1. JOHDANTO

1.1. Tutkielman tarkoitus ja tausta

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää löytyykö Lappeenrannan teknillisen yliopiston Digitaalisen viestintätekniikan ja tietojohtamisen aikuisopiskelijoiden (ns. digi-ohjelma) joukosta merkkejä työperäisestä stressistä, tai sitä seuraavasta työuupumuksesta. Lisäksi tutkitaan työtehtävien, sisäisen kommunikaation, oikeudenmukaisen henkilöstöjohtamisen ja organisaation ilmapiirin yhteyttä mahdolliseen löydökseen. Tutkimusongelmaa fokusoidaan lisäksi kysymyksillä. (i) Onko johtamistavalla vaikutusta työuupumukseen? (ii) Mistä elementeistä hyvä johtamiskulttuuri rakentuu? Työuupumuksen yksilölle sekä työyhteisölle koituvia sosiaalisia ja taloudellisia ongelmia sekä kansantaloudellisia vaikutuksia käsitellään tilastollisten tietojen valossa ja tutkijoiden lausuntoihin pohjautuen tutkimuksen teoriaosassa. Tutkimusaineisto kerätään kohderyhmästä sähköisenä kyselytutkimuksena ja sitä lähestytään kvantitatiivisella tutkimusotteella, tilastollisen analyysin menetelmin. Työuupumuksen ja tutkittujen tekijöiden korrelaation mahdollinen toteaminen luo haasteen johtamistavan muutokselle ja työilmapiirin kehittämiselle työyhteisöissä.

Jo 30-luvulla tiedostetun työilmapiirin merkityksen tutkiminen, aloitettiin seuraavalla vuosikymmenellä ja 70-luku oli varsinaisen työhyvinvoinnin tutkimuksen kulta-aikaa. Seuraavalla vuosikymmenellä termistö oli hieman muuttunut, silloin puhuttiin ja kirjoitettiin työuupumuksesta. Vuosituhannen vaihde on muuttanut teemaa edelleen hivenen. Nykyisin tutkimukset kohdistuvat kansainvälisesti sairauspoissaoloihin ja niiden taloudellisiin heijastusvaikutuksiin.

Keski-Euroopassa, Suomessa ja Englannissa, varsinkin Lontoon yliopiston Whitehall tutkimuksessa, on selvitetty työntekijöiden sairauspoissaoloja useilta vuosilta tallennettujen tilastojen perusteella. Näissä eurooppalaisissa tutkimuksissa päähuomio kiintyy johtamisjärjestelmien oikeudenmukaisuuden vaikutukseen työntekijöiden työhyvinvointiin. Amerikkalaisten tutkimusten näkökulma

puolestaan on tehokkuuden lisääminen johtamisjärjestelmien oikeudenmukaisuutta kehittämällä.

Yhtenä johtamiskulttuurin suurimpana haasteena ja työhön sitouttavana tekijänä nähdään juuri oikeudenmukaisuus. Jos työympäristössä koetaan epäoikeudenmukaisuutta, työntekijöiden sitoutuminen vähenee (Williams et al., 2002). Sitoutumisen heikkenemisen myötä tehokkuus ja yhteistoiminta työyhteisössä kärsivät (Cropanzano & Greenberg, 1997). Työpaikan vaihtamiseen ja yleisen työilmapiirin heikkenemiseen vaikuttavat keskeisesti juuri epäoikeudenmukaisuuden tuntemukset (Lee, 2001).

Tutkimuksessa tarkastellaan työympäristöä karkean kolmijaottelun kautta. Hierarkinen, Fredrik Taylorin tieteellinen liikkeenjohto, ”Taylorismi” käsitellään alustana vahvalle ja jopa epäinhimilliseksi kuvatulle johtamiskulttuurille. Astetta humaanimman lähestymistavan yrityksen johtamiseksi tarjosi von Bertalanffyn systeemiteoriaan perustuva demokraattinen, mutta myös hyvin suoraviivainen malli. Kolmantena ympäristönä käsitellään Edward Lorenzin matemaattiseen kaaosteoriaan pohjautuvaa itseohjautuvaa liikkeenjohtoa, jossa johtajan rooli voidaan nähdä lähinnä visionäärinä ja suunnan näyttäjänä yrityksen toiminnalle yleisesti.

Teoreettinen osa luo lyhyen katsauksen eri toimintaympäristöjen vaatimuksiin tietojohtamisen näkökulmasta ja kertaa lyhyesti johtamismenetelmien kehityksen eri aikakausina. Se hahmottaa myös suuntaviivat nykyiselle työuupumuksen tutkimukselle. Tutkimuksen tässä osiossa käsitellään loppuunpalamisen kansallisia ulottuvuuksia 90- luvun ja nykypäivän välillä sekä kuvataan työnantajalle ja kansantaloudelle eläkkeinä ja muina kuluina koituvia ylimääräisiä menoja. Alkula et al. (1994, s. 53 - 55) mukaan jo kerättyjä aineistoja voidaan käyttää vertailumateriaalina, omaa aineistoa täydentävänä materiaalina ja aikaisempien tutkimusten aineistoja voidaan analysoida kokonaan uudelleen. Johtamista tarkastellaan tilannesidonnaisena tapahtumana, jossa organisaatio mielletään alituisessa muutosprosessissa toimivaksi yhteisöksi, jolloin jokaisen yksilön

työpanos on tärkeä. Kontingenssiteoriaan pohjautuen johtajuutta käsitellään suunnan näyttäjän näkökulmasta.

2. JOHTAMISKULTTUURIN KEHITYS

2.1. Taylorismin opit

Frederick W. Taylor loi 1900-luvun alussa johtamisstrategian, jonka tarkoitus oli tehostaa tuottavuutta äärimmilleen tieteellisen päättelyn keinoin. Ajatuksen ydin oli työntekijän ja myös operationaalisen työnjohdon näkeminen pelkkänä rationaalisena tuotantohyödykkeenä. Uskottu motiivi oli ainoastaan työpanoksen vastineeksi saatu taloudellinen korvaus. Työntekijän tehokkuutta tuli nostaa antamalla yksiselitteiset ohjeet työtehtävän suorittamiseksi. Kun sopivin mahdollinen henkilö käsillä olevaan tehtävään oli löytynyt, hänet tuli valmentaa perusteellisesti toimeensa. Työnjohdon tehtävä oli tehtävien suunnittelu ja tulosten valvonta. Teollistumisen ajan tehokkuusvaatimukset nostivat samoihin aikoihin myös muita yhtäpitäviä johtamismalleja, joista kuuluisimpia ovat Weberin byrokratia ja Fordismi.

Weberin (Saksalainen sosiologi) byrokratia tai käännöksestä riippuen rakenteellinen byrokratia esitti, että byrokraattinen järjestelmä oli teknisesti ylivoimainen kaikkiin muihin olemassa oleviin organisaatiomuotoihin nähden (Weber, 1964). Teorian ydin oli, että byrokraattisella johtamiskulttuurilla ja standardisoinnilla saatiin huomattavia etuja reaktiivisiin johtamiskulttuureihin nähden.

Autoteollisuudessa vaikuttanut Henry Ford toteutti käytännössä tayloristista johtamismallia ja oli varsinaisen liukuhihnatuotannon isä (Littler, 1985). Taylorismi ei kannattanut minkäänlaista interaktiivista vuorovaikutusta työnjohdon ja työläisten kesken. Järjestelmä toimi puhtaasti käskynjakoon perustuen linjaorganisaation tapaan. Jos johdolla oli oikea suunta, voitiin visioita toteuttaa tehokkaasti, mutta kaikki tuotannosta saatavissa olleet kehitysehdotukset jäivät huomiotta.

Watertown Arsenalin lakko vuonna 1912 johti Senaatin kuulusteluun ja taylorismin oppien todettiin antavan vaarallisen paljon valtaa työnjohdolle, hyvistä

tuotantomenetelmistä huolimatta. Työntekijöiden esineellistäminen alkoi kuitenkin pehmentyä 20-luvun loppupuolella, jolloin insinöörien rinnalle yrityksissä alkoi pikkuhiljaa ilmestyä psykologeja ja henkilöstön hallintoon erikoistuneita asiantuntijoita.

Brech oli ensimmäinen taylorismin oppien soveltaja, joka näki hienoisen joustavuuden tarpeen tietyissä tilanteissa, tarkoinkin määritellyissä tehtävissä. Hän esitti ensimmäisenä ajatuksen, että työtehtävien kuvaus ja vastuullisuus tulee olla saatavissa kirjallisessa muodossa. Kehitystä tapahtui tehokkaan organisaation toiminnan varmistamiseksi ja tehtävien delegoimiseksi. (Mullins, 1999.) Argyris esitti vielä pidemmälle meneviä vaatimuksia todetessaan, että byrokraattisuus ehkäisee henkistä kasvua ja aiheuttaa epäonnistumisen tunteita sekä aiheuttaa turhautumista ja ristiriitoja (Argyris, 1964).

Motivaation ja työtyytyväisyyden merkitys tuotannolle alettiin tiedostaa ennen 50-luvun alkua. Organisaatioiden ja henkilöstöhallinnon kehittämistarpeet avasivat tällöin tien avoimemmalle kommunikaatiolle yritysten sisällä. (Naruse, 1991.)

2.2. Systeemirationalismin vaikutus

Toisen maailmansodan jälkeisessä tilanteessa jälleenrakentamisen päästyä vauhtiin, yritysten huomio kiintyi tarpeeseen kyetä elämään jatkuvassa muutoksessa ja huomioimaan sidosryhmien vaikutus omaan toimintaan. Vuorovaikutuksen merkityksen tiedostaminen toi uuden ulkoisen elementin liikkeenjohtoon. Systeemirationalismin perustana oli tietojenkäsittelytieteeseen pohjautuva ajatus, että organisaatiota voitiin muovailla kontrolloimalla ja säätelemällä sisäisten ja ulkoisten tarpeiden mukaan. Tutkimuksen mielenkiinto suuntautui organisaatioon itseensä ja rakenteellisuuden sekä käyttäytymisen keskinäisiin suhteisiin. Systeemirationalismin isänä pidetään yleisesti biologia, Ludvig von Bertalanffya, joka käytti nimeä systeemiteoria ensimmäisen kerran artikkelissaan 50- luvun alussa (Bertalanffy, 1951).

Myös kahdella muulla biologilla, Millerillä ja Ricellä oli vaikutusta systeemiteorian vakiintumiseen, koska he rinnastivat kaupallisen ja tuotannollisen organisaation elävään organismiin (Miller & Rice, 1967). Organisaatioiden todettiin olevan kompleksisia sosiaalisia systeemejä, joiden toimintaan vaikuttivat muutokset ulkoisissa kontakteissa. Bouldingin mukaan on luokiteltavissa useita systeemin tasoja, joilla kompleksisuus vaihtelee kehitysasteen ja tietomäärän mukaisesti tasokohtaisesti (Boulding, 1956). Systeemistä lähestymistapaa käsiteltiin myös organisaation teknis-sosiaalisten muuttujien kautta, eli muutos systeemin jossain yksittäisessä osassa vaikutti mahdollisesti myös muihin prosessin osiin.

Sopeutumista edellyttävä toimintamalli edellyttää henkilöstön motivoitumista ja sitoutumista yrityksen strategioihin. Yrityksen täytyy kyetä toimimaan yhtenäisenä yksikkönä ulkoisten paineiden alla. Siten kommunikaation vaikutus yrityksen sisällä virallisten ja epävirallisten kommunikaatiomuotojen avulla sai uuden merkityksen. Tiedosta ja sen liikkeestä tuli systeemirationalismin vaikutuksesta uusi omaisuuserä yritykselle. Informaatiovirtojen merkityksen tiedostaminen toimintaan vaikuttavana tekijänä, loi pohjan muutoksessa elämisen tarpeellisuudelle. Oli pakko tunnustaa, että yrityksen menestystä ei voitu ohjailla ainoastaan sisäsyntyisten tekijöiden ehdoilla. (Burns & Stalker, 1961.)

Tunnettu organisaatioteorioiden ja johtamisen tutkija, Peter F. Drucker toimi 50- ja 60- luvuilla systeemirationalismin puolestapuhujana. Samoihin aikoihin alkoi kuitenkin tulla esiin uusi näkökulma, josta kehittyi kontingenssiteorian nimeä kantava ajatus (Lawrence & Lorch, 1967). Kontingenssiteoria koostuu käsityksestä jonka mukaan organisaatio vastaa avointa, muutoksessa olevaa järjestelmää. Systeemin toimintaan voidaan vaikuttaa strategisella sekä operatiivisella johtamisella, yksilöjen henkilökohtaisella panoksella ja tuotannollisella toiminnalla (Emt). Tämä teoria on yhtenä johtavista organisaatioteorioista voimissaan nykyisinkin.

2.3. Kaaosteoria pohjana johtamiskulttuurille

Alati kiihtynyt kilpailu ja jatkuvat muutokset yritysmaailmassa aiheuttivat tarpeen organisaation tarkastelulle laajemmasta näkökulmasta. Kun ulkoista toimintaympäristöä ei voinut hallita, etsittiin mallia organisaation järjestäytymiselle muualta. Edward Lorenzin matemaattinen kaaosteoria antoi tutkijoille pohjan uuden ajatusmallin kehittämiseen. Perustaa jatkuvan ja hallitsemattoman muutoksen ymmärtämiselle haettiin luonnonilmiöistä. Yritysten ennenkin olemassa olleiden verkostomaisten suhteiden merkitys nousi tietoisuuteen ja niitä pyrittiin aktiivisesti kehittämään. (Sydänmaanlakka, 2002, 137.)

Käytännössä muutoksen hallinta on todettu mahdottomaksi, mutta yrityksen iterointikyky ja proaktiivisuus ovat tekijöitä joihin voidaan vaikuttaa. Yrityksen inhimillinen pääoma on saanut yhä suuremman merkityksen kehityskulussa. Henkilöstön sitoutuminen johdon asettamiin strategioihin ja toimiminen yksittäisinä, innovoivina, mutta yhteisiin päämääriin ja arvoihin pyrkivänä verkoston jäseninä on yleisesti organisaatioiden nykyinen tavoite. Informaation vapaa, kontrolloimaton virtaus verkostoissa on ensisijaisen tärkeää tehokkaan toiminnan kannalta. (Ståhle & Grönroos, 1999, 74.) Dynaamiseksi kutsutussa toimintaympäristössä organisaation johto ei muodosta pullonkaulaa henkilöstön tiedonkululle. Tiedonvaihtoa ei säännöstellä yrityksen ulkopuolisiin kumppaneihin ja muihin toimijoihin nähden, kuten mekaanisessa/hierarkisessa tai systemaattisessa/orgaanisessa johtamismallissa tapahtuu.

Jatkuvassa muutoksessa eläminen luo vaatimukset ymmärrettävästi myös organisaation uudistumiskyvylle. Uutta tietoa täytyy pystyä ottamaan vastaan, eli johdolta sekä henkilöstöltä edellytetään absorbtiivista kapasiteettia. Yhtälailla myös adaptiivisuutta tarvitaan, jotta uusi tieto saadaan kumuloitumaan jo olemassa olevan tiedon kanssa. Yrityksen toimintaympäristöstä saatavissa olevan tiedon oikeanlaisesta käytöstä on tullut organisaatioiden johdon tärkein kilpailuvaltti (Castells, 1996). Cohenin (1998) mukaan informaatiota huipulta alaspäin ei enää suodateta. Informaatio on saatavissa kaikilla organisaation tasoilla ja tehtävissä,

virraten informaatiolähteestä sen käyttäjien suuntaan. Muutaman avainhenkilön ennen saama tieto on koko henkilöstön käytössä.

Oppivan organisaation käsite Sengen (1990) tavalla ilmaistuna pitää sisällään ajatuksen, että (i) henkilöstöllä on halua lisätä kapasiteettiaan tavoiteltuihin päämääriin pääsemiseksi, (ii) uudet, avoimet ajatusmallit ovat tervetulleita, (iii) yleinen ilmapiiri on vapautunut, ja (iv) työntekijät ovat jatkuvasti halukkaita opettelemaan kollektiivista oppimista. Pedler et al. (1988) puolestaan määrittelevät oppivan organisaation tietojohtamisen näkökulmasta rakenteeksi, joka helpottaa jäsentensä oppimista ja muuntautuu jatkuvasti. Jälkimmäinen määritelmä on yksi eniten käytetyistä, mutta molempien asiasisältö voidaan katsoa yhteneväksi ja toisiaan tukevaksi, ilmaisujen muodoista huolimatta. Tietojohtamisen syvimmän olemuksen voidaan pelkistetysti kiteyttää olevan kiinteästi sidoksissa organisaation uusiutumis- ja muutoskykyyn.

Kaikkien kolmen: mekaanisen (hierarkisen), orgaanisen (systeemisen) ja dynaamisen (kaoottisen) toimintaympäristön yhdistelmästä, koostuu Ståhlen ja Grönroosin (1999) mukaan organisaation olemus. Siinä vallitsevat toimintaympäristöjen keskinäiset painotukset voivat tilanteesta riippuen vaihdella. Organisaatiolla on toisin sanoen kyky ja taipumus (joustavuutta) vastata sisäisiin ja ulkoisiin haasteisiin muuntautumalla tilanteen edellyttämällä tavalla. Käsitteellisesti Knowledge Managementin –tietojohtamisen- rungon muodostaa mainittujen kolmen toimintaympäristön tiedostaminen peruslähtökohtana organisaatioiden toiminnalle. Organisaatiossa saattaa, sen toiminta-alan vuoksi, vallita vain jokin mainituista toimintaympäristöistä. Varsinkin voimakkaassa ja alituisessa muutoksessa olevasta liikemaailmasta on yhä vaikeampi löytää vain yhtä toimintaympäristöä ilmentävää yritystä.

KM:n näkökulmasta organisaatiossa oleva tieto nähdään toisaalta eksplisiittisenä, tarkkaan määriteltynä, helposti kodifioitavana ja edelleen siirrettävänä tietämyksenä. Tämän mukaan prosessien ja rutiinien jatkuva suorittaminen voidaan varmistaa tulevaisuudessakin. Toisaalta osaaminen nähdään taas hiljaisena ns. tacit-tietona, joka on kokemusperäistä ja jonka siirtäminen onnistuu parhaiten

mentoroinnilla (learning by doing). Tacit- tiedon tutkimuksen edelläkävijöitä ovat Nonaka ja Takeuchi, jotka kirjassaan The Knowledge Creating Company (1995), esittävät näkemyksensä hiljaisen tiedon merkityksestä ja keinoista sen hallinnoimiseksi ja taltioimiseksi yrityksessä.

3. TYÖUUPUMUKSEN ULOTTUVUUDET

3.1. Työuupumuksen olemus

Pitkäaikaisen työperäisen stressin seurauksena on usein monen altistavan tekijän kumuloituminen samalle henkilölle, jolloin varsinainen työuupumus voi puhjeta. Epäedullisten työolosuhteiden vaikutus aiheuttaa yksilöllisesti oireilua, vaikka altistuminen samoille kuormittaville tekijöille olisi yhtäläinen. Schrey et al. (1998, 12) toteavatkin, että työuupumukseen taipuvainen henkilö on usein ahkera ja tunnollinen sekä voimakkaasti tehtäviinsä sitoutunut. Tällöin odotukset oman työpanoksen laadusta ja määrästä ovat usein suhteettomat. Työperäinen stressin on todettu voivan hetkellisesti nostaa suorituskykyä, mutta pitkittyessään tila aiheuttaa aina syvempiä ongelmia. Yksilötasolla ns. ’hyvän stressin’ tunnistaminen onkin vaikeaa. Mikäli työpaineista johtuva ylikuormitus on jollain aikavälillä rajoitettu, esim. projektityöhön liittyvä, on henkilöillä paremmat mahdollisuudet stressin sietoon, tai sen tunnistamiseen. Tietoisuus mahdollisuudesta lepoon ja työelämän tasapainottamiseen, ajallisesti määritellyn ponnistelun päätyttyä, auttaa jäsentämään omaa tilaa ja jaksamista. Stressin sietoa voidaan tutkimusten mukaan väliaikaisesti säädellä riittävällä työhön suhteutetulla levolla ja liikunnalla. Terveelliset elämäntavat auttavat luonnollisesti myös henkisen kuormituksen hallintaa. (Hakanen, 2004.)

Varsinaista työuupumusta aiheuttavat tutkimusten mukaan eniten aika- ja työpaine (sekä määrällinen että laadullinen), jäykkä byrokratia, sosiaalisen tuen puute työyhteisössä, huono työskentelyilmapiiri ja epätietoisuus vastuualueista. Riskiä sairastua työuupumukseen lisäävät vielä merkittävästi tehtävien epämääräinen ohjeistus (huono organisointi) ja työyhteisön kokeminen epäoikeudenmukaiseksi. Turhautuminen omiin tehtäviin, pettymys oman uran pysähtymisestä sekä riittämättömyyden tunne ovat myös riskitekijöitä. (Kalimo & Toppinen, 1997.)

Konkreettista kuormitusta voi aiheuttaa myös tietoisuus teollisuustapaturman mahdollisuudesta omalla työpaikalla. Yhdysvaltalaisen tutkijan, D. Hardigreen (1992) mukaan riskiltään korkeaksi luokitelluilla aloilla, kuten petro- ja

teknokemian tuotannossa, alituinen onnettomuuden uhka työtehtävissä koetaan uupumusta aiheuttavaksi tekijäksi. Vaikutuksen negatiivisia taloudellisia seurauksia on vaikea arvioida.

Kokonaiskuormitusta korostavat myös mahdolliset yksityiselämän paineet, joiden vaikutuksesta työuupumus voi lopulta puhjeta. Stressireaktiosta kärsivät työntekijät ovat usein hermostuneita ja ärtyisiä, mutta tilan edettyä työuupumukseksi, saattaa henkilö vaikuttaa täysin voimattomalta, jopa flegmaattiselta. Stressin vaikutuksen alaisena toimiva työntekijä yrittää vielä täyttää tavoitteensa ja taistella tilanteen normalisoimiseksi. Uupunut henkilö on jo alistunut ja antanut periksi olemassa oleville vastavoimille, eikä pyri enää kontrolloimaan tilannetta.

Työuupumuksen seurauksena työnteosta kaikkoaa kaikki ilo ja merkityksellinen sisältö. Yksilö kokee henkistä ja fyysistä väsymystä joka ei hellitä vapaa-ajallakaan, vaan alkaa häiritsevästi haitata yleistä elämänlaatua. Kyynisyys omia työtehtäviä, kollegoita ja esimiehiä kohtaan nousee hallitsevaksi asenteeksi työyhteisöä ajatellessa. (Kalimo & Toppinen, 1997.) Mielenkiinnon kaikotessa ympäristön tapahtumista, seuraa välinpitämättömyydestä johtuvia laiminlyöntejä ja yleinen tuottavuus laskee sekä määrällisesti että laadullisesti. Tämä on alenneen työpanoksen seurausta. Ammatillisen itsetunnon kaikottua henkilö alkaa pelätä yhä enemmän oman työtehtävistä suoriutumisensa puolesta. Huoli työpaikan säilymisestä heikentää asetelmaa entisestään. Uupunut henkilö aiheuttaa lisäksi työyhteisön ilmapiirin heikkenemistä omalla käytöksellään ja suorittamatta jäävät tehtävät kuormittavat muita yhteisön jäseniä.

Erityisesti naisten kuormittumisessa näkyy työelämän muutoksista seurannut henkilöstön riittämättömyys työmäärään nähden. Miesten osalta työlle omistautuminen ja ankara tuloskilpailu aiheuttavat uupumista ja ennenaikaista työelämästä vetäytymistä. Tällöin korvaamatonta, hiljaista tietoa katoaa saavuttamattomiin ja pyörä joudutaan keksimään uudelleen - ainakin osittain. Kiihtyneeseen työtahtiin sopeuttaminen ei Lehdon (1998) mukaan ole mikään varsinainen ongelmia poistava ratkaisu, vaan kiireen aiheuttajat pitäisi pystyä

tunnistamaan ja jatkotoimenpiteiden tulisi kohdistua ongelmien purkuun. (Lehto, 1998.)

Ikäkysymys työuupumukseksi määritetyn tilan osalta on hieman epäselvä. Suorituspaineiden alla työskentelevät nuoret ja keski-ikäiset ryhmät ovat tietenkin painopisteessä työuupumuksen kentässä. Heillä tosin näyttää olevan valoisat odotukset tulevaisuuden suhteen. Toisaalta taas vanhemmat ikäryhmät ovat tutkimusten mukaan tyytyväisiä tämän hetkiseen tilanteeseensa, mutta odottavat tilanteen huononevan. He kokevat stressaavaksi jatkuvassa muutoksessa elämisen, jolloin aiemmat saavutukset ehdollistetaan jatkuvasti, eikä mitään pysyvää ole välttämättä saavutettu tilanteiden jatkuvan vaihtelun vuoksi.

3.2. Yhteisön tuottavuus

Toimivan liikeyrityksen ainut tehtävä on lisätä omistuksen arvoa, muut tehtävät ovat toissijaisia (Drucker, 1989). Tuotannontekijöistä ihmiset kompetenssinsa hallitsijoina ovat ongelmallisimpia. Muut tarvittavat osiot tuotannon aloittamiseksi ovat materiallisia, mutta ihminen joka toimii komponentit yhdistävänä ja toimintaa ylläpitävänä voimana, on arvomaailmoineen ja odotuksineen vaikea hallittava.

Johtamistavalla on todettu olevan suora vaikutus henkilöstön hyvinvointiin ja tehokkuuteen työtehtävissä. Henkilöstön muodostavien yksilöiden käsitys hyvästä johtajasta ja johtajuudesta vaihtelevat samalla työpaikalla. Tehtävät, ympäristö, odotukset ja henkilösuhteet aiheuttavat usein jännitteitä, joista seurauksena voi olla stressireaktio. Länsimaisissa työperäisen stressin tutkimuksissa huomio on kääntynyt työympäristön merkitykseen ja organisaatiolle kertyvien henkilöstökustannusten, sekä tehottomuuden taloudellisiin vaikutuksiin. (Rockledge, 1987, 13.)

Kilpailukyvyn noustua tärkeimmäksi tavoitteeksi, joutuu yksilö osana työyhteisöä kamppailemaan yhä suurempien haasteiden ja vaatimusten täyttämiseksi usein epävarmoissa olosuhteissa. Samassa organisaatiossakin saattaa esiintyä kilpailua henkilöiden kesken, jolloin useinkaan ei tarjoudu tilaisuutta vähentää edes hetkeksi

vauhtia eikä työtehoa. Toisaalta työskentely paineen alaisena voi parantaa hetkellisesti suorituskykyä ja tarjota tyydytystä, kun haasteet ja tavoitteet saavutetaan. Pahimmassa tapauksessa esimies saattaa kuitenkin palkita onnistuneen projektin antamalla vielä vaativampia tehtäviä palkkioksi. Alituisessa liikkeessä ja muutoksessa oleva työelämä tarjoaa vaihtelua ja haasteita niitä etsiville, mutta jatkuva epävarmuus ja muuttuvat työolosuhteet koetaan myös stressaaviksi.

Maksimaalisen tuottavuuden aikaansaamiseksi organisaatiossa joutuu yhä useampi venyttämään työaikojaan, koska erilaiset määräajat ja tulostavoitteet eivät aina täyty neljänkymmenen viikkotunnin puitteissa. Varsinkin ylempi johto on usein sitoutunut työtehtäviinsä täydellisesti tulosvastuullisuudesta johtuen ja kontrolli työajan seurannassa ei toimi. Elämä saattaa kaventua työn ympärille, jolloin luontaiset sosiaaliset kontaktit katkeavat ja syntynyt kierre vain vahvistaa itseään.

Kannattava liiketoiminta lisää luonnollisesti myös kunnille ja valtiolle kerättyjen yhteisöverojen tuottoa. Usea teollisuuslaitos vastaa käytännössä pienten paikkakuntien kunnallistekniikan sekä terveydenhuollon rakentamisesta ja ylläpidosta. Teollisuus ja kauppa maksavat huomattavia, suoria verotuloja ja niiden lisäksi työllistävät vielä asukkaita, jotka puolestaan osallistuvat tulo-, omaisuus-, kiinteistö- ym. verojen muodossa palvelujen kehittämiseen.

Nykyisenä, pätkätyön luvattuna vuosikymmenenä, ihmisiä rasittaa epätietoisuus työsuhteen jatkumisesta. Tehokkuusvaatimusten seurauksena monissa organisaatioissa on lisäksi suoritettu henkilöstösupistuksia, josta seuraa luonnollisesti työkuorman kasvu yhteisöön jääville. Työntekijät tiedostavatkin entistä paremmin riskin työuupumukseen ja vuonna 2003 Suomessa tehdyn tutkimuksen mukaan puolet haastatelluista koki sen uhkaksi omissa tehtävissään, samalla kun neljännes tutkimukseen osallistuneista tiedosti mielenterveyden järkkymisen mahdollisuuden kohdallaan. (Lehto & Sutela, 2004.)

3.3. Kustannukset yhteisöille

Useissa kansainvälisissä tutkimuksissa on todettu työperäisen stressin olevan taustavaikuttajana mielenterveysongelmissa ja verenkiertoelinten sairauksissa. Viimeksi mainitut sairaudet esiintyvät usein ensin ns. psykosomaattisina sairauksina, mutta voivat pitkään jatkuneen työperäisen stressin vaikutuksesta muuntautua todellisiksi kliinisiksi sairauksiksi, jotka usein lyhentävät kantajansa elinikää. Varhaisen työkyvyttömyyden aiheuttavan verenkiertoelinten sairauden uhri on harvoin kuntoutettavissa entisiin työtehtäviinsä ja hoito on kallista.

Depressiivisyyden tasolle kehittyneen uupumuksen on suomalaisen tutkimuksen mukaan havaittu laskevan työntekijän työtehoa jopa päiväsuoritteen verran viikossa (Lehto et al., 2005). Kansantaloudelle kustannukset maamme mittakaavassa vuositasolla ovat yli 500 milj. euroa. Summa koostuu alentuneen työtehon vuoksi tuloutumatta jääneistä tuotoista. Lisäksi tulee huomioida sairauspoissaoloista, lääkkeistä ja kuntoutuksesta koituneet kustannukset sekä yksilön ja hänen lähipiirinsä kokema taloudellinen ja sosiaalinen rasitus. Ongelma on laajasti tunnustettu teollisuusmaissa ja esim. Englannissa vastaavat vuosittaiset suorat kulut kansantaloudelle ovat arvioidut yli 50 mrd. punnan suuruisiksi. Työperäisen stressin on todettu olevan Euroopan unionin maissa selkäsairauksien jälkeen yleisin työperäinen terveydellinen ongelma, joka esiintyy 28 %:lla EU alueen työntekijöistä (Euroopan elin- ja työolojen kehittämissäätiö, 2001). Yli neljännes sairauspoissaoloista johtuu tutkitusti työperäisestä stressistä. Vuoden 1999 lukujen mukaan pelkkä työperäinen stressi maksaa jäsenvaltioille yhteensä vuosittain vähintään 20 mrd. euroa (Eurostat, 2000; European Comission, 1999).

Fyysisen työn osuuden vähennyttyä on teollisuusmaissa yleistyneiden työperäisten terveysongelmien oireina entistä useammin niska ja selkäsärkyä, vatsan toimintahäiriöitä, väsymystä, unettomuutta ja päänsärkyä. Ruotsissa tehdyn tutkimuksen mukaan työperäiset sairaudet ovat yleistyneet vuosien -96 ja -98 välillä johtotehtävissä olevilla naisilla yli 60 % ja miehillä kaksinkertaistuneet vastaavana aikana. (Statistics Sweden, 2001.) Sikäläisen tutkimuksen mukaan työperäistä stressiä esiintyy erityisesti nuorilla, hyvin koulutetuilla miehillä sekä

naisilla, jotka tekevät säännöllisesti ylitöitä. Samaan kuormittuneeseen ryhmään kuuluvat myös huippujohtajat ja ylemmät hallintovirkamiehet. (Lundberg et al., 1994.)

