
**ILMAPIIRITUTKIMUSTULOSTEN JA
SAIRAUSSPOISSAOLOMÄÄRIEN
YHTEYDEN TARKASTELUA ERÄÄSSÄ
ETELÄSUOMALAISESSA ORGANISAATIOSSA**



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma (yrli07)

Hämeenlinna 16.5.2009

Piia Salmijärvi



Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma
Visamäki
13100 Hämeenlinna

Työn nimi Ilmapiiiritutkimustulosten ja sairauspoissaolomäärien
yhteyden tarkastelua eräässä eteläsuomalaisessa
organisaatiossa

Tekijä Piia Salmijärvi

Toimeksiantaja Eräs eteläsuomalainen organisaatio

Ohjaava opettaja Hanna Maijala

Hyväksytty _____ . _____ .20 _____

Hyväksyjä

HÄMEENLINNA VISAMÄKI

Ylemmät amk-tutkinnot

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Tekijä	Piia Salmijärvi	Vuosi 2009
Toimeksiantaja	Eräs eteläsuomalainen organisaatio	
Työn nimi	Ilmapiiritutkimustulosten ja sairauspoissaolomäärien yhteyden tarkastelua eräässä eteläsuomalaisessa organisaatiossa	
Työn säilytyspaikka	HAMK, Visamäki	

TIIVISTELMÄ

Tässä tutkimuksessa on lähdetty liikkeelle kiinnostuksesta esimiestyötä, motivaatiotekijöitä, työyhteisöä sekä sairauspoissaoloja käsittelevistä hypoteettisista yhteyksistä. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää tutkimusorganisaation ilmapiiritutkimustulosten ja sairauspoissaolomäärien mahdollisia yhteyksiä tutkimusorganisaatiossa kolmen vuoden ajanjaksolta. Tutkimusongelmaksi hahmottui kysymys ”Voidaanko ilmapiiritutkimustuloksilla ja sairauspoissaolomäärillä havaita keskinäisiä yhteyksiä tässä nimenomaisessa tutkimusorganisaatiossa?”

Teoriaosa johdattelee tutkimusaiheen ympärillä olevaa teoreettista tietoa ja aiempia tutkimuksia monipuolisesti kartoittaen tutkimuksen empiiriseen osaan. Tutkimuksen lähestymistapana on kvantitatiivinen aineistotriangulaatio. Tutkimusaineistot ovat sekundaariaineistoja, sillä ne on alun perin kerätty muuhun tarkoitukseen kuin tätä tutkimusta varten.

Tutkimustuloksissa oli havaittavissa hajontaa puoleen ja toiseen vuosina 2006 ja 2008, kun taas vuosi 2007 osoitti selkeästi merkityksetöntä korrelointia kaikkien kysymysten osalta. Tutkimus antaa osaltaan uutta tietoa, tutkimusorganisaation tasolla, ilmapiiritutkimustuloksista poimittujen tekijöiden ja sairauspoissaolomäärien välisestä korreloinnista työyhteisön tilaa arvioitaessa. Mutta otannan pienuuden vuoksi tuloksista ei voida kuitenkaan vetää merkittäviä tilastollisia yleistyksiä.

Avainsanat Esimiestyö, motivaatio, työyhteisö, sairauspoissaolot

Sivut 144 s. + liitteet 6 s.

HÄMEENLINNA VISAMÄKI
Master of Business Administration
Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence

Author	Piia Salmijärvi	Year 2009
Commissioned by	Some south-finnish organization	
Subject of Master's thesis	Studying a connection between an atmosphere survey results and the level of sick absence in a certain south-finnish company	
Archives	HAMK University of Applied Sciences, Visamäki	

ABSTRACT

This study started from my own interests in theoretical hypothesis on such topics as leadership, motivation factors, work community and sick absence. The purpose of this study is to find out possible correlation between the case organizations atmosphere surveys and the level of sick absence, in the past three years. The studying problem was: "Can atmosphere survey results and sick absences have some sort of correlation in this particular south-finnish organization?"

The theory of this study leads you to the empirical part of this work by using theoretical information and earlier research information. Approach is quantity materialtriangulation. Research materials are so-called secondary material because of it's original purpose which was something else than this study.

You can see from the research results that there is some variation in 2006 and 2008. However year 2007 indicate correlation of no significance between all the atmosphere survey questions. This study gives some new information about the possible connections and correlations between this certain case organizations atmosphere surveys and the level of sick absence. However the amount of study materials is so minor that one cannot draw any significant statistical conclusions.

Keywords Leadership, motivation, work community, sick absence

Pages 144 p. + appendices 6 p.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	ESIMIESTYÖ JA JOHTAMINEN	3
2.1	Esimiestyön ja johtajuuden merkitys	3
2.2	Naisjohtajat vs. miesjohtajat	6
2.3	Epäviralliset ja viralliset johtajat.....	8
2.4	Johtajuuden etiikka ja moraalit.....	8
2.5	Itsensä johtaminen ja tunneäly	9
2.6	Psykologinen työsopimus.....	16
2.7	Johtamistyyli	16
2.8	Vuorovaikutustaidot ja viestintä	20
2.9	Palautteenanto	23
2.10	Sitoutuminen	26
2.11	Yhteenveto	27
3	MOTIVAATIOON LIITTYVIÄ TEORIOITA.....	32
3.1	Maslow'n tarvehierarkia	35
3.2	Herzbergin kaksi faktoria teoria	38
3.3	Yhteenveto	42
4	TYÖYHTEISÖ JA SAIRAUSPOISSAOLOT.....	46
4.1	Työpaikan sosiaaliset suhteet ja tuki.....	47
4.1.1	Työpaikan hyvä henki	48
4.1.2	Erilaisia työelämätilanteita, jotka voivat johtaa sairauspoissaoloihin... 49	49
4.2	Hyvinvoinnin kulmakivet.....	51
4.2.1	Esimiehen oma jaksaminen.....	53
4.2.2	Esimiestyön vaikutukset työhyvinvointiin ja työyhteisöön	54
4.2.2.1	Työyhteisön peruspilarit työhyvinvoinnin tukena.....	56
4.2.2.2	Työtyytyttömyys.....	59
4.2.2.3	Yhteistyö- ja työyhteisöongelmat ja niiden ratkaiseminen ...	60
4.2.2.4	Kiire ja Stressi	64
4.2.2.5	Työn imu "flow".....	68
4.3	Sairauspoissaolot ja niiden kustannukset	69
4.4	Pitkäaikaisterveet	74
4.5	Ennakoiva toiminta	75
4.5.1	Negatiivisen energian minimointi	76
4.5.2	Puuttumattomuuden kulttuuri.....	76
4.5.3	Vaikeakin asia on otettava puheeksi	78
4.6	Yhteenveto	80
5	TEORIAN YHTEENVETO	82
5.1	Teorian pääkohdat	84
5.2	Hypoteesit	87
6	TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN OSA	90
6.1	Tutkimusongelma.....	91
6.2	Tutkimusmenetelmä	92
6.3	Aineisto	95

6.3.1	Ilmapiiritutkimukset.....	96
6.3.2	Sairauspoissaolot.....	102
6.3.2.1	Määrä (pv).....	103
6.3.2.2	Prosentti (%).....	103
6.4	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti.....	104
6.5	Tutkimuksen etiikka.....	105
7	TUTKIMUSTULOKSET.....	109
7.1	Sairauspoissaolot.....	109
7.2	Ilmapiiritutkimustulokset.....	115
7.2.1	Työyhteisön ilmapiiri ja toiminta.....	117
7.2.2	Kehittäminen.....	123
7.2.3	Työn piirteet.....	124
7.2.4	Sitoutuminen ja työtyytyväisyys.....	126
7.2.5	Hyvinvointi ja terveys.....	128
8	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	130
8.1	Keskeiset tulokset.....	130
8.2	Kehittämisehdotelmät.....	131
8.3	Jatkotutkimusaiheet.....	132
8.4	Lopuksi.....	133
	LÄHTEET.....	135
	LIITTEET.....	1

1 JOHDANTO

Kyra Kyrklundin aviomies Richard White totesi sunnuntaina 24.5.2008 TV2 –kanavalla esitetyssä uusinnassa (Kyra Kyrklund: Kouluratsastuksen kaupparatsu), että ei voi luovuttaa kun on huono päivä, se vain motivoi tulemaan paremmaksi. Vaikka Kyra puhui ohjelmassa hevosista ja itsestään, sopivat hänen ajatuksensa aivan yhtä hyvin ihmistenkin välisiin suhteisiin. Kyra sanoi esimerkiksi, että pitää olla kiinnostunut hevosen persoonasta, löytää hevosen hyvät puolet ja rakentaa koulutettavat asiat niiden päälle. Tätä tukee myös Lönnqvistin (2002, 40) sanoma siitä, että työelämässä ihmisiä tulisi motivoida heidän mahdollisuuksistaan käsin eikä alleviivata heidän rajoituksiaan. Lisäksi Kyra sanoi, että on tärkeää oppia hevosen elekieli ja sen tulkinta. Sama pätee myös ihmisten välisessä sanattomassa viestinnässä.

Hyppänen (2007, 7) määrittelee, että esimiestyö on johtamista. Se on vuorovaikutteista ja tavoitteellista vaikuttamista joko yksilöihin tai kokonaisuun ryhmiin. Johtamistilanteessa on kolme tekijää: vaikuttaja, vaikutettava ja työyhteisön tavoitteet. Näin on myös Kyran kouluratsastuksessa. Kyra on hevosilleen ja oppilailleen johtaja, vaikuttaja. Hevoset ja oppilaat ovat vaikutettavia, jotka kuuntelevat Kyraa ja Kyra vastavuoroisesti havainnoi, kuuntelee ja tulkitsee heitä. Kyran ja oppilaiden yhteinen tavoite on menestyä, olla hyviä siinä mitä he tekevät, hevosen ehdoilla. Tästä kokonaisuudesta muodostuu tiivis ja toimiva kouluratsastusyhteisö, Kyran työympäristö. Kyra on erittäin pidetty ja arvostettu esimerkkijohtaja, niin kansallisesti kuin kansainvälisestikin. Kyra ja hevoset voivat varmasti joka aamu todeta, että töihin on kiva tulla.

Dokumentti Kyrasta kosketi minua henkilökohtaisesti. Olen aina pitänyt hänestä ja hänen tavastaan sekä intohimostaan tehdä asioita. Kyra on edennyt määrätietoisesti valitsemallaan tiellä. Hänestä on tullut hyvä siinä mitä hän on halunnut tehdä. Määrätietoisuus on vienyt häntä eteenpäin, ja liekö suomalaisella sisullakin ollut jotakin tekemistä asian kanssa. Ainakin Kyrasta huokuu vahva arvostus ja uskollisuus suomalaisuutta kohtaan.

Toivon, että opinnäytetyöni herättää sinussa ajatuksia. Minussa se herätti. Työn tekemisprosessin myötä löysin itsestäni pienen tutkijan. Viimeiset kolme kuukautta lähes elin vain kirjojen maailmassa. Pesusienelailalla imin itseeni tietoa. Pohdin, kritisoin, olin samaa mieltä, turhauduin, löysin itseni, flow vei mukanaan, yllätin ja yllätyin, ja pääsin voittajana maaliin. Tämän työn myötä haluan antaa sinulle palan sitä maailmaa, jossa elin, jota hengitin, josta tuli minulle tärkeä, ja joka todennäköisesti tulee olemaan osa tulevaisuuttani, työuraheiveideni myötä. Anna muutokselle mahdollisuus, älä jää paikoilleen, vaan innostu ja etsi ”juustosi”, oli se sitten millainen juusto tahansa. Kaikki te, jotka olette lukeneet Dr Spencer Johnsonin kirjan ”Who Moved My Cheese?”, tiedätte mitä tarkoitan. Ja te, jotka ette ole lukeneet, suosittelen erittäin lämpimästi. Näillä sanoilla

haluan johdatella sinut lähestymään opinnäytetyöni aihetta avarakatseisemmasta näkökulmasta.

Ennen kuin lähdet lukemaan eteenpäin, haluan vielä lyhyesti kertoa sinulle itse tutkimuksesta ja sen etenemisestä. Ja jotta et ihmettele niin lienee syytä vielä mainita, että olen tietoisesti valinnut tutkimukseni kirjoitustyylin joiltain osin lukijaa puhuttelevaksi. Tämä ei ole tieteelliselle kirjoittamiselle tyypillistä, mutta sallittua.

Teoreettinen viitekehys johdattelee sinut opinnäytetyöni ajatusmaailmaan seuraavasti. Ensin käsittelen tiivistä, mutta useamman näkökulman kautta esimiestyötä ja johtamista. Tämän jälkeen käyn läpi työmotivaatioon liittyviä teorioita pääasiassa Maslow'n tarvehierarkian ja Herzbergin kaksi faktoria teorioiden kautta. Motivaatioteorioihin halusin ottaa punaiseksi langaksi nimenomaan yksilön tarpeita käsitteleviä asioita. Ja ko. teorit olivat näin ollen luonnollinen valinta. Luku 4 on opinnäytetyöni pääluku. Siinä käyn läpi työyhteisöön ja sairauspoissaoloihin liittyviä asioita muun muassa jo tehtyjen tutkimusten valossa. Teoreettisen viitekehysten kokoan vielä havainnollisesti yhteen luvussa 5. Tämän jälkeen alkavat työn empiiriset osuudet, joissa käsitellään muun muassa tutkimusaineistoa, -tuloksia ja johtopäätöksiä.

2 ESIMIESTYÖ JA JOHTAMINEN

Esimiestyö ja johtaminen on, tai ainakin pitäisi olla, jatkuvaa kyselemistä. Kysymysten avulla voi herätellä ympäristöään ja itseään ajattelemaan uudella tavalla. Sinun on tunnettava asioiden taustat ja merkitykset, jotta voit esittää oikeat kysymykset. Sinun on tunnettava myös itsesi. Väärät kysymykset harvoin vievät eteenpäin. On oltava myös tilannetajua ja halua olla perillä yrityksen toimintaympäristön muutoksista. On osattava olla luova.

Hyppänen (2007, 12) toteaa, että riippumatta siitä miten itse oman esimiesroolinsa mieltää, esimiesasemassa on aina työnantajan roolissa. Esimiestyö on muuttunut palvelevaan suuntaan. Se on ihmissuhdetyötä, jossa muun työn lisäksi on kyettävä auttamaan muita tekemään työnsä hyvin. Palveluasennetta on riitettävä sekä johdettaville että omille esimiehille. Tarvitaan samanaikaisesti tunneälyä, nöyryyttä ja vahvuutta. Työssä kehittyminen ja kasvaminen edellyttävät kykyä itsereflektointiin, oman toiminnan analysointiin ja seurausten peilaamiseen haluttuihin ajatus- ja toimintamalleihin. Keskeinen kehittymisen lähtökohta on hyvä itsetuntemus. Kun tuntee vahvuutensa ja heikkoutensa, voi helpommin kohdata uusia kehittymistarpeita. Ja muista myös välillä kysyä itseltäsi, että ”Mitä minulle tänään kuuluu?” Se piristää kummasti. Kuin huomaamatta keskusteleet itsesi kanssa, saat tuntumaa itseesi ja tuntemuksiisi.

2.1 Esimiestyön ja johtajuuden merkitys

Hyppänen (2007, 24) mainitsee, että esimiesosaaminen on ihmisten johtamista, mutta myös asioiden ja liiketoiminnan johtamista. Sen avulla luodaan tasapainoa tehokkuusvaatimusten ja hyvinvointivaatimusten välille. Esimiesosaaminen koostuu tahdosta, erilaisista tiedoista ja taidoista. Esimiesosaamisen perustana ovat oikeat asennetekijät: on haluttava toimia esimiestehtävissä. Myös tunneäly, johon kuuluvat esimerkiksi empatia, joustavuus ja optimismi, on tärkeä osa-alue. Onnistumisen kannalta on oleellista, että esimies haluaa toimia ihmisten kanssa, tunnistaa omat kehittymisalueensa ja haluaa kehittää itseään. Esimiesosaaminen kehittyy ajan ja harjoittelun myötä. Sitä on myös päivitettävä ja kehitettävä muutosten edellyttämässä tahdissa.

Organisaatiopsykologi Pekka Järvisen (2000, 71) mukaan esimiehen tehtävänä on usein johtaa myös johdettavia, joiden työtä hän ei yleensä hallitse tai osaa. Jos olet esimiesasemassa asiantuntijaorganisaatiossa, niin olet varmasti törmännyt tähän ilmiöön. Työntekijät ovat hyvin koulutettuja, ja asiantuntijat kovin itse ohjautuvaisia. Koulutetun ja osaavan henkilöstön motivointi, johtamisen ohella, on haasteellista. Lämsä ja Hautala (2005, 29) tukevat Järvisen ajatusta lisäten, että tällaista henkilöstöä ei johdeta käskävällä johtamistyyllillä.

Johdon tehtävä on luoda sellaiset toimintaedellytykset¹ ja puitteet, että yksilöt ja tiimit kykenevät toimimaan tavoitteellisesti, tehokkaasti ja motivoituneesti, unohtamatta työssä onnistumista ja hyvinvointia. Esimiehen tehtävä on puolestaan huolehtia johtamastaan työyhteisöstä kokonaisuutena niin, että kaikki ovat halukkaita ponnistelemaan asetettujen tavoitteiden eteen.

Moderni johtaminen asettaa aivan uudenlaisia haasteita esimiehille. Ihmisten johtamista koskevat odotukset vaihtelevat elämän eri vaiheissa. Jotta työ ei aiheuttaisi pettymyksiä, on tärkeää, että johtaminen tukee ihmisen pyrkimystä luovaan, vuorovaikutukselliseen, tuloksekkaaseen ja mielekkääseen työhön. (Ilmarinen 2006, 43.) Johtamistyyliään tulisi osata sopeuttaa eri tilanteiden vaatimusten mukaisesti.

Johtajuutta on määritelty monin eri käsittein ja termein. Johtajaa on pyydetty olemaan milloin visionääri, milloin valmentaja, joskus taas eräänlainen innovaattori, ja toisinaan myös organisoija. Johtajuutta on määritelty myös tekemisen painopistealueista käsin. (Sundvik 2006, 57; ks. myös Benson 2008a; Harju 2002, 14-15; Lönnqvist 2002, 60-61.) Lönnqvist (2002, 13) sanoo, että johtamisen kokonaisuus syntyy pääasiassa ihmisten johtamisesta, asioiden johtamisesta sekä päivittäisten arkitoimintojen hoitamisesta. Ei siis varsinaisesti ole vain yhtä oikeaa tapaa johtaa. Myös Koivisto (2001, 124) toteaa, että on kyettävä yhdistämään mielekkäällä tavalla kova ja tehokas liikkeenjohtaminen (management) ja johtamisen ihmisläheinen keskusteleva ja kuunteleva rooli (leadership). Suomessa em. alueista on useimmiten käytetty nimityksiä asia- ja ihmisjohtaminen.

Kinnunen, Feldt ja Mauno (2005, 134, 315-316) myötäilevät Lönnqvistin ajatusta lisäten, että johtajan tulee olla sekä ihmissuhdesuuntautunut osoittaen herkkyyttä johdettavien tunteita ja ideoita kohtaan että tehtäväsuuntautunut ja aloitteellinen organisaation toiminnan rakenteiden kehittämisessä ja ylläpitämisessä. Jakoa ihmisten ja asioiden välillä on Kinnusen ym. mielestä pidetty osittain jopa keinotekoisena. Saarisen (2007, 67) mukaan yleisin virhe on kuvitella, että kun hankit lisää tietoa, sinusta tulee parempi manageri tai leaderi.

Johtamisen perustehtävä on Järvisen (2004, 18) ja Lönnqvistin (2002, 9) mukaan ohjata ihmiset työskentelemään tiettyyn organisaation haluamaan suuntaan, ja varmistaa muun muassa tällä tavalla organisaation perustehtävän toteutuminen. Tämän lisäksi ihmiset pitää saada tekemään oikeita asioita sopivan itseohjautuvasti, vastuuta ottaen ja kehittään samalla omaa toimintaansa työyhteisön jäsenenä. Johtajuus on toisten ihmisten käyttäytymiseen vaikuttamista. Myös Salmimiehen ja Salmimiehen (2002, 13-15) mukaan johtajuus on vallankäyttöä, sillä

¹ Tällaisia toimintaedellytyksiä ovat esimerkiksi Suomen Kuntaliiton (1996, 20) mukaan riittävän selkeät tavoitteet, toimiva työnjako, päätöksenteko ja arviointi, kuin myös työyhteisön ja sen ulkoisen toimintaympäristön välisen vuorovaikutuksen turvaaminen.

johtaja haluaa vaikuttaa toisiin ihmisiin siten, että nämä motivoituvat toteuttamaan yhteisiä tavoitteita ja päämääriä.

Kinnunen ym. (2005, 133) mainitsevat, että menestyksellisen johtamisen elementtejä ovat muun muassa kyky motivoida ja innostaa henkilöstöä ponnistelemaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtajan henkilökohtaisiin ominaisuuksiin ja taitoihin kuuluu kyky saada organisaatio menestymään, yhteistyössä muiden kanssa. Jabe (2006, 19) lisää johtajan onnistumisen elementteihin vielä tuloksenteontaidon, viestintätaidot, selkeyden, energisyyden, uskottavuuden, oikeudenmukaisuuden sekä visiointikyvyn.

Johtajuus tarjoaa ihmisille näkökulmia ja opastusta yhteisen toiminnan suuntaamiseksi. Ilman johtajuutta toimitaan helposti sattumanvaraisesti. Tämä voi siis toimia myös toisin päin, jopa itseään vastaan. Lämsä ja Hautala (2005, 206) tiivistävät johtamisen merkityksen osuvasti sanontaan ”Anna ihmiselle kala, niin hän on kylläinen yhden päivän; opeta ihminen kalastamaan, niin hän on kylläinen koko elämänsä”.

Organisaation menestyksen ja hyvän esimiestyön välillä on vahva yhteys. Menestyäkseen omassa tehtävässään esimiehen on tunnettava ja ymmärrettävä oma työnsä suhteessa organisaation kokonaisuuteen, jotta työntekijät voivat onnistua tehtävässään. (Hyppänen 2007, 7.) Esimiehen on osattava lukea johdettaviaan tarkkanäköisesti ja herkkäkorvaisesti. Lähin esimies on yleensä se merkittävin hyvän ja pahan lähde. Organisaatioiden on viisasta panostaakin esimiesten johtajuusvalmiuksiin ja jatkuvaan koulutukseen. (Suomen Ekonomiliitto 2005, 121.)

Hyvän esimiehen tärkeä taito on saada esiin jokaisen johdettavansa parhaat kyvyt, vapauttaa johdettavissaan piilevät voimavarat, sellaisetkin joita henkilö itse ei ole havainnut. Siksi esimiehen tulee ymmärtää ihmisluontoa ja motivaatiota (ks. luku 3). Esimiehen arvomaailmaan ei kuulu joko/tai –mustavalkoajattelu, vaan sekä - että tapa kohdata asiat. Hän antaa myös tilaa monenlaisille asioille, ilmiöille ja ihmisille. (Jabe 2006, 20; Ruohotie 1990, 134.)

Johtamisella on jokseenkin suora yhteys työyhteisön ihmissuhteisiin ja ilmapiiriin. Johtamisen kautta jäsenyivät myös työhön ja työympäristöön liittyvät tekijät. Jo näiden seikkojen kannalta johtamisella on merkitystä. Johtamisen kautta asioihin voidaan vaikuttaa ja niitä voidaan pyrkiä kehittämään. Madaltuneet organisaatorakenteet ja toiminnan delegointi alaspäin vaativat esimiehiltä uudenlaista painotusta osaamiseensa. Tunneälytaidot tulevat korostumaan tulevaisuudessa. Pelkkä perinteinen asiajohtamistaito ei enää riitä. (Juuti & Vuorela 2002, 18; Saarinen 2007, 66.)

Varhaisimmissa piirreteoreettisissa vaiheissa ajateltiin, että johtajaksi synnyttään. Piirreteoreettinen ajattelu on edelleen olemassa muun muassa karismaattisessa ja tunneälyjohtamisessa. Piirreteoreettisella suuntauksella on vahvuutensa, esimerkiksi julkinen mielikuva johtajuudesta ruokkii

näkemyistä erityisestä ja mieleenpainuvasta persoonallisuudesta. Piirreteoria on yhdenmukainen tämän mielikuvan kanssa, koska sen lähtökohtaan sisältyy ajatus johtajan erilaisuudesta suhteessa johdettaviin. Piirreteoria saattaa myös tarjota itse kullekin kiintopisteitä omien johtajuusominaisuuksien arvioimiseen ja kehittämiseen. (Lämsä & Hautala 2005, 222-223.) Työmotivaatioteorioiden rinnalla on aloitettu keskustelemaan viime vuosina myös voimaannuttamisen (empowerment) tärkeydestä ihmisten kannustamisessa, motivoinnissa ja sitouttamisessa. Voimaannuttamisen, tai valtuuttamisen, on havaittu lisäävän organisaation tehokkuutta, parantavan palvelun laatua, tehostavan tiimityötä ja johtavan parempaan työhyvinvointiin. (Lämsä & Hautala 2005, 232; ks. myös Kokonaho 2008; Laaksonen 2003.)

Edellä mainittua piirreteorianäkökulmaa löyhästi tukien, Lönnqvistin (2002, 124-126) mukaan henkilö voi valikoitua luonnostaan johtajaksi. Tällainen henkilö ei tunne itseään vihamielisen ulkomaailman uhriksi eikä koe itseään avuttomaksi sen edessä. Tällainen johtaja rohkaisee johdettaviaan, joiden pätemistä, kyvykkyyttä ja kilpailua hänen ei tarvitse pelätä. Valta-asema ei ole hänelle päämäärä sinänsä vaan hän nauttii siitä mitä tekee. Lönnqvistin mukaan niin sanotun terveen johtajan vastapuoli on henkilö, joka hakeutuu johtajan asemaan kompensoidakseen omaa avuttomuuden tunnettaan ja saadakseen valtaa muiden hallitsemiseksi. Asema on tällaiselle henkilölle päämäärä sinänsä. Tällainen henkilö tarvitsee valtaa pystyäkseen kohtaamaan kilpailijansa ja vihamielisen ulkomaailman. Hän myöskin kokee organisaatioon kohdistuvat uhkatekijät hyvin henkilökohtaisina uhkina, puolustaen omaa asemaansa viimeiseen asti. Erityisominaisuuksiensa perusteella valituksi tulleilta johtajilta puuttuu Lönnqvistin mukaan muuttuvassa ympäristössä vaadittavaa joustavuutta ja kehityspotentiaalia. Heille saattaa olla esimerkiksi vaikeaa delegoida valtaa tai heillä ei ole riittävää kykyä analysoida ihmisten keskinäisiä suhteita. Sokeus omien johtajuusvalmiuksien rajoituksille ja samanaikainen takertuminen itselle ominaiseen johtamistyyliin ajaa johtajan helposti liian pitkälle väärään suuntaan. Vaikeudet johtamisessa saattavat korostaa entisestään vallan käyttöä sekä johtaa helposti äärireaktioihin ja yksinäisyyteen.

2.2 Naisjohtajat vs. miesjohtajat

Kaikki eivät ole sitä mieltä, että huipulle nousee pitkän ja opettavaisen tien kautta. Julkisuudessa ei puhuta nykyisten huippujohtajien työhistoriasta. Toisaalta virheiden kautta oppii ja kehittyy. Kuvainnollisesti sanoen voinee todeta, että harmaan kiven läpi voi mennä monella tapaa. Esimerkiksi miehiä useammin naiset joutuvat kulkemaan pitkän ja kivisen tien lasikattojen läpi huipulle, ja sen jälkeenkin he ovat vielä niin sanottuna silmätikkuna. Oletko samaa mieltä? Jos et, niin voin todeta, että tätä näkökulmaa tukevat EVAn eri tutkimukset naisjohtajuudesta. EVAn tutkimusten mukaan naisten käymä elämäkoulu tekee naisista ehkä jopa mieskollegoitaan parempia johtajia. Olisiko miehillä siis jotakin opittavaa naisilta hyvistä johtamistavoista?

Elinkeinoelämän Valtuuskunnan, EVA, 24.9.2007 julkaisema EVA Analyysi Naisten johtamat yritykset ja kannattavuus (Kotiranta, Kovalainen & Rouvinen 2007) osoittaa, että naisten johtamat yritykset ovat keskimäärin noin kymmenen prosenttia kannattavampia kuin vastaavat miesjohtoiset yritykset. Tämäkin osaltaan osoittaa, että naisilla on kykyjä huipulle. Naisjohtajat joutuvat käymään miehiä kovemman koulun yritysmaailmassa. Naisten kohtaamat ennakkoluulot ja lasikatto karsivat lopulta vain vahvimmat, tai Darwinin uuden tulkinnan myötä sopeutumiskykyisimmät (ks. luku 4.6), naisjohtajat huipulle. Tämän myötä naisjohtajien laatu on hyvää, ja he ovat tehokkaita työssään.

Nokia on näyttänyt tietä myös naisten urakehityksessä. Nokiassa pitkän operatiivisen uran tehnyt Sari Baldauf on nykyisin haluttu hallitusammattilainen. Lakiasiainjohtaja Ursula Ranin jättäytyi myös hallitusammattilaiseksi puolisonsa Olli-Pekka Kallasvuon noustua Nokian pääjohtajaksi. Nokian kohdalla pitää lisäksi muistaa, että yhtiössä on johtoryhmän jäsenten vastuualueilla useita naisten johtamia liiketoimintoja, joiden liikevaihdot ovat suurempia kuin useimpien suomalaisten pörssiyhtiöiden koko liikevaihto. Salo ja Blåfield (2007, 32) jatkaa, että nykyisistä johtajanaisista moni voisi myöntää uhranneensa työlleen liikaa, mutta heidän on ollut pakko. Huipulle noustakseen heidän on pitänyt tehdä enemmän töitä kuin useimpien samanikäisten miesten. Heidän on pitänyt murskata yllään oleva lasikatto ja sen jälkeen kestää usein ainoana johtajanaisena silmätikkuna olo. Hyvin harva yritysjohtaja enää ilkeää julkisesti pitää miehiä varteenotettavampina johtajarekrytteinä kuin naisia.

Toisaalta naiset, jotka ovat jo pitkään toimineet elinkeinoelämän huipputehtävissä, eivät yleensä julkisesti paljasta kokemaansa syrjintää, väittävät Salo ja Blåfield (2007, 32-33). Esimerkiksi kansanedustaja Päivi Lipposen kirjassa ”Akat aidan tekee, miehet käyvät mittaamassa” johtajanaiset haluavat ruotia työuransa epäkohtia vain nimettöminä. Samoin on laita useissa lehtiartikkeleissa. Anonyymit paljastukset kertovat kuitenkin karua tarinaa siitä, että eturintamaan pyrkivien naisten on pitänyt käydä kovimmat taistelunsa työpaikan sisällä. Talouselämän Päättäjänaiset 2007 -selvityksessä yli neljännes vastaajista mainitsee uransa kovimmaksi haasteeksi miehiä suosivan perinteen murtamisen. Jo urallaan edenneet johtajanaiset toivovatkin työnantajiltaan lisää esimiesvalmennusta, kokeneempien johtajien antamaa mentoriapua sekä tilaisuuksia verkostojen luomiselle.

Salo ja Blåfield (2007, 37) mainitsevat hauskaasti, että KONEen hissi nostaa myös naisia, jos vain naiset astuvat siihen. KONEessa naisten urakehityksen edistämistä ei voi nimittää vain lasikaton murskaamiseksi, vaan lasitalon purkamiseksi. ”Lasikaton lisäksi puramme lasiseiniä, jotka estävät siirtymistä tehtävistä toisiin. Yrityksissä voi olla myös lasiovia, jotka sulkevat työtä hakevat naiset ulos”, pitkän KONE-uran jälkeen kesällä 2007 hallitusammattilaiseksi siirtynyt Terho sanoo. (Salo &

Blåfield 2007, 35.) ”Muun muassa Australiassa olemme tavoitehakuisesti palkanneet myyntiin nimenomaan naisia, ja kokemukset ovat olleet hyviä”, Herlin sanoo. Hänen mukaansa myynnissä tekninen osaaminen on toki tärkeää, mutta vielä tärkeämpää on asiakkaan ymmärtäminen. ”Tässä on naisten vahvuus.”

2.3 Epäviralliset ja viralliset johtajat

Työpaikoilla on Saramiehen, Solovjewin ja Raivion (2006, 99) mukaan kahdenlaisia johtajia, virallisia ja epävirallisia. Massbodan, Petersonin & Rönholmin (2008, 141-142) mukaan epävirallisilla johtajilla on omanlaistaan valtaa, toisin sanoen kyky vaikuttaa työtovereihinsa. Saramies ym. sanovatkin, että jos virallinen johtaja tai esimies ei ole johdettavilleen mieluinen, hän voi tulla työyhteisönsä suunnalta henkisesti irtisanotuksi. Tällöin työyhteisön johtajaksi voi nousta epävirallinen johtaja, joka tietää ja hoitaa hommat virallista johtajaa tai esimiestä paremmin.

Massboda ym. toteavat, että esimiehen on syytä pohtia lähteäkö kilpailemaan työyhteisön epävirallisen johtajan kanssa vai yrittääkö saada tätä omalle puolelleen. Epävirallisen johtajan kanssa kannattaa Massbodan ym. mukaan käydä aktiivista vuoropuhelua, koska hän haluaa usein tulla nähdyksi ja tunnustetuksi. Esimiehen kanssa samalle puolelle saadusta työyhteisön epävirallisesta johtajasta voi tulla organisaatiolle hyvä äänitorvi. Tämä ratkaisu todennäköisesti palvelisi Massbodan ym. mukaan kummankin osapuolen tarpeita kilpailuasetelman poistuessa.

2.4 Johtajuuden etiikka ja moraalit

Silloin kun puhutaan hyvästä johtajuudesta, ei voida sivuuttaa etiikkaa ja moraalit, koska käsite ”hyvä” pitää sisällään myös eettisen merkityksen. Koskisen (2000, 44-47) mukaan nykykielen sana etiikka on sukua kahdelle kreikankielen sanalle, joista toinen on ethos, vapaasti käännettynä siveysoppi, ja toinen ethiko's, joka kuvaa ulkoisen käyttäytymisen taustalla vaikuttavaa luonnetta tai mielenlaatua. Koskisen mukaan myös moraalit juontaa juurensa kreikkalaisroomalaisen kulttuurin latinankielisestä sanasta mores, joka tarkoittaa tapoja ja käytäntöjä sekä sovinnaisuutta. Nykyisin moraalilla voidaan käsittää kaikki ne normit ja arvot, jotka ohjaavat ihmisten arviointeja ja käytöstä, tietoisesti tai tiedostamatta.

Liiketoiminnan etiikassa on kyse hyvän liiketoiminnan perusteiden etsimisestä ja määrittelystä yrityksen kaikkien sidosryhmien kannalta tarkasteltuna. Liiketoiminnan etiikkaa käsittelevä kirjallisuus nojaa klassisiin lähestymistapoihin ja teorioihin, kuten Jeremy Benthamin kirjoituksiin pohjautuvaan utilitaristiseen teoriaan ja John Stuart Millin

teleologiseen² lähestymistapaan sekä Immanuel Kantin eettiseen velvollisuusteoriaan. Esimerkiksi utilitarismin mukaan teon moraalinen arvo määritellään yksinomaan sen seurausten kautta. Tavoitteena on saada aikaan suurin mahdollinen hyöty mahdollisimman monelle ihmiselle. Toisena lähestymistapana liike-elämän etiikassa on arvioida, miten hyvin toiminnassa on noudatettu sovittuja normeja ja käyttäytymismalleja. (Koskinen 2000, 47-70; Lämsä & Hautala 2005, 238-240; Vanhala 1999.)

Könnölän ja Rinteen (2001, 17) mukaan etiikasta keskustelu ja eettisten toimintamallien kehittäminen ovat usein peräisin tarpeesta kehittää yritykselle yhteiset arvot, jotka auttavat henkilöstöä päivittäisissä päätöksentekotilanteissa. Koskinen (2000, 100) mainitsee myös, että nykyisin yritykset myyvät palveluiden ja tuotteiden ohella myös mielikuvaa itse yrityksestä. Ei-aineelliset arvot, joita yrityksen tuotemerkkeihin on usein sitoutuneena, painavat ehkä aiempaa enemmän ostajan valintapäätöksissä. Myös työnhakijat kiinnittävät huomiota yrityksen arvomaailmaan ja vertaavat sitä omaansa.

Etiikka näkyy johtamiskäyttäytymisessä esimerkiksi siten, että esimies on luotettava ja esimerkillinen kohdellen ihmisiä oikeudenmukaisesti ja arvostaen. Eettisyys kuuluu johtajuuteen, koska toisiin ihmisiin vaikuttaminen on perimmiltään vallankäyttöä ja arvovalintoja. Johtajiin liitetään suuria odotuksia, ja heidän odotetaan olevan esimerkillisiä johtajia. Tiedon ja julkisuuden lisääntyminen on paradoksaalista eettisessä johtajuudessa. Julkisuus auttaa rakentamaan lähes sankarillista ja esimerkillistä kuvaa johtajasta. On kuitenkin vaikea olla sankari maailmassa, jossa jokainen tieto ja teko on kaikkien nähtävillä. Ja mitä heikommiksi ja puutteellisimmiksi johtajat osoittautuvat, sitä enemmän johdettavat kaipaavat eettisiä johtajia. Yksi tyypillisin muoto tästä kaipauksesta on niin sanottu nostalgisointi, eli ennen kaikki oli toisin ja paljon paremmin. (Hyppänen 2007, 257; Lämsä & Hautala 2005, 237-238; Vanhala 1999.)

von Hertzen (2008) sanoo, että moraalitietäminen usein johtamisessa vain pinnalliseksi elementiksi, mutta nykyään jo suurehkon joukon mukaan moraalilla saattaa siltikin olla jotakin tekemistä hyvän johtajuuden ja johtamisen kanssa. Hyvää moraalitietämistä ei voi ostaa markkinoilta ja sen opettaminen on vaikeaa. Siksi von Hertzen kehottaa yrityksiä varjelemaan ja kehittämään moraalitietämistä pääomaa organisaatioidensa sisällä. Kuin totuus ja rakkaus, moraalitietäminen on joukko käsityksiä, uskomuksia ja mielikuvia, joita ei voi rajata kovinkaan tarkasti von Hertzen pohdiskelee.

2.5 Itsensä johtaminen ja tunneäly

Saramiehen ym. (2006, 78-80) mukaan itsensä johtamisella tarkoitetaan omien ajatusten, tunteiden ja tahdon ohjaamista. Oman mielen

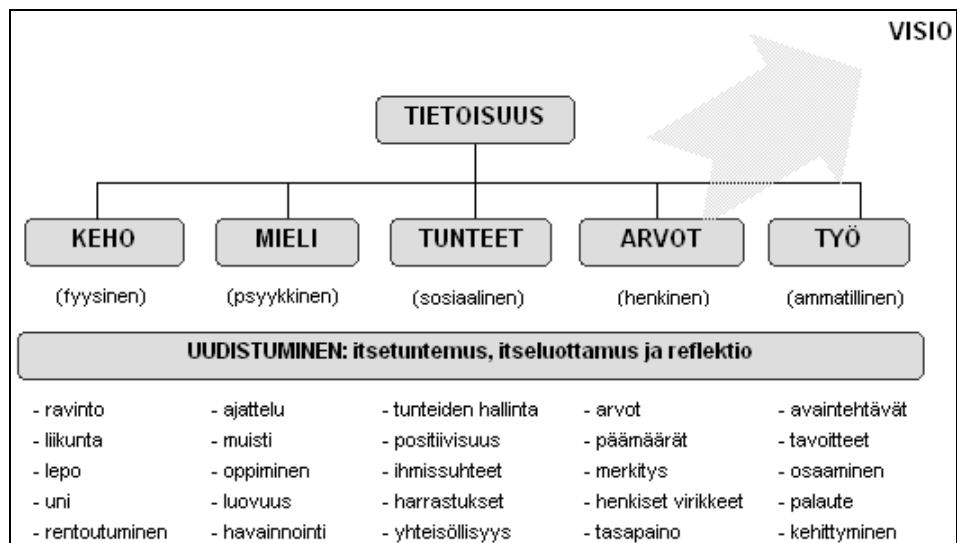
² Tarkoituspäätös tai päämääräsuhteisuus, filosofinen oppi, jossa pohditaan tarkasteltavan kohteen (esimerkiksi jonkin toiminnan) tavoitetta.

johtamisessa tiedostamme, että itse valitsemme sen miten suhtaudumme eri kokemuksiin elämässä ja työyhteisössä. Itsensä johtaminen edellyttää hyvää itsetuntoa ja itsetuntemusta, vahvaa persoonallisuutta ja joustavuutta sekä nopeaa oppimista. Itsetuntemuksen taso vaihtelee yksilöittäin riippuen siitä, miten paljon kullakin on ollut aikaa, kykyä ja mahdollisuuksia pohtia asiaa. Sundvikin (2006, 63) mukaan itsensä johtamisessa on kysymys muun muassa oman ammattitaidon ylläpitämisestä ja kehittämisestä, omien tavoitteiden ja päämäärien sekä omien vahvuuksien ja kehittymiskohteiden tiedostamisesta. Nämä tarpeet voidaan linkittää esimerkiksi Maslow'n tarvehierarkian tarvetasoihin (ks. kuvio 3), ja tarkastella yksilöllisten tarvenäkökulmien kautta. Näin tarvehierarkiakuviosta muodostuu juuri kohteensa näköinen (ks. luku 3.1).

Itsetuntemus ja –sääteleykyky liittyvät oleellisesti itsensä johtamiseen. Itsetuntemukseen kuuluu kyky tunnistaa omia sisäisiä prosesseja eli tunteita, ajatuksia, mielikuvia ja pyrkimyksiä sekä näiden välisiä suhteita. Esimerkiksi Ruohotien (1998b, 85-91) mukaan itsesääteleykyky on puolestaan inhimilliselle toiminnalle tunnusomainen piirre, jota ihminen tarvitsee pyrkiessään asettamaansa tavoitteeseen. Itsesääteleyllä tarkoitetaan yksilön toiminnan, ajattelun ja tunteiden tietoista hallintaa yksilön oman tavoitteen saavuttamisen varmistamiseksi. Lähemmin tarkasteltuna, siinä ei ole kysymys pelkästään taidosta hallita omaa käyttäytymistään tilanteen vaatimalla tavalla, vaan myös niiden omien yksilöllisten resurssien tietämisestä ja tuntemisesta, joilla tätä taitoa voidaan säädellä. Toskalan (2000, 1-6) mukaan itsetuntemus rakentuu vaihteittain. Ensin hahmotamme tapahtumasta sisäisen, yksilöllisen kuvan. Tämä kuva heijastelee eri puolia itsestämme: tunteita, pyrkimyksiä, mielikuvia ja ajatuksia sekä näiden välisiä suhteita. Seuraavaksi voimme eritellä kuvaa mielen tapahtumista. Näin piirtyy esiin kokonaisprosessi, joka vaikuttaa käyttäytymiseemme. Itsetuntemus on kuin mielen kartta, joka säätelee tietoista toimintaamme.

Ensiksi on hallittava ja osattava johtaa itseään, ennen kuin voi hallita muita, sanoo vanha kiinalainen sananlasku. Jabe (2006, 103) sekä Salmimies ja Salmimies (2002, 14) ovat samaa mieltä siitä, että jos ei osaa johtaa itseään ja oppimistaan sekä tunteitaan, kuinka voi kyetä johtamaan toisiakaan. Itsensä johtaminen perustuu siis ikivanhaan hallinnan ideaan.

Sydänmaanlakka puhuu kokonaiskuntoisuudesta, johon kuuluvat kuviossa 1 esitetyt osa-alueet, jotka ovat kaikki tärkeitä menestymiselle. Hyvä itsensä johtaminen vapauttaa energiaa ja antaa uusia sisäisiä voimavaroja. Se voi olla keino taistella väsymistä, urautumista ja kyllästymistä vastaan. (Hyppänen 2007, 260; Lämsä & Hautala 2005, 210.)



KUVIO 1 *Yritys Minä Oy:n organisaatiokaavio (Sydänmaanlakka 2006, 29).*

Kuvio 1 ilmentää sen, miten monipuolinen kokonaisuus johtaminen ja varsinkin itsensä johtaminen on. Sydänmaanlakka (2006, 30) toteaa, että työelämässä tämä tarkoittaa tietoista suhtautumista eteen tulevia haasteita kohtaan, ja omaa toimintaa haasteista selviytymiseen. Sydänmaanlakan mukaan kokonaisuuden kannalta olisi hyvä, että jokainen työyhteisön jäsen rakentaisi yhteisen hyvän lisäksi myös omaa sisäistä ”Minä Oy” organisaatiotaan, huolehtisi sen hyvinvoinnista ja menestyksestä.

Tärkeää itsensä johtamisessa on keskittyä oleelliseen ja nähdä todellisuus selkeästi. Sydänmaanlakan (2000, 56) mukaan älykkään organisaation yksi tunnuspiirre on itsensä johtaminen. Muita tärkeitä ominaisuuksia ovat esimerkiksi sitoutuminen työhön, aloitekyky, vastuunotto, omien kehittämiskohteiden tunnistaminen ja jatkuva kehittäminen. Tästä juontaa juurensa Sydänmaanlakan ajatus edellä mainitusta ”Minä Oy:stä”. Jaben (2006, 103) mukaan jokaisella on uskomaton kyky oppia asioita, jos hän on vain motivoitunut. Kukaan ei ole valmis osaaja.

Varsinkin asiantuntijaorganisaation johtaminen vaatii johtajalta erittäin hyvää itsensä tuntemista sekä omien vahvuksiensa ja heikkouksiensa tunnustamista. Itsetuntemuksen lisääntyessä, johtaminen käy tuloksellisemmaksi. Kun johtajan itsetuntemus syvenee, hän saa eväitä omaan kasvuun, henkiseen uusiutumiseen ja jaksamiseen, ristiriitaisuus vähenee, samoin paine ja rasitus. Johtajan voimavarat saadaan paremmin käyttöön. Lisääntynyt itsetuntemus avaa silmät erilaisille vaihtoehdoille. Toskala mainitsee myös, että johtamistyö vaatii erityistä sitoutumista, sillä omaa persoonaa joudutaan käyttämään työvälineenä. (Suomen Ekonomiliitto 2005, 122; Toskala 2000, 1-6.)

Lämsän ja Hautalan (2005, 55-56) mukaan organisaatio on parin viime vuosikymmenen aikana alettu nähdä paikkana, jossa ihmiset toimivat inhimillisine tunteineen niin hyvässä kuin pahassa. Kun ihminen tulee

työpaikalle, hän on siellä läsnä sekä tietoineen että tunteineen. Tunteita ei voi riisua pois ja jättää työpaikan ulkopuolelle. Tunteet vaikuttavat toisiin ihmisiin, ne liikuttavat ja ottavat ihmisen valtaansa. Lämsän ja Hautalan mukaan tunteita on pidetty myös ihmisen aktiivisena ja tietoisena toimintana.

Itsensä johtamisesta ja siihen liittyvistä tunteista pääsemmekin näppärästi tunneälyyn. Oletko koskaan kuullut käsitettä tunneäly, tai ajatellut olevasi tunneälyinen? Tiedätkö mitä se tarkoittaa? Jos et, tai olet asiasta edes pikkuisen kiinnostunut, niin kannattaa jatkaa lukemista vielä muutaman kappaleen verran. Sen jälkeen voit ainakin sanoa lukeneesi käsitteestä tunneäly.

Tunneälykyky (emotional intelligence) on kyky havainnoida ja hallinnoida tunnetiloja, niin että niitä voi hyödyntää toiminnassaan. Tunneälyllä on pitkä historia, sillä jo Platon viittasi tunteisiin ihmisten käyttäytymistä suuntaavana voimana. Sokrates sanoi jo aikanaan: ”Tunne itsesi”, ja tähän ohjeeseen kytkeytyy yksi tunneällyn perusajatuksista, tietoisuus omista tunteista niiden aikana. Esimerkiksi kun ihminen on surullinen, hänellä on kyky arvioida ja pohtia tuota tunnetta, sen syitä ja seurauksia. Tämä mahdollistaa sen ettei ihminen joudu liikaa tunteidensa valtaan, vaan tiedostaa ne. Tunteiden tiedostaminen merkitsee henkilölle valinnanvaraa oman toimintansa osalta. Tunneälyiselle ihmiselle on ominaista rakentava suhde itseensä, toisiin, asioihin ja tilanteisiin. Hän on myös herkkä havainnoija, ja pystyy lukemaan pieniäkin merkkejä itsessään ja ympäristössään. (Harju 2002, 86; Hyppänen 2007, 256; Lämsä & Hautala 2005, 60.)

Tunneällyn juuret ovat luonnollisesti älykkyys-käsitteessä, joka on ilmiönä kiinnostanut ajattelijoita jo vuosituhansia. Antiikin filosofien mietelmiä 300-luvulla koonnut Diogenes viittasi kirjoituksissaan Pythagoraan luonnonvoimaiseen määritelmään älykkyudesta tuulenkaltaisena elementtinä. Descartes taas määritteli 1600-luvulla metodin esityksessä älykkyuden kyvyksi erottaa hyvä ja paha toisistaan, ja sijoitti ajattelun kokonaan ihmiskehon ulkopuolella tapahtuvaksi ilmiöksi. Pitkästä filosofisesta taustastaan huolimatta älykkyys on modernina psykologisena käsitteenä kuitenkin vielä verrattain tuore. (Saarinen 2007, 28.)

Viime vuosina on tuotu myös esille, että tunneällyn sijasta voitaisiin käyttää tunneälykkyyden käsitettä. Se viittaa tunneäly käsitettä laajalaisemmin ihmisen henkilökohtaisiin, sosiaalisiin ja tunteisiin liittyviin taitoihin toimia onnistuneesti ympäristössään. (Lämsä & Hautala 2005, 59.) Jos me pidämme jotakin asiaa vaikeana tai vastenmielisenä, tunteemme ja mielikuvamme ovat negatiivisia ja ajatukset kielteisiä, lopulta vältämme kosketusta koko asiaan. Myönteisen merkityksen saanut asia vastaavasti kiinnostaa ja innostaa.

Toskalan (2000, 39) mukaan tunteiden, mielikuvien ja ajatusten kokonaisuudesta ja niiden suhteista rakentuva merkitys sisältää toimintaprosessin suuntaan tai toiseen. Asialle tai ilmiölle muotoutunut

merkitys viime kädessä ratkaisee, kuinka reagoimme. Jaben (2006, 219) mukaan ihmisellä on luontainen tahto tehdä hyvää yhteistyötä. Päivän mittaan kuitenkin vain on taipumus tapahtua erilaisia tilanteita, jolloin ihminen ei ymmärrä, jaksa, viitsi tai osaa tehdä sitä, minkä hän tietää oikeaksi, jotta yhteistyö sujuisi.

Tunneäly on eri tutkimusten perusteella yhteydessä muun muassa korkeaan optimismiin, matalaan aleksitymiaan³ ja viiteen suureen persoonallisuustekijään⁴. Myös tunteiden hallitseminen ja siten kyky vastustaa tunnemyrskyjä on osa hyvinvointia ja työssä menestymistä. Tunteiden hallitseminen on itsensä hallitsemista esimerkiksi sokeaa raivoa ja järjetöntä pelkoa vastaan. Ihmisen tyytyväisyys työhön ja elämään riippuu yleensä myönteisten tunteiden suhteesta kielteisiin. Erityisesti kielteisten tunteiden hallitseminen on tunne-elämän hyvinvoinnin kannalta olennaista. Tunteet toimivat myös myönteisen motivaation⁵ perustana. Esimerkiksi päättäväinen pyrkimys tavoitteisiinsa juontaa juurensa tunneominaisuuksista, innosta ja sisusta saavuttaa tavoite. Ja meillä suomalaisillahan on tunnetusti ainakin sitä kuuluisaa suomalaista sisua, ja löytyypä valikoimastamme myös herkullista salmiakkia. Motivaatio ei ole pysyvä tila, vaan ihmisen tulee löytää motivaationsa aina uudelleen tilanteiden mukaan. Ikävältä ja tylsältäkin tuntuvat työtehtävät tulevat tehtyä silloin, kun on motivoitunut kokonaistavoitteeseen ja tuntee sen mielekkääksi. (Lämsä & Hautala 2005, 60; Saarinen 2007, 60.)

Saarinen (2007, 61-62) mukaan muun muassa Kemp löysi yhteyden alhaisen tunneällyn ja EEG:llä mitatun vasemman etuaivolohkon matalan vireyden välillä, joka tutkitusti liittyy muun muassa depressioon, tarkkaavaisuushäiriöön ja sosiaalisiin häiriöihin. Saarinen tuo esiin myös Kokkosen ja Siposen tunneosaamista ja koulumaailmaa käsittelevän katsauksen, jonka mukaan lasten sosioemotionaalisten taitojen lisäämisellä on todettu olevan myönteisiä vaikutuksia oppilaiden ajan- ja stressinhallintaan, koulupoissaoloihin, aggressiivisuuteen, motivaatioon, viestintätaitoihin, myönteisempään vuorovaikutukseen opettajien ja luokkatoverien kanssa. Saarinen mukaan aikuisopiskelijoiden parissa esimerkiksi Isokorpi saavutti ryhmämuotoisella tunnetaitojen opettamisella suvaitsevaisuuden, erilaisuuden huomioon ottamisen, itsetuntemuksen, yhteisöllisyyden ja tunneälytaitojen merkityksen ymmärtämisen lisääntymistä. Lisäksi Isokorpi raportoi tällaisen oppimisprosessin johtavan voimakkaaseen yhteenkuuluvuuden tunteen syntymiseen ryhmässä.

Amerikkalais-israelilaista psykologi Reuven Bar-Onia kiinnosti yhtenä asiana se, että miksi monet korkean älykkyysosamäärän omaavat ihmiset eivät menestyneet työelämässä niin hyvin kuin tavallisen älykkyysosamäärän omaavat, ja miksi toiset ihmiset onnistuvat

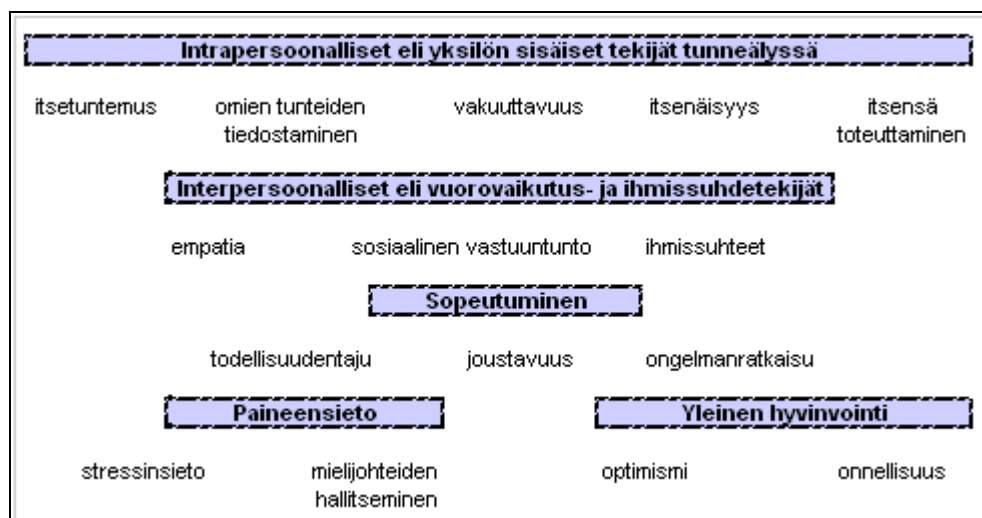
³ Tunteiden, tunnistamisen, kokemisen ja ilmaisemisen vaikeus.

⁴ Korkea ulospäin suuntautuneisuus, avoimuus uusille kokemuksille, tunnollisuus, sovinollisuus sekä vähäinen neuroottisuus.

⁵ Myönteisen motivaation perustaa edustavat esimerkiksi innokkuus, itsevarmuus ja sitoutuminen.

saavuttamaan ja ylläpitämään paremman psykologisen hyvinvoinnin kuin toiset. Hän tuli tutkimuksissaan siihen tulokseen, että älykkyys ei aina rajoitu koulun luokkahuoneeseen. Todellisen menestymisen mittari ei näin ollen välttämättä liity siihen, miten hyvin pärjää koulussa vaan siihen miten pärjää elämässään yleisesti. Harju (2002, 112) on Bar-Onin kanssa samoilla linjoilla mainitsemalla, että yksilön älykkyysosamäärä ei yksinään ennusta yksilön menestystä, vaan itse asiassa keskimukaisesti järkiälykäs ihminen voi myös menestyä, jos hänellä on tunneälyä. Myös Kärkkäinen (2005, 50) vahvistaa tämän ajatuksen toteamalla, että ”tunneäly selittää työssä menestymistä paremmin kuin kouluarvosanat ja yleisälykkyys”.

Bar-Oni jakaa tunneälyn viiteen päätekijään (kuvion 2 tummat tekstit): intra- ja interpersoonalliset tekijät, sopeutuminen, paineensieto ja yleinen hyvinvointi. Nämä jakaantuvat vielä 15 tunneälyn osatekijään (kuvion 2 vaaleat tekstit), jotka kuvaavat asenteita sekä ajattelu-, toiminta- ja reagoitintapoja. Kaikki tekijät ovat monimutkaisessa riippuvuussuhteessa toisiinsa, ja ne jakaantuvat ydintekijöihin, seuraamustekijöihin ja välittäviin tekijöihin. Ydintekijät ovat tunneälykkäälle toiminnalle välttämättömiä, ja niitä ovat tietoisuus omista tunteista, vaikuttavuus, empaattisuus, todellisuudentaju ja impulssien hallinta. Seuraamustekijöiden varaan rakentuvia tunneälyn osa-alueita ovat itsensä toteuttaminen, vuorovaikutus, ongelmien ratkaisu ja onnellisuus. Välittävinä tekijöinä ydin- ja tulostekijöiden välillä toimivat itsetuntemus, itsenäisyys, sosiaalinen vastuu, joustavuus, stressinsieto ja optimisismi. Tätä Bar-Onin kehittämää tunneälyn kokonaismäärää ja osatekijöitä kuvaavaa ja mittaavaa mallia pidetään kattavana. (Hyppänen 2007, 255; Lämsä & Hautala 2005, 59; Saarinen 2007, 32, 49.)



KUVIO 2 Bar-Onin tunneälymalli (Saarinen 2007, 50).

Työyhteisön ilmapiirin kehittämiseksi esimiehen oman tunneympäristön työstäminen on avainasemassa. Esimiehen on hyväksyttävä ensin omat

tunteensa, ja hänen on kyettävä käsittelemään niitä. Vasta kun esimies havaitsee omat sisäiset tunteensa muita työyhteisön jäseniä kohtaan, ja pystyy tunnistamaan ne, hän voi alkaa kehittämään tunneälykästä johtamistaan. Kun esimies työstää omia tunteitaan, hän saa paremmin otteen myös muiden tunnemaailmaan. (Juuti & Vuorela 2002, 38-39.)

Tunneälyosaaminen voidaan teoreettisesti sijoittaa johtamisteorioiden vuorovaikutussuuntauksen piiriin. Ai miksi? No siksi, että tunneälyosaamisessa korostuvat erityisesti johdettavan ja johtajan välinen vuorovaikutussuhde, johtajan henkilökohtaiset ominaisuudet ja johtamistilanteessa vaikuttavat muuttujat. (Saarinen 2007, 19.) Tunteet ja tunneälyosaaminen ovat nimenomaan vuorovaikutussuhteita keskeisesti määritteleviä ja ohjaavia tekijöitä. Jos tunteita ei havaita eikä niiden sisältämää informaatiota osata hyödyntää, vuorovaikutus kärsii. Herkkyyttä, karismaattisuutta, kannustusta ja riskinottoa voidaan kaikkia pitää nimenomaan tunneinformaation kautta välittyvinä ilmiöinä. (Saarinen 2007, 65-67.)

Tänne asti luettuasi, olet jo ehkä saanut jonkinlaisen ymmärryksen ja ajatuksen tunneälykäsitteestä. Oletko siis samaa mieltä siitä, että toisten tunteiden ymmärtäminen ja niihin vaikuttaminen on vaativa ihmissuhteiden taito? Ei siis ole helppoa olla omien, saati toisten ihmisten, tunteidentulkki. Tämä taito edellyttää Lämsän ja Hautalan (2005, 61) mukaan kahta tunneälyosa-alueen hyvää osaamista, omien tunteiden hallintaa ja empatiaa. Ihmisen pitää pystyä käsittämään, millaisten tunteiden ilmaiseminen on eri tilanteissa sallittua. Joskus tunteet pitää kätkeä, ja joskus niitä on hyvä hieman liioitella, ja joskus tunteet on vain yritettävä korvata toisella tunteella. Sellainen henkilö, joka kykenee noudattamaan sopivia tunteita eri tilanteissa, saa aikaan parhaan vaikutuksen. Jos et koe olevasi kovin empaattinen ihminen, niin aloita empaattisuuden harjoitteluun vaikkapa kahvitauon mittaisella sympaattisuudella, Liptonin mainoslauseen ajatusta ”teetä ja empatiaa” lainaten. Tämä esimerkki ei perustu mihinkään tieteseen, vaan omaan ajatukseeni Tia Isokorven pitämältä osaamisen johtamisen –kurssin luennolta.

