

**KAUPPATIETEIDEN OSASTO**

**Tietojohtaminen**

**KANDITUTKIELMA**

**90662K**

**JOHTAMISTAVAN VAIKUTUS TYÖSSÄ JAKSAMISEEN**

**Pekka Uusimäki**

**0247202**

## SISÄLLYSLUETTELO

<b>1. JOHDANTO</b>	<b>2</b>
1.1. Tutkielman tarkoitus ja tausta	2
<b>2. JOHTAMISKULTTUURIN KEHITYS</b>	<b>5</b>
2.1. Taylorismin opit	5
2.2. Systemirationalismin vaikutus	7
2.3. Kaaosteoria pohjana johtamiskulttuurille	8
<b>3. AVOIMEN KOMMUNIKAATION MERKITYS TYÖYHTEISÖLLE</b>	<b>10</b>
3.1. Rooli tiedon levittäjänä	10
3.2. Toimintoja ohjaava voima	11
3.3. Vuorovaikutuksen etu	11
3.4. Verkoston kommunikaatio	12
<b>4. OIKEUDENMUKAISUUDEN KÄSITE TYÖYHTEISÖSSÄ</b>	<b>13</b>
4.1. Oikeudenmukainen vuorovaikutus	13
4.2. Merkitykset eri ympäristöissä	13
4.3. Motivoiva voima	14
<b>5. LUOTTAMUKSEN MERKITYS ORGANISAATION SISÄISELLE TOIMINNALLE</b>	<b>15</b>
5.1. Luottamuksen olemus	15
5.2. Luottamus työyhteisössä	17
<b>6. JOHTAMISEN MERKITYS TYÖYHTEISÖN TOIMINNALLE</b>	<b>18</b>
6.1. Johtajuuden edellytykset ja tavoitteet	18
6.2. Johtajuuden merkitys kolmiyhteydessä	20
<b>7. ORGANISAATION ILMAPIIRIN JOHTAMINEN</b>	<b>21</b>
7.1. Alaisten motivoituminen	21
7.2. Keskinäinen kunnioitus työyhteisössä	23

<b>7.3. Palautteen merkitys yksilölle</b>	<b>23</b>
<b>7.4. Palkitsemisen rooli</b>	<b>24</b>
<b>8. TYÖUUPUMUKSEN ULOTTUVUUDET</b>	<b>25</b>
<b>8.1. Yhteisön tuottavuus</b>	<b>25</b>
<b>8.2. Kustannukset yhteisöille</b>	<b>27</b>
<b>8.3. Yksilön sosioekonominen aseointi</b>	<b>30</b>
<b>9. KANNUSTAVA JA TEHOKAS JOHTAJUUS</b>	<b>31</b>
<b>9.1. Myönteinen ilmapiiri</b>	<b>31</b>
<b>9.2. Työtyytyväisyys</b>	<b>32</b>
<b>9.3. Johtamisen käsite 2000-luvulla</b>	<b>33</b>
<b>10. YHTEENVETO</b>	<b>34</b>
<b>11. JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>36</b>
<b>11.1 Tutkimuksen kritiikkiä</b>	<b>37</b>
<b>LÄHDELUETTELO</b>	<b>38</b>

## 1. JOHDANTO

### 1.1. Tutkielman tarkoitus ja tausta

Tutkielman tarkoituksena oli selvittää johtamistavan vaikutusta työssä jaksamiseen alaisen näkökulmasta ja analysoida loppuun palamisesta aiheutuvia sosioekonomisia seurauksia. Työuupumuksen yksilölle sekä työyhteisölle koituvia sosiaalisia ja taloudellisia ongelmia sekä kansantaloudellisia vaikutuksia käsiteltiin tilastollisten tietojen valossa ja tutkijoiden lausuntoihin pohjautuen. Työuupumuksen ja johtamistapojen korrelaation mahdollinen toteaminen luo haasteen johtamistavan muutokselle ja työilmapiirin kehittämislle yrityksissä.

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 myötä tehokkuus ja yhteistoiminta työyhteisössä kärsivät (Cropanzano and Greenberg, 1997). Työpaikan vaihtamiseen ja yleisen työilmapiirin heikkenemiseen vaikuttavat keskeisesti juuri epäoikeudenmukaisuuden tuntemukset (Lee, 2001).