	Osuus alkaneista eläkkeistä, %		
	1990	1999	2002/2003
Hollanti	30	33	35
Suomi	22	32	32
Ruotsi	16	24	28
Norja	20	25	25
Saksa	17	28	
Britannia	13	26	

Lähteet:
Suomi: Suomen työeläkkeen saajat, varsinaiset työkyvyttömyyseläkkeet
Muut maat 1990 ja 1999: OECD 2003;
2003: kansalliset tilastokirjat

Taulukko 1. Mielenterveyden häiriöt työkyvyttömyyseläkkeen perusteena eräissä Euroopan maissa

Ruotsissa sekä Suomessa on myös tutkittu sukupuolen vaikutusta työperäisen stressireaktion syntyyn. Työelämässä naisten osa ja työolot ovat toistaiseksi usein heikommat kuin miesten ja todetut stressitekijät liittyvät poikkeuksetta työilmapiiriin ja totaaliseen työkuormaan. Uran ja perheen välisen tasapainoilun vaikutus on naisilla kuitenkin yllättävän pieni. Ilmiön epäillään johtuvan naisten paremmista tukiverkostoista ja suhdetaidoista. Miehillä työperäisen stressin yleisin laukaisija on vaikutusmahdollisuuksien puuttuminen ja siitä seuraava turhautuminen omiin työtehtäviin.

Kun vajaatehoisen tuotannon kustannuksiin lisätään vielä kansantaloudelle eläkejärjestelmän kautta koituvat ylimääräiset menot, paljastuu kokonaisuus. Kuten seuraavasta taulukosta voidaan havaita, aiheuttavat maassamme työstressiä seuraavat ja työkyvyttömyyden aiheuttavat mielenterveys- ja verenkiertoelinten sairaudet yhdessä lähes puolet työkyvyttömyyseläkemenoista. Tilastossa tosin ei

ole voitu erotella ei työperäisiksi luokiteltavia tekijöitä, kuten yksityiselämän aiheuttamien paineiden vaikutusta kokonaistulokseen.

	Sairauspääryhmä	milj. euroa	%
I	Tartunta- ja loistaudit	11	0,5
II	Kasvaimet	66	3,0
IV	Umpieritys- yms. sairaudet	46	2,1
V	Mielenterveyden häiriöt	728	33,0
VI	Hermoston sairaudet	147	6,7
VII	Silmän sairaudet	28	1,3
VIII	Korvan sairaudet	17	0,8
IX	Verenkiertoelinten sairaudet	257	11,6
X	Hengityselinten sairaudet	61	2,7
XI	Ruuansulatuselinten sairaudet	17	0,8
XII	Ihon ja ihonalaiskudoksen sair.	15	0,7
XIII	Tuki- ja liikuntaelinten sairaudet	677	30,7
XIV	Virtsa- ja sukupuolielinten sair.	8	0,3
XVII	Synnynnäiset epämuodostumat	19	0,8
XIX	Vammat, myrkytykset yms.	87	3,9
	Muut	24	1,1
	Yhteensä	2 206	100,0

Työkyvyttömyyseläkemenon osuus koko työeläkemenosta oli 16,7 %.
Sisältää varsinaiset työkyvyttömyyseläkkeet ja yksilölliset varhaiseläkkeet.

Taulukko 2. Työeläkejärjestelmän työkyvyttömyyseläkemeno sairauspääryhmittäin Suomessa 2003 (Lähde: Sosiaali- ja terveysministeriö, 2005)

Masennusdiagnoosiin pohjautuvien työkyvyttömyyseläkkeiden määrä on peräti puolitoistakertaistunut yksityisellä sektorilla vuodesta 1996 (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2005). Kokonaisuutta tarkasteltaessa, sekä valtio- että kuntasektorilla mielenterveyden ongelmiin perustuvien työkyvyttömyyseläkkeiden määrä on kaikkein suurin. Tilastollista erikoisuutta selittää suoritettavien hallinnollisten rutiinien fyysinen keveys, jolloin stressiperäisten ongelmien osuus kokonaisuudesta korostuu. Seurattaessa tilannetta työperäisen masennuksen ja mielenterveyden kannalta, on suutaus muutamissa Euroopan maissa tehdyissä tutkimuksissa poikkeuksetta huolestuttava.

Kotimaisen tutkimuksen mukaan työyhteisön henkilöstön ikäjakaumalla näyttää olevan myös merkitystä työuupumuksesta johtuvaa työkyvyttömyyttä analysoitaessa. Sitä vastoin työntekijöiden sukupuolella ei ole yhtä huomattavaa

eroa työkyvyttömyyden syntymiselle kuin naapurimaassa. Ikäryhmässä 45-54 vuotta on depressioperäisten työkyvyttömyyseläkkeiden määrä kasvanut, kun se on samalla alentunut varsinkin 55-64-vuotiailla suomalaisilla. (Sosiaali- ja Terveysministeriö, 2005.)

	16–44		45–54		55–64		16–64	
	Kaikki sairaus-ryhmät	Mielen-terveyden häiriöt	Kaikki sairaus-ryhmät	Mielen-terveyden häiriöt	Kaikki sairaus-ryhmät	Mielen-terveyden häiriöt	Kaikki sairaus-ryhmät	Mielen-terveyden häiriöt
Miehet								
1996	2,7	1,7	9,5	3,9	35,2	6,7	9,1	3,0
2003	2,4	1,6	9,3	4,5	22,9	6,3	7,9	3,2
Naiset								
1996	2,0	1,3	7,7	3,7	31,8	8,0	8,2	2,9
2003	1,9	1,3	7,7	4,1	20,3	7,0	7,0	3,1
Kaikki								
1996	2,3	1,5	8,6	3,8	33,4	7,4	8,7	2,9
2003	2,2	1,5	8,5	4,3	21,6	6,7	7,4	3,1

Sisältää varsinaiset työkyvyttömyyseläkkeet ja yksilölliset varhaiseläkkeet.

Taulukko 3. Työkyvyttömyyseläkeläisten väestönosuus (%) ikäryhmittäin vuosina 1996 - 2003 (Lähde: Sosiaali- ja Terveysministeriö, 2005)

Kaikkiaan kansantaloudelle, kiristyneistä tehokkuusvaatimuksista, koituvat epäsuorat kulut kuormittavat kaikkia veronmaksajia pienentäen myös yritysten voittomarginaalia. Seurauksena yritysten verotettava tuotto ei yllä optimaaliselle tasolle, jolloin myös valtion ja kuntien verotulot kärsivät ja työyhteisöihin kohdistuvien ongelmien ratkaisumahdollisuudet alenevat.

3.4. Yksilön sosioekonominen asemointi

Työperäinen pitkäaikainen stressi voi laukaista tietyissä tilanteissa varsinaisen työuupumuksen (Schaufeli & Enzmann, 1998). Maslach & Jackson (1986) ovat puolestaan määritelleet työuupumuksen ”emotionaaliseksi väsymyksen tilaksi,

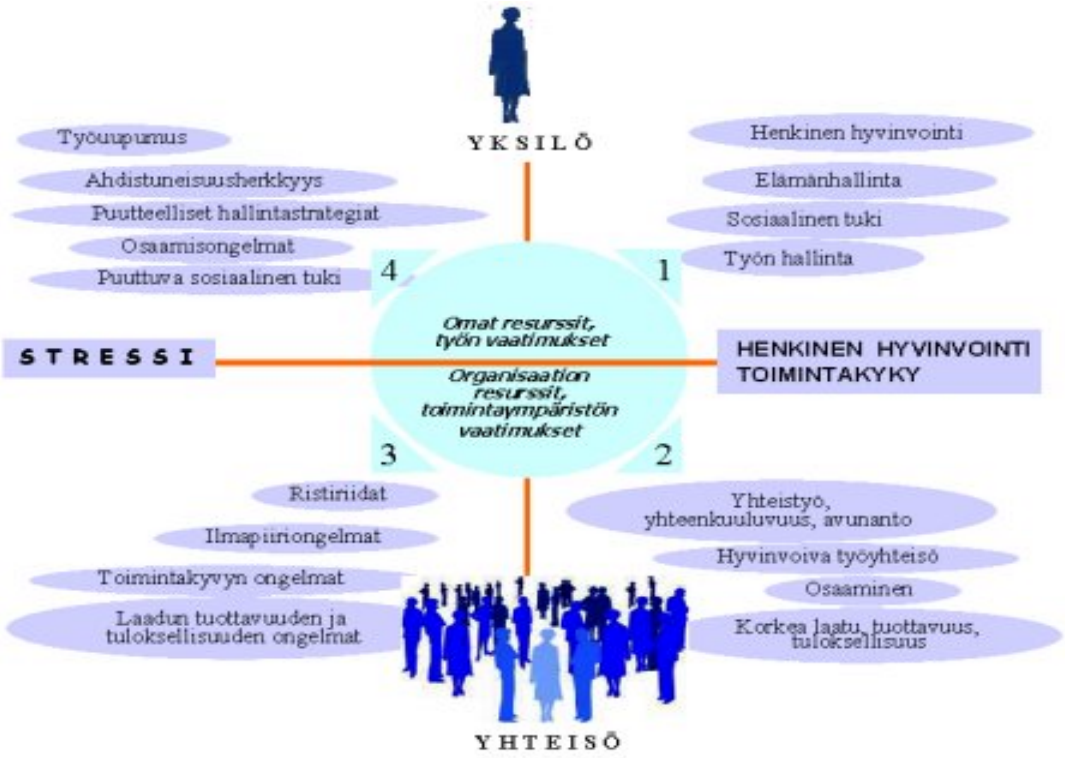
jossa mukana on depersonalisaation ja heikentyneen ammatillisen aikaansaamisen tunteen muodostama oireyhtymä, joka voi esiintyä henkilöillä, jotka tekevät jonkinlaista ihmistyötä". Muodostaan huolimatta em. määritelmä on yleisin työuupumuksesta käytetyistä. Työuupumus ja sitä seuraava masennus voivat kehittyä työyhteisössä eri syistä. Yleisimpiä syitä ovat epävarmuus, riittämättömyyden tunteet, turhautuminen, epäoikeudenmukaisuuden tunne, huono työilmapiiri ja jopa työpaikkakiusaaminen sekä sukupuolinen häirintä. Joissain työtehtävissä myös alituinen pelko fyysisen väkivallan kohteeksi joutumisesta on jokapäiväistä ja lisää ahdistusta vaativien työtehtävien lisäksi.

Työpaikkakiusaaminen määritellään tilanteeksi, jossa henkilö alistetaan jatkuvalle ja toistuvalle kielteiselle kohtelulle työyhteisössä (Vartia & Perkka-Jortikka, 1994). Yllättäen kotimaisten tutkimusten mukaan työpaikkakiusaaminen on yleistä seurakunnissa, instituutiossa jossa ilmiön ei uskoisi esiintyvän. Odottamattoman usein kiusaajaksi myös mainitaan esimies. Henkistä väkivaltaa voidaan suoranaisen kiusaamisen lisäksi harjoittaa Vartian (1993) mukaan häirinnän keinoin. Tämä tarkoittaa juoruilua, huhujen levittämistä ja eristämistä kontaktien ulkopuolelle. Naisiin kohdistuva henkinen häirintä näyttäisi konkretisoituvan juuri kommunikaatiopimentoon ja miehillä suoraan uhkailuun ja negatiiviseen kritiikkiin.

Varsan (1993, 69) mukaan sukupuolinen häirintäkin on pohjimmiltaan henkistä väkivaltaa, jolla on samat seuraukset kuin suoralla kiusaamisella. Tämä häirinnän muoto voi koostua kirjallisista tai suorista vihjauksista, sopimattomaksi koetuista puheista tai ehdotuksista. Olennaista on, että toiminta on yksipuolista ja ei-toivottua. Lisäksi toiminnan todetaan määritelmän mukaan aiheuttavan uhrille kielteisiä tuntemuksia. Fyysisen väkivallan uhka on havaittu suojelualan (poliisi, palokunta, vartiointiliikkeet) lisäksi myös hoitoalalla konkreettiseksi suomalaisissa takavuosien tutkimuksissa. Työperäisen stressin kasvot ovat valitettavan monet.
Työelämässä yksilöä henkisesti kuormittavista tekijöistä voi olla seurauksena itsekunnioituksen menetys ja oman kompetenssin kadottamisen tunne. Yksityiselämän negatiivisiksi koetut tilanteet ja tapahtumat lisäävät vielä kokonaiskuormaa, vaikka pelkästään yksin niiden ei ole voitu todeta aiheuttavan

työuupumusta. (Hakanen, 2004, 130.) Yksilön kannalta työuupumus on sosiaalisesti koetteleva kokemus häpeän tunteineen. Uskottavuus ja arvostus työyhteisön ja yksityiselämän sosiaalisissa viiteryhmissä murenee ja tietoisuus tapahtuneesta kasvattaa masennuksen astetta entisestään. Seurauksena on omaehtoinen eristäytyminen ympäristöstä, mahdollisuus mielenterveyden järkkymiseen ja pahimmillaan jopa itsetuhoisia ajatuksia. Työuupumuksesta kärsivän lähipiiri joutuu myös kärsimään tilanteesta, joka aiheuttaa heillekin henkisen kuormituksen lisäystä.

Yksilön kannalta, taloudellisesta näkökulmasta, työuupumuksen aiheuttama lyhytaikainenkin työkyvyttömyys on usein kriisi. Suomessa, joka on omistusasumisen kärkimaita maailmassa, on usea kotitalous sitoutunut bilateraalisin suhtein rahoituslaitoksiin oman asunnon hankkimiseksi. Toisen puolison mahdollisesti tultua työkyvyttömäksi, perusteet joilla sitoumukset on tehty, eivät enää ole realistisia. Seurauksena on taloudellinen ahdinko, joka ei omalta osaltaan helpota työuupumuksesta selviämistä. Elintason lasku lisää riittämättömyyden ja voimattomuuden tunnetta omia vaikutusmahdollisuuksia kohtaan sekä sosiaalisia paineita yksityiselämän sektorilla.



Kuva 1. Stressi ja hyvinvointi yksilön ja yhteisön kannalta (Lähde: Työsuojelurahasto, 2006)

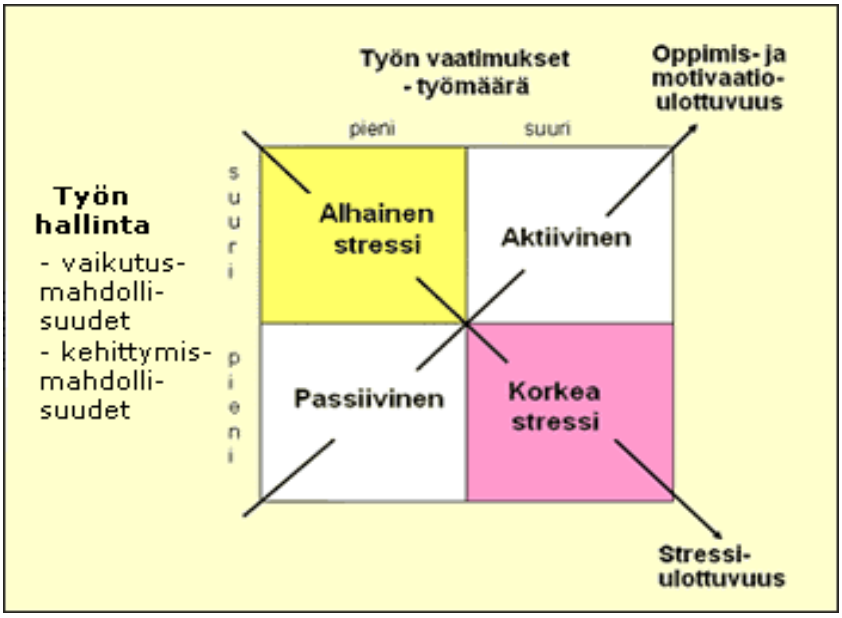
Edellinen kuva havainnollistaa yksilön lähtötilannetta suhteutettuna yhteisön odotuksiin ja toisaalta johtamisen sekä organisaatiokulttuurin kautta realisoituneeseen tilanteeseen. Työntekijä on ajautunut työperäisen stressin uhriksi organisaatiossa piilevien ongelmien ja epärealististen odotusten vuoksi. Kaikki kuviossa, lohkossa 1 esitetyt yksilön valmiudet ovat tärkeitä työtehtävien odotusten mukaiselle hoitamiselle. Henkisen hyvinvoinnin tai elämänhallinnan puuttuminen voivat sysätä alkuun ketjureaktion, joka peilautuu koko yhteisön toimintaan ja hyvinvointiin. ’Ketju on yhtä vahva, kuin sen heikoin lenkki’. Lohkossa 2 ovat kaikki tasapainoisen työyhteisön ja yksilön tarvitsemat ideaaliset osakomponentit sekä niiden esiintymisestä seuraavat tavoitetilat, jotka ovat keskinäisessä riippuvuussuhteessa toisiinsa. Lohkossa 3 ilmenevät ongelmat ovat seurausta työyhteisöön kohdistuvista epärealistisista odotuksista ja työstä aiheutuvasta ylikuormituksesta. Lohkoon 4 saavuttaessa stressikynnys yksilöillä on ylittynyt ja

työyhteisön puutteellinen hallinta on ajanut organisaation toiminnallisiin ongelmiin sekä yksilöt alttiiksi työuupumukselle.

Useat aiemmat tutkimukset osoittavat, että ylemmissä sosiaaliluokissa työn korkeat vaatimukset ovat selvästi yleisempiä (Schrijvers et al., 1998). Ruotsissa tehdyn tutkimuksen mukaan (Kranz et al., 2005) huomattava osa johtotehtävissä työskentelevistä miehistä ja naisista tekee säännöllisesti ylitöitä. Tutkimuksessa todetaan lisäksi, että vaativista työtehtävistä huolimatta molemmat sukupuolet hyötyvät moniroolisuudesta (koti, työ, harrastukset) enemmän kuin tilanteesta, jossa keskittyisivät vain ansiotyöhönsä. Lisäksi stressin muodostumista johtotehtävissä ehkäisee joustavuus ja vapaus päätöksiin omista työajoista, johon puolestaan varsinaisella työväestöllä ei useinkaan ole mahdollisuutta.

Karasekin mallin (Karasek & Theorell, 1990) mukaan terveydelle haitallisimmat ja kuormittavimmat työtehtävät koostuvat tilanteista, joissa työntekijä on alttiina tiukoille aikarajoille ja tulostavoitteille. Hän myös tuntee omaavansa heikot vaikutusmahdollisuudet tehtäviinsä. Tämän mallin mukaisesti ei ole suurtakaan merkitystä sille, mikä on yksilön koulutustausta tai työtehtävä, vaan uupumus on nähtävä organisaatio- ja tilannesidonnaisena ja kaikilla tehtävätasoilla esiintyvänä.

Perinteiseen nelikenttään pohjautuva malli on yksinkertainen ja helppo hahmottaa. Sen toimivuus ja toisaalta yleistettävyys eri toimialoille antavat valmiudet kuormituksen arvottamiseen erilaisissa organisaatioissa ja toimintaympäristöissä. Kuten usein, mallin vahvuus on toisaalta myös sen heikkous. Karkea jaottelu ei anna mahdollisuuksia eri tekijöiden huomioimiseen eikä hienosyisempään analysointiin. Mallin etuna on kuitenkin osatekijöiden periaatteellinen havainnollistaminen ja esittäminen helposti ymmärrettävässä muodossa, jolloin tilanteen sisäistäminen asiaan perehtymättömällekin on mahdollista.



Kuva 2. Työn vaatimukset ja yksilön vaikutusmahdollisuudet (Lähde: Karasek, 1990)

Mallia viistottain halkovat suorat kuvaavat eri tekijöiden lineaarista yhteisvaikutusta yksilön työmotivaation ja kuormittuvuuden kehitykselle. Kuviota voidaan tulkita esimerkiksi tilanteessa, jossa pelkistetysti yksilön työn hallintaa koskevat mahdollisuudet ovat vähäiset ja työn vaatimukset puolestaan suuret. Tässä yhteydessä henkilön stressikokemukset ovat voimakkaat ja johtavat muuttumattomassa tilanteessa loppuun palamiseen eli työuupumukseen.

Jos kuitenkin välttämättä halutaan tutkia työyhteisön todellista tilaa karkeajakoisella, lähinnä teoreettiseksi tarkoitetulla mallilla, tulee kysymysten olla ymmärrettävästi yksiselitteisiä ja tilanteiden helposti tulkittavia. Saadut tulokset ovat suuntaa antavia ja myös virheellisten tulkintojen mahdollisuus on suuri.

4. AVOIMEN KOMMUNIKAATION MERKITYS TYÖYHTEISÖLLE

4.1. Rooli tiedon levittäjänä

Kuten on todettu, vapaa tiedonkulku on edellytys organisaation tehokkaalle toiminnalle ja tasapainoiseksi koetulle työyhteisölle. Esimiehen vuorovaikutussuhde alaisiinsa vaikuttaa suuresti oikeudenmukaisuuden tuntemukseen organisaatiossa (Lee, 1997). Yrityksessä liikkuvan tiedon läpinäkyvyys puolestaan auttaa henkilöstöä ymmärtämään oman tehtävänsä, tavoitellun kokonaisuuden toteuttamisessa ja sitoutumaan paremmin omaan tehtäväalueeseensa kompetenssinsa puitteissa. Organisaatio nähdään usein samalla moniulotteisena ja toisaalta taas yksitahoisena sekä samalla myös moniäänisenä ja yksiäänisenä. Paradoksisuuden on katsottu olevan suoraa seurausta kompleksisesta yritysympäristöstä, joka aiheuttaa yhteisen organisatorisen ilmaisun tarpeen. (Robichaud et al., 2004.) Kommunikaatio katsotaan elintärkeäksi keinoksi yhteistyön synnyttämiseksi ja sosiaalisen kanssakäymisen kehittämiseksi organisaatiossa (Taylor & Giroux, 2004). Yhteisten merkitysten luomiseksi kommunikaatiosta erotellaan kaksi eri ulottuvuutta, joista toinen on epämuodollinen tarinankerronta ja toinen on organisaation muodollinen viestintä (Herman, 2002).

Tarinankerronta sijoittuu tilanteisiin, joissa tapaamiset ovat suunnittelemattomia ja sattumanvaraisia, esim. kahvihuonepuheet ja ennakoimattomat käytäväkeskustelut. Kuitenkin huomattava osa yrityksen sisällä liikkuvasta informaatiosta siirtyy näiden epämuodollisten kontaktien seurauksena. Organisaation sisältäessä useampia eri toimintoja tai osastoja, vuorovaikutteisen, saumattoman kanssakäymisen aikaansaamiseksi henkilön täytyy olla osa viiteryhmää, jonka kanssa kommunikoi (Maturana, 1991). Vapaa kommunikaation muoto tukee myös sosiaalista kanssakäymistä henkilöstön kesken, jolloin henkilöstösuhteet ja kollegoiden tunteminen inhimillisellä sektorilla vahvistavat yhteenkuuluvuutta. Organisaation virallinen kommunikaatio puolestaan on usein muotoutunut ajan myötä ja käytäntöjen seurauksena. (Lave & Wenger, 1991.) Organisaation viralliseksi muotoutunut kommunikaatio kohdistuu pääsääntöisesti ulkoisiin

viiteryhmiin, mutta mahdollisesti myös organisaation omiin jäseniin. Sisäisen kommunikaation muodollisuuden voidaankin katsoa riippuvan yleisesti, omaksutusta organisaatiokulttuurista (mekaaninen vs. dynaaminen).

4.2. Ohjauksesta vuorovaikutukseen

Mekaanisessa toimintaympäristössä virallisen kommunikaation rooli on pelkistetysti toimia johdon toiminnanohjauksen välineenä. Tieto ei kulje linjaorganisaatiossa kontrolloimattomasti, vaan tarkkaan harkitun muotoisena ja suodatettuna, sekä puhtaasti eksplisiittisenä. Komentoketjussa ohjeet ja käskyt kulkevat johdolta suorittavalle portaalle ehdollistamattomana informaationa. Suorittavalla portaalla ei sitä vastoin ole suoranaista mahdollisuutta antaa palautetta ylöspäin, koska siihen ei nähdä tarvetta. Raportointi toteumista tapahtuu organisaation eri hierarkisia tasoja noudattaen ja siinäkin pitäydytään tiukasti pelkkien toteumien puitteissa, eli kommunikaatio on epäsymmetristä. Virallinen kommunikaatio organisaation sisällä on säädeltyä ja niukkaa. (Ståhle & Grönroos, 1999.) Autoritäärisesti johdetuissa yrityksissäkin on tietysti epämuodollista kommunikaatiota, joka ilmenee henkilöstön keskinäisissä kontakteissa. Riittävän informaation puutteesta johtuen mekanistinen ympäristö tarjoaa suotuisan kasvualustan huhujen leviämiselle ja väärinymmärryksille. Seurauksena on demoralisoiva vaikutus suhteessa työn tehokkaaseen suorittamiseen. Toisin sanoen henkilöstön rajoitettu informaation saanti ei tehosta työskentelyä vaan suorastaan heikentää sitä.

Orgaanisen mallin valinneet organisaatiot toimivat vapaampien normien puitteissa kuin mekanistisessa toimintaympäristössä on mahdollista. Informaation kulku on epämuodollisempaa ja vähemmän kontrolloitua, eikä se siirry vain vertikaalisesti, vaan tiettyjen rajoitusten tai käytäntöjen mukaisesti myös horisontaalisesti. Joustavuuden käsitettä osataan arvostaa orgaanisessa toimintaympäristössä ja informaation riittävä saanti sekä siihen reagoiminen ovat huomioituja faktoreita. Asiantuntijuus ja sen perustana oleva tacit-tieto hallitsee vuoropuhelua siinä määrin, että kommunikaatio on todella kaksisuuntaista läpi organisaation myös vertikaalisesti. Orgaanisessa toimintaympäristössä kommunikaatio tapahtuu

todellisen sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta. Kommunikaatiolle on myös varattu virallisia foorumeita ja työntekijöitä kannustetaan antamaan palautetta sekä innovoimaan organisaation toiminnan puitteissa tehokkaampia käytäntöjä. Kommunikaation rooliksi voidaan katsoa informaation jakaminen työyhteisössä, mutta sillä on orgaanisessa mallissa myös toimintoja selkiyttävä tehtävä sekä henkilöstöä sitouttava tehtävä. Selkeän päämäärän tiedostaminen helpottaa yksilön omien resurssien allokointia. (Isaacs, 2001.) Muodollista ja epämuodollista, kielellisesti toisistaan eroavaa ja eri tarkoituksiin varattua kommunikaatiota esiintyy, mutta kommunikaation muodot ja sisältö organisaation sisällä ovat jo lähes homogeeniset. Kommunikaatio ulkoisiin sidosryhmiin tapahtuu orgaanisessa mallissakin keskitetysti tai kontrolloidun delegoidusti.

Dynaamisessa toimintaympäristössä elävä organisaatio ei rajoita kommunikaatiovirtoja sisäisesti eikä ulkoisesti. Organisaation jäsenillä on luontaisia, spontaanisti muodostuvia suoria kontakteja ulkoisiin viiteryhmiin sekä oman organisaationsa jäseniin. Organisaation rakenne on hyvin ohut, jolloin kommunikaatio on luonnollista ja epämuodollista. Ennen kaikkea sosiaaliset vuorovaikutustaidot yksilöiden oman kompetenssin kanssa ovat keskeisellä sijalla. Nämä taidot takaavat informaatiovirtojen toiminnan ja tiedon kumuloitumisen organisaatiossa. (Cohen & Levinthal, 1990.) Oppivan organisaation käsite onkin eräs keskeisimmistä tekijöistä keskusteltaessa kilpailuedun saavuttamisesta ja ylläpitämisestä dynaamisessa ympäristössä. Kollektiivista, alati muuttuvaa ja uudistuvaa tietoa voidaan hyödyntää vain, jos uudistumiskyky on organisaation sisäinen arvo ja ajuri.

Dynaamisesti reagoivan työyhteisön alituinen muutos ja verkostomaisuus vaikeuttavat tarkkojen rajojen määrittelyä, poiketen myös siten radikaalisti mekaanisen ja orgaanisen toimintaympäristön tarkoin rajatuista organisaatioista. Epämuodollisen kommunikaation käyttö ei silti tarkoita täydellistä kaaosta viestinnässä, vaan dynaamisessakin ympäristössä on tarvetta tietynasteiseen järjestelmällisyyteen. Verkostoissa tapahtuvan kommunikaation kehittämiseksi voidaan hakea jokin yhteinen, sopiva tiedonkulun malli, jossa on määriteltynä tärkeiden tietojen vaihto ja saatavuus (Göran & Hägg, 1994).

Läpinäkyvyys organisaation toiminnassa tuottaa myös henkilöstölle tunteen avoimesta henkilöstöpolitiikasta, jolloin seurauksena on pienempi riski epätasa-arvoisuuden tunteen muodostumisesta työyhteisön sisällä (Leventhal, 1980). Rikkaan kommunikaation seurauksena kasvaa organisaation yhteishenki ja yksilön on helpompi tunnistaa oman panoksensa merkitys yhteisölle. Yksilön motivoitumisen kautta hänen työsuoritteensa kasvaa ja halu kehittyä avaa mahdollisuuden uuden oppimiselle, jolloin käynnistyy itseään vahvistava mekanismi. Jaettu visio ja yhteinen ymmärrys auttavat henkilöstöä organisaation valitseman strategian toteuttamisessa tehokkaammin, kuin mikään yksittäinen johtamisoppi.

4.3. Organisaatiokulttuurin merkitys kommunikaatiolle

Ymmärtääksemme organisaatiokulttuurin vaikutuksen, on meidän luotava katsaus sen koostaviin voimiin. Schein (1985) jakaa organisaatiokulttuurin kolmeen merkitykselliseen tasoon, joita ovat (i) artefaktit, (ii) arvot ja (iii) piilevät perusoletukset. Artefaktit sisältävät tarkoituksellisesti organisaatioon luodut fyysiset ja sosiaaliset rakenteet. Tämä osio käsittää konkreettisen toimitilan ja teknologiset apuvälineet sekä kirjoitetun ja puhutun kielen, odotukset käyttäytymisestä organisaatiossa ja hallintorakenteet. Toisaalta arvojen kannalta, organisaatiokulttuurin omaksumisen nähdään puolestaan heijastelevan yksilön omia perusasenteita. Ratkaisumallit ongelmatilanteissa koetaan kokemuspohjaisiksi ja mikäli ne toimivat, arvot voivat muuttua uskomuksiksi. Tällöin muotoutuu yhteinen arvomaailma, jonka mukaan arviot myöhemmästä toiminnasta suoritetaan. Piilevät perusoletukset puolestaan Scheinin (emt.) mukaan sisältävät otaksuman, jonka seurauksena toimivista ratkaisuista muodostuu yleisesti hyväksytty rutiini, joka ohjaa alitajuisesti yksilön toimintaa organisaatiossa.

Organisaatiokulttuuri heijastuu myös yrityksen kyvyistä ja tavasta solmia kontakteja ulkoisiin sidosryhmiin ja toimijoihin. Sisäinen kulttuuri on leimaava myös ulkosuhteissa. Sosiaalisen pääoman muoto ja sisältö eivät voi vaikuttaa täysin eritavoin eri ympäristöissä, vaan ne leimaavat organisaatiokulttuuria kaikilla työyhteisön toiminnan tasoilla ja kaikissa tilanteissa.