Tärkeintä tunneälyosaamisen näkökulmasta on Saarisen (2007, 71-72) mielestä se, että ylipäättään pysähtyy pohtimaan näitä kysymyksiä ja tiedostaa, kuinka tärkeällä sijalla toiminnassa tunteet ja niiden pohjalta tehtävät arviot ovat. Tuuliviirin tavoin ennustamattomasti käyttäytyvä, tunnelataukseltaan kylmä esimies on usein esimerkkinä huonosta johtamisesta. Jos esimies ei ole tietoinen omista tunteistaan, hänen on vaikea lukea tai erottaa niitä myös toisten ihmisten ilmaisuista. Lisäksi tiedostamattomat tunteet ohjaavat esimiehen omaa toimintaa, suuntaavat hänen huomiotaan ja vaikuttavat esimerkiksi lähestymis- tai välttämiskäyttäytymiseen tyyliin ”teen vain asioita, jotka tuntuvat kivoilta ja vältän kaikkea mielipahaa”. Ehkäpä yleisesti kuvatuissa henkilökemiaongelmissa on kyse ennemminkin tunteiden tiedostamattomuudesta kuin ihmisten todellisesta yhteensopimattomuudesta.

2.6 Psykologinen työsopimus

Tunteiden kartoituksen jälkeen voidaankin siirtyä sopivasti puhumaan tunteisiin liittyvästä sopimuksesta. Psykologisella työsopimuksella tarkoitetaan työntekijän ja työnantajan välistä ääneen lausumatonta hiljaista sopimusta. Työmotivaatio on myös psykologinen sopimus työntekijän ja työnantajan välillä.

Psykologiset sopimukset ovat yksilöllisiä ja subjektiivisia. Psykologisiin sopimuksiin voi sisältyä sekä transaktionaalisia⁶ että relationaalisia⁷ elementtejä. Varsinkin relationaalsiin elementteihin voi sisältyä vahvoja tunnelatauksia. Psykologisten sopimusten rikkoutumisen seurauksena muun muassa palkansaajien työtyytyväisyys ja luottamus työnantajien toimintaa kohtaan voi heikentyä, työpanos laskea ja kynnys vaihtaa työpaikkaa alentua. Usein esitetty näkemys psykologisista sopimuksista käydyssä keskustelussa on ollut, että globalisoituvassa taloudessa psykologiset sopimukset muotoutuvat uudelleen siten, että transaktionaalisten elementtien merkitys suhteessa relationaalsiin korostuu. (Alasoini 2006, 23-25; Koivisto 2001, 33; ks. ja vrt. myös Kärkkäinen 2005, 20-23; Sydänmaanlakka 2000, 159.) Tarkoittaen, että kansainvälistyvässä taloudessa psykologiset sopimukset muotoutuvat uudelleen epäsuorien tai suorien palkkioiden (kuten palkka ja etenemismahdollisuudet) merkitysten korostuessa työnantajien ja palkansaajien välisen suhteen merkityksien (kuten lojaalisuuden) laskiessa.

2.7 Johtamistyyli

Millainen on paras esimies, joka minulla on ollut? Buckingham kysyi tämän kysymyksen 80 000 johtajalta. Laajan kyselytutkimuksen tulos osoitti, että parhaat johtajat osaavat ainutlaatuisella tavalla tunnistaa, kehittää ja nauttia jokaisen johdettavansa persoonan erilaisuuksista. Piirteiden ja kykyjen erilaisuudet ovat kuin veriryhmät: ne himmentävät sukupuolten, rotujen ja iän tuomat keinotekoiset eroavuudet ja tuovat esiin jokaisen persoonan todellisen ainutlaatuisuuden. Parhaat johtajat tunnistavat jokaisen yksilölliset vahvuudet. He oppivat myös sen, mikä sytyttää kunkin yksilön käyttämään vahvuuksiaan. Lisäksi he oivaltavat, mikä on kunkin yksilöllinen oppimistyyli. He luovat tilaa yksilölle. (Santalainen 2006, 281.) Eikö kuulostakin hienolta? Näin ovat 80 000 johtajaa määritelleet parhaan esimiehensä ominaisuuksia. Ihanne-esimiehiä on siis olemassa. Eikö olisikin mielenkiintoista tietää, ovatko vastaajat itse ottaneet ihanteestaan esimerkkiä ja toimineet sen mukaisesti?

⁶ Transaktionaaliset elementit tarkoittavat työsuhteen kautta saatavia joko suoraan tai epäsuoraan taloudellisilla arvoilla mitattavissa olevia palkkioita kuten esimerkiksi palkka, erilaiset luontaisedut tai vastaavat, etenemis- ja kehittymismahdollisuudet työssä sekä työsuhteen pysyvyys.

⁷ Relationaaliset elementit taas ovat työsuhteen kautta saatavia muunlaisia palkkioita, jotka liittyvät työnantajien ja palkansaajien väliseen suhteeseen. Tällaisia ovat tyypillisesti esimerkiksi luottamus, lojaalisuus, turvallisuus ja arvostus. (Alasoini 2006, 24.)

Tähän kirjallisuus ei valitettavasti tarjonnut vastausta ko. tutkimuksen osalta.

Santalaisen (2006, 283) mukaan edellä kuvattu yksilöille tilaa luova organisaatio etsii uusia mahdollisuuksia, kun taas jäykkä byrokraattinen organisaatio keskittyy ongelmien eliminoimiseen. Sydänmaanlakka (2006, 6) sanookin, että juuri älykäs johtajuus on johtajien ja johdettavien vuoropuhelua, jossa jaettu visio pyritään saavuttamaan mahdollisimman tehokkaasti. Esimerkiksi osallistavalla johtamisella tarkoitetaan ihmisten ottamista mukaan toiminnan kehittämiseen ja päätöksentekoon. Tulosten lisäksi esimies saa luotua edellytyksiä henkilöstön motivaatiolle ja sitoutumiselle, sillä yksilön mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa päätöksentekoon lisää motivaatiota. Osallistaminen saa myös aikaan innovatiivisempaa toimintaa. (Hyppänen 2007, 29; Juuti & Vuorela 2002, 19; ks. myös esim. Massboda ym. 2008, 38.)

Kun johtamistapa on osallistava, esimies pyytää johdettaviltaan enemmän vastauksia kuin kysymyksiä. Kun johdettavat joutuvat miettimään esittämiään asioita loppuun asti tapahtuu osallistavaa toimintaa, joka mahdollisesti myös sitouttaa tekemään ja toteuttamaan normaalia työsuoritusta enemmän. Hyppäsen (2007, 30) mukaan osallistamisessa esimiehen on tehtävä selväksi, mihin asioihin henkilöstö voi työssään vaikuttaa ja mitkä asiat ovat sellaisia, joista voi päättää tiimissä. Jotta johtamistapa olisi osallistava, esimiehen on opittava luottamaan johdettaviinsa, tunnettava heidän taitonsa ja kykynsä, jotta vastuun siirto luotettavasti onnistuisi. Esimiehen pitää myös osata luopua joistakin tehtävistään ja ymmärtää ettei hän yksinkertaisesti pysty tekemään kaikkea itse. Tämäkin on taitolaji, ja vaatii hyvää itseluottamusta sekä itsetuntemusta (ks. luku 2.1).

Viitalan (2006, 135) mukaan ihmisten on aina pitänyt kyetä oppimaan nopeasti ja jatkuvasti, jotta he ovat selviytyneet. Työelämän nopeutunut muutostahti on kiihdyttänyt myös oppimisvaatimuksia. Osaaminen on oppimisen tulosta. Kaikki lähtee liikkeelle kokemuksista ja siitä, että meillä on halu oppia kokemuksistamme. Oppiminen on prosessi, jossa yksilö hankkii tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja kontakteja, jotka johtavat muutoksiin hänen toiminnassaan. Työhyvinvoinnin ja työn tuloksellisuuden kannalta on tärkeää, että työntekijä oppii itse suunnittelemaan ja kehittämään omaa työtään, työympäristöään ja työtapojaan. Henkilöstöllä on vastuu omasta osaamisestaan, ja esimiehen on annettava siihen mahdollisuus. (Hyppänen 2007, 120-121; Juuti & Vuorela 2002, 27, 32-33; Rauramo 2008, 167-169; Sydänmaanlakka 2000, 34-35, 74; ks. myös Ruohotie & Honka 1997, 101.)

Rankin (1999, 87) mukaan ongelmana ei yleensä ole sopivan kehittämistavan löytäminen, vaan kehittymismotivaatio. Aikaa todella tärkeisiin asioihin löytyy, mutta ei opiskeluun. Kaikkia ei myöskään osaamisen kehittäminen kiinnosta, koska kiinnostuksen kohteet ovat muualla. Ammattitaidon ylläpitämiseen voi kannustaa ja luoda

mahdollisuuksia, mutta siihen ei voi pakottaa. Hyppänen (2007, 123-124) toteaa, että kehittyminen on sitä haluaville työntekijöillä merkittävä motivaatiotekijä, johon työnantajien on vastattava, jotta he saavat parhaimmat osajat pysymään organisaation palveluksessa.

Esimerkiksi transformatiiviset johtajat pyrkivät toiminnassaan tavanomaisten päämäärien yli. Transformatiiviseen johtajuuteen kuuluva karisma on kyky visioida tulevaisuutta ja viestiä visio innostavasti. Se on myös kyky erottaa olennainen epäolennaisesta. Karisma on luontaista uskottavuutta ja kunnioitettavuutta, yksilöiden huomioon ottamista ja toisten ihmisten kunnioittamista, heidän yksilöllisten tarpeidensa ja kykyjensä ymmärtämistä sekä oppimiskokemusten luomista. Karismaan liittyy kyky olla intensiivisesti läsnä. Karismaa huokuva ihminen pystyy luomaan henkilökohtaisen suhteen uskomusjärjestelmän ja uskojan välille. Karisman ydin on ilmaisykyvyssä, lisäksi on oltava sanoma, jonka kykenee saamaan perille. Karismaatikko käyttää kykyjään saadakseen tilanteet ja asiat hallintaansa. Älyllinen virikkeisyys on kyky esittää ideoita, jotka haastavat perinteiset käytännöt, kyky tarkastella asioita tuoreista näkökulmista, kyky toimia ratkaisu- eikä ongelmaorientoituneesti. (Jabe 2006, 207-209; Santalainen 2006, 313-315; ks. ja vrt. esim. Lämsä & Hautala 2005, 241-247.)

Karismaattisesta johtamisesta on mielestäni luonnollista siirtyä pohtimaan muutosta ja muutoksen johtamista. Mieleeni nousi ajatus, että voisikohan johtajan karismaattisuus olla avain onnistuneen muutoksen johtamiseen?

Muutoksista puhutaan paljon, ja niitä pidetään nykyajan ilmiönä. Onkin hätkähdyttävää lukea, että jo 500 eKr. filosofi Herakleitos puhui aiheesta: ”Kaikki virtaa! Maailmassa ei ole mitään pysyvää.” (Hyppänen 2007, 218.) Muutos määritellään nykyään merkityksien luomiseksi, ongelmanratkaisukyvyksi, uuden kehittämiseksi ja uudistumiseksi, vaikutukseksi suhteisiin ja rooleihin. Tainion ja Valpolan (1996, 181) mukaan muutokset voidaan vielä jakaa karkeasti kahtia sen perusteella ovatko ne sisäisestä kehittymistarpeesta syntyneitä vai ulkoisista muutoksista syntyneitä.

Järvinen (2008, 143) ja Sydänmaanlakka (2000, 22-23) ovat molemmat sitä mieltä, että muutos on ainoa pysyvä asia tämän päivän työelämässä. Joudumme sietämään epävarmuutta ja epätietoisuutta entistä enemmän sekä toimimaan entistä avoimemmin ja joustavammin. Muutos horjuttaa yksilön suhdetta työhön, työpaikkaan ja ehkä koko elämään ja tulevaisuuteen. Siksi muutos vaatii yksilöltä psyykkistä työtä, jotta hän saa uuden otteen muuttuvista asioista. Oleellinen asia on muutoksen hyöty ja tarkoitus, koska ihmisen on vaikea motivoitua asioihin, joiden merkityksiä hän ei ymmärrä.

Hyppäsen (2007, 220-221) mukaan muutokselle onkin oltava järkevät perusteet, jotta henkilöstö voi ymmärtää tehdyt muutokset. Henkilöstö ei aina ole tyytyväinen, kun sen mielestä hyvin toimineita työyhteisöjä

hajotetaan, sillä tunne kuulumisesta tiettyyn työyhteisöön on yksi sisäisistä motivaatiotekijöistä. Myös jatkuvat esimiesmuutokset saatetaan kokea rasittavina. (ks. esim. Suomen Ekonomiliitto 2005, 112-115.) Harju (2002, 21) mainitsee, että kaikissa organisaatioissa on 5-15 prosenttia ihmisiä, joita uusiutuminen innostaa, ja vastaavasti 85-95 prosenttia väestä haluaa pitäytyä vanhassa. Harju sanookin, että haikeinta noissa muutosprosenttiluvuissa on se, että kukaan ei voi jättäytyä muutoksen ulkopuolelle.

Myös Työ ja terveys Suomessa 2006 tutkimuksen tuloksista voi nähdä muutoksen jatkuvan läsnäolon. Tutkimuksessa (Kauppinen, Hanhela, Heikkilä, Kasvio, Lehtinen, Lindström, Toikkanen & Tossavainen 2007, 105-106) tiedusteltiin viimeisen kolmen vuoden aikana omalla työpaikalla tapahtuneita muutoksia esimerkiksi tuotannossa, työmenetelmissä tai töiden järjestelyissä, jotka selvästi olivat muuttaneet haastateltavan työtä, tehtäviä tai työmäärää. Tällaisia muutoksia ilmoitti 50 % palkansaajista. Muutokset olivat koskeneet työtehtävien sisältöjä (83 %), uusia osaamisvaatimuksia (69 %), organisaatorakennetta (59 %), esimiehen vaihtumista (39 %), työaikoja (23 %), palkkaustapoja (23 %), siirtymistä uuteen työyhteisöön (21 %) ja työpaikan omistussuhteita (16 %).

Muutoksiin liittyy siis se toinenkin puoli, muutosvastarinta. Vakiintunut tilanne koetaan usein turvalliseksi ja puolustamisen arvoiseksi. Muutosvastarinnan syitä ovat esimerkiksi vakauden kaipuu, tottumukset, yhteisön normit, pelko taloudellisten etujen ja arvovallan menettämisestä. Väärinkäsitykset ja näkemyserot lisäävät syihin vielä tuntemattoman pelon, muutoksen tarpeen ymmärtämättömyyden, uuden oppimisen ja epäonnistumisen pelon ja sen, että muutoksen ei nähdä tuottavan mitään. Monesti ihmiset eivät vastusta muutosta sinänsä vaan tapaa, jolla se toteutetaan, sekä muutoksen kohteena olemista. (Hyppänen 2007, 228-229; Jabe 2006, 33; Koivisto 2001, 68-74; ks. myös Benson 2008b; Massboda ym. 2008, 72-76.)

Muutoksen vastustaminen voi olla myös terve kannanotto. Heiske (2001, 235-237) esittääkin väitteen, että synnä muutoksen ahdistavuuteen on yksilöiden tunne, että muutos ei nouse hänestä itsestään vaan tulee lähes kokonaan ulkoa päin pakottaen tiettyyn uuteen elämisen muotoon. Af Ursin (2001, 52) on puolestaan sitä mieltä, että muutosvastarinta on tietty asenne, jonka henkilö voi valita työpaikallaan. Työpaikalla, jossa tällaista asennetta on havaittavissa, olisi Af Ursinin mukaan kysyttävä, miten asianomainen työyhteisö ja sen esimiehet omalla toiminnallaan tukevat tuota muutosvastarinta asennetta.

Hyppäsen (2007, 229-230) mukaan negatiiviset tunnereaktiot voivat näkyä kieltämisenä ("Muutos ei koske minua"), identiteetin menetyksen pelkona ("Ennen täällä arvostettiin ihmisiä, jotka..."), vihaisuutena ("Johto pitää vaihtaa" tai "Minä lähdän täältä pois") tai hämmennyksenä ja pelkona ("Miten minun käy?"). Uusi tilanne ja uudet asiat koetaan usein huonommiksi kuin vanhat, koska pelätään että työmäärä lisääntyy, työtahti

kiihtyy, kiire lisääntyy, työrutiinit muuttuvat, palkkataso alentuu ja resursseja on liian vähän. Perusteluja muutokselle ei pidetä riittävinä tai ajan ei katsota olevan muutokselle sopiva. Pelot voivat perustua omiin aiempiin kokemuksiin tai havaintoihin lähipiirin muutostilanteesta. Eri ihmiset tarvitsevat erilaista tietoa ja erilaisia keskusteluja muuttaakseen suhtautumistaan muutokseen.

Heiskan (2001, 238-239) mukaan muutoksesta voi selvitä aktiivisen työskentelyn avulla. Omien tunteiden ja muutospelkojen myöntäminen itselle ja niiden erittely helpottavat asennoitumista uuteen tilanteeseen. Kun ihminen joutuu muuttumaan, on hänen myös helpottavaa oivaltaa, ettei työelämässä tarvitse muuttua persoonallisuudeltaan, vaan ainoastaan toimintatapojen täytyy muuttua. Ehkä yksi muutoksen pelko on, että yksilö menettäisi sisäisen itsensä muutosprosessissa.

Oikealla viestinnällä perusteluineen, muutoksen välttämättömyyden korostamisella ja tulevaisuuden kuvan valottamisella muutosta voidaan helpottaa ja nopeuttaa. Muutoksia toteuttaessaan yrityksen johdon ja esimiesten käytännön esimerkki on tärkeä tekijä, ja osa onnistunutta muutosjohtamista ja muutosvastarinnan vähentämisestä. (Hyppänen 2007, 228-229; Jabe 2006, 33; Koivisto 2001, 68-74; ks. myös Benson 2008b; Massboda ym. 2008, 72-76.)

2.8 Vuorovaikutustaidot ja viestintä

Sanaton ja sanallinen viestintä muodostavat kokonaisuuden, jonka yhdenmukaisuus vaikuttaa sanoman perillemenoon. Viestinnässä sanat ovat tärkeitä, mutta sanaton viestintä, kuten ilmeet, eleet ja äänensävyt kertovat ihmisistä usein enemmän. Sanoilla pystytään huijaamaan, mutta sanaton viestintä yleensä paljastaa henkilön sanojen takana olevat asiat. Hyppänen (2007, 26-27) mainitsee, että amerikkalaisten tutkimusten mukaan sanattoman viestinnän merkitys on 93 prosenttia ja sanojen osuus vain 7 prosenttia viestinnästä.

Esimerkiksi Toskalan (2000, 42) mukaan, kun olemme vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa, luemme heidän tunteitaan heidän ilmeistään ja muusta olemuksestaan. Esimerkiksi jämäkästi käyttäytyvän henkilön olemus virittää meissä vastaavanlaista kokemusta ja luottamusta siihen, että toisen sanoma on totta. Toimivan viestinnän pohjalla on aitous. On aidosti oltava sitä mieltä mitä sanoo. On oltava myös kiinnostunut vastapuolesta. Tämä kaikki näkyy omassa viestinnässäsi ja tavassasi kohdata toinen ihminen. (Saramies ym. 2006, 5-6, 53; ks. esim. Kärkkäinen 2005, 55-58.)

Nykyisin meidät suorastaan pakotetaan hoitamaan asiamme sähköisellä viestinnällä nopeasti, tehokkaasti ja tunteettomasti. Taito ja uskallus keskustella ikävistä asioista loppuu, kun kanssakäymistä vaativat asiat hoidetaan lyhyellä sähköpostiviestillä. Kommunikointitapaa kannattaa siis miettiä etukäteen; mitkä asiat sujuvat sähköpostitse, mitkä voi hoitaa

puhelimessa, mitkä voi käsitellä yhtä aikaa koko ryhmän kanssa, ja mitkä taas vaativat kahdenkeskistä tapaamista. (Hyppänen 2007, 25; Koivisto 2001, 124.)

Puron (2003, 110-111) mukaan olemme menettämässä juuri sähköisten viestintäjärjestelmien myötä otteen siitä, mikä merkitys välittömässä, luonnollisessa vuorovaikutustilanteessa sanotulla sanalla on. On aivan eri asia lukea asiasta tiedote ja kuulla, kun sinulle, sinut huomioon ottaen, puhutaan asiasta. Kyse on toisaalta arvostuksesta, toisaalta siitä, että sinulle tarjotaan mahdollisuus kysyä.

Puron (2003, 15) mukaan viestintää on vaikea irrottaa joksikin itsestämme irralliseksi kehittämisen kohteeksi, koska se mielletään osaksi omaa persoonallisuutta. Tapani puhua ja keskustella on osa minuuttani. Voimmeko siis ajatella, että persoonallisuus on kaiken lähtökohta: mitä ikinä viestimme, sen sanelee meille itsellemme ominainen tapa käyttäytyä ja toimia erilaisissa tilanteissa? Asia ei kuitenkaan ole näin yksinkertainen. Emme ole pelkästään persoonallisuutemme orjia. Ihmisellä on kyky ymmärtää itseään. Pyrimme käyttäytymään tavoilla, jotka tuntuvat järkeviltä ja jotka kykenemme perustelemaan itsellemme. Näin ollen emme voi Puron mukaan sanoa, että me olemme persoonallisuudeltamme ujoja tai aggressiivisia.

Hyppänen (2007, 25) mainitseekin kommunikaation eri osa-alueita (esimerkkilista alla), joihin kiinnittämällä huomiota voit opetella tulkitsemaan muita ihmisiä ja samalla miettimään, että millaisen kuvan sinä annat itsestäsi näiden asioiden valossa.

- aihe tai teema eli se mistä puhutaan ja mistä vaietaan
- puhe, sanat, sanonnat, lauserakenteet ja ilmaisut
- puheen voimakkuus, nopeus, sävelkulku, rytmi, tauot ja painotukset
- eleet, ilmeet, katse, tapa tervehtiä, liikehdintä, asento ja etäisyys
- olemus, pukeutuminen, vaatteet, siisteys, tyyli ja tilannesopivuus
- ulkoiset signaalit kuten asema, titteli, työpaikka, auto, osoite ja harrastukset.

Ihmisten, esimiehen ja johdettavankin, välisessä vuorovaikutuksessa esiintyy ainakin ajoittain erilaisia ristiriitoja, eripuraa, jännitteitä, kitkaa tai muita epämieluisia tilanteita ja kokemuksia. Monesti vielä viestinnän ennakoimattomuus ja viestien tulkinnanvaraisuus lisäävät väärinymmärrystä. Kuten yleensäkin elämässä, viestinnän tulkintojen kirjo on suorastaan luonnollista varsinkin silloin, kun esimerkiksi esimies ja johdettava eivät ole onnistuneet tai halunneet kehittää keskinäistä vuorovaikutustaan tai jos tehtävissä ja vastuissa on epäselvyyksiä. Joskus syynä on se, että sosiaalisesti eri tyyllillä käyttäytyvät ihmiset toimivat keskenään täysin joustamattomasti, jolloin yhteistyö on koko ajan hankalaa. (Juuti & Vuorela 2002, 34-37; Silvennoinen & Kauppinen 2006, 122.)

Vuorovaikutus on puhumista, kuuntelemista ja ymmärtämistä. Ymmärtämistä lisää se, että vuorovaikutustilanteessa keskitytään puhumisen sijaan kuuntelemiseen. Kuunteluprosessi sisältää neljä vaihetta: kuulohavainto, tulkinta, kuullun arviointi ja vastaus. Kuuntelun voi niin sanotusti jakaa erityyppisiin tasoihin.

- (Ylin kuuntelemisen taso) Empaattinen kuunteleminen: kuuntelija osoittaa arvostuksensa puhujaa kohtaan.
- Avautumaan houkutteleva kuunteleminen: sisältää avoimia kysymyksiä, joilla rohkaistaan puhujaa.
- Aktiivinen kuuntelu: kuuntelija pyrkii keskittymään, jotta voisi ymmärtää ilman ennakko-odotuksia. Ei tarkoita sitä, että pitäisi olla samaa mieltä asiasta, ainoastaan ymmärtää.
- Reflektiivinen kuuntelu: ihminen pystyy kertomaan puhujalle joko sanatarkasti tai omin sanoin, mitä on kuullut.
- Hetkittäinen kuuntelu: henkilön tarkkaavaisuus vaihtelee paljon kuuntelun aikana.
- Valikoiva kuuntelu: tällöin ihminen kuulee vain sen, minkä haluaa kuulla mutta ei koko keskustelua.
- Teeskentelevä kuuntelu: kuuntelija lausuu aika ajoin täytesanoja, kuten ”ohhoh”, ”vai niin” ja ”todellako?” antaakseen kuuntelemisen vaikutelman.
- Kuuleminen kuulematta: kuulee sanoja mutta ei niiden merkityksiä.
- (Alin kuuntelemisen taso) Kuullun sivuuttaminen: henkilö on läsnä fyysisesti mutta ei henkisesti.

Hyppäsen (2007, 28-29) mukaan alimmalta tasolta ylimmälle noustessa empaattisuus kasvaa ja arvostelu vähenee. Ylimmältä tasolta alaspäin tultaessa puolustusmekanismit aktivoituvat, kuuntelutaso laskee ja arvostelu lisääntyy.

Huolimatta lukuisista sisäisen viestinnän eri kanavista, kuten henkilöstölehti ja intranetti, ylivoimaisesti tehokkaimmaksi keinoksi on todettu esimiehen ja johdettavan välinen viestintä. Toimiva kanssakäyminen parantaa sekä tyytyväisyyttä työhön että työmotivaatiota, mutta vaikuttaa myös ja ennen kaikkea tavoitteiden saavuttamiseen. (Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen 1990, 131.) Käytännön työyhteisöviestintä on suurelta osin edellä esiteltyjen asioiden kanssa painimista. Onko minulla lupa olla sellainen kuin olen? Jos tiedän, että minulla on tapana olla kärkevä ja että se on aito osa minuuttani, pitäisikö minun pyrkiä vähemmän kärkeväksi siitä syystä, että kärkevyys ei aina ole erityisen järkevää? Näihin kysymyksiin niin psykologia kuin viestintäkään ei anna suoria vastauksia. Ne ovat viime kädessä jokaisen työyhteisön jäsenen henkilökohtaisia moraalisia kysymyksiä, joita sinun pitää itse pohtia.

Suomen Ekonomiliiton (2005, 63-64) haastattelema entinen Finnairin pääjohtaja Keijo Suila mullisti aikanaan Finnairin sisäisen viestintäkulttuurin ja sen tavan, millä palaute Finnairilla kulki. Suila käytti ahkerasti intranettiä kertoakseen työntekijöille, missä mennään ja piti

palavereita lentokonehalleissa. Toisinaan hän saattoi myös kävellä pitkiä käytäviä huoneesta toiseen kätelläkseen ja kyselläkseen kuulumisia omalta henkilökunnaltaan. Tätä Suila sanoi ihmisten motivoinniksi, arvostamiseksi ja ajan tasalla pitämiseksi. Suilan mielestä palautetta oli väärin katsella pelkästään yksisuuntaisena liikenteenä ylhäältä alaspäin. Hänen mielestään palaute vaatii johtajalta paljon rehellisyyttä, kestävyyttä, empatiaa ja kykyä rakentaa luottamusta. Johdon on ansaittava luottamuksensa johdettavien silmissä. Se rakennetaan hyvinä aikoina ja testataan huonoina.

2.9 Palautteenanto

Suomalainen kommunikointikulttuuri on perinteisesti melko niukkaa, siinä ei kovin helposti haukuta eikä kehuta. Palautteenantaminen, ja joskus myös saaminen, koetaankin suomalaisessa kulttuurissa usein vaikeaksi. Varsinkin kielteisen palautteen antamiseen liittyy paljon ristiriitaisia tuntemuksia. (Sydänmaanlakka 2000, 59.)

Heiske (2001, 137) toteaaakin, että suomalaisessa kulttuurissa jo pelkän kiitoksen vastaanottaminen on toisinaan vaikeaa. Esimerkiksi kun saamme kylään kutsutuilta vierailta lahjaksi suklaarasian, ovat usein ensimmäiset kommenttimme asiaan, että ”ei olisi tarvinnut” tai ”tämä on aivan liikaa”. Nämä vastaukset korostavat ehkä osaltaan suomalaista vaatimattomuutta ja hyviä tapoja, tai toisaalta ehkä piilotetusti lahjan vastaanottajan ahneutta suuremman suklaarasian toivossa.

Suomen Ekonomiliiton (2005, 61) haastattelema Pekka Järvinen sanoo, että Suomessa palautteen puute on jatkuva ongelma suurissa organisaatioissa, etenkin teollisuudessa. Suomalainen kansanperinne on sellainen, että ongelmat on totuttu mieluummin vaikenemaan kuin kohtaamaan. On klassinen ongelma, että työpaikoilla pidetään mykkäkoulua, kun ei millään haluta kommunikoida. Kun kontaktista vetäydytään kokonaan, tilanne on tukossa.

Palautetta on kahta lajia. Myönteinen palaute on kehumista ja kiittämistä, sanoin sekä elein. Palautteen antaja osoittaa tyytyväisyyttä ja toivoo samansuuntaista käyttäytymistä jatkossa. Päinvastainen palaute on rakentavaa palautetta. Rakentavan palautteen antaja ei syyllistä palautteen saajaa, vaan haluaa palautteen avulla ohjata tilannetta parempaan suuntaan. Rakentavan palautteen antaminen on enemmän taitoa vaativaa kuin myönteisistä asioista kertominen. Myönteisen palautteen antaminen sujuu monelta, mutta sen avulla ei juuri kehitytä. Kun annetaan rakentavaa palautetta, keskustelun sävyn tulisi olla kehittävä: voidaan miettiä yhdessä, miten olisi pitänyt toimia ja miten voitaisiin toimia paremmin vastaisuudessa. Näin palaute toimii kehittämisen välineenä. Parhaimmillaan palautteen antaminen alisuorituksissa toimii niin, että henkilö itse oivaltaa, miten olisi pitänyt tehdä ja sitoutuu jatkossa toimimaan toisin. (Hyppänen 2007, 59-60; Salmimies & Salmimies 2002, 163-167.)

Hyvä keino rakentavan palautteen antamiseen on esimerkiksi Häyhän (2007, 24) mukaan niin sanottu hampurilaispalaute: Palautteenanto aloitetaan myönteisillä asioilla vastaanottavaisen ilmapiirin luomiseksi. Tämän jälkeen otetaan esille rakentavassa hengessä kehittämiskohteet. Palautetilanne päätetään myönteisiin asioihin, jotta vastapuolelle jää tilanteesta myönteinen tunnelma.



KUVA 1 *Hampurilaispalautteen malli.*

Saramiehen ym. (2006, 54-57) mukaan rakentava viestintä on hyvän työyhteisön yksi tunnuspiirre. Rakentavassa hengessä toimivassa työyhteisössä opitaan vetämään ja piirtämään omat rajat ja kunnioittamaan myös muiden yksilöllisyyttä ja yksityisyyttä. Rakentavan viestinnän edellytys on itsensä arvostaminen, hyvä ja terve itsetunto sekä omien tunteiden tunnistaminen. Esimerkiksi asertiivinen, rakentava viestijä, puhuu rauhallisesti ja asiallisesti, hän tekee ehdotuksia, aloitteita ja kompromissiesityksiä. Hän tekee tarkentavia kysymyksiä, perustelee omat ehdotuksensa ja mielipiteensä. Hän osaa myös erottaa asiat ja ihmisten omat mielipiteet toisistaan. Hän osaa kuunnella toista ihmistä, ei keskeytä ja tarvittaessa ehdottaa puheenvuorojen tiivistämistä tai työjärjestykseen palaamista. Ennen kaikkea hän arvostaa itseään ja antaa arvoa myös vastapuolelle.

Todellista palautetta voi kuitenkin olla monenlaista. Parhaimmillaan palaute on myönteistä, avointa ja rehellistä. Epäsuora palaute johdattaa saajansa helposti väärille raiteille ja aiheuttaa monitulkintaisuutta. Puutteellisesti keskusteleavassa työyhteisössä palautteen käsitetään helposti olevan joko moitetta tai kiitosta. Kuuntelemisen ja keskustelemisen tapa, katseet ja ilmeet, ovat myös palautetta. Ruohotie (1990, 79) määrittelee, että palautteella tarkoitetaan yksilön saamaa tietoa omasta käyttäytymisestään. Suoritukselta saatu palaute on Ruohotien mukaan tehokas kannustin, koska se vetoaa yksilön ylimpien tasojen tarpeisiin. (ks. esim. Maslow'n tarvehierarkia, kuvio 3.)

Palautteen antamisen hyödyntäminen johtamisessa on tärkeää, sillä se on yksi motivointi- ja palkitsemiskeino. Taitavasti käytettynä sillä voi saada paljon tuloksia aikaan. Ihmiset kaipaavat palautetta. Ihmisen on tärkeää kuulla saaneensa jotakin aikaan. Yksilön pitää tietää, että hänen työnsä vaikuttaa tulokseen, menestymiseen ja muihin organisaation toimintoihin.

Palaute ei saa kohdistua persoonaan vaan tekemiseen ja toimintatapaan. Parhaiten palaute toimii, kun se annetaan välittömästi kyseisen tilanteen jälkeen, ja on samansuuntaista kuin vastaanottaja on itse odottanut. (Heiske 2001, 131-133; Hyppänen 2007, 141; Juuti & Vuorela 2002, 69; Kansanen 2004, 119-121; Sydänmaanlakka 2000, 64; Salmimies & Salmimies 2002, 163-167.)

Esimiehen tehtävänä on antaa johdettavilleen palautetta säännöllisesti. Esimiehellä on velvollisuus kertoa johdettavilleen oma näkemyksensä siitä, kuinka työ on sujunut. Jotta esimies voisi antaa palautetta työstä, hänen tulisi tuntea henkilön työ ja se, mitä hän on työssään saanut aikaan. Palautteen myötä yksilö voi kehittyä ja korjata toimintaansa toivottuun suuntaan. Toskalan (2000, 30) mukaan myös tunteet liittyvät palautteen antamiseen. Vaikka esimies on havainnut tiettyssä työntekijässä sekä myönteisiä että kielteisiä puolia, hän saattaa taantuman hetkellä nähdä samasta ihmisestä vain toisen ääripään, kuten heikkouden ja avuttomuuden tai vahvuuden ja kyvykkyyden. Tunneperitoisiin asioihin kannattaa siksi ottaa etäisyyttä, nukkua yön yli, ennen palautteen antoa.

Toskalan (2000, 10-15) mukaan esimies voi tutkailla omia edellytyksiään johdettaviensa antamasta palautteesta. Esimies voi saada alaispalautteista varsin osuvaa osviittaa. Alaispalautteesta hahmottuu kuva johtamistyylistä, joka kertoo paljon sekä esimiehen voimavaroista että kehitettävistä puolista. Toskala sanookin, että vaatii avoimuutta ja rohkeutta katsoa itseään johdettavien tarjoamasta peilistä. Sieltä saattaa näkyä myös sellaista, mitä ei mielellään katsele. Mutta muutosta on turha toivoa, ellei ensin kohtaa kielteistä palautetta ja ryhdy sen mukaisiin toimiin. Jos esimiehellä on hyvä itsetuntemus, johdettavien palaute noudattelee hänen omia arviointejaan. Ristiriitoja ilmenee, mikäli itsetuntemus on puutteellinen tai vääristynyt. Silloin on myös vaikea sisäistää palautetta ja muuttaa sen perusteella omaa toimintaansa. Jotakin voi päätellä myös arvioiden yhdenmukaisuudesta tai eriävyydestä. Yhtäpitävyys lisää luotettavuutta, hajanaisuus sen sijaan voi kertoa johdettavien hyvin erilaisista toiveista ja odotuksista tai esimiehen epäjohdonmukaisuudesta.

Tarvitsemme palautetta, sillä noidankehä syntyy nopeasti sanomattomista asioista. Tarvitsemme palautetta, jotta voisimme oppia ja muuttaa omia toimintamallejamme. Palaute ei ole aina suoraa, vaan se voi olla hyvinkin myös hienovaraisia vihjeitä. Paras palaute annetaan selkeästi sen kohteena olevasta asiasta ja vieläpä henkilökohtaisesti. Jos palaute sanotaan ohi menneen hississä, ei palautteen kohteena oleva henkilö välttämättä edes ymmärrä, että nyt se esimies kehui minua jostakin suorituksestani. Palautteenannolle on otettava aikaa ja tilaa, jotta sen myönteiset vaikutukset voidaan maksimoida ja varmistaa oikeanlainen perille meno.

Toskalan (2000, 31-34) mukaan mieleemme syvätasolle on vakiintunut määrätynlainen kuva omasta itsestämme. Jos saatu palaute kovasti poikkeaa siitä, aktivoituvat puolustusmekanismit, jotka kieltävät ja

torjuvat uudet käsitykset ja pyrkivät säilyttämään nykyiset. Jos palaute uhkaa itsetuntoa, yksilö saattaa reagoida siihen jyrkästi tai lamaantua ja masentua. Palautteen myötä annetuista arvioista tulisi keskustella vastavuoroisuuden ilmapiirissä, niin että palautteen saaja voi esittää omia käsityksiään ja niiden rinnalle tuodaan uusia huomioita hänen toiminnastaan, eikä minuudestaan. Minuutta uhkaava palaute ei muuta käyttäytymistä toivottavaan suuntaan; se vaikuttaa pikemminkin haitallisesti. Motivoiva palaute sen sijaan koskettaa ihmisen itsessään näkemiä vahvuuksia, joihin hän voi sisällyttää myös kriittisiä arvioiteja. Vahvoissa tunnetiloissa itse kukin saattaa keskittyä omaan asiaansa niin, ettei oikein pysty kuuntelemaan muita. Jaben (2006, 249) mukaan ihanneminän alla on sellainen osa itseä, jota on vaikea kohdata. Itsensä tunnistamisprosessin kuluessa oppii tajuamaan myös omia vähemmän myönteisiä puoliaan. Kun saa kontaktin sisäiseen totuuteensa, ihminen tulee aidommaksi ja viisaammaksi, myös palautteenantamisen ja -saamisen näkökulmasta.

2.10 Sitoutuminen

Lämsän ja Hautalan (2005, 92) mukaan sitoutuminen on käsite, jonka avulla tarkastellaan ihmisen suhdetta työntekoon. Sitoutuminen on siis jonkinlainen psykologinen kytkös ihmisen ja työn välillä (ks. esim. luku 2.6). Sitoutumisen aikaansaaminen on tärkeää, sillä yritykseen ja tehtäväänsä sitoutunut henkilö hyväksyy tavoitteet ja tekee töitä niiden eteen itsenäisesti.

Sitoutumiseen vaikuttaa Salmimiehen ja Salmimiehen (2002, 179) mukaan se, miten yksilö viihtyy työssään, millaiset tunneperäiset ja sosiaaliset odotukset tulevat täytetyksi ja miten häntä kohdellaan ihmisenä. Esimies voi vaikuttaa työntekijöiden käyttäytymiseen ja motivaatioon muun muassa johtamisen ja vuorovaikutuksen keinoin. Ihminen on sisältäpäin ohjautuva, eikä häntä voi kohdella objektina. Ihminen haluaa itse päättää tunnetiloistaan ja ajatuksistaan. Ihmiset kaipaavat työhönsä mielekkyyttä. Jotkut ihmiset saattavat jopa pohtia, että miksi on järkevää uhrata aikaansa työhön. Kannattaako töitä tehdä sellaisessa työpaikassa, jota kohtaan ei tunne minkäänlaista sitoutumista, kiintymystä ja tekemisen sekä työn iloa? Hyppänen (2007, 142) mainitseekin, että rahallisten palkitsemismuotojen rajoitusten ja kustannusvaikutusten vuoksi johdon ja esimiesten olisi kiinnitettävä enemmän huomiota yksilöiden sisäisiin motivaatiotekijöihin. Niihin liittyy rajoitusten sijaan paljon mahdollisuuksia.

Nykyaikainen työntekijä odottaa, että hänen yksilöllisyytensä hyväksytään ja että häntä arvostetaan. Esimiehen on siis kyettävä välittämään johdettavilleen hyväksytyksi tuleminen tunne. Se ei useinkaan tapahdu vain järkipäisin ja tiedostetuin menetelmin, vaan on suurelta osin sanatonta asenteisiin ja osittain myös tunteisiinkin vetoavaa viestintää. Ihmissuhdevalmiudet ovat siis korostetussa asemassa. Toskala (2000, 37) toteaaakin, että kun työntekijöiden toiveet ja pyrkimykset saa esiin, niitä tulisi tutkia yhteisön päämääriin peilaten. Vaikka yksilöiden ja

organisaation tavoitteet eivät aina käy yksiin, on yritettävä päästä sellaisiin kompromisseihin, joihin ihmiset pystyvät sitoutumaan.

Sitoutuminen on voimakkaimmillaan ihmisen tuntemaa sisäistä innostusta työtään ja tekemistään kohtaan (ks. esim. luku 4.2.2.5). Silloin kun henkilö tekee sen mitä häneltä pyydetään osoittamatta mitään erityistä innostusta tai halukkuutta työn suorittamista kohtaan, on kyse tehtävän hyväksymisestä, mutta ei tehtävään ja yritykseen sitoutumisesta. Esimerkiksi Lämsän ja Hautalan (2005, 92) mukaan sitoutumista ilmentävät henkilön työasenteet ja työkäyttäytyminen.

Lämsän ja Hautalan (2005, 93-96) mukaan sitoutumista voidaan tarkastella myös sen luonteen näkökulmasta. Sitoutumiseen liittyvässä kirjallisuudessa sitoutumisen luonne on jaettu jatkuvuusperusteiseen, normatiiviseen ja tunneperäiseen sitoutumiseen. Jatkuvuusperusteinen sitoutuminen tarkoittaa, että ihminen on halukas tekemään työtä. Esimerkiksi mielenkiintoinen työ korvaa henkilön uurastuksen ja vaivannäön. Normatiivisella sitoutumisella tarkoitetaan yksilön sisäisiä normeja, sääntöjä ja ohjeita, joiden noudattaminen johtaa siihen, että työ tehdään ahkerasti ja sopimusten mukaisesti. Tunneperäinen sitoutuminen on sitoutumisen vahvin muoto. Tunneperäinen sitoutuminen on yksilön arvoihin, tunteisiin ja samaistumiseen perustuvaa sitoutumista. Henkilö tuntee kiintymystä työn tekemiseen. Hän suorittaa työn innolla tuntien työn tekemisen arvokkaaksi ja tärkeäksi. Sitoutuessaan yksilö on halukas panostamaan paljon omaan työhönsä, eikä hän pidä kirjaa tai laske työhön käyttämiään uhrauksia. Kun ihminen tuntee kiintymystä ja innostusta työtään kohtaan, on oletettavaa, että hänestä tulee aikaisempaa luovempi ja tarmokkaampi, sillä tunnesuhde sisältää uskoa ja luottamusta omaan työhön ja organisaatioon. Luottamusperusteinen sitoutuminen ei synny hetkessä, vaikka se voi kadota hyvinkin nopeasti.

Motivaation tavoin sitoutumiseenkin liittyy eri voimakkuusasteita. Esimerkiksi pakkoon perustuvassa sitoutumisessa työntekijällä ei ole muita vaihtoehtoja kuin tehdä kyseistä työtä, vaikka hän ei koe sitä motivoivaksi saati sitovaksi tai mielekkääksi tehdä. Palkkioperusteisessa sitoutumisessa puolestaan sitoutuminen perustuu palkkioiden saantimahdollisuuteen. Palkkiot voivat olla aineellisia, kuten kannusteet ja palkka, sosiaalisia, kuten mukavat työkaverit ja hyvä työilmapiiri tai psykologisia, kuten kehittymisen ja itsensä toteuttamisen mahdollisuudet. Ihmisen ajatellaan vertaavan saatuja palkkioita ja oman työpanoksensa tasoa toisiin, aivan kuten Adamsin oikeudenmukaisuusteoria esittää (ks. luku 3). Mikäli yksilö kokee tämän vertailusuhteen hyvänä, sitoutumista voidaan olettaa tapahtuvan. (Lämsä & Hautala 2005, 95.)

2.11 Yhteenveto

Hyppänen (2007, 264-265) sanoo, että hyväksi esimieheksi tai johtajaksi ei synnytä, sellaiseksi kehitytään. Massboda ym. (2008, 47) toteavatkin

osuvasti samasta asiasta, että ”johtajuus ansaitaan, esimiestehtävään sen sijaan nimitetään”.

Menestyksekkään johtamisen yhtenä tärkeänä kriteerinä on pidetty vaikuttamista henkilöstön motivaatioon ja työasenteisiin, kuten sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen. Ei siis ole oleellista jakaa esimiestyötä asioiden ja ihmisten johtamiseen. Johtajuudessa on loppujen lopuksi kyse monimuotoisesta vuorovaikutusprosessista johtajan ja johdettavien välillä. Totuus on kuitenkin se, että jotkut meistä vain ovat parempia ihmisten kuin asioiden johtamisessa ja päinvastoin. Hyvä esimies tekee molempia, ja molemmat tehtävät ovat tärkeitä. (Hyppänen 2007, 11; Kinnunen ym. 2005, 134, 315-316; Lämsä & Hautala 2005, 207; Salmimies & Salmimies 2002, 20-21; Sundvik 2006, 41.)

Johtamisen haasteet ovat muuttuneet vuosikymmenten kuluessa. Nykyään, yksilöllisyyden ja tasavertaisuuden korostuessa, tarvitaan joustavia johtamismuotoja. Johtamistyyli valikoituu paljolti johtajan omien edellytysten mukaan. Johtamistapaa ei yleensä ole helppo muuttaa. Johtajan ei suinkaan tarvitse luopua omista periaatteista ja strategioista. Mutta hänen on oltava valmis kohtaamaan asioita ja ilmiöitä, joihin niitä ei voi soveltaa. Johtajan on myös uskallettava olla yksin, ja siedettävä asemaansa sekä päätöksiinsä kohdistuvaa kritiikkiä. Hyvältä johtajalta vaaditaan kykyä katsoa asioiden kaikkia puolia. Hyvän johtajan innostus ja elämänmyönteisyys tarttuvat myös ympäristöön. Johtajuus voi olla hyödyllistä jakaa eri henkilöiden kesken, jotta johtamisen eri puolet, kuten asioiden ja ihmisten johtaminen, tulisivat hoidetuiksi. (Heiske 2001, 174-180; Toskala 2000, 12-19; ks. ja vrt. esim. Lönnqvist 2002, 49-56.)

Johtamistyyliä tarkastellaan monesti yksipuolisesti, huomioidaan lähinnä vain johtajan toimintaa suhteessa työntekijöihin. Vuorovaikutuksessa merkitsevät kuitenkin paljon myös johdettavien erilaiset odotukset. Esimerkiksi epävarmat ihmiset odottavat selkeitä ohjeita ja neuvoja, mutta riippumattomia yksilöitä ne häiritsevät. Juutin ja Vuorelan (2002, 85) mukaan johtaminen on merkitysten muovaamista muiden ihmisten käyttöön. Ihmiset tarvitsevat toiminnalleen mielekkään sisällön ja päämäärän. Johtamisen keskeinen tehtävä onkin luoda merkitystä ja mieltä toimintaan. Esimerkiksi jaetun johtajuuden mukaisesti jokainen työntekijä kantaa osaltaan vastuun yhtiön toiminnasta ja työilmapiiristä

Oppiva organisaatio sopeutuu, muuttuu ja uudistuu ympäristön vaikutusten mukaisesti. Se oppii kokemuksistaan ja pystyy muuttamaan toimintatapojaan. Lisäksi se muun muassa kannustaa henkilöstöään jatkuvaan oppimiseen ja työsuoritusten parantamiseen sekä pitää huolta henkilöstönsä osaamisesta, sitoutumisesta ja hyvinvoinnista. (Sydänmaanlakka 2000, 45-54.) Oppiminen ja muutos kulkevat käsi kädessä. Muutos on syy oppimiseen, kun taas oppiminen on tapa toteuttaa muutos. Muutosvalmius syntyy oppimisvalmiuden kautta, ja muutosprosessi on yleensä myös oppimisprosessi. Muutoksen johtaminen on organisaation, tiimien ja yksilöiden oppimisen johtamista. (Ojala 2004,

98.) Ulrichin (2007, 306) mukaan ihmisten muutosvastarinta estää usein organisaatioita sopeutumasta muutoksiin niin nopeasti kuin niiden pitäisi ja ne haluaisivat sopeutua.

Sundvik (2006, 119) toteaa, että henkilöstön motivointi ja sitouttaminen osoittautuu usein haasteelliseksi tehtäväksi muutostilanteissa. Monessa yhteydessä kuuleekin puhuttavan työntekijöiden, ja miksei myös esimiesten, muutosvastarinnasta. Muutosvastarinta terminä ohjaa mielikuvan taisteluun ja puolustautumiseen ja antaa ehkä harhaanjohtavan kuvan siitä, että toiminnan takana olisi tietoisia valintoja ja jopa jonkinlaisia toimintastrategioita. Se myös ruokkii epätarkoituksenmukaista vastakkainasettelua johdon ja muun henkilöstön välillä. Muutos ei ole kuitenkaan työnantajan hyökkäys työntekijöitä kohtaan, eivätkä työntekijöiden ajattelussa ja toiminnassa tapahtuvat muutokset ole kosto työnantajan toimia kohtaan. Molempia osapuolia itse asiassa ohjaa sama motivaatio, halu säilyä hengissä ja turvata oma tulevaisuus.

Muutos alkaa ihmisestä itsestään eli hänen omista ajatuksistaan. Sydänmaanlakan mukaan on mahdollista muuttaa toimintatapojaan itsensä johtamisen osa-alueilla. Muutoksen tärkeimpiä mahdollistajia ovat hänen mukaansa viisi isoa i:tä: Ihmettely, Innostus, Itsetuntemus, Itseluottamus ja Itsepohdiskelu. Muutoksen estäjiä ovat muun muassa vähättely, negatiivisuus, itsekritiikki, liian korkeat tavoitteet, liian kapea näkemys tilanteesta ja pelko. (Hyppänen 2007, 264-265.)

Tunteet nivELYvät keskeisesti motivaatioon ja toimintaan. Tunteet sinänsä eivät ole rationaalisia tai irrationaalisia vaan adaptiivisia, sopeuttavia; ne palvelevat hengissä säilymistä ja kulloistenkin tarpeiden tyydytystä. Tunneälyyn kuuluu sekä toisten että omien tunteiden tuntemista. Kun olemme tietoisia omista tunteistamme, voimme estää niitä käymästä ylivoimaisiksi. Samoin pystymme tyynnyttämään mieltämme ja käsittelemään ahdistusta, vihaa ja surua. Sosiaalisissa suhteissa tarvitaan tunneälyyn kuuluvaa kykyä reagoida toisten ihmisten tunteisiin. Ihmisellä on suurempi tunnetiedon kuin niin sanotun järkitiedon kapasiteetti. Kokonaisuuden kannalta olennaista on se, miten hyvin tunne- ja järkitieto yhdistyvät. Sopuoinnussa toimiessaan ne virittävät eheän, luottavaisen ja määrätietoisen mielialan. Yhteensopimattomuus sen sijaan aiheuttaa jännitteisyyttä, ristiriitaisuutta ja tavoitteiden epäselvyyttä tai ailahtelevuutta. (Toskala 2000, 40-43.)

Tunneälyä pidetään työelämässä välttämättömänä taitona. Tunneäly auttaa hyvän ihmissuhdeverkoston luomisessa. Johtajuudessa, toisiin ihmisiin vaikuttamisessa on tärkeää omata tunneälyä. Sosiaaliset vuorovaikutustilanteet, kuten tiimityö, projektitoiminta sekä palautteen antaminen ja vastaanottaminen, edellyttävät hyviä tunnetaitoja. Itsetuntemus auttaa stressinhallinnassa ja edistää omaa työhyvinvointia. (Lämsä & Hautala 2005, 61-62.) Saarinen (2007, 22) esittääkin väitteen, että tunneälytaitojen lisääminen yksilö- ja organisaatiotasolla voi olla tulevaisuudessa yksi hyvin merkittävä ja ennen kaikkea tutkimukseen

perustuva keino vastata jatkuviin globaaleihin tuottovaatimuksiin ja säilyä niihin liittyvistä uhkista huolimatta hyvinvoivana.

Kimin ja Mauborgnen (2007, 213-214) mukaan esimerkiksi oikeudenmukaisuus kytkeytyy vahvasti sekä älyn että tunteiden tunnistamiseen. Kun yksilöt kokevat, että heitä arvostetaan ajattelevina ihmisinä, he ovat valmiita jakamaan tietämystään ja osaamistaan muillekin. Sama toimii myös tunnetasolla. Kun yksilöitä kohdellaan tuntevina ihmisinä, he sitoutuvat yritykseen tunnetasollakin ja haluavat antaa täyden työpanoksensa, ehkä jopa vähän enemmänkin. Esimerkiksi Herzbergin motivaatiotutkimuksessa tunnustuksen saamisen todettiin herättävän yksilöissä vahvaa motivaatiota (ks. luku 3.2).

Kimin ja Mauborgnen (2007, 213-214) mukaan motivoituneet ihmiset ovat valmiita tekemään enemmän kuin heiltä odotetaan. Yhteys toimii myös toisin päin. Jos ihmisiä kohdellaan niin sanotusti tunteettomasti, arvostamatta heidän ideoitaan ja ajatuksiaan, he alkavat nopeasti panttaamaan tietoa eivätkä jaa osaamistaan. He saattavat myös pahimmillaan kieltää muidenkin ihmisten ajatusten ja tekemisten arvon. Kim ja Mauborgne tiivistävät tämän ajatuksen hyvin toteamalla näistä ihmisistä, että aivan kuin he sanoisivat: ”Koska te ette arvosta minun ideoitani, minäkään en arvosta teidän ideoitanne. Minä en luota teidän tekemiinne strategiisiin päätöksiin enkä piittaa niistä vähääkään.” Jos ihmisten tunteita ei arvosteta, ihmiset ovat vihaisia eivätkä tee työtään täydellä teholla. He pikemminkin vitkastelevat tekemisissään. Näin ollen oikeudenmukaisuus, tunteet ja tunneäly ovat erittäin tärkeä osa esimiestyötä sekä ihmisten johtamista. (ks. myös Kim & Mauborgne 2007, 191-195.)

Hyvässä työyhteisössä palaute voi olla melko suoraa, eikä sitä tarvitse koko ajan suunnitella, ajatella ja tulkita yhtä tarkasti kuin epäterveemmässä työyhteisössä. Terveessä työyhteisössä myös siedetään pientä aggressiivisuutta. Kritiikkiä ja kiitosta annetaan puolin ja toisin sopivasti ja melko rennossa hengessä. Tämä helpottaa yksilön olemista, koska omia puheitaan ei tarvitse jatkuvasti tarkkailla. (Heiske 2001, 146.) Emme voi säädellä tai vaikuttaa siihen mitä meille sanotaan, mutta voimme säädellä vastauksiamme muun muassa itsetuntemuksen ja tunneälytaitojen kehittymisen myötä.

Hyvä palaute on inhimillistä kanssakäymistä, jota kuka tahansa tarvitsee työpaikallaan. Heiske (2001, 131-135) toteaaakin, että työntekijä voi kuvata turhautumista palautteen puutteeseen sanomalla, ettei hän tiedä onko hän lainkaan tarpeen työpaikallaan. Kukaan ei ole moneen aikaan maininnut mitään hänen työnteostaan eikä kukaan näytä huomaavan, että hän yleensä edes käy siellä. Ihmisen on vaikea antaa kiitosta, jos hän ei ole itsekään sitä saanut. Kun kiitosta ei anneta tai saada, niin seuraavakaan sukupolvi ei osaa sitä tehdä.

Henkilöstön kokema työtyytyväisyys vaikuttaa sitoutumisen asteeseen. Organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavat myös johdon tuki, itsenäisyys, työn sopiva kuormittavuus, tasapaino työn ja yksityiselämän välillä sekä tyytyväisyys palkitsemisen kokonaisuuteen. Organisaation johto voi muun muassa henkilöstöpolitiikalla luoda edellytyksiä sitoutumiselle. Sen sijaan sisäisiin motivaatiotekijöihin organisaatio ei voi suoraan vaikuttaa, vaan esimiesten tehtävänä on luoda puitteet, joissa sisäinen motivoituminen ja sitoutuminen mahdollistuvat.

3 MOTIVAATIOON LIITTYVIÄ TEORIOITA

Motivaatiolle on useita määritelmiä. Liukkonen (2008, 148) määrittelee motivaation siksi työinnoksi, joka saa meidät panostamaan hyviin suorituksiin ja kantamaan vastuuta tehtävistämme. Alun perin sana motivaatio on johdettu latinalaisesta sanasta *movere*, joka merkitsee liikkumista. Vasta myöhemmin motivaatio termi on saanut merkityksiä käyttäytymistä ohjaavien tekijöiden taustajärjestelmänä. Motivaatiolla tarkoitetaan motiivien aikaansaamaa tilaa, joka johtaa tavoitteisiin suuntautuvaan käyttäytymiseen. Kun yksilö motivoituu, on havaittavissa kahta ilmiötä. Toinen suuntaa tekemisensä kohti tavoitteitaan ja miettii mitä haluaa. Toinen taas haluaa erittäinkin motivoituneesti välttää vaikeuksia ja ongelmia, ja miettii, mitä ei halua kohdata.

Työ voi olla henkilölle ihmissuhteiden muodostumiskanava tai pelkkä ansioiden muodostaja toimeen tulemiseksi. Motivaatio on tilannesidonainen ja sen määrä vaikuttaa siihen, miten innokkaasti henkilö käyttää voimavarojaan tavoitteiden saavuttamiseen. Menestyksellisen liiketoiminnan näkökulmasta on tärkeää saada henkilöstö kiinnostumaan ja motivoitumaan liiketoiminnallisista tavoitteista, sillä motivoituneet ja sitoutuneet työntekijät yltyvät parempiin suorituksiin ja siten myös parempaan tulokseen. (Hyppänen 2007, 128; Kärkkäinen 2005, 53- 55; Lämsä & Hautala 2005, 80-81; Peltonen & Ruohotie 1992, 16-17; Ruohotie 1990, 7 ja 1998a, 36; Salmimies & Salmimies 2002, 22-23; Saramies ym. 2006, 36-37, 46; Viitala 2007, 158-160; ks. ja vrt. esim. Hakanen 2005, 257-259.)

Liukkosen (2008, 149) mukaan motivaatiolla on yhteys yrityksen virhekustannusten muodostumiseen. Laatuasiantuntijoiden mukaan noin 60-70 prosenttia yrityksen laatuvirheistä johtuu työntekijöiden tai esimiesten motivaation puutteesta. Liukkonen on tutkimushankkeissaan seurannut motivaation kehitystä organisaatiomuutosten yhteydessä. Tulokset ovat osoittaneet, että työmotivaatio laskee merkittävästi heti kun työyhteisössä saadaan tietoa tulevista muutoksista ja puhutaan niistä. Mitä pitempään keskustelua käydään, sitä pidempään se vaikuttaa myös motivaation laskuun. Kun kokonaiskuva häviää, ihmisten on vaikea löytää työn mielekkyyttä. Virheet lisääntyvät, motivaatio hiipuu ja osaamisen kehittäminen pätkee.

Työmotivaatio määrää sen, miten halukas ihminen on käyttämään fyysisiä ja henkisiä voimavarojaan työtehtävää suorittaessaan. Työmotivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen. Motivoiminen on ulkokohtaista, motivoituminen puolestaan lähtee ihmisestä itsestään. Sisäistä motivaatiota ylläpitävät lähinnä itse työ ja aikaansaannokset, ulkoiseen motivaatioon vaikuttavat sen sijaan erilaiset palkkiot ja niiden arvo työntekijälle. Tutkimusten mukaan ulkoinen motivaatio ei suinkaan lisää vaan päinvastoin vähentää sisäistä motivaatiota. (Hyppänen 2007, 128; Kärkkäinen 2005, 53- 55; Lämsä & Hautala 2005, 80-81; Peltonen &

Ruohotie 1992, 16-17; Ruohotie 1990, 7 ja 1998a, 36; Salmimies & Salmimies 2002, 22-23; Saramies ym. 2006, 36-37, 46; Viitala 2007, 158-160.)

Myös työmotivaation kesto ja voimakkuus vaihtelevat. Motivaation kesto saattaa olla hetkellisesti suoritettavasta tehtävästä vuosikausia kestävään jaksoon, esimerkiksi mielenkiintoiseen työprojektiin. Motivaation voimakkuusaste voidaan liittää myös tehtäväsidonnaisesti muun muassa yksilöiden innostumisen tasoon tehtävää kohtaan, toinen haluaa jopa intohimoisesti saavuttaa jonkin tavoittelemisen arvoiseksi kokemansa asian, ja jotkut toiset tekevät sama henkilö saattaa tehdä lähes mekaanisella suorituksella, sen kummemmin tehtävästä innostumatta. Hyvin alhainen työmotivaatio puolestaan näkyy jo haluttomuutena tehdä joitakin työtehtäviä. Kun motivaatio on vähissä, se täytyy löytää ja rakentaa uudestaan. (Hyppänen 2007, 128; Kärkkäinen 2005, 53- 55; Lämsä & Hautala 2005, 80-81; Peltonen & Ruohotie 1992, 16-17; Ruohotie 1990, 7 ja 1998a, 36; Salmimies & Salmimies 2002, 22-23; Saramies ym. 2006, 36-37, 46; Viitala 2007, 158-160; ks. ja vrt. esim. Hakanen 2005, 257-259.)