Tutkimuksessa tarkasteltiin työympäristöä karkean kolmijaottelun kautta. Hierarkkinen, Fredrik Taylorin tieteellinen liikkeenjohto ”Taylorismi” käsitellään alustana vahvalle ja jopa

epäinhimilliseksi kuvatulle johtamiskulttuurille. Astetta humanimman lähestymistavan yrityksen johtamiseksi tarjosi von Bertalanffyn systeemiteoriaan perustuva demokraattinen, mutta myös hyvin suoraviivainen malli. Kolmantena ympäristönä käsiteltiin Edward Lorenzin matemaattiseen kaaosteoriaan pohjautuvaa itseohjautuvaa liikkeenjohtoa, jossa johtajan rooli voidaan nähdä lähinnä visionäärinä ja suunnan näyttäjänä yrityksen toiminnalle yleisesti.

Tutkimus on toteutettu kirjallisuustutkimuksena, jossa on verrattu työuupumuksen yleisyyttä Suomessa 90-luvun lopun ja nykypäivän välillä, sekä kuvattu kansantaloudelle eläkkeinä ja muina kuluina koituvia ylimääräisiä menoja.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miksi yhä useammat 'palavat loppuun' työelämässä ennen luonnollista eläkeikää.

Tutkimusongelmaa fokuoitiin lisäksi kysymyksillä. (i) Onko johtamistavalla vaikutusta työuupumukseen? (ii) Mistä elementeistä hyvä johtamiskulttuuri rakentuu?

Tutkimusaineisto kerättiin suomalaisista virallisista tilastolähteistä ja sitä lähestyttiin sekä kvalitatiivisella että kvantitatiivisella tutkimusotteella.

## **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, jota motivoi ainoastaan työpanoksen vastineeksi saatu taloudellinen korvaus. Työntekijän tehokkuutta tuli nostaa antamalla yksiselitteiset ohjeet työtehtävän suorittamiseksi ja 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 käskyttämällä 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, tarkoin määritellyissä tehtävissä. Hän esitti ensimmäisenä ajatuksen, että työtehtävien kuvaus ja vastuullisuus tulee olla saatavissa kirjallisessa muodossa, 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 tien avoimmalle 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 muovailta kontrolloimalla ja säätelemällä sisäisten ja ulkoisten tarpeiden mukaan, aivan kuten tietokoneen toimintaa ohjelmilla. Tutkimuksen mielenkiinto suuntautui organisaatioon itseensä ja rakenteellisuuden ja 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 and 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 ohjailta ainoastaan sisäsyntyisten tekijöiden ehdoilla (Burns and 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 and Lorch, 1967). Kontingenssiteoria koostuu käsityksestä jonka mukaan organisaatio vastaa avointa, muutoksessa olevaa järjestelmää, jonka toimintaan voidaan vaikuttaa strategisella sekä operatiivisella johtamisella, yksilöjen henkilökohtaisella panoksella ja tuotannollisella toiminnalla. 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 kehittämiseksi. Perustaa jatkuvan ja hallitsemattoman muutoksen ymmärtämiseksi haettiin luonnonilmiöistä. Yritysten ennenkin olemassa olleiden verkostomaisten suhteiden merkitys alettiin tiedostaa 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 jäsenenä on yleisesti organisaatioiden nykyinen tavoite. Informaation vapaa, kontrolloimaton virtaus verkostoissa on ensisijaisen tärkeää tehokkaan toiminnan kannalta (Stähle & Grönroos, 1999, 74). Dynaamiseksi kutsutussa toimintaympäristössä organisaation johto ei muodosta pullonkaulaa henkilöstön tiedonkululle, myöskään yrityksen ulkopuolisiin kumppaneihin ja muihin toimijoihin nähden, kuten mekaanisessa/hierarkisessa tai systemaattisessa/organisisessa johtamismallissa tapahtuu.