Oikeudenmukaisuuden käsite ei ole aivan yksinkertainen määriteltävä yksilöiden erilaisten kulttuurillisten taustojen ja jo varhain omaksuttujen moraalikäsitysten vuoksi, ja asia mutkistuu vielä jos huomioidaan eri sukupuolten näkökannat (Folger et al., 1998). Kompleksisuutta ei siis esiinny vain organisaation ulkoisessa toimintaympäristössä, vaan myös organisaation eri jäsenten arvomaailmojen sovittamisessa yhteiseksi, toimivaksi ja yhteisön normeja palvelevaksi kokonaisuudeksi. Käsitys oikeudenmukaisuudesta rakentuu vuorovaikutuksesta yksilöiden kesken myös työyhteisöissä. Vaikka työntekijöiden odotukset esimiehen toiminnalle ovat painotuksista johtuen hieman erilaiset, yhteisenä odotuksena on johdon eettinen ja tasapuolinen toiminta koko henkilöstöä kohtaan. Työyhteisön voidaankin sanoa toimivan yhdentävänä tekijänä yksilöiden kollektiiviselle oikeuskäsitykselle.

Vuorovaikutus ja avoin tiedon vaihto ovat keinoja, joita esimies voi käyttää vaikuttamaan alaistensa kokemuksiin ja yhteisen ymmärryksen rakentamiseen. Oikeudenmukaiseksi koettu vuorovaikutus osoittaa henkilöille, että heitä ja heidän työpanostaan arvostetaan. (Moorman, 1991.) Todellisen vuorovaikutuksen aikaansaamiseksi ei ole välttämättä tarpeen rakentaa jäykkiä ja muodollisia palautejärjestelmiä, vaan spontaani vuorovaikutus syntyy tilanteista. Työyhteisöissä, joissa organisaatiorakenne ei ole liian jäykkä, aidoin vuorovaikutus syntyy juuri satunnaisissa käytäväkeskusteluissa. Vuorovaikutuksen optimaalisen toiminnan saavuttamiseksi informaation jakamiseen pätee vanha käytännön sääntö, jonka mukaan vuorovaikutuksen tulee olla yleistä ja yhtäläistä, ettei siitä muodostu pelkän sisäpiirin informaatiokanavaa. Työntekijöiden kuuleminen on arvokas keino organisaation johdolle oikeanlaisen, motivoivan ilmapiirin saavuttamiseksi ja ylläpitämiseksi.

4.4. Vuoropuhelun vaikutus eri toimintaympäristöissä

Mekanistisessa toimintaympäristössä, jossa henkilöstön antamalle palautteelle ei nähdä olevan tarvetta, jää jälleen arvokas voimavara hyödyntämättä. Vaikka työtehtävät ovatkin tarkoin määriteltyjä ja kontrolloituja, on merkitystä sillä, mikä on suorituksen intensiteetti. Oikeudenmukaisuus ei usein toteudu mekanistisessa

ympäristössä, koska on todettu, että väliportaan johdolla on suhteettoman suuri valta ja suodattava vaikutus oikean tiedon siirtymiselle.

Orgaanisessa mallissa oikeudenmukaisuuden käsite on helpompi yleistää, koska avoimempi organisaatiokulttuuri tekee vuorovaikutuksen mahdolliseksi ja henkilöstön on siten helpompi arvioida johtamisen oikeudenmukaisuutta. Kommunikaation tunnustettu kaksisuuntaisuus aiheuttaa johdon ja henkilöstön välillä tiedon vertikaalisesti siirtymisen lisäksi myös horisontaalista, epämuodollista ja epävirallista tiedon siirtymistä, eli ”puskaradio” toimii. Tiedon vapaa vaihdettavuus lisää kommunikaation sisällön vertailumahdollisuuksia työyhteisössä. Tilanteesta riippuen se joko lisää, tai vähentää luottamusta johdon ratkaisuja kohtaan.

Dynaamisessa toimintaympäristössä ”reilun pelin” käsite on syvimmin sisäistetty. Työtehtävät ovat usein tulospalkattuja, ainakin osittain. Verkostomaisessa organisaatiossa työskentely on haastavaa ja individualistista, eli ratkaisujen vapautta seuraa myös aina vastuu. Itsenäisissä työtehtävissä ei vastuuta voi kollektivisoida tai syytä vierittää muutenkaan työyhteisön harteille. Työ on usein motivoivaa, mutta myös kuluttavaa. Tällaisissa tehtävissä toimivan henkilöstön sitouttaminen työtehtäviinsä on ensiarvoisen tärkeätä. Kumuloituneiden suoritteiden arvo eri laskentatapoihinkin perustuen on täysin riippuvainen yksilösuoritteista.

4.5. Puutteellisen kommunikaation seuraukset

Organisaatiossa toteutuvan kommunikaation ollessa vahvasti säännösteltyä tai muista syistä riittämätöntä jäävät useat tärkeätkin asiat epäselviksi yhteisön jäsenille. Lisäksi valitettavan usein unohdetaan, että kommunikaatio käsitteenä on kaksisuuntainen tapahtuma. Työyhteisön kyseessä ollessa, kommunikaation tulisi sisältää vielä kuuntelemisen lisäksi esimiehen osalta myös valmiudet henkilökohtaisen ja oikeudenmukaisen palautteen antoon. Kommunikaation puute tai vähyys ei ole suoranainen työuupumusta laukaiseva tekijä. Palautteen puuttuminen voidaan tulkita viestiksi oman työpanoksen aliarvostuksesta tai

omasta tarpeellisuudesta (Hakanen, 2004; Antila, 2006, 65). Toisaalta myös pelkästään negatiivinen palaute on työmoraalia jäytävä ja uupumukselle altistava tekijä.

Kommunikaation puute aiheuttaa epäselvyyttä vastuukysymyksissä ja tehtävärajauksissa. Kaikenlainen epäselvyys ja arvailtavuus saavat aikaan epävarmuuden ilmapiirin, joka on työuupumusta edistävä tekijä. Palautteen puute voi sinällään aiheuttaa riittämättömyyden tunteen. Yksilö ei oikein tiedä kuinka suuri työpanoksen pitäisi olla, että hän saisi tunnustusta tai kannustavia kommentteja esimiehiltään. Kommunikaation niukkuuttakin pahempi tilanne on se, jos organisaation sisällä virallinen kommunikaatio rajoittuu jonkin ryhmän, klikin sisäiseksi tiedonvaihdoksi. Virhe on, jos kaikille samalla tehtävätasolla oleville henkilöille ei anneta mahdollisuutta osallistua vuoropuheluun (Graen & Cashman, 1975). Työilmapiiri myrkyttyy ja yhteisö jakautuu ’meihin ja heihin’. Seurauksena on kyräily henkilöstön kesken. Sosiaalinen tuki ja avoin tiedonvaihto samoja tehtäviä hoitavien yksilöiden kanssa päättyy ja yrityksen liiketaloudelliset prosessit kärsivät osittain tehtävien päällekkäisten hoitamisten ja toisaalta taas täydellisen hoitamattomuuden vuoksi.

Työuupumuksen syntymekanismit ovat moninaisiksi todetut. Vähäinen kommunikaatio tai sen täydellinen puute tarjoavat kasvualustan uupumusta laukaiseville, kuormittaville osakomponenteille. Kuten aiemmin on todettu, varsinainen työuupumus vaatii syntyäkseen useiden vuosien altistuksen. (Hakanen, 2004.) Mikäli samat kuormittavat tekijät toistuvat jatkuvasti työyhteisössä tai niitä ei osata tai kyetä poistamaan, kasvaa yksilön kuormitus ja samalla todennäköisyys työuupumukselle altistumiseen. Avoin tasapuolinen kommunikaatio ja myönteinen palaute osana sitä sekä työntekijöiden arvostuksen näyttäminen, eivät maksa organisaatiolle mitään. Ne silti auttavat työntekijöitä motivoitumaan ja saamaan tehtäviensä hoitamisesta myönteistä sisältöä elämäänsä jolloin tuottavuuskin paranee. (Antila, 2006, 55.)

4.6. Motivoiva voima

Oikeudenmukaisuuden toteutuminen työyhteisössä tai organisaatiossa (joita pidetään synonyymeinä tässä tutkimuksessa) on keskeisin vaikuttaja tutkimusten mukaan koko työyhteisön hyvinvoinnin kannalta. Leventhalin (1980) mukaan oikeudenmukaisuuden käsitettä ohjaa kuusi sääntöä. Johdonmukaisuuden (i) mukaan menettelyjä sovelletaan kaikkina aikoina kaikkiin ihmisiin samoin. Puolueettomuuden (ii) mukaisesti päätöksentekijöillä ei saisi olla omia intressejä, eikä ennakkoluuloja. Tiedon (iii) tulisi perustua oikeisiin ja tarkkoihin lähteisiin. Päätöksenteon perusteena olevien tietojen osoittautuessa virheellisiksi (iv), tulisi olla mahdollisuus oikaista kyseisiä tietoja. Edustettavuuden käsitteen (v) mukaan kaikilla asianosaisilla tulisi olla mahdollisuus vaikuttaa tehtyyn päätökseen. Eettisyyden hyvän periaatteen mukaan (vi), toiminta ei myöskään sisällä intimiteetin loukkausta, vilpillistä menettelyä eikä lahjontaa.

Vuorovaikutteisen johtamisen oikeudenmukaisuuden mallin ovat ensimmäisinä esittäneet Bies ja Moag (1986). Päätöksentekijöiden toimiessa rehelliseksi katsottavalla tavalla ja osoitettuaan arvostusta henkilöstöä kohtaan, henkilöstön asemaa koskevat päätökset ovat helpompia ottaa vastaan (Tyler, 1989). Oikeudenmukaiseksi katsottu vuorovaikutus vaikuttaa myönteisesti koko organisaation yleiseen oikeudenmukaisuuskäsitteeseen ja heijastuu välittömänä työsuoritteeseen. Oikeudenmukaisuuden tunteen puuttumisen työyhteisössä on todettu lisäksi olevan suorassa yhteydessä stressikokemukseen ja sen syvenemiseen. Työtovereiden ja esimiesten tuen on sitä vastoin todettu suojaavan vaativan työn suorittamisesta aiheutuvalta masennukselta. (Karasek et al., 1982.)

Vaatimusten kokeminen kohtuuttomiksi työelämässä aiheuttaa voimattomuuden tunteen, jota työyhteisön sosiaalinen tuki voi kuitenkin vähentää. Hyväksi koetussa työyhteisössä jokaisella henkilöstön jäsenellä on kokemus oikeudenmukaisuudesta. Hyvän ja tuloksellisen johtamisen luonnollinen seuraus on oikeudenmukaisuuden käsitys. Tulostavoitteellisessa toiminnassa ei yleensä käsityksillä ole juurikaan sijaa, mutta toteutuneen oikeudenmukaisuuden motivoivan voiman voi jopa eritellä laskennallisesti.

4.7. Luottamuksen olemus

Erääksi inhimillisen pääoman osaksi kuvatulle sosiaaliselle pääomalle keskeistä on kyky luoda yksilöiden välisiä suhteita. Valmius kanssakäymiseen on yksilöllinen ja siihen voidaan katsoa vaikuttavan henkilön luonteen lisäksi hänen koulutuksensa, kokemuksensa, sosiaalinen asemansa ja älynsä. Kiinteiden henkilösuhteiden muodostaminen puolestaan edellyttää yhteisymmärrystä, jaettuja arvoja ja yleisesti hyväksyttävää käyttäytymistä -luottamuksen lisäksi. Sosiaalista pääomaa onkin kuvattu toisaalta yksilöllisenä toisaalta taas yrityksen yleisenä ominaisuutena yhteisen organisaatiotekijän kautta. Mekanistisessa toimintaympäristössä sosiaalisen pääoman merkitys on aliarvioitu ja usein tietoisesti käyttämätön. Demokratian yleistyessä organisaatioissa tietoisen toiminnan tai evoluution seurauksena, yhteisöllisen toiminnan edellytysten tunnistaminen ja kehittäminen nousevat keskeisiksi tekijöiksi johtamisen kentässä.

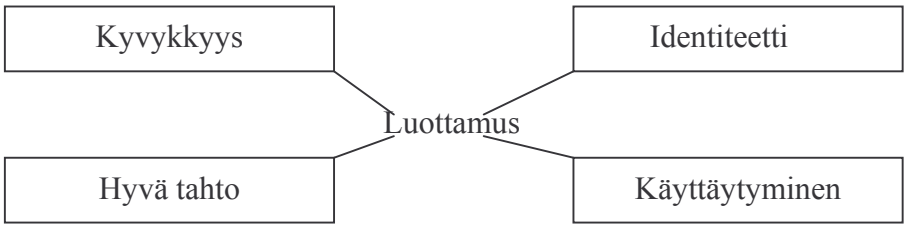
Gilsonin (2003) mukaan johtaminen voidaan jakaa luottamuksen näkökulmasta kahteen eri toimintamalliin. Matalan luottamuksen johtaminen pitää käsitteenä sisällään jatkuvan kontrollin ja suoritusten mittaamisen alaisten osalta. Toimintamallit ovat jäykkiä ja työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet rajatut. Korkean luottamuksen johtamisella taas kuvataan tilannetta, jossa työntekijöitä rohkaistaan oma-aloitteisuuteen ja itsenäiseen toimintaan työtehtävissään yhteisten liiketaloudellisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Gilson, 2003.) Yhtymäkohta matalan luottamuksen johtamisen ja organisaation mekanistisen toimintamallin välillä on ilmeinen, samoin kuin korkean luottamuksen johtamisen malli kuvaa hyvin dynaamisessa ympäristössä suoritettavia toimintoja.

Aikojen kuluessa organisaatioiden tärkeäksi omaisuuseräksi ja kilpailutekijäksi on noussut henkilöstön uudistumiskyky ja kompetenssi. Toimiakseen mahdollisimman tehokkaasti yritys, ja sen henkilöstön muodostavat yksilöt tarvitsevat avoimen kommunikaation ja oikeudenmukaisuuden lisäksi luottamusta. Kommunikaatio ja oikeudenmukaisuus ovat välttämättömiä luottamuksen synnyttämiselle, mutta luottamus on myös molempien rakentumisen taustalla. Mikä mainituista tekijöistä tulee ensin? Kysymykseen ei tunnu olevan yleispätevää

vastausta ja riippuu todennäköisesti kulloisestakin tilanteesta, minkä tekijän esiintyminen on kyseisessä tilanteessa primäärisesti edellytettyä.

Luottamukselle on kehitetty useita tilannesidonnaisia ja yleisiä määritelmiä. Luhmanin (1988) mukaan luottamus on yksinkertaisesti edellytys riskin ottamiselle, mutta kirjallisuudesta löytyy lähes kymmenen erilaista määritystä luottamukselle. Kaikenkattavan tarkan määritelmän tuottamisen ongelmana ovat olleet erilaiset asiasisällöt ja yhteydet, mutta myös epämääräisyys luottamuksen käsitteellistämisessä (Blomqvist, 2002, 173). Luottamuksen jakaminen osatekijöihin tai komponentteihin selkiyttää ja konkretisoi luottamuksen eri ulottuvuuksien analysointia.

Väitöskirjassaan Blomqvist erottelee luottamuksen kokonaiskäsitteestä neljä eri dimensiota, jotka yhdessä esiintyessään muodostavat ideaalisen kokonaisuuden. Luottamuksen rakentumisen edellytyksenä ei kuitenkaan ole kaikkien komponenttien samanaikainen esiintyminen ja komponenttien keskinäiset valtasuhteet voivat vaihdella tilanteesta riippuen. Määritelmän mukaan osakomponentteja ovat (i) kyvykkyys, (ii) hyvä tahto, (iii) käyttäytyminen ja (iv) identiteetti. (Blomqvist, 2002, 175.)



Kuva 3. Luottamuksen komponentit (Lähde: Blomqvist mukaillen, 2002)

Kyvykkyyden komponentti sisältää yksilön tiedolliset ja taidolliset valmiudet suoriutua työtehtävistään odotetulla tavalla. Omissa tehtävissä onnistuminen lisää organisaation luottamusta jäseneensä ja vastaavasti kehittää yksilön identiteettiä.

Hyvä tahto tarkoittaa samalla myös positiivisia aikomuksia ja vilpitöntä mieltä (bona fide), jonka mukaan yksilö samoin kuin organisaatio pyrkii tekemään kaikkensa rehellisesti ja kykyjensä mukaisesti sovittujen päämäärien saavuttamiseksi. Toisin sanoen vaikuttimien oletetaan olevan aidot ja kunnialliset.

Identiteetin vaikutus toimintaan on kaksijakoinen organisaation sisällä. Toisaalta on olemassa yhteisön identiteetti joka on käytännössä muovautunut tai joka on tietoisesti synnytetty. Toisaalta esiintyy myös yksilön identiteetti joka on muovautunut kokemusten ja persoonallisuuden vaikutuksesta. Voidakseen integroitua organisaation arvoa kasvattavaksi jäseneksi, täytyy yksilön ja organisaation identiteettien olla yhteneväiset arvojen osalta (Jones & George, 1998).

Käyttäytyminen on luottamuksen komponenteista läpinäkyvin ja selvin indikaattori onnistuneelle toiminnalle kyvykkyyden ohella. Käyttäytyminen näkyy ulospäin, kun taas toisen osapuolen on vaikea todeta mahdollisia opportunistisia aikeita muiden komponenttien perusteella. Työyhteisössä juuri esimiehen käytöksellä on hyvin suuri merkitys ilmapiirin luojana ja motivoijana.

Luottamus voidaan nähdä myös ehdollisena tilanteessa, jossa hallitun riskin otto on välttämätön tiettyyn päämäärään pääsemiseksi. Odotukset yhteistyön kannalta ovat positiiviset, mutta toisaalta on varauduttu myös takaiskuihin. Mikäli yhteistyö kuitenkin onnistuu molempia/kaikkia osapuolia tyydyttävästi, voi ehdollinen luottamus muuttua ehdottomaksi positiivisten kokemusten perusteella. Tämän seurauksena yhteistyö yleensä myös syvenee. Ehdottoman luottamuksen edellytyksiä ovat halu luottaa ja koko yksilön sosiaalisen pääoman panostaminen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Gratton & Ghoshal, 2003.)

4.8. Luottamus työyhteisössä

Kuten on todettu, luottamuksen osoittaminen ja edellytettyjen toimintamallien noudattaminen organisaation sisä- ja ulkosuhteissa vaatii sosiaalista pääomaa. Työntekijän osoittama luottamus työnantajaa kohtaan näkyy odotuksena hyvästä

kohtelusta, taloudellisesta turvasta ja jatkuvuudesta. Vaikuttimia on toki useita muitakin, joista osa on tiedostettuja ja osa tiedostamattomia. Kaikille odotuksille on ominaista se, että toivotaan positiivisen vaihtoehdon toteutuvan. Samoin työnantaja odottaa henkilöstön antavan tarkoin määritellyn tai muutoin sovitun työpanoksen palkan vastineeksi. Jos siis työyhteisössä halutaan saavuttaa odotusten mukainen positiivinen toteuma, tarvitaan *ensin* molemminpuolista luottamusta.

Mekanistisen toimintaympäristön luottamuskäsitys on varsin rajoittunut tarkkaan yksilöityjen ja rajoittuneiden työtehtävien vuoksi. Työntekijälle osoitettu luottamus kiteytyy lähinnä hänen ammatilliseen kompetenssiinsa ja käsitykseensä käytettyjen työkalujen omistussuhteista. Työntekijän luottamus työnantajaa kohtaan sulkee piiriinsä puolestaan hieman suuremman määrän odotuksia. Näihin kuuluu esim. sovittu palkka tehdystä työsuoritteesta, tasavertainen kohtelu muihin työyhteisön jäseniin nähden ja odotus työsuhteen jatkumisesta tulevaisuudessakin, ellei muusta ole sovittu.

Orgaaninen työyhteisön malli on linjaorganisaatiota monimutkaisempi ja työtehtävät yleensä väljemmin määriteltyjä, kuin mekanistisessa mallissa. Demokraattisesti toimiva työyhteisö on jo sisäistänyt delegoinnin käsitteen, jolloin luottamuksen alle kuuluu suurempia ja moniulotteisempia tehtäväkokonaisuuksia. Toimivassa työyhteisössä identiteetti on eheä ja luottamuksen käsite on osa työilmapiiriä. Kaiken toiminnan tiukkaan kontrollointiin ei ole mahdollisuuksia eikä haluakaan.

Dynaamisessa organisaatiossa tulokset puhuvat puolestaan. Luottamus on kaiken toiminnan perusta puolin ja toisin. Vapauden mukana tulee automaattisesti vastuu tehtävien odotusten mukaisesta hoitamisesta. Kaikenlaisesta monitoroinnista on tietoisesti pyritty eroon, koska eräs painavimmista verkostomaisen organisaation tavoitteista ja eduista on transaktiokustannusten alentaminen. Voidaan jopa esittää kysymys, voiko dynaamisessa organisaatiossa esiintyä liikaa luottamusta tai ovatko kaikki henkilöstön jäsenet sisäistäneet täysin vapauden ja vastuun keskinäisen riippuvuuden?

Organisaation sisäinen luottamus syntyy avoimuudesta ja yhteisiin merkityksiin ja päämääriin sitoutumisesta, sekä lupausten pitämisestä. Luottamuksen merkitys organisaation sisäisten suhteiden ja ilmapiirin rakentajana on yleisesti tunnustettu. Olemassa ololaan luottamuksen kuvataan vaikuttavan asioiden sujumiseen organisaatiossa, kuten moottoriöljy moottorissa. Luottamuksen olemassa olo saa tehtävät ja toiminnat onnistumaan, kun taas sen puute aiheuttaa toiminnallista hankausta ja kitkaa. Kun luottamus toimii, organisaation sisällä pystytään ratkaisemaan erilaisia konfliktitilanteita, kuten Dwyer et al. (1992, 11-27) toteavat. Luottamus toimii myös sitouttavana elementtinä ja aiheuttaa lojaalisuuden tarpeen henkilöstön keskuudessa (Martin & Nicholls, 1987).

5. JOHTAMISEN MERKITYS TYÖYHTEISÖN TOIMINNALLE

5.1. Johtajuuden edellytykset ja tavoitteet

Myönteisen ilmapiirin muodostumiseen vaikuttaa usea tekijä, joista merkityksellisimmäksi on tunnustettu onnistunut johtaminen (Drucker, 1992, 100). Johtamisen näkökulmia on useita, mutta muutama peruskriteeri toistuu kaikissa alaan kohdistuneissa tutkimuksissa, joita työtyytyväisyydestä on tehty henkilöstön keskuudessa. Toimialasta ja työtehtävistä huolimatta merkityksellisiksi on mainittu esimiehen tasapuolinen ja opastava tuki varsinkin haasteellisissa toiminnoissa. Tärkeäksi mainitaan myös tietoisuus esimiehen läsnäolosta ja kannustuksesta. Tyytyväisyyttä lisäävät myös henkilöstön kuuleminen tärkeissä päätöksissä, suunnitelmallisuus ja ennakoitavuus sekä tilannetietoisuus. Joissakin yhteyksissä listaan lisätään vielä tarve päätösten perusteluista. Organisaatiokulttuuri määrittelee tiukasti vuoropuhelun asteen, joten päätösten perustelu ei yleensä toteudu mekanistisessa toimintaympäristössä, eikä osassa orgaanisessa ympäristössä toimivia yrityksiä.

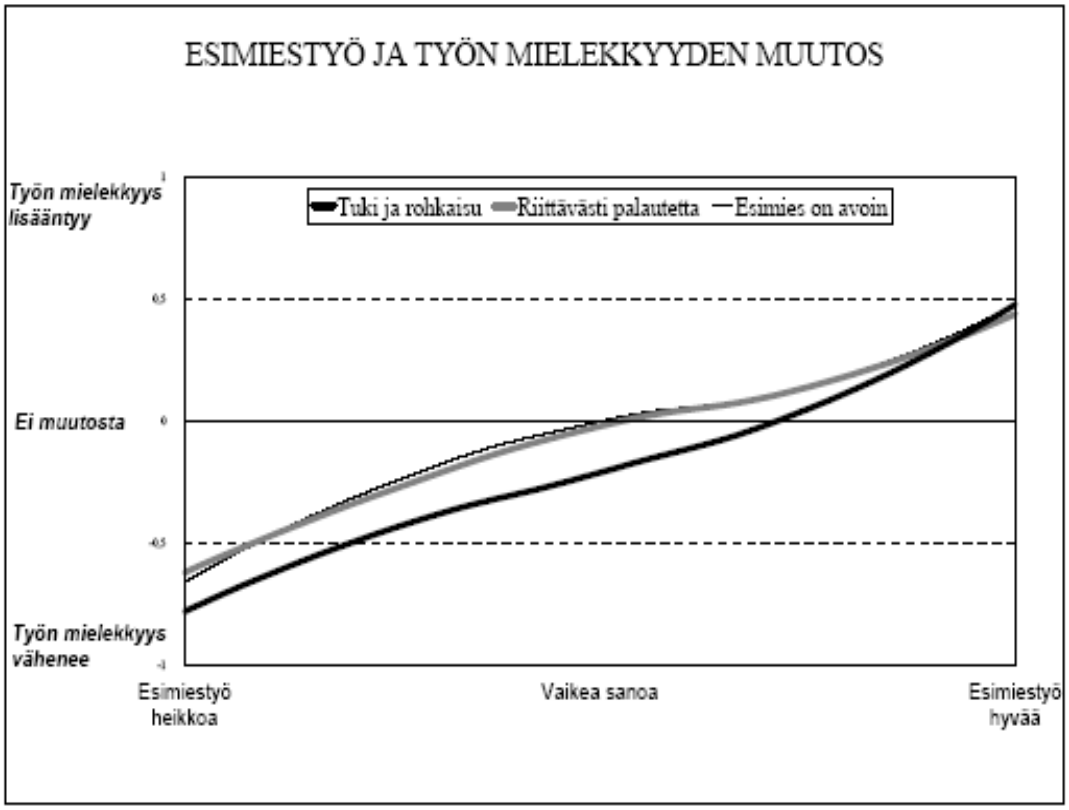
Esimiesten näkökulmasta johtaminen koetaan myös ohjaavana ja tilannetajuisena toimintana, jossa työntekijöiden tasa-arvoinen, mutta silti yksilöllinen kohtelu ja motivoiminen omiin työtehtäviinsä nähdään tärkeiksi. Henkilökohtainen osallistuminen kehittämiseen ja ehdoton sitoutuminen omaan rooliin kollektiivisena ohjaajana tulevat usein esiin.

Johtajuuden käsitettä selvittää usea määritelmä ja Simon (1977) esimerkiksi näkee sen suorana vastineena päätöksenteolle. Druckerin (1992) mukaan tehokas johtaja näkee tehtävänsä vastuullisuuden, eikä sysää epäonnistumista alaistensa kontolle. Onnistumisen tunne jaetaan koko työyhteisön kesken. Rohkaisu ja kannustus lisäävät osaltaan johtoa kohtaan tunnettua luottamusta. Toisaalta tuloksellisen johtamisen todetaan olevan seurausta luottamuksellisesta ilmapiiristä. Operatiivisella toiminnallaan esimies on myös esimerkin antaja ja näyttää tarkoittavansa mitä sanoo. Druckerin määritelmän vastaavuus henkilöstön

odotuksiin näyttää sopivan parhaiten nykyisiin käytännön odotuksiin johtamistapojen joustavuuden ja moniulotteisuuden vuoksi.

Johtajuuden olemus nähdään myös suuremmassa mittakaavassa kaksijakoisena toimintona sisällöstään johtuen. Johtajuus jaetaan karkeasti kahteen eri käsitteeseen, manageriaaliseen ja leadershipmäiseen johtamistapaan, vaikka niitä joskus käytetäänkin virheellisesti toistensa synonyymeinä. Manageriaalinen (asioiden) johtamistapa käsitetään usein keinoksi saada asiat tehdyiksi halutulla tavalla organisaation hierarkiaa hyödyntäen ja rakenteissa olevien roolimallien mukaisesti kontrollointiketjua käyttämällä. Toisin sanoen manageriaalisuus pitää sisällään virallistetun aseman tuomaa valtaa.

Leadership-tyyppinen (ihmisten) johtaminen, jossa ihmisten välinen käyttäytyminen ja aktiivisuus sosiaalisessa vuorovaikutuksessa nähdään osaksi suurempaa kontekstia, ei perustu pelkästään virallistetun aseman mukanaan tuomaan arvovaltaan. Osana siihen kuuluu myös alaisten halu seurata ’tien näyttäjää’. Belbinin (1997, 98) mukaan leadership on seuraus, joka ei välttämättä kuulu suoranaisesti työn kuvaan, mutta se on ominaisuus, joka voi seurata spontaanisti humaaneista johtamismetodeista. Leadership tyyppinen johtaminen voidaan käsittää ensisijaisesti jatkuvana inspiraatioprosessina (Hunt, 1992).



Kuva 4. (Lähde: Työministeriö, 2006)

Edeltävästä taulukosta näkyy palkansaajien käsitys esimiestyön vaikutuksesta työn mielekkyyden kokemukseen, kolmen tekijän kuvaamana. Jari Antilan (2006) kyselytutkimukseen on muuttujiksi valittu tuen ja rohkaisun, riittävän palautteen sekä esimiehen avoimuuden suora vaikutus koettuun työn mielekkyyteen. Kuviosta on vaivatta tulkittavissa, että heikoksi ja epävarmaksi koettu esimiestyö ei motivoi henkilöstöä innostuneeseen työskentelyyn, jolloin työn mielekkyys koettaisiin korkeaksi. Hyväksi koettu esimiestyö taas heijastelee selvästi korkeampaa työn mielekkyyden tasoa. Huomattavaa on, että tutkimuksen mukaan huonoksi katsottavan esimiestyön vaikutukset aiheuttavat selvästi alhaisempia työn mielekkyyden tuntemuksia, kuin mitä vastaavasi hyväksi todetun esimiestyön seuraukset kykenevät aiheuttamaan mittarin positiivisessa päässä. Eli huonolla johtamisella voidaan todeta olevan enemmän negatiivisia vaikutuksia työn mielekkyyden kokemuksiin. Vastaavasti hyvällä johtamisella vaikutukset työn

mielekkyyden positiivisiin tuntemuksiin jäivät vähäisemmiksi. Mielenkiintoista on myös se, että tulosten mukaan esimiehen antama riittävä palaute ja avoimuus koetaan käytännössä keskenään yhtä tärkeiksi tekijöiksi ja selvästi merkittävämmiksi kuin suora esimiestuki.

5.2. Yhteys työuupumukseen

Yksilön sitoutumisen aste työtehtäviinsä, organisaation osana, on seurausta useista vaihtelevista tekijöistä. Työnteko on jokaisen täysikäisen kansalaisen oikeus, mutta myös velvollisuus. Toimiminen sosiaalisen yhteisön jäsenenä edellyttää taloudellisen vastuun kantamista omasta ja perheensä toimeentulosta. Valtaosa työikäisestä väestöstä kantaa tuon vastuun mielellään. Osa kansalaisista on valitettavasti kuitenkin oman tahtonsa vastaisesti ilman mahdollisuutta toimeentulonsa hankkimiseen työpanoksellansa. Jo pelkkä tarpeettomuuden ja sitä seuraavan työttömyyden uhka ovat mielenterveydellisiä kuormitustekijöitä. Työn merkitys yksilölle on siis suuri taloudellisena ja sosiaalisena tekijänä.