Motivaatio on ihmisen sisäinen tila, tahto toimia tietyllä tavalla ja vireydellä kohti jonkin asian toteuttamista. Juuri työhön liittyvä tahtotila, työmotivaatio, on menestyksen avain yhä useammassa, työntekijöiden osaamispääomaan perustuvassa asiantuntijaorganisaatiossa. Työmotivaatio voi olla ehdoton edellytys organisaation strategian toteutumiselle sekä sille, että työntekijä voi hyvin ja jaksaa sekä haluaa ponnistella työssään. Harva enää kuvittelee, että työn merkityksellisyys syntyisi pelkästä rahasta. Useimpien työmotivaatiota koskevien tutkimusten tulos on ollut selkeä, esimerkiksi juuri asiantuntijoiden motivaatiossa korostuvat sisäiset tekijät. Työn teko itsessään on palkitsevaa, ja se motivoi eteenpäin. Tämäkin tulos myötäilee Maslow'n tarvehierarkian ylimpiä tasoja (ks. kuvio 3). (Suomen Ekonomiliitto 2005, 91.)

Tarpeet ovat motivaatioteorioissa saaneet osakseen eniten huomiota. Tarve voidaan määritellä sisäiseksi epätasapainotilaksi, joka saa yksilön toimimaan tietyllä tavalla ja ponnistelemaan sisäisen tasapainon saavuttamiseksi. Inhimillisissä tarpeissa esiintyvä vaihtelu ja tarpeiden suhteellinen voimakkuus tietyllä hetkellä ohjaavat tärkeällä tavalla yksilön yrityshalua ja suoriutumista tehtävästä. Muun muassa Maslow, McClelland ja Alderfer käyttävät tarvekäsitettä motivaatioteorioittensa perusyksikkönä. (Peltonen & Ruohotie 1992, 52; Ruohotie 1990, 11.) Ja esimerkiksi Herzbergin kaksi faktoria teoria perustuu vahvasti juuri sisäisen ja ulkoisen motivaation käsitteisiin. Teoriaa kutsutaan myös motivaatio-hygienia –teoriaksi, jossa sisäiset motivaatiotekijät toimivat motivaation lisääjinä, ja ulkoiset motivaatiotekijät eli hygieniategijät vaikuttavat lähinnä työntekijän tyytymättömyyden tunteeseen.

J. Stacy Adamsin oikeudenmukaisuusteoriassa (equity theory) ihminen puolestaan hakee kohdalleen kohtuullisuutta suhteessa muihin ihmisiin.

Yksilöt vertailevat omaa panos-tuotosyhtälöään muiden panoksiin ja palkkioihin. Vertailun avulla he pyrkivät saavuttamaan ja säilyttämään oikeudenmukaisen palkkion suhteen muihin ihmisiin. Vertailuinnon taustalla on se, että ihmiset haluavat saada oikeudenmukaisen korvauksen tekemästään työstä eli yritykselle antamastaan panoksesta. Mitä suurempi epäoikeudenmukaisuuden kokemus henkilöllä on, sitä todennäköisemmin hän ryhtyy toimimaan asian eteen. Adamsin teoria on voimakkaasti yksilön näkemyksiä painottava ja jättää pääosin huomioitta ihmisen laajemman työ- tai toimintaympäristön. Myös se, keneen vertailuja tehdään, vaihtelee ihmisten kesken. (Juuti 1992, 48; Lämsä & Hautala 2005, 87-88; Ruohotie 1991, 65-71; Viitala 2007, 159.) Adamsin teoria auttaa ymmärtämään tiettyjä käyttäytymisen muotoja sekä työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Sellaisenaan se ei kuitenkaan riitä työmotivaation selventämiseen, sillä työntekijöiden väliset panos-tuotos vertailut eivät ole ainoa työmotivaatioon vaikuttava tekijä. (Huuskonen 1989, 21.)

Myös Alderfer teki aikanaan tarpeisiin perustavaa tutkimusta. Hän pysyi pääpiirteittäin Maslow'n ja Herzbergin kanssa samoilla linjoilla tarvetasojatteluissa. Hänkään ei siis hylännyt ajatusta tarpeiden ryhmittelystä tarvetasoihin. Alderfer vain teki oman tarvetaso jaottelunsa, tasojen määrässä mitattuna, Maslow'n ja Herzbergin välimaastoon. Alderfer jakoi tarveasteikkonsa kolmeen osaan, Maslow'n viiden ja Herzbergin kahden sijaan. Alderferin määrittämät tarpeet olivat toimeentulo-, vuorovaikutus- ja kasvutarpeet. Toimeentulotarve liittyy olemassaoloon, säilymiseen ja materiaaliseen turvallisuuteen, vuorovaikutustarpeet liittyvät ihmissuhteisiin, ja kasvutarpeet ihmisten pyrkimykseen hyödyntää ja kehittää kykyjään tuottavalla ja luovalla tavalla. Hänen mukaansa useampi kuin yksi tarvetaso voi aktivoitua samaan aikaan, ja eri tarpeiden välillä vallitsee eräänlainen kiertokulku. Alderfer toteaa teoriassaan myös, että tarvetasolta toiselle ei siirrytä pelkästään niin sanotussa täyttymys-kasvuprosessissa vaan myös niin sanotussa turhauma-taantumaprosessissa. Tämä tarkoittaa sitä, että jollei vähemmän konkreettisia tarpeita kyetä saavuttamaan, pyritään saavuttamaan enemmän konkreettisempia, kuten toimeentuloon liittyviä, tarpeita. (Peltonen & Ruohotie 1992, 55-56; Ruohotie 1991, 41-45; Ruohotie 1998a, 51-53.)

David McClelland suoritusteorian mukaan suoritusmotivaatio, tarve ylittää itsensä sekä halu menestyä, on osa ihmisen persoonallisuutta, joka pysyy lähes vakiona koko ihmisen eliniän ajan. Motivaatio on ihmisen sisäinen voima, joka määrittelee ja ohjailee ihmisen käyttäytymistä vapaaehtoisesti mutta jossain määrin myös tavoitteellisesti. (Huuskonen 1989, 19; Viitala 2007, 158.; ks. myös esim. Lämsä & Hautala 2005, 85-86; Ruohotie 1998a, 53-54.) Suoriutuminen voidaan ymmärtää myös haasteiden etsimisenä. Yksitoikkoinen työ rajoittaa usein tämän tarpeen täyttymistä. Vaihtelevuus sekä toisinaan omien rajojen kokeileminen ja siitä saatavat myönteiset onnistumisen kokemukset kuuluvat suoriutumisen tarpeen tyydyttämiseen. Työn pitää olla vaihtelevaa, testaten joskus myös yksilön

omia rajoja. Myönteiset onnistumisen kokemukset kuuluvat suoriutumisen tarpeen tyydyttämiseen. Työn pitää olla myös antoisaa, sillä työn mielekkyydellä on vaikutusta motivaatioon ja suoritustasoon. (Viitala 2007, 158-160.) Korkeasti suoritusmotiveeruneet ihmiset työskentelevät kovemmin kuin muut ja pyrkivät hakeutumaan yhä haastavampiin tehtäviin. Heille raha merkitsee menestyksen mittaria, ei arvoa sinänsä. (Huuskonen 1989, 19.)

Kun Edgar Schein haastatteli kokeneita työntekijöitä, hän kehitti käsitteen ura-ankkuri kuvaamaan niitä työpaikan tekijöitä, jotka vetivät ihmisiä puoleensa, vahvan suoritusmotivaation tavoin. Ura-ankkuriominaisuuksia on Scheinin mukaan havaittavissa yhdeksän: asiantuntijapäätminen, johtaminen, tarve toimia itsenäisesti, turvallisuus, paikkaan sitoutuminen, luova yrittäjäisyys, omistautuva palvelu, haasteita hamuava ja tasapainoisuus. Ura-ankkuri käsitteen sijaan uramagneetti tuntuisi käsitteenä mukavammalta. Voidaan ajatella, että olemme jokainen ikään kuin tietyllä varausryppäällä varustettuja jääkaappimagneetteja. Toisiin töihin tai yhteisöihin tartumme kuin magneetti ja toisiin emme millään. Jokaisella on johtava magneetti, mutta yleensä useampi tekijä vetää yhtä aikaa puoleensa, jolloin syntyy erilaisia yhdistelmiä kuten: palveleva elämäntaiteilija, paikkakuntaan sitoutunut asiantuntija, yrittäjähenkkinen asiantuntijaesimies tai muutosjohtaja. (Matikka 2008; ks. myös esim. Juuti & Vuorela 2002, 44-47.)

3.1 Maslow'n tarvehierarkia

Humanistinen psykologia korostaa ihmisen arvoa, ainutlaatuisuutta ja luovuutta. Tämän suuntauksen ehkä yksi tunnetuin ja tärkein teoreetikko on Abraham Maslow. Hän korosti teoriaa luodessaan yksilön kokonaisvaltaista tutkimusta ja näkemystä luovasta ja henkiseen kasvuun pyrkivästä ihmisestä. Ihmisen toiminnan tavoite on omien kykyjen ja mahdollisuuksien toteuttaminen, joka näkyy myös hänen teoriassaan. Maslow'n motivaatioteorian mukaan ihmisen tarpeet muodostavat hierarkian, jossa ylimpänä tavoitteena ja eettisenä ihanteena on itsensä toteuttamisen motiivi, aidoin inhimillisen toiminnan voimanlähde (ks. kuvio 3). (Hyppänen 2007, 128; Rauramo 2008, 29; Routamaa 2004, 40-42.)

Tietyn tason tarpeiden tyydytys on edellytyksenä seuraavalle tasolle siirtymiseen. Maslow kuitenkin itsekin totesi myöhemmin, että tarpeiden tavoittelu ei välttämättä etene hierarkkisesti, vaan mikä tahansa tarvetyyppi voi korostua riippumatta alempien tarpeiden tilasta. Teorian alimmalla tasolla ovat ihmisen fysiologiset tarpeet, toisella tasolla turvallisuuden tarpeet ja kolmannella tasolla sosiaaliset tarpeet. Näitä Maslow nimitti puutemotiiveiksi. Neljännellä tasolla ovat arvostuksen tarpeet ja viidennellä tasolla itsensä toteuttamisen tarpeet. Näitä tarpeita Maslow kuvasi ihmisen kasvutarpeiksi. Maslow'n tarvehierarkia on myös erinomainen tapa ymmärtää oikein ihmisten turhaumia työyhteisöissä,

asiakassuhteissa ja perhe-elämässä. (Hyppänen 2007, 128; Rauramo 2008, 29; Routamaa 2004, 40-42.)

Maslow'n teoriaa ei voida Ruohotien (1991, 39) mukaan pitää täysin todistettuna. Eräät sen osat on kuitenkin vahvistettu useaan otteeseen, ja teoria on hyväksytty muun muassa kuuluisien organisaatioteoreetikkojen piirissä, joten se vahvistaa osaltaan teorian hyväksyttävyyden. Monet tutkijat ovat kehittäneet samantapaisia teorioita, jotka eroavat vain yksityiskohdissa Maslow'n teoriasta, mutta silti Maslow'n oma teoria on edelleen ehkä kaikkein tunnetuin tarvehierarkiateoria.

Harjun (2002, 32-36) mukaan motivoituneeseen oloon ja sen myötä hyvään työtulokseen tarvitaan monentasoisten asioiden yhteispeliä, ennen kaikkea yksilön ja organisaation tarpeiden toteutumista. Harjun mukaan tarpeet ovat kuin nälkä tai siivottu tila, niin kauan kuin vatsassa ei kurni tai pölypallo ei vilistä ovelle vastaan, emme ajattele niitä. Maslow'n tarvehierarkia auttaa selittämään tiettyjen inhimillisten tarpeiden voimakkuutta. Tarve on yksilön sisäinen tila, jonka seurauksena tietyt vaihtoehdot vaikuttavat haluttavilta. Tyydyttämätön tarve toimii motivaation virittäjänä. Sen seurauksena yksilö pyrkii löytämään keinot saavuttaakseen päämääriä. Jos tarve on melko hyvin tyydytetty, seuraavan tason tarve herää hallitsemaan tietoista elämää. Vähemmän tärkeiden tarpeiden osuus minimoituu, unohtuu tai kielletään. Niinpä vallitseva tarve hallitsee ihmisen käyttäytymistä, koska jo saavutetut tarpeet eivät ole enää aktiivisia motivaatiotekijöitä. (Hersey & Blanchard 1990, 30-34; Lämsä & Hautala 2005, 82-83; Rauramo 2008, 29.)

Itsensä toteuttamisen tavat riippuvat siitä, mitä yksilö haluaa. Kullakin on erilaiset tavat toteuttaa itseään. Itsensä toteuttaminen on yksilön halua tulla sellaiseksi, mihin hänellä on mahdollisuudet. Teorian mukaan kaikki tarpeet ovat tärkeitä, mutta eri ihmisillä niiden painotus ja tärkeysjärjestys vaihtelevat. Esimerkiksi työtehtävien muuttuessa ja kehittyessä syntyy uusia tarpeita, ja näin ollen tarvehierarkia ei ole koskaan pysyvä, vaan se vaihtelee yksilön tilanteen, olosuhteiden ja elämäntilanteen mukana. Myös Maslow'n tarvehierarkiaa on sovellettu ja kritisoitu paljon. Vaikka Maslow ei alun perin tarkoittanut malliaan työelämässä sovellettavaksi, on sillä ollut kuitenkin huomattava vaikutus käsitykseen työmotivaatiosta ja sen sisällöstä. (Hersey & Blanchard 1990, 30-34; Lämsä & Hautala 2005, 82-83; Rauramo 2008, 29.)

Maslow'n tarvehierarkian arvojärjestys perustuu muun muassa oletuksiin siitä, että ihmisen motivaatio on useiden samanaikaisesti vaikuttavien motiivien monimutkainen tulos. Maslow'n mukaan ihmisillä on uinuvia ja tietyllä tavalla ryhmiteltyjä tarpeita. Toisaalta jo saavutettu tai tyydytetty tarve ei enää sellaisenaan motivoi. Tarpeille pitää löytää uusia motivoivia ulottuvuuksia, jotta ihminen pystyy taas motivoitumaan jonkin tarpeen tavoittelusta. Ylemmän tason tarpeet voidaan tyydyttää useammalla tavalla kuin esimerkiksi aivan alimman tason niin sanotut elämän perustarpeet. Useimmat ihmiset ovat kasvu- tai tarvehakuisia pyrkien siirtymään

tarvetasolta toiselle kohti ylintä huippua. Jotkut ovat tyytyväisiä olotilaansa esimerkiksi tarvehierarkian keskivaiheilla, mutta suoritushakuisilla yksilöillä siintää usein ylin huippu omissa tavoitteissaan, ja se motivoi heitä eteenpäin. Ajan myötä Maslow'n tarvehierarkiaa on alettu soveltamaan myös organisaation yksilölle tarjoamiin motivaatiotekijöihin (ks. kuvio 3).

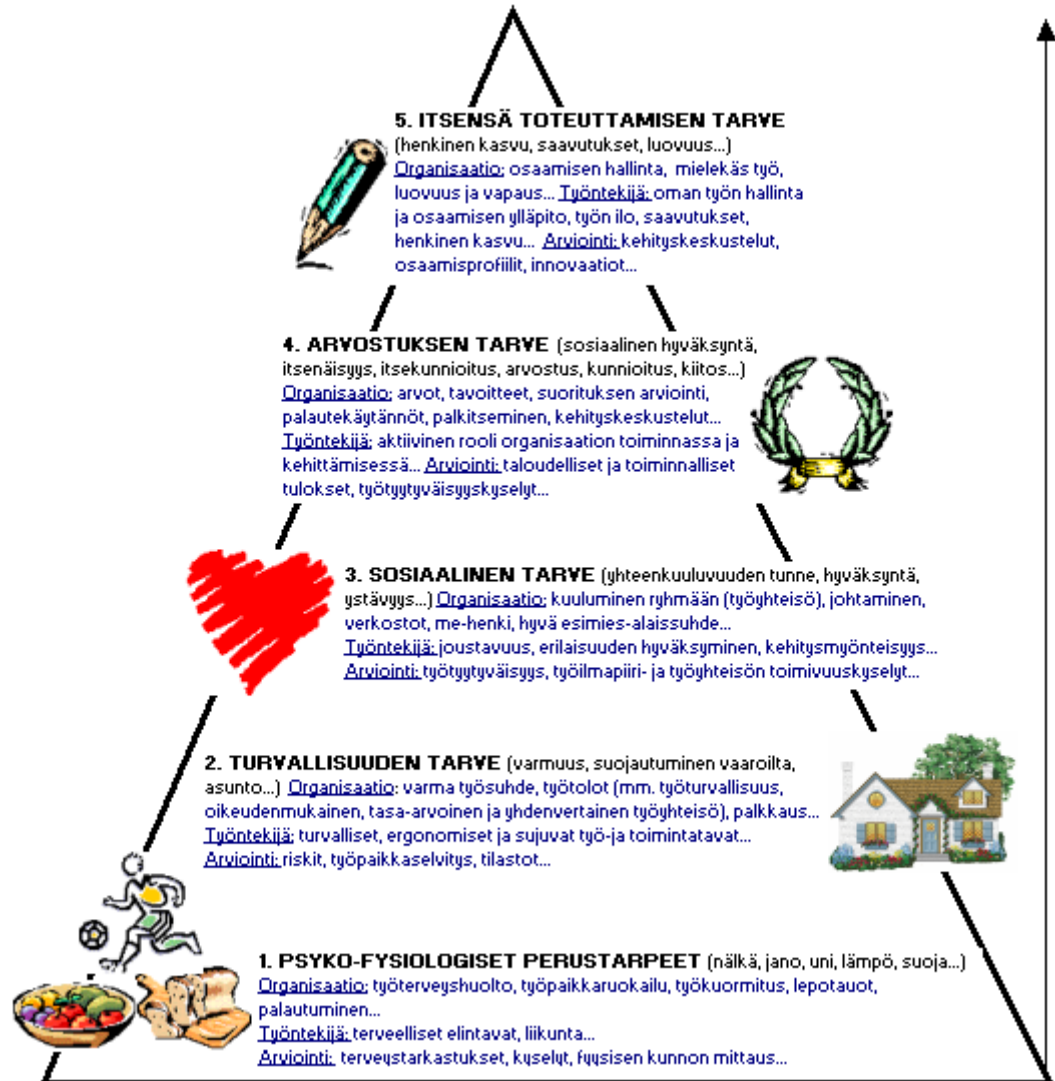
Esimerkiksi väsynyt, ehkä hieman epäterveellisesti elävä ja työkuormittunut ihminen (tarvetaso 1) ei ole kiinnostunut osaamisensa ylläpidosta, uuden luomisesta tai työn ilosta (tarvetaso5), muiden mielipiteistä tai kunnioituksesta itseään kohtaan (tarvetasot 3 ja/tai 4), eikä ehkä edes työoloistaan (tarvetaso 2). Kuitenkin sen jälkeen, kun ihminen on saanut niin sanotut puutteelliset tarpeensa, ja juuri sillä hetkellä hänen kiinnostustaan ja motivaatiotaan ohjaavat tarpeet, täytettyä hänen tarvetasonsa nousee ja huomio alkaa kiinnittymään enemmän seuraavien tasojen tarjonnan tuomaan motivaatioon.

Lisäksi esimerkiksi muutostilanne ja sen mukanaan tuoma epävarmuus tulevasta saattavat uhata yksilön alempia perustarpeita (ks. kuvio 3), jotka ovat voineet olla hyvinkin itsestäänselviä ja varmoja asioita henkilölle. Tieto muutoksesta saattaa kuitenkin tarkoittaa Maslow'n tarvehierarkiassa nopeaa, jopa muutaman pykälän laskua motivaatiotasossa. Tämän seurauksena yksilön huomio siirtyy ylemmän tason tarpeista, muista ihmisistä tai työn tuloksesta, alemman tason tarpeisiin eli itseen ja omaan turvallisuuteen ja hyvinvointiin. Muiden hyvinvoinnin ajattelu jää vähemmälle oman hyvinvoinnin ollessa uhattuna. Tämän takia muutostilanteessa jopa yritykselle tai tiimille kaikkein uskollisimmat ja lojaaleimmatkin työntekijät saattavat asettaa omat tarpeensa entistä selkeämmin etusijalle ja toimivat sen mukaisesti. Maslow'n teoriaa hyödyntäen muutostilanteiden oikeanlaisella reagoinnilla tarkoitetaan niitä asioita, jotka lisäävät yksilön turvallisuuden ja varmuuden tunnetta, jolloin näiden alempien tarvetasojen tarpeiden täyttymisen myötä on mahdollista kiinnittää huomiota enemmän ylemmän tason tarpeisiin, kuten yhdessä tekemiseen ja menestymiseen omissa työtehtävissä. (Sundvik 2006, 123-124.)

Maslow'n tarvehierarkiamalli toimii siis eräänlaisena tulkinta-apumallina mietittäessä esimerkiksi työyhteisön yksilöiden motivoitumista vaikkapa heidän elämäntilanteensa kautta, sairauspoissaolokierteensä tai alisuoriutumisen yhteydessä. Kun tarveasteikon jokin tarve on saavutettu ja täytetty, muuttuu tarpeiden rakenne ja jokin toinen tarve alkaa hallitsemaan ihmisen käyttäytymistä. Esimiestyötä ajatellen, esimiehen olisi hyvä tuntea tai ainakin tunnistaa, miten hänen johdettaviensa tarverakenteet ovat jäsentyneet.

Ihmiset ovat kovin erilaisia, ja tarvehierarkiatasojen merkitys korostuu yksilöllisesti. Jonkun tarvepyramidi saattaa seistä kärjellään, koska tämän henkilön kohdalla itsensä toteuttaminen ja arvostuksen saaminen ovat keskeisimpiä tavoittelun kohteena olevia motivaatiotarpeita. Jollakin

toisella liittyminen toisiin ihmisiin ja sosiaalisuus saattaa olla se suurin tarve, jolloin tarvehierarkian kehyskuvio muuttuukin keskeltä leveäksi eli niin sanotusti salmiakkikuvion muotoon. Molemmissa tapauksissa tarpeiden järjestys muotoutuu Maslow'n tarvehierarkian mukaisesti, mutta yksilökohtaisten tarve-erojen mukaan tarvetasojen merkitys painottuu eri tarvetason kohtaan korostaen nimenomaan sen tason tarpeiden merkitystä henkilön motivaatiotekijöille ja sen hallitsevalle motivaatioelementille.



KUVIO 3 Työelämään liittyvät tarvelähtökohdat sovitettuna Maslow'n tarvehierarkiaan mukailten Hyppästä (2007, 129) ja Rauramoa (2008, 27).

3.2 Herzbergin kaksi faktoria teoria

Ajatus työtilanteen jakaantumisesta kahdeksi vaikutuksiltaan erilaiseksi ulottuvuudeksi on vanha. Tämän ajatuksen esitti myös Frederick Herzberg 1950-luvulla luomassaan työmotivaatioteoriassa. (ks. esim. Julkunen 1987, 53-55.) Herzbergin kaksi faktoria teoria on tunnetuin ja tutkituin länsimaalainen työtyytyväisyysteoria. Työtyytyväisyyttä tarkastellaan siinäkin, Maslow'n tapaan, tarveteoreettisesta näkökulmasta. Teoria pyrkii selvittämään, miten tärkeitä työn ja työympäristön eri piirteet ovat

työtyytyväisyyden ja työtyytymättömyyden kannalta. (Lehto, Sutela & Miettinen 2006, 277.) Herzberg osoitti tutkimuksillaan ensinnäkin, että työtyytyväisyyttä ja työtyytymättömyyttä luovat tekijät voidaan erottaa toisistaan. Toiseksi hän totesi, että tyytyväisyys- ja tyytymättömyystekijät eivät ole toistensa vastakohtia tai jatkeita, vaan toisistaan erillisiä käsitteitä. Tutkimustuloksena syntyi kaksi faktoria teoria, jossa Herzberg määrittelee kaksi työn perusulottuvuutta, työn ulkoiset olosuhteet eli hygieniatekijät ja työ itse eli motivaatiotekijät.

Herzbergin (The Motivation to Work teos, ks. myös Herzberg 1966, 71-91) tutkimuksesta nousi esiin viisi voimakkaasti työtyytyväisyyttä, toiselta nimeltään motivaatiotekijät, määrittävää tekijää: saavutukset, tunnustus, työ itsessään, vastuu/vastuullisuus ja edistyminen/ylennys. Kolme viimeistä näistä Herzberg luokitteli vaikutukseltaan työasenteen muutoksen pitkäkestoisuuteen, eli hyvä vaikutus saattaa kestää jopa vuosia. Kaksi ensimmäistä työtyytyväisyystekijää kuuluvat puolestaan lyhytkestoiseen työasennemuutokseen, Herzbergin mukaan tekijöiden myönteiset vaikutukset kestivät maksimissaan noin kaksi viikkoa. (Herzberg 1966, 92-129; vrt. Lehto ym. 2006, 279-289.)

Suurimmiksi työtyytymättömyystekijöiksi, toiselta nimeltään hygieniatekijät⁸, Herzberg listasi tutkimuksensa perusteella yhtiön politiikan ja hallinnon, johdon/esimiesten valvonnan ja työnjohdon, palkan, työpaikan ihmissuhteet ja työolot. Työn ulkoisiin olosuhteisiin liittyviä tekijöitä ei voi ohittaa. Huonosti hoidettuna ne hiertävät työyhteisöä kovastikin, mutta hyvin hoidettuina niitä tuskin kukaan huomaa. Motivaatiotekijöistä, saavutukset, työ itsessään ja tunnustus, olivat lähes aina eri työntekijäryhmiä tutkittaessa motivaatiolistan kärjessä, ja puolestaan hygieniatekijöistä eniten mainintoja saivat, ryhmästä riippumatta, työolot, työpaikan ihmissuhteet ja yhtiön politiikka ja hallinto (Herzberg 1966, 92-129; vrt. Lehto ym. 2006, 279-289.)

Kun Herzberg mietti näiden työtyytyväisyys ja -tyytymättömyystekijöiden keskinäistä käsitteellistä kahtiajakoa, hän teki tutkimustensa perusteella sen päätelmän, että motivaatiotekijät liittyivät henkilön suhteeseen tekemäänsä työtä kohtaan ja hygieniatekijät henkilön työtä ja työympäristöä ympäröivään kontekstiin ja työolosuhteisiin. (ks. esim. Peltonen & Ruohotie 1992, 58-60.)

Herzbergin tutkimuksen tuloksia voidaan verrata nykyhetken tarkastelemalla esimerkiksi Tilastokeskuksen vuodesta 1977 toteutettuja työolotutkimuksia. Näin saadaan konkreettisempi kuva ihmisten ja heidän työnsä välisten suhteiden kehityksestä. Tilastokeskuksen työolotutkimusten mukaan ihmiset näkevät myönteisinä asioina muun muassa parantuneet kehittymismahdollisuudet työssä, työn arvostuksen, lisääntyneen monipuolisuuden ja vaikutusmahdollisuuksien kasvun.

⁸ Herzberg mainitsee, että hygieniatekijä nimitys on hänen mukaansa verrattavissa lääketieteellisessä käytössä olevalle hygieniä termille tarkoittaen tässä tapauksessa olosuhteiden/ympäristön parissa tapahtuvaa/tehtävää ennaltaehkäisevää työtä (ks. Herzberg 1966, 74).

Kielteisinä asioina koetaan muun muassa kiire, erilaiset työhön liittyvät pelot ja epävarmuudet, väkivallan uhka, ristiriidat työpaikalla, sosiaalisen tuen ja muutoksia koskevan tiedon väheneminen sekä erilaisten työperäisten psyykkisten ja somaattisten oireiden lisääntyminen. (Kauppinen ym. 2007, 50.)

Kun edellä mainittuja tuloksia verrataan Herzbergin tuloksiin, voidaan todeta, että edelleenkin ihmiset kaipaavat työstään arvostusta ja eri tavoin osoitettua henkilökohtaista kiitosta. Tämä korreloi selvästi esimerkiksi Maslow'n tarvetasojen 3 ja 4 (ks. kuvio 3), yksilön vahva sosiaalinen tarve ja sitä kautta myös hyväksytyksi tuleminen tarve. Myös kehittymismahdollisuudet omassa työssä ja vastuullisuus ovat edelleenkin saman suuntaisia tuloksia Herzbergin kanssa. Kun tarkasteltiin työhön liittyviä kielteisiä asioita, edelleenkin ihmiset kokivat työpaikan ihmissuhteet ja työolot sekä siihen liittyvän johtamisen ja esimiestyön kielteisiksi asioiksi. Nykytilanteessa korostuu aikaisempia vuosikymmeniä enemmän juuri henkiset ja psykososiaaliset tekijät. Vaikka Herzbergin tutkimusmetodeja on kyseenalaistettukin näiden vertailutulosten valossa Herzbergin teoria on ihan pätevä.

Itse työhön liittyvät motivaatiotekijät aiheuttavat enemmän tyytyväisyyttä kuin tyytymättömyyttä. Motivaatiotekijöiden avulla ihminen voi kokea onnistumisen iloa sekä arvostusta. Parhaimmillaan työ mahdollistaa työntekijän kehityksen, sisäisen kasvun ja työhön motivoitumisen. Herzbergin mukaan motivaatiotekijät ratkaisevat sen, pyrkivätkö ihmiset työssään hyvään työsuoritukseen. Motivaatiotekijät lisäävät tyytyväisyyttä, mutta niiden puuttuminen ei välttämättä aiheuta suoraan tyytymättömyyttä. Niiden puuttuminen voi tosin pahimmillaan aiheuttaa pelkkää mekaanista suoriutumista ja heikkoa rimanylitystä. Kun taas puutteet hygieniatekijöissä herättävät lähes heti tyytymättömyyttä, mutta niidenkään hyvä taso ei tuo sellaisenaan työmotivaatiota kuin motivaatiotekijöihin kuuluvat työn kiinnostavuus, vastuullisuus ja haasteellisuus voivat tuoda. (Hyppänen 2007, 129-131; Julkunen & Pärnänen 2005, 188; Kauhanen 2006, 108; Lämsä & Hautala 2005, 84-85; Ruohotie 1998a, 68-70; Viitala 2007, 160-161; vrt. myös esim. Heiske 2001, 161-164.)

Hygienia- ja motivaatiotekijät vaikuttavat eri tavalla erilaisiin ihmistyyppeihin. Luonne, rooli ja asema työyhteisössä vaikuttavat siihen kummat tekijät vaikuttavat henkilöön enemmän. Yleensä haasteellinen, vaihteleva, mielenkiintoinen ja luova työ motivoi tehokkaasti, joten juuri työn sisällölliset piirteet voivat tulla pitkäaikaisen motivaation energianlähteiksi ja tuottaa työtyytyväisyyttä. Herzbergin yksi johtopäätös olikin, että juuri työtyytyväisyyttä lisääviä toimenpiteitä pitäisi käyttää henkilöstön motivoimiseksi parempiin työsuorituksiin ja tyytymättömyyttä aiheuttavat seikat tulisi poistaa. (Hyppänen 2007, 129-131; Julkunen & Pärnänen 2005, 188; Kauhanen 2006, 108; Lämsä & Hautala 2005, 84-85; Ruohotie 1998a, 68-70; Viitala 2007, 160-161; vrt. myös esim. Heiske 2001, 161-164.)

Hyppänen (2007, 142-143) mainitsee, että erään motivaatiotutkimuksen mukaan sisäiset motivaatitekijät ovat erityisesti asiantuntijoilla merkittäviä. Heille on ominaista, että he haluavat tuntea oman työnsä osana laajempaa kokonaisuutta ja nähdä tekemisensä tulokset. Asiantuntijoita innostivat työssään tietyt tekijät, kuten työkaverit, hyvä tiimi, onnistumiset, uuden oppiminen, oman asiantuntemuksen kehittyminen ja palaute. Itse työn oli oltava mielekästä, ja varsinkin työtehtävien odotettiin olevan mielenkiintoisia, haasteellisia ja merkityksellisiä. Tutkimuksen mukaan työmotivaatiota heikentäviä tekijöitä oli sekä johtamisessa ja työn organisoinnissa että työn sisältötekijöissä. Muun muassa työtehtävien epämääräisyys, päätösten perustelemattomuus ja jatkuvat muutokset vähensivät työmotivaatiota. Työmotivaatiota vähensi myös se, että esimies ei ollut asioissa ajan tasalla. Työn sisältöön kuuluvat motivaatiota heikentävät tekijät liittyvät siihen, että työllä ei ollut tarkoitusta tai siinä ei ollut riittävästi haasteita. Vaikutusmahdollisuuksien vähyys ja päätöksentekoon osallistumisen niukkuus vähensivät myös osaltaan työmotivaatiota. Tutkimustulosten perusteella asiantuntijoiden esimiesten olisi syytä määrittää selkeä tavoite, tarkentaa valta- ja vastuukysymykset, antaa tarpeeksi liikkumavaraa oivaltamiseen ja seurata kehittymistä viestinnän ja palautteen avulla.

Jos siis halutaan poistaa tyytymättömyyttä, on vaikutettava hygieniatekijöihin. Kun nämä ovat suotuisat, on helpompi vaikuttaa motivaatitekijöihin. Esimerkiksi, jos henkilö on tyytymätön palkkaansa, palkan nostaminen voi vähentää tyytymättömyyttä. Korotus ei kuitenkaan lisää tyytyväisyyttä kuin hetkellisesti, koska ihminen tottuu nopeasti korkeampaan palkkaansa, ja sen taso muuttuu itsestään selvyydeksi. Innostava ja haasteellinen työn sisältö voi sitä vastoin toimia henkilön työtyytyväisyyden lähteenä pitkään. Toisaalta on aika mahdotonta sanoa, onko hyvän työsuorituksen takana tyytyväinen työntekijä vai onko hyvä työsuoritus tyytyväisyyden aiheuttaja. Herzbergin teoria oli tieteellisesti kiistanalainen, mutta se oli yksinkertaisesti siirrettävissä liikkeenjohdon käyttöön ja työn rikastamisen opiksi. Vaikka jokainen työntekijä tarvitsee rahallisen kompensaation työstään, motivaatioon vaikuttavia tekijöitä on siis muitakin, ja niihin voidaan pitkälti vaikuttaa esimiestyön ja esimiesosaamisen kautta. (Hyppänen 2007, 129-131; Julkunen & Pärnänen 2005, 188; Kauhanen 2006, 108; Lämsä & Hautala 2005, 84-85; Ruohotie 1998a, 68-70; Viitala 2007, 160-161; vrt. myös esim. Heiske 2001, 161-164.)

Herzberginkin teoria on saanut osakseen paljon huomiota ja kritiikkiä. Esimerkiksi se, että Herzbergin mallissa tekijät jakaantuvat kahdelle faktorille, on katsottu osaksi johtuvan hänen tutkimuksensa metodologisista ongelmista. Kritiikistä huolimatta Herzbergin teoriaa on käytetty laajalti työtyytyväisyystutkimuksissa. Herzberg korostaa teoriassaan nimenomaan työn luonnetta ja sisältöä keskeisinä työtyytyväisyyden aiheuttajina. Teorian keskeinen anti työtyytyväisyyden ja työtytymättömyyden tutkimiselle on Lehdon ym. (2006, 278-279)

mukaan juuri siinä, että se on suunnannut tutkimuksen huomiota enemmän tehtävien sisältöön.

Motivaatiotekijöiden varassa ihminen voi kokea saavuttamisen riemua, innostavaa haasteellisuutta, onnistumisen iloa sekä samaansa arvostusta ja kiitosta. Jos työ on rutiininomaista ja sisällöllisesti köyhää, ylemmän tason tarpeet (ks. kuvio 3 ja taulukko 1) joudutaan täyttämään jossakin muualla, eli todennäköisesti työn ulkopuolella.

3.3 Yhteenveto

Monet motivaatioteoriat korostavat inhimillisiä kasvupyrkimyksiä ja omanarvontuntoa, kuten Maslow ja Herzberg. Ihmistä ohjaavat kasvutarpeiden lisäksi toki monet muutkin tarpeet, ja tarpeiden määrittelyssä ja ohjaavuudessa on paljon yksilöllisiä eroja. (Ruohotie 1990, 116.) Herzberg käsittelee kaksi faktoria teoriassaan motivaatiotekijöitä läheisemmin työn yhteydessä kuin mitä Maslow, joka käsittelee teoriassaan enemmänkin yksilöä motivoivia perustarpeita ja niiden hierarkista merkitystä tarpeiden tavoittelussa. Maslow'n tarvehierarkiaan on vasta myöhemmässä vaiheessa aloitettu soveltamaan työhön liittyviä motivaatio- ja tarvetekijöitä. Herzberg erittelee siis jo alkuperäisessä teoriassaan tarkemmin ne tarpeet, jotka tukevat työtyytyväisyyttä ja myönteisesti korostuessaan motivoivat yksilöä jopa pitkiäkin aikoja. Herzbergin tutkimustuloksia voidaan tarkastella myös Maslow'n tarvehierarkian pohjalta. Herzbergin hygieniehtimiksi luonnehtimat asiat ovat verrattavissa Maslow'n tarvehierarkian alimpiin tarvetasoihin, tasot 1-3. Vastaavasti Herzbergin motivaatiotekijöiksi luonnehtimat asiat kuvastavat pitkälti samoja asioita kuin Maslow'n tarveasteikon ylimmät tarvetasot, tasot 4 ja 5.

Taulukossa 1 kootaan lyhyesti yhteen käsitellyt päämotivaatioteoriat sekä niiden keskeiset piirteet ja ydinkohdat. Taulukon avulla teorioiden sisältöjä on helpompi vertailla. Motivaatioteorioita ja niiden ydinkohtia sekä käsitteitä tarkastelemalla voidaan työntekijän motivaatiota, sen syntyä ja siihen myönteisesti ja kielteisesti vaikuttavia tekijöitä ymmärtää paremmin. Motivaatioiden ymmärtäminen luo paremman pohjan halutulle tulokselle muun muassa palkitsemisjärjestelmiä suunniteltaessa ja rakennettaessa.

TAULUKKO 1 Kolmen motivaatiohierarkiateoriamallin vertailu, soveltaen Ruohotietä (1991, 53).

MASLOW	HERZBERG	ALDERFER
Itsensä toteuttaminen työn ilo, urakehitys, luovuus	Motivaatiotekijät	Kasvu
Arvostus kunnioitus, palkitseminen		Vuorovaikutus
Sosiaaliset tarpeet ihmissuhteet, johtaminen	Hygieniatekijät	Toimeentulo
Turvallisuus ansiotaso, työolot		
Fysiologiset tarpeet nälkä, uni, työkuormitus		

Muun muassa Julkusen ja Pärnäsen mukaan (2005, 188-189) työnteko on omien voimavarojen, energian, osaamisen, ajan ja innostuksen, käyttämistä työhön. Onnistuneessa tapauksessa nuo yksilön tekemät investoinnit tuottavat uusia voimavaroja: saavutuksia, onnistumista, tuloja, oppimista, hyviä ihmissuhteita, elämän eteenpäinmenoa, tunnustusta, arvostusta. Epäonnistuneessa tapauksessa energiansa ja aikansa vääränlainen investointi kuluttaa entisiä voimavaroja tuottamatta myönteisiä tunteita ja elämyksiä. Välttääkseen työuupumusta ja samalla säilyttääkseen niin sanotun työn imun (ks. luku 4.2.2.5), ihmiselle on tärkeää kokea onnistumisia, tuntea tulevansa työssä tunnustetuksi ja saada arvostusta työhön sijoitettujen voimavarojen vastapainoksi. Juuri nämä asiat tulevat esiin muun muassa Maslow'n, Herzbergin ja Alderferin motivaatioteorioissa. Samoin ura-ankkurikäsitteet nojaavat yksilön tekemiin menestyksekkäisiin investointeihin, jotka motivoivat häntä, mutta investointien epäonnistuksessa vievät valtavasti hyvää tekemisen energiaa.

Motivaatiotutkimusten ja niihin pohjautuvien motivaatioteorioiden myötä on osoitettavissa, että työsuoritus paranee henkilön motivaation lisääntyessä. Tähän nojaten Massboda ym. (2008, 105) esittävätkin, että esimiehen pitää tuntea johdettavansa ja tietää, mikä heitä motivoi ja miten kukin haluaa itseään kiitettävän tai taputettavan olkapäälle. Motivaatio tai kiitos menee täysin hukkaan ja pieleen, jos esimies lausuu jotakin yhdentekevää kiitosta tai kehua, josta johdettavan on helppo päätellä, että nyt kehuaan vain, koska aika ajoin esimiehen kuuluu niin tehdä. Tämän johdosta vastapuolen reaktio on täysin muuta kuin mitä esimies ehkä toivoi. Ei siis synny motivaatiota eikä ylpeyttä aikaansaannoksista.

Työtyytyväisyys ja motivaatio ovat eri asioita, vaikka ne ovatkin läheisesti yhteydessä toisiinsa. Työtyytyväisyys on seurausta onnistuneesta suorituksesta ja sen palkitsevasta tunteesta, motivaatio puolestaan on riippuvainen palkkiota koskevasta ennako-odotusarvosta. Ruohotien (1998a, 46) mukaan työtyytyväisyyden ja suorituksen välillä ei ole

yksinkertaista syy-seuraussuhdetta. Muun muassa suoritusasoerot johtavat erilaisiin palkitsemisiin ja palkkioihin, jotka puolestaan aiheuttavat eriasteista tyytymättömyyttä. Sisäiset palkkiot, muun muassa Herzbergin mainitsemat motivaatiotekijät, ovat läheisemmin yhteydessä hyvään suoritukseen ja työtyytyväisyyteen kuin ulkoiset tekijät, muun muassa Herzbergin hygienia tekijät. Ihminen kokee mielihyvää saadessaan tehdä juuri hänelle sopivan haasteellista ja mielenkiintoista työtä niin, että hänen työsuorituksensa voisi johtaa onnistumisen tunteisiin, edistymiseen ja muihin henkilölle mielekkäisiin ja motivoiviin kokemuksiin.

Motivaatio riippuu monista asioista. Yksilö kantaa motivaationsa aineksia suurimmaksi osaksi itsessään muun muassa oman arvomaailmansa mukaisesti jaotellen. Liian vaativat tai vähäpätöisiksi koetut työtehtävät voivat heikentää motivaatiota ja toisaalta liian pieneksi koettu palkka saattaa siirtää ajatuksia työpaikanvaihtoon. Toisaalta henkilön sisäinen palo uusiin haasteisiin, tahto suoriutua työtehtävistään hyvin ja aito työn tekemisen ilo voivat motivoida ilman esimiehen vaikutustakin. Esimies voi siis pahimmillaan heikentää työntekijän motivaatiota arvostuksen puutteellaan, joko tietoisesti tai tahtomattaan.

Viitalan (2007, 161) mukaan juuri huonon johtamisen ja esimiestyön kielteisiä vaikutuksia henkilön motivaatiolle ei yleensä korvata palkalla tai palkkioilla. Arvostava suhtautuminen ja myönteinen sekä oikealla tavalla kohdistettu ja annettu palaute hyvin tehdystä työstä motivoivat ja lisäävät sitoutumista sekä työn iloa. Se millainen vaikutus aineettomilla tai aineellisilla palkkioilla ja palkitsemisella yksilölle lopulta on, määräytyy muun muassa koetusta oikeudenmukaisuuden tunteesta, siitä mitä yksilön omasta mielestään tulisi saada vastineeksi suorituksestaan. Esimerkiksi jos palkkio on seurausta hyvästä suorituksesta ja palkkion havaitaan olevan oikeudenmukainen, vallitsee suorituksen ja työtyytyväisyyden välillä tällöin myönteinen riippuvuus. (Ruohotien 1998a, 47.) Lönnqvistin (2002, 11) mukaan työelämässä on tärkeää päästä eroon kielteisistä motivaatiotekijöistä, kuten pakosta tai pelosta, ja löytää myönteisiä syitä työn tekemiselle, kuten itsensä toteuttaminen, onnistuminen ja arvostuksen tunteet. Harjun (2002, 173) mukaan aito motivoituminen avaa kommunikointikanavan kahteen suuntaan, henkilö on valmis vaikuttamaan ja vaikuttamaan. Peltosen ja Ruohotien (1992, 121) mukaan motivaatio on strategisen käyttäytymisen välttämätön edellytys. (ks. myös esim. Benson 2008a.)

Motivaatioteorioissa eritellään, lähes tutkijasta riippumatta, erilaisia motivaatorakenteita ja ideana on yleensä se, että ihmiset pyrkivät toteuttamaan joitakin pyrkimyksiään ja tavoitteitaan tiettyssä yksilöllisessä tärkeysjärjestyksessä. Sundvikin (2006, 17) mukaan työstä haetaan tyydytystä tiettyihin motiiveihin, kuten sosiaalisia kontakteja ja vaikkapa itsensä toteuttamista. Eri elämän vaiheet ovat omiaan tukemaan ja vahvistamaan yksilön motivaatiotekijöitä ja tavoitehakuisuutta. Esimerkiksi kolmikymppinen menee urallaan täyttä vauhtia eteenpäin, nelikymppinen hakee jo enemmän merkityksellisyyden kokemuksia ja

viisikymppiselle työpaikan sosiaaliset suhteet voivat motivoida työelämässä pysymiseen. Yksilölliset motivaatiot muuttuvat ajan myötä. Muuttuvien motivaatioiden taustalla, ainakin osittain, on yleensä syynä jonkinlainen muutos joko työpaikalla tai esimerkiksi perheen parissa. Tällöin ihminen joutuu arvioimaan motivaatiotekijöitään uusiksi.

Eri motivaatioteorioita käsitellessä ja ristiin peilatessa, voi hyvin todeta olevansa Ruhotien (1995, 18; 1998a, 50) kanssa samaa mieltä siitä, että vielä nykyäänkään ei ole olemassa yhtä ainutta yleisesti hyväksyttyä motivaatioteoriaa, joka yksiselitteisesti kuvaisi ihmisen toimintaa, vaan on koko joukko tilanne- ja ympäristösidonnaisia motivaatiomalleja. Eri teorioista on kuitenkin poimittavissa yhteneväisiä tekijöitä, jotka vahvistavat toinen toisensa tutkimuksellista pätevyyttä samankaltaisten tutkimustulosten valossa. Esittämäni motivaatioteorioiden peruselementit ovat päteviä ja hyvä pohja esimiestyön kehittämiseksi. Ihmisten tuloksellinen johtaminen on moninaisten elementtien summa, joten kaikkea tutkittua tietoa on hyvä hyödyntää, mikäli pyritään tulokselliseen ja yrityksen liiketoiminnan kannalta hyvään ja onnistuneeseen lopputulokseen.

4 TYÖYHTEISÖ JA SAIRAUSPOISSAOLOT

Könnölä ja Rinne (2001, 72) toteavat, että ”Kun tarkastellaan työntekijöitä yrityksen sidosryhmänä, tärkeimmiksi teemoiksi nousevat työntekijöiden fyysinen ja psyykkinen hyvinvointi sekä työturvallisuus. Niin kuluneelta kuin se kuulostaakin, ovat työntekijät todellakin yrityksen tärkein voimavara ja menestymisen ehto”. Työn merkitys ihmiselle on Kärkkäisen (2005, 48-50) mukaan kiistaton, sillä hänen mukaansa yhteiskuntien, kulttuurien ja ihmisen itsensä kehittyminen perustuu keskeisesti työn tekemiselle. Koskinen (2000, 103) on sitä mieltä, että työn pitäisi olla yksilölle arvo sinänsä, ei pelkkä väline, jolla päästään haluttuun päämäärään. Koskinen mainitsee myös, että työ täyttää niin ison osan ihmisen elämästä, että ihmisillä ei yksinkertaisesti ole hänen mielestään varaa pitää työtä pelkkänä välttämättömänä pahana. Koskinen kysyykin, että ”Kuka tahtoo uhrata vähintään kahdeksan tuntia päivässä, 40 tuntia viikossa ehkä 40 vuoden ajan johonkin, mikä vie sisällön elämästä, ja toivoa saavuttavansa Elämän Täyttymyksen aina vain kutistuvana vapaa-aikana?”

Kärkkäisen mielestä parhaimmillaan työ tuo yksilön elämään merkityksellistä sisältöä, onnistumisen tunteita ja henkistä hyvinvointia. Pahimmillaan työ voi muodostua raskaaksi taakaksi, joka heikentää elämisen laatua ja kuluttaa yksilön voimat loppuun. Kärkkäisen mukaan juuri tunnetietoisuus onkin yksi olennainen osa mielekästä työtä. Tunnetaitokykyjä (ks. luku 2.5) ovat muun muassa rakentavan kritiikin ilmaisemisen taito, kyky arvostaa erilaisuutta luoden samalla erilaisuutta arvostavaa ilmapiiriä sekä suhdeverkoston rakentamisen taito. Yksi tunneällyn peruskivi on myös Kärkkäisen mukaan tietoisuus omista tunteista ja omien tunteiden aktiivinen havainnointi.

Koskisen (2000, 103) mukaan hyvän yrityksen tärkeisiin tunnusmerkkeihin kuuluu, että työpaikalla pyritään kokemaan työniloa, ja se myös sallitaan. Tasapainoinen organisaatio perustuu terveiden ihmisten työskentelyyn yhdessä. Monissa organisaatioissa on tunnustettu, että työyhteisöä tulee kehittää sellaiseksi, että yksilöt ja koko työyhteisöt voivat niissä hyvin. Näissä organisaatioissa on havaittu, että vain terve ihminen voi tehdä hyviä tuloksia. Terveydellä tarkoitetaan tässä tapauksessa yksilön kokonaisvaltaista hyvinvointia eli sekä fyysistä, psyykkistä että sosiaalista puolta. (Juuti & Vuorela 2002, 29.) Globalisaation ja hyperkilpailun seuraukset ovat tuntuneet lukuisin tavoin kipeästi työoloissa ja hyvinvoinnissa. Suomalaisen työoloista ja työhyvinvoinnista kertovat tutkimustulokset ovatkin viime vuosina olleet pääosin kielteisiä. Uhattuna on ollut nimenomaan työntekijöiden henkinen hyvinvointi. (Hakanen 2005, 21.)

4.1 Työpaikan sosiaaliset suhteet ja tuki

Suomalaisia on usein sanottu työhulluksi kansaksi. Useimmat ovat sanoneet sen kehuakseen, mutta moitteinkin se on kuulostanut korvissamme tunnustuksen sanoilta. Tuskin näillä leveysasteilla muu kuin työhullu kansa olisi hengissä selvinnytkään. Työstä on paljolti tullut myös ihmisarvon mitta. Ihmistä arvostetaan ensi sijassa hänen hyödyllisyytensä, tehokkuutensa ja työsuoritustensa perusteella. Työllä on myös vahva sosiaalinen merkitys. Työllä ihminen jäsentyy yhteiskuntaan. Hän asettuu suhteisiin työtovereittensa kanssa, mutta myös laajemmassa yhteiskunnallisessa yhteydessä hän kokee työssään ja työllään itsensä tarpeelliseksi yhteisön jäseneksi. Jo Aristoteles totesi aikanaan, että ihminen pyrkii luontaisesti käyttämään kykyjään, toiminta sinänsä on ihmiselle tarve (ks. kuvio 3 ja luku 3). (Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen 1990, 63, 79.)

Työyhteisö muodostuu työntekijöistä ja heidän johtajistaan (ks. esim. luku 2.3). Työyhteisö koostuu siis yksilöistä, jotka tapaavat toisensa yleensä päivittäin, viikoittain ja kuukausittain. Yhteisöllisyys ilmentää työyhteisön sisäistä vuorovaikutuksen tilaa. (Perkka-Jortikka 2007, 11.) Samalla kun työtehtäviä kehitetään ja työmuotoja parannetaan, esimerkiksi ryhmätyöskentelyn muotoon, töitä myös tehostetaan ja erilaiset paineet lisääntyvät. Työmäärä kasvaa ja pahimmillaan uhkaavat irtisanomisetkin. Kaikki nämä ovat lisäämässä työntekijöiden kokemia ristiriitoja ja kilpailua. Toisaalta esimerkiksi tiimimäinen työskentely lisää työtovereiden keskinäistä tukea, luottamusta ja arvostusta. (Lehto & Sutela 1998, 26.)

Mitä selvemmin pulmat kietoutuvat ihmissuhteisiin, sitä vahvemmin ne mielletään henkilökohtaisesti, ja sitä kauemmaksi etäännyttään asiaperustasta (Toskala 2000, 34). Erilaisten ja yksilöllisten totuuksien ymmärtäminen kuuluu ihmisten johtamisen avainkysymyksiin. Jos johtaja ylen määrin nojautuu omaan totuuteensa, ristiriidat ehkä kärjistyvät tai ihmiset salaavat oman totuutensa, joka kuitenkin vaikuttaa heidän toimintaansa. Uskallus kuunnella ja ymmärtää erilaisia totuuksia luo tilanteen, jossa myös johtajan totuus peilautuu työyhteisöstä. Jos hän esittää sen selkeästi ja perustellen, muut rohkaistuvat tuomaan sen rinnalle omia näkemyksiään. (Toskala 2000, 35.)

Työyhteisön sosiaalisella tuella⁹ on tärkeä merkitys yksilön hyvinvoinnille. Se lisää työperäisestä stressistä selviytymistä ja vaikuttaa myös työmotivaatioon sekä työyhteisön sitoutumiseen. Tuen avulla yksilö voi työstää työn tuottamaa kuormitusta, käsitellä työhön liittyviä tunteita ja jäsentää työnsä ongelmakenttää. Yksilöille on tärkeää kuulua johonkin ryhmään ja tuntea hyväksyntää. Esimiehen ja henkilöstöjohtajan tehtävä on luoda hyväksynnän ilmapiiri. Erilaisuus on rikkaus, ja se pitää

⁹ Sosiaalisen tuen käsitteellä viitataan usein yksilön käsitykseen hyväksytyksi ja välitetyksi tulemisesta sekä toisaalta sellaiseen toimintaan, joka edistää yksilön elämänhallintaa ja selviytymistä (Valo 2000, 111).

hyväksyä. Näin myös ehkäistään työyhteisön jäsenien syrjäytyminen ja sitä kautta mahdolliset sairauslomien ja muut poissaolot tai ongelmat. (Valo 2000, 110.)

Vuorovaikutussuhteilla on todettu olevan tärkeä merkitys yksilön terveydelle ja hyvinvoinnille. Mielekkäitä vuorovaikutussuhteita voidaan pitää jo sinänsä yhtenä hyvinvoinnin ulottuvuutena, ja toisaalta vuorovaikutussuhteissa saatavan sosiaalisen tuen on todettu vaikuttavan keskeisellä tavalla kriiseistä ja stressistä selviämiseen ja yksilön ongelmanratkaisuun. Sosiaalisella tuella tai sen puutteella on huomattava merkitys myös esimerkiksi sairastumiseen ja paranemiseen, jopa kuolleisuuteen. (Valo 2000, 111.)

4.1.1 Työpaikan hyvä henki

Me-henki tulee ensimmäisenä vastauksena, kun ihmisiltä kysyy, mikä kuvaa parhaiten hyvää työpaikkaa. Me-henki kuvastaa yhteisöllisyyden tunnetta. Me-henkeä pyritään luomaan erilaisilla yhteisillä tapahtumilla ja tempauksilla. Myös johtaja saattaa onnistua luomaan yhteishenkeä työyhteisöön, mikäli hän osaa empaattisesti asettua muiden ihmisten asemaan ja pääsee samalle aaltopituudelle heidän kanssaan. (Juuti & Vuorela 2002, 87; Ojala & Ahonen 2003, 144.)

Työilmapiirillä on suuri merkitys ihmisten hyvinvointiin ja viihtyvyyteen. Työpaikan hyvä henki on tärkeä asia niin työnantajalle kuin työntekijöillekin. Eläkeikää on nostettu ja ihmisten pitäisi jaksaa työelämässä normaalia pidempään. Tämä on haaste työnantajille. Hyvä yhteishenki merkitsee parempaa tuloksellisuutta, tehokkuutta ja henkistä hyvinvointia. Kun työpaikalla viihtyy, pysyy vaihtuvuuskin kurissa, näin Furman ja Ahola (2002) uskovat. Myös Ruohotie (1990, 94) tukee ajatusta, että henkilöstön havainnot organisaatiosta määräävät työpaikalla vallitsevan ilmapiirin. Ruohotien mukaan organisaation ilmapiirillä on merkitystä työmotivaation, työtyytyväisyyden ja työn tulosten kannalta, koska hyvä ilmapiiri voi tyydyttää yksilön liittymistarpeita (ks. kuvio 3 ja esim. luku 3.1). Ilmapiiri vaikuttaa myös siihen, miten palkitsevaksi ihminen työnsä kokee, sekä siihen, miten todennäköisenä hän pitää työlle asetettujen tavoitteiden saavuttamista.

Työ ja terveys Suomessa 2006 tutkimuksessa (Kauppinen ym. 2007, 108-110) ilmeni, että palkansaajien mukaan työpaikan ilmapiiri oli vuonna 2006 useammin vapautunut ja mukava (82 %) kuin jännittynyt ja kireä (16 %). Myönteinen kehityssuunta näkyi vuosien 1997–2006 välillä. Ilmapiirin jännittyneeksi ja kireäksi kokevien osuus oli vähentynyt tasaisesti (16 % vuonna 2006 enemmän jännittynyt ja kireä, 24 % vuonna 1997). Vastaavasti ilmapiiriä vapautuneena ja mukavana pitävien osuus oli lisääntynyt tasaisesti (82 % vuonna 2006 enemmän vapautunut ja mukava, 75 % vuonna 1997). Eri sosioekonomisten ryhmien eikä eri työnantajasektoreiden välillä ollut eroja arvioissa ilmapiirin kireydestä tai vapautuneisuudesta vuonna 2006. Työtovereiden välejä piti työpaikalla

erittäin tai kohtalaisen hyvinä 80 % palkansaajista, eikä muutosta aiempiin vuosiin ollut. Naisten arviot (78 % hyvät) olivat edelleen hieman heikommät kuin miehillä (81 %). Ylempien ja alempien toimihenkilöiden ja työntekijöiden välillä ei ollut tilastollisesti merkitsevää eroa. Arvioissa työtoverisuhteista ei ollut eroja ammattialoittain tai työn luonteen mukaan. Parhaat työtoverisuhteet olivat pienillä alle 10 henkilön työpaikoilla, joissa 85 % piti työtovereiden välejä erittäin tai melko hyvinä. Vuonna 2006 tukea ja apua työtovereilta erittäin tai melko paljon oli saanut 73 % palkansaajista, eikä muutosta edellisiin vuosiin ollut. Sukupuolten välillä ei ollut eroja. Edelleen nuoremmat ikäryhmät kokivat saavansa työtoverien tukea ja apua hieman useammin kuin vanhemmat. Tästä tutkimustuloksesta voisi siis päätellä, että työpaikoilla on vielä olemassa niin sanotusti yhteiseen hiileen puhaltavaa me-henkeä, vaikka yksilöiden henkilökemiat eivät aina kohtaakaan toivotulla tavalla.

4.1.2 Erilaisia työelämätilanteita, jotka voivat johtaa sairauspoissaoloihin

Monien työyhteisöjen ongelma on aidon psyykkisen työnteon puuttuminen. Osataan tehdä ammattityötä, ehkä vaativaa älyllistä työtä, suunnitella ja toteuttaa, mutta ei osata aidosti ponnistella yhteisöllisten ongelmien ratkomiseksi. (Heiske 2005, 13.) Heisken kirjassa oli hyviä esimerkkitarinoita monista erilaisista työelämätilanteista, joihin esimiehen pitäisi puuttua, ottaa asioita puheeksi sekä tehdä jo ennalta ehkäisevää työtä ongelmien välttämiseksi.

Tarina 1: *”Marja pelkää esimiestään ja reagoi psykosomaattisin vaivoin. Mutta Marjan on tultava esimiehensä kanssa toimeen, jotta hän voisi tehdä työtään. Hän alkaa työstää kanssakäymistä, ikään kuin tuottaa hyvää yhteistyösuhdetta. Hänellä on siis jonkinlainen mielikuva, että tilanteessa voi onnistua.”* (Heiske 2005, 174.)

Marja tiedostaa pelkonsa esimiestään kohtaan. Hän myös tiedostaa halunsa parantaa tilanne. Hän ei luovuta ja jää sairaslomalle, vaan ottaa ja tarttuu itse ongelmaansa kiinni. Marja haluaa pysyä työkykyisenä ja töissä. Siksi hän on valmis tekemään oman osuutensa ilmapiiriin ja esimiehuhteiden parantamiseksi. Hän ottaa itse ongelmansa puheeksi eikä vaivu epätoivoon jääden odottamaan esimiehen reaktiota tilanteeseen.

Tarina 2: *”Työpaikassa ohjataan työntekijä hoitoon, jos tämä ei ole työkykyinen esimerkiksi avioerotilanteessa. Työterveyshuolto toimii hyvin, eikä leimaa ihmisiä. Esimies joutuu asettamaan rajoja. Eräs avioerossaan masentunut työntekijä on onnistunut kietomaan osan työyhteisöstä mukaan omaan ahdistukseensa. Esimies toteaa tämän ja kieltää vuosia jatkuneen, jokapäiväisen synkistelyn ja etsii hänelle ammattiapua. Vaikka asianomaisen ongelma ei tähän lopukaan, käyttäytyminen työpaikalla saadaan työsuuntautuneeksi, ja työntekijäkin helpottuu, kun työaikana saa ajatella muutakin kuin henkilökohtaisia murheitaan.”* (Heiske 2005, 178.)

Muun muassa puheeksi ottamisen ja ennakoivan toiminnan avulla on tarkoitus auttaa esimiestä asettamaan rajoja ja ohjaamaan työntekijöitä hakemaan ulkopuolista apua, mikäli se on tarpeen ja henkilö itse ei sitä tietoisesti osaa tehdä. Työpaikan ilmapiiri pyritään normalisoimaan mahdollisimman nopeasti. Estetään lisäongelmat ennen niiden syntymistä.