Jatkuvassa muutoksessa eläminen luo vaatimukset ymmärrettävästi myös organisaation uudistumiskyvylle. Uutta tietoa täytyy pystyä ottamaan vastaan, eli johdolta sekä henkilöstöltä edellytetään absorptiivista kapasiteettia, mutta yhtälailla myös adaptiivisuutta, 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, vaan se 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 tietojohdamisen 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. Tietojohdamisen syvimmän olemuksen voidaan pelkistetysti kiteyttää olevan kiinteästi sidoksissa organisaation uusiutumisen- ja muutoskykyyn.

Kaikkien kolmen: mekaanisen (hierarkisen), orgaanisen (systeemisen) ja dynaamisen (kaoottisen) toimintaympäristön yhdistelmästä, koostuu Stählen ja Grönroosin (1999) mukaan organisaation olemus, jossa 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 –tietojohdamisen- rungon muodostaa mainittujen kolmen toimintaympäristön tiedostaminen peruslähtökohtana organisaatioiden toiminnalle. Organisaatiossa saattaa, sen toiminta-alan vuoksi, vallita vain jokin mainituista toimintaympäristöistä, mutta varsinkin voimakkaassa ja alituisessa muutoksessa olevasta liikemaailmasta on yhä vaikeampi löytää vain yhtä toimintaympäristöä ilmentävää yrittystä.

KM:n näkökulmasta organisaatiossa oleva tieto nähdään toisaalta eksplisiittisenä, tarkkaan määriteltynä, helposti kodifioitavana ja edelleen siirrettävänä tietämyksenä, jolla prosessien ja rutiinien jatkuva suorittaminen voidaan varmistaa tulevaisuudessakin ja toisaalta taas hiljaisena ns. tacit-tietona, joka on kokemuspäistä 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. AVOIMEN KOMMUNIKAATION MERKITYS TYÖYHTEISÖLLE

#### 3.1. 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 yritys ympäristöstä, joka aiheuttaa yhteisen organisatorisen ilmaisun tarpeen (Robichaud et al., 2004). Kommunikaatio katsotaan elintärkeäksi keinoksi yhteistyön synnyttämiseksi ja sosiaalisen kanssakäymisen kehittämiseksi organisaatiossa (Taylor and 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 and 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).

### 3.2. Toimintoja ohjaava voima

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 toteutumista 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 (Stähle & Grönroos, 1999). Autoritäärisesti johdetuissa yrityksissäkin on tietysti epämuodollista kommunikaatiota, joka ilmenee henkilöstön keskinäisissä kontakteissa. Riittävän informaation puutteesta johtuen mekanistinen ympäristö tarjoaa suotuisan kasvualustan huhujen leviämislle ja väärinymmärryksille, joista seurauksena on demoralisoiva vaikutus suhteessa työn tehokkaaseen suorittamiseen. Toisin sanoen henkilöstön rajoitettu informaation saanti ei tehosta työskentelyä vaan suorastaan heikentää sitä.

### 3.3. Vuorovaikutuksen etu

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 allokoointia (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.

### **3.4. Verkoston kommunikaatio**

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, koska nämä taidot takaavat informaatiovirtojen toiminnan ja tiedon kumuloitumisen organisaatiossa (Cohen and 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 organisaation 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 and 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 suoritteensa 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. OIKEUDENMUKAISUUDEN KÄSITE TYÖYHTEISÖSSÄ**

### **4.1. Oikeudenmukainen vuorovaikutus**

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. Käsite 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 yhdenmukaisena 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 organisaatorakenne ei ole liian jäykkä, aidoin vuorovaikutus syntyy juuri satunnaisissa käytäväkeskusteluissa. Työntekijöiden kuuleminen on arvokas keino organisaation johdolle oikeanlaisen, motivoivan ilmapiirin saavuttamiseksi ja ylläpitämiseksi.

### **4.2. Merkitykset eri ympäristöissä**

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 ja tilanteesta riippuen, 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, koska kumuloituneiden suoritteiden arvo eri laskentatapoihinkin perustuen on täysin riippuvainen yksilösuoritteista.

### **4.3. 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 intimitetin 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.