Organisaatiossa johtaja asettaa operationaaliset suuntaviivat ja tavoitteet yhteisesti saavutettaviksi. Jotta yhteisöllisyys toteutuisi, esimiestoiminta on merkittävässä asemassa. Liian suurten, raskaiden tai vaikeusasteeltaan kohtuuttomien tehtävien teettäminen mahdollisesti vielä puutteellisesti ohjeistettuna, aiheuttaa työntekijöille riittämättömyyden ja epävarmuuden tunteen. Mikäli työtehtävät jakautuvat henkilöstölle epätasaisesti ja päätökset ovat ristiriitaisia ja perustelemattomia, eikä niistä voi keskustella ovat turhautuminen ja pettymyksen tunteet väistämättömiä. Luonnollisestikaan kaikkien päätösten perusteita ei silti voida käsitellä julkisesti, mikäli ne perustuvat esimerkiksi liikesalaisuuksiin tai töiden uusjakoon työntekijän sairastumisen vuoksi (Sinervo et al., 2005). Päätösten perustelu alaisille ei myöskään tarkoita tarvetta niiden muuttamiseen, mutta henkilöstön on helpompi sitoutua omiin tehtäviinsä kun toiminnan perusteet ovat tiedossa.

Lukuisissa tutkimuksissa kaikkein keskeisimmäksi työuupumuksen lähteeksi on todettu epäoikeudenmukaisuuden tunne työyhteisössä. Johtajien mahdollisesti kohdellessa samoissa työtehtävissä työskenteleviä alaisiaan eriarvoisesti, horjuu

oikeuskäsitys koko organisaatiossa pilaten ilmapiirin. Kaikkia henkilöstön jäseniä tulee kohdella yksilöinä ja henkilökemioiden sopivuus luonnollisesti vaihtelee. Yhteisön moraalia vakavasti rapauttava on tilanne jossa luodaan yleisen, sovitun ja hyviin suorituksiin perustuvan palkitsemisjärjestelmän lisäksi suosikkijärjestelmiä.

Esimiesten tekemien päätösten ja tilannejohtamiseen sidoksissa olemattomien toimenpiteiden jatkuva ennakoimattomuus aiheuttavat epävarmuuden ilmapiirin. Kulttuuriltaan autoritäärisissä työyhteisöissä, joissa henkilöstön omia tehtäviä koskevissa kysymyksissä heidän mielipidettään ei huomioida lainkaan, on sairauspoissaoloja ja henkilöstön vaihtuvuutta enemmän kuin muissa työympäristöissä. Eräs yksilöiden perustarve on oman elämän ohjaaminen, työtehtävissään sekä yksityiselämässä. Jos johto ei huomioi millään tavalla henkilöstön jäseniä yksilöinä, se viestii myös suoraan kunnioituksen puutteesta. (Beck & Beck-Gernsheim, 2002.) Arvostamattomuuden tunne ei toimi parhaana motivaattorina tai kannustimena kenenkään kohdalla ja henkilöstö alkaa etsiä ulospääsyä kestämättömästä tilanteesta.

Kaikkinainen vaikutusmahdollisuuksien ja voimattomuuden tunne laskee työntekijän suoritteen tehoa ja laatua. Henkilö tyytyy tekemään vähimmän mahdollisen panoksen, jolla hän katsoo tehtävistään selviytyvänsä. Työnantaja saa tällöin vähemmän samalla rahalla, jonka hän työsuoritteesta maksaa, verrattuna tilanteeseen jossa työ koetaan mielekkääksi ja työntekijä tuntee itsensä merkitykselliseksi osaksi kokonaisuutta.

Koulutus– ja etenemismahdollisuuksien puutteen vallitessa organisaatiossa, havaitsee työntekijä helposti tulleensa ammatilliseen umpikujaan tai törmänneensä ns. lasikattoon. Työtehtävien täydellinen haasteettomuus ja uran pysähtyneisyyden tiedostaminen ajavat henkilön hakemaan kaiken sisällön elämäänsä työtehtävien ulkopuolelta. Tällöin oma työpanos on vain välttämätön keino elannon hankkimiseksi. (Forssen, 2002.) Valitettavinta on, jos kouluttautumismahdollisuuksien rajaus on johdon strateginen valinta pelossa, että koulutuksen saatuaan henkilöstö hakeutuu muihin organisaatioihin. Osaamisen

päivittämättömyys merkitsee kuitenkin aina työnantajalle kilpailuedun vapaaehtoista luovuttamista muille.

Jos vaihtoehtoinen työpaikka löytyy, myy tehtävissään ja työyhteisössään turhautunut henkilö tietotaitonsa tai osaamispääomansa mielekkäämmät työolosuhteet tarjoavalle organisaatiolle. Mikäli vaihtoehtoa työllistymiseen ei ole näkyvissä, henkisestä kuormittumisesta seuraa lisääntyvä työperäinen stressi ja lopulta täydellinen uupumus.

5.3. Johtajuuden merkitys kolminaisuudessa

Johtajuuden odotukset poikkeavissa olosuhteissa ja toimintaympäristöissä eroavat toisistaan radikaalisti. Mekaanisessa ympäristössä johtajan rooli on yksiselitteinen ja administratiivinen. Henry Fayolin (1949) mukaan johtaminen (management) koostuu ennakoinnista ja suunnittelusta, organisoinnista, tehtävänannosta, resurssien kohdentamisesta ja valvonnasta. Tämä toimintojen määrittely sopii hierarkisesti strukturoidun organisaation, kuten armeijan tai pelastustoimen tehtävänkuvaan. Tällöin kaikkien toimintojen tulee olla tarkoin määriteltyjä, eikä itsenäisiä päätöksiä voida tehdä useilla organisaatiotasoilla epäjärjestyksen välttämiseksi.

Orgaanisessa ja avoimemmassa organisaatiokulttuurissa johtajuus (management) koetaan enemmänkin sosiaalisena prosessina. Drucker (1977) luo kuvan vuorovaikutteisesta työyhteisöstä, jossa johtajuuden elementit kiteytetään viiteen eri osioon. Tavoitteiden ja päämäärien asettelu sekä ohjeistus niihin pääsemiseksi tulevat ensimmäisenä komponenttina. Toisessa osiossa huomioidaan organisointi tehtävien jaon ja organisaatiorakenteen osalta samoin, kun analysoidaan päätöksentekoprosessi. Kolmantena tehtävänä johdolle Drucker listaa motivoinnin ja resurssien kohdentamisen tiimien työskentelyyn ja kommunikointiin. Neljäntenä johtamisen komponenttina tulee esiin arviointi saavutettujen päämäärien ja organisaation tehon suhteen sekä yksilön että organisaation tasolla. Viimeisenä komponenttina johtajuudelle esitetään henkilöstön jatkuvan kehittämisen tarve. Tarkoituksena on saada henkilöstö työskentelemään organisaation strategian

mukaisten tavoitteiden saavuttamiseksi parhaan taitonsa mukaisesti. Johtajalla on kuitenkin näkemyksellinen ja moraalinen vastuu organisaatiossa tehdyistä analyyseistä ja päätöksistä. (Drucker, 1977, 59.)

Joustavassa, dynaamisessa toimintaympäristössä ihmisten johtajuus (leadership) näyttäytyy ohjaavana ja vuorovaikutteisena voimana. Osallistuvuus on johtajuuden keskeisin ajatus verkostomaisessa organisaatiossa. Luottamus ja luottamuksellisuus alaisia kohtaan ovat johtajuuden arvoja. Kannustavana voimana henkilöstölle on oikeudenmukaisesti rakennettu palkitsemisjärjestelmä sovittujen tavoitteiden täyttyessä. Dynaamiseen johtamiskulttuuriin kuuluu myös tiimityöskentelyn tukeminen ja rikas kommunikaatio sekä korkea sitoutumisen aste (Tack, 1984). Sydänmaanlakka (2002, 180) puolestaan määrittelee dynaamisen organisaation johdon tehtäviksi visionäärisyyden, innovaattorin, kehittäjän ja osallistujan roolit. Leadershipmäisen johtajuuden määritelmiä on Crainerin (1995) mukaan yli 400, ja tunnistettujen komponenttien kokoonpano sekä määrä vaihtelevat näkökulman mukaisesti, mutta yhdistävänä tekijänä nähdään lähes poikkeuksetta haaste ihmisten ja osaamisen johtamisessa. Johtamisen menetelmät ja kasvot ovat monet organisaatioiden erilaisista tarkoitusperistä johtuen. Tavoitteena on aina kuitenkin toteuttaa strategiaa, jolla odotetaan päästävän mahdollisimman tehokkaasti kohti asetettuja tavoitteita, jo olemassa olevien ja kehittyvien prosessien puitteissa.

5.4. Alaisten motivoiminen

Työmotivaation relaatio työsuorituksiin on tunnistettu jo taylorismin ajalta, jolloin ensimmäisiä analyyseja tehokkuudesta esitettiin. Tutkijoiden työtä on häirinnyt motivoimisen kompleksinen luonne ja Vroomin (1982) mukaan ei ole olemassa kaiken kattavaa teoriaa työmotivaation synnystä. Vaikutinta työskentelylle on haettu Maslowin tarvehierarkiasta ja Herzbergin luokituksesta sekä muista sosiologien opeista näkökantaa vaihtamalla ja korjaamalla vanhoja teorioita.

Motivaation käsitteen määrittelemiseksi voidaan yksinkertaisesti esittää kysymys: ”Mikä saa ihmiset toimimaan valitsemallaan tavalla?” (Pate, 1998). Useista tarjolla olevista vastauksista ymmärrettävimmän ja selkeimmän antaa Bennett (1981)

jakaessaan työmotiivit kolmeen pääryhmään eli taloudellisiin, sisällöllisiin ja sosiaalisiin. Taloudellisiin motiiveihin kuuluvat päivittäinen toimeentulo palkan muodossa, palkanlisät, eläkeoikeus ja taloudellinen turvallisuus. Työ nähdään välineenä elintason muodostumiselle. Sisällöllisen työmotiivin käsite puolestaan koostuu kiinnostuksesta työhön itseensä ja henkilökohtaisen kasvun ja kehityksen odotuksesta. Tällainen henkilö on tehtäväorientoitunut. Sosiaaliset motiivit koostuvat tarpeesta ystävystyä ja kuulua työyhteisöön, tai hankkia kunnioitettu asema. Lähestymistapa työhön on suhdepainotteinen.

Yksilön työteho, motivoituminen ja työtyytyväisyys määrittyvät käsiteltyjen kolmen elementin keskinäisestä voimatasapainosta, koska aina on mukana jossain määrin enemmän kuin yksi vaikutin. Lisäksi näiden elementtien esiintyminen vaihtelee eri aikakausina samalla henkilöllä ja vieläpä samoissa tehtävissä odotusten ja tarpeiden muuttuessa. (Emt.)

Motivoituminen yksilötasolla on sisäsyntyinen reaktio, mutta siihen voidaan vaikuttaa ulkoisesti johtamisen keinoilla, kuten edellä on todettu. Kaikkiin yksilöihin ei voi vaikuttaa samoilla keinoilla, siispä pelkät organisaatiorakenteet eivät voi toimia ilman johdon aktiivista osallistumista. Johtamistapojen kehitys on vienyt tarpeet ja odotukset kohti henkilöstövoimavarojen johtamista (HRM; human resource management) taylorismin ajoista.

Johtajan tehtävä ei ole nykyisin pelkästään hallinnollinen, vaan hän on ensisijaisesti suunnan näyttäjä (trend setter). Muutos käsitteissä ja johtajan osallistumisessa ei ole ollut välitön, vaan pikemminkin vuosikymmenten evoluution tulosta.

1970		1980		1990		2000		2010
hallinto	>	palvelu	>	tuki	>	ohjaus	>	suuntaava

Kuva 5. Johtajuuden painopistealueet eri vuosikymmeninä (Lähde: Sydänmaanlakka, 2002)

Johtamisen käsite pitää sisällään yhä nykyisinkin hallinnollisen ulottuvuuden, mutta henkilöstöön kohdistuvien toimien kiinnostus on vaihdellut eri aikoina. Tutkimukset ovat osoittaneet, että uuden sukupolven korkeasti koulutetut työntekijät edellyttävät kehitysmahdollisuuksia, itsenäisyyttä ja joustavuutta sekä sisällyksekkyyttä työtehtäviinsä (Hammet, 1984). Nuoret työntekijät hakevat myös hyvää työilmapiiriä ja arvostavat enemmän elämän laatua kuin vanhemmat työntekijät. Työnantajia kohtaan ollaan yleisesti kriittisempiä, sitoutuminen on väljempää ja haastavia sekä yhteiskunnallisesti arvostettuja työtilaisuuksia etsitään jatkuvasti nuoremmissa henkilöstöryhmissä. (Harding, 1991.)

Hirsch (1987) muotoili nykyisen tilanteen jo lähes kaksi vuosikymmentä sitten. Hän vertasi sitä vapaaseen agentuuriin, jossa työntekijät pyrkivät maksimoimaan ammatillisen arvonsa ja ovat valmiit myymään oman osaamisensa eniten tarjoavalle. Toisin sanoen tehtäviin sitouttaminen ja sisällyksekkääksi muotoiltujen tehtävien osoittaminen työntekijöille nousee tulevaisuudessa motivoimisen tärkeimmäksi työkaluksi organisaatioissa (Hiltrop, 1995, 289).

5.5. Keskinäinen kunnioitus työyhteisössä

Tuotteliaan organisaation ilmapiiriin kuuluu luottamuksen, sisäistettyjen yhteisten arvojen ja tavoitteiden sekä avoimen, kontrolloimattoman tiedonvirtauksen lisäksi myös keskinäinen kunnioitus. Mekaanisen mallin mukaisesti toimiva organisaatio ei ollut aluksi kykenevä hahmottamaan työyhteisön hengen/ilmapiirin vaikutusta työsuoritteeseen, koska järjestelmä oli puhtaasti suoritepainotteinen. Orgaanisessa ja dynaamisessa toimintaympäristössä ei pelkkä aseman luoma arvovalta johdon

osalta riitä luomaan kannustavaa ja tehokasta työilmapiiriä, joka on myöhemmin tunnistettu yhdeksi suurimmaksi tuottavuuden osaksi.

Henkilöstön arvot yrityksissä ovat muuttuneet ja työtekijät haluavat tuntea olevansa arvostettuja (työ)yhteisössään. Johdolle asetetut nykyiset vaatimukset organisaation alemmilta tasoilta edellyttävät rehellisyyttä, avointa kommunikaatiota ja vastuun jakamista sekä delegointia mahdollisimman alas organisaatiossa. (Hiltrop, 1995.) Ongelman työympäristön keskinäisissä suhteissa muodostaa usein kunnioituksen puute. Ongelma voi olla yksi tai kaksisuuntainen, eli johdon ei tunnisteta osoittavan kunnioitusta työntekijöiden ammattitaitoa tai henkilöä kohtaan, tai henkilöstö ei kunnioita johtohenkilöstöä tai sen tekemiä päätöksiä.

Viimeisimmissä kotimaisissa tutkimuksissa on yllättäen noussut esiin tekijöitä, joita pidetään arkikäytöksessä itsestäänselvyyksinä. Käsite ’inhimillinen kohtelu’ on esiintynyt useissa kommenteissa kaivattuna käyttäytymistapana esimiesten taholta. Monissa työyhteisöissä asuu ilmeisesti vieläkin varhais-mekanistisen toimintaympäristön suhtautumistapa henkilöstöön. Näissä yhteyksissä työntekijä nähdään ainoastaan persoonattomana tuotannontekijänä. Henkilöstön jäsenille ei organisaation hierarkiassa tarvitse osoittaa samaa huomiota yksilönä, kuin ventovieraalle ihmiselle yksityiselämässä. Luonnollinen suhtautuminen alaisiin ja normaalit kohteliaat huomionosoitukset, kuten tervehtiminen työpaikalla ja työajan ulkopuolella, luovat yhteenkuuluvaisuuden ja keskinäisen kunnioituksen tunteen työyhteisön sisällä. Esimiesten kohtelias käytös alaisiaan kohtaan ei suinkaan rapauta mahdollisen tarkoituksellisesti ylläpidettyä esimies/alainen asetelmaa. Ja mikä tärkeintä kohtelias käytös ei aiheuta kenellekään lisäkuluja

Työntekijä tietää aina alitajuisesti paikkansa, hierarkiaa ei tarvitse alleviivata korostetusti. Monet takavuosien ns. teollisuuspatruunatkin muistetaan lämmöllä omissa organisaatioissaan, koska he huomioivat ”pienen” ihmisen. Vaatimattomat, arkiseen kohteliaisuuteen kuuluvat huomionosoitukset eivät maksa mitään. Kohteliaisuuden puute voi sitä vastoin tulla kalliiksi organisaatiolle, koska yksilö analysoi tilannetta kokonaisvaltaisesti, ja jos työpaikan yleinen saldo on

negatiivinen, ajatukset työpaikan vaihdosta ensimmäisessä mahdollisessa tilanteessa ovat luonnollisia.

Sen sijaan, että kyvykäs työntekijä joustaa aina ja siirtyy ristiriitatilanteiden seurauksena rinnakkaisiin organisaatioihin tai kortistoon, vieden hiljaisen tiedon mennessään ja vahingoittaessaan samalla pakkotilanteessa työyhteisön toimintaa, voidaan esittää kysymys: Kuka sen tuotannon lopulta tekee, osaava operatiivinen henkilöstö vai johtajat? Onnistunut strategia itsessään ei kanna menestykseen jollei sitä kyetä toteuttamaan ammattitaitoisesti.

Kaikenlaisissa organisaatioissa ja kaikilla tasoilla työskentelevät yksilöt haluavat tuntea olevansa hyödyllisiä ja tarvitsevat kunnioitusta sekä yhteisön arvostusta (Tyler & Degoey, 1995; Dreikurs Ferguson, 2003). Mikäli yhteenkuuluvaisuuden tarve ei tyydyty, muodostuu yksilölle sisäisiä esteitä ja riittämättömyyden tunne, joka on puolestaan esteenä optimaaliselle tuottavuudelle.

Rohkaisun ja kannustamisen on todettu olevan suorassa yhteydessä keskinäiseen kunnioitukseen organisaatiossa (Grunwald & Maccoby, 1999). Dreikurs et. al. (1998) puolestaan toteavat, että demokraattisessa yhteisössä yhteistyön tulee pohjautua tietoisuuteen muiden oikeuksista ja kiinnostuksen kohteista, samalla kun yksilö puolustaa omia oikeuksiaan. Kunnioituksen osoittaminen toisia kohtaan työyhteisössä huomioidaan muiden toimesta ja se aiheuttaa positiivisen heijasteen, sekä lisää yhteenkuuluvaisuuden tunnetta.

5.6. Palautteen merkitys yksilölle

Onnistumisen tunne työtehtäviä toteutettaessa on todettu eteenpäin vieväksi voimaksi useissa tutkimuksissa. Johtoa ja työntekijää koskeva yhteinen oikeus on saada oikeudenmukaista palautetta toimistaan. Organisaatiokulttuuri määrittelee palautteen avoimuuden ja sisällön. Palautteen vastaanottokyky riippuu aina kuitenkin henkilön omista arvoista ja odotuksista. Omaksutuista arvoista johtuen kynnys palautteen antamiseen tai vastaanottamiseen vaihtelee. Drucker (1992)

muotoilee dilemman siten, että jos organisaatiossa on muutettava tapoja, niin ei ole syytä muuttaa kuitenkaan koko organisaatiokulttuuria.

Palaute on arvokas tieto työntekijälle hänen oman merkityksensä tiedostamisessa ja identiteetin vahvistamisessa. Onnistumisen kokemus voi syntyä vain tapahtuneen kommunikaation seurauksena. Mikäli oman työsuoritteen laadusta ei ole mahdollista keskustella esimiehen kanssa rakentavassa hengessä, yksilö menettää nopeasti mielenkiitonsa tehtäviänsä kohtaan. Sitoutumisen tunne heikkenee, samoin kuin tuottavuus. Palautteen tarve voidaan nähdä osana kontrollin kaipuuta, ohjauksen näkökulmasta (Mullins & Banks, 1986). Yksilön kehityksen ja sen seuraamisen kannalta palautteella on organisaatiolle nimenomaan ohjaava vaikutus, jolla voidaan tehostaa strategioiden toteutumista. Prosessien kehittämiseksi niitä täytyy pystyä mittaamaan ja jotta mittaamisesta olisi mitään hyötyä, täytyy analyysin tulokset saattaa asianosaisten tietoon oikean kehityssuunnan määrittämiseksi.

Palautekanavana yleistynyt sähköposti jättää helposti palautteen saajalle käsityksen ylenkatseellisuudesta hänen persoonaansa kohtaan. Sähköposti onkin hyväksyttävä väline palautteen antoon ainoastaan verkostomaisessa organisaatiossa, jossa välimatkat toimipisteiden välillä saattavat olla tuhansia kilometrejä ja aikaero huomattava. Palaute ei saisi koskaan olla myöskään julkista, jos sen sisältö on hiemankin negatiivissävytteinen. Onnistumisten julkaiseminen ei tietenkään vahingoita ketään, vaan lisää läpinäkyvyyttä ja avoimuuden tunnetta. Julkinen palaute onnistumisista voi myös motivoida muita työyhteisön jäseniä. Henkilökohtaisesti, positiivisessa hengessä annettu kannustava palaute auttaa jaksamaan vaikeinakin aikoina, oli se sitten toteutettu virallisen kehityskeskustelu-järjestelmän puitteissa tai epämuodollisemmassa tilanteessa.

Väittämä	Työnteon mielekkyyden keskiarvo
Saan kiitosta hyvistä työsuorituksista	
-täysin samaa mieltä	8,3
-melko samaa mieltä	7,9
-vaikea sanoa	7,5
-melko eri mieltä	7,2
-täysin eri mieltä	6,7
Saan korjaavaa palautetta puutteista tai virheistä työssäni	
-täysin samaa mieltä	7,7
-melko samaa mieltä	7,7
-vaikea sanoa	7,6
-melko eri mieltä	7,6
-täysin eri mieltä	7,1
Saan haukkuja tai epäoikeudenmukaista palautetta	
-täysin samaa mieltä	6,3
-melko samaa mieltä	7,1
-vaikea sanoa	7,2
-melko eri mieltä	7,7
-täysin eri mieltä	8,0
PALKANSAAJAT YHTEENSÄ	7,6

Taulukko 4. Palautteen merkitys työnteon mielekkyyden kokemukselle. (Lähde: Juha Antila, 2006. Työministeriö)

Edeltävässä taulukossa olevat tulokset on kerätty Suomessa Juha Antilan työpoliittista tutkimusta varten vuosien 2003 ja 2004 vaihteessa. Tutkimusaineisto on kerätty sekä julkisen että yksityisen sektorin palkansaajaryhmistä (työntekijät, alemmat toimihenkilöt, ylemmät toimihenkilöt). Tutkimuksen, palautteen merkitystä koskevassa osiossa pyydettiin kyselyyn vastanneita (N=2856) määrittelemään saamaansa esimiespalautetta kouluarvosanoilla 4 – 10. (Antila, 2006.)

Tutkimukseen pohjautuen näyttävät Suomalaisessa organisaatiokulttuurissa esimiestaholta tuleva kannustava palaute ja kiitokset olevan melkoisen vaatimattomalla tasolla. Mahtaneeko liittyä hillittyyn kansanluonteeseen, vai onko tuloksesta luettavissa puutteellisten sosiaalisten taitojen vaikutus? Lohduttavaa on, että selvästi harvemmin esiintyi suoranaisia haukkuja tai epäoikeudenmukaista palautetta kouluarvosanoin mitattuna. Tutkimuksen mukaan n. 40 % palkansaajista koki palautteen ja tiedotuksen olevan työpaikallaan tyydyttävällä tasolla. Käytännössä siis yli puolet tutkimukseen osallistuneista koki saavansa liian vähän tietoa työyhteisönsä tapahtumista sekä suoranaista palautetta omista tehtävistään.

5.7. Palkitsemisen rooli

Organisaatioissa joihin on rakennettu työsuoritteen onnistumiseen perustuvia palkkiojärjestelmiä, on kontrollointi luonnollinen ja jatkuva tapahtuma sanan valvovassa merkityksessä. Yhteisten, sovittujen tai annettujen kriteerien puitteissa tapahtuva palkitseminen sisältää itsessään perustelut tapahtumalle. Palautteella voidaan tässäkin ohjata työntekijöitä saavuttamaan palkkiojärjestelmän edut sekä sisäistämään tehokkaammin koko organisaation tavoitteet (Lawler, 1976). Palkkiojärjestelmien kriteerien täytyy luonnollisesti olla hyvin selvitetyt henkilöstölle, samoin kuin edellytettyjen tehtävien oikea hoito. Oikeudenmukaisuuden toteutuminen ja tasapuolisuus palkitsemisessa ovat kantavia periaatteita, joiden täyttymättä jättäminen rapauttaa koko palkkiojärjestelmän kannustavan vaikutuksen. Palkkio on aina palkan lisä, mutta sen ei välttämättä tarvitse olla rahaa. Palkkio voi olla ylennys, matka, päivällinen tai ylimääräinen vapaa. Jopa pelkän kiitoksen tai kunniamaininnan on todettu parantavan saajansa työsuoritusta ja kannustavan häntä kehittymään edelleen tehtävissään.

Eri kulttuureissa palkitsemisjärjestelmät vaihtelevat, koska myös arvomaailmat ovat erilaisia. Sama pätee myös yksilötasolla. Useimmille yksilöille rahallinen tunnustus on tärkein. Toisia motivoivat paremmin etenemismahdollisuudet organisaatiossa, yhteiskunnallinen arvostus tai aseman tuoma arvovalta ja joissain tapauksissa jopa varmuus työpaikan säilymisestä. Tällaisten sosiaalista arvoa

kasvattavien palkitsemisjärjestelmien luominen onkin eräs nykypäivän johdon haasteista. (Tampoe, 1994.)

5.8. Myönteinen ilmapiiri

Henkilöstöresurssien johtaminen kaikissa toimintaympäristöissä (M-O-D) on haastava tehtävä. Ihminen ei työskentele missään tilanteissa tehokkaimmillaan, jollei hän tunnista kaiken työympäristössään olevan hyväksyttävästi järjestetty. Tehokkaalle tehtävien hoidolle tulee olla organisaation toimesta järjestetyt edellytykset. Jokainen työntekijä määrittelee omasta näkökulmastaan ja koherenssin tunteeseensa perustuen milloin ympäristö ja johtaminen ovat hänen mielestään kunnossa (Craen & Cashman, 1975). Uraa uurtava tutkimus paljasti, myös että esimies-alais-suhteet muodostuivat läheisemmiksi menestyneillä työntekijöillä, jolloin alkoi esiintyä tiettyä klikkiytymistä organisaation sisällä. Eriarvoisuudesta johtuvalla epäoikeudenmukaisuuden tunteella todettiin puolestaan olevan demoralisoiva vaikutus henkilöstön työsuorituksiin. (Emt.)

Individuaalinen lähestyminen työtehtäviä kohtaan näkyy esimerkiksi palkitsemisjärjestelmien houkuttelevuudessa ja toimivuudessa. Kaikille yksilöille ei organisaatiossa voida luonnollisestikaan räätälöidä omaa henkilökohtaista kannustinjärjestelmää, jolloin työtyytyväisyyttä on pyrittävä lisäämään muilla keinoilla.

Mikäli raha ei riitä motivoimaan henkilöstöä suurempaan tehokkuuteen, eikä johdolla ole resursseja palkita ohennetuissa organisaatioissa onnistumisia ylennyksillä, niin keinot ovat vähissä (Hiltrop, 1995). Joillekin voi ylimääräinen loma tietenkin toimia ansaittuna korvauksena ponnisteluista, mutta vapaa-ajan lisäämisellä on rajoituksensa. Työnantajan tuotot alenevat, jos huippusuorittaja on paljon poissa työpaikaltaan palkitsemisen vuoksi ja jossain vaiheessa ylimääräinen lomakin menettää houkuttelevuutensa myös työntekijän silmissä.

Koko organisaation henkilöstön työtyytyväisyyteen voidaan kuitenkin vaikuttaa yhteisellä nimittäjällä, joka on myönteinen työilmapiiri. Positiiviseksi koettu

ympäristö auttaa siinä missä yleisesti käytetyt kannustinjärjestelmät eivät enää toimi. Myönteiselle työilmapiirille ei ole yksiselitteistä määritelmää, mutta usein se käsitetään tilanteeksi, jolloin työntekijät viihtyvät työtehtävissään. Viihtyvyyteen vaikuttavat puolestaan työntekijöiden yhteiset arvot ja tavoitteet sekä keskinäiset henkilöstösuhteet. Mullinsin (1999) mukaan johtajan keinot positiivisen työilmapiirin luomiseksi edellyttävät täysipainoista sitoutumista omaan tehtävään ja avoimen kommunikaation kautta saavutettua luottamusta. Alaiset arvostavat riittävän selkeää tehtävien ja tavoitteiden määrittelyä sekä kannustavaa palautetta suorituksista.

Työilmapiirin yhteydessä puhutaan usein psykologisesta sopimuksesta työntekijän ja työnantajan kesken (Psychological Contract). Käsite pitää sisällään molempien osapuolten odotukset työsuhteen kokonaisvaltaisesta sisällöstä. Tämän yleensä työsuhteessa tarkemmin määrittelemättömän, odotuksen sisältö on radikaalisti muuttunut viimeisen parin vuosikymmenen aikana. Enää nykyisin ei voida tarjota, eikä odottaa koko työuran pituista turvallista työsuhdetta. Koulutetuille ja lahjakkaille työntekijöille täytyy tarjota kiinnostavia ja haastavia, omaa kompetenssia venyttäviä ja vaihtelevia työtehtäviä mielenkiinnon ylläpitämiseksi omiin tehtäviin organisaatiossa (Moss Kanter, 1994). Tunne oman työn arvostuksesta ja mahdollisuudesta vaikuttaa työtehtävien kulkuun lisäävät yhteenkuuluvaisuutta ja sitoutuminen organisaatioon kasvaa. Oman identiteetin vahvistuminen ja kehitysmahdollisuudet sekä hyödyllisyyden tunne ovat eräitä tärkeimpiä edellytyksiä positiivisen ilmapiirin syntymiselle. (Hakanen, 2004.)

5.9. Työtyytyväisyys

Yleisesti työtyytyväisyys voidaan nähdä tehtäviin liittyvän turhautumisen ja yleisen mielenkiinnottomuuden vastakohtana. Tieteen kannalta asian määrittely on huomattavasti monimutkaisempi. Yksimielisyyttä tutkijapiireissä ei ole löytynyt esimerkiksi motivaation ja työtyytyväisyyden rooleista, onko toinen seuraus toisesta ja jos, niin kumpi tulee ensin? Mumford (1991) määrittelee työtyytyväisyyden kahdesta näkökulmasta, eli vastaavatko molempien osapuolten

odotukset toisiaan ja toteutuvatko odotukset. Tämä määritelmän mukaan psykologisen sopimuksen positiivinen realisoituminen on työtyytyväisyyden lähde.

Kuten aiemmin on todettu, työuupumistekijöiksi voidaan luetella vaikutusmahdollisuuksien-, esimiestuen-, tiedonkulun- ja kehitysmahdollisuuksien puute sekä huono työilmapiiri (Hakanen, 2004). Samojen tekijöiden positiivinen toteutuminen vaikuttaa luonnollisesti käänteisesti. Komponenttien myönteisen toteutumisen aste tekijän sisällä vaihtelee, samoin kuin niiden keskinäinen suhde toisiinsa. Toisin sanoen missään organisaatiossa ei voi samanaikaisesti esiintyä kaikkien tekijöiden optimaalista toteutumista, mutta ei myöskään täydellistä epäonnistumista. Yksilön omien arvojen ja kokemustensa perusteella hän muodostaa tyytyväisyyskäsitteensä vallitsevissa oloissa, joka on yksiselitteisesti joko positiivinen tai negatiivinen.