Tarina 3: *”Työntekijä, joka loukkaa selkensä remontissa, tulee kipeänä töihin, vaikka on puolikuntoinen. Työskentely selkävaivaisena tuottaa lisää selkävaivoja, niskakipuja ja päänsärkyäkin. Esimies joutuu useaan otteeseen lähettämään hänet pois ja lopulta kieltämään häntä tulemasta työpaikalle, jotta asianomaisen yleinen terveys ei pahenisi. Työntekijä selittää haluavansa olla vastuuntuntoinen. Esimies vastaa, että tämä on minun ongelmani, minun on ratkottava se. Hän joutuu sitten luomaan järjestelmän, jolla taloon saadaan tarvittaessa sijaisia. Nyt tämä rajaamistilanne luo työntekijälle tietyn turvallisuudentunteen.” (Heiske 2005, 179.)*

On nähtävä kokonaisuus, keksittävä ratkaisu, joka ei rasita muuta työyhteisöä. On mietittävä miten helpottaa sairauslomalta töihin palaavan paluuta arkeen. Tarkoitus on karsia pois perusteettomat poissaolot, ei pelotella tulemaan sairaana töihin. Muun muassa puheeksi ottamisen ja ennakoivan toiminnan avulla avataan uusia näkökulmia ratkaista poissaolojen luomat vaikeat työtilanteet.

Usein tarvitaan ensin asian tai ongelman tiedostaminen ja myöntäminen ennen kuin voidaan lähteä miettimään ratkaisua. Ihmisten, niin työntekijöiden kuin esimiestenkin, tulisi myös itse havahtua siihen, että varsinkin sairauspoissaolojen taustalla olevat työperäiset ongelmat on kohdattava ja ratkaistava. Joskus niin sanottu puuttumattomuuden kulttuuri (ks. luku 4.5.2) voi luoda sen, että ongelmia lakaistaan vain maton alle odottamaan josko joku ne hoitaisi, joskus. Tärkeää on siis havahtua ja nähdä kokonaisuus ongelmien ympärillä. Ongelmat eivät katoa itsestään, vaan päinvastoin usein pahenevat hoitamattomina.

Myös ihmisen sosioekonomisella asemalla on muutaman tutkimuksen myötä todettu olevan yhteyttä henkilön terveyden tilaan. Ruotsalainen Olle Lundberg (1993, 1047-1052) on esittänyt epäterveellisen elämänuran hypoteesin, jonka mukaan sosiaalisen aseman kielteiset vaikutukset aikuisiän terveyteen ovat peräisin epäterveellisten elinolosuhteitten ketjusta, joka kaikkienensa johtaa sairauksiin tai ennenaikaiseen kuolemaan. Matala sosiaalinen asema ja huonot elinolot lapsuudessa voivat johtaa matalampaan koulutustasoon, mikä vuorostaan voi heikentää mahdollisuuksia työelämässä. Heikot työolot ja epävakaat työura puolestaan sisältävät monia terveysriskejä ja ihmiset, joilla on terveysongelmia, vetäytyvät myös muita todennäköisemmin ennenaikaisesti eläkkeelle. Toisin päin katsottuna hyvät lähtökohdat elämässä tukevat terveyttä ja sen ylläpitämisen mahdollisuuksia.

Ainoa tutkimus, jossa Lundbergin esittämää hypoteesia on varsinaisesti testattu, on Bäckmanin ja Palmen (1998, 349-362) sairauspoissaoloja koskeva tutkimus. Heidän tutkimuksessaan osoittautui, että lapsuuden matala sosioekonominen asema ja kasvuolosuhteiden taloudellinen niukkuus vaikuttivat aikuisiän sairauspoissaoloihin työpaikalta, ja näitä vaikutuksia välittivät sellaiset elämänuran seikat kuin koulumenestys, koulutustaso ja sen hetkinen sosioekonominen asema. Heidän tutkimustuloksensa siis vahvistivat Lundbergin epäterveellisen elämänuran hypoteesia, jonka sisältöä he laajensivat nimeämällä hypoteesin epäsuotuisan elämänuran hypoteesiksi.

4.2 Hyvinvoinnin kulmakivet

Työhyvinvointia lähestytään usein kielteisestä lähtökohdasta, mikä tarkoittaa sitä, että hyvinvoinnin sijaan pahoinvointi saa tarkastelussa keskeisen roolin. Työhyvinvointia on siis perinteisesti hahmoteltu esimerkiksi stressi- ja uupumustekijöiden näkökulmista. (Kinnunen ym. 2005, 13.)

Osaavat ja terveet ihmiset saavat aikaan tuloksia. Uusissa organisaatioissa ihmisiltä vaaditaan henkistä avaruutta, jatkuvaa uuden oppimista ja luovaa kapasiteettia. Koska ihminen on kokonaisuus, eivät tällaiset valmiudet kehity yksinomaan henkisellä alueella, vaan ne tarvitsevat tuekseen fyysisesti, psyykkisesti ja sosiaalisesti hyvinvoivan ihmisen. (Juuti & Vuorela 2002, 146.) Vain hyvinvoiva ja terve ihminen kykenee suorituksiin, jotka parhaimmillaan hyödyttävät asiakkaita, organisaatiota ja häntä itseäänkin. Fyysinen, psyykinen ja henkinen puoli kytkeytyvät toisiinsa. (Juuti & Vuorela 2002, 64-65.) Työn ja vapaa-ajan tasapainottaminen on yksi tärkeä tekijä oman henkisen ja fyysisen jaksamisen kannalta. Vapaa-ajalla tulee voida rentoutua ja unohtaa työelämän paineet. Hyvän fyysisen kunnon myötä myös henkinen hyvinvointi vahvistuu ja stressin sietokyky kasvaa. Järvisen (2004, 194) mukaan selkeä ja jämäkkä johtajuus on tuottavan työyhteisön kulmakivi.

Työkyvyssä on kyse työn ja yksilön voimavarojen välisestä tasapainosta. Ihmisen voimavarat muodostuvat terveydestä ja toimintakyvystä, koulutuksesta ja osaamisesta sekä arvoista ja asenteista. Ilmarisen (2006, 79-81) mukaan työkyky voidaan kuvata rakennelmana, jossa on eri kerroksia. Terveys sekä fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen toimintakyky muodostavat työkyvyn perustan. Toinen kerros koostuu ja kuvaa henkilön ammattitaitoa ja osaamista. Tiedoilla ja taidoilla sekä niiden jatkuvalla päivittämisellä vastataan työelämän haasteisiin. Osaamiseen voidaan lukea myös pätevyys oman työn kehittämiseksi sekä toimiminen työyhteisössä. Kolmas kerros on henkilön arvojen, asenteiden ja motivaation kerros. Tällä tasolla henkilö käsittelee sekä työn ja omien voimavarojensa tasapainoa että työn ja muun elämän välisiä suhteita. Neljäs kerros sisältää henkilön työn ja siihen liittyvät tekijät. Se on rakennelman suurin ja painavin, joka kuvainnollisesti painaa alempia kerroksia.

Työn vaatimukset, organisointi, työyhteisön toimivuus ja johtaminen tekevät Ilmarisen edellä kuvaamasta työkykytalon neljännessä, työkerroksesta, moniulotteisen, vaikeasti hahmottuvan ja mitattavan kokonaisuuden. Esimiestyölle ja johtamiselle on annettu tässä kerroksessa erityinen painoarvo. Esimiehellä on periaatteessa vastuu yksilön neljännessä työkykykerroksesta, koska esimiehillä on muun muassa mahdollisuus vaikuttaa yksilön työkuormituksiin ja työyhteisömuutoksiin. Käytännössä ihminen etsii koko työelämän ajan mahdollisimman optimaalista tasapainoa, joka voi vaihdella suurestikin työelämän eri vaiheissa. Tasapainon löytämiseksi tarvitaan työn ja ihmisen voimavarojen jatkuvaa yhteensovittamista. Työkyvyn ylläpitäminen ja kehittäminen edellyttää esimiehen ja työntekijän hyvää yhteistyötä. Kumpikaan ei pysty yksin turvaamaan työkyvyn säilymistä, vaan vastuu jakaantuu pääasiassa molemmille osapuolille.

Mitä ihmisriippuvaisemmaksi organisaatiot tulevat, sitä enemmän tarvitaan järjestelmiä ja johtajuutta, jotka kunnioittavat ihmisen yksilöllisyyttä (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 127). Keskeisin kysymys ei niinkään ole, miten voisimme hallita stressiä tai vähentää työuupumusta vaan millä organisaatiotasoisilla ratkaisuilla pystyisimme vahvistamaan ihmisten tahtoa, innostusta ja työkykyä (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 39). Henkilöstön merkitystä ja vaikutusta ei pidä ali- eikä yliarvioida. Henkilöstövoimavarat eivät ole luonteeltaan muuttumattomia eivätkä varsinkaan passiivisia, vaan ihmiset näkevät ja kokevat päivittäin, miten heitä johdetaan, kohdellaan ja arvostetaan työssä, ja tuntevat olonsa sen mukaisesti joko hyväksi tai huonoksi.

Lankisen, Miettisen ja Sipolan (2004, 187-188) mukaan voidaan osoittaa, että henkilöstövoimavarojen hoitamisen onnistumisella on suuri vaikutus: organisaatio joko onnistuu tai epäonnistuu oman strategiansa ja perustehtävänsä toteuttamisessa. Organisaatioiden monimuotoisuus, muuttuvat tarpeet ja uudet tehtävärakenteet edellyttävät osaavia ihmisiä, joilla tulisi olla monipuolista tietoa, taitoa ja kokemusta. Organisaation kannalta on tärkeää tietää, millaisia kykyjä, taitoja, tietoja ja kokemusta sovitun strategian ja tehtyjen suunnitelmien toteuttaminen vaatii nyt ja tulevaisuudessa. Hämäläisen ja Maulan (2004, 44) mukaan henkilöstön tietoisuus strategiasta ja positiivinen mieliala luovat myös ulospäin uskoa organisaation tulevaisuuteen, kun taas henkilöstön huono kohtelu ja jatkuva epätietoisuus saattavat johtaa organisaation monivuotiseen maineongelmaan.

Sairauspoissaolot ovat yksi tärkeä mittari arvioitaessa henkilöstön työkyvyn ja hyvinvoinnin tilaa yrityksessä. Jos henkilöstö on liian pitkään liian kovilla, se voi lisätä sairastavuutta tai madaltaa kynnystä jäädä sairauslomalle. Viitalan (2007, 212-213) mukaan yhtenä ongelmana on havaittu myös sairaana työskentelyn lisääntyminen, mikä vähentää työn tehokkuutta ja voi lisätä vakavien sairauksien riskiä. Sairauspoissaolojen syyt ovat monenlaisia. Osaan sairauspoissaoloista ei voida vaikuttaa,

mutta tutkimusten mukaan monet työyhteisötekijät lisäävät sairauspoissaolojen riskiä. Näitä tekijöitä ovat esimerkiksi vähäinen vaikutusmahdollisuus omaan työhön, sosiaalisen tuen puute työpaikalla, organisaatiosupistukset ja työsuhteen epävarmuus. Joissakin tapauksissa myös liian tiukka poissaolojen kontrollointi voi johtaa poissaolojen lisääntymiseen.

4.2.1 Esimiehen oma jaksaminen

Johtaminen on välttämätön tehtävä organisaatiossa. Jonkun on pidettävä huolta siitä, että tehdään oikeita asioita parhaalla mahdollisella tavalla. Esimiehen jaksaminen ja esimiesosaamisen kehittäminen ovat tärkeitä tekijöitä esimiehen itsensä vuoksi, mutta myös liiketoiminnan menestymisen kannalta. Esimiestyö vaatii nopeutta, joustavuutta, uudistumista ja tehokkuutta, mutta samalla myös herkkyyttä ja tilannetajua. On pystyttävä vastaamaan samanaikaisesti sekä johdettavien että johdon vaatimuksiin. Kun tavoitteisiin pääseminen alkaa näyttää mahdottomalta, hyvä esimies huolestuu sekä tavoitteiden toteutumisesta että ihmisistä, joiden pitäisi saada ne aikaan. Esimiehen tehtävänä voidaan pitää myös huolehtimista työryhmästään, sekä tuottavuudesta että ihmisten hyvinvoinnista. Mutta esimiehen on osattava ottaa vastuu myös omasta hyvinvoinnistaan. Omaa esimiestä pyritään toisaalta idealisoimaan ja toisaalta häntä syyllistetään usein myös kohtuuttomasti. Esimies on ikään kuin jatkuvan roolipelin ja psyykkisen painostuksen kohteena. Silti esimiehen tulisi säilyttää itsenäisyytensä ja kyetä toimimaan proaktiivisissakin tilanteissa tehtävänsä mukaisesti. Hyvä esimies pyrkii kaikin tavoin pitämään huolen, että hänen väkensä ei kasvata uupumustilastoja. Jotta esimies voi onnistua tehtävässään, hänen on ennen kaikkea osattava johtaa itseään (ks. luku 2.5). (Harju & Kallasvuo 2007, 8 ja 14; Hyppänen 2007, 250; Lönnqvist 2002, 110-111; Salmimies & Salmimies 2002, 81-82; Sundvik 2006, 41.)

Monet asiat tuntuvat välillä olevan koko työyhteisössä kytköksissä juuri esimieheen ja myös hänen jaksamiseensa. Jos esimies voi huonosti, koko ympärillä oleva työyhteisökin voi todennäköisesti huonosti. Esimerkiksi liian stressaantuneena ylilyönnit ja muut ominaispiirteet, kuten liika tarkkuus tarttua epäolennaisuuksiin, saattavat kääntyä itseään vastaan. Esimiehen tärkein työkumppani on hän itse. Hänen hyvinvointinsa antaa tukevan pohjan sille, että työyhteisö voi onnistua tehtävissään. Mitä pidät läheisimmästä ihmisestä, itsestäsi? Melko harvassa ovat ne esimiehet, jotka tunnistavat milloin heidän omat voimansa ovat vähissä. Harvat esimiehet ovat tottuneet tutkimaan fyysisiä, tunneperäisiä tai henkisiä tuntemuksiaan niin, että ne johtaisivat päätelmään: ”Tälle – siis minun olotilalleni – on tehtävä jotain. Muuten en jaksa.” (Harju & Kallasvuo 2007, 8-9; Sundvik 2006, 32, 48.)

4.2.2 Esimiestyön vaikutukset työhyvinvointiin ja työyhteisöön

Esimiehen joutuminen työyhteisön syntipukiksi on melkein väistämätöntä. On vaikeaa olla hyvä esimies ja johtaja, heilläkin on vikansa. Esimiehen heikkoudet ovat hankalia, koska esimies on yhteisössä niin vaikuttavassa asemassa. Esimiehen viat ovat harvoin yhdentekeviä. Johtajan on oltava sosiaalisesti aikuisempi tai vanhempi kuin työryhmän jäsenten. Tämä niin sanottu johtajan vanhemmuus merkitsee kykyä ymmärtää työyhteisön tunteita ja kokemusta joutumatta ryhmässä vellovien tunteiden valtaan. Heiske (2001, 173-175) sanoo, että Scheinilaisittain kuvattuna johtajan tehtävänä on yhteisön kulttuurin kehittäminen. On kehitettävä tervejärkisiä keskustelu-, päätöksenteko- ja toteutustapoja. Yksilön johtamistyyli muodostuu sekoituksesta hänen omaa persoonaansa, elämäkokemustaan, koulutustaan ja muita muuttuvia ympäristötekijöitä.

Työ ja terveys Suomessa 2006 tutkimuksen (Kauppinen ym. 2007, 110-111) mukaan puolet palkansaajista arvioi työpaikan johdon olevan erittäin tai melko paljon kiinnostunut työntekijöiden terveydestä ja hyvinvoinnista ja 15 % hyvin vähän tai ei lainkaan. Tuloksissa ei ole eroa vuoteen 2003. Naiset (47 % erittäin tai melko paljon) katsoivat kiinnostuksen vähäisemmäksi kuin miehet (53 %). Ylemmät toimihenkilöt (58 % erittäin tai melko paljon) arvioivat kiinnostuksen suuremmaksi kuin alemmat toimihenkilöt ja työntekijät (46 %).

Saramies ym. (2006, 5) toteavat, että päteviä esimiehiä on harvassa, vaikka tutkimukset todistavat, että osaava esimies rakentaa perustan työssä jaksamiselle, työtyytyväisyydelle ja työyhteisön hyvälle ilmapiirille. Parhaimmillaan työ on kuin leikki. Se on kevyttä ja iloa tuottavaa toimintaa, johon suhtaudutaan jopa huumorilla ja josta saadaan voimavaroja. Hyvä yksilön ja työn välinen suhde lähtee molemminpuolisen vuorovaikutuksen onnistumisesta.

Hyppäsen (2007, 151-152) mukaan Suomessa työskennellään keskimäärin 1.700 tuntia vuodessa. Ei siis ole samantekevää, minkälaista työtä tehdään ja millaisessa työympäristössä työskennellään. Esimies voi omalla toiminnallaan olla luomassa ihannetyöpaikan käytäntöjä muun muassa kohtelemalla henkilöstöä oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti. Lähiesimies seuraa johdettaviensa toimivuutta ja ihmisten hyvinvointia tavanomaisessa kanssakäymisessä, palavereissa ja kehityskeskusteluissa. Esimiehen tehtäviin kuuluu havainnoida ja tarttua mahdollisiin ongelmatilanteisiin. Työ, joka sopii ihmiselle ja vastaa hänen kiinnostuksensa kohteita, luo perustan pitkäkestoiselle työmotivaatiolle. Työn mielekkyyden lisääminen on helpoin keino lisätä hyvinvointia työssä. (Juuti & Vuorela 2002, 67-68; Sundvik 2006, 41.)

Esimiehen tehtävänä on luoda ja jatkuvasti ylläpitää työyhteisössä sellaisia käytännöllisiä ja henkisiä olosuhteita, joissa kaikki haluavat toimia aktiivisesti ponnistellen yhteisen tehtävän ja koko organisaation menestymisen puolesta. Tämä edellyttää, että johto ja esimiehet kannustavat henkilöstöään epäkohtien esille tuomiseen ja vallitsevien

toimintatapojen jatkuvaan arviointiin. Tavoitteena tulisi olla sellaisen yrityskulttuurin luominen, jossa työn ja toiminnan kriittinen tarkastelu ja keskustelu ei ole niinkään jokaisen oikeus vaan pikemminkin kaikkien velvollisuus. (Järvinen 2000, 71.) Työyhteisön vaikeimpana ongelmana pidetään usein esimiehen ja hänen johdettaviensa välisiä suhteita. Asiasta ei puhuta ulkopuolisille. Kun työyhteisö on kiinnostunut julkisivustaan eikä siksi kerro vaikeimmista ongelmistaan heti, se on yleensä vähemmän kriisiytynyt kuin sellainen työyhteisö, jossa ongelmat kerrotaan heti vieraillekin. (Heiske 2001, 173.)

Lehdon ym. (2006, 156) mukaan tutkimukset ovat osoittaneet, että esimiehen epäoikeudenmukaisuus lisää johdettavien psyykkisiä oireita, heikentää työkykyä ja lisää sairauspoissaoloja. Esimiesten toiminta vaikuttaa myös tutkimusten mukaan johdettavien sitoutuneisuuteen ja varsinkin ikääntyvien työntekijöiden työmotivaatioon. Lehdon ym. mukaan esimiehellä on myös ratkaiseva rooli johdettaviensa työpaineiden säätelyssä. Toisaalta Työ ja terveys Suomessa 2006 tutkimuksen (Kauppinen ym. 2007, 110-111) mukaan esimiehen koettu oikeudenmukaisuus oli lisääntynyt vuodesta 2003, jolloin siitä kysyttiin ensimmäisen kerran. Palkansaajista 88 %:n mielestä esimies kohteli työntekijöitä vähintään melko usein oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti, kun vastaava osuus vuonna 2003 oli 82 %. Esimiestä piti oikeudenmukaisena ja tasapuolisena melko harvoin tai ei koskaan 10 %. Miehet (63 %) näkivät kohtelun oikeudenmukaiseksi useammin kuin naiset (54 %). Kuten vuonna 2003 työntekijäasemassa olevat arvioivat useimmin kohtelunsa epäoikeudenmukaiseksi (12 %) ja ylemmät toimihenkilöt useimmin kohtelunsa oikeudenmukaiseksi (65 %). Työnantajasektoreittain näkemyksissä ei ollut eroja. Oikeudenmukaisuus oli kuitenkin lisääntynyt yksityisellä sektorilla kolmivuotiskautena (53 %:sta 61 %:iin aina tai hyvin usein). Tämä tutkimustulos tukee ainakin osittain sitä väitettä, että varsinkin pitkät sairauspoissaolot kasaantuvat usein samoille henkilöille, jotka juuri todennäköisesti kuuluvat tuohon tutkimuksen vähemmistöön, joka kokee tullessa kohdelluksi epäoikeudenmukaisesti. Cáven-Suomisen (2005, 23) mukaan esimiehet ja johto muokkaavat omalla toiminnallaan organisaatiossa vallitsevia asenteita ja vaikuttavat voimakkaasti ilmapiiriin sekä organisaatiokulttuurin kehittymiseen.

Jabe (2006, 32) esittääkin edellistä Cáven-Suomisen kommenttia tukien professori Riitta Viitalan ajatuksen siitä, että esimiehen tulisi saada osa palkastaan sen perusteella, miten hän rakentaa työyhteisönsä ilmapiiriä. Tätä ajatustaan Viitala perustelee sillä, että esimies on suunnannäyttäjä. Esimies auttaa työyhteisöä selvittämään, tiedostamaan ja muistamaan asioita. Hän luo yhteistä todellisuutta keskustelemalla, ja avoin keskustelu puolestaan rakentaa ilmapiiriä, suuntaa henkilöstön oppimista ja saa aikaan luovaa toimintaa.

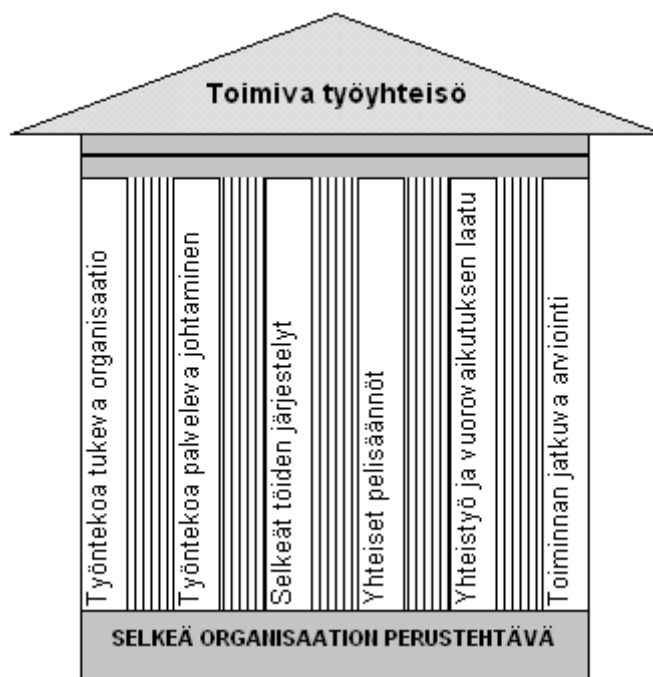
4.2.2.1 Työyhteisön peruspilarit työhyvinvoinnin tukena

Koiviston (2001, 19) mukaan suomen kielen sanalle työyhteisö ei ole suoranaista vastinetta muissa kielissä. Yleensä ko. käsite viittaa sanana enemmänkin pieneen ryhmään, jossa vallitsee jatkuva vuorovaikutus, mutta se tarkoittaa myös koko työyhteisöä. Kauppisen ym. (2007, 50) mukaan suomalaisten työhön kohdistuvat odotukset ovat muuttuneet melko paljon ajan mittaan. Odotukset saattavat vaihdella suhteellisen lyhyenkin ajan sisällä, sillä ihmisten painotukset riippuvat osin myös työelämän ajankohtaisesta tilanteesta. Vuonna 2000 suomalaiset arvostivat eniten mielenkiintoista työtä. Tämän ohella tärkeinä pidettiin muun muassa mukavia työkavereita, työpaikan varmuutta, hyvää palkkaa sekä sitä, että voi kokea saavuttavansa jotakin työnsä välityksellä.

Harjun (2002, 236-238) mukaan 1990-luvulla käynnistyneet uupumustutkimukset osoittavat yksi toisensa jälkeen samaa, Suomessa noin kaksi kolmasosaa sanoo, että työ väsyttää heitä epäterveyteen asti. Työ ja terveys -haastattelussa vuonna 2006 (Kauppinen ym. 2007, 178) kysyttiin, kuinka usein työntekijät olivat kokeneet erilaisia psyykkisiä oireita. Yleisin oire oli voimattomuus, jota oli tuntenut 28 % vastanneista. Unettomuutta koki 25 %, jännittyneisyyttä tai hermostuneisuutta 23 % ja ärtyisyyttä 22 %. Jonkin verran esiintyi myös ylläsuruttuneisuutta (20 %), muistin tai keskittymiskyvyn heikkenemistä (20 %) ja masentuneisuutta tai alakuloisuutta (13 %). Oireettomia oli 46 % ja monioireisia 17 % (yli kolme oiretta). Varsinaisesta mielenterveyden ongelmasta kertoi kärsivänsä kuitenkin vain harva. Työkykyään työn henkisten vaatimusten kannalta piti hyvänä 84 % vastanneista. Huonoksi työkykynsä koki vain 2 %. Psyykkinen oireilu on vähentynyt 2000-luvulla: oireettomia oli nyt enemmän ja monioireisia vähemmän. Erityisesti voimattomuuden ja masentuneisuuden kokemukset olivat kuitenkin vähentyneet vuodesta 2003.

Työyhteisön peruspilarit ovat psykososiaalisen työympäristön osatekijöitä, jotka vaikuttavat työyhteisön toimivuuteen ja hyvinvointiin työssä. Kivijalkana hyvin toimivassa työyhteisössä on organisaation selkeä perustehtävä, jonka työyhteisö tiedostaa toiminnan lähtökohdaksi. Organisaatiopsykologi Pekka Järvisen (2004, 45-47) ajatus toimivasta työyhteisöstä on rakennettu talon malliin (kuvio 4). Perustan on oltava tukeva ja kunnossa, eli on tiedettävä mikä on selkeä organisaation perustehtävä. Talon pystyssä pitävät tukipilarit kuvaavat työntekoa tukevaa organisaatorakennetta, johtamistapaa, töiden järjestelyä, yhteisiä pelisääntöjä, avointa vuorovaikutusta ja jatkuvaa arviointia. Jos nämä tukipilarit toimivat ja pitävät taloa pystyssä, on tuloksena toimiva työyhteisö. Toki jos työyhteisön toiminta alkaa rakoilemaan, voi kattoon tulla reikiä ja se ei enää olekaan aivan vedenpitävä ja täysin toimiva kokonaisuus. Tällöin on syytä aloittaa kiireesti miettimään korjaustoimenpiteitä ja arvioimaan minkä tukipilarin kohdalta katto on alkanut vuotamaan, vai onko taustalla jotakin muuta mitä rakennus- tai ylläpitovaiheessa ei ole huomattu.

Järvisen ajatus on hyvä ja siinä ovat kaikki laaja-alaiset peruselementit esillä. Tällä skaalalla organisaation perusasiat voidaan hoitaa kuntoon ja sen jälkeen puretua pylväskohtaisesti sen tukipilarien rakenteisiin ja niiden toimivuuteen. Kuudesta pylvästä pari voi olla vain tukitoimintoja, eli talonkantava painopiste asettuukin enemmän muiden neljän tukipilarin varaan. Nämä voivat olla ne asiat, mitkä organisaatiossa on jo hyvällä mallilla. Näin kehitystoimenpiteet osataan kohdistaa näihin kahteen tukitoimintopilariin, jotta nekin saadaan tukemaan kattorakenteita, joiden pitäisi pysyä kunnossa niin hyvinä kuin huonoinakin aikoina. Jos talo romahtaa, on uudelleen rakentaminen hidasta, kallista ja työlästä.



KUVIO 4 Työyhteisön peruspilarit organisaatiopsykologi Pekka Järvisen teorian mukaan.

Hyvin toimivassa työyhteisössä jokainen on vastuussa työhyvinvoinnistaan. Työilmapiiri ei kuitenkaan ole vain esimiehen asia vaan se on kaikkien vastuulla yhteisesti, niin johdon, esimiesten kuin työntekijöidenkin. Lehdon ym. (2006, 123) mukaan organisaatiokulttuurin oletetaan olevan tärkeä työhyvinvoinnin, kuten vähäisten stressioireiden, sekä työn ja perheen tasapainon määrittäjä. Työpaikkaa voidaan siis tarkastella myös kokonaisvaltaisena niin sanottuna työn ja ihmisten yhteenliittymänä. Organisaatiokulttuuri muodostaa ikään kuin työpaikan sielun. Saramiehen ym. (2006, 14) mukaan organisaatiokulttuuri sisältää myös epävirallisen, näkymättömän kulttuurin, jota säätelevät kirjoittamattomat säännöt, kuten ihmisten tavat, yhteiset kokemukset, muistikuvat ja vuosien myötä muokkautuneet käytöstavat. Yhteisön arvomaailma on siis osaltaan työntekijöiden omien arvojen ja kokemusten kokoelma.

Edgar Scheinin teorian mukaan organisaatiokulttuuria on olemassa kolmella tasolla: artefaktit¹⁰, ilmaistut arvot ja pohjimmaiset perusolettamukset. Vaikka kyse on usein näkymättömästä asiasta, sen voi kuitenkin aistia työpaikalla esimerkiksi siitä miten vieraat otetaan vastaan, millainen on yrityksen sisustus, ihmisten tavat näyttäytyä ulospäin ja työyhteisön keskinäinen vuorovaikutus. (Kinnunen ym. 2005, 149-152.) Kyvyttömyys nähdä organisaation epävirallista osaa johtaa Salmimiehen ja Salmimiehen (2002, 191) mukaan usein siihen, ettei ihmissuhdeongelmia tiedosteta eikä niille sen vuoksi kyetä tekemään mitään.

Työntekijöiden ja esimiehen vastuulla on huolehtia niin fyysisestä, sosiaalisesta, psyykkisestä, henkisestä kuin ammatillisestakin kunnosta. Jokaisessa työyhteisössä esiintyy joskus ihmisten välisiä ristiriitoja ja ongelmia. Osa niistä ratkeaa itsestään, osa taas vaatii toimenpiteitä. Monet työhyvinvoinnin ongelmat liittyvät esimiestyöhön ja johtamiseen, työn organisointiin, ihmissuhteisiin, liialliseen kiireeseen ja stressiin. Ristiriitoja voi syntyä kahden ihmisen välille tai kahden ryhmän välille. Jos ongelmia ei käsitellä, ne kasaantuvat ja syvenevät. Jonkun ajan päästä alun perin pieni ongelma onkin pian paljon suurempi, laajempi ja mukana ongelmavyyhdyssä on jo kenties muitakin osia organisaatiosta yhden yksikön tai henkilön sijaan. Ongelmatilanteisiin ja konflikteihin tulee suhtautua tosissaan. Ongelmatilanteisiin puuttuminen ei ole helppoa. Usein on helpompaa toivoa, että ongelmat ratkeavat itsestään. Tämän taustalla voi olla muun muassa illuusio ongelmattomasta työyhteisöstä, kielteisten reaktioiden pelko tai ongelmien peittelyn pitkä perinne. (Hyppänen 2007, 155-157; Järvinen 2004, 45-47, 59-63.)

Organisaatiokulttuurin ja työhyvinvoinnin välistä yhteyttä voidaan selittää useinkin teorian avulla. Esimerkiksi organisatorisen teorialtutkimuksen POS-teorian (Perceived Organizational Support theory) mukaan organisaatio ja sen kulttuuri koetaan yleensä työntekijöitä tukevaksi silloin, kun organisaatio kohtelee työntekijöitään oikeudenmukaisesti, arvostaa heidän työpanostaan, pitää huolta henkilöstönsä hyvinvoinnista ja huolehtii työntekijöistään moninaisin henkilöstöjohtamisen keinoin. Koetun organisatorisen tuen myötä voidaan ajatella muodostuvan työntekijöille miellyttävämpiä ja työoloiltaan inhimillisempiä paikkoja työskennellä, mikä puolestaan edistää henkilöstön hyvinvointia ja myönteisiä työasenteita. (Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa 1986, 500-507; Rhoades & Eisenberger 2002, 698-714.)

Toinen hyvä esimerkki on arvokongruenssiteoria (Value Congruence theory), jossa korostetaan työntekijän ja organisaation arvojen välistä yhteensopivuutta. Tämän teorian mukaan yksilön ja organisaation arvojen yhteensopivuus on ratkaisevaa arvioitaessa, kuinka hyvin yksilö ja organisaatio, ja sen kulttuuri, sopivat yhteen. Kun työntekijän arvostukset ja tarpeet ovat yhteneviä organisaation arvojen kanssa, ja työntekijä on sitä

¹⁰ Artefaktit = työpaikan arkkitehtuuri ja sisustus, pukeutumiskoodit ja vuorovaikutustavat. (Kinnunen ym. 2005, 150).

mieltä, että organisaatio vastaa hänen odotuksiinsa ja tarpeisiinsa, on tällä monia myönteisiä seurauksia työntekijän hyvinvoinnille, asenteille ja suorituksille. (Meglino & Ravlin 1998, 351-389; O'Reilly, Chatman & Caldwell 1991, 487-516.)

4.2.2.2 Työtyytymättömyys

Erilaiset käyttäytymisongelmat liittyvät usein työtyytymättömyyteen ja heikkoon motivaatioon. Työtyytymättömyys voi syntyä monenlaisten tekijöiden vaikutuksesta. Uudella työntekijällä voi aloittaessaan olla toisenlaiset odotukset työstä ja työyhteisöstä kuin mitä ne todellisuudessa ovatkaan. Joskus työtyytyväisyys muuttuu ajan myötä työtyytymättömyydeksi. Tähän voivat vaikuttaa joko oma tilanne, esimerkiksi osaaminen, ikä, tarpeet ja elämäntilanne, tai työyhteisön tilanne, kuten työkaverit, yhteistyö, suhteet, vuorovaikutus ja tuloksellisuus. Tyytymättömyys on siis usein seurausta tarpeiden tyydyttämisen estymisestä (ks. esim. luku 3.2 ja kuvio 3). Työhönsä, ja mahdollisesti myös muihin elämän alueisiin tyytyväinen ihminen kokee työn tarpeiden tyydyttämisen ja tavoitteiden saavuttamisen tavoiteltavana asiana. Yksilön tai kokonaisen työyhteisön tyytymättömyydestä työhön voi aiheutua yritykselle monia haittoja. (Hyppänen 2007, 157; Ruohotie 1998a, 48.)

Ruohotien (1998a, 49) mukaan aikaisempien tutkimusten perusteella näyttäisi siltä, että tyytymättömyyttä aiheuttavat tekijät johtavat toiminnallisiin häiriöihin työpaikalla, kuten poissaoloihin, työsuorituksen huolimattomuuteen ja yleiseen välinpitämättömyyteen omaa työtä ja työyhteisöä kohtaan. Hyppäsen (2007, 157-158) mukaan työtyytymätön henkilö voi tuoda tyytymättömyyttään aktiivisesti esille vaikuttamalla sitä aiheuttaviin asioihin, ja usein tämä tapahtuu esimiehen kautta. Tyytymättömyyttä saatetaan osoittaa negatiivisilla tavoilla, kuten uhkailemalla, yleisenä vastustamisena, uuden työpaikan etsimisellä tai aikaisemman eläkkeelle lähdön valmisteluna.

Työtyytymättömyys voi ilmetä myös passiivisesti. Tällöin henkilö toivoo, että asiat paranevat tulevaisuudessa. Taustalla voi olla syvä lojaalisuus työnantajaa kohtaan tai henkilökohtainen tilanne, kuten vaihtoehtojen vähyys tai epävarmuus omista työllistymismahdollisuuksista. Usein tyytymättömyys näkyy niin sanottuna mekaanisena toimintana, jolloin työssä tehdään vain välttämätön, eikä olla innostuneita tai valmiita osallistumaan kehittämiseen. Tällainen työtyytymättömyys voi näkyä lisääntyneinä poissaoloina, huolimattomuutena tai jopa virheinä (ks. esim. luku 3). Tällaisessa tilanteessa henkilön työsuoritus ei ole paras mahdollinen. Esimies voi parantaa tilannetta keskustelemalla, kuuntelemalla, kysymällä ideoita, kunnioittamalla, kehittämällä osaamista, antamalla palautetta ja osoittamalla tukea sitä tarvitsevalle. Monesti henkilöstö pyrkii vaikuttamaan ja parantamaan työasioitaan nimettöminä henkilöstötutkimuksen yhteydessä. Onkin tärkeää hyödyntää

henkilöstötutkimuksessa esiin nousevia teemoja työyhteisön kehittämiseksi.

Työ ja terveys Suomessa 2006 tutkimuksen (Kauppinen ym. 2007, 113) mukaan työtyytyväisyys oli hieman heikentynyt vuosista 1997– 2003. Kuitenkin palkansaajista 78 % oli erittäin tai melko tyytyväisiä työhönsä ja 6 % erittäin tai melko tyytymättömiä. Sosioekonomisen ryhmän mukaan työntekijät olivat tyytymättömiä kuin toimihenkilöt. Naiset olivat tyytyväisempiä työhönsä kuin miehet. Työtyytyväisyys parani myös iän myötä.

4.2.2.3 Yhteistyö- ja työyhteisöongelmat ja niiden ratkaiseminen

Monesti ongelmat lähtevät liikkeelle harmittomasta konfliktista, joka liittyy esimerkiksi työtapoihin, epäselviin vastuisiin ja velvollisuuksiin tai työnjakoon. Kun asiaa ei ratkaista, syntyy kielteistä ja aggressiivista käyttäytymistä, joka voi johtaa jopa henkiseen väkivaltaan työyhteisön sisällä. Työyhteisökään ei menesty, jos se sallii henkisen väkivallan. Työyhteisön toimivuus heikkenee, myös muiden kuin kiusatun henkilön hyvinvointi vähenee ja jaksamisongelmia saattaa esiintyä. Pitkittyessään tilanne tulee kalliiksi työyhteisön turhien sairauslomien ja jatkuvien rekrytointi- ja perehdytyskustannusten vuoksi. Jos työyhteisössä esiintyy henkistä väkivaltaa tai muun tyyppistä kiusaamista, esimiehen on puututtava tilanteeseen välittömästi. Usein kiusattu henkilö ottaa asian itse puheeksi. Jollei hän uskalla tehdä aloitetta, on hyvä, että esimies on havainnoinut työyhteisön käyttäytymistä ja tunnistaa väkivallan merkit. Valitettavan usein kiusaaminen päättyy kuitenkin siihen, että kiusattu etsii itselleen uuden työpaikan. Näin asiat jäävät selvittämättä eikä työyhteisö opi tilanteesta. Tilanteesta oppiminen olisi tärkeää, jotta vastaavat tilanteet voitaisiin välttää jatkossa. Kiusaaminen saattaa kohdistua myös esimiehiin ja johtajiin. Tällöin kiusaaminen näkyy esimerkiksi siinä, että ei noudata yhteisesti sovittuja asioita, vastustetaan kaikkea joko aktiivisesti tai passiivisesti, pantataan tietoa ja unohdetaan asioita tarkoituksellisesti. (Hyppänen 2007, 158-159; Perkka-Jortikka 2007, 19-29.)

Usein työyhteisössä koetaan Järvisen (2008, 79-82) mukaan ongelmaksi se, että ihmisten henkilökemiat eivät toimi. Työpaikalla ei tarvitse tykätä työkavereista ja esimiehestä, mutta toimeen on tultava kaikkien kanssa. Toisaalta Järvisen mielestä, ei ole harvinaista sekään, että konsultti pyydetään paikalle ratkomaan ihmisten kärjistyneitä keskinäisiä vuorovaikutussuhteita. Jos työyhteisön jäsenet kykenevät pitämään työ- ja ihmissuhteet riittävän erillään toisista, on sillä monia myönteisiä seurauksia. Ensinnäkin ammatillisesti toimivassa työyhteisössä ihmiset viihtyvät, koska he voivat avoimesti sanoa mielipiteitään, kyseenalaistaa asioita, tuoda esiin ongelmia ja olla kriittisiä. Heidän ei tarvitse jatkuvasti miettiä saati pelätä, uskaltaako sanoa mielipiteensä tai loukkaantuuko joku.

Esimerkiksi henkistä väkivaltaa on jonkin henkilön tai ryhmän toistuva, jatkuva ja systemaattinen kielteinen kohtelu. Hyppäsen (2007, 158-159) mukaan sille on ominaista vallankäyttö. Se minkä joku voi kokea harmittomana pilailuna, voi toisesta henkilöstä tuntua kiusaamiselta. Hyppäsen mukaan negatiivisen käyttäytymisen kohteeksi joutuvat henkilöt suhtautuvat tilanteeseen eri tavoin. He joko hyökkäävät takaisin, puolustavat tai alistuvat. Alistuminen näkyy passiivisena vetäytymisenä tai aktiivisena pyrkimyksenä pois kyseisestä työyhteisöstä. Henkinen väkivalta voi aiheuttaa sen kohteeksi joutuville yksilöille esimerkiksi itseluottamuksen murenemistä, hyvinvoinnin ja jaksamisen heikkenemistä, syrjäytymistä työyhteisöstä tai työelämästä, useita lyhyitä ja/tai pitkiä sairauslomia sekä lopulta jopa ennenaikaisen eläköitymisen.

Suomen Kuntaliitto (1996, 11) mainitsee, että me olemme erilaisia sen suhteen, miten reagoimme muutokseen, paineisiin ja stressiin. Joku näyttää pahan olonsa ulospäin, toinen pitää sen sisällään ja on kuin mikään ei häntä liikuttaisi. Me olemme yksilöinä erilaisia. Aivan samoin työyhteisöt oirehtivat toisistaan poikkeavasti, kukin ominaislaatussa ja organisaatiokulttuurinsa mukaan. Oirehtiminen näyttäytyy monessa muodossa myös työyhteisöissä. Esimerkiksi työyhteisön perustehtävä voi hämärtyä, ja tämä voi ilmetä vaikkapa paljon puuhasteluna ja ylenmääräisenä kiireenä. Kukaan ei siis oikein enää tiedä, mitä tehdään ja ketä varten.

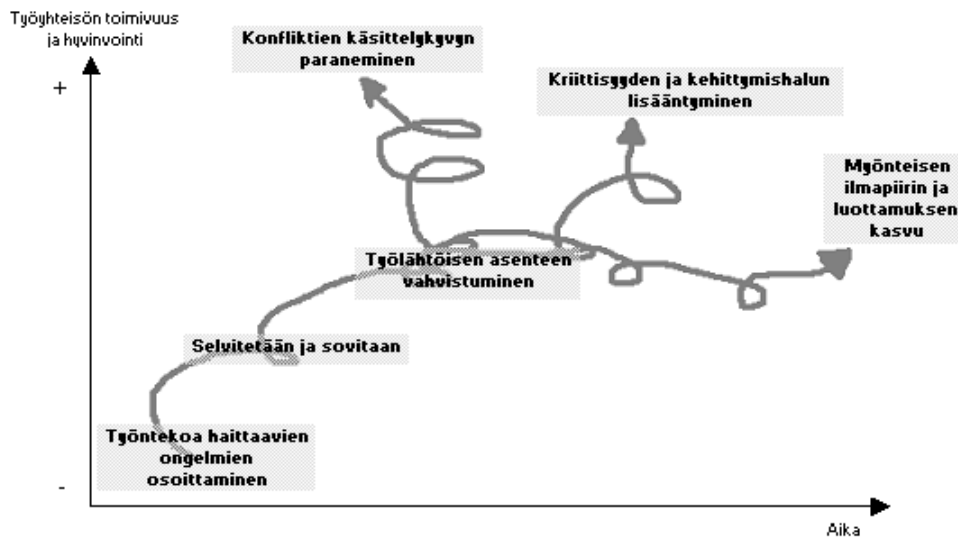
On luonnollista, että työyhteisössä esiintyy joskus ongelmia ja ristiriitoja, eikä niitä tarvitse pelätä. Onneksi monet niistä ratkeavat ilman erityisiä toimenpiteitä ja työntekijät sopivat ristiriidat keskenään. Silloin kun näin ei käy, esimiehen on puututtava tilanteeseen. Kun osapuolia lähestyy neutraalilla, arvostavalla ja ratkaisupyrkimykseen sitoutuneella tavalla, saattaa onnistua ratkaisemaan ristiriidan. Esimiehen yksi tärkeä tehtävä työelämässä on sovittelua ja ratkoa erilaisia ristiriitoja. On hyvä muistaa, ettei ristiriita sinänsä ole paha asia. Ristiriidan ratkaisu on prosessi, jossa kaikki osapuolet käyvät läpi sekä omia tunnetilojaan että yhteisiä tunnetiloja. Esimiehen on hyvä muistaa kunnioittaa kaikkien osapuolten tunnepurkauksia. Se, miten ristiriitaa käsitellään, ratkaisee tuleeko ristiriidan seurauksista myönteisiä vai kielteisiä. Sen sijaan ratkaisematta jäänyt tai pinnan alla kytevä riita kuluttaa ihmisten voimavaroja. Työpaikan ristiriidat ovatkin yksi stressin syntymistä edistävä ja laukaiseva tekijä. (Hyppänen 2007, 163; Juuti & Vuorela 2002, 122-123, 126.)

Hyppäsen (2007, 163-164) mukaan työhyvinvointiongelmia voidaan ennakoita havainnoimalla työyhteisöä ja seuraamalla niistä kertovia merkkejä: käyttäytyykö joku eri lailla kuin ennen, onko klikkejä, kerrotaanko asioista avoimesti, kuuluuko työpaikalla naurua, juttelevatko työntekijät keskenään ja tulevatko he huoliensa kanssa esimiehen juttusille. Kannattaa myös seurata poissaoloja, erityisesti lyhyitä 1 – 3 päivän poissaoloja. Poissaolojen lisääntyminen voi olla merkki ongelmasta työyhteisössä. Kolmas tapa ennakoita ongelmia on seurata

henkilöstötutkimuksen tuloksia. Kun esimies havainnoi ja seuraa työyhteisön toimintaa, hänellä on mahdollisuus tarpeen mukaan puuttua tilanteeseen.

Kun ongelma on havaittu ja päätös siihen puuttumisesta tehty, on ongelmaa tarkasteltava ja rajattava, jotta siihen voidaan tarttua. Ongelmien aiheuttamista haitoista tai vaaroista on puhuttava ja perusteltava johdettaville, miksi ongelmien selvittäminen on tärkeää. Kun esimies tarkastelee ongelmaa, hänen on muistettava korostaa ratkaisukeskeisyyttä eli ratkaisujen etsimistä syiden pohtimisen sijaan. Oikeanlaisten avoimien kysymysten avulla työyhteisön henkilöiltä voi löytyä ratkaisuehdotuksia. Tämän jälkeen on tehtävä ratkaisuja ja sovittava toimenpiteistä sekä niiden aktiivisesta seurannasta.

Työhyvinvointiin liittyviä ongelmia voidaan ratkoa ja ennaltaehkäistä monin tavoin. Tarvitaan hyviä vuorovaikutustaitoja, ongelmanratkaisutekniikoita ja selkeitä pelisääntöjä. Joskus ongelmat ratkeavat kahden kesken keskustellen, joskus on parempi koota pienryhmä, jossa asiaa käsitellään. Välillä ongelmat vaativat kompromissien tekemistä. Ongelmat saattavat johtua työn sisällöstä tai määrästä, ja silloin on syytä harkita työtehtävien uudelleenmuokkausta tai lisäkoulutusta. Joskus ongelmien ratkaiseminen vaatii ulkopuolista apua. Esimiehen tehtävänä on seurata tilannetta, puuttua siihen tarpeen vaatiessa ja kannustaa ihmisiä rakentamaan yhdessä hyvää työyhteisöä. Menestymisen kannalta työyhteisön olisi pyrittävä saamaan aikaan onnistumisen kierre työhyvinvointiin liittyvissä asioissa. Työyhteisöongelmista johtuvat poissaolot ovat niin sanottuja turhia poissaoloja, joista syntyy henkisen pahan olon lisäksi taloudellisia kustannuksia, asiakaspalveluongelmia ja lisätyökuormaa työyhteisön muille jäsenille. Tästä syystä ongelmiin on puututtava (kuvio 5). Kun työyhteisö oppii käsittelemään konflikteja ja haluaa kehittää toimintatapoja ja ilmapiiriä, sen tuottavuus kasvaa hyvinvoinnin ohella. Liiketoiminnallistentavoitteiden ja yhteisten arvojen korostaminen lisää työhyvinvointia, mikä taas auttaa organisaatiota menestymään. Näin liiketoiminta ja ihmisten johtaminen kulkevat käsikädessä. (Hyppänen 2007, 164-166.)



KUVIO 5 Työyhteisön omistumiskierre (Järvinen 2004, 156).

NLP, eli neurolingvistinen ohjelmointi, on yksi keino parantaa työyhteisön hyvinvointia ja kohdata ongelmia. NLP on lyhyesti sanottuna kokoelma ja yhdistelmä tietoja, hyväksi havaittuja käytäntöjä ja menetelmiä siitä, kuinka luodaan hyvä kontakti ja sujuva vuorovaikutus toisen ihmisen kanssa, kuinka motivoitutaan, toimitaan tavoitteellisesti ja tehdään päätöksiä, opitaan uutta sekä muutetaan kielteisiä kokemuksia myönteisiksi. Oikein käytettynä NLP:n avulla voidaan vaikuttaa yksilönkin elämääniloon ja voimavaroihin, mutta myös kokonaisen työyhteisön kehittämiseen ja työssä viihtymiseen. (Saramies ym. 2006, 7-8.)

Nykyään on muodikasta puhua työntekijöiden hyvinvoinnin tärkeydestä. ”Taustalla ovat usein tavanomaiset syyt: poissaolot, heikko työteho tai liian suuri vaihtuvuus”, sanoo toimitusjohtaja Tomi Leskinen ActPRO Oy:stä. Poissaolot työpaikalta kielivät lähes poikkeuksetta ongelmista. Joskus näiden taustalla voi olla sairaus, johon työnantaja ei voi vaikuttaa. Usein syynä ovat kuitenkin joko motivaatiotekijät tai työntekijän heikko fyysinen tai henkinen kunto. Leskinen mainitsee, että heidän organisaatiossaan yksittäisen työntekijän kohdalla lähdetään miettimään, onko henkilö sopivassa tehtävässä tai oikeassa työpaikassa. Mietitään myös, miten työnantaja ja esimies voivat kannustaa henkilöä työssään. Kun yhteinen kieli ja mieli löydetään, esimies voi paremmin ymmärtää yksilöä ja auttaa motivaation ja sitoutumisen palauttamisessa. Hyvä johto ja esimies perustelevat aina, miksi jotain tehdään. Tärkeänä arvona Leskinen näkee jokaisen yksilön rohkeuden tehdä ja toteuttaa omaa tehtäväänsä, vuoropuhelussa muun työyhteisönsä kanssa. (Helsingin seudun kauppakamari 2008, 19-21.)

4.2.2.4 Kiire ja Stressi

Lehdon ym. (2006, 249) mukaan useissa työolotutkimuksen raporteissa on jouduttu toteamaan, että työpaineet ja kiire ovat ehkä eniten työolojen muutosta kuvaavia tekijöitä. Tosin, Lehto ym. toteavat hieman kumoavasti, että usein tutkimustulosten julkistamisen yhteydessä tutkimuksen tekijöitä on syytetty ylitulkinnasta tai on väitetty koko kiireongelman olevan lähinnä itsetehostustarpeen ilmentymää tai ohimenevä muoti-ilmiö. On myös väitetty, että nykyajan kiire-ilmiö ei mitenkään poikkea aikaisemmin koetusta.

Työ ja terveys Suomessa 2006 tutkimuksen (Kauppinen ym. 2007, 92) mukaan hieman yli puolet suomalaisista palkansaajista (52 %) joutui melko tai hyvin usein kiirehtimään saadakseen työnsä tehdyksi. Prosenttiosuus oli samaa luokkaa kuin vuonna 1997, kun se vuonna 2000 ja 2003 oli hieman pienempi (43–45 %). Puolet palkansaajista joutui melko usein tai jatkuvasti keskeyttämään meneillään olevan tehtävän suorittamisen muiden väliin tulevien tai kiireellisempien asioiden takia. Naiset joutuivat keskeyttämään työnsä useammin kuin miehet. Ammattialoittain keskeytyksiä oli eniten kaupallisessa työssä (68 %) sekä hallinto- ja toimistotyössä (68 %). Sosioekonomisen aseman mukaan keskeytyksiä työssä ilmoittivat useimmin ylemmät toimihenkilöt (65 %). Tuloksissa ei ollut juurikaan muutoksia verrattuna vuoteen 2003. Kokonaisuutena työtään piti henkisesti melko tai hyvin rasittavana 35 % palkansaajista, eikä miesten ja naisten välillä ollut eroa. Vähiten työnsä henkisesti rasittavaksi kokivat 25–34-vuotiaat (27 %). Henkisen rasittavuuden kokemukset vuonna 2006 eivät eronneet vuodesta 2000 ja 2003.

Jatkuva muutos ja epävarmuus aiheuttavat stressiä. Kilpailun kiristyminen ja muun muassa tietotekniikan kehittyminen lisäävät tehokkuus- ja joustavuuspaineita. Työpaikalla stressiä saattaa aiheuttaa myös työtehtäviin ja rooliin liittyvät vaatimukset, johtamistyyli ja henkilöiden väliset suhteet. Myös yksityiselämään liittyvät asiat, kuten ihmissuhdeongelmat tai taloudelliset ongelmat, saattavat näkyä työpaikalla stressinä. (Hyppänen 2007, 160.) Alun perin ihmisen kyky stressaantua on ollut keino parantaa ihmisen selviämismahdollisuuksia uhkaavissa tilanteissa. Ihmisen mahdollisuudet selvitä hengissä riippuivat hänen kyvystään nostaa reaktiovalmiuttaan uhan tai haasteen edessä. Ihmisen ongelmana ei siis näytä olevan stressireaktio eikä stressaantumisenkaan, jos hänelle annetaan riittävästi aikaa palautua. Ellei henkilölle anneta, tai hän ei itse pysty ottamaan tarvittavaa palautumisaikaa, toistuva tai pitkäaikainen stressaantuminen voi johtaa uupumukseen. (Salmimies & Salmimies 2002, 45-47.)

Kauppinen ym. (2007, 91) mukaan työstressi syntyy työn henkisten vaatimusten ja työn hallintamahdollisuuksien välisestä epäsuhdasta. Sitä lieventää muiden antama tuki ja muut voimavarat. Hyvät vaikutus- ja kehittymismahdollisuudet sekä myönteiset tuntemukset työssä parantavat myös työstressin hallintaa. Suuret työmäärään liittyvät vaatimukset työssä

ilmenevät tavallisimmin kiireen tuntemuksina, jotka voivat liittyä myös jatkuviin työn keskeytyksiin.

Työ ja terveys Suomessa 2006 tutkimuksen (Kauppinen ym. 2007, 94) haastatteluissa stressi kuvattiin tilanteena, jossa ihminen tuntee itsensä jännittyneeksi, levottomaksi, hermostuneeksi tai ahdistuneeksi taikka hänen on vaikeaa nukkua asioiden vaivatessa jatkuvasti mieltä. Stressioireiden kokeminen on palkansaajilla vähentynyt vuodesta 1997 lähtien, jolloin 15 % haastatelluista koki melko tai erittäin paljon stressiä. Vuonna 2000 vastaava osuus oli 13 %, vuonna 2003 se oli 12 % ja vuonna 2006 enää 9 %. Ammattialoista eniten stressioireita oli teknisen, tieteellisen, lainopillisen, humanistisen ja taiteellisen työn (12 %) sekä hallinto- ja toimistotyön tekijöillä (12 %). Sosioekonomisen aseman mukaan eniten stressiä kokivat ylemmät toimihenkilöt (13 %).

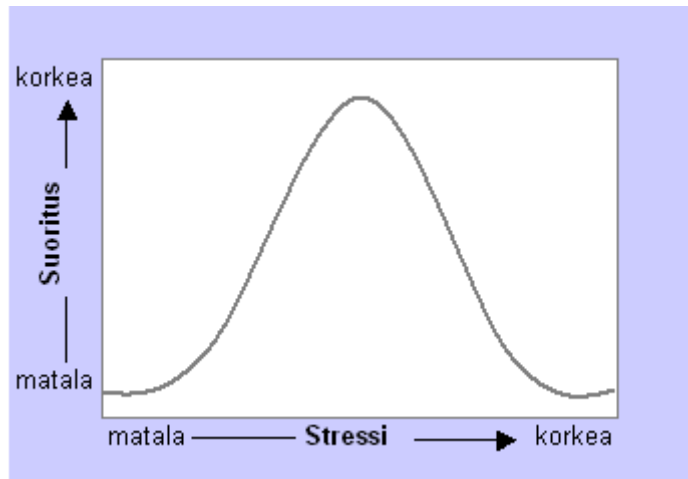
Stressistä ja kiireestä on tullut jokapäiväinen ilmiö. Monet nykyisin käytössä olevat ajatukset työstressistä on kehitetty 1960-luvulla. Nykypäivään tultaessa työstressistä on eroteltu eri tutkimusten myötä henkisesti ja fyysisesti painottuneet suuntaukset, koska stressin seurauksena yksilölle syntyy erilaisia fysiologisia, psykologisia ja käyttäytymiseen liittyviä oireita. Esimerkiksi stressin aiheuttamat psykologiset oireet ilmenevät erilaisina tunne-elämän häiriöinä, kuten ahdistuksena, masennuksena ja jännityksenä. Fysiologisia oireita voivat olla muun muassa päänsärky, niska-hartiaseudun kivut, maha- ja suolistongelmat tai unihäiriöt. Käyttäytymiseen liittyvät stressin aiheuttamat oireet ilmenevät muun muassa työntekijöiden poissaoloina töistä, motivaation puuttumisena, virheiden määrän lisääntymisenä, keskittymisvaikeuksina ja jopa henkilöstön lisääntyneenä vaihtuvuutena ja syrjäänvetäytymisenä. Terveenä normaali stressi piristää, ja sitä tarvitaan motivaation ja energian lisääjänä. Tällöin stressin voidaan todeta olevan optimaalisella tasolla. Työntekijä kohtaa kielteistä stressiä esimerkiksi silloin, jos työtehtäviä on liian vähän. Voidaan puhua henkilön alisuoriutumisesta, tai jos niitä on liikaa, puhutaan ylikuormituksesta. Stressi sekä pitkäaikainen ja liiallinen kiire heikentävät työhyvinvointia. (Heiske 2001, 21-24; Lämsä & Hautala 2005, 68-71; ks. myös Hakanen 2005, 65; Järvinen 2004, 85-86; Kinnunen ym. 2005, 13-35; Koivisto 2001, 148-149; Liu-Qin, Hongsheng & Spector 2008, 567-587; Salmimies & Salmimies 2002, 185-186.)

Vähäiselle huomiolle on jäänyt se seikka, että usein stressi koetaan myös myönteisenä asiana. Moni ihminen sanoo organisaatiopsykologi Pekka Järvisen (2008, 27) mukaan nauttivansa ja olevansa parhaimmillaan, kun työssä on kiirettä, paljon tekemistä ja haasteellisia tehtäviä. Kaikkea työkuormitusta ei siis koetakaan kielteisesti. Koivisto (2001, 84-93) puolestaan mainitsee, että joidenkin tutkimusten mukaan suomalaiset ovat EU:n kiireisintä kansaa. Kiirettä pidetään myös omalletunnolle ja moraalille hyvänä perusteluna. Kiireistä ihmistä pidetään jopa hyvänä tyyppinä, koska hänellä on meneillään aina monia asioita samaan aikaan. Koiviston mukaan sopiva kiire synnyttää lisäenergiaa ja luovia ratkaisuja,

määrätietoisuutta ja tavoitteellisuutta sekä pohdintaa omien töiden tehokkaasta priorisoinnista.

Nopeat ihmiset eivät aina ymmärrä tai voi sietää työyhteisönsä pohdiskelijoita tai muita verkkaisesti työskenteleviä henkilöitä. Tämä voi aiheuttaa jossain määrin myös konflikteja tai jommankumman osapuolen liiallista turhautumista toisen hitauteen tai hiostukseen tehdä asioita. Koivisto mainitsee myös kiireen äärilaidaksi sen toisen puolen, raja vapaa-ajan ja työn välillä muuttuu häilyväksi. Kiireen purkamiseen ei riitä enää normaali työaika, ei edes jatkuvat ylityöt. Pitkään jatkuessaan hallitsematon kiire alkaa ilmetä nukkumisvaikeuksina ja unissakin työasiat ja tekemättömät työt vain pyörivät mielessä. Seuraavaksi tulevat mukaan jo työuupumuksen ensimmäiset merkit. Viimeistään tällöin esimiehen tulee puuttua tilanteeseen ja pysähtyä keskustelemaan henkilön kanssa tämän tilanteesta. Koiviston mukaan myös hallitsemattomalla kiireellä on valitettavasti taipumus tarttua ympäröivään työyhteisöön. Kun työyhteisössä on joku hyvin tärkeältä ja kiireiseltä vaikuttava henkilö, kiire tarttuu ja pian kiireestä on tullut niin sanottu trendi-ilmiö ja yleisesti hyväksytty sekä suosittu toimintatapa. Hallitsemattoman kiireen taustalla voi myös olla pelko työntekijöiden keskinäisestä vertailusta ja tämä ajaa koko työyhteisöä, tietoisesti tai tiedostamatta, yleiseen kiireellisyyteen ja näyttämisen sekä tekemisen pakkoon. (ks. ja vrt. esim. Kärkkäinen 2005, 131-137.)