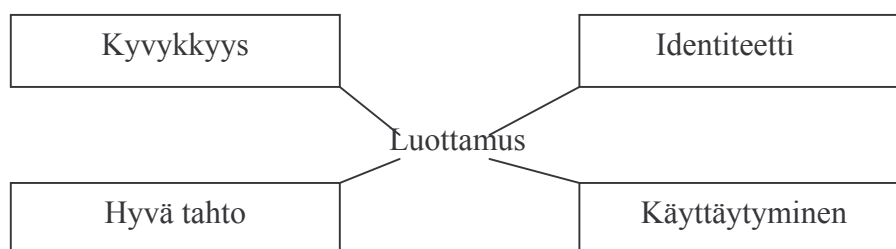
## **5. LUOTTAMUKSEN MERKITYS ORGANISAATION SISÄISELLE TOIMINNALLE**

### **5.1. Luottamuksen olemus**

Aikojen kuluessa organisaatioiden tärkeimmäksi omaisuuseräksi ja kilpailutekijäksi on noussut henkilöstön uudistumiskyky ja kompetenssi. Toimiakseen mahdollisimman tehokkaasti yritys tarvitsee 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 on ollut erilaiset asiasisällöt ja yhteydet, mutta myös epämääräisyys luottamuksen käsitteellistämässä (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 1. Luottamuksen komponentit (Lähde: Blomqvist mukailen, 2002).

Kyvykkyuden 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 vilpittöntä mieltä (*bona fide*), jonka mukaan yksilö samoin kuin organisaatio pyrkii tekemään kaikkensa rehellisesti ja kykyjensä mukaisesti sovittujen päämäärien saavuttamiseksi.

Identiteetin vaikutus toimintaan on kaksijakoinen organisaation sisällä. Toisaalta on olemassa yhteisön identiteetti joka on käytännössä muovautunut tai joka on tietoisesti synnytetty, ja toisaalta taas 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 and 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 luoja 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 seurauksena, jolloin yhteistyö yleensä myös syvenee. Ehdottoman luottamuksen edellytyksiä ovat halu luottaa ja koko yksilön sosiaalisen pääoman panostaminen tavoitteiden saavuttamiseksi (Gratton and Ghoshal, 2003).

## **5.2. Luottamus työyhteisössä**

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, joihin 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 lupauksen pitämisestä. Luottamuksen merkitys organisaation sisäisten suhteiden ja ilmapiirin rakentajana on yleisesti tunnustettu. Olemassa olollaan luottamus vaikuttaa asioiden sujumiseen organisaatiossa, kuten moottoriöljy moottorissa; olemassa olo saa tehtävät ja toiminnot onnistumaan, kun taas luottamuksen puute aiheuttaa toiminnallista hankausta ja kitkaa. Kun luottamus toimii, organisaation sisällä pystytään ratkaisemaan erilaisia konfliktitilanteita, kuten Dwyer et al. (1992) toteavat. Luottamus toimii myös sitouttavana elementtinä ja aiheuttaa lojaalisuuden tarpeen henkilöstön keskuudessa (Martin and Nicholls, 1987).

## **6. JOHTAMISEN MERKITYS TYÖYHTEISÖN TOIMINNALLE**

### **6.1. 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 tyytyväisyydestä on tehty henkilöstön keskuudessa. Toimialasta ja työtehtävistä huolimatta merkityksellisimmiksi 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, mutta 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 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, mutta 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, vaan 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).

## 6.2. Johtajuuden merkitys kolmiyhteydessä

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, jossa kaikkien toimintojen tulee olla tarkoin määriteltyjä, eikä itsenäisiä päätöksiä voida tehdä useilla organisaatiotasolla 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 organisaatorakenteen 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 ja kannustavana voimana henkilöstölle on oikeudenmukaisesti rakennettu palkitsemisjärjestelmä sovittujen tavoitteiden täytyessä. 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. Vaikka johtamisen menetelmät ja kasvot ovat monet organisaatioiden erilaisista tarkoituksista johtuen, niin tavoitteena on aina kuitenkin toteuttaa strategiaa, jolla odotetaan päästävän mahdollisimman tehokkaasti kohti asetettuja tavoitteita, jo olemassa olevien ja kehittyvien prosessien puitteissa.