Motivoitumisen ja työtyytyväisyyden keskinäinen suhde on toistaiseksi ratkaisematon dilemma, mutta niiden keskinäinen korrelaatio on looginen. Motivoitunut työntekijä työskentelee innostuneesti ja tehokkaasti saavuttaakseen hänelle organisaation taholta asetetut tavoitteet, mutta myös täyttääkseen velvollisuuden tuntonsa. Onnistuminen tehtävissä lisää työtyytyväisyyttä. Menestyksekäs työtehtävien hoito vahvistaa identiteettiä ja kompetenssin tunnetta yksilötasolla parantaen suhtautumista organisaation toimintaan. Työntekijöiden yleinen myönteisyys puolestaan vaikuttaa positiivisesti työilmapiiriin. Näkökulmasta riippumatta tällainen itseään vahvistava, myönteinen kierre on tavoittelemisen arvoinen, ja tilannetietoinen esimies pyrkii ohjaamaan aktiivisesti organisaatiokulttuuria työtyytyväisyyden lisäämiseksi. Alaisten motivoitumista seuraa sitoutuminen, joka johtaa innovatiivisuuteen, tehokkaampaan tuotantoon, parempaan laatuun, vähentyneisiin sairauspoissaoloihin ja korkeampiin organisaation tuottoihin (Institute of Personnel and Development, 1997).

6. YHTEENVETO

Työuupumuksen syntymisen taustalla ovat moninaiset muuttujat, jotka vaihtelevat organisaatiokulttuurin ja työntekijän persoonallisuuden mukaisesti. Henkilöstön työssä jaksaminen on seurausta yksilöllisistä perusasenteista, koherenssin tunteesta ja halusta osallistua. Ulkopuoliset sosiaaliset kontaktit ja aktiviteetit vievät terveellä tavalla huomiota pois työtehtävistä, jolloin mieli sai latautua. Myös fyysisen rasituksen on todettu ehkäisevän ja helpottavan tehokkaasti työperäistä stressiä. Yksityiselämän negatiiviset vaikutteet lisäävät tutkitusti kokonaiskuormitusta, mutta eivät pelkästään kykene laukaisemaan työperäistä stressiä tai työuupumusta. (Hakanen, 2004.)

Organisaatiokulttuurin ja siitä muodostuvan työilmapiirin vaikutus on suurin tekijä voimavarojen loppumista analysoitaessa. Tutkimusmateriaalin homogeenisesti osoittamat ja työuupumuksen aikaansaavat, suurimmat yksittäiset tekijät molemmilla sukupuolilla ja kaikissa ikäryhmissä ovat samat. Liian suureksi koettu työtaakka ja sitä seurannut krooninen riittämättömyyden tunne johtavat yleisesti uupumukseen, samoin kuin epäoikeudenmukaiseksi koettu työympäristö aiheuttaa turhautumista ja kyynisyyttä. Työuupumuksen esiintymistiheydellä ei Suomessa tehdyillä tutkimuksilla ole voitu todeta huomattavia sukupuolesta johtuvia eroja. Myös eri henkilöstöryhmien väliset erot ovat kaventuneet muuttuneesta suoritepainotteisesta yritysympäristöstä johtuen. Johtotason henkilöstöllä uupumista aiheuttavat jatkuva epävarmuus ja muutospaineet, aivan kuten muissakin työntekijäryhmissä. Nopeatempoinen yritysmaailma ei tarjoa enää ennakoitavuutta, eikä mahdollisuutta suvantovaiheeseen –”ei saa jäädä tuleen makaamaan”. Jopa toimintoja helpottavan informaatiotekniikan käyttöönotto aiheuttaa tutkitusti ylimääräisiä paineita joissakin tapauksissa. Johtamisen keinoilla voidaan vaikuttaa organisaation sisäiseen ilmapiiriin rakentavasti ja kehittävästi. Avoimen kommunikaation osuus hyvässä johtamisessa on suuri. Kansanviisautta mukaillen ”asiat selviävät puhumalla”. (Hakanen, 2004.)

Työperäisen stressin kehittyminen varsinaiseksi työuupumukseksi on yksilökohtainen ja se saattaa kestää jopa kymmenen vuotta, mutta varsinkin yhä

yleistyvä puhdas tulospalkkaus esim. myynti- ja markkinointitehtävissä lisää työuupumuksen kohderyhmiä. Voimattomuuden ja riittämättömyyden tunne kasvavat, jos tilanteen hallinta ei ole mahdollinen.

Tietojohtamisen kolmen toimintaympäristön osalta (M-O-D) yksilön tarpeet informaatiolle ovat pohjimmiltaan samat. Erona on vain se, että mitä vähemmän henkilöstöllä on tietoa kokonaisuudesta, sitä epämääräisempi on oman tarpeellisuuden tunne ja sen myötä sitoutuminen omiin tehtäviin. Keskustelevissa organisaatioissa, joissa vallitsee luottamuksellinen ilmapiiri, huonot uutisetkin (lomautukset ym.) otetaan paremmin vastaan, kun perusteet on selvitetty henkilöstölle (Tyler & Degoey, 1996, 341). Yleistäen voidaan todeta tutkimusaineiston osoittaneen, että rikkaasti kommunikoivassa organisaatiossa ihmiset ovat yleisesti tyytyväisempiä työhönsä kuin tiukasti kontrolloidun kommunikaation ympäristöissä, vaikka dynaamisessa ympäristössä suorituspaineet ovatkin suuret.

Työuupumuksesta johtuen realisoitumaton kokonaistuotto yritysten ja kansantalouden kannalta on hämmästyttävän suuri. Kuluja lisäävät vielä työkyvyttömyyseläkkeisiin ja lääkkeisiin sekä kuntoutukseen kuluvat varat. Valitettavasti negatiivinen suuntaus näyttää vakaalta ja kiihtyvältä koko teollistuneessa maailmassa.

7. TUTKIMUKSEN KOHDERYHMÄ

7.1. Kyselytutkimukseen osallistuneet

Tutkimus toteutettiin Lappeenrannan teknillisen yliopiston Digitaalisen viestintätekniikan ja tietojohtamisen maisteriohjelmissa opiskelevien henkilöiden keskuudessa. Kyseinen maisteriohjelma on alkanut Lappeenrannassa vuonna 2000 jatkuen yhä. Tutkitut opiskelevat kolmella eri osastolla pohjakoulutuksestaan riippuen ja edustavat elinkeinoelämää pienyrityksistä suurteollisuuteen sekä julkishallinnon eri haaroja. Osastot ovat kauppatieteiden osasto, tietotekniikan osasto ja tuotantotalouden osasto. Maisteriohjelma sisältää opintoja kaikilta kolmelta tieteenalalta ja opiskelu tapahtuu oman henkilökohtaisen opintosuunnitelman pohjalta aiemmat opinnot ja intressit huomioiden. Opinnot suoritetaan perusopiskelijana ja osastosta riippuen valmistutaan, joko kauppatieteen maisteriksi tai diplomi-insinööriksi.

Digi -ohjelman tarkoituksena on lisätä aikuisopiskelijan ammatillista kompetenssia ja helpottaa yritysten vajetta erikoisosaajien osalta. Toteutukseltaan maisteriohjelma on suunniteltu siten, että se on mahdollista suorittaa sivutoimisesti työn ohessa. Ohjelmassa opiskelevat voivat halutessaan suorittaa tutkinnon yhdistellen normaalia päiväopetusta, intensiivikursseja, avoimen- ja kesäyliopiston tarjontaa, muiden yliopistojen kursseja ja verkko-opetusta. Itse koulutus on maksutonta, kustannukset kertyvät oppimateriaalin hankinnasta ja mahdollisista matka- ja majoituskuluista.

Ohjelman toimintavuosien aikana (2000 – 2006) keskimääräinen valintaprosentti hakeneiden keskuudessa on 35,2. Vuosittain valituksi tulleiden kokonaismäärät ovat toistaiseksi vaihdelleet hieman yli kolmenkymmenen ja vajaan kahdeksankymmenen opiskelijan välillä. Opetusministeriö arvioi selvityksessään vuonna 2004 opintokokonaisuuden parhaaksi erillisrahoituksella tuotetuksi teknillisten yliopistojen maisteriohjelmaksi.

7.2. Tutkimuksen päämäärä ja toteutus

Työuupumuksen yleistyessä kansallisten ja kansainvälisten tutkimusten mukaan kaikilla toimialoilla, heräsi kiinnostus tutkia käytännössä työuupumuksen yleisyyttä ja syntymekanismeja aikuisopiskelijoiden keskuudessa. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena. Yhteistyössä yliopiston Koulutus- ja kehityskeskuksen kanssa, anonyymiä Webropol -palautejärjestelmää käyttäen, kysely voitiin postittaa sähköisesti kaikille opintonsa aloittaneille ja toistaiseksi valmistumattomille digi-koulutusohjelmassa opiskeleville (N = 268). Toukokuun 2006 puolivälissä toteutetulla kyselytutkimuksella lopulliseksi otoskooksi muodostui n = 48).

Linkki varsinaiseen kyselyyn sijoitettiin vuosikurssien WebCT-alustalla oleviin omiin sähköisiin kotiluokkiin, joiden keskustelupalstalla oli saatekirje. Saatteesta (liite 1) ilmeni kyselyn tarkoitus, tausta ja tiedot tekijästä sekä tutkimuksen luottamuksellisuudesta. Kyselylomakkeessa (liite 2; 5 sivua) tiedustellut tekijät pohjautuvat tämän tutkimuksen teoriaosuuteen ja työuupumuksen osatekijöistä aiemmin julkaistuihin tutkimuskokonaisuuksiin. Erityisen mielenkiinnon kohteina oli työyhteisön (i)sisäisen kommunikaation, (ii)henkilöstöjohtamisen ja (iii)organisaation yleisen ilmapiirin vaikutus työuupumuksen yleisyyteen.

Kyselyn alkuosan tarkoitus oli määrittää vastaajien taustatiedot kymmenellä eri perustekijällä. Tiedusteltuja muuttujia olivat vastaajien asema, henkilöstöryhmä, osasto jolla opiskelee, ikä, sukupuoli, vuosikurssi ja työtilanne. Lisäksi tiedusteltiin henkilökohtaisiin tuntemuksiin perustuen yksilön omakohtaisia kokemuksia työuupumuksesta, itse arvioitua riskiä työuupumuksen puhkeamisen todennäköisyydestä ja yksityiselämän aiheuttaman henkisen osakuormituksen oletettua vaikutusta kokonaistilanteeseen vastaajan itsensä arvioimana.

Toisen kyselyosion tarkoitus oli selvittää tutkitun ryhmän henkilökohtaisia uupumuksen kokemuksia ja tuntemuksia työyhteisössään viisiportaisella Likert – asteikolla. Esitettyihin väittämiin, joita oli 15 kappaletta, oli mahdollinen vastata tyyliin; täysin samaa mieltä, hieman samaa mieltä, en ole samaa enkä eri mieltä,

hieman eri mieltä, täysin eri mieltä. Kyselyn tässä osiossa pääpaino oli organisaatioyhteydestä irrotetuissa yksilökohtaisissa ja sisäsyntyisissä tuntemuksissa, jotka voivat vaihdella eri vastaajilla samoissakin olosuhteissa kulttuuritaustasta ja asenteista johtuen. Keskeisiä selvitettäviä tekijöitä olivat työtehtävien kuormittavuus ja työn mielekkyyden kokemukset.

Seuraava kysymysryhmä käsittelee työyhteisön sisäisen kommunikaation toimivuutta sekä horisontaalisesti että vertikaalisesti. Kysymyksillä pyritään määrittelemään organisaatiossa muodostunutta yhteisöllistä sitoutumista ja yksilön tilannetietoisuuden astetta luonnollisen organisatorisen viestinnän seurauksena. Toisin ilmaistuna mielenkiinnon kohteena on yksilön omien tehtäviensä ja työtehtäviin kohdistuvien odotusten hahmottaminen. Vastausvaihtoehdot noudattelevat samanlaista viisiportaista Likert – tyyppistä valinta-asteikkoa kuin edellinenkin osio. Tarjolla oli vastausvaihtoehto väitteen täydellisestä hyväksymisestä sen täydelliseen hylkäämiseen. Kommunikaation avoimuuden lisäksi testattiin suoralla väitteellä yritysten vakituisiksi käytännöiksi integroitujen kehityskeskusteluiden yleisyyttä tyyliin: ”Organisaatiossamme toteutetaan kehityskeskusteluja”, vastausvaihtoehtojen ollessa ei / kyllä. Lopuksi tässä osiossa tiedusteltiin vastaajilta vielä heidän omaa näkemystään toimintaympäristönsä kommunikaation asteesta suhteutettuna tietojohtamisen kolmiportaiseen organisaatiomalliin, tyyliin ”Toimintaympäristöäni voisi luonnehtia kommunikaation osalta mekaaniseksi / orgaaniseksi / dynaamiseksi”.

Neljännessä osiossa vastaajilta tiedusteltiin organisaationsa henkilöstöjohtamisen kokemuksia. Tämä osio toteutettiin edellisen tapaan. Vastaaja saattoi valita viisiportaiselta asteikolta mielestään kokemustaan parhaiten vastaavan vaihtoehdon sisällöltään positiiviseksi muotoiltuun väittämään ”Saan tarvitessa tukea esimiehiltäni, täysin samaa mieltä, hieman samaa mieltä, en ole samaa enkä eri mieltä, hieman eri mieltä, täysin eri mieltä”. Erityinen painotus oli työn mielekkään sisällön, oikeudenmukaisen johtamisen ja yksilön kehitysmahdollisuuksien käsitteillä suhteessa työuupumuksen syntyyn.

Viimeinen osio pyrkii selvittämään kommunikaation ja henkilöstön johtamisen seurauksena muotoutuneen yleisen työilmapiirin merkitystä yksilön henkiselle kuormitukselle. Osiossa esitetään kymmenen väitettä, joihin on jälleen mahdollista vastata valiten viisiportaiselta asteikolta parhaiten väittämän todenmukaisuutta kuvaava määritelmä. Toimintaympäristön yhteisöllisyyden kokemusta ja toimintaa tutkitaan sitoutumisen ja yhteenkuuluvaisuuden tunteen selvittämiseksi yksilötasolla.

Merkittävien uupumustekijöiden paikallistamisen jälkeen tiedustellaan yhteenvetona vastaajan omaa käsitystä työnsä mielekkyydestä kouluarvosanoilla (4–10) mitattuna. Lopuksi kyselyssä on vielä mahdollista kommentoida vapaamuotoisesti omaa kokemustaan johtamisen vaikutuksesta työilmapiiriin.

Kysely laadittiin yleisesti tiedossa olevien uupumistekijöiden ja tutkielman teoriakehyksen painopistealueiden rakennetta myötäillen. Tutkimuksen päämäärä oli tavoittaa vastaajat mahdollisimman selkeiksi laadituilla kysymyksillä sisällön tulkinnanvaraisuuden välttämiseksi. Valintatehtävissä esiintyneet väitteet on muotoiltu sisällöltään ja merkitykseltään työyhteisön kannalta positiivisiksi muuttujiksi, kyselyn yhtenäisen linjan ylläpitämiseksi ja ymmärrettävyyden helpottamiseksi. Kyselyn toimivuutta on testattu viidellä ulkopuolisella, tutkimuksen piiriin kuulumattomalla henkilöllä lähinnä kysymysten oikean muodon ja kategorisoinnin vuoksi. Saatu palaute on auttanut kohdentamaan kyselyä paremmin tutkimuksen pääkohtia selvittäväksi.

7.3. Tulosten analysointi

Lomakekyselyn tutkimusten analysoinnissa käytettiin Exel - taulukkolaskentaohjelmaa sekä SPSS for Windows –tilastollista analyysiohjelmaa. Koska otos oli normaalijakautunut, muodostettujen summamuuttujien keskiarvoja vertailtiin riippumattomien otosten t-testillä. Ennen summamuuttujien muodostamista niiden sopivuutta ennakoitiin faktorianalyysilla. Asetettujen nollahypoteesien paikkansapitävyys testattiin myös t-testin avulla.

Tässä tutkimuksessa on käsitelty Likert-asteikollisia muuttujia intervalli- eli välimatka-asteikollisina, kuten Alkula et al. (1994) toteaa voitavan tehdä. Taustatietoja käsiteltiin nominaali- eli laatueroasteikollisina (esimiestehtävät, sukupuoli ja työuupumuksen tuntemukset) ja osaa taustatiedoista käsiteltiin ordinaali-, eli järjestysasteikollisina (henkilöstöryhmä ja ikä). Oma arvio sairastumisriskistä ja yksityiselämän vaikutus työuupumukseen käsiteltiin myös intervalliasteikollisina kuten oman työn mielekkyyttä kuvaava kouluarvosanakin.

Summamuuttujia on luotu hyödyntäen kyselylomakkeessa (liite 2) olevaa teemajaottelua eli henkilökohtaisia uupumuksen lähteitä, organisaation kommunikaatiota, henkilöstöjohtamista ja yleistä työilmapiiriä. Kyselytutkimuksessa käytettyjä osamittareita on yhdistetty asteikollisiksi kokonaismittareiksi eli summamuuttujiksi usean tekijän huomioimiseksi analyysissä samanaikaisesti.

Ensimmäinen summamuuttuja yhdistettiin teemasta henkilökohtaisen uupumuksen lähteet, josta käytettiin osioita: työtavoitteeni ovat realistisia, en turhaudu tehtävissäni, tunnen panokseni tärkeäksi. Tämä summamuuttuja sai nimen ”**Kompetenssin tunne**”. Toinen yksilön henkilökohtaisesta näkökulmasta yhdistetty summamuuttuja sai nimen ”**Itsemääräämisoikeus**”, joka koostuu osista; koen työtehtäväni mielekkääksi, voin vaikuttaa tehtävieni kehittämiseen, minulla on riittävästi aikaa tehtäviini, olen myönteinen uusille haasteille. Teemasta oli tarkoitus luoda vielä yksilön henkistä latautumiskykyä mittaava summamuuttuja, mutta vastoin suoritetun faktorianalyysin antamaa tulosta Cronbachin alfa-kerroin jäi aivan liian alhaiseksi riittävän reliabiliteetin varmistamiseksi (0,48).

Osiosta kommunikaatio ovat muuttujat, vastuut on selvästi määritelty sekä esimieskommunikaation määrä ja esimieskommunikaation laatu, yhdistetty summamuuttujaksi: ”**Tyytyväisyys esimieskommunikaatioon**”. Osiosta johtamisen merkitys työyhteisölle on valittu muuttujat, voin luottaa johtamisen oikeudenmukaisuuteen, virheelliset päätökset voidaan oikaista sekä mielestäni henkilöstön johtaminen on hyvää työyhteisössäni, joista on muodostettu summamuuttuja ”**Oikeudenmukainen johtaminen**”. Ilmapiiri –osiosta on

yhdistetty summamuuttuja ”**Organisaation sisäinen ilmapiiri**”, muuttujista mahdolliset konfliktit selvitetään heti, ei esiinny klikkiytymistä ja työntekijöiden hyvinvoinnista huolehditaan.

Valitut summamuuttujat testattiin SPSS-ohjelmiston avulla Cronbachin alfa-kertoimen selvittämiseksi ja mittarin reliabiliteetin varmistamiseksi. Summamuuttujan ”Organisaation sisäinen ilmapiiri” alkuperäisistä aiotuista osamuuttujista jouduttiin vaihtamaan peräti kaksi riittävän alfa-kertoimen saavuttamiseksi. Metsämuurosen (2005) mukaan alfan arvoa voidaan kasvattaa jättämällä jokin osamuuttuja käyttämättä, lisäämällä niitä tai korvaamalla matalan alfan omaava muuttuja toisella. Cronbachin alfan yleisesti hyväksyttävänä alarajana pidetään arvoa 0,6. Joka tässä tutkimuksessa ylitettiin kaikkien muodostettujen summamuuttujien osalta.

	Alfa	**Muuttujat**
Kompetenssin tunne	*0,83*	*3*
Itsemääräämisoikeus	*0,70*	*4*
Tyytyväisyys kommunikaatioon	*0,80*	*3*
Oikeudenmukainen johtaminen	*0,85*	*3*
Organisaation sis. ilmapiiri	*0,79*	*3*

Taulukko 5. Summamuuttujien alfa-kertoimet

Alfan merkitsevyystasona on käytetty (0,05) 5% eli oletetaan, että alfa sijoittuisi 95% varmuudella populaatiossa mainitulle luottamusvälille.

7.4. Tutkimuksen kritiikkiä

Kvantitatiivisen tutkimuksen määritelmät reliabiliteetti ja validiteetti merkitsevät käytännössä tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä. Reliabiliteetin edellytyksenä on tutkimuksen toistettavuus samoissa olosuhteissa, jolloin satunnaiset virheet eivät vääristä tuloksia. Tämän tutkimuksen reliabiliteettia tehostaa tietojen

huolellisen käsittelyn lisäksi sähköisen kyselylomakkeen käyttö, jolloin päällekkäiset vastausvaihtoehdot eivät ole mahdollisia ja data voidaan siirtää analyysiohjelmaan suoraan sähköisesti Excel -taulukon muodossa. Myös muodostettujen summamuuttujien tapauskohtainen alfa-kertoimen tarkastus on takeena analyysin reliabiliteetille.

Tutkimuksen pätevyyttä kuvaava validiteetti arvioi luodun mittarin soveltuvuutta suhteessa tutkimuskohteeseen. Tarkoitukseensa soveltumaton mittari aiheuttaa satunnaisen virheen sijaan systemaattisen virheen, jolloin tutkimuksen tulokset eivät kerro mitatuksi aiottujen muuttujien keskinäisiä suhteita. Tutkimus osoitti todeksi jo osittain samankaltaisilla mittareilla saatuja tuloksia, jolloin ennustevalidiuden voidaan katsoa toteutuneen. Työuupumuksen tutkimiseen rakennettu mittari kohdentui sisällöllisen validiuden kannalta juuri suurimmiksi ongelman aiheuttajiksi todettuihin osatekijöihin, joten odotus sisällöllisestä validiudesta toteutui. Tulokset osoittautuivat hämmästyttävän yhtenäisiksi, muilla tahoilla tehtyjen, laajemmissa tutkimushankkeissa saatujen näyttöjen kanssa. Ennakoidut ja odotusten mukaiset tulokset vahvistavat tehdyn tutkimuksen rakennevalidiuden.

7.5. Tutkimuksen peitto

Kyselytutkimuksen avoin linkki oli avattavissa kaikkien digi-vuosikurssien sähköisissä kotiluokissa, jolloin sen piirissä olivat teoreettisesti kaikki opintonsa aloittaneet ja vielä tutkintoa vailla olevat aikuisopiskelijat. Osa kohderyhmän opiskelijoista ei kuitenkaan harjoita opintojaan keskeytyksettä, jolloin opiskeluun liittyvän sähköisen forumin seuraaminenkaan ei ole aktiivista.

Kohderyhmän koulutusohjelmassa oli tutkimuksen tekohetkellä yliopiston kirjoilla 268 henkilöä, joista kyselyyn vastasi 48 aikuisopiskelijaa. Vastausprosentiksi tarkentui 17,9 %, joka on tyydyttävä ja tutkimustulosten analysointia sekä johtopäätösten tekoa varten riittävä. Tutkimukseen osallistuneista ilmoitti olevansa työntekijöitä 12,5%, konttoritoimihenkilöitä 29,2%, ylempiä toimihenkilöitä 52% ja johdon edustajia 6,3%. Esimiestehtävissä tutkituista vastasi toimivansa 35,4%.

Henkilöstöryhmä	Suht. osuus	Vastaajia
Työntekijät	*12,5%*	*6*
K.toimihenk.	*29,2%*	*14*
Y.toimihenk.	*52,0%*	*25*
Johto	*6,3%*	*3*

Taulukko 6. Tutkimukseen osallistuneiden osuudet henkilöstöryhmittäin (N=48)

Osastoittain jaoteltuna vastausprosentti oli suurin kauppatieteilijöiden keskuudessa, edustaen yksin lähes puolta kaikista vastanneista (47,9%). Seuraavaksi aktiivisin oli tuotantotalouden osasto josta vastauksia kertyi 33,3% ja tietotekniikan osaston vastausaktiivisuus oli vaatimaton 18,8%.

Vuosikursseista aktiivisin oli ryhmä 2003, jonka vastaukset edustivat lähes puolta kaikista vastauksista (43,8%). Vuosikurssit 2004 ja 2005 olivat yhtä vahvasti edustettuina molempien osallistuessa 25% vastausaktiivisuudella. Löytyipä vielä 3 kappaletta vuosikurssilta 2002 vastanneita, prosenttiosuuden jäädessä alhaiseksi (6,2%). Varhemmin aloittaneita ryhmiä kysely ei enää saavuttanut (2000, 2001).

Ikäjakauma noudatteli tietoja vuosikurssien keskiarvoista, jolloin keski-ikäisten (31 – 45 v.) ryhmä oli hallitseva 58,3% osuudella. Sukupuolijakauma meni täysin tasan. Kyselyyn osallistuneista 91,7% kertoi työskentelevänsä opiskellessaan. Kaikki päätoimenaan opiskelevat kuuluvat kahteen tutkimuksessa testattuun vanhempaan ikäryhmään (31 – 45 v., yli 45 v.), joten voidaan olettaa, että heillä on omakohtaista, empiiristä tietoa työuupumuksesta aiemmista työsuhteistaan. Tutkimuksen reliabiliteetti ei siis kärsi näiden vastaajien palautteesta.

Tutkimuksen kohderyhmän edustaessa kaikkia henkilöstötasoja huomattavan suuri vastaajaprosentti (79,2%) ilmoitti tunteneensa itsensä joskus stressaantuneeksi tai uupuneeksi työkuorman vuoksi. Suhteellinen määrä on suuri, mutta se myötäilee täysin aiemmin maassamme tehtyjen tutkimusten tuloksia työuupumukseen

liittyen. Tiedusteltaessa myös uskoa mahdolliseen työuupumukseen sairastumiseen, lähes puolet eli 47,9% myönsi riskin olevan kohdallaan mahdollinen. Uupumuksen mahdollisuuteen ei sitä vastoin uskonut 27,1% vastaajista viimeisen neljänneksen ollessa epävarmoja sairastumisalttiudestaan.

Työuupunut	**Suht. osuus**	**Vastaajia**
Ei	*16,7%*	*8*
Kyllä	*79,2%*	*38*
EOS	*4,2%*	*2*

Taulukko 7. Vaikuttaako opiskelu tai muut yksityiselämän tilanteet kuormittuneisuuteesi työtehtävien hoidossa? (N=48)

Tutkimus vahvisti myös aiemmin saatuja tuloksia yksityiselämän ja työkuormituksen suorasta riippuvuussuhteesta (79,2%). Työuupumuksen puhkeamiseksi ei riitä tutkitusti pelkkä työelämän ulkopuolinen henkinen kuormitus, mutta se on merkittävä osatekijä ongelmatilanteen laukaisijana silloin kun työyhteisössä on muita häiriöitä. Tulos on erittäin selvä ja merkittävää on tulosta analysoitaessa myös se, että suurella enemmistöllä on selvä käsitys omasta tilanteestaan toistaiseksi hankitun työkokemuksensa perusteella.

8. TUTKIMUSTULOKSET

Tämä luku selvittää sähköisen kyselytutkimuksen tulokset eriteltyinä eri teema-alueiden mukaisesti. Kiinnostuksen kohteina on ollut eri henkilöstöryhmien suhtautuminen organisaation sisäiseen toimintaan tietojohtamisen näkökulmasta. Saatuja tuloksia käsitellään numeerisesti muuttujien keskinäisten suhteiden selventämiseksi.

8.1. Henkilökohtaiset uupumuksen lähteet

Tutkimuksen kohderyhmän ammatilliset taustat ovat luonnollisesti erilaiset kuten suuremmassa populaatiossakin, myös yksilön kulttuurilliset erot täytyy huomioida, vaikka suuria eroja ei saman kansallisuuden kesken voida odottaa löytyvänkään. Kuitenkin ns. kokemuspolku aiheuttaa erilaisia asenteita henkilöstöön suhteessa auktoriteetteihin ja myös esimiesaseman käyttöön suhteessa alaisiin; kaikki olemme erilaiset arvot omaavia yksilöitä.

Tiedusteltaessa kaikilta tutkimukseen osallistuneilta: ”Oletko tuntenut itsesi stressaantuneeksi tai henkisesti uupuneeksi työkuormituksesta johtuen?”, vastasi myöntävästi peräti neljä viidestä vastanneesta, joka vastaa täysin laajempia kansallisia ja kansainvälisiä tutkimustuloksia. Määrä on suuri, kun se suhteutetaan koko maamme väestöön. Sosiaalisesti ja ekonomisesti ajatellen ongelmaa ei voi sivuuttaa ja jossain vaiheessa se tulee aiheuttamaan todennäköisesti suuria rakenteellisia muutoksia työyhteisöissä.

Tutkimus osoitti vaihtelevien asenteiden olemassa olon toisiaan vastaavissa olosuhteissa. Summamuuttujan ”Kompetenssin tunne” suhteessa työuupumukseen voitiin havaita ’riittämättömyyden tunteen’ olevan yksi merkittävä syy työuupumuksen olemassaololle. Suoritettu t-testi ei kyennyt vahvistamaan eron tilastollista merkitsevyyttä ($p=0.637$). Ei-uupuneiden vastaajien keskiarvo oli 8.00 ($SD=3.240$, $N=5$). Tehtäviinsä joskus uupuneiksi tunnustautuneiden keskiarvo puolestaan oli 8.8 ($SD=3.435$, $N=43$), käytetyllä Likert-asteikolla mitatuissa tuloksissa. Työnsä ja tehtäviensä hallitsemisen kokemus osoittautui kuitenkin

erittäin merkittäväksi tekijäksi yksilön kannalta työuupumuksen välttämiseksi osana työyhteisöä.

Toinen testattu summamuuttuja ”Itsemääräämisoikeus”, joka tässä yhteydessä tarkoittaa lähinnä vapautta suoriutua omista työtehtävistään parhaaksi katsomallaan tavalla, testattiin myös t-testiä käyttäen. Tutkimukseen vastanneiden keskuudessa itsemääräämisoikeuden vaikutus työtehtävissä selviytymiselle uupumatta, voitiin todeta yhtä lähes yhtä tärkeäksi molemmissa ryhmissä (p=0.782), eli tilastollisesti merkitsevää eroa ei löytynyt. Ei-uupuneiden keskiarvo oli 33.0 (SD=6.633, N=5). Vastaavasti uupumuksensa tunnistaneiden keskiarvo oli 34.4 (SD=10.724, N=43). Henkilöt, jotka eivät olleet uupuneet työtehtävissään pitivät ilmapiirin vaikutusta lähes yhtä merkittävänä tekijänä uupumuksen ehkäisemiselle, kuin uupuneiden ryhmä. Tuloksessa näkyy jonkin muun analysoimattoman muuttujan korreloiva vaikutus uupumuksen syntyyn. Kompetenssin tunne ja itsemääräämisoikeus voidaan yhdistää aiemmin esitetyn empowerment -käsitteen alle. Työhyvinvointi koostuu useasta osatekijästä, mutta eheä identiteetti ja luottamus omiin kykyihin lisää henkilöstön mahdollisuuksia selvitä uupumatta ja lisää siten myös prosessien tehokkuutta. Kuten huomataan, molemmat henkilökohtaisen uupumuksen tutkimiseen rakennetut summamuuttujat antoivat samansuuntaista tietoa, vaikka ne koostuivat täysin eri osamuuttujista ja poikkesivat lukumäärältäänkin.