Hyppänen (2007, 159-161) esittelee kirjassaan Robbinsin mallintaman stressikäyrän (kuvio 6), jonka avulla on tarkoitus hahmottaa stressin vaikutusta työsuoritukseen. Stressikäyrän vasemmalla puolella henkilö saattaa olla ikävystynyt tai turhautunut. Käyrän keskivaiheilla niin sanotulla optimaalisella alueella henkilö on innostunut ja tavoitteellinen. Stressin kasvaessa liialliseksi sen vaikutus näkyy muun muassa ahdistumisena ja kireytenä. Esimiesten olisi hyvä tunnistaa työntekijöidensä stressikäyrät, sillä yksilöiden stressinsietokyky on erilainen. Itsetuntemus, käsitys tilanteesta, työkokemus, sosiaalinen verkosto ja oma elämänsäsenne vaikuttavat lopulta siihen, miten yksittäiset henkilöt kokevat samat stressitekijät. Niinpä tietty stressitilanne antaa jollekin henkilölle lisähaastetta, josta hän saa enemmän tarmoa, mutta lamaannuttaa jonkun toisen.



KUVIO 6 Stressin vaikutus työsuoritukseen (Hyppänen 2007, 161).

Esimies ja koko työyhteisö voivat myös omalta osaltaan osallistua stressin ja työuupumuksen ennaltaehkäisyyn esimerkiksi tarjoamalla tukea ja ohjausta työtehtävissä, käsittelemällä avoimesti työhön liittyviä asioita ja käsittelemällä rakentavasti ristiriitoja (Hyppänen 2007, 162). Taulukossa 2 on jaoteltu stressin torjuntakeinoja niin organisaatio- kuin yksilökeskeisesti, joita huomioimalla voi pureutua enemmän ennaltaehkäisevään työhön laajemmalla organisaatiotason skaalalla kuin myös yksilövastuullisella tasollakin. Esimiehellä on iso rooli pitää huolta työyhteisönsä toimivuudesta. Kädestä pitäen ei tarvitse ohjata, ei myöskään voi pakottaa, mutta tervettä järkeä saa käyttää. Esimiehen ei ole tarkoituskaan olla johdettaviensa paras kaveri, mutta hänen tehtävään on huolehtia työnantajan edustajana, että työn tekemiselle on hyvät edellytykset. Esimies voi myös jutella työterveyshuollon asiantuntijoiden kanssa jo ennen ongelmien ilmenemistä.

TAULUKKO 2 Työpaikan stressinhallintakeinoja (Hyppänen 2007, 162).

Organisaatiokeskeisiä keinoja	Yksilökeskeisiä keinoja
<ul style="list-style-type: none"> • henkilöstöhankinnan ja henkilöstön kehittämisen parantaminen • työhönohjauksen ja kummijärjestelmän (mentoroinnin) kehittäminen ja hyödyntäminen • organisaation tiedonkulun parantaminen • työn tavoitteiden ja sisältöjen selventäminen ja kehittäminen • organisaatorakenteen tarkistaminen ja yhteistyön kehittäminen • esimieskoulutuksen järjestäminen 	<ul style="list-style-type: none"> • ihmisten itsetuntemuksen kehittäminen palautteiden ja henkilöstönkehittämisen avulla • työkykyä edistävä ns. TYKY-toiminta • ihmisten palautteenannon ja -saamisen taitojen kehittäminen • rentoutumisen ja levon tärkeyden korostaminen • ajankäytön hallinta • tasapainoisesta työn, perheen ja vapaa-ajan välisestä suhteesta huolehtiminen

4.2.2.5 Työn imu ”flow”

Joskus ihminen voi päästä suorituksessaan niin sanottuun ”flow” tilaan (tunnettu myös englanninkielisenä käsitteenä job/work engagement), hyvään työn imu virtaukseen, joka vie häntä mukanaan myönteisessä mielessä. Flow, työn imu, voidaan määritellä suhteellisen pysyväluonteiseksi, myönteiseksi tunne- ja motivaatiotilaksi. Työn imua kokeva henkilö on työssään tarmokas, omistautunut ja siihen uppoutunut. Tarmokkuus on halua panostaa työhön ja ponnistella läpi vastoinkäymistenkin. Työn imua tunteva ihminen kokee, että töihin on mukava mennä. Työn imun ydintä on myönteinen, ammattiyhteisöön suhtautuminen omaan työhön ja parhaassa tapauksessa myös laajemmin koko työyhteisöön. Työelämän flow’ssa on kysymys nimenomaan siitä, miten työstä voi tehdä tuottavampaa ja kaikille osapuolille mahdollisimman palkitsevaa. (Rauramo 2008, 17.) Työntekijä voi olla työn imun kokemisesta huolimatta stressaantunut, mutta sen sijaan hän tuskin on kyllästynyt työhönsä (Kauppinen ym. 2007, 94).

Lämsä ja Hautala (2005, 61) sekä Hakanen (2005, 228) mainitsevat, että työn virtaus -ajatuksen kehittäjä, psykologi Mihaly Csikszentmihalyi, tarkoittaa virtausajatuksellaan ihmisen ja suorituksen yhteensulautumista, spontaani ilon ja riemun tunne saa ihmisen valtaansa. Se on syvä keskittymisen tila, jota sivuajatuksukset eivät häiritse ja jossa aika kuluu kuin siivillä. Pysyessään virran mukana ihminen on täynnä myönteistä energiaa, joka auttaa häntä tehtävän suorittamisessa. Csikszentmihalyin mukaan ihmisen on mahdollista saavuttaa virtaustila vain toimiessaan omien kykyjensä ylärajoilla, ja tämän lisäksi edellytetään voimakasta keskittymistä. Tämän niin sanotun flow’n kokemukset eivät rajoitu vain työhön, vaikka Csikszentmihalyin mukaan ihmiset kokevatkin sitä enemmän työssä kuin usein passiiviseksi jäävässä vapaa-ajan vietossa. (ks. ja vrt. myös esim. Hakanen 2005, 28-29, 227-247.)

Työ ja terveys Suomessa 2006 tutkimuksen (Kauppinen ym. 2007, 96) mukaan sosioekonomisen aseman mukaan palkansaajista tarmokkuuden tunnetta kokivat useammin ylemmät ja alemmat toimihenkilöt kuin työntekijät. Ammattialoittain tarmokkuuden tunnetta oli useimmin terveys- ja sosiaalialalla, kaupallisessa työssä sekä muussa palvelutyössä. Palkansaajista 38 % ilmoitti olevansa päivittäin innostunut työstään. Innostuneisuuden tunnetta kokivat useammin ylemmät ja alemmat toimihenkilöt kuin työntekijät sekä palvelutyöläiset useammin kuin tietotai tuotantotyön tekijät. Tietotyön tekijät tunsivat innostuneisuutta kuitenkin useammin kuin tuotantotyön tekijät. Ammattialoista useimmin innostuneita työstä oltiin terveys- ja sosiaalialalla ja kaupallisessa työssä. Palkansaajien innostuneisuuden tunne työssään vaihteli toimipaikan koon mukaan siten, että pienemmissä organisaatioissa innostuneisuutta tunnettiin useammin kuin isommissa.

4.3 Sairauspoissaolot ja niiden kustannukset

Sairauspoissaolot on monitahoinen ilmiö, jolla on taloudellisia ja sosiaalisia vaikutuksia yksilön, perheen, työorganisaation ja yhteiskunnan tasoilla. Sairastelut vaikuttavat elämisen laatuun, aiheuttavat työorganisaatiossa työnjaollisia ongelmia sekä viivästymisiä työtehtävien suorittamisessa. Yhteiskunnan maksettavaksi jää sairasteluista aiheutuvat kustannukset. Lehdon ym. (2006, 293-294) mukaan sairauspoissaolot ovat, useiden tutkimusten mukaan, yhteydessä työympäristöä luonnehtiviin työhygieenisiin, psykososiaalisiin sekä palkkaukseen liittyviin tekijöihin. Työn fyysisten vaatimusten ja vähäisen työn hallinnan mahdollisuuksien on todettu olevan vahvimmin yhteydessä sairauspoissaoloihin. Tyytymättömyys esimiehen johtamistapaan, heikko työmotivaatio, töiden huono organisointi ja työpaikan huono ilmapiiri lisäävät myös alttiutta olla pois työstä sairauden vuoksi. Sairauspoissaolot ilmentävät siis monia asioita. Ne heijastelevat työssäkävien terveyttä ja ilmaisevat työntekijän selviytymiskäyttäytymistä, joka osaltaan voi edistää työntekijän organisaation pyrkimyksiä pysytellä elinvoimaisena ja työkykyisenä.

Lisäksi Lehto ym. (2006, 295) vahvistavat, että sairauspoissaolojen on todettu olevan myös yhteydessä yksilöllisiin ominaisuuksiin, kuten henkilön omaan terveyteen ja elämäntapoihin sekä työkykyyn, sosiaalisen tukiverkoston puutteeseen ja työn hallintaan liittyviin tekijöihin. Lehdon ym. mukaan myös ihmisten oma suhtautuminen sairauspoissaoloihin vaikuttaa niiden yleisyyteen. Tätä väitettä tukee myös Elinkeinoelämän keskusliitto (2009, 8) kertomalla, että kun Suomen Gallup haastatteli tuhatta ihmistä Sunnuntaisuomalaisen toimeksiannossa huhtikuussa 2007 ja kysyi, oliko heidän mielestään hyväksyttävää ilmoittautua sairaaksi tietyissä tilanteissa, vaikka varsinaista sairautta ei olisikaan. Yli puolet (53 %) vastasi, että kyllä. Perhesyyt, stressi, työpaikan ongelmat, kiistat ja harrastukset mainittiin sairauspoissaoloon oikeuttavina syinä.

Cáven-Suominen (2005, 14-15) kiinnittää huomiota myös siihen, että pitkät poissaolot kuvastavat paremmin eroja terveydentilassa kuin poissaolojen määrää. Lyhyet poissaolot selittyvätkin entistä useammin työhön liittyvillä tekijöillä. Organisatorisista syistä, työhön ja organisaatioon liittyvät asiat, on kyse silloin, kun sairauspoissaoloa käytetään esimerkiksi ilmentämään työtytymättömyyttä johtoa tai työtoveria kohtaan tai työryhmän, asiakkaan tai muiden yhteistyötahojen syrjintää tai häirintää vastaan.

Lehto ym. (2006, 307-311) tarkastelivat työorganisaation psykososiaalisten piirteiden yhteyttä lyhyiden sairauspoissaolokertojen yleisyyteen. Tutkimusten perusteella Lehto ym. toteavatkin, että esimiehen johtamistapaan tyytymättömien miesten todennäköisyys olla pois työstä sairauden takia oli 2,4-kertainen verrattuna esimiesten johtamistapaan tyytyväisiin, naisilla vastaava riski oli 2,1-kertainen. Huono johtaminen heijastuu siis herkkyytenä olla pois työstä sairauden takia. Lehto ym. toteavat, että erot ovat tilastollisesti merkittäviä. Kun

tarkasteltiin useiden lyhyiden sairauspoissaolokertojen todennäköisyyttä työtään vähän tai ei lainkaan merkittävänä pitävien naisten osalta, riski jäädä sairauslomalle oli nelinkertainen verrattuna niihin, jotka pitivät työtään erittäin merkittävänä. Vastaava riski oli miehillä 2,8-kertainen. Kun siirryttiin tarkastelemaan työpaikkansa töiden organisointiin tyytymättömien miesten riskiä olla pois työstä sairauden vuoksi, oli riski yli kaksinkertainen verrattuna töiden organisointiin tyytyväisiin. Naisilla vastaavat erot olivat saman suuntaiset. Viimeisenä tarkastelukohteena oli Lehdon ym. mukaan työpaikan ilmapiiri ja yhteishenki. Tulos oli, että työpaikan ilmapiiriä ja yhteishenkeä huonona pitävien miesten todennäköisyys olla pois työstä oli 2,6-kertainen verrattuna avoimena ja yhteishenkeä hyvänä pitäviin. Naisilla työpaikan ilmapiirin ja sairauspoissaolojen yleisyyden välinen yhteys ei ollut yhtä voimakas kuin miehillä.

Cáven-Suomisen (2005, 6) mukaan normaalin työikäisen henkilön sairastavuuden esiintyvyyden tiettyinä hetkenä arvioidaan olevan noin 2-4 %. Mikäli työpaikalla sairauspoissaoloja on 2-4 % työajasta, se vastaa normaalia sairastavuutta ja kuvastaa sitä, että työolosuhteet työpaikalla ovat kunnossa. Mikäli organisaation sairauspoissaoloprosentti on alhaisempi, se voi kuvata tilannetta, jossa työntekijät tulevat kipeinäkin töihin. Mikäli poissaololuvut ovat paljon korkeammat, on tilanteen tarkempi selvittäminen aiheellista.

Liukkonen (2008, 200-202) sanoo, että nykykäsityksen mukaan poissaolojen syiksi ovat nousemassa toimintakyvyn rajoitukset eivätkä niinkään enää pelkät sairaudet. Kauppinen ym. (2007, 196) tukevat tätä oletusta toteamalla, että tutkimusten mukaan tuki- ja liikuntaelinsairauksien sekä erityisesti mielenterveyden häiriöiden aiheuttamat sairauspoissaolot ovat lisääntyneet viime vuosina. Vuonna 2004 Kelan korvaamien sairauspäivien määrä oli tuki- ja liikuntaelinsairauksien takia 22 % ja mielenterveyden häiriöiden vuoksi 35 % suurempi kuin 2000-luvun alussa. Mielenterveyden osalta Kelan korvaamien sairauspäivien määrä on tasaantunut vuonna 2005. Sen sijaan suhteelliset osuudet ovat pysyneet samansuuruisina koko 2000-luvun. Tuki- ja liikuntaelinsairaudet aiheuttavat kolmanneksen ja mielenterveyden häiriöt hieman yli neljänneksen palkansaajien sairauspoissaoloihin liittyvästä ansionmenetyksestä.

Sairauspoissaolot vaikuttavat sekä toiminnan sujuvuuteen että yrityksen talouteen. Poissaolojen paikkaaminen on monissa työtehtävissä hankalaa varsinkin äkillisissä sairaustapauksissa. Useimmat poissaolot paikataan ylityöllä, mikä rasittaa henkilöstöä ja on kallista. Monet työtehtävät jäävät kuitenkin kokonaan tai osittain hoitamatta poissaolojen aikana, mikä aiheuttaa työn kasaantumista sairauspoissaolojakson jälkeiseen aikaan. (Viitala 2007, 213.)

Työ ja terveys Suomessa 2006 tutkimuksen (Kauppinen ym. 2007, 194-195) mukaan Suomessa työstä poissaolo oman sairauden takia on ollut

melko vähäistä, mutta sairauspoissaolot ovat lisääntyneet vuodesta 1998 alkaen. Pitkään jatkuneen kasvun luultiin taittuneen vuonna 2004, mutta Tilastokeskuksen työvoimatutkimuksen mukaan itse raportoidut sairauspoissaolot lisääntyivät edelleen vuoden 2004 keskimääräisestä 8,4 päivästä työllistä kohden 8,6 päivään vuonna 2005. Tämä johtuu pääosin naisten poissaolojen määrän kasvusta. Naisten poissaolot työstä oman sairauden vuoksi ovat lisääntyneet tasaisesti vuosien 2001–2005 aikana 8,6 päivästä 10,0 päivään. Kaikissa ammattiryhmissä naisilla on enemmän sairauspoissaoloja kuin miehillä.

Sairauspoissaolojen määrä riippuu myös iästä. Lääkärintodistusta vaativat yli kolmen päivän poissaolot ovat yleisimpiä vanhemmissa ikäluokissa. Kunta 10 -tutkimuksen mukaan yli 50-vuotiailla miehillä ja naisilla on 40–50 % enemmän pitkiä sairauspoissaoloja kuin nuoremmassa ikäryhmissä. Sen sijaan lyhyet yhden päivän poissaolot ovat tavallisimpia nuorimmilla (18–29-vuotiaat) ja niiden yleisyys vähenee iän myötä. Nuoret siis sairastavat enemmän, mutta toipuvat työkuuntoon nopeammin. Sairauspoissaolopäivät kasautuvat pienelle joukolle palkansaajista. Puolet sairauspoissaolopäivistä kertyy noin 5–7 %:lle työllisistä. Tämä vuosittain pääosin vaihtuva vähemmistö vastaa suuresta osasta työyhteisöjen sairauspäivistä. Tämän takia työyksikkökohtaiset sairauspoissaolojen määrät voivat vaihdella runsaastikin eri vuosina. Kuitenkin noin kolmannes työllisistä ei ole oman sairauden takia poissa työstä päivääkään vuosittain.

Sairauspoissaolojen määrää ei siis aina pidetä hyvänä työntekijöiden terveyden mittarina, sillä poissaolojen kasaantuminen samoille henkilöille vääristää kokonaissairauspoissaolotilastoa. Usein käytetty jako sairauspoissaolojen pituuden osalta on erottaa lyhyet, 1-3 päivän poissaolot omikseen, sillä monissa työpaikoissa korkeintaan kolmen päivän poissaolot eivät välttämättä edellytä lääkärin todistusta. (Lehto ym. 2006, 295.) Toisaalta tämä jako toimii vain alkuportaana, sillä kun henkilön poissaolon pituus tai määrät menevät yli kolmen päivän, siirtyy hän tilastoissa seuraaviin portaisiin. Tämän lisäksi kannattaa siis jaotella loput sairauspoissaolot vielä jollakin skaalalla esimerkiksi 4-9 päivän, 10-30 päivän, 31- 59 päivän ja yli 60 päivän poissaoloihin. Tällä skaalalla päästään jo aika hyvin pureutumaan sairauspoissaolojen pituuden ja määrien jakaumaan, ja sitä kautta myös kohdistamaan ennakoivaa toimintaa oikeisiin kohtiin sairauspoissaolojen hallintaprosessia.

Cáven-Suomisen (2005, 14) mukaan sairastamisen tyyppejä on kolme: korvattu poissaolo, piilevä sairauspoissaolo ja työssäolo sairaana. Korvattu sairauspoissaolo on normaalin sairauden takia tapahtuva poissaolo, jonka kustannuksia Kansaneläkelaitos (Kela) korvaa osittain sekä työnantajalle että työntekijälle. Piilevällä sairauspoissaololla tarkoitetaan sellaista poissaoloa, joka ei käy ilmi poissaolotilastoista, koska työntekijä on sairauspoissaolopäivien sijasta pitänyt vuosilomaa, ylityövapaata tai muuta vastaavaa vapaata. Työssäolo sairaana tarkoittaa, että henkilö on töissä siitä huolimatta, että hän on sairas. Viime vuosina

sairauspoissaolokäyttäytyminen ja poissaolon muoto ovat myös Liukkosen (2008, 202-203) mukaan muuttuneet, ja nyt seurataan sairaana töissä olemista ja tilastoissa näkymätöntä poissaoloa. Töissä ollaan sairaana yleensä siksi, että henkilö kantaa vastuuta omista työtehtävistään, mutta myös siksi, että kannetaan vastuuta koko työtiimistä, joka voi toimia aliresursseilla ja jossa poissaolo heikentäisi jo ennestään tiukkaa työtilannetta. Solidaarisuus työryhmää kohtaan on silloin suuri. Toisaalta myös epävakaa työmarkkinatilanne ja pelko työpaikan menettämisestä vaikuttavat Liukkosen mukaan ihmisten poissaolokäyttäytymiseen ja sairaana töihin tulemiseen.

Kauppinen ym. (2007, 197-198) mainitsevat, että Kunta 10 -tutkimuksen mukaan edellisen laman aikana toteutetut suuret, yli 18 %:n vähennykset työntekijämäärässä lisäsivät vakinaisen henkilöstön lääkärintodistusta edellyttävien sairauspoissaolojen määrän yli kaksinkertaiseksi, mutta lyhyet poissaolot vähenivät. Lyhyiden poissaolojen vähenemiseen saattoi vaikuttaa lisääntynyt epävarmuus omasta työpaikasta. Työntekijät saattoivat tulla työhön puolikuntoisina myös välttääkseen työovereidensa ylimääräisen kuormittumista, kun sijaisia ei palkattu lyhyisiin poissaoloihin. Epävarmuuden tai muiden työhön liittyvien tekijöiden vuoksi on mahdollista, että työntekijät eivät aina uskalla jäädä sairauslomalle, vaikka aiheutta olisikin. Kuitenkin uusimpien tutkimusten mukaan sairaana työssä oleminen saattaa lisätä esimerkiksi sydäntautien riskiä. Nyt uuden talouden taantumisen, loppuvuonna 2008 alkaneen laman, aikana voidaan vain odottaa, että toistaako tämä sairauspoissaoloilmiö itseään töihin jäävien osalta. (vrt. esim. Antti-Poika 2008.)

Pitkien työaikojen ja monien erityyppisten työperäisten terveysongelmien, kuten päänsärky, lihaskivut, väsymys, unettomuus ja stressi, välillä on havaittu selkeä korrelaatio. Suorien fyysisten vaikutusten ohella pitkällä työpäivällä on myös epäsuoria, terveyskäyttäytymiseen liittyviä vaikutuksia, kuten lisääntynyt alkoholin ja tupakan käyttö tai terveellisen ruokavalion ja fyysisen kunnon laiminlyönti. Tutkimukset ovat myös osoittaneet yhteyden pitkien työpäivien ja koetun stressin välillä. Organisaatiotason stressitekijöitä voivat olla esimerkiksi sosiaalinen tuki ja työn kontrolli, persoonallisia tekijöitä ovat muun muassa ikä, sukupuoli ja henkilön työtyytyväisyys. Pitkät työpäivät eivät välttämättä yksinään johda suoraan tai automaattisesti stressin syntyyn, mutta voivat vaikuttaa stressitekijöihin varsinkin, kun työntekijän työmäärän hallinta on heikolla tasolla ja esimerkiksi perhe-elämä aiheuttaa painetta. Ne, jotka ovat innostumisen ja työlle omistautumisen myötä motivoituneet tekemään pitkää työpäivää, voivat tutkimusten mukaan olla vähemmän alttiina psyykkisille oireille kuin ne, jotka kokevat olevansa pakotettuja tekemään pitkää työpäivää. (Lehto ym. 2006, 51-52.)

Työ ja terveys Suomessa 2006 tutkimuksen (Kauppinen ym. 2007, 176) mukaan Kansaneläkelaitoksen korvaamat yli yhdeksän päivää kestävästä sairauspoissaolosta ovat lisääntyneet viimeisen vuosikymmenen ajan

Suomessa. Suurimman osan tästä selittää mielenterveyden häiriöiden perusteella myönnettyjen pitkien sairauslomien lisääntyminen. Erillisten sairauspäiväraajaksojen määrä on kasvanut viime vuosina vain hieman, mutta korvattujen päivien lukumäärä on kasvanut nopeammin, eli sairauslomien kestot ovat keskimäärin pidentyneet. Mielenterveyden häiriö oli syy 29 %:ssa pitkissä yli 180 päivää kestäneissä sairauspoissaoloissa vuonna 2005. Mielenterveyden häiriöiden osuus kaikista poissaoloista on sitä suurempi, mitä pidempiä poissaoloja tarkastellaan.

Elinkeinoelämän keskusliiton (EK) (2009, 14) arvion mukaan yhden sairauspoissaolopäivän keskimääräinen kokonaiskustannus on noin 300 euroa (vuoden 2009 hinta- ja kustannustasossa). Kustannukset voivat kuitenkin vaihdella eri yrityksissä ja eri aloilla huomattavasti: 100 eurosta aina 500 euroon päivältä. Sairauspoissaolojen kustannukset koostuvat välittömistä ja välillisistä kustannuksista. Välittömiä kustannuksia ovat esimerkiksi sairausajalta maksetut palkat ja välillisiä muun muassa tuotannon ja palvelujen heikkenemisestä aiheutuvat kustannukset. EK myös toteaa, että nyrkkisääntönä voidaan pitää sitä, että poissaolojen kokonasikustannukset ovat kolme kertaa suuremmat kuin sairausajalta maksetut palkat. Kustannusten suuruus vaihtelee huomattavasti muun muassa sen mukaan, millaisia ja kuinka pitkään kestäviä poissaoloja yrityksen henkilöstöllä on.

Viitalan kirjassa (2007, 215) oli hyvä esimerkki siitä miten poissaolojen määrän vähentyessä tulee rahallista säästöä. ”Pakkauslinjalla on 10 työntekijää. Sairauspoissaoloja on keskimäärin 20 päivää vuodessa työntekijää kohden. Poissaolot joudutaan hoitamaan aina ylitöinä. Yrityksessä päätetään puolittaa poissaolopäivät, jolloin vähennystä tulee yhteensä 10 pv x 10 työntekijää = 100 päivää = 800 tuntia. Ylityötunnin keskimääräinen korvaus on 25 euroa (palkka + sosiaalikulut). Säästö vuodessa = 25 euroa x 800 tuntia = 20 000 euroa. Jos samaan säästöön päästään koko henkilöstön osalta 100 hengen yrityksessä, on säästö peräti 200 000 euroa.” Yrityksessä voidaan siis hyvinvointia edistävin toimin säästää selvää rahaa sairauspoissaolojen vähentymisen kautta. On siis perusteltua, myös kustannustehokkuuden näkökulmasta, tehdä toimenpiteitä sairauspoissaolojen vähentämiseksi ja ennen kaikkea välttämiseksi.

Pitkät ja toistuvat sairauspoissaolot viittaavat Liukkosen (2008, 206; ks. myös Antti-Poika, 2006) mukaan alenevaan työkykyyn. Ja usein juuri työkyvyttömyyseläkkeen taustalla on vähintäänkin vuoden yhtäjaksoinen sairauspoissaolo. Liukkosen mukaan sairauspoissaoloon johtava prosessi, eteneminen ja poissaolojen määrä, saadaan melko hyvin kartoitettua toiminnanseurantaraporteilla. Mutta pelkkä mittaaminen ei hänen mukaansa riitä, on päästävä poissaolon juurille asti. Yksi tapa on jo aikaisessa vaiheessa seurata työkykyä ja minimoida sairauspoissaolot yhdistämällä muun muassa henkilöstöpalvelut, työterveyshuolto ja esimies

mukaan keskusteluun. Pitäisi siis pyrkiä proaktiiviseen, ennalta ehkäisevään toimintaan.

Lehto ym. (2006, 95-96) määrittelee proaktiivisiksi sellaiset työpaikat, joiden henkilöstöllä on hyvät vaikutusmahdollisuudet omaa työtään koskevissa asioissa. Samalla lisääntyy myös eri henkilöstöryhmien ja yksittäisten työntekijöiden vastuu. Lehdon ym. mukaan ideaalissa proaktiivisessa toimintatavassa johto kontrolloi päämääriä ja sitä, miten ne saavutetaan. Työntekijä kontrolloi työn tekemisen tapoja ja työnsä tulosta, jotka johtavat organisaation asettamiin päämääriin. Johdon kontrolli on siis enimmäkseen strategista ja työntekijöiden operationaalista.

4.4 Pitkäaikaisterveet

Pitkäaikaisterve on termi, jonka urheilulääkärikinäkin toiminut ruotsalainen Johnny Johnsson loi 1990-luvun alkupuolella tehdessään tutkimusta neljän muun lääkärin kanssa. Hän määrittelee pitkäaikaisterveeksi ne ihmiset, jotka eivät ole kahden vuoden aikana olleet päivääkään sairauslomalla, myös Cäven-Suominen (2005, 7) määrittelee asian näin lisäten, että työsuhteen on pitänyt kestää vähintään kolme vuotta.

Kun Johnny Johnsson käynnisti työterveyslääkärinä projektinsa Stora Enson Forsin tehtaalla Taalainmaalla, vuotuiset sairauslomapäivät huitelivat kymmenen prosentin tasolla. Nyt niitä on enää 4–5 prosenttia ja samalla pitkäaikaisterveiden osuus on noussut 10 prosentista 40 prosenttiin. Pitkäaikaisterveiden ansiosta Johnssonin työnantaja Stora Enso on säästänyt miljoonia, kertoo Kuntien eläkevakuutuksen lehti (4/2004).

Johnssonin mukaan terveyskin on tarttuvaa. Pitkäaikaisterveet ryhmät ovat suvaitsevaisia ja positiivisia ja vetävät jäsenensä samalle tielle. Positiivinen ajattelu vaatii Johnssonin mielestä kuitenkin opettelua. Johnsson sanoo: ”Me ihmiset ajattelemme niin ongelmakeskeisesti, mikä johtuu varmaankin koululaitoksesta. Forsissa käänsimme ajattelun nurinperin. Ennen käytimme 80 prosenttia ajastamme ongelmienratkaisemiseen ja rikkinäisten asioiden korjaamiseen, nyt käytämme 80 prosenttia ajastamme parannuksiin.” Johnssonin mukaan Forsissa ei puhuta enää muutoksista vaan ainoastaan parannuksista. Sillä tavalla muutosvastarinta on pienempi. ”Ei ongelmia voi vain lakaistamaton alle. Mutta jos keskittyy pelkästään ongelmiin, ei pääse puuta pidemmälle”, Johnsson toteaa. (Kuntien eläkevakuutuksen lehti 4/2004.)

Johnsson ei häpeile puhua samassa lauseessa ihmisten terveydestä ja yrityksen tehokkuudesta ja kannattavuudesta. ”On selvää, että pitää olla resursseja ja taitoja, mutta ilman motivaatiota mistään ei tule mitään. Motivaatio syntyy, kun saa olla itse mukana luomassa omaa työtään. Yrityksen tulee viestiä tavoitteistaan ja arvoistaan kaikille. Kaikista asioista pitää pystyä puhumaan”, Johnsson toteaa. Niukka aikaa kannattaa Johnssonin mielestä käyttää enemmän parannuksiin kuin

ongelmien korjaamiseen. ”Ihmisten terveys ja yrityksen kannattavuus eivät sulje toisiaan pois, vaan pitkällä tähtäimellä ne kulkevat käsi kädessä”, Johnny Johnsson sanoo. Johnssonin resepti esimiehille: ”Pidä ihmisistä ja halua johtaa. Esimiehenä oleminen ei ole vain uran varjopuoli. Esimieheksi nimitetään, johtajuus pitää ansaita.” (Kuntien eläkevakuutuksen lehti 4/2004.)

Cáven-Suominen (2005, 23)¹¹ kertoo myös, Johnny Johnssonin työhön pitkäaikaisterveyden parissa liittyvän, esimerkin Stora Enso Forsin tehtailla: ”Ko. tehtailla sairauspoissaolojen seurannassa havaittiin, että kahdessa vuororyhmässä oli huomattava ero sairauspoissaolojen ja tuotantotehokkuuden määrässä, vaikka työntekijöiden lukumäärä, osaaminen, työajat sekä työtehtävät olivat hyvin samankaltaiset. Toisessa ryhmässä (ryhmä A) oli 75 % sairauspoissaoloista ja samaan ryhmään kohdistui 85 % kaikista reklamaatioista. Toisessa ryhmässä (ryhmä B) suurin osa työntekijöistä oli pitkäaikaisterveitä. Työpaikkakyselyn avulla selvitettiin erojen syitä ja ainut ero, joka nousi selkeästi esiin, oli esimiehen toiminta. Osoittautui, että pitkäaikaisterveiden esimies sai paremman arvion työntekijöiltään mahdollisuudesta osallistua päätöksentekoon, palautteen antamisesta, yhteistyöstä, sosiaalisesta tuesta sekä tavoitteista. Esimiehellä on suora vaikutus pitkäaikaisterveyden tukemiseen. Ryhmässä A esimiehen vaihtamisella on saatu aikaan pitkäaikaisterveyden lisääntymistä, sairauspoissaolojen laskua sekä tuotannon tehokkuuden nousua.”

4.5 Ennakoiva toiminta

Massboda ym. (2008, 95) mainitsevat, että ”Monesti sanotaan, että ristiriidat johtuvat 30-prosenttisesti asiakysymyksistä ja 70-prosenttisesti ihmisten keskinäisten suhteiden vaikeudesta”. Tähän viitaten voidaan todeta, että oikeanlainen palautteenantokin on omalta osaltaan ennakoivaa toimintaa, konfliktien välttämistä niin esimies-alaistasolla kuin työntekijä-työntekijätasollakin. Jatkuva ja oikea-aikainen palaute estää ongelmien syntymisen työyhteisössä. (Sydänmaanlakka 2000, 58.)

Jos työpaikan ongelmat lakaistaan maton alle, siitä saattaa seurata ongelmakierre, joka saattaa tuhota hyvänkin työyhteisön. Onneksi kuitenkin suurin osa työpaikkojen ongelmista johtuu erilaisista rakenteellisista puutteista, joiden korjaaminen ei yleensä ole erityisen hankalaa. Sen sijaan henkilökohtaiset ongelmat voivat joskus olla vaikeita käsitellä, ja niiden ratkaiseminen voi olla aikaa vievää. Jokaisen organisaation olisi hyvä luoda omat periaatteet tai mallit sille, miten käsitellään työssä vastaan tulevia ongelma- ja ristiriitatilanteita. Työilmapiiri on pitkälti riippuvainen siitä, missä kunnossa työyhteisön kantavat rakenteet ovat. Organisaatio ja sen työyhteisöt voivat kantavista rakenteistaan huolehtimalla luoda työpaikan, jossa ihmiset viihtyvät.

¹¹ Teoksessa Johnsson, J., Lung, A. & Rexed, B. 2004. Långtidsfrisk. Så skapas hälsa, effektivitet och lönsamhet. Ekerlids Förlag, Stockholm.

Näiden perusasioiden kunnon seurantaan varten työyhteisössä on oltava esimies, joka seuraa töiden sujumista ja huolehtii työn tekemisen puitteista. Seuranta on oleellista, sillä ratkaisemattomat ongelmatilanteet kärjistyvät nopeasti ja ongelmakierre on valmis. (Järvinen 2008, 115-117.)

4.5.1 Negatiivisen energian minimointi

Ajatukset ohjaavat energiaamme. Mikäli askartelemme pääosin huolien ja murheiden parissa tai näemme ensin asioiden varjopuolek, lataamme itsemme negatiivisella energialla. Kyynisyys ja kielteisyys kuluttavat. Negatiivinen energia vähentää positiivisen energian varantoa. Negatiivisen energian minimointi lisää henkilökohtaista tuottavuutta. On hyvä tunnistaa asiat, jotka ovat kontrollissamme ja joihin täten voidaan vaikuttaa. Positiivisen energian tietoinen kehittäminen antaa valmiuden kohdata entistä suurempia haasteita. Lisäksi on hyvä muistaa, että positiivinen energia tarttuu muihin. (Santalainen 2006, 316.)

Työn ja sen organisatoristen puitteiden suunnittelu on yksi luonnollisimmista itsensä johtamisen (ks. luku 2.5) kohteista. Yksilölle tilaa antavien organisaatioiden (ks. esim. luku 2.7) yleistyessä mahdollisuudet oman tulevaisuuden luomiseen lisääntyvät. Lukuisin tutkimuksin on osoitettu, että paras työmotivaatio syntyy työn itsensä ja siihen liittyvien vaihtelevien haasteiden kautta (ks. esim. luku 3.2). Haasteiden voittaminen, sosiaaliset suhteet, oppiminen, mahdollisuus toimia luovasti ja itsenäisesti sekä palaute ovat pitkäkestoisempia motivaattoreita kuin raha ja työtä täydentävät mukavuudet kuten esimerkiksi mahdollisuus matkustaa tai oma autoetu. Tämä Edgar Scheinin tutkimus perustuu kirkastuu viimeistään uran keskivaiheen kriisin aikana. Monet yritykset ja erään julkiset organisaatiot kuten ulkoministeriöt ja puolustusvoimat ovat hyödyntäneet Scheinin havaintoa, että 5-7 vuoden jälkeen samassa toimessa työhön liittyvien motivaattoreiden vaikutusvoima laimenee. Sisäinen liikkuvuus on muodostunut käytännöksi ja uusien haasteiden saamisen reunaehdoksi. (Santalainen 2006, 316.)

4.5.2 Puuttumattomuuden kulttuuri

Suomalaisilla työpaikoilla vallitsee usein puuttumattomuuden kulttuuri. Esimiesten ja työkavereiden annetaan tehdä virheitä lähinnä siksi, että kukaan ei viitsi tai uskalla avata suutaan. Lähtökohta siis on, että asioihin ei puututa. Pieniä liukumia annetaan anteeksi kunnes tulee se hetki, että asioihin pitää puuttua. Vaikeasti puheeksi otettavia asioita ovat esimerkiksi alkoholin käyttö, toistuvat poissaolot, sovitusta asioista lipsumiset sekä esimiesten tekemiset ja tekemättä jättämiset. Puuttumattomuuden kulttuurin purku alkaa ensimmäisestä kerrasta. Yksi puuttumiskerta ei riitä vaan ongelman käsittely on jatkettava niin pitkään kuin ongelma jatkuu. Jos ongelma on työyhteisön yhteinen, siihen pitää

puuttua julkisesti. Julkisesti puuttuminen on siis suotavaa vain silloin, kun ongelma on yhteinen. On kuitenkin asioita, jotka koskevat vain yhtä henkilöä ja esimiestä. Niistä on syytä keskustella kahden kesken. (Talouselämä 9/2007.)

Lisäksi on myös tilanteita, joissa esimies ja hiljainen tunnollinen työntekijä ovat ajautuneet aivan eri suuntiin omaa keskustelemattomuuttaan. Kumpikin on tyytymätön ja tekee tahollaan omia oletuksia toisesta osapuolesta, odottaen tilanteen korjaantuvan itsestään. Esimies kenties olettaa, että kaikki hänen johdettavansa toimivat itseohjautuvasti. Esimies on liian kiireinen ja kärsimätön ohjaamaan ja antamaan palautetta johdettavilleen, mutta samalla hän odottaa heiltä kovia tuloksia. Johdettava puolestaan on hiljaisen puoleisena henkilönä ajautunut pikku hiljaa työssään sivuraiteille ja passivoitunut. Ristiriitainen yhtälö, jossa liian pitkä puolin ja toisin odottelu johtaa muun muassa tulehtuneisiin henkilösuhteisiin. Tässä vaiheessa ei voi kuin ihmetellä miksi ongelmiin ei oltu puututtu ajoissa. Molemmilla osapuolilla on oma vastuunsa tilanteesta. (Sydänmaanlakka 2000, 58-59.)

Sosiaali- ja terveysministeriön järjestämä ”työelämän kansanäänestys” (STM. Tiedote 411/2007) tarjosi tilaisuuden ottaa kantaa työelämän asioihin. Neuvoa-antava kansanäänestys järjestettiin internetin välityksellä 17.9.–16.11.2007. Neuvoja työelämän kehittämiseksi tuli yli 31 000 henkilöltä ja kansanäänestyksen kysymysten lisäksi noin 20 000 henkilöä opasti työelämän kehittämiseen myös avovastauksin. Äänestäjissä oli päättäjiä, työnantajia ja työntekijöitä eri ikäryhmistä eri puolilta Suomea.

Äänestys nosti esille tarpeen raikastaa työelämässä ilmapiiriä. Parannusta toivottiin etenkin esimiestaitoihin ja johtamiseen. Äänestäneistä 90 prosenttia oli sitä mieltä, että esimiesten olisi käytävä työpaikan ihmissuhdekurssi. Paremman johtajan ominaisuuksia ovat johtamistaito, sosiaaliset taidot, kannustuksen ja tuen antaminen, puuttuminen epäkohtiin, luottamus ja tutustuminen johdettaviin, kuuntelu sekä luopuminen käskyttävästä johtamistyylistä. Vastaajista noin puolet on sitä mieltä, että työpaikan huonon ilmapiirin pitäisi antaa oikeutus jäädä ”sairauslomalle”. (STM. Tiedote 411/2007.)

Yli 90 prosenttia vastaajista antoi työnantajalle luvan puuttua jatkuviin, epäselviin sairauspoissaoloihin. Muiksi kehityskohteiksi äänestäjät nostivat jatkuvan kiireen kuriin saamisen, henkisen ja fyysisen työhyvinvoinnin parantamisen sekä toiveet siitä, että työlle saadaan lisää tekijöitä. Avoimuutta ja viestintätaitoja toivottiin työpaikoille lisää. Esimiehiin ja johtamiseen kohdistetaan erittäin kovia odotuksia, kommentoi työpsykologi, ylitarkastaja Olavi Parvikko sosiaali- ja terveysministeriöstä työelämän kehittämistarpeita luodanneen neuvoa-antavan kansanäänestyksen tuloksia. Parvikko on havainnut, että esimiehet ovat ottaneet etäisyyttä alaisiinsa selvittääkseen työn uusista vaatimuksista, erityisesti vaikeista muutoksista. Esimiesten olisi muistettava kertoa työyhteisölle tulevaisuuteen liittyvistä suunnitelmista ja käytävä aitoa,

avointa vuoropuhelua johdettaviensa kanssa, ylitarkastaja Parvikko huomauttaa. Hänen mukaansa esimiehet ottavat työntekijät liian usein vain tuloksetekijöinä. (STM. Tiedote 411/2007.)

Vastauksista ei kuitenkaan ilmene, miten tulehtuneeseen työilmapiiriin vaikuttaa se, että työpaikalle jääneet joutuvat tekemään "sairauslomalle" jääneiden työt. Siitä kuitenkin vastaajat olivat lähes yksimielisiä, että työnantajilla pitäisi olla keinoja puuttua "jatkuviin, epäselviin sairauspoissaoloihin". Vaatimukset esimiehiä kohtaan ovat kuitenkin niin kovia, että ne nousevat helposti kohtuuttomiksi. Esimiesten on usein käytännössä mahdoton osata antaa johdettavilleen vastauksia jokaiseen mieltä askarruttavaan kysymykseen, etenkin jos alaitaidot eivät riitä edes sanomaan näitä kysymyksiä ääneen. Vastauksista myös ilmeni, että työntekijät eivät olleet kovin halukkaita tukemaan ja kannustamaan esimiehiä työssään, vaikka useimmat ilmoittivat olevansa halukkaita parantamaan työpaikan ilmapiiriä yleensä. Huono työilmapiiri on erilaisten kyselyiden mukaan ongelma monilla työpaikoilla. STM:n kysely vahvistaa sen, mikä muutenkin on tiedossa: useimmat ihmiset tietävät, miten ongelmia voisi alkaa ratkoa. Ihmissuhde- ja viestintätaitoja voi kuitenkin opettaa vain tiettyyn rajaan asti, ja vielä vaikeampaa on pakottaa ihmisiä puhaltamaan yhteen hiileen ja ottamaan vastuuta omista teoistaan. Kaikki ei ole kenkun pomon syytä; joskus vika löytyy katsomalla peiliin. (Talouselämä 12/2007.) Cäven-Suominen (2005, 21) mainitseekin, että aktiivisella ja aikaisella puuttumisella siirrytään välinpitämättömyyden ja niin sanotun suojelun kulttuurista välittämiseen. Aktiivinen puuttuminen on aitoa välittämistä koko työyhteisöstä.

4.5.3 Vaikeakin asia on otettava puheeksi

Yksi esimiesviestinnän osaamisalue on vaikean asian puheeksiottaminen. Kaikki osaavat ja haluavat kertoa ilouutisia, mutta kun uutinen ei ole kuulijalle mieluinen puheeksiottamisen kynnyks kasvaa. Jaben (2006, 79) mukaan etenkin kiireessä ja epävarmassa tilanteessa ihminen käyttäytyy tavallista primitiivisemmin. Esimiehen kannattaa varautua siihen, että osa ihmisistä odottaa, että hänellä on ratkaisu mihin tahansa ongelmaan. Jos hän ei heti onnistu ratkaisemaan ongelmaa, hän saa johdettaviensa vihat päälleen. Sundvikin (2006, 44) mukaan ristiriitojen esille ottaminen ja suora kohtaaminen tuntuukin usein kiusalliselta niin esimiehistä, työntekijöistä kuin kehittämisen asiantuntijoista ja konsulteistakin.

Vaikea asia voi kohdistua yksilöön tai ryhmään, ja sen käsittely vaatii hienovaraisuutta ja pitkäjänteisyyttä sekä tavallista enemmän vuorovaikutteisuutta. Työyhteisön pulmat usein kumuloituvat sen vuoksi, että ne ovat sisällöltään vaikeita. Niitä on ehkä yritetty aiemminkin korjata, mutta ratkaisua ei ole löydetty. Tai sitten on puuttunut kykyä ja rohkeutta ongelmien suoraan kohtaamiseen. Organisaatiossa voi olla myös ongelmien kieltämiseen, sivuuttamiseen tai vähättelyyn taipuvainen kulttuuri, mikä vaikeuttaa asioiden puheeksi ottamista ja ongelmien ratkaisua. Kuitenkin juuri ristiriitojen rakentavan käsittelyn ja yhteisen

keskustelun kautta mahdollistuu ongelmien ratkaisu ja rakentava kehittäminen. Vaikeassa tilanteessa parasta, mitä esimies voi antaa, on omaa aikaansa ja hänen on oltava valmis kohtaamaan myös raivoa, surua ja pettymystä. Asia pitää käydä loppuun, eikä vaikeaa tilannetta läpikäyvää pitäisi jättää yksin ongelmansa kanssa. (Juholin 1999, 188; Lämsä & Hautala 2005, 55; Sundvikin 2006, 44; ks. ja vrt. myös esim. Kärkkäinen 2005, 100-120; Saramies ym. 2006, 66-73.)

Esimiehen pitää laittaa itsensä likoon, jotta työyhteisöä hiertävät ongelmat saadaan ratkottua ja päästään kielteisestä voimavaroja vievästä energiasta eroon. Viivyttely vain usein pahentaa asiaa. Vaikean asian käsittelyyn ei voi syntyä rutiinia, eikä yleispäteviä ohjeita voi antaa, koska tilanteen luonne on riippuvainen asiasta ja ihmisistä.

Työyhteisöjen henkilöityneet yhteistyöongelmat ja niin sanotut ongelmaihmiset ovat yleensä esimiesten mielestä kaikkein vaikeimpia asioita hoitaa. Usein näissä tapauksissa yritetäänkin käsitellä ongelmaa ikään kuin sitä ei olisi olemassakaan ja ikään kuin tehtävät muutokset liittyisivät johonkin muuhun kuin työyhteisön ongelmaan. Organisaatiossa saatetaan tehdä isojaakin organisaatiomuutoksia ja uudelleenjärjestelyjä, joilla naamioidaan hankaliksi koettujen henkilöiden käsittely. Yleensä tällaiset toimenpiteet tuovat vain väliaikaisen helpotuksen ja ongelma siirtyy nopeasti toiseen paikkaan saaden uusia muotoja. Esimiesten tehtävänä ei ole peitellä ongelmia, vaan paljastaa niitä ja nostaa ne esille selvitettäväksi. (Järvinen 2004, 102-103.)

Edellytys onnistumiselle on, että alaisen ja esimiehen välillä vallitsee luottamuksen ilmapiiri, jotta vaikeita asioita voidaan ottaa puheeksi. Luottamus on ihmisen kaikkein perustavanlaatuisimpia tarpeita (ks. luku 3). Luottamus luo perusturvallisuuden. Siksi luottamuksen perustan mureneminen on kalleimpia asioita, mitä jollekin yhteisölle voi tapahtua. Luottamuksen romahtaessa vajotaan pelon kulttuuriin ja kollektiiviseen hätätilaan. Vaikeiden asioiden puheeksi ottaminen vaatii esimiehiltä itseluottamusta, rohkeutta ja taitoa kohdata johdettavansa. On laitettava itsensä likoon ja haastettava oma toimintansa ja käyttäytymisensä. On uskallettava sanoa molemmin puolin: ”Minulla on ongelma, tarvitsen apuasi.” (Himanen 2007, 113; Silvennoinen 1999, 51.)

Esimerkiksi Juholinin (1999, 188-189) mukaan vaikean asian käsittelytilanteessa voi yrittää selvittää taustoja, miten tähän ongelmatilanteeseen on tultu tai ajaututtu. Pitäisi miettiä tulevaisuutta ja eri ratkaisuvaihtoehtoja sekä niiden hyviä ja huonoja puolia tilanteen kannalta katsottuna. Kun ratkaisuja tai edes ratkaisuehdotelmia alkaa syntyään, niitä perustellaan muun muassa tavoitteiden ja odotusten kautta, määritellään toimintasuunnitelma tästä eteenpäin ja etenemisvaiheet kohti ongelmatilanteen ratkaisua. Vaikea asia ei mene koskaan kerralla lävitse vaan vaatii vuoropuhelua koko prosessin ajan. Tärkeää on, että esimies on saatavilla ja valmis keskustelemaan. Cáven-Suominen (2005, 25) sanoo, että puheeksiottaminen vaatii esimieheltä

näkemyttä, jonka mukaan hän on oikealla asialla ja että ainoastaan puuttamalla vaikeisiin tilanteisiin hän voi löytää nykytilannetta parempia ratkaisuja. Aktiivinen puuttuminen ei ole vain yksi puuttumiskeskustelu, vaan se sisältää myös sopimuksen toimenpiteistä tilanteen muuttamiseksi ja seuraamiseksi.

Jotta vaikea asia olisi helpompi käsitellä, tai edes päästä alkuun asian käsittelyssä, voi avuksi ottaa luvussa 2.9 kertomani hampurilaispalautteen mallin. Hampurilaisen keskellä on niin sanottuna pihvinä käsittelyn kohteena oleva ongelma. Sen käsittelyä pehmennetään sämpylöiden avulla: ensin myönteiset asiat, sitten ongelma ja viimeksi kannustava ja myönteisessä hengessä annettu palaute. Ikävistä asioista ei pidä vaieta, ne voidaan esittää monella tavalla, parhaimmillaan jopa rakentavasti ja kannustavasti.

4.6 Yhteenveto

Ihminen määrittelee itsensä usein ensimmäiseksi rakenteiden kautta, kuten koulutus, työpaikka ja siviilisääty. Näin ajattelemme sanoneemme itsestämme oleellisen. Nämä tiedot eivät kuitenkaan kerro paljoakaan ihmisen sisäisestä kulttuurista. (Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen 1990, 63.)

Kauppinen ym. (2007, 419) mukaan kokonaisuutena suomalaisten palkansaaajien kokema työn henkinen rasittavuus ei juurikaan ole muuttunut 2000-luvulla, vaikka kiireen kokemukset olivat lisääntyneet. Yleinen stressioireilu on vähentynyt vuodesta 1997 alkaen. Työn imu, myönteiset kokemukset työstä ja sen haasteista olivat yleisempiä pienillä kuin suurilla työpaikoilla työskentelevillä. Vaikutusmahdollisuudet itseä koskeviin asioihin ja siihen järjestykseen, missä työnsä tekee, ovat vähentyneet hieman vuodesta 1997 lähtien. Työtyytyväisyydessä oli hieman heikkenevä suunta vuodesta 1997 lähtien. Henkisen väkivallan kokemukset olivat lisääntyneet lievästi verrattuna vuoteen 2003.

Otalan ja Ahosen (2003, 22) mukaan hyvä työstä suoriutuminen vaatii työn edellyttämien tietojen ja taitojen ohella terveitä työhön liittyviä arvoja ja asenteita. Yksilön fyysinen ja psyykinen hyvinvointi sekä hänen sosiaaliset kykynsä vaikuttavat siihen, missä määrin hän pystyy hyödyntämään osaamistaan. Tutkimukset osoittavat, että hyvä fyysinen työkyky vaikuttaa työssä viihtymiseen.

Jaben (2006, 177) mukaan luonnontieteilijä Charles Darwin on ymmärretty väärin. Darwinin väitetään sanoneen, että vahvin jää eloon. Jaben mukaan Darwin kuitenkin sanoi, että sopeutumiskykyisin selviää. Sama pätee myös liike-elämään, sopeutuva organisaatio jää eloon. Sopeutuminen edellyttää aina muutoksia ja hyvin hoidettua viestintää.

Työkaverinakin oleminen edellyttää vastuuta. Tulee oivaltaa, hyväksyä ja ottaa vastuu siitä, että omalta osaltaan tekee työyhteisön ilmapiirin mahdollisimman hyväksi. Eikä se tarkoita sitä, että tarvitsee olla aina

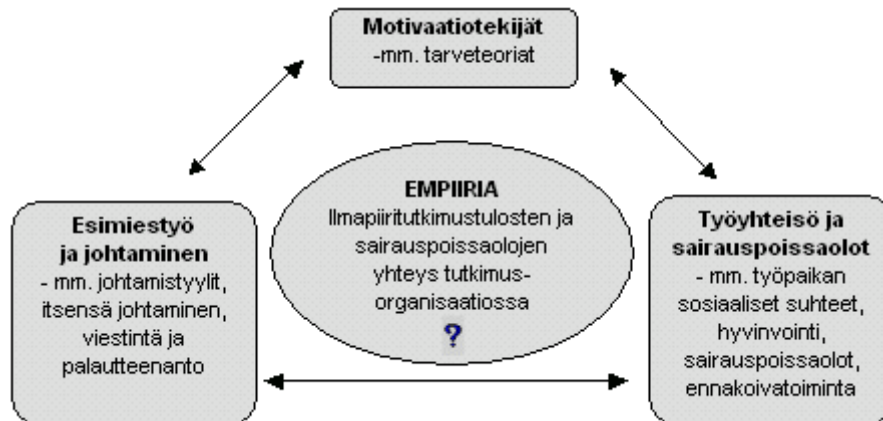
iloinen ja elämän myönteinen, vaan sitä, että huomaa toisetkin työyhteisön jäsenet. (Jabe 2006, 178.) Koskinen (2000, 105) jatkaa Jaben ajatusta mainitsemalla, että eettisen yrityksen paras tunnusmerkki onkin siellä vallitseva ihmisarvoinen ja elämänmyönteinen työkuultuuri. Sellainen yritys pystyy hänen mukaansa houkuttelemaan parhaat työntekijät ja myös pitämään heidät palkkalistoillaan.

Työtyytyväisyys ja työmotivaatio ovat Ruohotien (1991, 107) mukaan sukulaiskäsitteitä. Tätä osoittaa jo se, että työtyytyväisyys- ja työmotivaatioteorioita käsitellään hyvin usein yhdessä ja varsinkin usein ne myös samaistetaan toisiinsa. Useiden tutkijoiden mielestä työtyytyväisyys ja työmotivaatio ovat kuitenkin eri asioita, vaikka ne kietoutuvatkin läheisesti yhteen. Motivaatiotutkimuksiin viitaten Ruohotie (1991, 108) mainitsee, että on osoitettavissa työsuorituksen paraneminen työmotivaation kasvaessa. Myös työtyytyväisyystutkimuksissa on usein oletettu yhteys työtyytyväisyyden ja suorituksen välille niin, että tyytyväisyys johtaa korkeaan suorituksen tasoon.

Cáven-Suominen (2005, 21) tiivistää tämän osion ajatuksia hyvin yhteen sanomalla: ”Kun organisaatio on selkeästi valinnut linjan, jossa terveyden edistäminen, pitkäaikaisterveyden lisääminen sekä aikainen puuttuminen ovat tehokkuutta ja kannattavuutta parantavia tekijöitä, ja niihin panostetaan, ei esimiesten tarvitse enää pohdiskella, uskaltaako puuttua ongelmatilanteisiin. Työntekijätkään eivät koe puuttumista loukkauksena, koska kyseessä on organisaation henkilöstöpolitiikka, henkilöstöstrategia ja toimintapolitiikka.”

5 TEORIAN YHTEENVETO

Teoreettisessa viitekehyksessä (kuvio 7) tarkasteltiin, paradigman ja empiirian ympärillä olevia, esimiestyöhön ja johtamiseen, motivaatioteorioihin sekä työyhteisöön ja sairauspoissaoloihin liittyviä käsitteitä, teoreettisia lähtökohtia ja aikaisempia tutkimuksia.



KUVIO 7 *Empiiriaa ympäröivä teoreettinen viitekehys.*

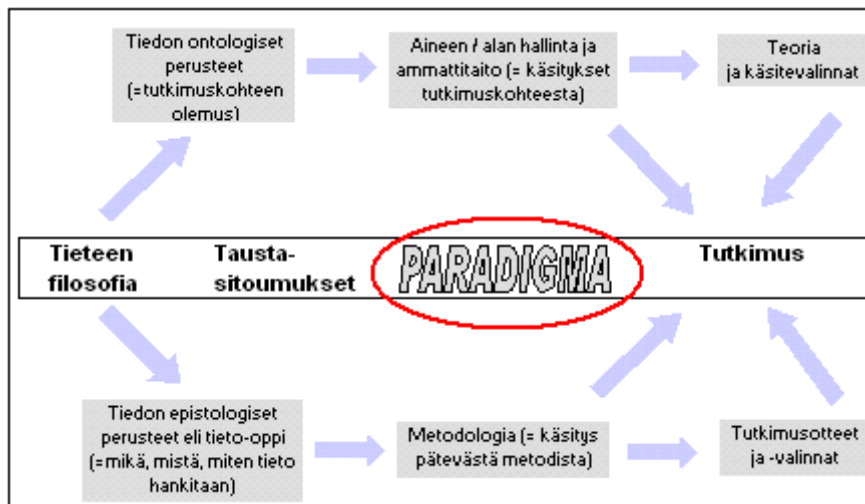
Tähän lukuun olen kerännyt lyhyen koonnin teoreettisesta viitekehystä eräänlaisena kertauksena ja johdatuksena tutkimukseni empiiriseen osaan. Tämä koonti on osaltaan myös tiivistelmä oleellisimmista teoreettisista asioista empiirian ympärillä. Lukemalla tämän luvun voit päästä myös jokseenkin perille teoreettisessa viitekehyksessä käsitellyistä asioista, vaikka koko teoriaa et olisikaan lukenut. Lisäksi kerron tämän luvun lopussa teoreettisesta viitekehystä esiin nostamani hypoteesit, joihin haen vastauksia tutkimusorganisaation aineistoa tarkastelemalla.

Tässä tutkimuksessa on lähdetty liikkeelle eräänlaisesta työhypoteesi¹² paradigmasta¹³, eli kiinnostuksesta esimiestyötä, motivaatiotekijöitä, työyhteisöä sekä sairauspoissaoloja käsittelevistä hypoteettisista yhteyksistä. Tutkimusongelmaksi hahmottui kysymys ”Voidaanko ilmapiiritutkimustuloksilla ja sairauspoissaolomäärillä havaita keskinäisiä yhteyksiä tässä nimenomaisessa tutkimusorganisaatiossa?” (ks. tarkemmin luku 6.1)

¹² Tutkimuksen lähtökohdaksi otettu hypoteesi, eli oletus, jonka totuutta ei tunneta tai joka arvellaan totuudenmukaiseksi (ks. esim. Mäkinen 2005, 198, 204).

¹³ Tieteessä jotain tutkimuksen aluetta hallitseva perusnäkemys, malli, esikuva tai viitekehys, jota sen puitteisiin sopeutuva tutkimus ei aseta kyseenalaiseksi. Tutkimusprosessissa paradigma-käsitteen avulla voidaan havainnollistaa tieteenfilosofisten sitoumusten ja metodologisten ratkaisujen välistä yhteyttä. Paradigmaan liittyvät olennaisena osana myös teoreettiset valinnat. (Kyrö 2004, 57; ks. myös esim. Anttila 1996, 40-43.)

Tutkimuksen teossa lähdin liikkeelle kuvion 8 mukaisesti tieteen filosofiasta, eli tutkimuskohteen olettamuksista ja tiedon hankinnasta. Tutkimuskohteen olettamuksiin ovat vaikuttaneet osittain jo aiheeseen liittyvät tutkimukset, artikkelit, kuultu tieto sekä oma työni henkilöstöhallinnon tehtävissä. Kiinnostus valittuun tutkimusaiheeseen on herännyt myös henkilöstöalan osaamisen ja kehittämishalun kautta. Tältä pohjalta lähdin miettimään tutkimuksen teoreettista viitekehystä, jonka tarkoitus on tukea empiiristä osaa. Tiedonhaun myötä jouduin pohtimaan myös tutkimuksen luonteeseen sopivan metodologian valintaa.



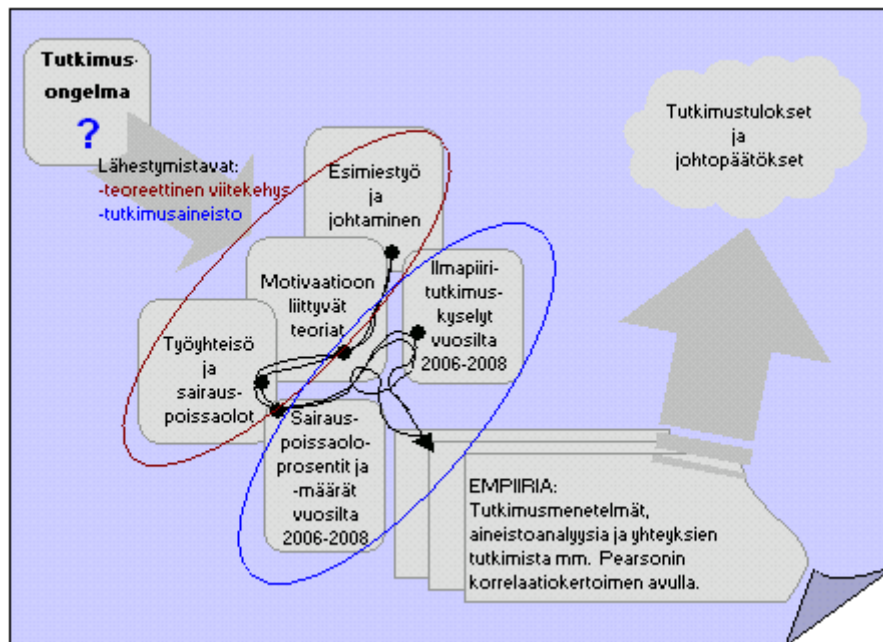
KUVIO 8 Tutkimustyön oletukset Anttilan (1996, 43) mukaan kuvattuna.