## **7. ORGANISAATION ILMAPIIRIN JOHTAMINEN**

### **7.1. Alaisten motivoiminen**

Työmotivaation relaatio työsuorituksiin on tunnistettu jo Taylorismin ajalta, jolloin ensimmäisiä analyysejä tehokkuudesta esitettiin. Tutkijoiden työtä on häirinyt motivoimisen kompleksinen luonne ja Vroomin (1982) mukaan ei ole olemassa kaiken kattavaa teoriaa työmotivaation synnystä. Vaikutinta työskentelylle on haettu Maslowin tarvehierarkiasta ja Herzbergin luokituksista 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 ystäväyryyden ja kuulua työyhteisöön tai hankkia kunnioitettua asemaa. 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.

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 organisaatorakenteet 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.



Kuva 2. 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, verraten sitä vapaaseen agentuuriin, jossa työntekijät pyrkivät maksimoimaan ammatillisen arvonsa ja ovat valmiit myymään oman osaamisensa eniten tarjoavalle. Toisin sanoen tehtäviin sitouttaminen ja sisällyksekääksi muotoiltujen tehtävien osoittaminen työntekijöille nousee tulevaisuudessa motivoimisen tärkeimmäksi työkaluksi organisaatioissa (Hiltrop, 1995, 289).

## **7.2. 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 sekä 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 työntekijät haluavat tuntea olevansa arvostettuja (työ)yhteisössään. Johdolle asetetut nykyiset vaatimukset organisaation alemmilla tasoilla 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 tunnista osoittavan kunnioitusta työntekijöiden ammattitaitoa tai henkilöä kohtaan, tai henkilöstö ei kunnioita johtohenkilöstöä tai sen tekemiä päätöksiä. Kaikenlaisissa organisaatioissa ja kaikilla tasoilla työskentelevät yksilöt haluavat tuntea olevansa hyödyllisiä ja tarvitsevat kunnioitusta sekä yhteisön arvostusta (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 and 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.

## **7.3. 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 työsuorituksen laadusta ei ole mahdollista keskustella esimiehen kanssa rakentavassa hengessä, yksilö menettää nopeasti mielenkiitonsa tehtäviensä kohtaan. Sitoutumisen tunne heikkenee, samoin kuin tuottavuus. Palautteen tarve voidaan nähdä osana kontrollin kaipuuta, ohjauksen näkökulmasta (Mullins and 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 vaikeinkin aikoina, oli se sitten annettu virallisen kehityskeskustelu järjestelmän puitteissa tai epämuodollisemmassa tilanteessa.

#### **7.4. Palkitsemisen rooli**

Organisaatioissa joihin on rakennettu työsuorituksen onnistumiseen perustuvia palkkiojärjestelmiä, on kontrollointi luonnollinen ja jatkuva tapahtuma sanan valvovassa merkityksessä. Yhteisten, sovittujen tai annettujen kriteerien puitteissa tapahtuva palkitseminen sisältää itsessään perustelut tapahtumalle, mutta palautteella voidaan tässäkin ohjata työntekijöitä saavuttamaan palkkiojärjestelmän edut sekä sisäistämään tehokkaammin



koko organisaation tavoitteet (Lawler, 1976). Palkkiojärjestelmien kriteerien täytyy luonnollisesti olla hyvin selvitetty 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, mutta toisia motivoi 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).

## **8. TYÖUUPUMUKSEN ULOTTUVUUDET**

### **8.1. Yhteisön tuottavuus**

Toimivan liikeyrityksen ainut tehtävä on lisätä omistuksen arvoa, muut tehtävät ovat toissijaisia (Drucker, 1989). Tuotannon tekijöistä ihmiset kompetenssinsa hallitsijoina ovat ongelmallisimpia. Muut tarvittavat osiot tuotannon aloittamiseksi ovat materiaalisia, 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. Pahimmassa tapauksessa esimies saattaa 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 ja Sutela, 2004).

## 8.2. Kustannukset yhteisöille

Useissa kansainvälisissä tutkimuksissa on todettu työperäisen stressin olevan taustavaikuttajana mielenterveysongelmissa ja verenkiertoelinten sairauksissa. Depressiivisyyden tasolle kehittyneen uupumuksen on suomalaisen tutkimuksen mukaan havaittu laskevan työntekijän työtehoa jopa päiväsuoritteen verran viikossa (Lehto et al., 2005). Kansantaloudelle kustannukset maamme mittakaavassa 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 suorat kulut kansantaloudelle ovat arvioidut yli 50 mrd. punnan suuruisiksi.