Kyselylomakkeessa olleiden kysymysten pohjalta paljastui pääosin ennakoituja tuloksia, mutta joitakin positiivisia ja negatiivisiakin yllätyksiä löytyi. Ilmiöiden olemassaolo sinänsä ei ollut hämmästyttävää, vaan niiden voimakkuus. Tiedusteltaessa vastaajien halukkuuteen lähteä aamuisin työpaikallensa, niin peräti kolmasosa oli hieman tai täysin erimieltä. Epätietoisia kannastaan oli 16,7%, joten vain puolet kohderyhmästä tiesi haluavansa työskennellä. Ilmiöön voi olla monta syytä ja vastausaikakin vaikuttaa. Mikäli suljetaan pois asenteen mahdollistava varallisuus, pitkä työmatka ja yleinen haluttomuus työntekoon, täytyy asia tulkita siten että työ on mielenkiinnotonta, kuten 31,3% ilmoitti. Työyhteisöissä voi myös olla sisäsyntyinen tekijä joka työskentelyhaluttomuuden aiheuttaa.

Positiivista on se, että kaksi kolmesta vastanneesta ilmoitti työtavoitteidensa olevan realistisia ja vain kolme kyselyyn vastannutta henkilöä ilmoitti olevansa täysin eri mieltä. Tehtävissään turhautuvansa koki sama määrä vastaajia, kuin jotka eivät olleet työtehtäviinsä turhautuneita. Samoin hieman yli puolet vastaajista tunsi oman työpanoksensa tärkeäksi, joka tietenkin nostaa motivaatiota ja osaltaan ehkäisee uupumusta. Työtehtävien suorittamiseen käytettävään aikaan oli vastaajista täysin tyytyväinen vain 6,3%. Tuloksesta voidaan tulkita työvoiman supistusten ja matalien organisaatioiden vaikutus, joka on seurausta tehokkuusvaatimuksesta. Uusiin haasteisiin suhtautumisen oli myös huomattavan positiivinen yllätys. Peräti 87,5% kohderyhmästä ilmoitti suhtautuvansa myönteisesti uusiin haasteisiin. Tulosta selittänee kohderyhmän ikärakenne ja aktiivisuus aikuisopiskeluun, jonka vuoksi tätä tulosta ei voida yleistää työpaikoille eikä populaatioon.

Vapaa-ajan viettoon ja kykyyn rentoutua liittyvät yksilökysymykset toivat tietoa yleisen työkuormituksen tasosta. Vain hieman yli puolet vastaajista kertoi pääsevänsä irti työasioista vapaa-ajallaan. Ihmissuhteissa työpaikan ulkopuolella jaksoi olla aktiivinen vastaavasti hieman vajaa puolet. Täysin eri mieltä ilmoitti olevansa kaksi vastaajista. Yksityiselämän tilanteiden suhde työuupumukseen tiedusteltiin myös ja neljä viidestä vastanneesta tunnisti yhteyden. Eli otoksesta saatiin todisteita työuupumuksen ja yksityiselämän kuormittavien tilanteiden yhteydestä. Laajemmat maassamme suoritetut tutkimukset ovat yhteyden todenneet ja yksityiselämä on todettu yhdeksi osariskiksi työuupumuksen synnylle.

8.2. Kommunikaation toimivuus

Tutkimuksen eräänä suurimpana mielenkiinnon kohteena oli toimivan sisäisen kommunikaation merkitys työuupumuksen ehkäisemiselle. Kyselyssä huomioitiin erityisesti yksilön tuntemukset henkilökohtaisen esimieskommunikaation osalta. Organisaation sisäinen tiedotus pitää sisällään myös tämän osa-alueen, mutta yleisluonteisuutensa vuoksi sitä analysoi jokainen henkilöstön jäsen eri tavalla. Merkitykset vaihtelevat vastaanottajan tietoisuuden mukaan. Yksilönäkökulma

tarjoaa mielenkiintoisen lähestymistavan kommunikaation merkitykselle eri tilanteissa.

Mahdollisuus saada palautetta omasta työsuorituksesta oli kahdella kolmasosalla vastanneista. Kolmasosa taas ilmoitti työyhteisösään olevan hieman tai täysin mahdotonta saada palautetta viisiportaisella asteikolla mitattuna. Esimiehille kertoi palautetta omista tehtävistään voivansa antaa samoin kaksi kolmasosaa tutkitusta ryhmästä. Epävarmoja vastaajia oli molempiin kysymyksiin vain yksi henkilö. Hieman yli puolet (54,8%) raportoi työtehtäviensä olevan selkeästi ohjeistettuja. Organisaation tiedotuksen koki olevan avointa vain kolmannes vastaajista, samalla kun vajaalla viidenneksellä ei ollut selvää mielipidettä asiasta.

Kommunikaatio-osiosta suoritettiin tilastollinen analyysi myös riippumattomien otosten t-testiä käyttäen. Keskiarvot eivät osoittaneet merkitsevää eroa ($p=0.649$) ei-uupuneiden 8.8 ($SD=5.119$, $N=5$) ja uupuneiden ryhmissä 9.6 ($SD=3.312$, $N=43$). Kommunikaation merkitys korostuu kaikissa yhteyksissä organisaation kehityskaaren aikana. Tulos ei sinänsä ollut yllättävä, koska juuri palautteen vähäisyys tai täydellinen puute tiedetään yhdeksi merkittäväksi tekijäksi työuupumuksen kannalta. Uupuneeksi itsensä kokeneet henkilöt toisin sanoen pitivät kommunikaation merkitystä hieman tärkeämpänä kuin uupumuksen välttäneet. Summamuuttuja oli koottu kysymyksistä, jotka kohdistuivat selvästi esimieskommunikaatioon ja selkeään tehtäväjakoon. Puutteellisesta kommunikaatiosta johtuva epätietoisuus tehtävä- ja vastuualueista näyttää osoittautuvan todella kuluttavaksi ja turhauttavaksi tekijäksi organisaatioiden henkilöstön keskuudessa.

Työpaikkansa yleisen tiedotuksen määritteli avoimeksi ja tasapuoliseksi vain kolmannes kysymykseen vastanneista, viidenneksen ollessa epävarmoja kannastaan (en ole samaa enkä eri mieltä). Selvä enemmistö (51%) totesi olevansa hieman tai täysin eri mieltä yrityksensä tiedotuksen tasapuolisuudesta. Asetettujen tavoitteiden käsittelyn yhdessä työntekijä- ja esimiesportaan kesken ilmoitti organisaatiossaan tapahtuvan 43,8%. Hieman suurempi määrä ei tulosten mukaan voi vaikuttaa tavoitteidensa asetteluun. Suurista muutoksista omassa

organisaatiossaan kertoi raportoitavan ennakkoon hieman runsas kolmannes tutkituista. Työyhteisön sisällä tapahtuvan ammatillisen tiedon nähtiin liikkuvan vapaasti hieman yli puolessa tapauksista, joten tilanne voidaan tulkita myös niin, että hieman vajaassa puolessa organisaatioista, joista tutkitut tulevat ei ammatillinen tieto siirry työyhteisössä. Tilanne on kaukana vapaan tiedonvaihdannan ihanteesta ja aiheuttaa inertiaa työyhteisöissä. Seurauksena prosessit eivät toimi tehokkaasti ja tuotettu laatu eikä määrä ole lähelläkään optimia. Lisäksi tulee vielä kuluja osaamisen etsimisestä työajan menetyksenä ja ilmapiirikin kärsii. Vuosia jatkuessaan tiedon pimitys maksaa yhteisöille selvää rahaa, jonka määrää on mahdoton edes arvioida. Yleisesti edustamansa organisaation tiedonkulkua luonnehti tulosten mukaan vajaa puolet orgaaniseen toimintaympäristöön sopivaksi.

Toimintaympäristö	**Suht. osuus**	**Vastaajia**
mekaaninen	*38,3%*	*18*
orgaaninen	*46,8%*	*22*
dynaaminen	*14,9%*	*7*

Taulukko 8. Toimintaympäristö kommunikaation osalta (N=47)

Selvästi odotettua suuremmaksi kohosi mekaaniseksi luokiteltavissa oleva kommunikaation osa. Tulosta voi selittää julkis-sektorilla mahdollisesti työskentelevien suuri määrä ja vastaava tilanne voi olla mahdollinen myös pienissä perheyrityksissä tai teollisuusympäristössä. Kyselyä toisin suuntaamalla tämäkin tekijä olisi voitu selvittää ristiintaulukoinnilla, mutta kyseisen asian tutkimista ei katsottu relevantiksi tämän tutkimuksen kannalta.

8.3. Johtamisen merkitys työyhteisölle

Johtaminen on tämän tutkimuksen keskeisin mielenkiinnon lähde. Johtamisen vaikutuksesta määräytyy kommunikaation rikkaus ja avoimuus sekä yhteisön ilmapiiri. Jos halutaan parantaa kommunikaatiota tai kehittää organisaation ilmapiiriä, niin johtaminen on se työkalu jolla muutos voidaan saada aikaan. Muilla tässä tutkimuksessa käsitellyillä osatekijöillä (kommunikaatio ja ilmapiiri) ei voida vaikuttaa suoraan kokonaisuuteen. Kommunikaation rikastamisella voidaan vaikuttaa ilmapiiriin, mutta ei juurikaan johtamiseen. Ilmapiirillä puolestaan on lähes mahdoton vaikuttaa kumpaankaan muuhun osatekijään, koska se on itse seurausta molemmista muista osatekijöistä.

Tutkimuksessa johtamista tarkasteltiin alaisena yksilönäkökulmasta. Osa kysymyksistä etsii myös yhteisöllisen johtamisen kokemuksia. Aluksi kysyttiin yleiseen kohteliaisuuteen, mutta myös esimiehen asenteeseen, suhteessa johdettaviinsa ottamaa linjaa. Tiedusteltaessa alaisten esimieheltä saamaa ystävällistä kohtelua, vastaajista 73% tunnisti kohtelun olevan ystävällistä. Tässäkin osiossa käytetyllä viisiportaisella Likert-asteikolla vain viidesosa tutkitusta ryhmästä oli eri mieltä, eli kohtelu koettiin epäystävälliseksi. Yksilöitä ovat esimiehetkin, mutta herättää ihmetystä todeta noin huomattavan prosentin tuntevan itsensä ”työkaluiksi”. Esimiestukea ilmoitti tarvittaessa saavansa kaksi kolmasosaa vastaajista, jota ei voida pitää hyvänä tuloksena. Vastauksesta voidaan päätellä, että kolmasosalla vastaajista on esimies joka ei ole täysin sitoutunut tehtäviinsä. Prosessien tehokas toiminta on ensiarvoisen tärkeää, olipa sitten kyse teollisesta toiminnasta tai palveluista.

Esimiesten ja työtoverien osoittamaa luottamusta ammatillisiin kykyihinsä raportoi, tunnistavansa neljä viidestä vastanneesta. Tosin 10% ilmoitti olevansa täysin tai hieman eri mieltä loppujen ollessa epävarmoja kannastaan. Tuo kymmenesosa joka ei koe kompetenssiaan arvostettavan ei ole motivoitunut eikä sitoutunut tehtäviinsä arvostuksen puutteen vuoksi. Tällainen työvoima on liikkuvaa ja sitä pitää nykyisessä työsuhteessaan vain vaihtoehtojen puute.

Johtamisen teemasta oli muodostettu summamuuttuja ”Oikeudenmukainen johtaminen”. Tämäkin osio testattiin t-testiä käyttäen merkitsevien erojen löytämiseksi keskiarvoista. Ei- uupuneiden keskuudessa keskiarvo oli 9.20 (SD=3.033, N=5), kun uupuneiden ryhmässä se oli 9.33 (SD=3.441, N=43). Merkitsevää eroa ryhmien välillä ei löytynyt (p= 0.938). Molemmat ryhmät, sekä ei-uupuneet että uupuneet pitivät toisin sanoen johtamisen vaikutusta työuupumuksen ehkäisemiselle yhtä tärkeinä.

Johtamisen osiossa katsoi lähes kaksi kolmasosaa vastaajista, että heillä ei ole mahdollisuutta edetä urallaan nykyisessä työpaikassaan. Jälleen huolestuttava tulos, jos oletetaan että yksilö on kunnianhimoinen tai kehityskykyinen. Työyhteisöänsä ilmoitti kehitettävän jatkuvasti hieman alle puolet kyselyyn vastanneista. Tutkitusta ryhmästä 37,5% ilmoitti olevansa hieman tai täysin eri mieltä työyhteisönsä jatkuvasta kehittämisestä. Palkitsemisjärjestelmät tiedostivat vain 23% vastanneista motivoiviksi ja oikeudenmukaisiksi. Yli puolet vastanneista oli osin tai täysin sitä mieltä, että palkitsemisjärjestelmät *eivät* ole motivoivia ja oikeudenmukaisia. Tähän tulokseen voi olla useita vaihtelevia tulkintoja, mutta jos kyseessä on tulospalkkaukseen perustuva järjestelmä, voi esim. myyntitehtävissä olla teoreettinen asiakaspotentiaali maassamme kriittiseltä massaltaan todella vaihteleva. Toiset myyntialueet ovat suotuisempia laajemman ja vauraamman asiakaspotentiaalinsa vuoksi, jolloin lähtöasetelma ei ole tasapuolinen. Johdon esimerkillisen sitoutumisen omassa työyhteisössään totesi tapahtuneen vain vajaa kolmannes tutkitusta kohderyhmästä. Puolet kyselyyn osallistuneista vastaajista oli hieman tai täysin eri mieltä esimiehensä esimerkillisestä sitoutumisesta. Johdon puutteellisesta sitoutumisesta seuraa aina epäuskottavuus alaisten näkökulmasta. Väkisinkin herää kysymys: ”Jos ei johto ole täysin sitoutunut tehtäviinsä, niin miksi minäkään niin tekisin?”

Kysyttäessä vastaajien mielipidettä henkilöstöjohtamisen laadusta, vain hieman yli neljännes tunnisti johtamisen olevan hyvää tai oli hieman samaa mieltä oman työyhteisönsä osalta. Peräti 56,3%:n mielipiteet tutkimuksen kohderyhmästä olivat osittain, tai täysin hyvän henkilöstöjohtamisen kokemuksen vastaisia oman organisaationsa osalta. Jakauman todennäköisimpänä tulkintana voidaan pitää

hyvän ja tehokkaan asiantuntijan palkitsemista johtajuudella ja palkitun henkilön täydellistä sopimattomuutta ihmisten johtajuuteen. Palkitseminen ansiokkaasta työpanoksesta on looginen ja odotettu seuraus työuralla. Kaikilla ansiokkailla asiantuntijoilla ei kuitenkaan ole valmiuksia ihmisten ja työyhteisön johtajuuteen. Hyvä asiantuntija on kuitenkin omassa tehtävässään paljon hyödyllisempi, kuin huono ihmisten johtaja palkintovirassaan.

8.4. Ilmapiiri

Kehityskeskustelut ovat johdon strateginen johtamisen väline ja minimikommunikaation tae. Organisaation ilmapiirin vaikutetaan aina tietoisesti ja tahattomasti. Johtohenkilöstön käytöksestä on tunnistettavissa heikkoja signaaleja, jotka voivat olla pahimmillaan ristiriitaisia ilmoitettujen toimintamallien kanssa. Jos esimiesten puheet ja teot evät ole sopusoinnussa, heijastelee käytös esimiehen omaa heikkoa sitoutumista. Ilmapiiristä muodostuu helposti välinpitämätön suhteessa työyhteisön asetettuihin tavoitteisiin. Eräs johdon keino ohjata ilmapiiriä ja seurata yksilön henkilökohtaista kehitystä ovat kehityskeskustelut, joita tutkimukseen vastanneista ilmoitti säännöllisesti käytävän yli 80%:ssa edustamistaan työpaikoista.

Ilmapiirin merkitystä työuupumuksen synnylle, lähestyttiin yksilö-, sekä yhteisöllisestä näkökulmasta. Vastaukset jakautuivat lähes täysin symmetrisesti tutkitussa ryhmässä. Käytetyllä viisiportaisella asteikolla melkein yhtä monta vastaajista ilmoitti sitoutumisen yhteisiin päämääriin olevan hyvää. Vastaavasti hieman tai täysin erimieltä yhteisönsä sitoutuneisuudesta oli hieman yli puolet kantansa varmasti tiedostaneista. Lähes 20% vastanneista ei ollut varma kannastaan. Mikäli vain puolet tutkitusta kykeni kertomaan vahvasta sitoutumisesta organisaatiossaan, täytyy tulosta tulkita siten, että esimiehet eivät ole onnistuneet tavoitteissaan. Työtoverien tukeen ilmoitti voivansa luottaa peräti neljä viidestä vastanneesta (täysin samaa tai hieman samaa mieltä). Vastausjakauma edellisen kysymyksen kanssa on hieman ristiriitainen, mutta se kertoo jonkinlaisesta jakautumisesta yhteisön sisällä. Organisaatiossa on kiinteämpiä ja väljempiä kollegiaalisia suhteita eli toisten työtoverien

varauksettomaan tukeen voi luottaa enemmän kuin toisten. Terveeseen ja avoimeen ilmapiiriin vaikuttavaa oman arvon tunnistamista ja tasavertaisuuden kokemusta haluttiin testata kysymyksellä joka paljastaa saadun palautteen luonteen. Väitteeseen: ”ketään ei syyllistetä” jakautuivat vastaukset jälleen aivan tasan, omaa näkökantaa asiaan ei ollut kuudesosalla vastaajista. Tulokset kertovat hyvästä ja päämäärätietoisesta henkilöstöjohtamisesta, mutta valitettavasti yhtä useassa tapauksessa häpeän ja pelon ilmapiiristä tutkittujen joukossa. Kenenkään julkinen haukkuminen ei voi edistää yhteisöjen tavoitteita. Jos haukut jakautuvat tasaisesti koko yhteisön osalle ilmapiiri ei voi olla hyvä, mutta jos syyllistäminen kohdistuu uusiutuvasti samaan henkilöön, on riski työuupumukseen sairastumiselle todella korkea. Usein ainoaksi vaihtoehdoksi tilanteen laukaisemiselle muodostuu työpaikan vaihto.

Summamuuttujaa ”Organisaation sisäinen ilmapiiri” käyttäen testattiin edelleen t-testillä ryhmien (uupunut/ ei-uupunut) keskiarvojen eroja. Ei-uupuneiden joukossa (SD=4.159, N=5) keskiarvo oli 8.60 ja uupuneiden joukossa se oli 8.07 (SD=3.370, N=43). Merkitsevää eroa ryhmien väliltä ei voitu löytää (p=0.746), vaan molempien ryhmien vastauksista kävi ilmi organisaation ilmapiirin suuri merkitys työssä jaksamiselle. Yksilön persoonaan, olemukseen ja käyttäytymiseen liittyvä väite ”Erilaisuus sallitaan” mitattiin myös viisiportaisella asteikolla ja väitteeseen suhtautui positiivisesti hieman yli puolet vastaajista. Hieman reilu kolmannes vastaajista oli täysin tai hieman eri mieltä ja 10%:lla ei ollut asiaan selvää kantaa. Myönteistä on yksilöllisen kohtelun hallitsevampi osuus, mutta toisaalta yli kolmanneksen, joka on suhteettoman suuri osuus, mielestä samanlaisuuden odotukset ovat suuremmat heidän työyhteisössään. Henkilöstön puristaminen yhdenlaiseen olemukselliseen ja käytökselliseen muottiin tappaa innovatiivisuuden ja erilaisuuden, jotka ovat juuri tärkeimpiä ominaisuuksia uuden luomisessa. Prosenttiluvut työyhteisönsä kommunikaatioympäristöltään mekaanisiksi tunnistaneiden ja erilaisuuden kieltävien vastausten osalta olivat lähes samat. Asioiden yhteys jäi tarkastamatta ristiintaulukoinnilla, mutta hyvin todennäköisesti vastaajaryhmät ovat identtiset molempien tulosten osalta. Mekanistinen toimintamalli ei ole yksittäinen, vain joissakin tekijöissä esiintyvä ilmiö, vaan tietoinen valinta eli organisaation elämäntapa.

Kaksi kolmesta vastaajista oli hieman tai täysin samaa mieltä siitä, että heidän työyhteisöissään ei esiinny kiusaamista tai häirintää. Tulos on positiivinen, mutta hieman runsas kuudes osa tutkituista puolestaan ilmoitti organisaatiossaan esiintyvän kiusaamista ja häirintää. Ilmiö on erittäin valitettava ja syyllistämisen lisäksi kiusaaminen aiheuttaa yksilön leimautumista ja työntekijän henkisen kuormituksen suurta kasvua. Yhteisön ilmapiiriä tunnetusti kuormittavat epäoikeudenmukaisuuden tuntemukset, joten sitä testattiin eräänä väitteenä. ”Ketään työntekijää ei suosita epäoikeudenmukaisesti”, sai osin ennakoidun, mutta voimakkuudeltaan yllättävän vastausjakauman, lähes puolet (48 %) oli sitä mieltä että kaikkien työntekijöiden kohtelu heidän toimintaympäristössään ei ole tasapuolista. Kolmannes tutkituista piti silti työyhteisöään oikeudenmukaisena. Epävirallisten suosikkijärjestelmien muodostuminen, tai vielä pahempana vaihtoehtona muodostaminen, on moraalitonta mutta inhimillistä toimintaa, jolla esimiehet tahtomattaan rapauttavat yhteisön tehokkaan kehityksen perusteet. lmapiiriin vaikuttavat suuresti työn mielekkyyden kokemukset, jotka ovat seurausta työn sisällökkyydestä. Vastaajia pyydettiin arvioimaan oman työnsä mielekkyyttä kouluarvosanoilla (4 – 10) ja keskiarvoksi muodostui 7,6 joka on tyydyttävä, mutta ei riittävä arvo työtehon ideaalista tasoa haettaessa. Arvo on täysin sama, jonka Juha Antila sai omassa palkansaajista työministeriölle tekemässään tutkimuksessa keväällä 2006. Antilan tutkimuksessa mitattiin palautteen vaikutusta työn mielekkyyden kokemukselle.

Kyselylomakkeessa oli lopuksi myös avoin kysymys: ”Kommentoi lyhyesti kokemuksiasi johtamisen vaikutuksista työilmapiirin”. Melkein puolet vastanneista kirjoitti arvokkaita kokemuksiaan vastaukseksi kehotukseen. Kommentit kattoivat lopulta kaikki tämän tutkimuksen teema-alueet, käsitellen yksilön näkökulmaa, kommunikaation merkitystä, johtamisen vaikutusta ja lopulta myös ilmapiiriä. Vastauksista ei voi päätellä suoranaisesti henkilön työtehtäviä ja asemaa. Kaikkia vastauksia yhdistää kuitenkin tietoisuus hyvän ilmapiirin merkityksestä työuupumuksen torjumiselle.

Vastauksista kävi ilmi määräaikaisten työsopimusten kuormittavuus ja vaikutus epävarman ilmapiirin syntymiselle. Lisäksi vakinaisessa työsuhteessa olevien

kerrottiin suhtautuvan ylimielisesti määräaikaisiin. Arvokuilu ja esineellistäminen eivät voi luoda hyvää ilmapiiriä mihinkään yhteisöön. Yksilön kannalta tärkeiksi nähtiin selvät vastuiden määrittelyt: ”*…vastuiden määrittelyt puhdistavat ilmaa ja auttavat työntekijää hahmottamaan oman tehtävänsä odotukset*”.

Heikko ja puutteellinen kommunikaation taso sai huomiota ilmapiirin luojana: ”*Ex-johtaja oli laiska, mutta kommunikoiva. Nyt on ahkera, mutta sulkeutunut =>tilanne on kauhea. Koko henkilöstö reagoi johtajan edesottamuksista. Tällä hetkellä pahinta on se, kun mistään ei puhuta; ei hyvästä eikä pahasta!”* Myös kommunikaation kanavaa kritisoitiin: ”*Sähköpostiesimies. Keskustelun puute ja huhupuheet herättävät epäluottamusta. Suhde esimieheen on kariutunut ja työmotivaatio on hukassa.*” Yleisesti vastauksista kävi esille spontaanin ja välittömän keskusteluyhteyden tarpeellisuus esimies-alaissuhteessa.

Esiin tuli myös organisaatioissa oleva suunnitelmallisen henkilöstöjohtamisen puute ja esimiesten alhaiseksi arvioitu sitoutumisen aste. Esimerkin vaikutus tunnistettiin useassa kommentissa: *”...esimiesten oma sitoutuminen ja esimerkki vaikuttavat suuresti työmoraaliin*”, sekä ”*Ylin johto ei sitoudu tavoitteisiin, toimialajohtaja näkee vain kahden vuoden päästä tapahtuvan eläkkeelle siirtymisen tärkeäksi!”* Esimiehiltä toivottiin myös ennakoitavissa olevaa linjaa ja selkeyttä päätöksissä. ”*Esimies ei uskalla tehdä vaikeita päätöksiä, vaan vetoaa aina siihen, että meidän pitää itse sopia asioista keskenämme, esimerkkinä kesälomien jako.”*

Johtamisen merkitys organisaation toiminnalle tiedostettiin kattavasti. Kommentteja ja toiveita johtamisen leadershipmäisestä suuntautuvuudesta esitettiin muutamissa kommenteissa. Kaikkiaan henkilöstön johtamisen tarve voidaan kiteyttää seuraavaan kommenttiin*: ”Johtamisen keskittyessä asiantuntijatehtäviin eikä ihmisten johtamiseen, koko ilmapiiri kärsii yhteisen vision/päämäärän puutteesta.”* Jos organisaation visio ei ole selvitetty yksiselitteisesti henkilöstölle, niin tehokas toiminta ei ole mahdollista. Ilmapiirin muodostumiselle koettiin tärkeäksi osa-alueeksi oikeudenmukainen kohtelu ja ’reilun pelin’ henki:

”*Kannustavalla ja palkitsevalla johdolla saadaan hyviä tuloksia aikaan”* sekä *” Puolueellinen ja epävirallisen suosikkijärjestelmän pönkittäminen myrkyttää työyhteisön ilmapiirin ja tappaa motivaation.”* Ilmapiirin positiivisuuden edellytyksiä käsiteltiin vastauksissa laajasti johtamisen seurauksien ja eri osatekijöiden kautta. Johtajien esimerkki omakohtaisesta sitoutumisesta ja avoimesta sekä osin epämuodollisesta kommunikaatiosta nousivat yleisimmin esiin toimintailmapiiriä analysoitaessa. Organisaatioiden kolmiportainen toimintaympäristö (M-O-D) ei varsinaisesti korostunut kyselyn vastauksissa vaan tilannejohtamisessa korostui enemmänkin esimiehen valmiudet ja sosiaaliset kyvyt. Ihmisten johtaminen oli käsite, johon palattiin useassa kommentissa.

8.5. Hypoteesien testaaminen

Tutkimuksen aloittamiselle oli tietyt odotukselliset lähtökohdat. Odotukset perustuivat arkitietoon ja aiemmin suoritettuihin tutkimuksiin työuupumuksesta. Oletusten testaamiseksi kyselylomakkeet jaettiin taustatietojen kartoituksen jälkeen neljään eri teemaan, joiden pohjalta muodostettiin kolmen teema-alueen perusteella yhtä monta nollahypoteesia.

H 01: Avoin kommunikaatio ehkäisee työuupumusta

H 02: Oikeudenmukaisen johtamisen kokemukset ehkäisevät työuupumusta

H 03: Hyvä työilmapiiri vähentää riskiä sairastua työuupumukseen

Hypoteesien testaus tapahtui t-testien tuloksia analysoimalla. Likert-asteikollisten muuttujien testaus aiempia johtopäätöksiä varten tuotti vastaukset samalla hypoteesien paikkansapitävyydelle 95%:n käytetyllä riskitasolla. Analyysin perusteella hypoteesi H 01 eli avoin kommunikaatio ehkäisee työuupumusta jää voimaan, koska merkitsevää eroa uupuneiden ja ei-uupuneiden ryhmissä ei voitu todeta ($p=0.649$). Jos nollahypoteesi olisi hylätty, se olisi tehty 64,9%:n riskillä, joka on aivan liian suuri.

Testattaessa hypoteesia H 02, eli oikeudenmukaisen johtamisen kokemukset ehkäisevät työuupumusta, jouduttiin jälleen toteamaan että hypoteesi jää voimaan. Yässäkään tapauksessa ei tilastollisesti merkitsevää eroa eri ryhmien väliltä löytynyt (p=0.938). Keskiarvojen erot ovat pienet, eikä mikään puhu hypoteesia vastaan. Päinvastoin hylkäämiseen johtava päätös olisi tehty peräti 93,8% riskillä, jolloin hylkäämispäätös olisi ollut lähes varmasti väärä.

Hypoteesi H 03 eli hyvä työilmapiiri vähentää riskiä sairastua työuupumukseen jää myös voimaan. Tilastollisesti merkitsevää eroa ei löytynyt uupuneiden ja ei uupuneiden välillä (p=0.746), eikä keskiarvojen ero ollut suuri. Hypoteesia ei siis voi hylätä, koska se tehtäisiin sietämättömällä, eli 74,6%:n riskillä.

Henkilökohtaisen uupumuksen osiosta ei hypoteesia luotu, eikä myöskään esimiesasemassa olevien suuremmasta uupumuksesta, vaikka sellainen perusoletus olemassa olikin. Excel-taulukkolaskentaohjelmalla suoritettu ristiintaulukointi osoitti, että vain vajaa kolmannes (32,7%) esimiesasemassa olevista vastaajista tunnisti työuupumuksen kohdallaan.

Yhteenvetona analyysien tuloksista voidaan sanoa, että tulokset vastasivat yllättävän hyvin laajempia tutkimuksia. Vaikka otoskoko oli vaatimaton (N=48) ovat tulokset hyvin yleistettävissä populaatioon, joka johtuu kohderyhmän laajasti vaihtelevista ammatillisista taustoista, työnkuvista ja eri tavoin organisoiduista työyhteisöistä. Mikäli tutkimus olisi tehty samalla otoskoolla johonkin tiettyyn organisaatioon, olisivat tulokset voineet poiketa radikaalisti suurista tutkimuksista. Yhtä suuri otos, kuin nyt käsitelty yhteen organisaatioon, olisi tuonut esille tutkitun kohteen omat, tyypilliset erityispiirteet jolloin organisaatiokulttuuri olisi profiloitunut terävästi. Vastaajilla oli vaihtelevat taustat, jonka vuoksi on mahdoton määritellä tarkasti tietojohtamisen kolmiportaisen mallin eri toimintaympäristöjen vaikutusta vastauksiin. Tiettyjä yleistyksiä voidaan kuitenkin tehdä vastausten korostaessa samoja tekijöitä, joilla työuupumuksen osatekijöitä ja yleisyyttä pyrittiin kartoittamaan.

9. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miksi työuupumus lisääntyy ennen luonnollista eläkeikää. Tätä ongelmaa lähestyttiin läntisistä teollisuusmaista saadulla tieteellisellä materiaalilla, hyödyntäen myös taloudellista näkökulmaa peräti kahden vuosikymmenen ajalta, sekä Suomessa 90-luvun puolivälistä nykypäiviin ulottuvalla tutkimustiedolla. Toisena mielenkiinnon kohteena oli johtajuuden vaikutus työssä jaksamiseen. Varsinainen empiriaosuus toteutettiin Lappeenrannan teknillisen yliopiston digi-opiskelijoiden keskuudessa keväällä 2006.