Tutkimusongelmaa lähestyin hypoteettis-deduktiivisella tutkimusotteella, tarkoittaen käytännön ilmiössä esiintyvien piirteiden erottelua ja tarkastelua teorian ja siihen pohjautuvien hypoteesien valossa, eli etenemistä teoriasta käytäntöön (Anttila 1996, 132-134). Tutkimuksen lähestymistavaksi valikoitui tutkimuksen luonteeseen sopiva kvantitatiivinen¹⁴ aineistotriangulaatio, jossa on piirteitä myös teoriatriangulaatiosta (ks. lisää luvusta 6.2). Kvantitatiivinen tutkimusote merkitsee Anttilan mukaan sitä, että ilmiötä voidaan ja halutaan kuvata määrin, paljouksin ja numeroin. Kaiken edellä mainitun taustatyön lopputuloksena on syntynyt tutkimuksen empiirinen osa ja tutkimustulokset sekä jatkotutkimusaiheet (ks. lisää luvuista 6, 7 ja 8).

Kuviossa 9 olen avannut auki nimenomaan tämän tutkimuksen rakennetta ja kulkua, jossa kuvio 8 on toiminut tausta-apuna. Työn teoreettisena viitekehysenä toimivat kokonaisuudet esimiestyö ja johtaminen, motivaatioteoriat, pääasiassa tarveteorioihin nojaten, sekä työyhteisö ja sairauspoissaolot. Teoreettisen viitekehysen aihevalintojen ja esitetyn kirjoitusjärjestyksen taustalla on ollut lukijan, sinun, johdattaminen esimiestyön ja johtamisen sekä itsetuntemuksen maailman kautta yksilön tarvepohjaisiin motivaatioihin. Nämä kaksi ensimmäistä lukua pohjustivat

¹⁴ Kvantitatiivinen tutkimus eli määrällinen tutkimus on tutkimustyyppi, jossa hyödynnetään tilastollisia menetelmiä (Valli 2001, 106; ks. myös esim. Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 129).

opinnäytetyöni päälukuun 4 siirtymistä. Luku 4, työyhteisö ja sairauspoissaolot, johdatteli sinut teorian ja tutkimustietojen valossa kohti työni tutkimusongelmaa ja teoriasta esiin nostettuja hypoteeseja. Työn empiria koostuu tutkimusorganisaatiosta saadusta tutkimusaineistosta, joka on avattu auki tarkemmin luvussa 6.3. Tästä laajasta deduktiivisesta lähestymistavasta ovat syntyneet opinnäytetyön lopussa esitettävät tutkimustulokset, johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet.



KUVIO 9 Tutkimuksen rakenne ja eteneminen.

5.1 Teorian pääkohdat

Esimiestyö ja johtaminen:

- Esimiesosaaminen on ihmisten johtamista mutta myös asioiden ja liiketoiminnan johtamista. Sen avulla luodaan tasapainoa tehokkuusvaatimusten ja hyvinvointivaatimusten välille. Asioiden ja ihmisten johtaminen liittyvät lähes aina väistämättä toisiinsa.
- Menestyksekkään johtamisen yhtenä kriteerinä on pidetty vaikuttamista henkilöstön motivaatioon ja työasenteisiin, kuten sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen.
- Etiikka näkyy johtamiskäyttäytymisessä esimerkiksi siten, että esimies on luotettava ja esimerkillinen kohdellen ihmisiä oikeudenmukaisesti ja arvostaen. Eettisyys kuuluu johtajuuteen, koska toisiin ihmisiin vaikuttaminen on perimmiltään vallankäyttöä ja arvovalintoja.
- Tunneälykyys on kyky havainnoida ja hallinnoida tunnetiloja, niin että niitä voi hyödyntää toiminnassaan. Tunteet toimivat myös myönteisen motivaation perustana. Tunteet ja tunneälyosaaminen ovat nimenomaan vuorovaikutussuhteita keskeisesti määritteleviä ja ohjaavia tekijöitä.

- Yksilön älykkyysosamäärä ei yksinään ennusta yksilön menestystä, vaan itse asiassa keskinkertaisesti järkiälykäs ihminen voi myös menestyä, jos hänellä on tunneälyä.
- Muun muassa sosiaaliset vuorovaikutustilanteet, kuten tiimityö sekä palautteen vastaanottaminen ja antaminen, edellyttävät hyviä tunneälytaitoja. Tunteet nivELYTYVÄT keskeisesti motivaatioon ja yksilön toimintaan.
- Ihmiset reagoivat heitä koskeviin muutoksiin eri tavoin. Muutoksen vastustaminen voi myös olla kannanotto. Yleensä muutoksen vastustamiselle on aina olemassa jokin vastustajan kannalta mielekäs syy.
- Taito ja uskallus keskustella ikävistä asioista loppuu, kun kanssakäymistä vaativat asiat hoidetaan lyhyellä sähköpostiviestillä. Kommunikointitapaa kannattaa miettiä etukäteen.
- Vuorovaikutus on puhumista, kuuntelemista ja ymmärtämistä.
- Hyvässä työyhteisössä palaute voi olla melko suoraakin, eikä sitä tarvitse koko ajan suunnitella, ajatella tai tulkita yhtä tarkasti kuin epäterveemmässä työyhteisössä.
- Tunneperäinen sitoutuminen on sitoutumisen vahvin muoto. Tunneperäinen sitoutuminen on yksilön arvoihin, tunteisiin ja samaistumiseen perustuvaa sitoutumista.
- Sitoutuminen on voimakkaimmillaan ihmisen sisäistä innostusta työtään ja tekemistään kohtaan.

Motivaatio

- Motivaatio on ihmisen sisäinen tila, tahto toimia tietyllä tavalla ja vireydellä kohti jonkin asian toteuttamista.
- Motivaatio on yleensä tilannesidonnainen ja sen määrä vaikuttaa siihen, miten innokkaasti henkilö käyttää voimavarojaan tavoitteiden saavuttamiseen.
- Työmotivaatio voidaan jakaa sisäiseen motivaatioon ja ulkoiseen motivoimiseen. Sisäistä motivaatiota ylläpitävät lähinnä itse työ ja aikaansaannokset. Ulkoiseen motivoimiseen liittyvät erilaiset palkkiot ja niiden arvo työntekijälle.
- Tarpeet ovat motivaatioteorioissa saaneet ehkä eniten huomiota. Tarve voidaan määritellä yksilön sisäiseksi epätasapainotilaksi, joka saa yksilön toimimaan tietyllä tavalla ja ponnistelemaan sisäisen tasapainon saavuttamiseksi.
- Maslow'n tarvehierarkia teoriassa näkyy Maslow'n ajatus, että ihmisen toiminnan tavoite on omien kykyjen ja mahdollisuuksien toteuttaminen. Tarpeiden tavoittelu ei välttämättä etene hierarkisesti, vaan mikä tahansa tarvetyyppi voi korostua riippumatta alempien tarpeiden tilasta. Myöhemmin tätä mallia on lähdetty soveltamaan myös työelämään, vaikka Maslow ei teoriaansa alun perin tarkoittanut työelämässä sovellettavaksi.
- Herzbergin kaksi faktoria teoria on tunnetuin ja tutkituin länsimaalainen työtyytyväisyysteoria. Työtyytyväisyyttä tarkastellaan

tässäkin, Maslow'n tapaan, tarveteoreettisesta näkökulmasta. Teoria pyrkii selvittämään, miten tärkeitä työn ja työympäristön eri piirteet ovat työtyytyväisyyden ja työtyytymättömyyden kannalta.

- Motivaatiotutkimusten ja niihin pohjautuvien motivaatioteorioiden myötä on osoitettavissa, että työsuoritus paranee henkilön motivaation lisääntyessä.

Työyhteisö ja sairauspoissaolot

- Yhteisöllisyys ilmentää työyhteisön sisäistä vuorovaikutuksen tilaa.
- Työyhteisön sosiaalisella tuella on tärkeä merkitys yksilön hyvinvoinnille. Se lisää stressistä selviytymistä ja vaikuttaa myös työmotivaatioon sekä työyhteisön sitoutumiseen.
- Työkyvyssä on kyse työn ja yksilön voimavarojen välisestä tasapainosta.
- Monet asiat ovat välillä yhteydessä esimieheen. Jos esimies voi huonosti, koko ympärillä oleva työyhteisökin voi todennäköisesti huonommin.
- Työilmapiiri ei ole vain esimiehen asia vaan se on kaikkien vastuulla yhteisesti, niin johdon, esimiesten kuin työntekijöidenkin.
- Alun perin ihmisen kyky stressaantua, on ollut keino parantaa ihmisen selviämismahdollisuuksia uhkaavassa tilanteessa. Ihmisen ongelmana ei siis näytä olevan stressireaktio eikä stressaantumisenkaan, jos hänelle annetaan riittävästi aikaa palautua. Ellei palautumisaikaa stressaavasta tilanteesta ole sopivasti, toistuva tai pitkäaikainen stressaantuminen voi johtaa uupumukseen.
- Joskus ihminen voi päästä suorituksessaan niin sanottuun ”flow” tilaan, työn imuun. Työn imua kokeva henkilö on työssään tarmokas, omistautunut ja siihen uppoutunut. Hänen mielestään töihin on kiva tulla. Työelämän flow'ssa on kysymys nimenomaan siitä, miten työstä voi tehdä tuottavampaa ja kaikille osapuolille mahdollisimman palkitsevaa.
- Sairauspoissaolot ovat yksi mittari arvioitaessa henkilöstön työkyvyn ja hyvinvoinnin tilaa yrityksessä. Jos henkilöstö on liian pitkään liian kovilla, se voi lisätä sairastavuutta tai madaltaa kynnystä jäädä sairauslomalle.
- Sairauspoissaolojen syiksi ovat nousemassa nykykäsityksen mukaan toimintakyvyn rajoitukset eivätkä niinkään enää pelkät sairaudet.
- EK:n arvion mukaan yhden sairauspoissaolopäivän keskimääräinen kokonaiskustannus on noin 300 euroa (vuoden 2009 hinta- ja kustannustasossa).
- Sairauspoissaoloon johtava prosessi saadaan kartoitettua muun muassa toiminnan seurantaraporteilla. Mutta pelkkä mittaaminen ei riitä, on päästävä poissaolon juurille asti. Yksi tapa on jo aikaisessa vaiheessa seurata henkilöstön työkykyä. Tavoitteena olisi pyrkiä proaktiiviseen, ennalta ehkäisevään toimintaan.

5.2 Hypoteesit

Hirsjärvi ym. (2000, 147-150) mainitsee, että hypoteeseja voidaan esittää monella tapaa. Hypoteesi voi olla suuntaa osoittava, tilastollinen tai työhypoteesi. Suuntaa antavat hypoteesit esittävät myönteisen tai kielteisen riippuvuuden tutkimuksen kohteena olevien ilmiöiden yhteyksistä. Tilastollinen hypoteesi, myös niin sanottu nolla-hypoteesi, esittää ettei tutkittavien ilmiöiden välillä esiinny yhteyttä tai eroa. Työhypoteesi puolestaan esittää Hirsjärven ym. mukaan tutkijan odotuksia tuloksista.

Tutkimuksessani ei voida ottaa kantaa tutkimusaineiston valossa kaikkiin teoreettisen viitekehyksen aiheisiin, joten kaikista luvuista en ole hypoteeseja nostanut. Halusin kuitenkin ottaa kaikki teoreettisessa viitekehyksessä käsittelemäni asiakokonaisuudet mukaan työni aiheeseen johdattelevana taustatietona, jatkotutkimusaiheiden takia sekä hyvänä ja herättelevänä taustatietopohdintana. Nämä asiat linkittyvät mielestäni eri yhteyksien kautta työyhteisöllisiin asioihin, eri painoituksin. Alla ovat, teoreettisesta viitekehyksestä, poimimani hypoteesit ovat sekoitus suuntaa antavista ja työhypoteeseista. Vastauksia hypoteeseihin esitän tutkimustuloksissa, luvussa 7.

Johtajuus on toisten ihmisten käyttäytymiseen vaikuttamista, sillä johtaja haluaa vaikuttaa toisiin ihmisiin siten, että nämä motivoituvat toteuttamaan yhteisiä tavoitteita ja päämääriä. (luku 2.1)

Johtamisella on jokseenkin suora yhteys työyhteisön ihmissuhteisiin ja ilmapiiriin. (luku 2.1)

Osallistava johtaminen on ihmisten ottamista mukaan toiminnan kehittämiseen ja päätöksentekoon. Tulosten lisäksi esimies saa luotua edellytyksiä henkilöstön motivaatiolle ja sitoutumiselle, sillä yksilön mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa päätöksentekoon lisää motivaatiota. (luku 2.7)

Henkilöstöllä on vastuu omasta osaamisestaan, ja esimiehen on annettava siihen mahdollisuus. (luku 2.7)

Muutos horjuttaa yksilön suhdetta työhön. Muutoksen vastustaminen voi olla myös terve kannanotto. Johtajan ajama strategia saattaa kohdata johdettavien korostunutta vastustusta. (luku 2.7)

Toimiva kanssakäyminen parantaa sekä tyytyväisyyttä työhön että työmotivaatiota, mutta vaikuttaa myös ja ennen kaikkea tavoitteiden saavuttamiseen. (luku 2.8)

Esimiehen tehtävänä on antaa johdettavilleen palautetta säännöllisesti. (luku 2.9)

Sitoutumiseen vaikuttaa se, miten yksilö viihtyy työssään, millaiset tunneperäiset ja sosiaaliset odotukset tulevat täytetyksi ja miten häntä kohdellaan ihmisenä. (luku 2.10)

Henkilöstön kokema työtyytyväisyys vaikuttaa sitoutumisen asteeseen. (luku 2.11)

Motivaatio on tilannesidonnainen ja sen määrä vaikuttaa siihen, miten innokkaasti henkilö käyttää voimavarojaan tavoitteiden saavuttamiseen. Menestyksellisen liiketoiminnan näkökulmasta on tärkeää saada henkilöstö kiinnostumaan ja motivoitumaan liiketoiminnallisista tavoitteista. (luku 3)

Tilastokeskuksen työolotutkimusten mukaan ihmiset näkevät myönteisinä asioina muun muassa parantuneet kehittymismahdollisuudet työssä, työn arvostuksen, lisääntyneen monipuolisuuden ja vaikutusmahdollisuuksien kasvun. Kielteisinä asioina koetaan muun muassa kiire, erilaiset työhön liittyvät pelot ja epävarmuudet, väkivallan uhka, ristiriidat työpaikalla, sosiaalisen tuen ja muutoksia koskevan tiedon väheneminen sekä erilaisten työperäisten psyykkisten ja somaattisten oireiden lisääntyminen. (luku 3.2)

Vaikutusmahdollisuuksien vähyys ja päätöksentekoon osallistumisen niukkuus vähentävät työmotivaatiota. Henkilöstön kokema työtyytyväisyys vaikuttaa siis sitoutumisen asteeseen. (luku 3.2)

Tasapainoinen organisaatio perustuu terveiden ihmisten työskentelyyn yhdessä. (luku 4)

Yksilöille on tärkeää kuulua johonkin ryhmään ja tuntee hyväksyntää. (luku 4.1)

Työilmapiirillä on suuri merkitys ihmisten hyvinvointiin ja viihtyvyyteen. Ilmapiiri vaikuttaa myös siihen, miten palkitsevaksi ihminen työnsä kokee, sekä siihen, miten todennäköisenä hän pitää työlle asetettujen tavoitteiden saavuttamista. (luku 4.1.1)

Osaavat ja terveet ihmiset saavat aikaan tuloksia. Sairauspoissaolot ovat yksi tärkeä mittari arvioitaessa henkilöstön työkyvyn ja hyvinvoinnin tilaa yrityksessä. Jos henkilöstö on liian pitkään liian kovilla, se voi lisätä sairastavuutta tai madaltaa kynnystä jäädä sairauslomalle. Osaan sairauspoissaoloista ei voida vaikuttaa, mutta tutkimusten mukaan monet työyhteisötekijät lisäävät sairauspoissaolojen riskiä. Näitä tekijöitä ovat esimerkiksi vähäinen vaikutusmahdollisuus omaan työhön, sosiaalisen tuen puute työpaikalla, organisaatiosupistukset ja työsuhteen epävarmuus. (luku 4.2)

Esimies voi omalla toiminnallaan olla luomassa ihannetyöpaikan käytäntöjä muun muassa kohtelemalla henkilöstöä oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti. Tutkimukset ovat osoittaneet, että esimiehen

epäoikeudenmukaisuus lisää johdettavien psyykkisiä oireita, heikentää työkykyä ja lisää sairauspoissaoloja. Esimiesten toiminta vaikuttaa myös tutkimusten mukaan johdettavien sitoutuneisuuteen ja varsinkin ikääntyvien työntekijöiden työmotivaatioon. Tutkimusten perusteella näyttäisi siltä, että tyytymättömyyttä aiheuttavat tekijät johtavat toiminnallisiin häiriöihin työpaikalla, kuten poissaoloihin, työsuorituksen huolimattomuuteen. (luku 4.2.2)

Useissa työolotutkimuksen raporteissa on jouduttu toteamaan, että työpaineet ja kiire ovat ehkä eniten työolojen muutosta kuvaavia tekijöitä. (luku 4.2.2.4)

Työn imua tunteva ihminen kokee, että töihin on mukava mennä. Työn imun ydintä on myönteinen, ammattiyhteisöön suhtautuminen omaan työhön ja parhaassa tapauksessa myös laajemmin koko työyhteisöön. (luku 4.2.2.5)

Pitkät poissaolot kuvastavat paremmin eroja terveydentilassa kuin poissaolomäärää. Lyhyet poissaolot selittyvätkin entistä useammin työhön liittyvillä tekijöillä. Huono johtaminen heijastuu siis herkkyytenä olla pois työstä sairauden takia. Sairauspoissaolomäärää ei siis aina pidetä hyvänä työntekijöiden terveyden mittarina, sillä poissaolomäärän kasaantuminen samoille henkilöille vääristää kokonaissairauspoissaolotilastoa. (ks. luku 4.3)

6 TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN OSA

Teoriaosan tarkoitus oli johdatella deduktiivisesti, tutkimusaiheen ympärillä olevaa teoreettista tietoa ja aiempia tutkimuksia monipuolisesti kartoittaen, tähän tutkimuksen empiiriseen osaan, jossa aihetta tutkitaan yhden tutkimusorganisaation aineiston kautta. Alun teoreettisen viitekehyksen myötä aiheesta on muotoutunut jo ajatuksia sekä dialogia tutkimusongelman ympärille. Tutkimusaineistosta ja –tuloksista piirtämäni tilastografiikka ja sen havainnollisuuden sopivuutta miettiessäni, käytin apunani Vesa Kuuselan (2000) kirjaa Tilastografiikan perusteet.

Teoriasta esiin nousseiden lähtökohtien ja tutkimusongelman avulla tutkimuksen empiirisessä¹⁵ osassa tarkastellaan tutkimusorganisaation sekundaariaineistoa, ilmapiiritutkimuskyselyaineisto ja sairauspoissaolomäärät tarkasteluvuosilta 2006-2008. Näiden materiaalien avulla on pyritty muodostamaan mahdollisimman neutraali näkemys tutkimuksen kohteena olleesta tutkimusongelmasta, ilmapiiritutkimustulosten ja sairauspoissaolojen yhteydestä tutkimusorganisaatiossa.

Tutkimuksen ensisijaisena tavoitteena on selvittää asetetun tutkimusongelman mukaisesti, tukevatko tutkimusaineistosta saadut tulokset teoreettisesta viitekehystä esiin nostettuja hypoteeseja tarkasteltavien tekijöiden välisistä yhteyksistä. Heikkilän (2008, 143, 189-193) mukaan tutkija voi teoreettisesta viitekehystä johtaa erilaisia hypoteeseja tutkittavien muuttujien tai tekijöiden vuorovaikutussuhteista, eli tutkija voi niin sanotusti esittää teoreettiset vastaukset tutkimuskysymyksiinsä, ja testata ennakkokäsityksien paikkansa pitävyyttä tietyssä perusjoukossa.

Metsämuurosen (2002b, 6) mukaan tieteen teoretikot ovat jo useamman vuosisadan ajan pohtineet päättelyn logiikkaa, eli miten jonkin asian oikeellisuus, todennäköisyys ja totuudellisuus voidaan päätellä. Metsämuuronen (2002a, 6-8) mainitsee myös, että keskeistä tieteelliselle tiedolle on, että uusi tieto rakentuu vanhan perustalle, eli se mitä asiasta jo tiedetään, toimii uuden hankitun tiedon lähtömateriaalina. Koska tieteelliselle tiedolle on luonteenomaista niin sanottu tiedon kasaantuminen, on tutkimuksen kannalta hyödyllistä ja tärkeää tutustua siihen kirjallisuuteen ja tutkimuksiin, jotka koskettavat tutkimuksen aihepiiriä. Tämä on ollut periaatteena myös tässä tutkimuksessa.

Kerlingerin (1973, 11) mukaan ”tieteellinen tutkimus voidaan määritellä luonnollisten ilmiöiden välisten oletettujen yhteyksien systemaattiseksi, kontrolloiduksi, kokemuseräiseksi eli empiiriseksi ja kriittiseksi

¹⁵ Empiirinen tutkimus pyrkii yksittäistapauksiin perustuen löytämään yleisiä lainalaisuuksia, toisin sanoen sääntöjä, jotka pohjautuvat tutkimustuloksista saatuihin tulosten yhteenvetoihin (Valli 2001, 105).

tarkasteluksi”. Kun tutkimuksessa tarkastellaan oletettuja asioiden tai ilmiöiden yhteyksiä, pitäisi siis tietää, miten nämä ilmiöt ovat toisistaan riippuvaisia. Metsämuuronen mainitsee myös, että usein saattaa olla tärkeää tietää, kumpi muuttuja seuraa kummasta, eli millainen on mahdollisesti havaitun yhteyden suunta. Metsämuurosen mainitsemaa eri muuttujien¹⁶ välistä yhteyttä olen tarkastellut tässä tutkimuksessa tilastomatematiikan (ks. esim. Wuolijoki & Norlamo 1995, 48-60) avulla, käyttäen Pearsonin kaavalla laskettua korrelaatiokerrointa. Lisäksi hain kuvioihin piirretyn regressiosuoran kautta havainnollista tukea siihen, kuinka lineaarista muuttujien välinen korrelaatio mahdollisesti on. Minulla ei ole ollut käytössäni tilastollisia ohjelmia, kuten SPSS, vaan kaikki aineiston tilastomatematiikan analysointi on tehty Microsoft Excel taulukkolaskentaohjelmalla.

Taustatietona tutkimusorganisaatiosta mainittakoon, että kyseessä on siis eräs eteläsuomalainen organisaatio, jonka nimeä ei julkaista tutkimuksen arkaluonteisuuden takia. Tutkimusorganisaatiolta on lupa tutkimuksessa käsiteltävien aineistojen käyttöön tässä tutkimuksessa esitetyllä ja kerrotulla tavalla. Tutkimusorganisaation anonymiteettia suojaten en voi julkaista tutkimusaineiston lukujen taustalla olevia henkilöstömääriä.

6.1 Tutkimusongelma

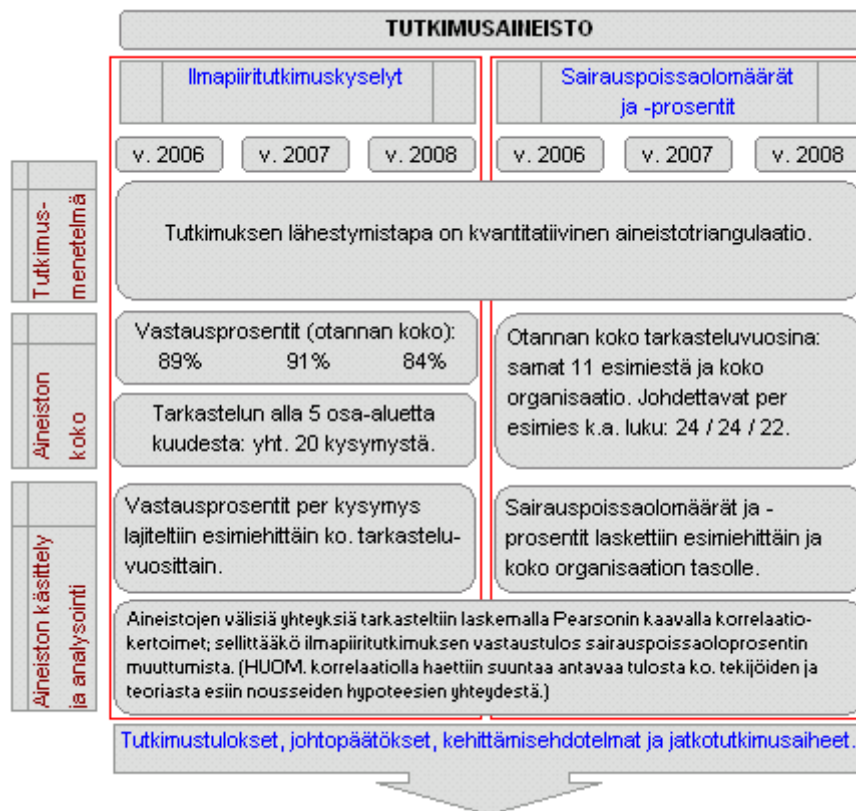
Vuonna 2008 tutkimusorganisaation sairauspoissaolojen määrä kasvoi yli viiden prosentin, mitä voidaan pitää jo normaalia sairastavuutta suurempana lukuna (ks. luku 4.3). Huomioimisen arvoista oli varsinkin pitkien, yli 60 päivän, sairauspoissaolojen määrän kasvu. Lisäksi myös muutaman päivän lyhyemmät poissaolot lisääntyivät. Sairauspoissaolojen lisäksi kiinnostusta herätti tutkimusorganisaation vuoden 2008 aikana lähes kaksinkertaistunut ulkoisen vaihtuvuuden prosentti. Nämä kaksi äkisti ja vieläpä samana vuonna muuttunutta henkilöstön tunnuslukua antoivat osaltaan alkusysäyksen tälle tutkimukselle. Tutkimuksen otos on pieni ja vain yhden organisaation aineisto kolmen vuoden periodilta, mutta silti näen, että tällaiselle tutkimukselle oli tarvetta, ainakin suuntaa antavassa ja selittävässä mielessä.

Tutkimusongelma:

Voidaanko ilmapiiritutkimustuloksilla ja sairauspoissaolomäärillä havaita keskinäisiä yhteyksiä tässä nimenomaisessa tutkimusorganisaatiossa?

Onko ilmapiiritutkimuskyselyaineistosta esiin nousevilla työntekijöiden näkemyksillä, muun muassa esimiestyöstä ja työyhteisöstä, havaittavissa yhteyttä sairauspoissaoloihin?

¹⁶ Muuttuja on asia, jota mitataan ja joka saa erilaisia arvoja. Esimerkiksi kyselylomakkeen kustakin kysymyksestä muodostetaan oma muuttujansa, kun ne muutetaan tietokoneelle tilastollisesti käsiteltävään muotoon. (Valli 2001, 106.)



KUVIO 10 Tutkimusaineisto ja sen käsittely tässä tutkimuksessa.

6.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksen lähestymistapana on kvantitatiivinen aineistotriangulaatio, jossa on piirteitä myös teoriatriangulaatiosta. Tutkimusaineistot ovat niin sanottua sekundaariaineistoja¹⁷, sillä ne on alun perin kerätty muuhun tarkoitukseen kuin tätä tutkimusta varten.

Alasuutarin (1994, 41-45) mukaan kvantitatiivisessa lomaketutkimuksessakin voidaan erottaa kaksi vaihetta: havaintojen pelkistäminen ja niin sanotun arvoituksen ratkaiseminen. Havaintojen pelkistämisen Alasuutari määrittelee jo osin alkavaksi ennen aineistojen keräämistä. Tutkijan pitää siis määritellä muun muassa tutkimuksensa muuttujat ja koodit, koodata kerätty aineisto ja tehdä siitä tilastollinen analyysi. Arvoituksen ratkaisemisella Alasuutari kuvaa tutkimustulosten tulkintaa. Tulkinta-apuna tutkija voi käyttää muuta aiheeseen liittyvää informaatiota, aiempia tutkimustuloksia ja muun muassa näistä johdettuja hypoteeseja. Näitä kahta tutkimuksen vaihetta Alasuutari nimittääkin havaintojen tuottamisen ja selittämisen vaiheiksi. Havaintojen tuottaminen tarkoittaa tässä tutkimuksessa siis muuttujien välisten yhteyksien etsimistä ja tarkastelua. Tämän tutkimuksen selittämisvaiheessa, eli tutkimustuloksissa ja johtopäätöksissä, viitataan muihin tutkimuksiin ja

¹⁷ Alun perin muuhun tarkoitukseen kerättyä tai hankittua aineistoa voidaan nimittää sekundaari-aineistoksi (Heikkilä 2008, 14).

aihetta käsittelevään kirjallisuuteen tutkijan tuottamia havaintoja selitettäessä.

Lomaketutkimusaineisto ja tilastolliseen faktaan perustuvat sairauspoissaololistat ovat tutkimustuloksiin mennessä jalostuneet tilastollisten tunnuslukujen muotoon. Jos tutkimuksessa olisi mukana laadullista aineistoa, tässä vaiheessa tuloksia voitaisiin selittää myös taustamerkitysten kautta. Lomaketutkimuksessa laadullisia tapausesimerkkejä ei voida käyttää, sillä aineisto on siihen Alasuutarin mukaan ”liian karkeaa”. Alasuutari toteaaakin, että yksittäistapauksista ei ole tietoa, vaan yksilö esiintyy tutkimustuloksissa vain sarjana muuttujien saamia arvoja. Joskus tulkintojen apuna voidaan käyttää lomakkeen avoimia kysymyksiä, mutta tässä tutkimuksessa avoimet kysymykset on rajattu pois, joten niistä ei saada tulkinta-apua. Koska tässä tutkimuksessa tarkastellaan ja havainnoidaan tutkittavaa ilmiön kehittymistä menneiden vuosien tutkimusaineistolla, voidaan tätä kutsua Holopaisen ja Pulkkisen (2008, 21) mukaan myös retrospektiiviseksi tutkimukseksi.

Monistrategiset tutkimusotteet liittyvät triangulaatioon, jolla tarkoitetaan sitä, että samaa tutkittavaa ilmiötä lähestytään monelta eri suunnalta erilaisten aineistojen ja teorioiden kautta, monimenetelmällisesti. Monimenetelmällisyys tarkoittaa usein myös erilaisten teoreettisten selitysmallien tai useiden rinnakkain koottujen aineistojen käsittelyä rinnakkain. (ks. Eskola & Suoranta 1998, 69; vrt. esim. May 1993, 130.) Triangulaatiolla pyritään kohottamaan tutkimuksen luotettavuutta, ja sen avulla osoitetaan, ettei jokin tulos ole pelkästään sattumanvarainen, koska sama tulos on saavutettu useilla eri lähestymistavoilla. Triangulaation käyttöä perustellaan usein sillä, että yksittäisellä tutkimusmenetelmällä on vaikea saada kattavaa kuvaa tutkimuskohteesta. (ks. esim. Anttila 1996, 417- 418; Eskola & Suoranta 1998, 69-74; Hirsjärvi & Hurme 2001, 38-40.)

Tässä tutkimuksessa lähestymistapana on pääasiassa aineistotriangulaatio, joka tarkoittaa useammanlaisen aineiston yhdistelemistä yhdessä tutkimuksessa. Teoriatrangualaatiomainen lähestymistapa puolestaan tarkoittaa tutkimusaineiston tulkintaa erilaisilla teorioilla, tässä tutkimuksessa teoreettisesta viitekehyksestä nousseita teoreettisia hypoteeseja. Teoriatrangualaatioon liittyy myös ihmisen toiminnan tulkinta esimerkiksi tarveteorialla (ks. esim. luku 3.1 Maslow'n tarvehierarkia). (Eskola & Suoranta 1998, 69-74.) Triangualaatio voidaan nähdä hermeneuttisena ilmiönä, sillä eri näkökulmista tehtävä tarkastelu syventää ja lisää ymmärrystä tutkimuksen kohteesta (ks. esim. Raunio 1999, 251-262).

Deduktiivinen ajattelu (ks. esim. Holopainen, Tenhunen & Vuorinen 2004, 12; Metsämuuronen 2002b, 7-9) tarkoittaa tässä tapauksessa sitä, että tutkimusongelmassa määritellyjä piirteitä tarkastellaan teorian pohjalta ja tutkimustuloksia verrataan muihin vastaavanlaisiin tutkimuksiin, tarkastellen tulosten yhdensuuntaisuutta hakien näin hypoteeseille niin

sanottua samaa totuutta. Tutkimus johdattelee lukijan teoreettisen viitekehyksen kautta lähemmäksi tutkittavaa ilmiötä. Eteneminen tapahtuu deduktiivisesti yleisestä yksittäiseen niin, että tutkimuksen taustalla olevia teoreettisia hypoteeseja testataan empiriassa tutkimusorganisaation aineiston kautta, tätä voidaan kutsua myös hypoteettis-deduktiiviseksi¹⁸ menetelmäksi.

Ilmapiiritutkimuskyselyjen vastauksiin ovat vaikuttaneet, tässä tutkimuksessa tutkimattomat, erinäiset seikat kuten vastaajan asenne, näkemys kysytystä asiasta, yksilön omat arvot ja asioiden merkitykset hänelle tai muut yksilön käyttäytymiseen ja ajatteluun vaikuttavat seikat. Alasuutaria (1994, 73) mukailten voidaan todeta, että strukturoidun kyselyaineiston analyysi ei voi antaa vastausta siihen, mitä merkityksiä ihmiset antavat työlle tai miten suhde työhön ja työympäristöön näkyy heidän tavassaan jäsentää ilmapiiritutkimuskyselyssä kysyttäjä asioita. Tässä tutkimuksessa ei siis tehty haastatteluja vastaajien käsityksistä tai asenteista ilmapiiritutkimuslomakkeella kysytyistä asioista. Tämä on osaltaan tutkimustulosten luotettavuutta heikentävä seikka. Tässä tutkimuksessa on tehty tietoinen rajaus sekundaariaineistoon, jota lähestytään kvantitatiivisesta tutkimusnäkökulmasta. Tämän takia tutkimuksessa ei ole lähdetty syväluotaamaan merkityksien taakse, vaan ne jäävät niin sanotusti todistamattomiksi hypoteeseiksi ihmisten vastausten taakse. Näistä merkityksistä ja asenteista olisi mielenkiintoista tehdä oma laadullinen tutkimuksensa, sillä tulokset toisivat varmasti lisää näkökulmia tämän tutkimuksen tulosten numeerisiin tulkintoihin.

Myös sairauspoissaolomäärien ja –prosenttien taustalla ovat paitsi tilastolliset faktat vuoden aikana olleista poissaoloista, mutta myös tässä tutkimuksessa tutkimattomat, yksilöiden asenteet, sitoutuminen työyhteisöön ja muut teoreettisesta viitekehyksestä nousseet hypoteesit. Ilmapiiritutkimustulokset edustavat tutkimusorganisaation työntekijöiden yksilöllisiä näkemyksiä omasta hyvinvoinnistaan ja työyhteisönsä tilasta. Tämän tutkimuksen niin sanottuna hiljaisena taustatietona ovat juuri aineistojen taustalla olevat ihmisten kokemukset, joita pyritään tulkitsemaan ilmapiiritutkimuskyselyjen tulosten kautta. Ilmapiiriasioita korreloidaan sairauspoissaoloprosenttiin, jotta voitaisiin nähdä onko ilmapiirivastausten tuloksissa jotakin millä voidaan numeerisen tulkinnan kautta nähdä olevan korrelointia sairauspoissaolomäärien kanssa. Tutkimusaineiston rinnalla kulkevat teoreettisesta viitekehyksestä esiin nousseet teoreettiset hypoteesit eri tekijöiden välisistä havaituista yhteyksistä. Näin tutkimuksessa yhdistyvät sekä teoria että yksilöiden käyttäytymiseen liittyvä ajattelu, käsitys ihmisestä työyhteisössä.

Aaltolan ja Vallin (2001, 33-43) mukaan tutkijan tulee määritellä tutkimukselleen ennalta joitakin teoreettisia lähtökohtia, jotka koskevat tutkimuskohdetta. Nämä ovat yleensä laajempia teoreettisia näkökulmia tai kysymyksiä, joihin tutkija joutuu ottamaan kantaa voidakseen tehdä

¹⁸ Hypoteettis-deduktiivinen päättely: hypoteesi hylätään, jos se ei saa tukea tutkimusaineistolta (Metsämuuronen 2002, 8).

tutkimuksensa. Aaltola ja Valli mainitsevat myös, että tutkimuksen eri vaiheissa tutkija kohtaa niin sanotun hermeneuttisen kehän ongelman, joka tarkoittaa tutkimuksellista vuoropuhelua, dialogia, tutkimusaineiston kanssa. Tutkiva dialogi on jatkuvaa vuorovaikutusta puolin ja toisin aineiston sekä tutkijan oman tulkinnan välillä. Dialogin tavoitteena on löytää todennäköisin ja uskottavin tulkinta siitä, mitä tutkimuksella on tarkoitettu, sekä tehdä merkityskokonaisuuksien yhteen vienti ja kokonaiskuvan rakentaminen tutkittavasta kohteesta.

Eskola ja Suoranta (1998, 218) sanovat, että erityisen hyvänä tutkimusta ohjaavana kriteerinä pidetään ajatusta, jonka mukaan lukijalle täytyy tarjota mahdollisuus joko hyväksyä tai riitauttaa tehty tulkinta. Tämä on yksi kriteeri tutkimusraportin kirjoittamiselle. Valmis teksti on osaltaan yksi tulkinta asiasta, tutkijan mahdollisimman neutraali näkemys kerätyn ja yhdistetyn tiedon valossa. Lukija voi verrata omaa näkemystään tutkijan aineistoon ja päätelmiin, niin sanotusti keskustella tekstin kanssa.

Rose (1999, 55-57) rinnastaa empiirisen tutkimuksen analogisesti diagnoosiin. Empiirinen työ pyrkii eristämään, ryhmittelemään ja järjestämään erilaisia oireita ja löytämään niistä kokonaiskuvan, jonka perusteella tehdä diagnoosi siitä, mitä on tapahtumassa. Tarkoitus ei ole löytää yhtä keskeistä muuttujaa tai syytä, vaan kuvata kokonaisuutta, johon voivat vaikuttaa hyvin monenlaiset tiettyyn tilanteeseen liittyvät tekijät. Rosen mielestä aineistossa voidaan tarkastella sen pintarakenteita tuomalla esiin siinä ilmeneviä puheen muodostumia niiden omilla ehdoilla ja kuvaamalla niitä sellaisina kuin ne tekstissä ovat puhujan näkökulmasta. Rose kutsuu tätä pinnan empiriaksi tai empiiriseksi hetkeksi, jolloin ajatus pyrkii löytämään itsensä. Tutkija pyrkii empiiristä analyysiä tehdessään myös löytämään omat ajatuksensa, jotka alkavat muotoutua aineiston kanssa työskennellessä.

6.3 Aineisto

Holopainen ym. (2004, 14) mainitsevat, että ennen minkäänlaisen tilastollisen analyysin tekoa tarvitaan tilastoaineisto. Tilastollinen aineisto voi olla jo valmiita tilastoja tai tutkija kerää sen itse eri menetelmiä käyttäen. Holopainen ym. mainitsevat myös, että ”siltoin kun empiirisellä tutkimuksella pyritään hakemaan ratkaisua tiettyyn ongelmaan, niin tavoitteena on usein testata jokin tietty hypoteesi tai tutkia muuttujien välisiä yhteyksiä, tällöin tietojen analysointi on tavallisesti kvantitatiivista ja otoskoko suhteellisen suuri edustavan otoksen aikaansaamiseksi”.

Alasuutarin (1999, 83) mukaan tutkimuksen teoreettinen viitekehys määrää sen, millainen aineisto kannattaa kerätä ja millaista analyysimenetelmää kannattaa käyttää, tai päinvastoin. Aineiston luonne asettaa rajat sille, millainen tutkimuksen teoreettinen viitekehys voi olla ja millaisia metodeja voidaan käyttää. Koska tämä tutkimus perustuu aineistoihin, jotka on ensisijaisesti kerätty muita tarkoituksia varten, painotan teoreettisessa tarkastelussa tutkimuksen kohteena olevia

ilmapiiritutkimuskyselyaineistoihin liittyviä aihealueita. Tässä työssä esittämäni teoreettinen viitekehys ei siis ole vaikuttanut siihen, miten kyselylomakkeet on suunniteltu tai millaisia aineistoja tutkimusta varten on kerätty.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan Pearsonin korrelaatiokertoimen avulla, tutkimusorganisaatiosta käyttöön saadulla aineistolla, ilmapiiritutkimustulosten yhteyttä sairauspoissaoloihin. Tutkimus kohdistui vuosien 2006-2008 ilmapiiritutkimuskyselyaineistoihin ja tutkimusorganisaation aineistosta laskettuihin sairauspoissaolomääriin ja -prosentteihin sekä organisaatio- että esimiestasolla. Tutkimukseen mukaan otetut yksitoista esimiestä ovat valikoituneet tutkimukseen seuraavilla puhtaasti tutkimusperusteisilla kriteereillä:

- Esimies on ollut alaisvastuullisissa tehtävissä kaikkina kolmena tutkimusvuotena.
- Johdettavia on ollut pääsääntöisesti vähintään viisi.

Kun tutkimuksessa puhutaan ”koko organisaatiosta”, tarkoitetaan koko tutkimusorganisaation henkilöstöä koskevia asioita tai keskimääräisiin henkilöstölukuihin perustuvia organisaatiotason tutkimustuloksia. Esimiehiä kuvataan tässä tutkimuksessa vain tunnisteilla E1 – E11. Esimiehet eivät ole millään tavalla esimerkiksi aakkosjärjestyksessä, vaan olen valinnut heille sattumanvaraisesti koodin skaalan E1 ja E11 väliltä.

6.3.1 Ilmapiiritutkimukset

Tämä tutkimusaineisto on perustunut niin sanottuun sekundaariseen Survey-tutkimukseen, eli suunnitelmalliseen kyselylomakkeen avulla toteutettuun tiedonkeruuseen (ks. esim. Holopainen & Pulkkinen 2008, 42; Niemi & Tourunen 1996, 41). Kyselylomake on ollut niin sanotusti sekamuotoinen (ks. esim. Heikkilä 2008, 52), sillä mukana on ollut pelkkiä numeerisia vastausvaihtoehtoja, valmiista listasta valittavia vaihtoja sisältäen myös ”Muu, mikä?” –kohdan sekä avoimia kysymyksiä, joissa vastaaja on voinut ilmaista muun muassa kehitysehdotuksensa.

Kysymysten vastausasteikkoa yhdestä kymmeneen voidaan pitää mielestäni tarpeeksi vertauskelpoisena Pearsonin korrelaatiokertoimen tarkastelemaan välimatka-ajatteluun. Ilmapiiritutkimuksissa on mitattu vastaajan vastaushetken tuntemusta ääripäiden hyvä ja huono välimatkalla. Näkemykseni olikin, että vastausasteikko oli eräänlainen vastaajien tunnemittari. Vastaajia oli saatteissa pyydetty vastaamaan sen tuntemuksen pohjalta, että tuntuiko kysytty asia olevan hänestä hyvin vai olivatko tuntemukset asiaa kohtaan kaukana hyvästä, eli huonosti. Näin vastaaja mittaili omia tuntemuksiaan tunnevälimatka-asteikolla hyvä-huono. Tämän logiikan perusteella valintani kääntyi Pearsonin korrelaatiokertoimen puoleen eikä esimerkiksi Spearmanin järjestysasteikko korrelaatiokertoimeen. Ja koska regressiosuoran lähtökohtana ovat välimatka- ja suhdeasteikon tasoiset muuttujat, niin otin regressiosuoran havainnolliseksi avuksi tutkimustuloskuvioiden. Myös se,

että tässä tutkimuksessa ei käsitellä ilmapiiritutkimuksen avoimien kysymysten kautta tulleita vastauksia tai tietoja, tukee Pearsonin korrelaatiokertoimen valintaa. Tiedon käsittely ja analysointi pohjautuu puhtaasti kyselyn numeerisiin vastauksiin 20 valitun kysymyksen osalta. Mukana ei siis ole muuta ilmapiiritutkimusmateriaalia kuin asteikkovastauksia. Näin ollen vastausten vertailu on linjassaan käyttäessäni Pearsonin korrelaatiokerrointa.

Ilmapiiritutkimuskyselyn otannan perusjoukkona on ollut tutkimusorganisaation koko henkilöstö. Ilmapiiritutkimuksen tuloksia on tässä tutkimuksessa tarkasteltu lähemmin vain osasta perusjoukkoa. Kuten Holopainen ja Pulkkinen (2008, 29) osuvasti tämän ilmaisevat ”Tällöin voidaan ajatella, että tämä osajoukko sopivasti valittuna voisi edustaa koko perusjoukkoa ja olisi ikään kuin perusjoukko pienoiskoossa. Tutkimalla tällaista osajoukkoa saadaan parhaimmillaan selville vastaavat ominaisuudet koko perusjoukosta”. Tähän tutkimukseen valikoitunut pienempi osajoukko-otos on tutkimuskriteerien mukaan valikoitunut tutkimusorganisaation 11 esimiestä, joiden kokonaisalaimääräksi laskettiin keskiarvollisesti vuonna 2006 24, vuonna 2007 24 ja vuonna 2008 22 johdettavaa. Heikkilä (2008, 75; ks. myös Clarkeburn & Mustajoki 2007, 70-73) mainitsee, että otoksen täytyy olla riittävän suuri satunnaisvirheen vähentämiseksi. Tähän liittyen tutkimuksen taustatietona voinee todeta, että yhdentoista esimiehen otos on tutkimusorganisaation kokoluokassa varsin edustava, niin määrällisesti kuin perusjoukkoon verrattavilta ominaisuuksiltaan.

Joka vuosi, helmi-maaliskuun aikoihin, tutkimusorganisaation henkilöstöjohtaja laatii ilmapiiritutkimuksesta henkilöstölle sähköpostisaatteen, jossa hän avaa vastaajille kyselyyn liittyvät tärkeimmät asiat. Saatteen liitteenä on sähköinen linkki kyselyyn. Vastausaikaa on keskimäärin kaksi viikkoa. Kyselyyn vastaaminen on ollut vapaaehtoista, ja vastaajajoukko on koostunut vastaamisajankohtana läsnä olevasta henkilöstöstä. Tutkimuskriittisesti voidaan todeta, että näin ollen mukana on saattanut olla määräaikaaisia kausityöntekijöitä, ja toisaalta esimerkiksi vuosilomalla tai pitkään sairaana olevat työntekijät eivät välttämättä ole kyenneet poissaolonsa takia vastaamaan kyselyyn. Näin ollen on mahdotonta tietää, ketkä henkilöstöön kuuluvat henkilöt ovat jääneet vastaamattomien joukkoon, tai mikä on heidän mielipiteensä tai kokemuksena muista organisaation tilaa koskevista asioista. Toki mukana tuossa vastaamattomien joukossa ovat myös ne, jotka eivät syystä tai toisesta ole halunneet vastata ilmapiirikyselyyn.

Tutkimusorganisaation ilmapiiritutkimuksien vastausprosentit ovat olleet seuraavat: vuonna 2006 (89 %), 2007 (91 %) ja 2008 (84 %). Vastausprosentit ovat joka vuosi olleet yli 80 prosenttia koko henkilöstöstä, joten vastausprosenttien valossa otosta voidaan pitää varsin kattavana ja myös suhteellisen luotettavana otoksena tutkimusorganisaation tilasta. Tätä väittämää vahvistaa esimerkiksi Valli (2001, 32) toteamalla, että riittävänä vastausprosenttina voidaan

useimmiten pitää kuuttakymmentä. Ilmapiiritutkimustulosten vastausprosenttia ei ole laskettu esimiehittäin, koska aineistosta ei ole tunnistettavissa vastaamatta jättäneiden tietoja, joten on mahdoton jäljittää kuuluiko joku heistä tutkimuksessa mukana olevan esimiehen yksikköön.

Kyselyt toteutettiin joka vuosi Webropol –ohjelmalla muun muassa anonymiteettisuojaan ja tulosten koontiin perustuen. Tuloksista tilattiin joka vuosi vastausajan päätyttyä excel versio organisaation omaan käyttöön ja tulosten jatkokäsittelyä varten. Kyselyyn ei ole vastattu omalla nimellä. Mutta oleellisena taustamuuttujana on ollut esimiestieto. Näin tulokset on saatu jaoteltua sekä organisaatio- että esimiestasolle. Esimies, jolla on vähintään kuusi johdettavaa, on saanut omat ilmapiiritutkimustuloksensa tarkempaan käsittelyyn. Tätä pienemmät yksiköt käyvät tutkimustuloksiaan läpi vain yhtiötason tulosten kautta.

Myös ilmapiiritutkimuksen sähköisen kyselylomakkeen on koontanut tutkimusorganisaation henkilöstöjohtaja. Lomakkeen kysymykset on suurimmaksi osaksi muokattu Työterveyslaitoksen Työyhteisöindeksi –kyselystä, Suomen Parhaat Työpaikat –kyselystä ja yksi kysymys on LTT:n tutkimuksesta. Tuloksia lukee ja muokkaa vain kohdeorganisaation henkilöstöjohtaja, joten vastaukset eivät tule missään vaiheessa kenenkään muun tietoon. Henkilöstöjohtaja tekee kyselystä joka vuosi myös koonnin ja tiedotteen henkilöstölle ja yhtiön johdolle.

Kyselylomake koostui joka vuosi samoista kuudesta pääaihealueesta (lista alla), joiden alle oli laadittu kahdesta kahdeksaan kysymystä aihealueeseen liittyen (ks. liite 1). Tämän tutkimuksen tarkastelukohteena eivät ole ilmapiiritutkimusaineiston kysymykset numero 14 (a ja b), 15-18 ja 20. Tutkimuksessa ei siis tarkastella tasa-arvoasioita eikä kehittämistä, muuta kuin kysymyksen numero 19 osalta. Kysymyksiin vastattiin mitta-asteikolla yhdestä kymmeneen, ykkösen ollessa huonoin ja kymmenen paras. Kyselyn mitta-asteikko ei perustunut suoranaisesti esimerkiksi Likertin-, Flechen- tai Osgoodin-asteikkoihin, koska mitta-asteikon porrasjako oli parillinen. Vastausasteikossa ei siis ollut edellä mainituille mitta-asteikoille tyypillistä asteikon parittomuutta, ja sitä kautta keskimmäisen vastausluokan täyttä neutraalisuutta. Täydellä neutraalisuudella tarkoitetaan tässä yhteydessä vastausasteikon vastausvaihtoehtoa ”en osaa sanoa”. (ks. esim. Heikkilä 2008, 53-55; Valli 2001, 34-36.) Toisaalta kyselyjen vastausasteikko yhdestä kymmeneen tukee vastauksista saatuja vastauskeskiarvoja, sillä mukana ei ole ollut ”en osaa sanoa” –vastauksia, mikä parantaa otannan laadullisuutta, ja sitä kuinka paljon vastaaja on ollut kysytyn asian kanssa samaa tai eri mieltä (ks. esim. Heikkilä 2008, 184). Lisäksi vastausasteikko tuki aikaisemmin mainitsemaani Pearsonin korrelaatiokertoimen välimatka-ajattelua.

1. työyhteisön ilmapiiri ja toiminta
2. tasa-arvo
3. kehittäminen
4. työn piirteet

5. sitoutuminen ja työtyytyväisyys
6. hyvinvointi ja terveys.

Osiossa yksi tarkastellaan tiedon kulkua henkilöstön ja johdon välillä, luottamusta, tavoitteiden selkeyttä, työn jaon oikeudenmukaisuutta ja selkeyttä, lähiesimiestyötä ja työyksikön ilmapiiriä. Tämän osion vastauksia tarkasteltaessa korrelaatioilla haetaan vastauksia muun muassa lähiesimiestyöstä, työnjaon oikeudenmukaisuudesta sekä työyhteisön ilmapiiriin liittyvistä asioista.

Osiosta kolme valitussa kysymyksessä numero 19 käsitellään tarpeita kehityskeskustelu / esimies-alaiskeskustelu näkökulmasta. Tällä haetaan korrelaatiota lähinnä kehittymisestä ja kehittymismahdollisuuksien kokemisesta sekä esimies-alaiskeskustelun yleisestä kokemisesta ja sitä kautta myös hieman ehkä välillisestä yhteydestä esimiestyöhön ja sen kokemiseen.

Osiossa neljä käsitellään työn tarjoamia mahdollisuuksia henkilökohtaiseen kasvuun ja kehitykseen, vaikutusmahdollisuuksia, stressin ja kiireen kokemista tekemättömien töiden ja työn tekemiseen käytettävän ajan näkökulmasta. Tätä osiota tarkastelemalla haetaan korrelaation kautta tulkintoja muun muassa siihen miten vastaajat ovat kokeneet saaneensa työn tarjoamista mahdollisuuksista apua henkilökohtaiseen kasvuun, kuinka paljon vastaajat ovat kokeneet saaneensa tai päässeensä vaikuttamaan omiin asioihinsa työpaikallaan. Lisäksi tarkastellaan muutaman kysymyksen kautta tekemättömien töiden paineen tuntua ja työn tekemiseen käytettävän aikamäärän riittävyden kokemista.

Osiossa viisi tarkastellaan sitoutumista ja työtyytyväisyyttä siitä näkökulmasta onko henkilö valmis panostamaan edistääkseen tutkimusorganisaation menestymistä, koetaanko työllä olevan merkitystä, ollaanko nykyiseen työhön tyytyväisiä ja koetaanko nykyinen työpaikka mukavaksi työpaikaksi. Tässä osiossa mitataan siis vastaajien oletettua sitoutumisen astetta ja halua panostaa yrityksen eteen, ehkä jopa muista epäkohdista huolimatta. Tarkastelussa ovat myös vastaajien kokemukset työpanoksen tärkeydestä ja oman työn merkityksestä. Näitä asioita siis verrataan, tämän osion osalta, vastaavien tutkimusvuosien sairauspoissaoloprosentteihin.

Viimeisessä osiossa kuusi tarkastellaan vastaajien kokemaa terveydentilaa, työkykyä ja koettua stressin tunnetta. Tarkastelun alla ovat tarkemmin tämän osion kohdalta kysymykset vastaajien arviosta terveydentilastaan ja työkyvystään ikäisiinsä tai parhaimpaansa verrattuna. Lisäksi tässä kohdassa kysyttiin suoraan ovatko vastaajat tunteneet stressiä viimeisen kuukauden aikana. Näin ollen mukaan tutkimukseen saadaan lähes suoraa stressin ja sairauspoissaolojen välisen yhteyden tarkastelua.

On hyvä huomioda, että ilmapiiritutkimustulokset kolmelta tarkasteluvuodelta ovat tutkimusorganisaation henkilöstön subjektiivisia havaintoja ja kokemuksia omasta työympäristöstään. Mainittakoon vielä, että kaikki edellä mainitut tarkasteluyhteydet ovat siis suuntaa-antavia numeeriseen tietoon perustuvia korrelaatiokerrointulokintoja, joihin on haettu vastauksia tutkimustuloksissa, luvussa 7.

Tutkimuksissa mielenkiinto suuntautuu usein yhden muuttujan tarkastelusta myös kahden eri muuttujan välisen vertailun ja niiden yhteyksien kuvaamiseen. Tunnuslukuja käytettäessä muuttujien välisen yhteyden voimakkuutta kuvataan yleensä korrelaatiokertoimella. Korrelaatiolla tarkoitetaan sitä, missä määrin jonkin muuttujan vaihtelut vastaavat toisen muuttujan sisäistä vaihtelua. Kysymys on siis muuttujien pareittaisista yhteyksistä.

Kahden muuttujan välistä yhteyttä kuvataan tavallisimmin Pearsonin kertoimen avulla. Se mittaa muuttujien suoraviivaista riippuvuutta, mikä on yksinkertaisin olettaen muuttujien yhteyden luonteesta. Korrelaatiokerroin on vakioitu siten, että se vaihtelee -1:stä 0:n kautta +1:een, eli täydellisestä negatiivisesta korrelaatiosta korrelaation puuttumiseen ja siitä edelleen täydelliseen positiiviseen korrelaatioon. Korrelaatiokertoimen arvo +1 saavutetaan silloin, kun kaikki hajontakuvion pisteet sijaitsevat samalla nousevalla suoralla. Korrelaatiokertoimen arvo -1 saavutetaan silloin, kun kaikki pisteet sijaitsevat samalla laskevalla suoralla. Korrelaatiokertoimen arvo 0 merkitsee, ettei muuttujien välillä ole lainkaan suoraviivaista riippuvuutta. Tällöin muuttujien välillä voi toki olla muunlaista kuin suoraviivaista riippuvuutta. Mitä kauempana korrelaatiokerroin on nolasta, sitä voimakkaammasta suoraviivaisesta riippuvuudesta on kyse.

Regressiosuora on toinen ja erittäin käyttökelpoinen tapa kuvata kahden muuttujan välistä riippuvuutta. Tilastollinen riippuvuus ei läheskään aina tarkoita muuttujien välistä syy-seuraussuhdetta. Yhteyshän on saattanut syntyä jonkun tutkimuksessa ei-mitattavan kolmannen muuttujan kautta. Tutkimuskriittisesti voidaan todeta, että korrelaatiokerroin kuvaa ainoastaan yhden luvun avulla koko aineistossa havaittavaa yhteyttä muuttujien välillä, eikä näin ollen kerro syvällisemmin esimerkiksi aineiston varsinaisesta jakautumisesta eri ryhmien välille, kuten vaikkapa ristiintaulukoinnista olisi mahdollista havaita. (Anttila 1996, 176-179; Heikkilä 2008, 90-92; Holopainen & Pulkkinen 2008, 233-238, 259-268; Karma 1980, 55-61; Karma & Komulainen 1984, 7-9; Karttunen 1994, 77-79; Laininen 2004, 61-72; Niemi & Tourunen 1996, 60-68; Valli 2001, 55-69; ks. myös esim. Heikkilä 1993, 221-236; Manninen & Ylén 2001, 89-92.)

Olen jättänyt ristiintaulukoinnin tästä tutkimuksesta tietoisesti pois, koska käytössäni ei ole ollut tilasto-ohjelmia, ja hain tällä tutkimuksellani pääasiassa suuntaa-antavia tuloksia tutkittujen tekijöiden välisistä yhteyksistä ja hypoteeseista. Näin ollen Pearsonin korrelaatiokerroin ja

kuvioon piirretty regressiosuora sopivat tämän tutkimuksen suuntaa-antavaan luonteeseen.

Yksiselitteistä sääntöä korrelaatiokertoimen arvon tulkitsemiseksi ei ole, ja kirjallisuudestakin löytyy hieman toisistaan poikkeavia tulkintaskaaloja (ks. esim. Holopainen & Pulkkinen 2008, 245-248; Metsämuuronen 2002a, 41-49). Niinpä sovelsin kirjallisuudesta löytämiäni tulkintoja, ja päädyin tämän tutkimuksen korrelaatiokertoimen (r) tulkinnassa käyttämään seuraavanlaista tulkinta-asteikkoa:

- voimakas (muuttujien välillä on selvä suoraviivainen riippuvuus), jos $r \geq 0.8$
- huomattava (muuttujien välillä on jonkin verran suoraviivaista riippuvuutta), jos $0.6 \leq r < 0.8$
- kohtalainen (muuttujien välillä on jonkin verran suoraviivaista riippuvuutta), jos $0.3 \leq r < 0.6$
- merkityksetön (muuttujien välillä ei ole juurikaan suoraviivaista riippuvuutta), jos $r < 0.3$.

Tulkinnassa ja tutkimuksissa täytyy aina myös huomioida se, että tutkimuksen otoskoko vaikuttaa asiaan. Isoilla otoksilla itseisarvoltaan pienemmätkin korrelaatiokertoimet voidaan tulkita merkitseviksi. Tämän tutkimuksen tutkimusotos on kuitenkin ihan merkittävä tutkimusorganisaation kokoa ajatellen, joten tutkimustulokset –osiossa esitetyt tulokset voidaan pitää luotettavina suuntaa-antavina tulkintoina.

Korrelaatiokertoimen arvo on herkkä poikkeaville arvoille. Jos hajontakuviossa näkyy selvästi esimerkiksi havaintoapuna käytetystä regressiosuorasta poikkeavia havaintoja, täytyy tällaisten havaintojen kohdalla aina pysähtyä miettimään, mistä on kyse. Ovatko poikkeavat havainnot esimerkiksi jollakin tavalla virheellisiä tietoja, väärin syötettyjä tietoja, ja jos kyse ei ole virheestä, niin löytyykö poikkeaville arvoille luonnollinen selitys? Kun poikkeavien havaintojen alkuperä selviää, seuraavaksi mietitään onko hyvä pitää havainnot mukana vai olisiko perusteltua jättää ne pois tarkasteluista. Esimerkiksi jos virheelliset tai väärin syötetyt tiedot voidaan korjata, niin ne voidaan pitää tarkasteluissa mukana. Itse tein myös tämän tarkastelun tutkimusaineistoni osalta, ja jouduin jättämään tarkastelusta pois kolme esimiestä tutkimuseettisyyden, liian pienen otannan ja liian poikkeavien arvojen takia. Viimeisessä en löytänyt syytä arvojen poikkeavuudelle, joten jätin ko. tulokset pois tästä tutkimuksesta. Niinpä 14 tutkimuskriteerit täyttävästä tutkimusorganisaation esimiehestä jäi tutkimusotokseen jäljelle 11.