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

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

Taulukko 1. Työeläkejärjestelmän työkyvyttömyyseläkemeno sairauspääryhmittäin Suomessa 2003. (Lähde: Sosiaali- ja terveysministeriö, 2005)

Kun vajaatehoisen tuotannon kustannuksiin lisätään vielä kansantaloudelle eläkejärjestelmän kautta koituvat ylimääräiset menot, paljastuu kokonaisuus. Kuten taulukosta voidaan havaita,

aiheuttavat maassamme työstressiä seuraavat ja työkyvyttömyyden aiheuttavat mielenterveys- ja verenkiertoelinten sairaudet yhdessä lähes puolet työkyvyttömyyseläkemenosta. Tilastossa tosin ei ole voitu erotella ei työperäisiksi luokiteltavia tekijöitä, kuten yksityiselämän aiheuttamien paineiden vaikutusta kokonaistulokseen.

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 tehdyssä tutkimuksessa poikkeuksetta huolestuttava.

	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 2. Mielenterveyden häiriöt työkyvyttömyyseläkkeen perusteena eräissä Euroopan maissa.

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 ylitoita. Samaan kuormittuneeseen ryhmään kuuluvat myös huippujohtajat ja ylemmät hallintovirkamiehet (Lundberg et al., 1994).

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.

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 45-54vuotta on depressioperäisten työkyvyttömyyseläkkeiden määrä kasvanut, kun se on samalla alentunut varsinkin 55-64-vuotiailla suomalaisilla.

	16–44		45–54		55–64		16–64	
	Kaikki sairausryhmät	Mielen-terveyden häiriöt	Kaikki sairausryhmät	Mielen-terveyden häiriöt	Kaikki sairausryhmät	Mielen-terveyden häiriöt	Kaikki sairausryhmät	Mielen-terveyden häiriöt
<b>Miehet</b>								
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
<b>Naiset</b>								
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
<b>Kaikki</b>								
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.

### 8.3. Yksilön sosioekonominen asemointi

Työperäinen pitkäaikainen stressi voi laukaista tietyissä tilanteissa varsinaisen työuupumuksen (Schaufeli and Enzmann, 1998). Maslach ja 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. Näistä tekijöistä on helposti seurauksena itsekunnioituksen menetys ja oman kompetenssin kadottamisen tunne. Yksityiselämän negatiivisiksi koetut tilanteet ja tapahtumat lisäävät vielä kokonaisuormaa, 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 lisääystä.

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.

Karasekin mallin (Karasek and Theorell, 1990) mukaan terveydelle haitallisimmat ja kuormittavimmat työtehtävät koostuvat tilanteista, joissa työntekijä on alttiina tiukoille aikarajoille ja tulostavoitteille sekä 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 tehtävätasolla esiintyvänä. Toisen näkökannan mukaan 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 päättää omista työajoista, johon puolestaan varsinaisella työväestöllä ei useinkaan ole mahdollisuutta.

## **9. KANNUSTAVA JA TEHOKAS JOHTAJUUS**

### **9.1. Myönteinen ilmapiiri**

Henkilöstöressurssien 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 and 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.

Individuaalinen lähestyminen työtehtäviä kohtaan, näkyy esimerkiksi palkitsemisjärjestelmien houkuttelevuudessa ja toimivuudessa. Kaikille yksilöille ei organisaatiossa voida luonnollisestikaan räätälöidä henkilökohtaista täsmäohjattua 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 kehittymismahdollisuudet sekä hyödyllisyyden tunne ovat eräitä tärkeimpiä edellytyksiä positiivisen ilmapiirin syntymiselle (Hakanen, 2004).

## **9.2. 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 tunteensa. Onnistuminen tehtävissä lisää työtyytyväisyyttä. Menestyksekkäs 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).