Kyselytutkimus toteutettiin aiemmissa tutkimuksissa todettuja kuormitustekijöitä mitaten, yhdistellen ja vertaillen. Laajempia kansallisia tuloksia on havainnollistettu virallisilla, saatavissa olevilla taulukoilla, joita ylläpitää mm. Sosiaali- ja terveysministeriö, Tilastokeskus, sekä Työterveyslaitos. Tutkitusta kirjallisuudesta sekä tieteellisten julkaisujen materiaalista selviää työuupumuksen lähtökohdat sekä kansallisia piirteitä. Kokonaisuutta lähestyttäessä keskeiset seikat työuupumuksen ja sitä seuraavan masennuksen osalta näyttävät olevan samansuuntaisia tutkimuksen piirissä olevissa maissa kansallisuudesta riippumatta. Aikuisopiskelijoiden parissa tehty tutkimus vahvisti tämän ilmiön. Vastaukset paljastivat tässä tutkimuksessa käsitellyt teema-alueet keskeisiksi tekijöiksi työuupumuksen syntymiselle, ja niistä johtamisen merkitys korostui erityisesti.

Oman yksityiselämän heikko hallinta lisää riskejä, eikä niiden vaikutusta kokonaisuuteen voida vielä luotettavasti arvioida. Tässä onkin mielenkiintoinen kohde jatkotutkimukselle. Yksilön ulkoisia, työyhteisössä vallitsevia kuormitustekijöitä löytyi puuttuvasta, huonosta ja väärin suoritetusta kommunikaatiosta. Motivoitumisen ja sitoutumisen kannalta tietoisuus organisaation yleistilanteesta ja omista vastuista sekä oikeuksista nousi esiin lukuisissa vastauksissa. Selvän suunnan osoittamista toiminnoille kaivattiin yleisesti. Johtamisen osiossa kaivattiin määrätietoista ja esimerkillisen sitoutunutta otetta esimiehiltä. Palaute nähtiin myös hyvin tärkeänä osana esimiestyötä. Oikeudenmukaisuus ja vaikutusmahdollisuudet omien tehtävien hoidossa koettiin

tärkeiksi tekijöiksi kehitysmahdollisuuksien ohella. Ilmapiirin muodostuminen johtamisen seurauksena tunnistettiin varmasti. Ilmapiirin vaikutus työmotivaatiolle ja sen seurauksena tuottavuudelle, tuli esiin useissa vastauksissa ja kommenteissa. Ennen kaikkea esimieheltä kaivattiin *ihmisten* johtajuutta ja sosiaalisia taitoja.

Lyhyesti kiteytettynä hyvälle johtamiselle asetetut edellytykset tähän tutkimukseen vastanneiden keskuudessa muodostuivat avoimesta ja rikkaasta kommunikaatiosta, jämäkästä mutta oikeudenmukaisesta johtamisesta, joka jättää päätäntävaltaa tehtävien hoitamisessa alaisilleen. Esimiehen tulee olla näkyvästi sitoutunut omiin tehtäviinsä ja antaa henkilöstölle kehitysmahdollisuus. Tehtävien määrittely tulee olla selkeä ja alaisilla tulee olla mahdollisuus esimiespalautteeseen suoriutumisestaan. Hyvään ilmapiiriin puolestaan vaikutetaan läsnäololla ja tasapuolisuudella. Mahdollisesti olemassa olevia uupumusta aiheuttavia osatekijöitä on kuitenkin vaikea lähteä muuttumaan ennen niiden paikallistamista. Seuraavissa kappaleissa esitetään yksinkertainen toimintamalli työuupumuksen ennalta ehkäisemiseksi tai paikallistamiseksi.

9.1. Tilannetietoisuus

Organisaation henkisen työturvallisuuden kyseessä ollessa, on yksittäisen henkilöstön jäsenenkin kuormittuneisuuden aste huomion arvoinen. Kaikki yksilöt eivät toimi paineen alaisina samaa kaavaa noudattaen ja täysin ennakoitavalla tavalla. Yksilökohtaiset erot voivat olla todella suuria, koska ihmisten paineensietokyky on erilainen. Henkilöstön muut jäsenet huomioivat herkästi muutokset tuntemansa kollegan käytöksessä, joka saattaa olla hämmennystä herättävää. Näkyvä stressaantuminen heikentää koko yhteisön ilmapiiriä ja vaikuttaa välillisesti tuottavuuteen (Hakanen, 2004). Henkilö voi normaalitilanteessa kestää työpaineiden aiheuttaman kuormituksen juuri ja juuri. Yksityiselämän poikkeuksellinen tapahtuma voi yllätyksellisesti, katalysaattorin tapaan laukaista uupumuksen, jota kukaan läheinen ei ole osannut ennakoida.

Jonkin uupumusta ennalta ehkäisevän toimenpiteen toteuttamiseksi tai parannuksen laatimiseksi, pitää tunnistaa nimenomaan työyhteisössä vallitseva

tilanne työn kuormittavuuden osalta (Honkonen, 2004). Tuloksen analysoinnin jälkeen voidaan sitten laatia strategia ja asettaa suuntaviivat tulevaisuudelle. Tilanteen analysointia on syytä jatkaa tietyin väliajoin, toimenpiteiden oikeellisuuden varmistamiseksi. Esimiehen keinot tunnistaa alkavaa työuupumusta ovat täysin sidoksissa organisaatiossa toteutetun kommunikaation kaksisuuntaisuuteen, sisältöön ja määrään.

Hierarkisesti toimivan organisaation perusperiaatteisiin ei sisälly vuoropuhelua henkilöstön kesken vertikaalisesti, juuri mistään aiheista, jolloin puutuva keskusteluyhteys työntekijöiden kanssa ehkäisee tehokkaasti työuupumuksen havaitsemista johdon taholta. Toisaalta tällaiselle organisaatiokulttuurille ominainen, jonkinasteinen työntekijöiden esineellistäminen ei edes tue ajatusta kiinnostuksesta alaisten työhyvinvointia kohtaan. Organisaation ulkoiset rajat ovat yhtenäiset ja ehjät, mutta se on sisäisesti liiaksi jakautunut. Työntekijät sairastelevat, uupuvat ja poistuvat työyhteisöstä. Sisäisen viestinnän ollessa kyvytön toimimaan luontaisena välineenä muulle kuin yksisuuntaiselle informaatiolle, on alaisten työuupumuksen havaitseminen ilman aktiivisia, kohdennettuja toimenpiteitä lähes mahdotonta.

Orgaanisessa, demokraattisemmin toimivassa työympäristössä yksittäisten työntekijöiden pahoinvointi on helpommin tunnistettavissa avoimemman tiedonkulun ja matalampien sisäisten hallintorakenteiden vuoksi. Kollegoiden tai yksilön itsensä on helpompi avautua ja kertoa kuormittuneesta tilanteestaan esimiehilleen. Avoimemmassa yhteisössä voi olla mahdollista sopia jopa työporukassa tehtävien tasaisemmasta uusjaosta ilman johdon puutumista asiaan. Organisaation koko ja ilmapiiri vaikuttaa luonnollisesti siihen, kuinka helppoa työuupuneen on lopulta pahoinvointinsa ilmaista. Vaikka keskusteluyhteys olisi kaksisuuntainen, yksilölliset erot ja arvomaailma määrittelevät kynnyksen uupumuksen julki tuomiseen, ellei sitä erityisesti johdon tahdolta tai tutkimuksen keinoin tarkastella.

Dynaamisessa ympäristössä töiden allokointi organisaation sisällä on yksinkertaisempaa. Usein saatetaan käyttää työn kiertoa, joka tarkoittaa tehtävien

vaihtumista säännöllisesti jonkin aikaperiodin puitteissa tai projektien valmistuttua. Idea on välttää liikaa rutinoitumista tehtävien hoidossa ja lisätä mielenkiintoa ja haasteellisuutta vaihtelevilla tehtävillä. Töiden vaihtelevuudella saavutetaan myös henkilökohtaisen kompetenssin korkeampi taso. Erikoisasemassa ovat tietenkin oman alansa spesialistit, joiden töitä ei välttämättä voida kierrättää syvän ja kapean osaamisalan vuoksi. Avoin ja rakenteiltaan matala organisaatio mahdollistaa tehokkaimmin työntekijän uupumuksen tunnistamisen sekä työtoverien että esimiesten taholta, luonnollisen kanssakäymisen keinoin.

Varsinaiseksi ongelmaksi työuupumuksen kartoituksessa ei nykyisin nouse niinkään kuormittuneisuuden tunnistamisen vaikeudet, vaan organisaation toimintaympäristöstä riippumatta johtajisto suhtautuu asiaan vieroksuen. Useissa työyhteisöissä asia tiedostetaan arkitiedon tasolla, mutta sitä ei olla valmiita tutkimaan syvällisemmin ennen mahdollisen kriisitilanteen syntyä. Odotetaan asian hoituvan itsestään, tai että sen huomiotta jättäminen ei avaa kiusallista keskustelua. Syitä löytyy tietenkin useita, mutta keskeisimpänä esiintyy kritiikin pelko saatujen tulosten vuoksi ja haluttomuus muutoksiin. Valitettavan usein ”syyttävä sormi” kohdistuisi johtajiston suuntaan.

9.2. Kehityskeskustelut

Pauli Juuti (1998) määrittelee kehityskeskustelun tilanteeksi, jossa esimies ja alainen keskustelevat sovitusta ja valmistellusta aiheesta. Keskustelulla on lisäksi tietty tavoite ja valmisteltu rakenne.

Useassa organisaatiossa on otettu käyttöön kehityskeskustelut säännöllisen vuoropuhelun aikaansaamiseksi. Yleisesti tämä vuoropuhelun muoto toteutetaan kerran vuodessa, mutta nopeassa muutoksissa elävillä organisaatioilla sykli voi olla nopeampikin, jolloin strategioita on päivitettävä useammin (Autio, Juuti & Latva-Kiskola, 1990). Tämä kommunikaation muoto korvaa luonnollisen ja vapaan tiedonvaihdon esimiehen ja alaisen välillä toimialakohtaisesti. Suurissa ja maantieteellisesti hajautetuissa organisaatioissa ei spontaani ja epämuodollinen kommunikaatio ole aina kuitenkaan mahdollista. Kehityskeskustelut tarjoavat

käytännössä usein ainoan kanavan vertikaaliselle, henkilöstön tilaa koskevalle tiedon vaihdolle. Kehityskeskustelut ovat usein myös organisaation strateginen valinta palautteen saamiseksi. Vuoropuhelu ei saisikaan koskaan olla sähköisen median varassa, vaan tapahtua molemmin osapuolin tilanteeseen valmistautuneena ja kasvokkain. Toimivan asetelman lähtökohtana on lisäksi ajatus kahden tasavertaisen aikuisen kommunikaatiosta. Työkaluna keskustelu varmistaa alaisen sitoutumisen yrityksen visioon ja strategiaan, sekä pyrkii motivoimaan ja sitouttamaan henkilöstön omiin tehtäviinsä, osana suurempaa kokonaisuutta. Kehityskeskustelun teema-alueet eivät saa koskaan olla osana palkkaneuvotteluja, koska niille täytyy olla oma fooruminsa. (Ronthy-Österberg & Rosendahl, 1998.)

Kiteytettynä kehityskeskustelulla on kolme päätavoitetta. Ensiksi tarkoituksena on selkiyttää henkilöstölle tavoitteet ja määritellä arviointimenetelmät. Tämän osion tarkoituksena on oikaista tehtävien organisoinnissa ja määrittelyssä olevat epäselvyydet ja mahdolliset virheelliset tulkinnat. Toisena pääasiallisena tavoitteena on antaa ja saada palautetta työsuorituksesta määriteltyjen kriteerien puitteissa. Viimeisellä osiolla tarkoitetaan yleisesti ns. kehittymisosiota, jossa käsitellään yksilön lyhyen ja pitkän aikavälin edistymistarpeita työtehtävissään. Oikein rakennettu kehityskeskustelu onkin kelvollinen työkalu, jolla voidaan kohottaa työntekijöiden itsetuntemusta. Valveutuneissa organisaatioissa, joissa on ymmärretty panostaa henkilöstön hyvinvointiin, on luotu yksilöllisiä kehityssuunnitelmia työntekijöiden kompetenssin kartuttamiseksi, koska samalla karttuu myös yrityksen tietopääoma.

Molempien osapuolten odotukset työtehtäviä ja esimies/alaistoimintaa koskien on myös syytä selvittää kehityskeskusteluissa. Kommunikaation kehityskeskusteluissa ei tulisi koskaan olla pakon omaista, organisaatioon integroitua rutiinia, koska silloin se on täysin merkityksetön ja jopa haitallinen työyhteisön toimintaa ajatellen. Rakentavasta kritiikistä kasvaa muutos, jos sen vastaanottamiseen on valmiuksia, koska ilman muutosta kehitys ei ole mahdollista.

Tutustumismetodina alaisiin kehityskeskustelu ei aina tarjoa oikeanlaista käsitystä alaisen persoonasta, vaan käyttäytyminen voi olla hyvin tarkoitushakuista. Vaarana

on, että esimies kuulee vain sen, mitä hänen oletetaan haluavankin kuulla. Miellyttävä käytös ja näennäinen kiinnostus sekä organisaation että omaan kehityksen antaa helposti kuvan tehokkuudesta vaikkei asioilla ole mitään yhteyttä (Robbins, 1998, 225-227).

Kehityskeskustelu, joka on johtamisen väline, ei ole tarkoitukseltaan varsinainen työuupumuksen mittari, mutta organisaatioissa joissa niitä käytetään, se tarjoaa suoran ja säännöllisen palautekanavan alaisen sekä esimiehen välille. Tärkeää on se mitä sanotaan, mutta sensitiivinen ja tilannetajuinen esimies huomioi myös sen mitä *ei* sanota. Suomalaiseen luonteeseen usein liitetty käsite -sisu ei ole työyhteisössä aina pelkästään positiivinen ilmiö, koska henkilö saattaa jopa tietoisesti peitellä kuormittuneisuutensa tilaa. Erilaisiin verukkeisiin nojautuen työntekijän on mahdollista ylläpitää kunniallista julkisivua tai pahimmillaan kieltää jopa itseltään koko ongelman olemassaolo.

9.3. Työuupumuksen toteaminen

Vaihtelevat tilanteet ja kiire työpaikoilla eivät aina anna mahdollisuutta itsetutkiskeluun työkuormituksen osalta. Suoriutumispaineet tiedostetaan, mutta työperäisen kuormituksen todellista tilaa ei monikaan omalta osaltaan havaitse, ennen kuin totaalinen uupumus iskee. Työuupumuksen yleisyyden ja sen puhkeamisen korkean riskin vuoksi useat kansalliset ja kansainväliset tahot ovat avanneet tutkimusohjelmia ongelman tiimoilta.

Nykyinen työsuojelulaki velvoittaa työnantajan suojelemaan henkilöstöä työperäisiltä sairauksilta ja työtapaturmilta. Työnantajan tulee toimissaan ottaa huomioon myös mahdolliset työstressin tai uupumuksen syyt, kartoittaa riskit ja aloittaa välittömät toimenpiteet ennaltaehkäisevän toiminnan käynnistämiseksi. Työntekijöiden edustajan kuuleminen työyhteisössä tapahtuvien muutosten osalta on tärkeää. (Euroopan työterveys- ja turvallisuusvirasto, 2002.)

Työuupumusta havainnoimaan tai sitä kartoittamaan on olemassa muutamia valmiita mittareita. Organisaation kannalta mittareiden käyttöön liittyy kuitenkin

aina useita ongelmia. Osa käytettävissä olevista mittareista on maksuttomia ns. on –line mittareita, jolloin käyttäjälle jää täysin epäselväksi analysointimenetelmän sisältö. Tällaisessa tapauksessa kysymyksiä ei ole tietenkään modifioitu toimialaan sopiviksi, vaan ne ovat hyvin yleisluontoisia. Toisen pullonkaulan muodostavat niin ikään mittarit, joka ovat maksuttomia (ainakin osa), mutta tulosten luotettava analysointi edellyttää loppututkintoa käyttäytymistieteissä. Maallikon tekemä tulkinta voi onnistuessaan olla vain suuntaa antava ja pahimmillaan täysin virheellinen. Kolmannen ryhmän muodostavat mittarit, jotka vaativat tulosten ymmärrettävään muotoon saattamiseksi kalliin ohjelman vastausten analysointiin. Toisaalta muutamilla tuotannollisilla toimialoilla investoidaan miljoonia uusiin koneisiin, koska niiden lasketaan nostavan tuottavuutta ja olevan taloudellisesti kannattavia. Henkilöstöön hyvinvointiin kohdistuvat panostukset sen sijaan koetaan monesti pelkiksi kuluiksi, vaikkakin asennoituminen on osittain viime aikoina muuttunut parempaan suuntaan.

Työuupumuksen merkkien yleistyessä organisaatioissa voidaan asiaa tietenkin tunnustella alustavasti yksinkertaisimmillaan anonyymeillä teemakyselyillä palautelaatikkoon. Kyselyjen aiheena voi olla käsitykset yhteisön ilmapiiristä, työn vaatimusten taso, oma työn hallinta, yhteisön tuki sekä koulutus- ja vaikutusmahdollisuudet. Avoimet kyselyt tai monivalintakyselyt ilmaisevat tiettyjen tekijöiden yleisyyden, ja saturaation painottuessa joihinkin tekijöihin, on syytä tutkia asiaa tarkemmin.

Työyhteisöistä yleisesti löytyvä työsuojeluvaltuutettu on luottamushenkilö. Hänen velvollisuutensa on asioida työnantajan kanssa, mikäli työntekijät tuntevat kiusalliseksi suoran lähestymisen organisaation johtoa kohtaan työuupumusta käsittelevissä tapauksissa. Ammattijärjestön edustaja voi myös auttaa tilanteen ratkaisemisessa. Organisaation työterveyshuolto, johon kuuluu lääkäripalvelut on valmis ohjaamaan osapuolet ammattihenkilöstön puoleen. Asiantuntijat kykenevät tekemään ammattitaitoisen ja luotettavan työuupumusta koskevan tutkimuksen henkilöstön keskuudessa. Joskus voi olla tarpeen asioida täysin riippumattoman, ulkopuolisen tahon kanssa, mikäli ongelmien ratkaisusta ei päästä yksimielisyyteen. Työsuojeluviranomaiset on mahdollista kutsua tutkimaan

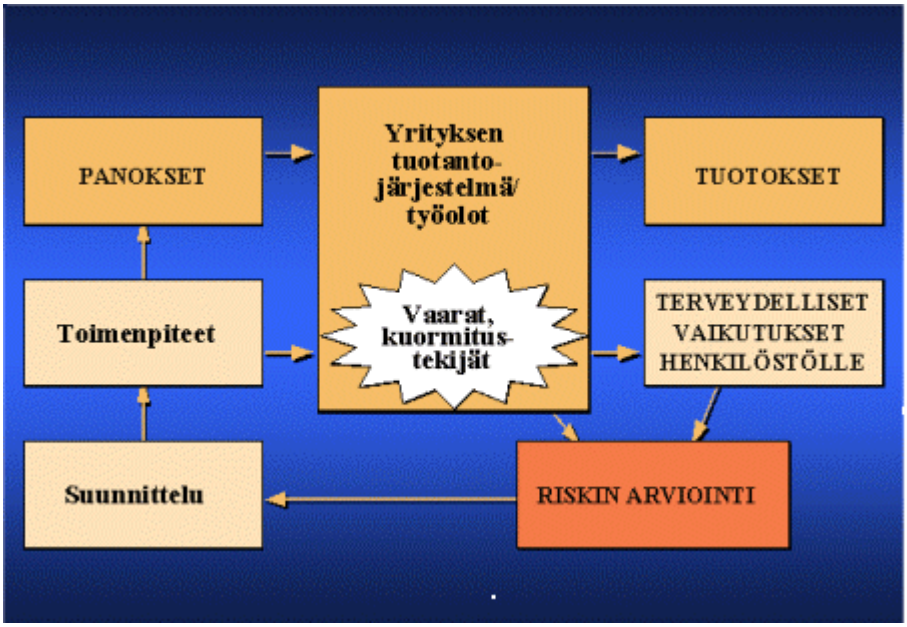
organisaation henkistä tilaa, jos muu ei auta. (Euroopan työterveys- ja turvallisuusvirasto, 2002.)

9.4. Riskianalyysi

Työuupumus on aina seurausta työympäristöongelmista, vaikka siihen saattaa liittyä yksityiselämän tekijöitä. Riskien arviointimenetelmällä voidaan todeta työyhteisön kehittämistarpeet ja sen avulla voidaan luoda työsuojelun toimintaohjelma. Yrityksen muut kehityshankkeet voivat jo pitää sisällään työsuojelua käsittäviä toimenpiteitä, jolloin niille ei tarvita edes omaa toimintaohjelmaa.

Riskien arviointi on tietoista käyttäytymistä, jolla pyritään varmistamaan organisaation toiminta ennakoinnin keinoin kaikissa kuviteltavissa olosuhteissa. Karkeasti riskit voidaan jakaa työnantajan kannalta kahteen pääryhmään, ulkoisiin ja sisäisiin riskeihin. Työyhteisössä esiintyvien vaarojen tunnistaminen ja niiden minimoimiseksi suoritettavat toimenpiteet koskevat useimmin rahoitus-, verkosto-, tietoturva-, henkilöstö- tai työturvallisuusriskiä. Riskien lajeja voi olla lukuisia muitakin organisaation toimialasta johtuen. Työuupumuksen syntyyn vaikuttavat tekijät kuuluvat ryhmänä työturvallisuusriskien joukkoon, jotka jakautuvat vielä fyysisiin ja psyykkisiin riskeihin.

Henkistä kuormitusta työtehtävien hoidossa on todettu aiheuttavan vaaran tai vaaratekijän, joka voi aikaansaada haitallisen tapahtuman, kuten työtapaturman, ammattitaudin, työuupumuksen tai huonon kohtelun. Edellisten tekijöiden esiintymisen aiheuttama riski on yhdistelmä vaaratilanteen todennäköisyyttä ja vakavuutta, eli riskin suuruutta. (Euroopan työterveys- ja turvallisuusvirasto, 2006.)



Kuva 6. Riskien arviointi osana yrityksen turvallisuuden hallintaa (Lähde: Euroopan työterveys –ja turvallisuusvirasto, 2006)

Työuupumuksen välttämistä käsitelevä riskiarviointi tulisi tehdä mahdollisuuksien mukaan työryhmissä, jossa on työnantajapuolen lisäksi henkilöstön ja työterveyssektorin edustajia. Yhteistyöelimen organisointi on työyhteisön johdon tehtävä. Monipuolinen koostumus takaa sen, että kaikki tahot saavat mielipiteensä kuuluviin ja asiantuntija voi selvittää osapuolten lailliset vastuut sekä suositeltavat toimintamallit.

Materiaalia riskiarviointia suoritettaessa voidaan käyttää eri tavoin, esim. kehityskeskusteluilla tai ilmapiirikyselyillä kerättyä palautetta voidaan hyödyntää. Vielä parempaan tulokseen päästään, jos yrityksessä on toteutettu varsinainen työuupumusmittaus, silloin tarjolla on jo valmiiksi analysoidut tulokset toteutettavien kehityspäätösten perustaksi. Yksinkertaisena indikaattorina voivat olla samoille yksilöille kasaantuvat poissaolot ja työterveyshuoltokäynnit sekä huolimattomuus työtehtävien hoidossa suhteutettuna esim. ikäryhmään. Kulunvalvonnan keinoin voidaan myös seurata mahdollisia ylitöiden keräytymiä yksilökohtaisesti. Alituisen väkivallan uhan alaisena työskentelevät, ja laajoja muutosprosesseja läpikäyvien organisaatioiden työntekijät, ovat itsestään selvästi

riskialttiita työuupumuksen puhkeamiselle. Varsin erikoinen ilmiö tuntuukin olevan vastavalmistuneen kansallisen tutkimuksen tulos, jonka mukaan *muutospelko* on varsin hallitseva suomalaisten työntekijöiden parissa (Antila, 2006, 64).

9.5. Riskien hallinta

Riskianalyysin suoritettuaan organisaation tulee tehdä tarvittavat päätökset korjaustoimenpiteistä. Kehitysaikeiden julkistaminen koko työyhteisön tietoisuuteen luo avoimuuden ja yhdessä tekemisen ilmapiirin, jolloin sitoutuminen päämääriin ja hankkeisiin kasvaa henkilöstön parissa. Yksilökohtaisen panostuksen myötä tuotos kasvaa ja laatu paranee.

On olemassa johtamisen suuntaus, joka keskittyy riskijohtamiseen. Tällöin näkökulma on puhtaasti liiketaloudellinen, eikä sisällä sosiaalisia tekijöitä. Sisäisen kontrollin ja riskijohtamisen välistä eroa onkin vaikea hahmottaa (Spira & Page, 2003). Riskikartoituksen ohjaamien toimenpiteiden toteuttaminen on työnantajatahon tehtävä. Haastetta ei kuitenkaan pidä nähdä pakonomaisena velvollisuutena vaan yritystä ja sen kehittymisprosesseja tukevana, koko organisaatiota hyödyttävänä työkaluna. Henkilöstön henkisen kuormituksen osalta toteutettu riskikartoitus osoittaa suuntaviivat jatkuvalle, tiettyjen sektoreiden seurannalle, jolloin pohjatyö on jo tehty. Mahdollisesti myöhemmin voimakkaasti muuttuneet olosuhteet aiheuttavat luonnollisesti uuden riskianalyysin tarpeen. Järjestelmällinen seuranta, joka on integroitu yhdeksi organisaation henkilöstöhallinnon luonnolliseksi toimintamalliksi, takaa säännöllisen kosketuspinnan yritysjohdon ja henkilöstön välillä. Näin toimiessaan organisaatio proaktiivisesti ehkäisee tilanteen, jossa mahdolliset konfliktit pääsevät kasvamaan ratkaisemattomiksi tai suuria (henkisiä ja taloudellisia) ongelmia aiheuttaviksi.

Riskianalyysin tulosten tulee olla eriteltyjä ja luotettavia. Ilmenneiden ongelmien keskeisimmät työturvallisuuteen liittyvät kehittämistarpeet on oltava selkeästi määriteltyinä ja käytännönläheisesti esitettyinä. Korjaustoimenpiteiden tulee olla

kirjattuna avoimesti yrityksen kehityssuunnitelmaan ja olla vapaasti henkilöstön hyödynnettävissä. (Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto, 2006.)

9.6. Johtamisen käsite 2000-luvulla

Johtamisen vaatimukset ovat kehittyneet työn sisällön myötä. Mekaanista toimintaympäristöä, joka vallitsisi kokonaisvaltaisesti organisaation kaikilla tasoilla, ei enää nykyisin läntisestä yritysmaailmasta juuri löydy. Orgaanisen mallin mukainen toiminta-ajatus on käytössä jo perinteisesti hierarkisillakin aloilla, jopa puolustusvoimissa kysellään nykyisin palautetta toiminnasta. Monet orgaanisen toimintamallin mukaan eläneet organisaatiot ovat puolestaan nykyisin kilpailutilanteen ja tehokkuuden vuoksi pakotetut verkostoitumaan ja siten siirtymään dynaamiseen yritysympäristöön. Muutospaineet organisaatioiden johdolle ovat kovat ja vaativat uudistumaan organisaation myötä.

Asioiden (management) ja ihmisten (leadership) johtajuudet ovat saaneet seuraajakseen muutoksen johtajuuden. Muutoksen johtamisessa tavoitteet ovat yksilön ja organisaation muutos-, sekä uudistumiskyvyssä. Edellytykset muutoksen johtamiselle luovat Ekvallin ja Arvosen (1991) mukaan visiointi tavoitteista ja muutoksen suunnasta, jatkuva tietoinen kehittäminen, kyky nopeisiin päätöksiin sekä kannustaminen yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen. Johtajuuden olemus on ottanut edelläkävijän roolin. Vuorovaikutuksen roolin korostuessa johtamisessa, esimieheltä edellytetään joustavuutta ja ihmissuhdetaitoja enemmän kuin aikaisemmin. Tehtävien delegointi verkostomaisissa organisaatioissa on myös saanut vahvemman sisällön, empowerment -valtuutus. Nykytiedon mukaan johtajalle onkin tärkeää tietää miten, milloin ja keneen työyhteisössä on syytä olla yhteydessä. Delegoinnille ominainen jälkikontrolli ja vastuun säilymisen merkitys esimiehillä alenee operatiivisella tasolla. Yksilön ja tiimien vastuuta oman sektorinsa suorituksista korostetaan puolestaan valtuutuksessa. Valtuutuksesta mahdollisesti seuraavat epäonnistumiset, jotka ovat yleensä seuraus vastuun ja vallan epätasapainosta, vaikeuttavat tehokkaan valtuutuksen määrittelyä. (Goldratt, 1996.)

Empowerment tunnetaan myös toisessa merkityksessä työyhteisöjä tarkasteltaessa. Käsite on saanut myös muodon *voimaantuminen*. Tämän tulkinnan mukaan yksilö ikään kuin saa uutta voimaa ja innostusta esimiesten hänelle työtehtävien hoidossa osoittaman luottamuksen ja päätäntävallan seurauksena. Tästä näkökulmasta käsitettä lähestyttäessä kukaan ulkopuolinen henkilö ei voi suoranaisesti vaikuttaa yksilön motivoitumiseen ja työpanoksen kasvuun, vaan se on täysin omaehtoinen ja sisäsyntyinen reaktio ja saa voimansa hyvästä työilmapiiristä (Siitonen & Robinson, 2001.) Käytännössä näkökulmasta riippumatta lopputulos on sama molemmissa empowermentia koskevissa lähestymistavoissa, eli yksilön työteho paranee laajenneen vastuun myötä.

Yritykset toimivat matalilla organisaatioilla, jolloin vastuukysymykset koskevat kaikkia. Vapauden ja vallan myötä työntekijät saavat myös vastuuta. Työuupumuksen kehittymisen erot ovatkin kaventuneet organisaatioiden eri tasoilla, vaikka vastuun organisaation toiminnasta ja strategioiden toteutumisesta kantaa aina lopulta johtohenkilöstö.

Johdon roolia voi tavallaan verrata myös valmentajaan, joka työskentelee tulevaisuuden menestyksen eteen. Johtajuus tästä näkökulmasta tarkoittaa sitä, että hän on vastuussa suoraan henkilöstön kehityksestä, joka on kilpailuetu sekä investointi tulevaisuuteen. (Mann, 1997.) Kehityskeskusteluista, joissa henkilöstö saa mielipiteensä esille ja yhteiset tavoitteet voidaan vahvistaa, onkin tullut yleisiä eri organisaatioissa. Tosin kehityskeskusteluilla on todettu olevan myös negatiivinen vaikutus henkilöstön työmoraalille, mikäli organisaation johto ei huomioi keskustelujen tuloksia mitenkään toiminnoissaan. Näin tehdessään se osoittaa täydellistä mielenkiinnon puutetta ja haluttomuutta muutoksiin.

9.7. Yksilön vastuu

Tutkielma on keskittynyt tarkastelemaan yksilön kannalta lähinnä ulkosyntyisiksi luokiteltavien tekijöiden vaikutusta työuupumuksen syntyyn. Ulkoisia tekijöitä on lähes mahdoton hallita, mutta osaan kuormituksesta yksilö voi vaikuttaa. Oman elämän hallinta ja terveelliset elämäntavat auttavat ylläpitämään paineensietokykyä

hetkellisesti pidempään, verrattuna tilanteeseen, jossa uupumukseen liittyy runsas alkoholin käyttö, tupakointi ja riittämätön lepo yhdistettynä liikunnan puutteeseen. Vanha viisaus, jonka mukaan ”keho on sielun temppeli” pitää paikkansa. Heikko fyysinen tila altistaa työuupumukseen kohdistuneiden lääketieteellisten tutkimusten mukaan yksilön mielenterveydellisten häiriöiden lisäksi myös sydän- ja verisuonitaudeille. Tällaisessa tilanteessa ennenaikaisen sydänkuoleman tai työkyvyttömyyden riski on suuri.