Ilmapiiritutkimustulosten korrelointi sairauspoissaoloprosenttien kanssa on laskettu kysymys kysymykseltä jokaiselta tarkasteluvuodelta Pearsonin korrelaatiokerroin kaavalla (taulukko 3). Pearsonin korrelaatiokerroin on muuttujien mittayksiköistä riippumaton tunnusluku, joka mittaa kahden välimatka-asteikollisen muuttujan välistä suoraviivaista riippuvuutta. Muuttujien järjestys ei vaikuta korrelaatiokertoimen arvoon.

Tutkimusongelmani myötä tulkitsin muuttujat niin, että ilmapiiritutkimustulokset selittävät sairauspoissaoloprosenttien muutoksia. Valitsin ilmapiiritutkimustulokset x-akselille ja sairauspoissaoloprosentin y-akselille.

TAULUKKO 3 Korrelaation ja regressiosuoran laskentakaavat excel - taulukkolaskentaohjelmassa.

$$r = \frac{n \cdot \sum x_i y_i - \sum x_i \cdot \sum y_i}{\sqrt{[n \cdot \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2] \cdot [n \cdot \sum y_i^2 - (\sum y_i)^2]}}$$

	A	B	C	D	E	F	G
12							
13		x =	ilmapiirikysymykset (Q)				
14		y =	s.po. % esimiehitäin ko. vuodelta				
15							
16							
17	E1	x	y	x * y	x ²	y ²	
18	E2	0	0	0	0	0	
19	E3	0	0	0	0	0	
20	E4	0	0	0	0	0	
21	E5	0	0	0	0	0	
22	E6	0	0	0	0	0	
23	E7	0	0	0	0	0	
24	E8	0	0	0	0	0	
25	E9	0	0	0	0	0	
26	E10	0	0	0	0	0	
27	E11	0	0	0	0	0	
28		0	0	0	0	0	
29							
30		Havaintoparien määrä n =		11			
31							
32		Korrelaatiokerroin r	#####				
33							
34		Regressiosuoran yhtälö y=	#####	+	#####	x	
35							

6.3.2 Sairauspoissaolot

Tutkimusaineiston sairauspoissaolomäärät ja -prosentit pohjautuvat tutkimusorganisaatiossa järjestelmällisesti ja organisaation sisäisiin toimintaohjeisiin perustuen kerättyyn tilastolliseen tietoon. Tiedot on tulostettu tutkimusorganisaation palkanlaskentaohjelmasta erilaisten listojen muodossa. Tämän jälkeen aineisto on lajiteltu koko organisaation lukuihin ja esimieskohtaisiin lukuihin. Lajittelun jälkeen aineiston tiedot on tallennettu excel –taulukkolaskentaohjelman, jossa tietoja on muokattu ja taulukoitu lopulliseen analysoitavaan muotoonsa.

6.3.2.1 Määrä (pv)

Sairauspoissaolomäärät, poissaolopäivien mukaan jaoteltuna, laskettiin sekä koko tutkimusorganisaation tasolla että esimiehittäin. Tämän tarkoitus on antaa suuntaa tutkimusorganisaation sairauspoissaolomäärien muutoksista kolmen vuoden tutkimusjaksolta. Taulukossa 5 on havainnollistettu sairauspoissaolomäärien mukaan jaotellut poissaolopäivät kaikilta kolmelta tutkimusvuodelta. Poissaolot on laskettu prosentiosuuksiksi eikä kappalemääräksi ajatellen tutkimusorganisaation anonymiteetin säilymistä. Tutkimuksen taustatietona mainittakoon, että tutkimusorganisaatiossa on käytössä käytäntö, jonka mukaan henkilö voi olla esimiehelle tehtävällä omalla ilmoituksella poissa yhdestä kolmeen kalenteripäivää.

6.3.2.2 Prosentti (%)

Sairauspoissaoloprosentit on laskettu vuositasolla keskimääräistä henkilölukua käyttäen taulukossa 4 kerrotulla kaavalla. Esimieskohtaiset sairauspoissaoloprosentit on myös laskettu suhteellisesti keskimääräisellä kalenterivuoden aikana olleella johdettavien lukumäärällä.

TAULUKKO 4 *Sairauspoissaoloprosenttien laskukaava. Taulukossa olevat esimerkiluvut eivät liity millään tavalla tutkimusorganisaatioon.*

Sairauspoissaolo% 2008	3,9	=D/F*100
A = k.a. hlöluuku 31.12.	100,00	
B = kertyneet työpäivät 31.12.	254,00	= kaikki 12kk:n arkipäivät
C = s.po. tunnit yht. 31.12.	7 600,00	=s.po.päivät * 7,6 (työpöän tunnit)
D = s.po. tunnit per hlö 31.12.	76,00	=A/C
E = teoreettinen työaika yht.	193 040,00	=A*7,6 (työpöän tunnit)*B
F = teoreettinen työaika per hlö	1 930,40	=E/A

Lajittelin, tallensin ja taulukoin sairauspoissaolot esimiehittäin sekä henkilöt esimiehittäin -listoista sairauspoissaoloprosentin laskemiseen tarvittavat tiedot excel-tilukkolaskentaohjelmaan. Tämän jälkeen sijoitin Elinkeinoelämän Keskusliiton laskentamallin mukaan rakentamaani sairauspoissaoloprosentin laskentakaavaan (taulukko 4) jokaisen vuoden esimiehen johdettavien määrän ja sairauspoissaolopäivät. Saadut tulokset tallensin taulukon 6 sarakkeisiin kyseisen tarkasteluvuoden kohdalle.

Tämän jälkeen laskin määrien prosentuaaliset osuudet ja niiden pohjalta rakensin jakaumakaaviot (taulukot 7, 8, 9) selventämään poissaolopäivien jakautumista sekä esimiehittäin että suhteessa koko organisaation lukuihin. Tällä tavalla pyrin tarjoamaan tämän tutkimuksen kannalta oleellisista tunnusluvuista lukijan käyttöön havainnollisempia tutkimustuloksia.

6.4 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimusten luotettavuutta kuvataan yleensä kahdella termillä: reliabiliteetti, eli onko tutkimus toistettavissa ja validiteetti, mitataanko tutkimuksessa sitä mitä on tarkoitus mitatakin (Anttila 1996, 400-407; Heikkilä 2008, 29-30; Hirsjärvi ym. 2000, 213-215; Holopainen & Pulkkinen 2008, 15-17; Metsämuuronen 2002a, 10-11). Heikkilä (2008, 31) korostaa tutkijan objektiivisuutta, eli puolueettomuutta tutkittavaan ilmiöön, mutta toteaa myös, että jokaiseen tutkimukseen liittyy lähes aina tutkijan subjektiivisia valintoja muun muassa tutkimusmenetelmästä, tulosten analysointi- sekä raportointitavasta.

Niemi ja Tourunen (1996, 91) mainitsevat, että tilastollinen lähestymistapa, ennen kaikkea otosten käyttö ja siihen liittyvä satunnaistekijöistä aiheutuva virhemahdollisuus, vaikuttaa osaltaan yksittäisen tutkimuksen johtopäätösten luotettavuuteen. Myös Valli (2001, 92) mainitsee, että tutkimuksen reliabiliteetti on sitä suurempi, mitä vähemmän sattuma on vaikuttanut tuloksiin. Niemen ja Tourusen mukaan hyvän tutkimusraportin on annettava edellytykset arvioida tilastollisten analyysien ja niiden pohjalta tehtyjen johtopäätösten oikeellisuutta. Niemi ja Tourunen mainitsevat myös, että osa tutkimuksen johtopäätöksistä on sidoksissa tutkijan valitsemaan näkökulmaan, ja myös tutkijan yhteiskunnallinen näkemys saattaa vaikuttaa tutkimuksen johtopäätöksiin. Tämän tutkimuksen johtopäätökset perustuvat vain yhden tutkimusorganisaation tutkimusaineistoon, joten tutkimuskriittisestä näkökulmasta katsottuna on sallittua käydä kriittistä dialogia esittämieni johtopäätösten kanssa.

Tutkimuksen luotettavuuden kannalta on tärkeää, että otos on edustava ja tarpeeksi suuri, vastausprosentti on korkea ja kysymykset mittaavat oikeita asioita kattaen koko tutkimusongelman. On myös tärkeää, että saatuja tutkimustuloksia verrataan muihin vastaavanlaisiin tutkimuksiin, näin tutkimustuloksia saadaan linkitettyä lähemmäksi todellisuutta ja oikeanmukaisuutta. Tämän tutkimuksen tutkimustulosten reliabiliteettia, mittauksen luotettavuutta, on pyritty tukemaan jokaiselta tutkimusvuodelta ja ilmapiiritutkimuskysymykseltä lasketun korrelaatiokertoimen avulla sekä vertaamalla saatuja tutkimustuloksia muutamiin vastaavan tyyppisiin tutkimuksiin. Holopainen ym. (2004, 26) toteavat, että jos sama tilastoyksikkö mitataan useampaan kertaan ja tulokset ovat samat, voidaan mittauksen todeta olevan tutkimuksen kannalta sisäisesti reliaabeli. Nimenomaan tätä luotettavuutta on haettu jokaiselle vuodelle ja ilmapiiritutkimuskysymykselle lasketulla korrelaatiokertoimella. Myös tutkimuksen ulkoinen reliabiliteettiehto täyttyy, sillä tässä tutkimuksessa toteutetut mittaukset ja tutkimusmenetelmät ovat toistettavissa samalla kaavalla myös muissakin organisaatioissa.

Tutkimuksen validiteettia, oikeellisuutta, (ks. esim. Holopainen ym. 2004, 26) on pyritty tässä tutkimuksessa tukemaan monipuolisella teoreettisella viitekehyksellä. Teoreettisesta viitekehyksestä olen nostonut esiin muutamia teoreettisia tai jo tutkittuja hypoteeseja empiriassa

tarkasteltavaksi. Niiltä osin kuin empiirisen osan tulokset vastaavat tai tukevat teoriasta esiin nostettuja hypoteeseja, voidaan tutkimusta pitää sisäisesti validina. Tutkimuksen ulkoista validiteettia tukevat tämän tutkimuksen tulosten vertailu aiempiin vastaavan tyyppisiin tutkimuksiin. Niiltä osin kuin muutkin tutkimukset ovat tulkinneet tutkitut asiat saman suuntaisesti voidaan tutkimusta pitää myös ulkoisesti validina.

Aaltolan ja Vallin (2001, 100; ks. myös esim. Valli 2001, 28-33) mukaan kyselylomakkeen kysymysten tekemisessä tulee olla huolellinen, sillä valitut kysymykset luovat perustan tutkimukselle. Koska tämän tutkimuksen aineisto oli sekundaarista, en ole voinut vaikuttaa kyselylomakkeen kysymysten muodostamiseen, määrään tai laatuun. Aaltola ja Valli toteavatkin, että kysymysten muoto aiheuttaa eniten virheitä tutkimustuloksiin, sillä jos vastaaja ei ajattele samalla tavalla kuin kysymysten laatija on tarkoittanut, tulokset vääristyvät. Tämän voidaan siis todeta olevan mahdollisesti yksi tämän tutkimuksen virhemahdollisuus tai tulosten luotettavuuden kyseenalaistus. Mainittakoon vielä, että muun muassa Valli (2001, 96) toteaa, että niin sanotussa ihmistieteessä vastaukset ja tulokset eivät aina välttämättä noudata matemaattisten lausekkeiden ilmaisemaa logiikkaa.

6.5 Tutkimuksen etiikka

Tutkimukset ovat usein tekijöidensä näköisiä tulkintoja tutkimusongelmasta, vaikkakin kokonaisnäkemysten tulee olla neutraali (Anttila 1996, 285-289). Tieteenteon ideaali, vuosikymmenestä toiseen, on pyrkimys objektiivisuuteen ja rehellisyyteen, jotka ovat tutkijan työn peruselementit (Clarkeburn & Mustajoki 2007, 15). Hirsjärvi ym. (2000, 278-279) mainitsevat myös tutkijan objektiivisuuden ja sen, että tutkimusteksti on tutkijan tulkinta tietystä aineistosta ja lähteistä. Hirsjärven ym. mukaan tutkija voi tieteenulkoisten, kuten esimerkiksi poliittisten ja moraalisten, arvostusten pohjalta varsin vapaasti valita tutkimuskohteensa ilman että voidaan epäillä tutkijan puolueettomuutta tutkimuksen suorittajana (ks. myös Clarkeburn & Mustajoki 2007, 53-57).

Objektiivisuus tutkimuksen metodiasioissa tarkoittaa Hirsjärven ym. mukaan myös muun muassa sitä, että tutkimuksen lähteet valitaan ja niitä tulkitaan huolellisesti ja että rehellisesti esitetään myös sellainen lähde- ja tutkimusaineisto, joka on ristiriidassa omien käsitysten kanssa. Tärkeänä menetelmällisen objektiivisuuden kriteerinä voidaan Hirsjärven ym. mukaan pitää sitä, että toinen tutkija voi samoista lähtökohdista toistaa tutkimuksen. Tämän määritelmän myötä olen pyrkinyt kirjoittamaan avoimesti auki tähän tutkimukseen liittyvät asiat, jotka eivät ole vaitiolovelvollisuuden piirissä, ja muun muassa tutkimuksessa käytetyt tunnuslukujen laskentakaavat. Lähteiden osalta olen pyrkinyt tekemään huolelliset lähdeviitteet, käyttämään laajaa lähdemateriaalia niin menneiltä kuin lähivuosiltakin, sekä tulkitsemaan lähteiden sanomat sellaisissa merkityksissä kuin niiden kirjoittajat ovat asiat ilmaisseet.

Clarkeburn ja Mustajoki (2007, 80-81) mainitsevat, että tutkijalla on monia velvollisuuksia, kuten vaitiolo ja asianmukainen tutkittavien asioiden tai ihmisten kohtelu. Anttila (1996, 421) jatkaa tarkentaen, että yksilöityä tieteellistä tutkimusta varten saadaan kerätä arkaluonteisiakin tietoja huomioiden tutkimustyötä koskevat kaksi tärkeää käsitettä: luottamuksellisuus ja anonymiteetti. Näitä kahta käsitettä on pidetty punaisena lankana myös tämän tutkimuksen teossa ja tutkimusaineiston käsittelyssä. Tutkimusorganisaatio pidetään nimettömänä tiedon arkaluontoisuuden takia. Lisäksi tutkimusaineisto, sähköinen ja paperinen, on ollut koko tutkimusprosessin ajan vain tutkijan hallussa ja käytettävissä. Edellä mainitulla tavalla toimien on voitu varmistua muun muassa tutkimuksessa mukana olleiden esimiesten anonymiteetistä ja yksityisyyden suojasta. Tutkimusaineistoa säilytetään noin kuukausi opinnäytetyön virallisesta hyväksymisestä lukien. Tämän jälkeen koko aineisto hävitetään; sähköiset aineistot ”deletoiden” ja paperiset asianmukaisesti tuhoten.

Mäkinen (2005, 85-86) mainitsee, että tutkimuksen teossa on syytä ottaa huomioon myös lähdekritiikki. Lähdekritiikki tarkoittaa tiedon arvioimista tiedon luotettavuuden näkökulmasta. Tästä eettisestä näkökulmasta johtuen olen pyrkinyt välttämään tätä tutkimusta tehdessäni suurta määrää internetlähteitä ja toisesta teoksesta lähdeviitteen lainaamista. Olen aina pyrkinyt löytämään alkuperäisteokset, jos se on ollut mahdollista. Kriittisyys ei Mäkisen mukaan rajoitu vain tutkimuksen tietolähteiden arviointiin, vaan koskee myös tutkijan kriittistä asennetta omaan työhönsä. Tätä olen yrittänyt myös pitää yllä koko työn tekemisen ajan. Tutkijan roolin vaatima neutraalius on kuitenkin pakottanut minut jossakin määrin luopumaan itselleni ominaisesta kirjoitustyylistä, sekä suorista omista mielipiteistä. Tähän työhön tuomani näkökulma on muotoutunut tekijänsä näköiseksi ajatukseksi, mutta täysin lähdekirjallisuuden pohjalta kerrottuna.

Clarkeburnen ja Mustajoen (2007, 88) mukaan tutkimus saa tieteellisen merkityksensä vasta, kun sen tulokset julkaistaan. Tutkimus, josta ei kerrota kenellekään, ei täytä vallalla olevia tieteellisen tutkimuksen tuntomerkkejä. Julkaiseminen on olennainen osa tutkimuskulttuuria, koska tieteelliset julkaisut ovat Clarkeburnen ja Mustajoen mukaan tutkijoiden keskeinen meriitti. Niinpä tätä tutkimusta tehdessäni jäin miettimään tutkimuksen julkaisemista ammattikorkeakoulujen verkkokirjasto Theseus tietokannassa (kirjaston osoite: www.theseus.fi). Julkaisemiseen tarvitaan myös lupa tutkimusorganisaatiolta, koska olen käyttänyt heidän tutkimusaineistoaan, vaikkakaan heitä ei tästä tutkimuksesta ole mahdollista tunnistaa. On kuitenkin hyvän tavan mukaista ottaa huomioon kaikki tutkimuksessa mukana olleet osapuolet.

Clarkeburn ja Mustajoki (2007, 141 ja 150-155) ottavat esiin myös tutkimuksen ohjaamiseen liittyvät eettiset kysymykset. Ohjaajan ja ohjattavan vuorovaikutukseen liittyy monia eettisiä kysymyksiä, jotka liittyvät muun muassa nuoremman tutkijan tieteellisen työn etenemiseen ja

kasvamiseen. Ohjaaja ei Clarkeburnen ja Mustajoen mukaan voi olettaa roolinsa päättyvän tiedolliseen ohjaukseen, vaan hänellä on myös tärkeä rooli erilaisten käytänteiden ja arvojen välittämisessä. Itse koen oman ohjausprosessini onnistuneen todella hyvin. Ohjaajani huomioi minut niin ajankäytöllisesti kuin ohjaustiedollisestikin. Sain tiukasta aikataulustani huolimatta todella paljon joustoa, apua ja ohjausta. Ohjaajani vei työtäni ja koko kirjoittamisprosessia ohjauksellaan eteenpäin. Olimme ohjaajani kanssa jo heti ohjausprosessin alussa sopineet, että rakentava ja tiukkakin kritiikki työn ohjauksessa sekä avoin linja palautteenannossa on sallittua ja suotavaa. Näin välillemme muodostui mielestäni hyvä vuorovaikutteinen ohjaussuhde. Pakko kyllä myöntää, että Skype ohjauskeskusteluvälineenä, aivan työprosessin loppumetreillä, oli hassu kokemus. Itse pidän sähköistä kommunikointia enemmän ihmisten kohtaamisesta kasvotusten, se on jotenkin henkilökohtaisempaa ja avoimempaa muun muassa sanattoman viestinnän (ks. luku 2.8) tulkinnan kannalta. Ilman hyvää ohjaajani en olisi onnistunut kasvamaan työni mukana niin hyvin kuin nyt koin tapahtuneen. Olen siis todella kiitollinen opinnäytetyöni ohjaajalle, kiitos. Ohjaajalla on, kuten Clarkeburn ja Mustajoki totesivat, iso rooli ja vastuu ohjattavan onnistumisen ja kasvamisen kannalta.

Clarkeburn ja Mustajoki (2007, 283) ottivat esiin myös tutkijan henkilökohtaisen elämän eettiset kysymykset. Koska aikaa on rajallinen määrä, tutkimukseen käytetty aika on muusta pois, ja työn ja muun elämän raja hämärtyy helposti. Clarkeburn ja Mustajoki esittävätkin kysymyksen, että onko tutkijan työ niin kokonaisvaltaista, että muu elämä unohtuu, tutkija laiminlyö liikunnan ja ystävyysuhteet harrastamalla ylenmääräisesti vain yhtä asiaa, tutkimista? Itseni kohdalla täytyy kyllä myöntää, että tein vuoden alussa sen päätöksen, että tutkimus on saatava etenemään nyt tai ei koskaan, jos aion valmistua kesään mennessä. Itsensä johtamisen (ks. luku 2.5) taitoja on jouduttu käyttämään ahkerasti myös tässä työprosessissa. Toisaalta juuri ajankäytölliset asiat kertovat Clarkeburnen ja Mustajoen mukaan myös yksilön arvoista. He toteavatkin, että ”Jos rakkaus on tekoja eikä vain tunne, arvotkin muodostuvat lopulta tekojen summasta”.

Tekemiseni tahti on ollut erittäin intensiivistä, mikä sopii minulle, ja se on tapani työskennellä. Olen koko ajan uskonut itseäni ja tekemiseeni, mutta välillä jopa yllättynyt myönteisesti omasta tekemisen motivaatiostani. Olen tämän tutkimusprosessin myötä löytänyt itsestäni joitakin piileviä piirteitä ja sen kuuluisan suomalaisen sisun. Voinen todeta myös, että omat arvoni ja moraaliuskomukseni ovat ohjanneet tekemistäni. Se täytyy kyllä surulla myöntää, että liikunnan taso on tutkimusta tehdessäni laantunut pelkän höytyliikunnan tasolle. Liekö myös muiden sivutoimisten tutkijoiden ongelma. Ajankäytölliset syyt, muun muassa tiukka aikataulu ja päivätyö, ovat tavallaan pakottaneet minut tilanteeseen, jossa olen joutunut valitsemaan tutkimuksen ja muun elämän väliltä. Liikunnan vähyydestä johtuen niska-hartiaaseutu ja istumalihakset ovat joutuneet koville. Myös motivoituneena käytettyjä karkkipusseja on kulunut viimeisen kolmen kuukauden aikana kymmenittäin. Tekemisen innosta ja

työn mielekkyydestä kertoo mielestäni hyvin se tosiasia, että kertaakaan en ole tämän intensiivisen kolmen kuukauden tutkimusentekojakson aikana joutunut etsimään motivaatiotani tutkimuksen tekemiseen. Aina olen, jopa hieman väsyneenäkin, istunut mielelläni kotitietokoneen ääreen ja aloittanut työn tekemisen siitä mihin se on edellisenä iltana, tai yönä, jäänyt.

Olen myös tiedostanut, että saan normaalin elämäni takaisin tutkimustyön valmistuttua, joten tämä on vain yksi tieteellinen vaihe elämässäni, ja todella mielenkiintoinen sellainen. Kiitos siis ystäväilleni ja vanhemmilleni ymmärryksestä. Näin ollen etiikka ja moraalit muun elämän jättämisestä ei kolkuta omaatuntoani niin pahasti. Näistä valinnoista ja uhrauksista huolimatta, sekä muutaman kilon lihoneena, voin todeta olevani edelleen onnellinen ihminen, joka todisti itselleen tämän opinnäytetyön myötä, että minussa asuu sittenkin pieni ja sitkeä tutkija! Olen toiminut koko ajan oman arvomaailmani mukaisin valinnoin, joten en voi sanoa että katuisin mitään tai tekisin mitään toisin. Jokainen tekeminen ja edistysaskel, karkkipussi, valvottu yö tai kriittinen palaute ovat vieneet omalla tavallaan eteenpäin. Samalla on tapahtunut myös oppimista. Pienen loman jälkeen olisin jopa valmis aloittamaan uuden tutkimuksen pureutumalla ilmapiiritutkimustulosten vastaajien asenteisiin ja siihen, mikä on saanut heidät tuntemaan ja vastaamaan niin kuin he ovat vastanneet jne. Mutta ehkä oman hyvinvoinnin kannalta taitaa olla eettisesti paras ratkaisu keskittyä seuraavaksi jumppaamaan niska-hartiaseutu ja muutkin lepolomalla olleet lihakset takaisin kuntoon. Kroppani kun vastasi kysymykseeni ”että mitenäs me tänään voimme”, että ”ei hyvin mene, nostaisit sen takamuksesi penkistä ja lähtisit lenkille”.

7 TUTKIMUSTULOKSET

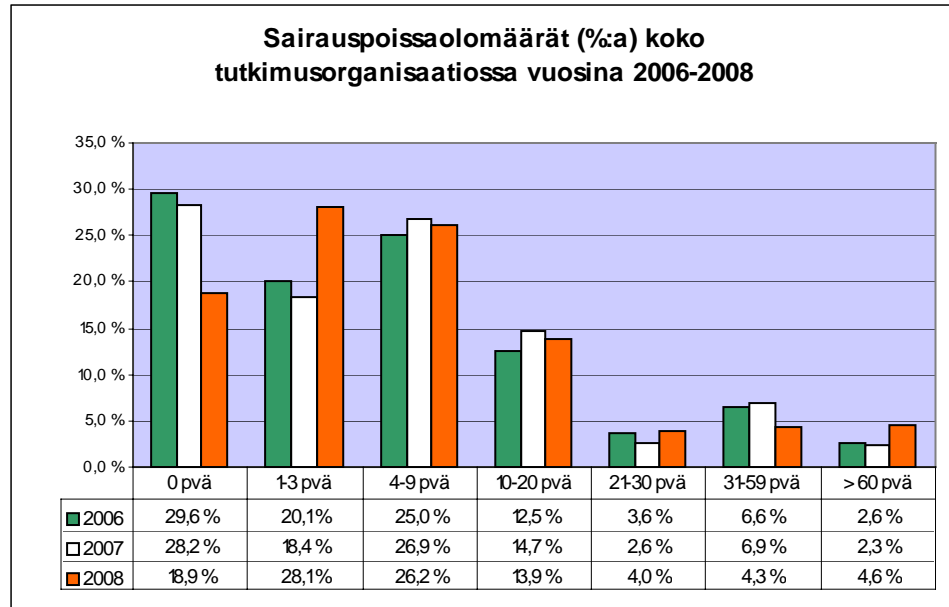
Tässä osiossa käsitellään tutkimustuloksia. Peilaan tuloksia koko tutkimusorganisaatio- ja esimiestason kesken. Näin toimien tutkimustuloksista saadaan monipuolisemmin esiin eri asiayhteyksien välisiä korrelointeja tai ei-korrelointeja. Tilastomatematiikkaa korrelaatiokerroinnäkemyksiä tukevat liitteeseen 2 excel taulukkolaskentaohjelmalla tekemäni hämähäkkikuviot. Nämä hämähäkkikuviot havainnollistavat pelkän numeerisen tiedon tulkintaa. Hämähäkkikuvioista näkee suuntaa-antavasti esimiestyön erilaisuuden merkityksen. Kuviot kuvaavat osaltaan sitä kuinka eri yksiköiden henkilöt vastaavat samoihin kysymyksiin erilailla riippuen heidän kokemastaan lähiesimiestyöstä. Hypoteesina tässä on taustalla teoreettisen viitekehyksen luvun 2.1 toteamus, että esimies on kaiken pahan alku ja juuri.

7.1 Sairauspoissaolot

Taulukosta 5 voidaan todeta, että vuodesta 2006 vuoteen 2008 ”0 päivää sairaana” olleiden henkilöiden osuus oli laskenut lähes 11 prosenttiyksikköä. Tämä on aika merkittävä notkahdus ajatellen teoriassakin esiin tullutta ajatusta pitkäaikaisterveydestä (ks. luku 4.4). Taulukosta 5 voi myös havaita sen, että yhdestä kolmeen päivää vuodessa poissaolteiden määrä kasvoi vuodesta 2006 vuoteen 2008 noin kahdeksan prosenttiyksikköä.

Tutkimusaineistosta ei käy ilmi se, että ovatko esimerkiksi omalla ilmoituksella sallitut poissaolot syynä yhdestä kolmeen päivän poissaolomäärän kasvuun. Aineisto ei myöskään kerro sitä, onko näiden lyhyiden poissaolojen taustalla stressi, työpaikan ongelmat, perhesyyt, asenteet tai esimerkiksi muut lyhytaikaiset oikeat sairastumiset. Teoreettinen viitekehys esitti muun muassa, että esimiestyö, heikko työmotivaatio, työtyytymättömyys tai todellakin oikea sairastuminen voivat kaikki olla syitä poissaolokierteeseen. Näin ollen pitäisi tehdä paljon jatkotutkimuksia, jotta tutkimusorganisaation sairauspoissaolojen todelliset syyt selviäisivät, tai edes se ovatko syyt työperäisiä vai eivät. Tästä johtuen tutkimustulosten tulkinta sairauspoissaolojen syistä jää avoimeksi, ja sen takia tein selkeän valinnan tutkimustulosten pelkästä numeerisesta tarkastellusta, painottaen tulosten suuntaa-antavaa roolia. Poissaolomäärän kasvu ei kuitenkaan vääristä sitä taustatietotutututta, että vuonna 2007 tutkimusorganisaatioissa alkanut muutosvaihe on todennäköisesti vaikuttanut välillisesti tai suoraan poissaolomäärien kasvuun (ks. esim. luvut 2.7 ja 4.2.2).

TAULUKKO 5 *Koko tutkimusorganisaation sairauspoissaolomäärät prosentteina teoreettisesta työajasta (EK:n käytännön mukaan) laskettuna.*



Neljstä kolmeenkymmeneen poissaolopäivää vuodessa olleiden henkilöiden määrä on pysynyt vuosien mittaan lähes vakiona. Ainoa suurempi havainto on yli 60 päivää poissaolleiden määrän kasvu vuonna 2008. Vuonna 2006 yli 60 päivää poissaolleita oli hieman vajaa kolme prosenttia kaikista poissaoloista, kun vuonna 2008 vastaava luku oli lähes kaksinkertaistunut ollen lähes viisi prosenttia kaikista poissaoloista. Tämä on merkittävä muutos huonompaan suuntaan ajatellen näiden ihmisten työkykyä ja riskiä joutua työkyvyttömyyseläkkeelle.

Yleisenä havaintona taulukosta 5 voidaan nähdä se, että sairauspoissaolojen prosentuaalinen määrä yli neljä päivää vuodessa poissaolleiden määrissä ei ole lähtenyt laskuun vaan on päinvastoin hieman lisääntynyt kolmen vuoden tarkastelujakson aikana. Lisäksi taulukosta on havaittavissa, että sairauspoissaolojen painotus on siirtynyt pois päin ”0 päivää” sairaana -sarakkeesta yhdestä kolmeen päivään ja sitä pidempiin poissaolomääriin. Tietosuojasysteemin tutkimusaineistosta ei tutkittu yksittäisten henkilöiden tietoja, joten esitettyjen lukujen perusteella ei voida tietää ovatko pitkät poissaolot keskittyneet vuosittain vain tietylle joukolle henkilöstöä, kuten tutkimuksen teoreettinen viitekehys ehdottaa luvussa 4.3.

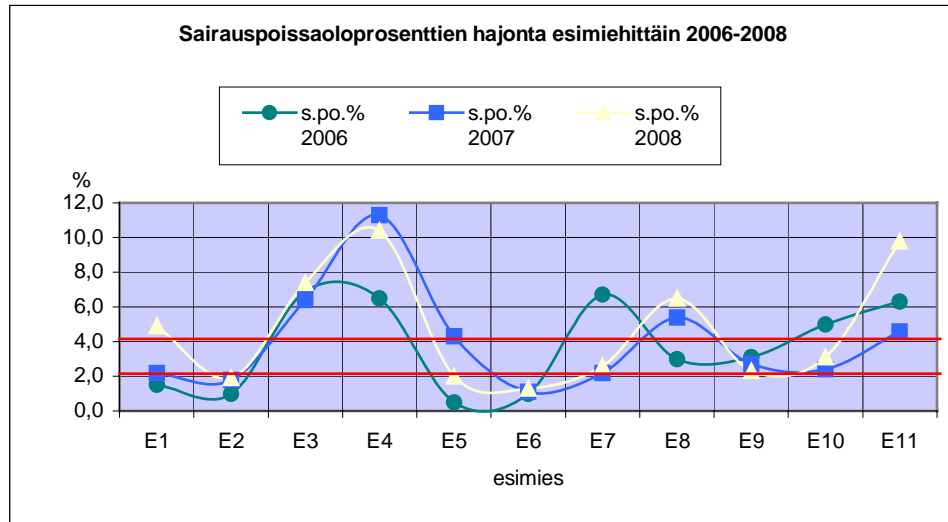
TAULUKKO 6 *Sairauspoissaoloprosentit tarkasteluvuosilta sekä organisaatio- että esimiestasolla.*

	esimiehet											koko organisaatio
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	
s.po.% 2006	1,5	1,0	6,9	6,5	0,5	1,0	6,7	3,0	3,1	5,0	6,3	4,1
s.po.% 2007	2,2	1,8	6,4	11,3	4,3	1,1	2,2	5,4	2,7	2,4	4,6	3,9
s.po.% 2008	4,9	1,9	7,4	10,4	2,0	1,3	2,6	6,5	2,3	3,1	9,8	4,8

Taulukossa 6 on puolestaan esitetty koko tutkimusorganisaation tasolle laskettu sairauspoissaoloprosentti sekä sama tieto kolmen vuoden jaksolta tutkimukseen valikoitujen esimiesten osalta. Myös tämä taulukko havainnollistaa taulukosta 5 havaittua muutosta vuoden 2008 sairauspoissaolomäärien kasvusuunnasta. Taulukosta voidaan tehdä hypoteettisia johtopäätöksiä siitä, että ilman pitkiä sairauspoissaoloja ja niiden jonkinlaista painottumista tietyille esimiehille, eivät sairauspoissaoloprosentit voi muuten olla noin korkeaa tasoa kuten joillakin esimiehillä on ollut. Yli kymmenen prosentin sairauspoissaloprosentti on mielestäni aivan liian korkea verrattaessa normaalin sairastavuuden maksimi raja-arvoon eli neljään prosenttiin (ks. luku 4.3), mitä voidaan tarkastella taulukosta 7. Tässä kohdassa pitää myös huomioida se tosiasia, että yksikin pitkä poissaolo nostaa poissaoloprosentin nopeasti yli 10 prosenttiin. Mainittakoon vielä muistutuksena, että esimiehet eivät siis ole missään järjestyksessä, vaan heidät on arvottu satunnaisotannalla tässä tutkimuksessa käytettävien koodien E1-E11 taakse.

Esimiestyön vaikutuksista työhyvinvointiin ja työyhteisöön pohdittiin teoreettisen viitekehyksen luvussa 4.2.2. Myös johtamistyyllillä (ks. luku 2.7), vuorovaikutustaidoilla (ks. luku 2.8) ja palautteenannolla (ks. luku 2.9) on hypoteettisia merkityksiä esimiestyön onnistumiseen ja tätä kautta ehkä jopa poissaolomääriin. Tunteet ovat usein mukana työyhteisön toiminnassa, ja hypoteettisia oletuksia tunteiden vaikutuksista poissaoloihin on myös eri tutkimuksissa heitelty ilmaan (ks. luku 2.5).

TAULUKKO 7 *Tutkimusorganisaation sairauspoissaoloprosenttivariaatiot esimiehittäin vuosina 2006-2008 verrattuna normaaliin sairastavuuteen 2-4%.*



Taulukosta 6 voi huomata myös, että yhdestätoista kahdeksan esimiehen yksikkökohtaiset sairauspoissaoloprosentit ovat kasvaneet vuodesta 2007 vuoteen 2008. Myös koko organisaation sairauspoissaoloprosentti on noussut vuoteen 2008 tultaessa. Vuosien 2006 ja 2007 välillä on tapahtunut muutos huonompaan kuuden esimiehen kohdalla. Kokonaisuutena todettakoon taulukon 6 tiedoista, että vain kuuden yksikön poissaolotilanne on, vuoteen 2008 tultaessa, normaalin sairastavuuden eli 2-4 % rajoissa. Tosin pitää edelleenkin korostaa sitä, että tämä tutkimus ei tutki sitä mitä ko. prosenttien taustalta löytyy. Ainoastaan suorat työ- ja vapaa-ajantapaturmat on rajattu sairauspoissaoloprosenttiluvuista pois.

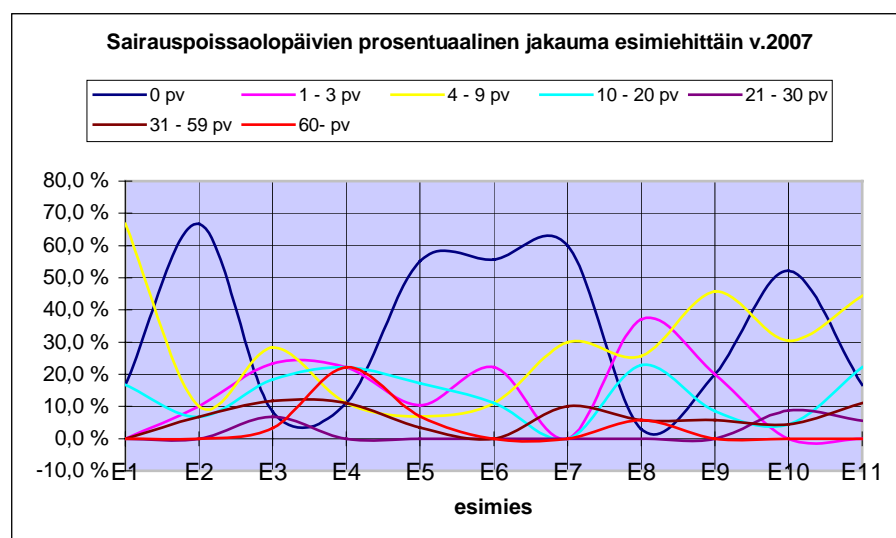
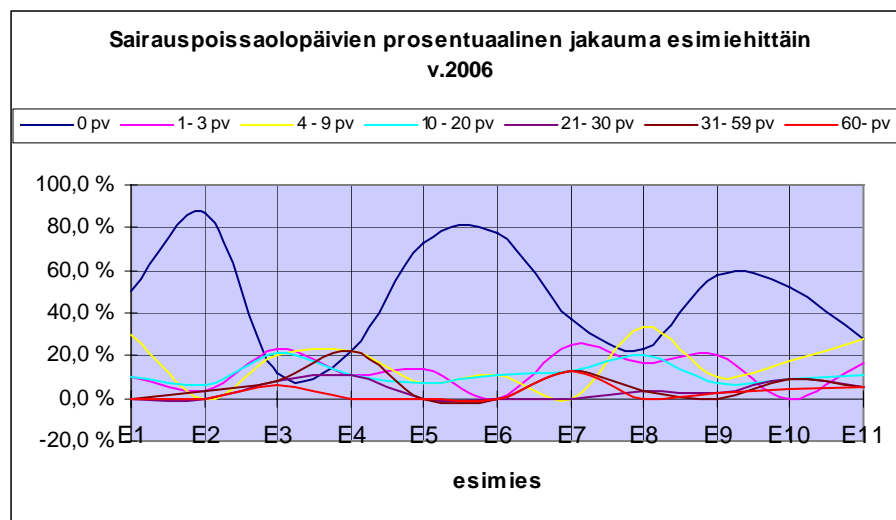
Se mikä taulukossa 6 kiinnittää myös huomiota on, että niiden esimiesten kohdalla, joiden sairauspoissaoloprosentti on parantunut vuodesta 2006 vuoteen 2007 onkin vuosien 2007 ja 2008 välillä muuttunut taas huonompaan suuntaan. Ja niillä esimiehillä, joilla vastaava luku on ollut vuodesta 2006 vuoteen 2007 huono onkin parantunut vuoteen 2008 tultaessa. Tämä on tutkimuksellisessa mielessä mielenkiintoinen ilmiö. Tutkimusaineistosta ei käy ilmi onko kyseisten esimiesten kohdalla tapahtunut jotakin oleellista muutosta esimerkiksi johtamisessa, työyhteisössä tai työympäristössä, mistä johtuen tulokset ovat vuoden aikana joko parantuneet tai huonontuneet verrattaessa edelliseen vuoteen.

Sairauspoissaolotilastomuutosten taustalla saattaa olla henkilöstön asennemuutoksia tai muita mielenilmaisuja muutosvastarinnasta (ks. esim. luku 2.7 ja 4.2.2.2). Toinen selitys voi olla esimiehen yksikön henkilöstöön osuneet pitkät sairauslomat, jotka voivat johtua esimerkiksi leikkauksesta tai vaikeasta sairaudesta, joilla ei ole mitään tekemistä

esimiehen johtamistyylin tai organisatoristen asioiden kanssa. Tätä tukiselitystä olenkin pyrkinyt hakemaan ja havainnollistamaan taulukkoon 8 jaottelemieni tutkimuksessa mukana olleiden 11 esimiehen prosentuaalisten poissaolopäivien avulla.

Taulukossa 8 on esitetty kolmen tarkasteluvuoden poissaolopäiväjakaumat tutkimuksessa mukana olleiden esimiesten osalta. Poissaolopäivien määrille on jokaiselle oma värikoodinsa. Taulukoista on havaittavissa selkeät esimieskohtaiset vaihtelut. Lisäksi taulukoista on havaittavissa se, että tultaessa vuoteen 2008 sininen 0 päivää –sairaana viiva ei ole enää niin selkeästi muita korkeammalla, vaan muut poissaolomääriä kuvaavat viivat ovat selkeästi erottuvaisempia ja kohollaan nollassa, eli x-akselista. Värikoodiviivoja tutkimalla on siis havaittavissa, että pitempien poissaolojaksojen määrä on lisääntynyt tarkasteluvuosien aikana, vuodesta 2006 vuoteen 2008.

TAULUKKO 8 Sairauspoissaolopäivien määrät esimiehittäin (E1-E11) vuosina 2006-2008.



7.2 Ilmapiiritutkimustulokset

Seuraavaksi kappaleissa 7.2.1 – 7.2.5 käyn läpi tutkimusorganisaation ilmapiirikyselyaineiston vastaustuloksia aihepiireittäin sekä niistä laskettuja ja tulkinnan avuksi graafisesti esitettyjä korrelaatiokertoimia. Vastaukset on tilastoitu hämähäkkikuvion malliin (ks. liite 2), josta voi havainnoida ilmapiiritutkimuskyselyn vastaustulosten ja sairauspoissaoloprosenttien väliset korrelaatiot. Liitteen 2 kuvioita tulee tulkita niin, että seitin keskipiste tarkoittaa ilmapiiritutkimuskyselyn osalta huonoa tilannetta ja ulkoreuna hyvää tilannetta. Sairauspoissaoloprosentit puolestaan pitää tulkita juuri päinvastoin, eli mitä lähempänä seitin keskustaa viiva on sitä pienempi sairauspoissaoloprosentti, ja päinvastoin. Kysymykset on laitettu seitin ulkoreunoille merkinnällä ”Q7”, viitaten liitteessä 1 olevaan ilmapiiritutkimuskyselyn kysymyksiin.

Liitteen 2 seittikuvioista on heti havaittavissa, että koko organisaatiotason tulokset ovat lähes identtiset vuosina 2006 ja 2007. Vuonna 2008 on havaittavissa jo hienoista muutosta ja tulosten huononemista edellisiin vuosiin verrattuna. Esimiesten kuvioista (seittikuviot E1-E11) on havaittavissa selkeästi eri yksiköiden välisiä eroavuuksia myös vuositasoilla, tämä kertoo osaltaan eri yksiköiden työntekijöiden tuntemus- ja mielipide-eroista kysytyjä asioita ajatellessa, tai toisaalta ehkä myös lähiesimiestyön erilaisuuksista.

Se mikä tämän tutkimuksen kannalta on mielenkiintoista ja merkillepantavaa liitteen 2 tutkimustuloskuvioissa on se, että mitä lähempänä keskustaa viivat kiertävät sitä korkeampi on sairauspoissaoloprosenttien viiva ja päinvastoin. Tämän tuloksen pohjalta voidaan tehdä sensuuntainen numeeriseen tietoon pohjautuva päätelmä, että kun ilmapiiritutkimustuloksista kuultaa tyytymättömyys näkyy se myös ko. yksikön esimiehen sairauspoissaolotilastoissa.

Myös esimieskohtaiset erot ovat havaittavissa liitteen 2 hämähäkkikuvioista, sillä kaikki seittikuviot eivät ole identtisiä keskenään tai koko organisaation tasoa mittaavan seittikuvion kanssa. Mutta jälleen kerran on oltava kriittinen todellisista syistä sairauspoissaololukujen taustalla, sillä kvantitatiivinen tutkimusaineisto ei niitä kerro. Tässä tutkimuksessa etsittiin vain puhtaasti kvantitatiivisen tiedon pohjalta tutkittujen tekijöiden välisiä yhteyksiä ja korrelaatioita. Seittikuvioiden rinnalla on korrelaatiokertoimella ja regressiosuoralla haettu vahvistusta korrelaatiotulosten yhdenmukaisuudesta tai samansuuntaisesta viestistä.

Taulukkoon 10 on koottu eräänlaisen korrelaatiomatriisin muotoon, Pearsonin kaavalla (ks. taulukko 3) lasketut korrelaatiokertoimet, joiden merkityksiä avaan tarkemmin seuraavissa tutkimustulosluvuissa 7.2.1 – 7.2.5. Vielä ennen seuraaviin tutkimustuloksiin siirtymistä haluan tuoda kertauksena esille korrelaatioasian perusteet ja sen miten ko. lukua tulkitaan tässä tutkimuksessa.

TAULUKKO 10 Korrelaatiokerroinmatriisi.

	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14c
vuosi 2006	0,5165	0,5443	0,6175	0,3468	0,3208	0,6137	0,4178	0,1872
vuosi 2007	-0,3308	-0,4988	-0,1501	-0,7965	-0,3780	-0,2542	-0,2634	-0,3453
vuosi 2008	0,3218	0,3054	0,3780	0,0747	0,3617	0,6295	0,2464	-0,0956

	Q19	Q21	Q22	Q23	Q24
vuosi 2006	0,5157	0,0905	0,1213	-0,1388	0,1423
vuosi 2007	-0,3986	-0,3718	-0,2621	-0,6938	-0,5002
vuosi 2008	0,2892	0,1517	0,1429	-0,2919	-0,1869

	Q25	Q26	Q27	Q28	Q31	Q32	Q33
vuosi 2006	-0,0475	0,0067	0,1736	0,0842	0,3417	0,1857	-0,5065
vuosi 2007	-0,1807	-0,5322	-0,2319	-0,4188	-0,4093	-0,3296	-0,3221
vuosi 2008	-0,5544	-0,5318	0,3205	0,2459	-0,0139	0,1815	-0,2894

Korrelaatiokertoimen myönteinen ääriarvo +1 saavutetaan silloin, kun kaikki hajontakuvion pisteet sijaitsevat samalla nousevalla suoralla. Korrelaatiokertoimen kielteinen ääriarvo -1 saavutetaan silloin, kun kaikki pisteet sijaitsevat samalla laskevalla suoralla. Korrelaatiokertoimen arvo 0 merkitsee, ettei muuttujien välillä ole lainkaan suoraviivaista riippuvuutta. Tällöin muuttujien välillä voi toki olla muunlaista kuin suoraviivaista riippuvuutta. Mitä kauempana korrelaatiokerroin on nolasta, sitä voimakkaammasta suoraviivaisesta riippuvuudesta on kyse.

Korrelaatiokertoimien tulkinnassa käyttämäni asteikko:

- voimakas (muuttujien välillä on selvä suoraviivainen riippuvuus), jos $r \geq 0,8$
- huomattava (muuttujien välillä on jonkin verran suoraviivaista riippuvuutta), jos $0,6 \leq r < 0,8$
- kohtalainen (muuttujien välillä on jonkin verran suoraviivaista riippuvuutta), jos $0,3 \leq r < 0,6$
- merkityksetön (muuttujien välillä ei ole juurikaan suoraviivaista riippuvuutta), jos $r < 0,3$.

Taulukkoa 10 tarkasteltaessa voidaan suoraan havaita, että vuosina 2006 ja 2008 on esiintynyt sekä huomattavaa positiivista riippuvuutta että merkityksetöntä negatiivista riippuvuutta. Näistä kahdesta tarkasteluvuodesta poiketen vuoden 2007 kaikki korrelaatiokertoimet ovat miinuksella. Tämä tarkoittaa tulkinta-asteikollani sitä, että tutkittujen muuttujien välillä ei ole juurikaan suoraviivaista riippuvuutta. Toki lineaarisuuskaala vaihtelee -0,1501 ja -0,7965 välillä, eli hajontaa kysymysten välillä on, mutta silti korrelointi ja suoraviivainen lineaarisuus puuttuvat, koska kaikki luvut ovat alle arvon 0,3.

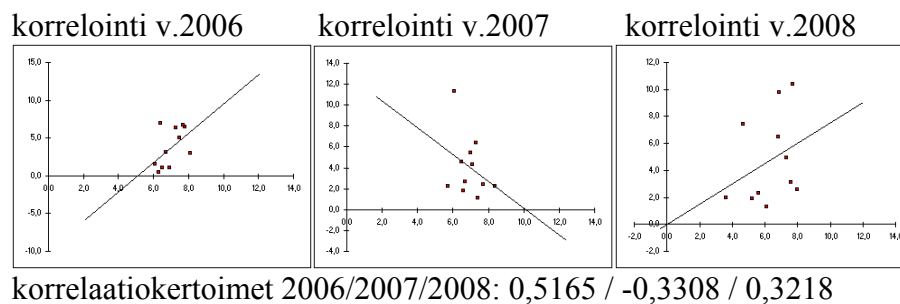
Vuoden 2007 tulokset ovat mielestäni hätkähdyttävän yhtenäiset. Voisikohan tästä päätellä, että vastaamista edeltänyt vuoden ajan jakso on ollut suhteellisen tasaista aikaa ja henkilöstö on kokenut kaiken olevan kivasti. Vuonna 2007 on ollut tarkasteluvuosien matalin sairauspoissaoloprosentti, joten voisiko jonkinlaisella työtyytyväisyydellä

ja suhteellisen hyvällä sairauspoissaoloprosentilla olla kuitenkin todellista yhteyttä sen suhteen, että sairauspoissaolojen taustalla ei olisikaan niin paljon työperäiset syyt vaan ihan oikeat sairastumiset. Tämä on mielestäni hyvä hypoteettinen lähtökohta mietittäessä syitä vuoden 2007 poikkeavaan, mutta vuoden sisällä yhteneväiseen tulokseen.

Huomioinethan seuraavaksi esittelemissäni tutkimustuloksissa sen seikan, että ilmapiirikyselyjen tuloksien julkaisuun en ole saanut tutkimusorganisaatiolta julkaisulupaa. Näin ollen kerron lyhyesti, ennen korrelaatiotulkintoja, joidenkin kysymysten kohdalla näkemykseni ilmapiirikyselyjen tuloksista pääteltävistä asioista. Näin saadaan hieman tuntumaa vastausprosenttienkin maailmaan, vaikka niitä ei voida esittää konkreettisina lukuina.

7.2.1 Työyhteisön ilmapiiri ja toiminta

Tähän osioon liittyvät ilmapiiritutkimusaineiston kysymykset Q7 – Q14c (ks. liite1).



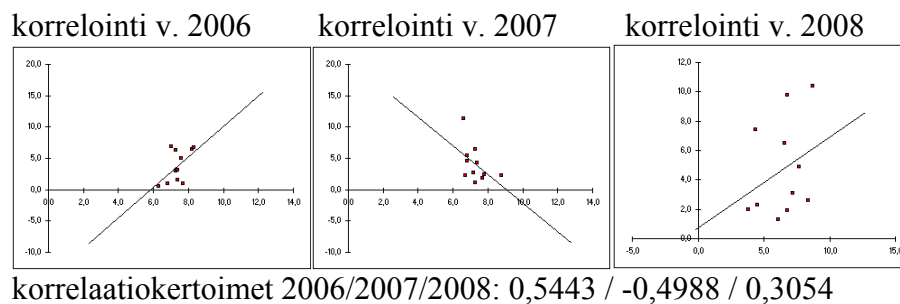
KUVIO 11 Ilmapiiritutkimuskysymyksen numero 7 vastausten korrelointi sairauspoissaoloprosenttien kanssa tutkimuksessa mukana olleilta kolmelta tarkasteluvuodelta.

Henkilöstön tuntemukset tiedon kulusta henkilöstön ja johdon välillä ovat laskeneet ja huonontuneet koko tarkastelujakson ajan vuoteen 2008 tullessa. Tähän voi olla useita syitä, esimerkiksi jos vastaaja on juuri ennen kyselyyn vastaamistaan kokenut kielteisen tunnekuohun tähän asiayhteyteen liittyen, on se saattanut vaikuttaa hänen vastaukseensa.

Tuloksista on havaittavissa arvoasteiden sijoittumisen ja regressiosuoran suunnan perusteella, että vuosina 2006 ja 2007 lineaarisuudet (pisteiden lähekkäiset sijainnit) ovat selkeämpiä kuin vuonna 2008, jolloin pisteiden hajontaa on jo havaittavissa huomattavasti enemmän. Suurin korrelointi on vuonna 2006.

Tuloksista voidaan päätellä, että vuonna 2007 viestinnän ja tiedon kulun korrelointi sairauspoissaoloihin on ollut suhteellisen pienellä pistehajonnalla kohtalaista, lähes huomattavaa. Sen jälkeen vuonna 2007

alkanut muutostila on jo saanut aikaan hieman hajontaa eri yksiköiden mielipiteissä. Oletus näiden tulosten perusteella on, että muutokset ovat alkaneet vaikuttamaan henkilöstöön vuonna 2008, ja tämä näkyy pisteiden suurempana hajontana regressiosuoran ympärillä. Suora on kuitenkin nouseva, joten se kertonee kuitenkin kohtalaisen myönteisestä korreloinnista. Voisiko tämä tulos olla osaltaan tulkittavissa hypoteeseissakin esiin nostamakseni kannanotoksi muutosta kohtaan? Onko muutoksesta viestiminen jotenkin epäonnistunut ja se on heijastunut tämän kohdan vastaustuloksiin? Vai ovatko henkilöstön kokemukset tiedonkulusta muuttuneet aivan muista syistä?



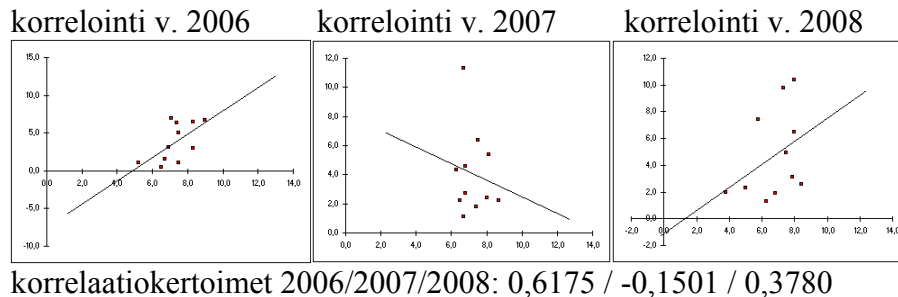
KUVIO 12 Ilmapiiritutkimuskysymyksen numero 8 vastausten korrelointi sairauspoissaoloprosenttien kanssa tutkimuksessa mukana olleilta kolmelta tarkasteluvuodelta.

Ilmapiiritutkimustulosten perusteella yksi eniten esille tullut poikkeavuus kielteisempään suuntaan oli tässä kysymyksessä, tarkasteltaessa henkilöstön luottamusta siihen, tekeekö johto järkeviä päätöksiä koko yhtiön tulevaisuuden suhteen. Tämä tyytymättömyys ja sen näkyminen näin selkeänä laskuna edellisiin vuosiin verrattuna, voi olla henkilöstön kannanotto johonkin mitä on tapahtunut tutkimusorganisaation johdon suunnalla ja sen näkymisenä ja kokemisena henkilöstön suuntaan (ks. esim. luku 4.2.2.2).

Tästäkin kohdasta on havaittavissa vuoden 2006 yksimielisyys tarkoittaen, että kaikki pisteet ovat suunnilleen samassa rykelmässä, ei suuria poikkeavuuksia regressiosuorasta. Suora on myös terävästi nouseva, tarkoittaen taas lähes huomattavaa korrelointia tutkittavien tekijöiden välillä. Vuoteen 2007 mahtuu muutama hajapiste, mutta korreloinnin suunta on muuttunut negatiiviseksi. Vuoden 2008 osalta on puolestaan havaittavissa, kuten edellisessäkin kohdassa kohtalaista riippuvuutta, mutta vastauksia kuvaavien pisteiden hajonta suoran ympärillä on laajaa.

Voisiko tämä hajonta puolin ja toisin suoraa kertoa jonkinlaisesta tutkimusorganisaation sisäisestäkin jaosta esimerkiksi muutostilaan liittyen? Kuvion pisteiden hajonnasta voi tulkita, että ylimpänä ja kauimpana oleva piste kertoo korkeasta sairauspoissaoloprosentista, mutta myös suhteellisen korkeasta tyytymättömyydestä kysytyyn asiaan. Ja

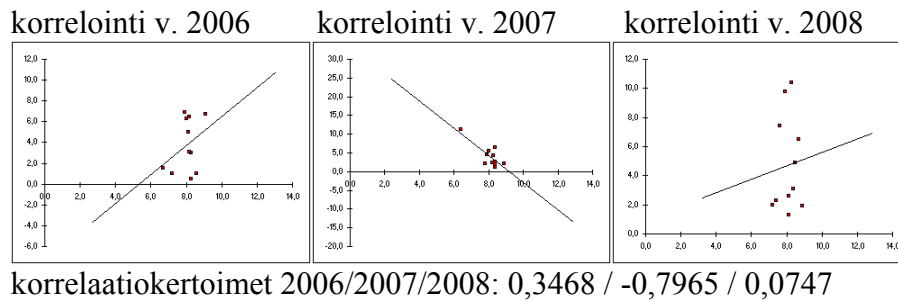
vastaavasi aivan alimmat pisteet kertovat matalasta sairauspoissaoloprosentista ja vähintäänkin kohtuullisesta tyytyväisyydestä kysyttyä asiaa kohtaan. Hajontaa mielipiteissä siis on, toisin kuin kahtena edellisellä vuotena.



KUVIO 13 *Ilmapiiritutkimuskysymyksen numero 9 vastausten korrelointi sairauspoissaoloprosenttien kanssa tutkimuksessa mukana olleilta kolmelta tarkasteluvuodelta.*

Kun tarkasteltiin mitä mieltä henkilöstö on siitä annetaanko heille riittävästi vastuuta luottaen siihen, että he tekevät parhaansa, tuloksissa oli osittain selkeitäkin eroja eri yksiköiden kesken. Näiden yksikkökohtaisten erojen voidaan olettaa liittyvän jollakin tavalla esimiestyöhön ja kenties yksikön muihin työyhteisöllisiin tekijöihin. Organisaatiossa tarkasteltuna tämäkin luottamusta mittaavan kysymyksen tulos heikkeni vuonna 2008. Toisaalta herää ajatus, että onko henkilöstö mieltänyt jotakin yhteyksiä tämän ja kysymyksen numero 8 välillä, koska näiden kahden vastaustuloksen perusteella voidaan päätellä henkilöstön kokevan jonkinlaista luottamuspulaa organisaatiota kohtaan.

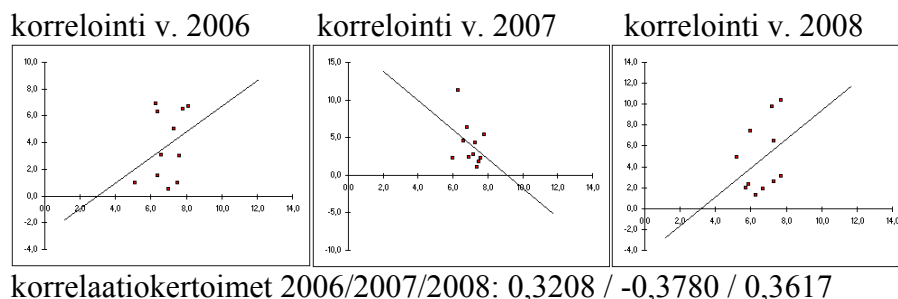
Tämän kysymyksen korrelointituloksia tarkasteltaessa on havaittavissa jälleen vuoden 2006 vastaajien yksimielisyys ja tutkittujen tekijöiden huomattava korrelointi. Vuonna 2007 on jo havaittavissa lievää hajontaa ja kuvion yläreunassa yksi muista eroava piste. Vuoteen 2008 tultaessa hajonta suoran ympärillä on taas kuin kahtia jakautunut suoran ylä- ja alapuolelle. Tuloksista voidaan päätellä se, että mielipiteet riittävästä vastuunannosta jakaantuvat. Tässä olisi hyvää taustatietoa esimerkiksi toimenkuvakohtaiset mielipiteet, koska muutos on saattanut vaikuttaa eri työtä tekeviin ihmisiin erilailla (ks. esim. luku 2.7). Esimerkiksi toimenkuvamuutoksista johtuen myös vastuukysymykset ovat saattaneet hämärtyä ja yksilölliset kokemukset ovat jakaantuneet kahtia.



KUVIO 14 Ilmapiiritutkimuskysymyksen numero 10 vastausten korrelointi sairauspoissaoloprosenttien kanssa tutkimuksessa mukana olleilta kolmelta tarkasteluvuodelta.

Organisaatio- ja esimiestasolla tarkasteltuna jokaisena vuonna henkilöstö on ollut suhteellisen tasaisesti tyytyväisiä ja hyvin selvillä oman tiimensä tehtävistä ja tavoitteista. Tästä tuloksesta voidaan päätellä, että ainakin tähän kohtaan liittyvä esimiestyö olisi suhteellisen hyvällä tasolla.