### **9.3. 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 ihmissuhdetaitoja enemmän kuin aikaisemmin. Tehtävien delegointi verkostomaisissa organisaatioissa on myös saanut vahvemman sisällön, empowerment -valtuutus. Yritykset toimivat matalilla organisaatioilla, jolloin vastuukysymykset koskevat kaikkia. Vapauden ja vallan myötä työntekijät saavat myös vastuuta. Työuupumuksen kehittymisen erot ovatkin kaventuneet organisaatioiden eri tasoilla.

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.

## **10. YHTEENVETO**

Työuupumuksen syntymisen taustalla olivat moninaiset muuttajat, jotka vaihtelivat organisaatiokulttuurin ja työntekijän persoonallisuuden vaikutuksesta. Henkilöstön työssä jaksaminen oli seurausta yksilöllisistä perusaseteista, koherenssin tunteesta ja halusta osallistua. Ulkopuoliset sosiaaliset kontaktit ja aktiviteetit veivät terveellä tavalla huomiota pois työtehtävistä, jolloin mieli sai latautua. Myös fyysisen rasituksen todettiin ehkäisevän ja helpottavan tehokkaasti työperäistä stressiä. Yksityiselämän negatiiviset vaikutteet lisäsivät

tutkitusti kokonaisuormitusta, mutta eivät pelkästään kyenneet laukaisemaan työperäistä stressiä tai työuupumusta.

Organisaatiokulttuurin ja siitä muodostuvan työilmapiirin vaikutus oli suurin tekijä voimavarojen loppumista analysoitaessa. Tutkimusmateriaalin homogeenisesti osoittamat ja työuupumuksen aikaansaavat, suurimmat yksittäiset tekijät molemmilla sukupuolilla ja kaikissa ikäryhmissä olivat samat. Liian suureksi koettu työtaakka ja sitä seurannut krooninen riittämättömyyden tunne johtivat yleisesti uupumukseen, samoin kuin epäoikeudenmukaiseksi koettu työympäristö aiheutti 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 yritys ympäristöstä johtuen. Johtotason henkilöstöllä uupumista aiheuttivat 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 aiheutti tutkitusti ylimääräisiä paineita joissakin tapauksissa. Johtamisen keinoilla voitiin vaikuttaa organisaation sisäiseen ilmapiiriin rakentavasti ja kehittävästi. Avoimen kommunikaation osuus hyvässä johtamisessa oli suuri. Kansanviisautta mukaillen ”asiat selviävät puhumalla”.

Työperäisen stressin kehittyminen varsinaiseksi työuupumukseksi oli yksilökohtainen ja se saattoi kestää jopa kymmenen vuotta, mutta varsinkin yhä yleistyvä puhdas tulospalkkaus esim. myynti- ja markkinointitehtävissä lisäsi työuupumuksen kohderyhmiä. Voimattomuuden ja riittämättömyyden tunne kasvoivat, jos tilanteen hallinta ei ollut mahdollinen.

Tietojohtamisen kolmen toimintaympäristön osalta (M-O-D) yksilön tarpeet informaatiolle olivat pohjimmiltaan samat, erona oli vain se, että mitä vähemmän henkilöstöllä oli tietoa kokonaisuudesta, sitä heikompi oli oman tarpeellisuuden tunne ja sen myötä sitoutuminen omiin tehtäviin. Keskustelemissa organisaatioissa huonot uutisetkin (lomautukset ym.) otettiin paremmin vastaan, kun perusteet oli selvitetty henkilöstölle. Yleistäen voitiin todeta tutkimusaineiston osoittaneen, että rikkaasti kommunikoivassa organisaatiossa ihmiset olivat yleisesti tyytyväisempiä työhönsä kuin tiukasti kontrolloidun kommunikaation ympäristöissä, vaikka dynaamisessa ympäristössä suorituspaineeet olivatkin suuret.

Työuupumuksesta johtuen realisoitumaton kokonaistuotto yritysten ja kansantalouden kannalta oli hämmästyttävän suuri. Kuluja lisäsivät vielä työkyvyttömyyseläkkeisiin ja lääkkeisiin sekä kuntoutukseen kuluneet varat. Valitettavasti negatiivinen suuntaus näytti vakaalta ja kiihtyvältä koko teollistuneessa maailmassa.