Taloudelliselta näkökannalta tarkasteltuna yksilön välinpitämättömyys oman terveytensä suhteen ei ole vain hänen oma vahinkonsa, vaan kulut ja menetykset kohdistuvat yhtälailla työnantajaan ja yhteiskuntaan verorasituksen muodossa. Suomalaisessa koulutusjärjestelmässä, jossa yhteiskunta käytännössä vastaa koulutuksen kuluista, on tappio kaksisuuntainen. Yksilön koulutuksen erikoistumisesta tai korkeasta asteesta johtuen, hänen voidaan laskea maksaneensa yhteiskunnalle koulutuskulunsa vasta lähellä eläkeikäänsä. Jos työura katkea varhain oman välinpitämättömyyden seurauksena tappio jää yhteiskunnan maksettavaksi, ja lisäksi tulevat hoito ja kuntoutuskulut tai työkyvyttömyyseläke. Sanomattakin on selvää, että kaikkia seurauksia ei kyetä eikä muutoinkaan voida arvioida taloudellisesti. Sellaisia ovat muun muassa omaisille ja läheisille aiheutetut henkiset kärsimykset.

9.8. Tutkimuksen arviointia

Työuupumuksella voidaan todeta olevan suora yhteys kasvaneisiin tulostavoitteisiin koko organisaatioiden leveydeltä. Kommunikaation ja johtamisen todettiin vaikuttavan myös ratkaisevasti henkilöstön työtyytyväisyyteen ja viihtyvyyteen. Tutkimuksen tulokset luovat varsin huolestuttavan kuvan tulevaisuudesta. Kehityksen pyörää ei voi kääntää taaksepäin, jolloin käytännössä ongelmat vain pahenevat kehityksen kiihtyessä, ellei niihin reagoida. Visionäärisyys leimaa nykypäivän johtamista. Kokonaistehokkuuden kannalta saattaisi olla hyödyllistä kääntää visionäärisyyttä myös työtyytyväisyyden saralle entistä enemmän, koska työntekijöiltäkin vaaditaan yhä parempia suorituksia. Useissa organisaatioissa on 90- ja jopa 80-luvuilta asti yritetty panostaa

henkilöstön kehitykseen ja viihtyvyyteen. Suuntaus on oikea ja vaatii tulevaisuudessa entistä enemmän huomiota. Työnantajalle on huomattavasti edullisempaa ehkäistä työuupumusta proaktiivisesti, kuin seurata sivusta tacit-tiedon ulosmarssia organisaatiosta. Huomiota tulee kiinnittää työnantajan taholta yhä kasvavasti työperäisen stressin tunnistamiseen jo varhaisessa vaiheessa ja varsinaisen työuupumuksen ennalta ehkäisemiseen, koska henkilöstö on nykyisin täkein tuotannontekijä organisaatioissa.

Kommunikaation ja johtamisen osalta toisistaan poikkeavat toimintaympäristöt (M-O-D) todettiin hyvinkin eri tavoin kuormittaviksi. Teoriaosan päämäärä oli yrittää syventää näkökulmaa hakemalla tietoa työuupumuksesta ja johtamisesta eri aikakausilta. Eri johtamismenetelmien toiminta ja tehokkuus tulivat myös selvästi esiin. Empiriaosan mielenkiinto kohdistui työuupumuksen yleisyyteen aikuisopiskelijoiden keskuudessa ja henkilöstöjohtamisen vaikutukseen ongelman syntymiselle. Ongelmaa lähestyttiin kahden johtajuuden heijasteen kautta, eli sisäisen kommunikaation ja organisaation ilmapiirin tutkimuksen keinoin. Lisäksi tutkielman osatavoitteena oli luoda tilannetietoisen johtajuuden resepti.

Kyselytutkimusta käytettiin instrumenttina tutkimusmateriaalin keräämiseksi ja toivottavaa olisi ollut suurempi vastausaktiivisuus paremman yleistettävyyden saavuttamiseksi. Nyt saadut tulokset kuvaavat kuitenkin yhteneväisesti eri henkilöstöryhmien parista saatuja aiempia tuloksia. Yksilökohtaiset erot asenteissa johtamiseen ja työyhteisöön korostuvat kuitenkin suhteellisen paljon vaatimattomaksi jääneen otoksen vuoksi. Mielenkiintoista olisi ollut myös tutkia tarkemmin opiskelun, työn ja työuupumuksen suhdetta ja todellisia vaikutteita opiskeluun hakeutumiselle. Varsinaisessa hakutilanteessahan ei välttämättä saada esiin todellisia motiiveja, mutta anonyymisti ilmoitettuna ja jo yliopistoon valittuna tilanne olisi vastaajien osalta toisenlainen.

Tässä tutkimuksessa asetelmana oli lähestyä ongelmaa tietojohtamisen näkökulmasta, jolloin mielenkiinto kohdistui työuupumuksen olemukseen kolmiportaisen semanttiseen sisällön kautta. Tietojohtamisen näkökulmasta vapaa tiedonvirtaus sekä johdon ja organisaation dynaamisuus ovat ensisijaisia

kiinnostuksen kohteita suhteessa työuupumuksen syntyyn. Käytetty näkökulma antoi selkeän ja mielenkiintoisen katsauksen henkiseen hyvinvointiin erilaisia työtehtäviä hoitavien opiskelijakollegoiden parissa.

Valitettavaa oli, että kaikista yhtenevistä tai eriävistä näkökulmista suoritetuista ulkomaalaisista tutkimuksista ei ollut saatavissa numeerista eikä visuaalista tietoa (diagrammi tai taulukko) vertailujen tekemiseksi. Myöskään kansalliset, tilastoja ylläpitävät laitokset eivät olleet eritelleet kaikkia faktoreita yksiselitteisesti tämän tutkimuksen rinnastuksen kannalta. Materiaalia oli yleisesti ottaen kohtalaisen hyvin saatavilla, mutta tietyt osa-alueet vaativat syvempää tutkimusta kokonaisuuden selvittämiseksi alati muuttuvassa työuupumuksen kentässä. Esimerkiksi kattavaa tutkimusta yksityiselämän kuormittavien kokemusten vaikutuksesta työuupumuksen syntyyn ei ole tietääkseni suoritettu. Myös puhtaasti ekonomistisen näkökulman tuominen työuupumustutkimukseen auttaisi yritysjohtoa ymmärtämään ongelman taloudelliset vaikutukset konkreettisesti. Kuten todettu, ongelma on tiedostettu kansainvälisesti työsuojelullisesta näkökulmasta, ja sen seurauksena on allekirjoitettu vuoden 2004 lopulla EU-työmarkkinajärjestöjen toimesta nykyinen ja voimassaoleva sopimus stressistä, (http://tutb.etuc.org./uk/newsevents/files/Accord-cadres%20STRESS.pdf).

LÄHDELUETTELO:

Alkula, T., Pöntinen, S., Ylöstalo, P. 1994. Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät. Porvoo: WSOY.

Antila, J. 2006. Työpoliittinen tutkimus no. 305. Työministeriö.

Argyris, C. 1964. Integrating the Individual and the Organization. Wiley.

Autio, V-M., Juuti, P., Latva-Kiskola, E. 1990. Esimies-alaiskeskustelut. Turku: JTO oppikirja.

Belbin, R. M. 1997. Changing the Way We Work. Butterworth-Heinemann.

Bennett, R. 1981. Managing Personnel and Performance. Business Books.

Bertalanffy, L. von. 1951. Problems of General Systems Theory: A new Approach to the Unity of Science. Human Biology, vol. 23, no. 4, December. pp. 302-312.

Bies, R. J., Moag, J. S. 1986. Interactional justice: Communication criteria of fairness. In Levicki, R. J., Sheppard, B. H., Bazerman, B. H. (Eds.), Research on negotiation in organizations. 1, pp. 43-55. Greenwich: JAI Press.

Burns, T., Stalker, G. 1961. The management of innovation. London: Tavistock Publications.

Castells, M. 1996. The rise of network society. Oxford: Blackwell.

Cohen, S. 1998. 'Knowledge Management's Killer App', Training and Development, vol. 52, no. 1, January, pp. 50-57.

Cohen, W., Levinthal, D. 1990. Absorbtive capacity: A new perspective on learning and innovation. Administrative Science Quarterly, 35, pp. 128-152.

Craen, G., Cashman, J. F. 1975. A role-making model of leadership in formal organizations: a developmental approach. In: Hunt, J. G., Larson, L. L. (Eds.) Leadership Frontiers. Kent: University Press.

Crainer, S. 1995. 'Have the Corporate Superheroes had their Day?'. Professional Manager, March 1995, pp. 8-12.

Cropanzano, R., Greenberg, J. 1997. Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. In: Cooper, C. L., Robertson, I. T. (Eds.) International review of industrial and organizational psychology, pp. 317-372. New York: Wiley.

Dreikurs Ferguson, E. 2003. Work Relationships, Lifestyle, and Mutual Respect. Journal of Individual Psychology, vol. 59. no. 4. Austin: University of Texas.

Dreikurs, R., Grunwald, B. B., Pepper, F. C. 1998. Maintaining sanity in the classroom: Classroom management techniques, (2nd ed.). Philadelphia: Taylor and Francis.

Drucker, P. F. 1992. Managing For The Future. Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd. Linacre House, Jordan Hill.

Drucker, P. F. 1977. People and Performance. Heinemann.

Drucker, P. F. 1989. The Practice of Management. Heinemann Professional.

Dwyer, F. R., Schurr, P. H. 1987. Developing buyer-seller relationships. Ohio State: J. Mark.

Ekvall, G. Arvonen, J. 1991. Change-centered leadership: an extension of the two-dimensional model. Scandinavian Journal of Management, vol. 7, no. 1, pp. 17-26.

Euroopan elin- ja työolojen kehittämissäätiö, 2001. Kolmas työoloista tehty eurooppalainen tutkimus. Luxemburg.

Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto, 2006. Stressin tunnistaminen osana riskiarviointia ja hallintaa. Työsuojelutietopankki.

European Commission, 1999. Guidance on work-related stress -spice of life or kiss of death. Luxenbourg.

Eurostat, 2000. Work related health problems in the EU 1998-1999.
Fayol, H. 1949. General and Industrial Management. Pitman.

Folger, R., Cropanzano, R. 1998. Organizational Justice and Human Resource Management. California: Sage Publications.

Gilson, L. 2003. Trust and the development of health care as a social institution. Social Sciense & Medicine, 56:7, 1453-1468.

Goldratt, E. M. 1996. Management Skills Workshop. UK: The Goldratt Ltd.

Graen, G., Cashman, J. F. 1975. A role-making model of leadership in formal organizations: a developmental approach, in Hunt, J. G., Larson, L. L. (Eds.) Leadership Frontiers. Kent: University Press.

Gratton, L., Ghoshal, S. 2003. Managing Personal Human Capital: New Ethos for the 'Volunteer' Employee. European Management Journal, 21: 1. Elsevier Science Ltd.

Grunvald, B. B., Maccoby, H.V. 1999. Guiding the family: Practical counseling techniques (2nd ed.). Philadelphia: Taylor and Francis.

Göran, P., Hägg, T. 1994. The Economics of trust, trust-sensitive contracts, and regulation. International Rereview of Law and Economics, 14, pp. 437-451.

Hammet, J. 1984. The Changing Work Environment: High Technology and the Baby Boomers Challenge Management to Adapt. Employment Relations Today, 11, pp. 297-304.

Hakanen, J. 2004. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Tutkimusraportti 27. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hardigree, D. 1992. Liability Factors of Boards and Managers. Paper presented to New Avenues in Risk and Crisis Management Conference.

Harding, S. 1991. Employee Attitudes Towards their Employers: an European Perspective. London: International Survey Research.

Herman, D. 2002. Story logic: Problems and possibilities of narratives. Lincoln: University of Nebraska Press.

Hirsch, P. 1987. Pack Your Own Parachute. Reading: Addison-Wesley.

Hiltrop, J-M. 1995. The Changing Psychological Contract: The Human Resource Challenge of the 1990s. European Management Journal, vol. 13, no. 3, pp. 286-294. Elsevier Science Ltd.

Honkonen, T. 2004. Masennustilojen varhainen hoito tukee työkyvyn säilymistä. Työterveiset, 2, s. 10-12. Työterveyslaitos.

Hunt, J. W. 1992. Managing People at Work. Third edition, McGraw-Hill.

Institute of Personnel and Development. 1997. Employment Relations into the 21st Century: An IPD Position Paper.

Isaacs, W. 2001. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Jyväskylä: Gummerus.

Jones, G., George, J. 1998. The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork. Academy of Management Review, 23: 3.

Juuti, P. 1998. Kehityskeskustelut, johtamisen perusta. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Kalimo, R., Toppinen, S. 1997. Työuupumus Suomen työikäisellä väestöllä. Työterveyslaitos, Helsinki.

Karasek, R. A., Schwartz, J., Theorell, T. 1982. Job characteristics, occupation and coronary hearth disease, Cincinnati OH: National Institute for Occupational Safety and Healt.

Karasek, R. A., Theorell, T. 1990. Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of working life. New York: Basic Books.

Kranz, G., Berntsson, L., Lundberg, U. 2005. Total workload, work stress and perceived symptoms in Swedish male and female white-collar employees. European Journal of Public Health, vol. 15, no. 2, pp. 209-214. Oxford: University Press.

Lave, J., Wenger, E. 1991. Situated learning: Legitimate peripheral participation. Cambridge: University Press.

Lawler, E. E. 1976. 'Control Systems in Organizations', in Dunnette, M. D. (Ed.). Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Rand McNally.

Lawrence, P. R., Lorch, J. W. 1967. Organization and Environment. Cambridge, Mass: Harvard Graduate School of Business Administration.

Lee, J. 2001. Leader-Member Exchange. Percived Organizational Justice and Cooperative Communication. Management Communication Quarterly, 4, pp. 574-589.

Lee, J. 1997. Leader-member exchange, the "Pelz Effect" and corporative communication between group members. Management Communication Quarterly, 11, pp. 266-287.

Lehto, A-M. 1998. Kiirettä työpaikoilla. Hyvinvointikatsaus 2/1998, s. 44-49.

Lehto, A-M., Sutela, H. 2004. Uhkia ja mahdollisuuksia. Työolotutkimuksen tuloksia. Helsinki: Tilastokeskus.

Leventhal, G. 1980. What should be done with equity theory? In Gergen, K. J., Greenberg, M. S., and Willis, R. H. (Eds.), Social exchange theory. pp. 27-55. New York: John Wiley.

Littler, C. R. 1985. 'Taylorism, Fordism, and Job Design' in Knights, D., Willmott, H., Collinson, D. (Eds.), Job Redesign. Gower. UK: Aldershot.

Lundberg, U., Mårdberg, B., Frankenhaeuser, M. 1994. The total workload of male and female white collar workers as related to age, occupational level, and number of children. Scandinavian Journal of Psychology, no. 35, pp. 315-327.

Mann, S. 1997. Creating a Market for Learning. Professional Manager, no. 11.

Martin, P., Nicholls, J. 1987. Creating a Committed Workforce. Institute of Personnel Management.

Maturana, H. R. 1991. Science in daily life: The ontology of scientific explanations. In F. Steier (Ed.), Researc and reflexivity as social process, pp. 30-52. Newbury Park, CA: Sage.

Metsämuuronen, J. 2005. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Jyväskylä: Gummerus.

Miller, E. J., Rice, A. K. 1967. Systems of Organization. Tavistock Publications.

Moorman, R. H. 1991. Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviours: Do fairness perceptions influence employee citizenship? Journal of Applied Psychology, 76, pp. 845-855.

Moss Kanter, R. 1994. Change in the Global Economy: An Interview with Rosabeth Moss Kanter. European Management Journal, vol. 12, no. 1, pp. 1-9.

Mullins, L. J., Banks, G. 1986. 'How Well am I Doing?', Euhofa Journal, Association Internationale des Directeurs d'Ècoles Hoteliers. 18 June, 1986. Lausanne, Switzerland.

Mullins, L. J. 1999. Management and Organisational Behaviour, (5th ed.). Kent.
Mumford, E. 1991. Job Satisfaction: A Method of Analysis. Personal Review, vol. 20, no. 3, pp. 11-19.

Naruse, T. 1991. Taylorism and Fordism in Japan. International Journal of Political Economy, 3, pp. 32-48.

Nonaka, I., Takeuchi, H. 1995. The Knowledge Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York: Oxford University Press.

Pate, L. E. 1998. Understanding Human Behaviour. Management Decisions, vol. 26, no. 1, pp. 58-64.

Pedlar, M., Boydell, T., Burgoyne, J. 1988. Learning Company Project: A Report on Work Undertaken October 1987 to April 1988. Sheffield: Training Agency.

Robichaud, D., Giroux, H., Taylor, J. R. 2004. The Metaconversation: The Recursive Property of Language as a Key to Organizing. Academy of Management Review, vol. 29, no. 4, pp. 617-634.

Rockledge, S. 1987. 'The Human Costs of Bad Management'. Administrator, vol. 7, no. 1.

Ronthy-Östber, M., Rosendahl, S. 1998. Keskustelu kehittää. Juva: WSOY.

Shein, E. H. 1985. Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View, Jossey-Bass.

Schrey, K., Lindström, K., Bergström, M. 1998. Miten jaksetaan työpaikoilla ja työterveyshuollossa? Työterveiset 1/98, s. 12-13.

Schrijvers, C. T., van de Mheen, H. D., Stronks, K., Mackenbach, J. P. 1998. Socioeconomic inequalities in health in the working population: the contribution of working conditions. International Journal of Epidemiology, no. 27, pp. 1011-1018.

Senge, P. 1990. The Fifth Discipline, p. 1. Doubleday.

Siitonen, J., Robinson, H. 2001. Pohdintaa voimaantumisesta. Teoksessa Järvisalo, (Toim.) Muutoksen kautta kasvuun. Kotilo ry. Pieksämäki.

Simon, H. A. 1977. The New Science of Management Decision. Revised edition. Prentice-Hall.

Sinervo, T., Elovainio, M., Pekkarinen, L., Heponiemi, T. 2005. Organisaation toiminnan oikeudenmukaisuus luottamuksen ja motivaation perustana. Teoksessa Jokivuori, P. (Toim.) Sosiaalisen pääoman kentät. Minerva. Jyväskylä.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2005. Mielenterveyden häiriöt työkyvyttömyyseläkkeen syynä: ajatuksia ehkäisystä, hoidosta ja kuntoutuksesta. no.1. Helsinki.

Spira, L. F., Page, M. 2003. Risk Management. The reinvention of internal control and the changing role of internal audit. Accounting, Auditing & Accountability Journal, vol. 16, no. 4, pp. 640-661. MCB UP Limited.

Statistics Sweden. 2001. Arbetsmiljöundersökningen. Stockholm: Statistics Sweden and Arbetsmiljöverket.

Ståhle, P., Grönroos, M. 1999. Knowledge Management. Porvoo: WSOY.

Sydänmaanlakka, P. 2002. An Intelligent Organization: Integrating Performance, Competence and Knowledge Management. Oxford, UK: Capstone Publishing Limited.

Tampoe, M. 1994. 'Knowledge Workers – The New Management Challenge'. Professional Manager, November, pp. 12-13.

Taylor, J. R., Giroux, H. 2004. The role of language in self-organizing. In G. A. Barnett and R. Houston (Eds.), Advances in self-organizing systems, pp. 131-168. Cresskill, NJ: Hampton Press.

Tyler, T. R. 1989. The psychology of procedural justice: a test of a group value model. Journal of Personality and Social Psychology, 57, 5, pp. 830-838.

Tyler, T. R., Degoey, P. 1995. Community family, and the social good: The psychological dynamics of procedural justice and identification. In G. Melton (Ed.) Nebraska symposium on motivation, vol. 42, pp. 53-92. Lincoln: University of Nebraska Press.

Tyler, T. R., Degoey, P. 1996. Trust in Organizational Authorities: The Influence of Motive Attributions on Willingness to Accept Decisions. In R. M. Kramer and T. R. Tyler (Eds.) Trust in organizations: Frontiers of theory and research. pp. 331-356. USA. Sage Publications Inc.

Varsa, H. 1993. Tasa-arvojulkaisuja. Sarja A: Tutkimuksia 1/1993. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

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

Vartia, M. 1993. Psychological harassment at work. In K. Kauppinen-Toropainen (Ed.), OECD Panel Group of Women, Work and Health. National Report, Finland. The Ministry of Social Affairs and Health. Helsinki: The Institute of Occupational Health.

Weber, M. 1964. The Theory of Social and Economic Organization. Collier Macmillan.

Williams, S., Pitre, R., Zainuba, M. 2002. Justice and Organizational Citizenship Behavior Intensions: Fair Rewards versus Fair Treatment. Journal of Social Psychology, vol. 142, pp. 33-45.

Vroom, V. H. 1982. Work and Motivation. Krieger.

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO

SAATEKIRJE **LIITE 1**

8.5.2006

Hyvä digiläinen!

Avaamalla saatekirjeen lopussa olevan linkin voit kertoa mielipiteesi työn aiheuttamasta henkisestä kuormituksesta. Tutkimuksessa kerättyä arvokasta tietoa tullaan käyttämään koulutusohjelmien suunnittelussa.

Työperäisen stressin ja varsinaisen työuupumuksen tunnistaminen sekä niihin johtavien syiden löytyminen on koko organisaation henkilöstön ja myös työnantajan etu.

Vastauksesi käsitellään täysin luottamuksellisesti tutkimuksen puolueettoman suorittajan toimesta ja vastaajan henkilöllisyys ei paljastu prosessin missään vaiheessa. Kyselyn palautus tapahtuu anonyymisti palautejärjestelmän kautta.

Tutkimuksen täytäntöönpanosta vastaa Lappeenrannan teknillisen yliopiston kauppatieteen osastolla OTE-2003 ohjelmassa opiskeleva Pekka Uusimäki. Tutkimuksen ohjaajana toimii professori Aino Pöyhönen ja Koke:n yhteyshenkilönä Terho Lassila.

Viimeinen mahdollinen palautuspäivä vastauksille on 12.5.2006.

Kiitokset osallistumisestasi!

Pekka Uusimäki
lisätietoja: uusimaki@lut.fi

KYSELYLOMAKE **LIITE 2**

1. TAUSTATIEDOT

Tämän kyselyn tarkoitus on selvittää opiskelijoiden taustatiedot tilastointia varten.

Vastaa seuraaviin kysymyksiin valitsemalla sopiva vaihtoehto.

Oletko esimiestehtävissä?

1. Kyllä
2. En

Mihin henkilöstöryhmään kuulut?

1. Työntekijät
2. Konttoritoimihenkilöt
3. Ylemmät toimihenkilöt
4. Johto

Millä osastolla opiskelet?

1. Kauppatieteet
2. Tietotekniikka
3. Tuotantotalous

Ikä?

1. < 30
2. 31 – 45
3. 46 >

Sukupuoli?

1. Nainen
2. Mies

Valitse vuosikurssisi

2001 ☐ 2002 ☐ 2003 ☐ 2004 ☐ 2005 ☐

Käytkö säännöllisessä ansiotyössä opiskelun ohessa?

1. Ei
2. Kyllä

Oletko tuntenut itsesi stressaantuneeksi tai henkisesti uupuneeksi työkuormituksesta johtuen?

1. Ei
2. Kyllä

Uskotko kohdallasi mahdollisuuteen sairastua työperäiseen stressiin tai siitä seuraavaan työuupumukseen?

1. Ei
2. Kyllä
3. En osaa sanoa

Vaikuttaako opiskelu tai muut yksityiselämän tilanteet kuormittuneisuuteesi työtehtävien hoidossa?

1. Ei
2. Kyllä
3. En osaa sanoa

2. HENKILÖKOHTAISET UUPUMUKSEN LÄHTEET

Tämän osion tarkoitus on selvittää yksilölle merkittäviä työperäistä uupumusta osoittavia indikaattoreita.

Mieti työympäristöäsi ja sen yleistä ilmapiiriä. Mitkä tuntemukset kuvaavat parhaiten suhtautumistasi työtehtäviisi ja työympäristöösi.

Valitse vaihtoehto, joka vastaa mielestäsi parhaiten käsitystäsi kysytystä asiasta.

	Täysin samaa mieltä	*Hieman samaa mieltä*	*En ole samaa enkä eri mieltä*	*Hieman eri mieltä*	*Täysin eri mieltä*
Lähden aamuisin töihin mielelläni	1	2	3	4	5
Koen työtehtäväni mielekkäiksi	1	2	3	4	5
Työtavoitteeni ovat realistisia	1	2	3	4	5
Työtehtävät ovat sopivan haastavia	1	2	3	4	5
En turhaudu tehtävissäni	1	2	3	4	5
Tunnen panokseni tärkeäksi	1	2	3	4	5
En koe uupuvani työmäärän vuoksi	1	2	3	4	5
Koen voivani vaikuttaa tehtävieni kehittämiseen	1	2	3	4	5
Minulla on riittävästi aikaa työtehtävistäni suoriutumiseen	1	2	3	4	5
Suhtaudun myönteisesti uusiin haasteisiin	1	2	3	4	5
Työpaikallani ei esiinny kiusaamista tai häirintää	1	2	3	4	5
Vapaa-ajalla pääsen irti työasioista	1	2	3	4	5
Jaksan olla aktiivinen ihmissuhteissa	1	2	3	4	5
Yksityiselämän tilanteet eivät lisää työuupumusta	1	2	3	4	5

3. KOMMUNIKAATION TOIMIVUUS

Tässä osiossa tarkastellaan yksilön käsitystä työyhteisönsä kommunikaationsa tasosta.

Mieti tiedonkulun avoimuutta, määrää ja tehokkuutta omassa työyhteisössäsi.

Valitse mielestäsi parhaiten tilannetta kuvaava vaihtoehto.

	Täysin samaa mieltä	*Lähes samaa mieltä*	*En ole samaa enkä eri mieltä*	*Hieman eri mieltä*	*Täysin eri mieltä*
Minulla on mahdollisuus saada palautetta panoksestani	1	2	3	4	5
Voin antaa palautetta tehtävistäni esimiehelleni	1	2	3	4	5
Työtehtävien ohjeistus on selkeää	1	2	3	4	5
Vastuut on selvästi määritelty	1	2	3	4	5
Tiedotus on avointa ja tasapuolista	1	2	3	4	5
Tavoitteet vahvistetaan yhdessä	1	2	3	4	5
Suurista muutoksista tiedotetaan ennakkoon	1	2	3	4	5
Ammatillista tietoa ei pantata työyhteisössä	1	2	3	4	5
Olen tyytyväinen esimies kommunikaation määrään	1	2	3	4	5
Olen tyytyväinen esimies kommunikaation laatuun	1	2	3	4	5

Organisaatiossamme toteutetaan kehityskeskusteluja

1. Ei
2. Kyllä

Toimintaympäristöäni voisi luonnehtia kommunikaation osalta

1. mekaaniseksi
2. orgaaniseksi
3. dynaamiseksi

4. JOHTAMISEN MERKITYS TYÖYHTEISÖLLE

Tässä osiossa tarkastellaan johtamisen operatiivista toimintaa yksilön kannalta.

Mieti työympäristöäsi ja henkilökohtaista esimiessuhdettasi. Analysoi suhteen sisältöä omasta näkökulmastasi.

Valitse vaihtoehto, joka vastaa parhaiten käsitystäsi kysytystä asiasta.

	Täysin samaa mieltä	*Lähes samaa mieltä*	*En ole samaa enkä eri mieltä*	*Hieman eri mieltä*	*Täysin eri mieltä*
Esimieheni kohtelevat minua ystävällisesti	1	2	3	4	5
Saan tarvitessa tukea esimiehiltäni	1	2	3	4	5
Esimiehet ja työtoverit luottavat kykyihini suoriutua töistäni	1	2	3	4	5
Henkilöstön kohtelu on tasapuolista	1	2	3	4	5
Voin luottaa johtamisen oikeudenmukaisuuteen	1	2	3	4	5
Päätöksistä voi neuvotella	1	2	3	4	5
Virheelliset päätökset voidaan oikaista	1	2	3	4	5
Minulla on mahdollisuus edetä urallani nykyisessä työpaikassani	1	2	3	4	5
Työyhteisöämme kehitetään jatkuvasti	1	2	3	4	5
Palkitsemisjärjestelmät ovat motivoivia ja oikeudenmukaisia	1	2	3	4	5
Johto on itse esimerkillään näyttänyt sitoutumisensa	1	2	3	4	5
Mielestäni henkilöstön johtaminen on hyvää työyhteisössäni	1	2	3	4	5

5. ILMAPIIRI

Tämä osio mittaa työyhteisön yleistä ilmapiiriä.

Mieti työpaikkasi ilmapiiriä ja yhteisöllistä toimintaa.

Valitse työyhteisösi ilmapiiriä parhaiten kuvaavaa vaihtoehto.

	Täysin samaa mieltä	*Lähes samaa mieltä*	*En ole samaa enkä eri mieltä*	*Hieman eri mieltä*	*Täysin eri mieltä*
Työyhteisössäni kaikki ovat sitoutuneet samaan päämäärään	1	2	3	4	5
Työtoverien tukeen voi luottaa	1	2	3	4	5
Ketään ei syyllistetä	1	2	3	4	5
Erilaisuus sallitaan	1	2	3	4	5
Mahdolliset konfliktit selvitetään heti	1	2	3	4	5
Työyhteisössäni ei esiinny kiusaamista tai häirintää	1	2	3	4	5
Työyhteisössämme ei esiinny klikkiytymistä	1	2	3	4	5
Ketään työntekijää ei suosita epäoikeudenmukaisesti	1	2	3	4	5
Työntekijöiden hyvinvoinnista huolehditaan	1	2	3	4	5

Kuinka mielekkääksi koet oman työtehtäväsi kouluarvosanoilla (4 - 10) mitattuna?

Arvosana _____

Kommentoi lyhyesti kokemuksiasi johtamisen vaikutuksista työilmapiiriin.

_____

_____

_____

KIITOS OSALLISTUMISESTASI!

Riippumattomien otosten t-testi summamuuttujilla **LIITE 3**

Group Statistics

	Uupun	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
kompetun	1,00	5	8,0000	3,24037	1,44914
	2,00	43	8,7674	3,43537	,52389
itsemäär	1,00	5	33,0000	6,63325	2,96648
	2,00	43	34,3721	10,72386	1,63537
kommtyyt	1,00	5	8,8000	5,11859	2,28910
	2,00	43	9,5581	3,31161	,50502
oikjoht	1,00	5	9,2000	3,03315	1,35647
	2,00	43	9,3256	3,44149	,52482
ilmapiiri	1,00	5	8,6000	4,15933	1,86011
	2,00	43	8,0698	3,36930	,51381

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
kompetun	Equal variances assumed	,001	,981	-,475	46	,637	-,76744	1,61541	-4,01909	2,48421
	Equal variances not assumed			-,498	5,106	,639	-,76744	1,54093	-4,70401	3,16913
itsemäär	Equal variances assumed	1,337	,254	-,278	46	,782	-1,37209	4,92913	-11,29391	8,54972
	Equal variances not assumed			-,405	6,741	,698	-1,37209	3,38739	-9,44470	6,70052
kommtyyt	Equal variances assumed	2,705	,107	-,458	46	,649	-,75814	1,65654	-4,09258	2,57630
	Equal variances not assumed			-,323	4,398	,761	-,75814	2,34415	-7,04078	5,52451
oikjoht	Equal variances assumed	1,050	,311	-,078	46	,938	-,12558	1,61024	-3,36683	3,11567
	Equal variances not assumed			-,086	5,276	,934	-,12558	1,45445	-3,80632	3,55516
ilmapiiri	Equal variances assumed	,002	,966	,326	46	,746	,53023	1,62785	-2,74646	3,80693
	Equal variances not assumed			,275	4,631	,795	,53023	1,92977	-4,55162	5,61209

1 = ei-uupunut

2 = uupunut