## 11. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miksi työuupumus lisääntyy ennen luonnollista eläkeikää. Tätä ongelmaa lähestyttiin läntisistä teollisuusmaista saadulla tieteellisellä materiaalilla peräti kahden vuosikymmenen ajalta, sekä Suomessa 90-luvun puolivälistä nykypäiviin ulottuvalla tutkimustiedolla. Toisena mielenkiinnon kohteena oli johtajuuden vaikutus työssä jaksamiseen.

Kirjallisuustutkimus tehtiin kansainvälisiä ja kansallisia tieteellisiä tutkimustietoja hyödyntäen ja vertaillen. Kansallisia tuloksia on havainnollistettu virallisilla, saatavissa olevilla taulukoilla, joita ylläpitää mm. Sosiaali- ja terveysministeriö sekä Tilastokeskus.

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.

Työuupumuksella voitiin todeta olevan suora yhteys kasvaneisiin tulostavoitteisiin koko organisaation leveydeltä. 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 tärkein tuotannontekijä organisaatioissa.

### 11.1. Tutkimuksen kritiikkiä

Tutkimus osoitti todeksi jo osittain ennakoituja muuttujia. Toisistaan poikkeavat toimintaympäristöt (M-O-D) todettiin hyvinkin eri tavoin kuormittaviksi. Tutkimuksen päämäärä oli yrittää syventää näkökulmaa hakemalla tietoa työuupumuksesta ja johtamisesta eri aikakausilta. Eri johtamismenetelmien toiminta ja tehokkuus tulivat selvästi esiin. Valitettavaa oli, että kaikista yhtenevistä tai toisesta näkökulmasta olevista ulkomaalaisista tutkimuksista ei ollut saatavissa visuaalista tietoa (diagrammi tai taulukko).

Myöskään kansalliset, tilastoja ylläpitävät laitokset eivät olleet eritelleet kaikkia faktoreita yksiselitteisesti tämän tutkimuksen kannalta. Materiaalia oli yleisesti ottaen kohtalaisen hyvin saatavilla, mutta tietyt osa-alueet vaativat syvempää tutkimusta kokonaisuuden selvittämiseksi alati muuttuvassa työuupumuksen kentässä. Kuten todettu, ongelma on tiedostettu kansainvälisesti, 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>

Kansallisia stressin kuormituksen arviointiohjelmia löytyy osoitteesta: [www.mol.fi/jaksamisohjelma](http://www.mol.fi/jaksamisohjelma) tai [http://fi.osha.eu.int/good\\_practice/stressi](http://fi.osha.eu.int/good_practice/stressi)

**LÄHDELUETTELO:**

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

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, CT: JAI Press.

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

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

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

Cohen, W., Levinthal, D. 1990. Absorptive 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*, (2<sup>nd</sup> ed.). Philadelphia: Taylor and Francis.

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

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

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

Dwyer, F. R., Schurr, P. H. Oh, S. 1987. Developing buyer-seller relationships. *J. Mark*: 11-27. (April).

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.

Fayol, H. 1949. *General and Industrial Management*. Pitman.

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

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* (2<sup>nd</sup> ed.). Philadelphia: Taylor and Francis.

Göran, P., Hägg, T., 1994. The Economics of trust, trust-sensitive contracts, and regulation. *International Review 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.

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.

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

Institute of Personnel and Development. 1997. *Employment Relations into the 21<sup>st</sup> 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.

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



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

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

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.

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, Perceived 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., Sutela, H. 2004. *Uhia ja mahdollisuuksia. Työolotutkimuksen tuloksia*. Tilastokeskus, Helsinki.

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*. Aldershot, Gower. UK.

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.), *Research and reflexivity as social process*, pp. 30-52. Newbury Park, CA. Sage.
- 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'Écoles Hoteliers, no. 18, June. Lausanne, Switzerland.
- Mullins, L. J. 1999. *Management and Organisational Behaviour*, (5<sup>th</sup> 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*, Oxford University Press, New York.
- 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. Training Agency, Sheffield.

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.

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.

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

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

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

Stähle, P., Grönroos, M. 1999. *Knowledge Management*. WSOY, Porvoo.

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

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

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.