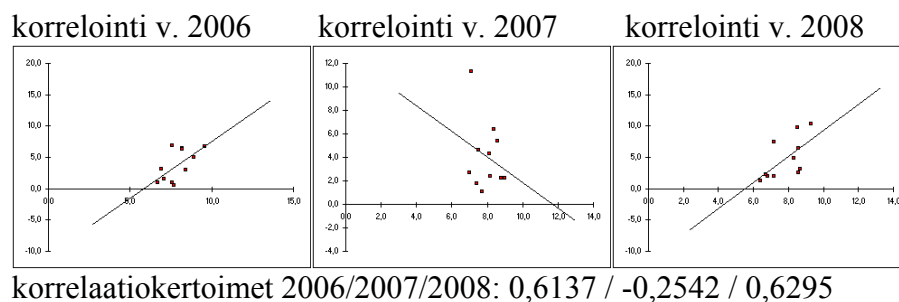
Tämän kysymyksen kohdalla voidaan havaita vuoden 2007 lähes yhtenäinen rykelmä. Tuolloin tavoitteet ja tehtävät olivat työntekijöiden mielestä ilmeisesti hyvin hoidettu ja tavoitteet selkeät. Tyytyväisyyttä ilmeisesti on, eivätkä tutkitut tekijät korreloi keskenään ko. vuotena. Vuonna 2008 on jälleen havaittavissa selkeää kahtiajakoa suoran molemmin puolin. Tästä päätellen osa työntekijöistä on tyytyväisiä tilanteeseensa ja osa ei. Mielenkiintoista kuviossa on pisteiden lähes pystysuora hajanaisuus. Voisiko tästä päätellä, että tyytyväisyystaso tehtäviin ja tavoitteisiin on suhteellisen sama, mutta silti taustalla on joidenkin yksiköiden osalta korkeampaa korrelointiriskiä, sairauspoissaolojen kanssa, eli tyytymättömyys heijastuisi kenties matalampana kynnyksenä jäädä pois töistä (ks. esim. luku 4.2)? Ehkä näissä pienemmän sairauspoissaoloprosentin yksiköissä tiimin keskinäinen kommunikointi ja yhteistyö tavoitteiden eteen on sujuvampaa, henkilökemiat toimivat, ja esimies hoitaa työnsä toisen yksikön esimiehen työtä tavoitteellisemmin?



KUVIO 15 Ilmapiiritutkimuskysymyksen numero 11 vastausten korrelointi sairauspoissaoloprosenttien kanssa tutkimuksessa mukana olleilta kolmelta tarkasteluvuodelta.

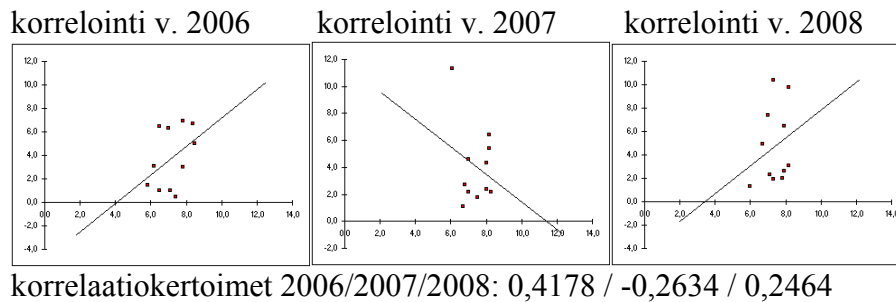
Työnjaon oikeudenmukaisuuden ja selkeyden kokemisessa oli hienoisia eroja eri esimiesten välillä. Toisen esimiehen tulokset olivat hyviä, ja toisen esimiehen johdettavat kokivat vastaustulosten perusteella tullessa kohdelluksi epäoikeudenmukaisesti tai työnjaon selkeydessä oli vastaajien mielestä jotakin epäselvää. Tämä kohta korreloi jossain määrin sairauspoissaolojen kanssa. Kun oli havaittavissa tyytymättömyyttä työnjaon selkeyteen ja oikeudenmukaisuuteen, olivat sairauspoissaolomäärät vastaavasti suurempia ja päinvastoin. Tähän tulokseen voi verrata esimerkiksi Herzbergin kaksi faktoria teoriaa (ks. luku 3.2).

Tässä kysymyksessä on ehkä eniten suorasta poikkeavaa pisteiden hajontaa vuonna 2006. Tämän jälkeen työnjaon oikeudenmukaisuutta on ilmeisesti saatu parannettua, tai ainakin vastaajien tuntemukset näyttävät yhdenmukaisemmilta, varsinkin vuonna 2007. Vuonna 2008 on kahtiajakoa suoran molemmin puolin, mutta sekä ylä- että alapuolen pisteet ovat lähes linjassaan ja suoran myötäisesti kertoen kohtalaisesta tutkittavien tekijöiden välisestä korrelaatiosta.



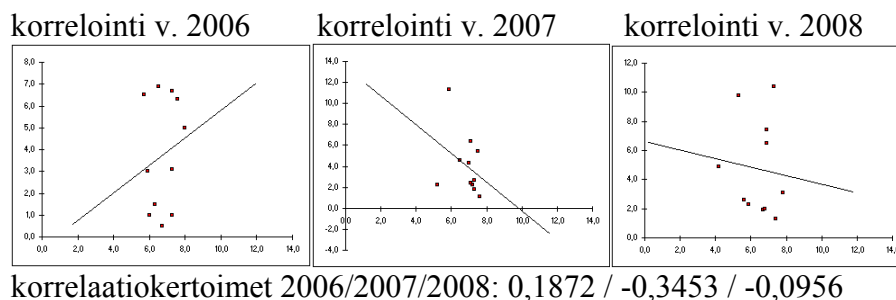
KUVIO 16 Ilmapiiritutkimuskysymyksen numero 12 vastausten korrelointi sairauspoissaoloprosenttien kanssa tutkimuksessa mukana olleilta kolmelta tarkasteluvuodelta.

Tässä kysymyksessä ainoa merkittävä hajonta on oikeastaan vuonna 2007, jolloin tutkittavien tekijöiden välinen korrelointi on merkityksetöntä. Vuosina 2006 ja 2008 korrelaatio on ollut huomattavaa. Tästä voinee siis päätellä, että esimiehen tuen saamisella on huomattava merkitys. Mikäli tukea ei saada, tulos on todennäköisesti tämän korrelaation valossa se, että vähintäänkin henkilön työmotivaatio laskee tuen puutteen seurauksena. Tarveteoria, esimerkiksi Maslow'n tarvehierarkia kuvio 3, ovat varmasti vahvasti mukana yksilön kokemuksissa tämän tarpeen täyttymisestä ja sen sijoittumisesta yksilön henkilökohtaisessa tarvehierarkiassa. Toiset tarvitsevat enemmän apua ja tukea kuin toiset, kuten teoreettisessa viitekehityksessäkin mainittiin ajatuksellisesti (ks. luku 2.11).



KUVIO 17 Ilmapiiritutkimuskysymyksen numero 13 vastausten korrelointi sairauspoissaoloprosenttien kanssa tutkimuksessa mukana olleilta kolmelta tarkasteluvuodelta.

Vuonna 2006, korrelaatiokertoimen valossa, palautteenanto on ollut kohtalaisesti korreloivaa. Silloin on mitä ilmeisimmin saatu vähemmän palautetta lähiesimieheltä kuin kahtena seuraavana vuotena. Toki hajonta suoran ympärillä osoittaa jälleen jonkinlaista kahtiajakoa varsinkin vuosien 2007 ja 2008 osalta. Vuonna 2008 korrelaatio on merkityksetöntä, joten voidaan todeta, että palautteenannon määrä tai laatu ei todennäköisesti vaikuta työperäisten sairauspoissaolojen määriin.



KUVIO 18 Ilmapiiritutkimuskysymyksen numero 14c vastausten korrelointi sairauspoissaoloprosenttien kanssa tutkimuksessa mukana olleilta kolmelta tarkasteluvuodelta.

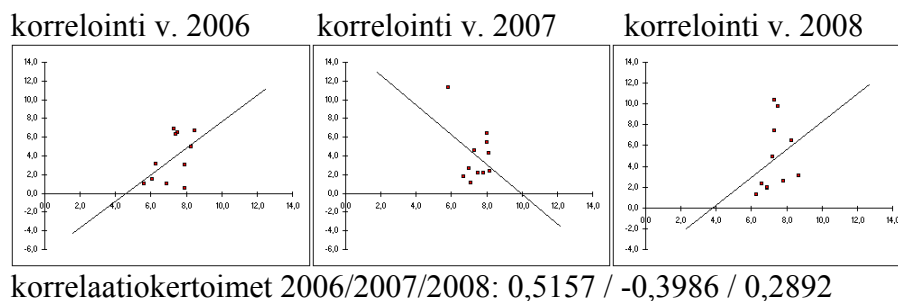
Organisaatiotasolla tarkasteltuna ilmapiiri koettiin kaikkina tarkasteluvuosina tasaisesti ihan kohtuulliselle tasolle. Eri yksiköissä sen sijaan oli laajaakin heittelyä eri vuosina, kuten pistehajonnasta on havaittavissa. Liitteen 2 seittikuvioista on havaittavissa jossain määrin yhteneväisyyttä ilmapiirin ja sairauspoissaolojen välillä. Kun työyksikön ilmapiiri koettiin huonommaksi, oli myös vastaavan vuoden sairauspoissaolomäärissä havaittavissa suurempia lukuja tai ainakin heilahdusta huonompaan suuntaan. Tämän samaisen ilmiön totesi myös Nakari (2003, ks. liite 3) väitöskirjatutkimuksessaan. Hän totesi omista tutkimustuloksistaan, että ”Työilmapiiri, stressi ja sairauspoissaolot korreloivat keskenään, ja korrelaatiot ilmenivät kaikkien vuosien

aineistoissa. Hyvä ilmapiiri vähensi stressiä ja sairauspoissaoloja ja huono ilmapiiri lisäsi niitä.”

Tämä onkin mielenkiintoinen tulos, kun katsot edellä olevia kuvioita. Hajontaa löytyy, mutta jokaisena vuotena korrelaatio on tulkinta-asteikollani tarkasteltuna merkityksetön. Tästä voinee päätellä, että yksiköiden yhteishenki on pääosin varmasti hyvä ja näin ollen auttaa jaksamaan töissä eikä vaikuta ainakaan merkittävästi sairauspoissaolojen määrään.

7.2.2 Kehittäminen

Tähän osioon liittyy ilmapiiritutkimusaineiston kysymys Q19 (ks. liite1).



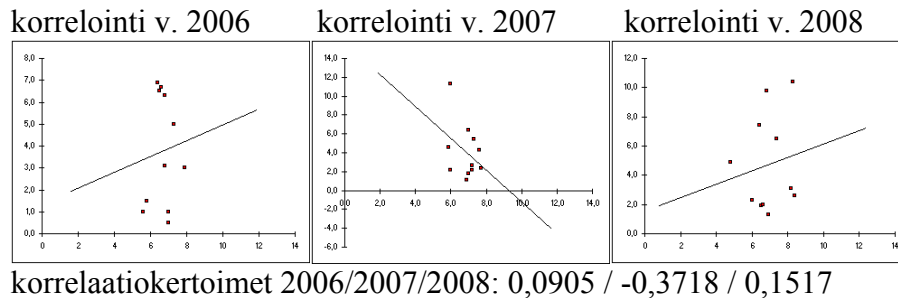
KUVIO 19 *Ilmapiiritutkimuskysymyksen numero 19 vastausten korrelointi sairauspoissaoloprosenttien kanssa tutkimuksessa mukana olleilta kolmelta tarkasteluvuodelta.*

Pääsääntöisesti vastaajien käymät kehityskeskustelut tai esimiesalaiseskustelut olivat vastanneet heidän odotuksiaan ja tarpeitaan. Mukaan mahtui muutama esimieskohtainen poikkeus, mutta näistä tapauksista huolimatta koko organisaatiotason tulokset noudattelivat aika tasaisen tyytyväistä vastauslinjaa, joten niistä ei voi poimia tätä kohtaa mitenkään muista poikkeavana tuloksena.

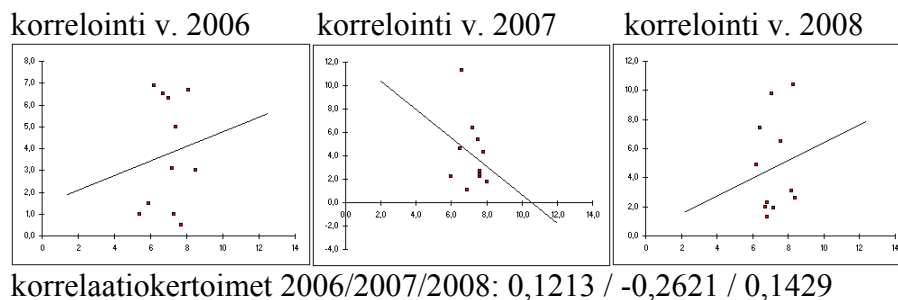
Vuonna 2006 oli suurinta korrelointia tutkittujen tekijöiden välillä. Sen jälkeen korrelointi on ollut merkityksetöntä. Voitaneeko siis päätellä, että käydyt kehityskeskustelut eivät ole vastanneet kaikilta osin vastaajien tarpeita, mutta se ei myöskään ole herättänyt suurta tyytymättömyyttä eikä näin ollen osaltaan aiheuta korrelointia sairauspoissaolomäärien kanssa. Voisiko taustalla olla myös tietty luottamuksen heikentyminen kehityskeskusteluja kohtaan viimeisten tarkasteluvuosien aikana, koska ensimmäisenä vuotena korrelointia oli? Vai onko ilmiö tulkittavissakin toisin päin, kehityskeskusteluihin on tullut niin paljon uutta myönteistä luottamusta, että poissaolon mahdollisuuden korrelointi on muuttunut merkityksettömäksi?

7.2.3 Työn piirteet

Tähän osioon liittyvät ilmapiiritutkimusaineiston kysymykset Q21 – Q24 (ks. liite1).

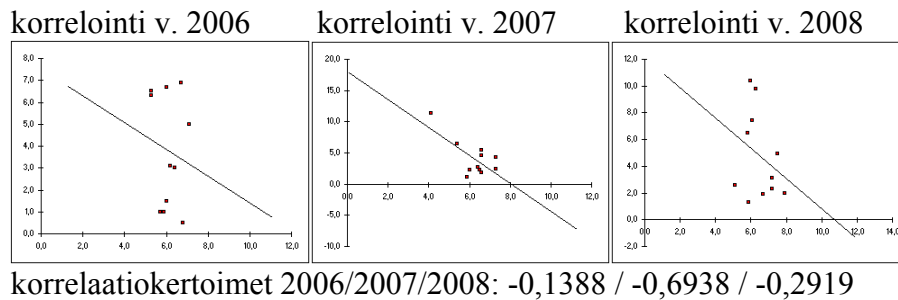


KUVIO 20 Ilmapiiritutkimuskysymyksen numero 21 vastausten korrelointi sairauspoissaoloprosenttien kanssa tutkimuksessa mukana olleilta kolmelta tarkasteluvuodelta.

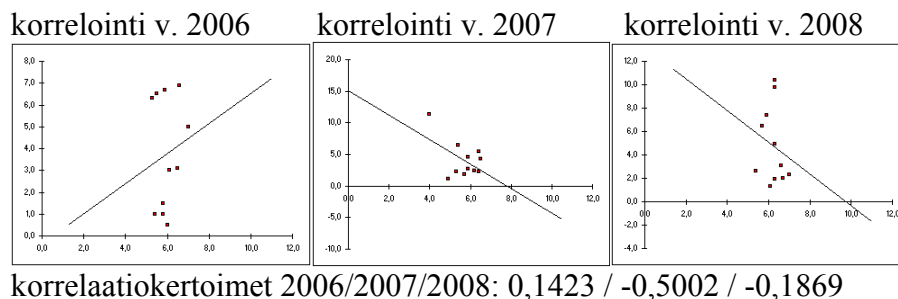


KUVIO 21 Ilmapiiritutkimuskysymyksen numero 22 vastausten korrelointi sairauspoissaoloprosenttien kanssa tutkimuksessa mukana olleilta kolmelta tarkasteluvuodelta.

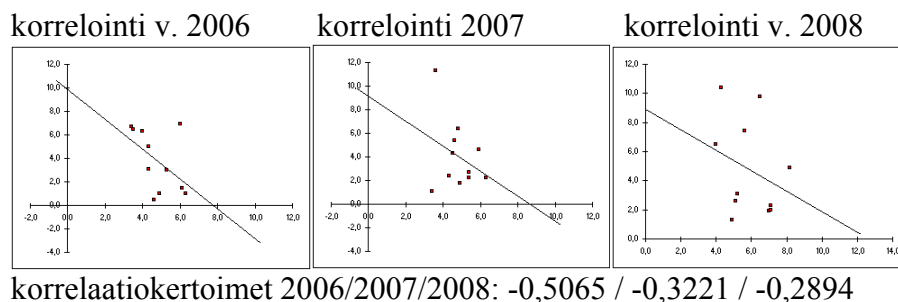
Tutkittaessa kuinka paljon työ tarjoaa mahdollisuuksia henkilökohtaiseen kasvuun ja kehitykseen (Q21) sekä kokemuksia siitä kuinka paljon koetaan, että voidaan vaikuttaa omaa työtä ja itseä koskeviin asioihin (Q22), tutkimustulos oli vuodesta riippumatta suhteellisen tasainen, eikä havaittavissa ollut korrelointia esimerkiksi tutkimuskohteena olleiden sairauspoissaolojen määrien kanssa. Jonkin verran tässäkin kohdassa oli havaittavissa esimieskohtaisia eroja, ja sitä kautta vastaajien kokemuksiin heijastuvia tuntemuseroja kysytyistä asioista, kuten pistehajonnasta on havaittavissa.



KUVIO 22 Ilmapiiritutkimuskysymyksen numero 23 vastausten korrelointi sairauspoissaoloprosenttien kanssa tutkimuksessa mukana olleilta kolmelta tarkasteluvuodelta.



KUVIO 23 Ilmapiiritutkimuskysymyksen numero 24 vastausten korrelointi sairauspoissaoloprosenttien kanssa tutkimuksessa mukana olleilta kolmelta tarkasteluvuodelta.



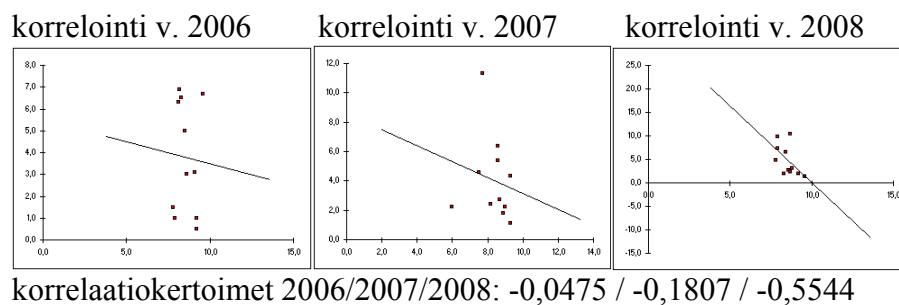
KUVIO 24 Ilmapiiritutkimuskysymyksen numero 33 vastausten korrelointi sairauspoissaoloprosenttien kanssa tutkimuksessa mukana olleilta kolmelta tarkasteluvuodelta.

Nakari (2003, ks. liite 3) sanoo tutkimustulostensa kertoneen työn kuormittavuuden olleen yhteydessä stressiin. Tässä tutkimuksessa työn kuormittavuudella (Q23 ja Q24) ei ollut havaittavissa korreloivaa suoraan lineaarista yhteyttä stressin kokemiseen. Tosin tutkimusaineiston kysymys stressin suorasta kokemisesta oli muotoiltu niin, että siinä kysyttiin stressin kokemista viimeisen 30 päivän ajalta (Q33), joten vastaajat eivät välttämättä ole mieltäneet vastatessaan kokemukseensa mahdollisesti 30

päivää kauempana olleita stressituntemuksiaan, joten tämä kysymysasettelu saattaa ehkä hieman vääristää tämän asiayhteyden tutkimista tämän kysymyksen osalta.

7.2.4 Sitoutuminen ja työtyytyväisyys

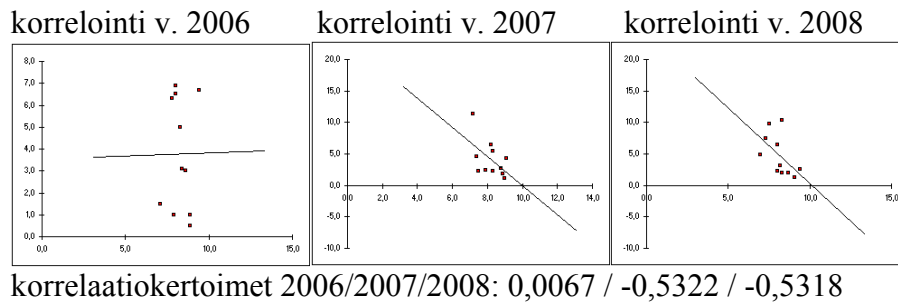
Tähän osioon liittyvät ilmapiiritutkimusaineiston kysymykset Q25 – Q28 (ks. liite1).



KUVIO 25 Ilmapiiritutkimuskysymyksen numero 25 vastausten korrelointi sairauspoissaoloprosenttien kanssa tutkimuksessa mukana olleilta kolmelta tarkasteluvuodelta.

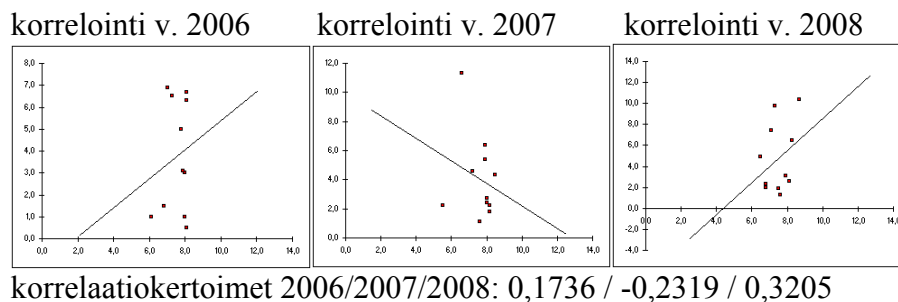
Tutkimustuloksista näkyi, että henkilöstö oli tasaisesti ja varsin myönteisin kokemuksin valmiita panostamaan tosissaan edistääkseen organisaationsa menestymistä. Tulos ei myöskään korreloi sairauspoissaolojen kanssa.

Tämä tulos on hyvä ajatellen ihmisten sisäistä motivaatiota ja sen merkitystä ja myönteistä korrelointia organisaation menestymiseen ja työsuoritusten tuloksellisuuteen. (ks. luku 3.3). Tässä tuloksessa oli poikkeavuutta joidenkin esimiesten kohdalla, mutta ei mitään suuressa määrin merkittävää. Tällöin voidaan miettiä mistä taustamuuttujista johtuen joissakin yksiköissä on kenties heikompi työmotivaatio tai halu panostaa organisaationsa menestymiseen. Taustalla voivat olla esimerkiksi erityyppisten toimenkuvien vaikutukset, yksikön henkilöstön koulutustaso, työyhteisöongelmat tai esimiestyö. Syitä voi siis olla lukemattomia.

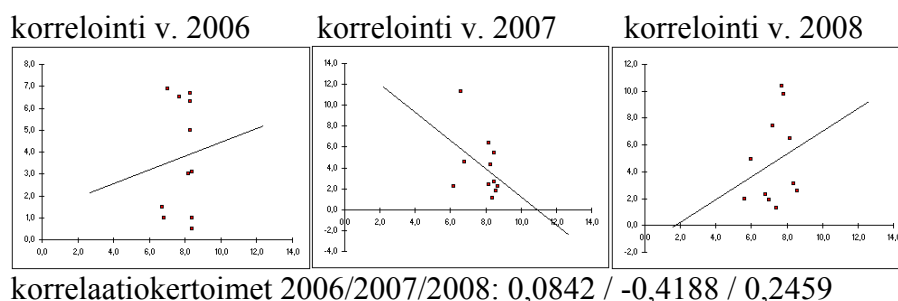


KUVIO 26 Ilmapiiritutkimuskysymyksen numero 26 vastausten korrelointi sairauspoissaoloprosenttien kanssa tutkimuksessa mukana olleilta kolmelta tarkasteluvuodelta.

Kautta linjan henkilöstö koki, että heidän työpanoksensa on tärkeä ja omalla työllä koetaan olevan merkitystä (Q26). Tämän kysymyksen tulos kulki pitkälti saman suuntaisesti kysymyksen numero 25 kanssa. Joten oli havaittavissa, että halulla panostaa organisaation menestymiseen ja oman työpanoksen tärkeäksi kokemisella oli jonkin tason yhteyttä keskenään.



KUVIO 27 Ilmapiiritutkimuskysymyksen numero 27 vastausten korrelointi sairauspoissaoloprosenttien kanssa tutkimuksessa mukana olleilta kolmelta tarkasteluvuodelta.



KUVIO 28 Ilmapiiritutkimuskysymyksen numero 28 vastausten korrelointi sairauspoissaoloprosenttien kanssa tutkimuksessa mukana olleilta kolmelta tarkasteluvuodelta.

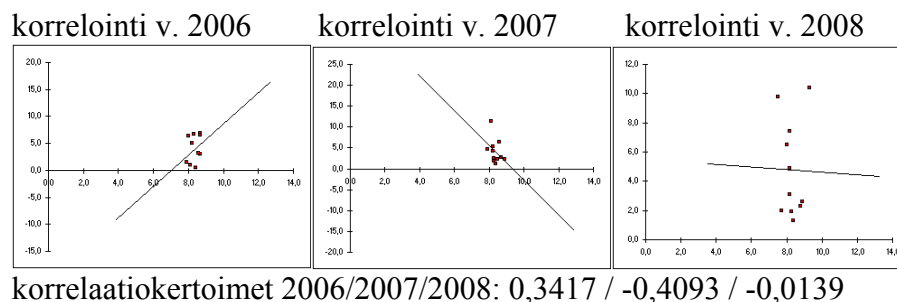
Kun tarkasteltiin henkilöstön tyytyväisyyttä nykyiseen työhönsä (Q27) ja sitä pitävätkö he työpaikkaansa mukavana (Q28), oli tulos organisaatiotasolla kovin laskusuuntainen vastausprosenttien valossa tarkasteltuna. Sama tyytymättömyyden laskutrendi oli havaittavissa myös joidenkin esimiesten kohdalla, joillain jopa hieman muita suurempana pudotuksena.

Korrelaatiokertoimia tarkastelemalla on havaittavissa korreloinnin merkityksettömyys. Mutta vuonna 2008 voidaan jo havaita kohtalaista korrelointia sairauspoissaolojen ja nykyiseen työhön tyytyväisyyden välillä (Q27). Tämä on mielestäni merkittävä tulos, sillä sen voidaan tulkita riskiksi poisjäännin kynnyksen madaltumiseen mikäli tyytymättömyys omaa työtä kohtaan kasvaa vielä tulevaisuudessa lisää.

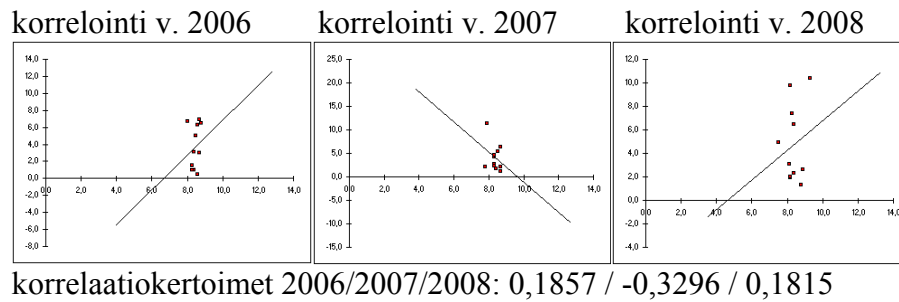
Nämä kaksi kysymystä (Q27 ja Q28) myös korreloivat jossain määrin keskenään. Kun työpaikan ei koettu enää olevan yhtä mukava ja työhönkään ei oltu ihan tyytyväisiä, olivat sairauspoissaolot vähintäänkin hieman kohollaan aikaisempaan vuoteen verrattuna. Tässä kohtaa voidaan mainita teoreettisessa viitekehyksessä esiteltyjen tutkimustulosten perusteella esiin nousseiden tyytymättömyyden ja asenteiden oletetut korreloinnit poissaoloihin (ks. esim. luvut 2.7 ja 4.2.2).

7.2.5 Hyvinvointi ja terveys

Tähän osioon liittyvät ilmapiiritutkimusaineiston kysymykset Q31 – Q33 (ks. liite1).



KUVIO 29 Ilmapiiritutkimuskysymyksen numero 31 vastausten korrelointi sairauspoissaoloprosenttien kanssa tutkimuksessa mukana olleilta kolmelta tarkasteluvuodelta.



KUVIO 30 Ilmapiiritutkimuskysymyksen numero 32 vastausten korrelointi sairauspoissaoloprosenttien kanssa tutkimuksessa mukana olleilta kolmelta tarkasteluvuodelta.

Terveysteen liittyviä asioita tarkastellessa voidaan todeta, että kokemukset omasta terveydentilasta verrattuna muihin ikäisiinsä (Q31) ja elinaikaiseen parhaimpaan (Q32) olivat jokaisena tarkasteluvuotena pääsääntöisesti hyvällä tasolla. Tästä voidaan päätellä, että ihmiset kokevat olevansa terveitä ja suhteellisen työkykyisiä riippumatta muutamista työtyytymättömyyttä aiheuttavista tekijöistä. Ei siis ole havaittavissa merkittävää korrelointia tutkittavien tekijöiden välillä. Terveeksi kokemisen tunne voi hypoteettisesti ajateltuna osaltaan myös ehkä ennaltaehkäistä poissaoloja.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä osiossa kootaan ja esitellään lyhyesti tutkimuksen keskeisistä tuloksista johdetut johtopäätökset. Johtopäätösten jälkeen on koottu lyhyesti yhteen tutkimuksesta esiin nousseet kehitysehdotelmät. Tutkimuksen tarkoituksena ei ollut tuottaa tilastollisesti merkittävää uutta tutkimustietoa, vaan tarkastella tutkimusorganisaation aineiston avulla tutkimusongelman mukaisien tekijöiden ja käsitteiden välisiä mahdollisia esiin nousevia yhteyksiä.

Tutkimusorganisaatiosta voidaan tässä yhteydessä mainita, että organisaatio on elänyt muutoksessa vuodesta 2007 lähtien. Tällöin organisaatiossa vaihtui ylin johto, ja sen mukanaan tuomat muutokset lienevät vaikuttaneet tutkimusorganisaation henkilöstöön ja sitä myötä myös ilmapiiritutkimuksen vastauksiin, varsinkin viimeisen tarkasteluvuoden osalta.

8.1 Keskeiset tulokset

Tutkimustulokset pysyivät pääsääntöisesti koko organisaatiotasolla lähes samoissa vuosina 2006 ja 2007. Vuonna 2008 oli havaittavissa jo joidenkin osioiden sekä sairauspoissaoloprosentin kautta tutkimusongelmaa tarkasteltaessa hienoista tulosten heikentymistä, ja ehkä myös jossain määrin heijastuvaa henkilöstön tyytymättömyyttä muun muassa vastaushajonnan kautta tulkittuna.

Nakari (2003, ks. liite 3) toteaa omassa tutkimuksessaan, että ”Sairauspoissaoloilla ja esimiestoiminnalla ei ollut johdonmukaista yhteyttä.” Tutkimusorganisaatiossa sen sijaan oli jonkin verran havaittavissa korrelointia sen suhteen koettiin esimiehen antavan liian vähän tukea (Q12), samaan aikaan tutkimustuloksista nousi esiin, että on liian vähän aikaa tehdä työ kunnolla (Q22) ja toisinaan oli tekemättömien töiden paineita (Q23). Joissakin yksiköissä oli havaittavissa samaan aikaan työsuorituksen liittyvän palautteenannon vähyydestä (Q13) johtuvaa korrelointia, joka muuttui viimeisinä tarkasteluvuosina merkityksettömäksi.

Varsinkin tiedon kulussa (Q7), luottamuksessa johdon tekemisiin päätöksiin (Q8) ja työpaikan mukavaksi kokemisessa (Q28) tapahtuivat selkeimmät pudotukset koko kolmen vuoden tai vain viimeisen vuoden osalta. Nämä asiat kertovat osaltaan henkilöstön tyytymättömyydestä tiedon kulkuun ja johdon päätöksentekoon, mikä heijastuu ehkä osaltaan siihen, että työpaikkaa ei enää koeta yhtä mukavaksi kuin ennen. Tämä puolestaan saattaisi selittää osittain 2008 vuoden 11 prosenttiyksikön kasvua yhdestä kolmeen sairauspoissaolopäivien määrässä. Teoreettisen viitekehyksen (ks. luku 4.3) mukaan juuri lyhyet poissaolot kuvastavat useimmiten organisatorisia syitä, eli työperäisiä poissaoloja. Henkilöstön kokemus,

että tämä ei olekaan enää yhtä mukava työpaikka kuin ennen, saattaa osittain vaikuttaa myös työasenteisiin ja jopa madaltaa kynnystä jäädä sairauslomalle. Mukavan työpaikan kokemisen puute saattaa osaltaan myös laskea työhön motivoitumista ja pudottaa näin ollen työn tuottavuutta.

Oma hyvinvointi ja terveys koettiin hyväksi verrattaessa ikäisiinsä tai elinaikaiseen parhaimpaan. Tämä on hyvä pohja rakentaa muun muassa tutkimuksen kautta esiin tulleita kielteisiä korrelointeja ilmapiirin ja sairauspoissaolojen välillä. Jos ihmiset kokevat olevansa terveitä ja työkykyisiä, voidaan teoreettisen viitekehyksen perusteella (luku 4.3) puolestaan todeta, että tyytymättömyys lisää riskiä jäädä lyhyelle sairauslomalle, niin miehillä kuin naisillakin. Tämä on siis asia mihin kannattaa panostaa, sillä hyvillä ja onnistuneilla tuloksilla voidaan todennäköisesti saada aikaan myönteistä kehitystä lyhyissä sairauspoissaolotilastoissa.

8.2 Kehittämisehdotelmat

Tutkimuksessa esiin nousseisiin suurimpiin tyytymättömyyttä tai korrelointia aiheuttaviin tekijöihin, kysymykset 7, 8, 9, 12, pitäisi puuttua ja miettiä miten asioita voitaisiin lähteä parantamaan, jotta henkilöstön luottamus johtoon ja tiedon kulkuun saataisiin palautettua sekä ihmiset kokisivat työpaikkansa jälleen mukavaksi. Tätä luottamuspuolan tuntemusta voisi pyrkiä parantamaan luomalla esimerkiksi avoimempaa ja keskustelempaa organisaatiokulttuuria. Yksi keino voisi olla organisaation sisäisen tiedottamisen ja viestinnän tehostaminen, esimerkiksi viestin oikea-aikaisuus ja viestin kohdentaminen, niin johdon kuin lähiesimiehenkin suunnalta. Huomionarvoinen asia on myös mielestäni lähiesimiestyön laatutason seuranta, varsinkin kysymyksen 12 osalta, jossa oli havaittavissa huomattavaa korrelointia.

Tutkimustuloksista nousi esiin myös henkilöstön halu panostaa organisaationsa menestymiseen. Tätä sisäisen motivaation tunnetta voisi yrittää valjastaa enemmän organisaation käyttöön. Tätä voitaisiin miettiä esimerkiksi siitä näkökulmasta millä palkitsemisen keinoilla ihmisten sisäistä motivaatiota ja halua voisi muuntaa ja ”ruokkia” työn imun suuntaan, kuitenkin liikaa kuormittamatta tai aiheuttamatta tekemättömien töiden painetta. Parantamalla työn organisointia ja työnjaon oikeudenmukaisuuden kokemista voitaisiin ehkä tyytymättömät ja hieman heikommin työstään motivoituneet ihmiset saada kenties mukaan työn imun myönteisen tekemisen virtaan. Tämä parannus saattaisi ehkä vaikuttaa myönteisesti sairauspoissaolojen määrän vähenemiseen, sillä työnjaon kokemisen tunteilla oli havaittavissa jonkin asteista korrelointia sairauspoissaolojen kanssa.

Tutkimusorganisaatiossa olisi suositeltavaa kiinnittää huomiota yli 60 päivää poissaolleiden henkilöiden määrään. Yleensä tästä joukosta nousevat myös mahdolliset työkyvyttömyyseläkeriskitapaukset.

Proaktiivisella, ennalta ehkäisevällä toiminnalla ja varhaisella ongelmiin puuttumisella voitaisiin saada aikaan paljonkin hyviä kehitysaskelia. Ennakoivatoiminta tarkoittaa usein niin sanotun välittämisen politiikan luomista ja läpinäkyvää toimintaa, jotta se ei käänny itseään vastaan (ks. kappale 4.5). Tämä on hidas tie, mutta uskon, että kärsivällisyys palkitaan lopussa pitkien sairauspoissaolomäärien vähenemisenä. Ilmapiiriasioita ja niiden yhteyksiä muihin työyhteisöasioihin tulisi korostaa varsinkin niissä yksiköissä, joissa oli havaittavissa korrelointeja (ks. hämähäkkikuviot liite 2).

8.3 Jatkotutkimusaiheet

Esimiestyön ja johtamisen vaikutuksia olisi mielestäni myös mielenkiintoista tutkia. Esimerkiksi muutos on tämän päivän työelämässä lähes pysyvä ilmiö. Muutos on mielestäni mahdollisuus, mutta kaikki eivät näin ajattele. Eri organisaatiot hoitavat muutosjohtamista eri tavoin, ja muutoksen johtamista sekä sen vaikutuksia työyhteisöön olisi mielenkiintoista havainnoida ja tutkia sitä kautta lähestyen. Myös esimiestyöllä on oma tärkeä roolinsa muutoksen onnistuneessa läpiviennissä. Olisi myös mielenkiintoista tarkastella miten erilailla esimiehet muutosta vievät eteenpäin omille johdettavilleen, ja sitä kautta pureutua muutoksen työyhteisöllisiin vaikutuksiin. Muutos on mielenkiintoinen ilmiö. Muutokseen liittyy myös oppimista, joten voisi olla mielenkiintoista lähestyä muutosta oppimisen ja osallistavan organisaation näkökulmasta. Tutkia sitä miten muutoksen johtaminen näistä näkökulmista katsottuna toimisi. Muutosta ei varmastikaan voi koskaan tutkia liikaa.

Työmotivaatio olisi myös mielenkiintoinen tutkimuskohde. Herzbergin tutkimusta vastaavalla tavalla, tarkoittaen siis tutkimustuloksia, olisi mielenkiintoista selvittää ovatko tämän päivän työelämän motivaatio ja hygienia tekijät saman suuntaisia, vai onko jokin muuttunut ja miksi.

Sairauspoissaolojen taustalla olevien syiden tutkiminen esimerkiksi narratiivisella tutkimusmenetelmällä voisi olla yksi jatkotutkimusaihe. Olisi mielenkiintoista selvittää ovatko sairauspoissaolojen syyt työperäisiä vai eivät. Jos syyt ovat työperäisiä, niin ovatko taustalla työyhteisölliset ongelmat, esimiestyö, oman yksityiselämän vaikutukset työhön ja siinä suoriutumiseen vai kenties jotkin muut syyt.

Olisi myös mielenkiintoista tietää mitä ilmapiiritutkimukseen vastanneet ovat miettineet vastaushetkellä. Millä tunnemoodilla heidän ajattelunsa on ollut. Onko vastaamiseen vaikuttanut jokin lähiajan kielteinen tai myönteinen työkokemus, kehityskeskustelu tai palkankorotus. Olisi myös mielenkiintoista pureutua siihen miksi vastaamatta jättäneet henkilöt ovat tehneet tämän valinnan. Onko taustalla ollut halu protestoida tai ihan puhtaasti vain pitkän poissaolon, loman tai muun syyn vaikutus vastaamattomuuteen.

8.4 Lopuksi

Esiin nousi monia asioita, joille saattoi löytää tukea teoreettisessa viitekehyksessä esitetyistä ajatuksista ja olettamista. Toisaalta muutamat ennako-oletukset kumoutuivat, kun asioiden välisiä yhteyksiä tai korrelointeja ei löytynytäkään. Tutkimuksen otanta oli vain yhden organisaation. Tulos oli suuntaa antava ja se myötäilee jossain määrin muita saman tyyppisten aiheiden ympärillä tehtyjä tutkimustuloksia (ks. esim. liitteen 3 lista). Loppukliseena on helppo todeta, että osoittivatpa tutkimustulokset mitä tahansa, meillä kaikilla on oikeus hyvään esimiestyöhön. Esimiestyö ja johtaminen sekä niiden vaikutukset tulevat varmasti olemaan pinnalla vielä tulevinakin vuosina. Samoin uskon olevan työmotivaatioasioiden, työyhteisöön liittyvien asioiden, sairauspoissaolo sekä työssä jaksamisasioiden kanssa.

Tarvitaan inspiraatio, jokin oivallus, joka vain tulee ja vie eteenpäin. Kun tutkimuksen aihe on mielenkiintoinen myös tutkijan näkökulmasta, tapahtuu työn imu ilmiö, ja työ vie tutkijan mukanaan. Tämän tutkimusvirtauksen tuloksena maailmaan tulee paljon uusia tutkimuksia mitä erilaisimmista aiheista. Tutkimukset rikastuttavat ajatteluamme ja avartavat mielemme näkökulmia.

Tämän tutkimuksen toteuttaminen on vaatinut laajan määrän tutkivaa työtä kirjaston ja internetin eri tietokannoista ja kirjahyllyistä. Työpäivien jälkeen, viikonloput ja talviloman istuin tietokoneen ääressä kirjoittamassa. Kun pääsin alun aloittamisvaikeuksien jälkeen tutkimuksen teon ”flow” virtaan mukaan, tekemisen motivaationi oli pitelemätön. Tutkimus vei minut kirjaimellisesti mukanaan. Tutkimuksen tekemisen prosessin olen kokenut todella mielenkiintoiseksi, ja koko tämän prosessin ajan olen oppinut uutta. Myös tutkimuksellisesta näkökulmasta katsottuna tämän tutkimuksen tekeminen oli todella mielenkiintoista. Tästä omasta oppimisprosessistani tuloksena on tämä liiketalouden ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö.

Luin yhtenä oheismateriaalina kirjan nimeltä Onnellinen organisaatio. Tuo kirja herätti minussa todella paljon ajatuksia ja olin samaa mieltä asioista kirjoittajien kanssa. Nimensäkin mukaan kirjassa käsiteltiin onnea ja sen merkitystä eri elämän ja työn osa-alueilla. Puhuttiin onnellisesta organisaatiosta, ja muun muassa siitä mitä onni on motivaationa. Onni lähtee meistä jokaisesta itsestä persoonana ja ihmisenä. Oma asenne vaikuttaa paljon, myös muiden hyvinvointiin. ”Oman itsensä kehittäminen ja henkilökohtainen kasvu on kuitenkin siinä mielessä mitä suurinta sankaruutta, että mitä enemmän minä olen, sitä enemmän voin antaa läheisilleni rakkautta, viisautta ja tukea. Itsensä kehittäminen ei siis ole itsekästä, vaan se on mitä suurimmassa määrin yhteistä hyvää luovaa toimintaa.” (Tiensuu & Partanen & Aaltonen 2004, 56.)

*Olet yksilö.
Arvosta itseäsi.
Kasvata ja rakenna osaamistasi,
juuri sinun henkistä ja fyysistä pääomaasi.*

*Kohtaa epäkohdat rakentavasti.
Viesti arvostavasti.
Älä alistu tai alista.
Ajattele uusia ihmisiä aina mielenkiintoisina kohtaamisina,
joista ja joilta voit oppia uutta ja kehittyä.*

*Innostu, naura ja luo uutta.
Kokeile rajojasi,
jotta voit kohdata todellisen minuutesi.
Älä pelkää tunteitasi,
ne ovat osa sinua ja voit oppia hallitsemaan niitä.*

*Rakasta elämäsi, itseäsi ja ympäristöäsi.
Nauti jokaisesta henkäyksestä, haasteesta ja kyyneleestä.
Elämä on mahdollisuus,
mahdollisuus tehdä joka päivä jotakin uutta, tai toisin.*

*Tulevaisuus on sinun.
Vain sinä voit rakentaa oman tulevaisuutesi.
Säteile ja valloita maailma,
juuri sellaisena kuin olet.*

-PS-

LÄHTEET

- Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. PS-kustannus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Af Ursin, K. 2001. Avaudu ja kapinoi. Seitsemän avainta sitoutuvaan työyhteisöön. Claupex-kustannus. Tampere: Hämeen Kirjapaino Oy.
- Alasoini, T. 2006. Työnteon mielekkyyden muutos Suomessa vuosina 1992-2005. Työolobarometrin aineistoihin perustuva analyysi., 45. Tykes. Helsinki.
- Alasuutari, P. 1994. Laadullinen tutkimus. 2. uudistettu painos. Tampere, Vastapaino. painettu: Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. 3. painos. Tampere: Vastapaino.
- Anttila, P. 1996. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Taito-, taide- ja muotoilualojen tutkimuksen työvälineet. Artefakta 2. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Antti-Poika, M. 2006. Sairauspoissaolojen hallinta yritysten ja työterveyshuollon yhteistyönä. Työterveyslääkäri 2006:(1);12-15. http://www.terveysportti.fi/ltk/ltk.koti?p_haku=Mari%20Antti-Poika Luettu 8.3.2009.
- Antti-Poika, M. 2008. Työterveyslääkäri sairauspoissaolojen asiantuntijana. Työterveyslääkäri 2008; 26(3):17-19. http://www.terveysportti.fi/ltk/ltk.koti?p_haku=Mari%20Antti-Poika Luettu 8.3.2009.
- Benson, J.D. 2008a. Leadership & Motivation. EBSCO Research starters. Academic topic overviews. EBSCO Publishing Inc.
- Benson, J.D. 2008b. Motivation, Productivity & Change Management. EBSCO Research starters. Academic topic overviews. EBSCO Publishing Inc.
- Bäckman, O. & Palme, J 1998. Social background and sickness absence: a study on a Stockholm cohort. Acta Sociologica, 41. Teoksessa Hakanen, J. 2005. 41. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työ ja ihminen Tutkimusraportti 27. Työterveyslaitos. 1-3.painos. Tampereen yliopistopaino.

Cáven-Suominen, S. 2005. Aktiivinen aikainen puuttuminen – tavoitteena pitkäaikaisterveys. Opas henkilöstön kehittäjille, esimiehille ja työterveyshuollolle. Kuntatyö kunnossa.

Clarkeburn, H. & Mustajoki, A. 2007. Tutkijan arkipäivän etiikka. Tampere: Vastapaino.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D. 1986. Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71.

Elinkeinoelämän keskusliitto (EK) 2009. Sairauspoissaolojen hallinta. Työkykyä ja työhyvinvointia. Opas työpaikoille. Helsinki.

Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen 1990. Työn ilo, tekemisen vapaus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere, Vastapaino. Painettu: Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Furman, B. & Ahola, T. 2002. Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään. Tampere: Tammi.

Hakanen, J. 2005. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työ ja ihminen Tutkimusraportti 27. Työterveyslaitos. 1-3.painos. Tampereen yliopistopaino.

Harju, K. 2002. Johda rohkeaksi! Liiderin arkea kiireorganisaatioissa. Pro Tammi. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Harju, K. & Kallasvuo, A. 2007. Esimiehen huoltokirja. Helsinki: Edita.

Heikkilä, J. 1993. Tilastotieteen ABC –kirja 1. Yliopistopaino. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. 7. uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Heiske, P. 2001. Hyvinvointia työyhteisöön. Yrityskirjat Oy. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Heiske, P. 2005. Vaativat ratkaisut työyhteisössä. Visioiden uusi sisältö. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Helsingin seudun kauppakamari 2008. Resurssi. Helsinki: Suomen Graafiset palvelut Oy.

Hersey, P. & Blanchard, K.H. 1990. Tilannejohtaminen: Tuloksiin ihmisten avulla. Jyväskylä: Gummerus.

Herzberg, F. 1966, Work and the Nature of Man. Published in Canada, Toronto: Fitzhenry & Whiteside Limited. Printed in the United States of America, New York: Thomas Y. Crowell company.

Himananen, P. 2007. Suomalainen unelma – innovaatoraportti. Teknologiaateollisuuden 100-vuotissäätiö. Helsinki.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.

Holopainen, M. & Pulkkinen, P. 2008. Tilastolliset menetelmät. 5. uudistettu painos. Helsinki: WSOY oppimateriaalit.

Holopainen, M., Tenhunen, L. & Vuorinen, P. 2004. Tutkimusaineiston analysointi ja SPSS. Tradenomia-sarja. Hamina: Oy Kotkan Kirjapaino Ab.

Huuskonen, V. 1989. Katsaus motivaatioteorian kehitykseen. Turun kauppakorkeakoulun julkaisu. Turku: Turun kauppakorkeakoulun monistamo.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Hämäläinen, V. & Maula, H. 2004. Strategiaviestintä. Inforviestintä Oy. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Häyhä, H. 2007. Kysy, kannusta ja kyseenalaista. Finanssi- ja vakuutusalan työpaikkaohjaajan opas. Finanssi- ja vakuutuskoulutus FINVA:n julkaisu 1/2007. Helsinki: Nykypaino Oy

Ilmarinen, J. 2006. Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan Unionissa. Työterveyslaitos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Jabe, M. 2006. Kyvyt käyttöön. Eväitä esimiestyöhön. Kirjapaja. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.

Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Inforviestintä Oy. Juva: WSOY.

Julkunen, R. 1987. Työprosessi ja pitkät aallot. Työn uusien organisaatiomuotojen nousu ja yleistyminen. Tampere: Vastapaino.

Julkunen, R. & Pärnänen, A. 2005. Uusi ikäsopimus. SoPhi 100. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä: Korpiljyvä Oy.

- Juuti, P. 1992. Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki: Otava.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. PS-kustannus. Aavaranta-sarja n:o 51. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Järvinen, P. 2000. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Järvinen, P. 2004. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Konfliktien luomat haasteet työyhteisössä. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. WSOYpro. Juva: WS Bookwell Oy.
- Kansanen, O. 2004. Esimies valmentajana. Yhteistyöllä tuloksiin. Juva: WS Bookwell Oy.
- Karma, K. 1980. Tilastollisen kuvauksen perusteet käyttäytymistieteissä. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset.
- Karma, K. & Komulainen, E. 1984. Käyttäytymistieteiden tilastomenetelmien jatkokurssi. Gaudeamus. Mänttä: Mäntän Kirjapaino Oy.
- Karttunen, H. 1994. Datan käsittely. CSC- Tieteellinen laskenta Oy. Painettu Yliopistopainossa.
- Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY oppimateriaalit.
- Kauppinen, T., Hanhela, R., Heikkilä, P., Kasvio, A., Lehtinen, S., Lindström, K., Toikkanen, J. & Tossavainen, A. (toim.) 2007. Työ ja terveys Suomessa 2006. Työterveyslaitos, Helsinki. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Kerlinger, F.N. 1973. Foundations of Behavioral Research. 3.p. New York: Holt, Rinehart and Winston, Inc. Teoksessa Metsämuuronen, J. 2002. Tilastollisen päättelyn perusteet. Metodologia – sarja 3. 2. uudistettu painos. Painettu: Sri Lanka: Sridevi Printers (Pvt) Ltd.
- Kim, C. W. & Máuborgne, R. 2007. Sinisen meren strategia. Talentum. 3.painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. (toim.) 2005. Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. PS-kustannus. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. 2000. Strategisen osaamisen johtaminen. Helsinki: Edita.

Koivisto, K. 2001. Tunnista ja torju työuupumus. Yritys kirjat. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kokonaho, T. 2008. Voimaannuttava johtaminen. Ammattimaisesti käyttäytyvä ja toimiva organisaatio. Helsinki: Aksios.

Koskinen, L. 2000. Kannattaako etiikka? Like. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Kotiranta, A., Kovalainen, A. & Rouvinen, P. 2007. Naisten johtamat yritykset ja kannattavuus. EVA Analyysi. No.3. 24.9.2007. http://www.eva.fi/files/2068_Analyysi_no_003.pdf Luettu 20.2.2008.

Kuntien eläkevakuutuksen lehti, KEVA 4/2004. Helsinki. http://www.keva.fi/Table_pict/cid2/Info_txt/id229/Keva_lehti_4_2004.pdf Luettu 25.3.2009.

Kuusela, V. 2000. Tilastografiikan perusteet. Business Edita -sarja. Helsinki: Oy Edita Ab.

Kyrö, P. 2004. Tutkimusprosessi valintojen polkuna. Yrittäjyyskasvatuksen julkaisusarja. Kirjapaino: Saarijärven Offset Oy.

Kärkkäinen, M. 2005. Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälineenä. Edita yrittäjäjulkaisut. Helsinki: Edita Prima Oy.

Könnölä, T. & Rinne, P. 2001. Elinehtona eettisyys. Vastuullinen liiketoiminta kilpailuetuna. Kauppakaari. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Laaksonen, H. 2003. Henkilöstötoiminnot työyhteisön voimistamisen välineinä? Hallinnon tutkimus 1. mm. s. 55-67.

Laininen, P. 2004. Tilastollisen analyysin perusteet. 3. korjattu painos. 597. Otatieta. Helsinki: Hakapaino Oy.

Lankinen P., Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. Talentum. Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Lehto, A.-M. & Sutela, H. 1998. Tehokas, tehokkaampi, uupunut. Työolotuksimuste tuloksia 1977-1997. Tilastokeskus. Työmarkkinat 1998:12. Vantaa: Tummanvuoren Kirjapaino Oy.

Lehto, A.-M., Sutela, H. & Miettinen, A. (toim.) 2006. Kaikilla mausteilla. Artikkeleita työolotutkimuksesta, 244. Tilastokeskus. Työmarkkinat 2006. Helsinki: Yliopistopaino.

Liu-Qin, Y., Hongsheng, C. & Spector, P.E. 2008. Job stress and well-being: An examination from the view of person–environment fit. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, The British Psychological Society.

Liukkonen, P. 2008. Henkilöstön arvon mittaaminen. Talentum. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Lundberg, O. 1993. The impact of childhood living conditions on illness and mortality in adulthood. *Social Science and Medicine*, 36. Teoksessa Hakanen, J. 2005. 41. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. *Työ ja ihminen Tutkimusraportti* 27. Työterveyslaitos. 1-3.painos. Tampereen yliopistopaino.

Lämsä, A.-M. & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.

Lönnqvist, J. 2002. johtajan ja johtamisen psykologiasta. Kohti parempaa ihmisten johtamista. Hallinnon kehittämiskeskus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Manninen, P. & Ylén, M. 2001. Tilastollisen päättelyn käytäntö. Tilastotiedettä soveltajille. Tampereen yliopisto. Kustantaja: TI-Tutkimuspalvelu Oy. Tampere: Tehokopiointi Ky.

Massboda, B.-M., Peterson, M. & Rönnholm, I. 2008. Esimiehen ensiapu. WSOYpro. Juva: WS Bookwell Oy.

Matikka, T. 2008. Kehityslinjat Oy. Värityskirja. Tavallisimmat ura-ankkurit vai sittenkin magneetit.
http://www.kehityslinjat.com/varityskirja/page_10783.html Luettu 9.3.2009.

May, T. 1993. *Social Research. Issues, Methods and Processes*. Buckingham: Open University Press.

Meglino, B.M. & Ravlin, E.C. 1998. Individual values in organizations: Concepts, controversies and research. *Journal of Management*, 24.

Metsämuuronen, J. 2002a. Tilastollisen kuvauksen perusteet. Metodologia – sarja 2. 2. uudistettu painos. Painettu: Sri Lanka: Sridevi Printers (Pvt) Ltd.

Metsämuuronen, J. 2002b. Tilastollisen päättelyn perusteet. Metodologia – sarja 3. 2. uudistettu painos. Painettu: Sri Lanka: Sridevi Printers (Pvt) Ltd.

- Mäkinen, O. 2005. Tieteellisen kirjoittamisen ABC. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Niemi, H. & Tourunen, K. (toim.) 1996. Tilastoista tiedoksi (korkeasteelle). Tilastokeskus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- O'Reilly, C.A., Chatman, J. & Caldwell, D.E. 1991. People and organizational culture. A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *The Academy of Management Journal*, 34.
- Otala, L. 2004. Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa. Vantaa: WSOY.
- Otala, L. & Ahonen G. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Porvoo: WSOY.
- Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1992. Oppimismotivaatio. Teoriaa, tutkimuksia ja esimerkkejä oppimishalukkuudesta. Aavaranta-sarja. Keuruu: kustannusosakeyhtiö Otava.
- Perkka-Jortikka, K. 2007. Hankalan ihmisen kohtaaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Puro, J.-P. 2003. Työviestinnän kipupisteet – hallinta ja ratkaisut. Tampere: Tammer-Paino. Navigare.
- Ranki, A. 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Kauppakaari. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Raunio, K. 1999. Positivismi ja ihmistiede. Sosiaalitutkimuksen perustat ja käytännöt. Helsinki: Gaudeamus.
- Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat – viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita.
- Rhoades, L. & Eisenberger, R. 2002. Perceived Organizational Support: A report of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87.
- Rose, N. 1999. Powers of Freedom. Reframing political thought. Cambridge: Cambridge University Press.
- Routamaa, V. 2004. Jaksa ja auta jaksamaan – turhaumien salaiset viestit. Itsetuntemuksesta voimaa työssä jaksamiseen, julkaisu nro 23.
- Ruohotie, P. 1990. Kannustava johtaminen. Ammattikasvatussarja 2. Tampereen yliopiston Hämeenlinnan opettajankoulutuslaitos, Jäljenpalvelu. Tampere.

Ruohotie, P. 1991. Motivaatio ja työkäyttäytyminen. Julkaisu N:o 9. Tampereen yliopiston Hämeenlinnan opettajankoulutuslaitos. 3.painos. Jäljennepalvelu. Tampere.

Ruohotie, P. 1995. Ammatillinen kasvu työelämässä. Ammattikasvatussarja 8. Tampereen yliopiston opettajankoulutuslaitos, Hämeenlinna. Jäljennepalvelu. Tampere.

Ruohotie, P. 1998a. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Edita.

Ruohotie, P. 1998b. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Helsinki: Edita.

Ruohotie, P. & Honka, J. (toim.) 1997. Osaamisen kehittäminen organisaatiossa. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.

Saarinen, M. 2007. Tunneälykäs esimiestyö. Esimiesten kykypohjaisen tunneälyosaamisen laadullinen kuvaaminen ja määrällinen mittaaminen. Väitöskirja. Helsinki University of Technology. Laboratory of Work Psychology and Leadership. Doctoral Dissertation Series 2007/2. Espoo 2007. Helsinki: Edita Prima Oy

Salmimies, P. & Salmimies, R. 2002. Esimiehen arkipsykologiaa. Ekonomia. WSOY. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Salo, I. & Blåfield, V. 2007. Naiset huipulle! Johtaja sukupuolesta riippumatta. EVA. Taloustieto Oy. Helsinki: Yliopistopaino Oy. http://www.eva.fi/files/2069_johtaja_sukupuolesta_riippumatta.pdf Luettu 1.3.2009.

Santalainen, T. 2006. Strateginen ajattelu. Talentum Media Oy. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Saramies, A., Solovjew, M.-L. & Raivio, M. 2006. Tyytyväisenä työssä. NLP työhyvinvoinnin välineenä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Silvennoinen, M. 1999. Elämää verkostoissa – toimivat ihmissuhteet. Helsinki: Oy Edita Ab.

Silvennoinen, M. & Kauppinen, R. 2006. Onnistu alaisena – näin johdan esimiestäni ja itseäni. Tammi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Sosiaali- ja terveysministeriö (STM). Tiedote 411/2007. Työelämässä riittää kohennettavaa ennakoitua enemmän. <http://www.stm.fi/Resource.phx/publishing/documents/13385/index.htm> Luettu 18.2.2008.

Sundvik, L. (toim.) 2006. Toimiva työyhteisö – esimiehen haasteet ja ratkaisut. Yritysjulkaisut. Helsinki: Edita Prima Oy.

Suomen Kuntaliitto 1996. Jaksamme yhdessä. Työturvallisuuskeskus. Edita.

Suomen Ekonomiliitto - SEFE ry 2005. Johtajuus! Ekonomi esimies. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2000. Älykäs organisaatio Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Kauppakaari. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Tainio, R. & Valpola, A. 1996. Johtajana muutoksissa. Kokemuksia ja näkemyksiä liike-elämästä. Porvoo: WSOY.

Talouselämä 09/2007. Työelämä osion verkkoartikkelit. Kohtelee esimiestäsi hellästi –verkkoartikkeli, 26.9.2007. http://www.talouselama.fi/docview.do?f_id=1232825 Luettu 18.2.2008.

Talouselämä 12/2007. Työelämä osion verkkoartikkelit. Höh, miksei pomo osaa lukea ajatuksia? –verkkoartikkeli. 5.12.2007. http://www.talouselama.fi/docview.do?f_id=1275100 Luettu 18.2.2008.

Tiensuu, V., Partanen, V. & Aaltonen J. 2004. Onnellinen organisaatio ihmisyyttä ja inhimillistä toimintaa. Helsinki: Edita.

Toskala, A. 2000. Järjen ja tunteen vuoropuhelua. Itsetuntemus ja johtajuus II. Jyväskylä: Painoporras Oy.

Ulrich, D. 2007. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Talentum. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.

Valli, R. 2001. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. PS-kustannus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Valo, M. (toim.) 2000. Nykytietoa puheviestinnän opetuksesta. Jyväskylä: Korpiljyvä Oy. (Artikkeli kokoelma.)

Vanhala, S. 1999. Henkilöstöjohtaminen eettisten haasteiden edessä. Tiivistelmä. LTA 2/99. s. 203-211. http://lta.hse.fi/1999/2/lta_1999_02_a8.pdf Luettu 17.3.2009.

Viitala, R. 2006. Johda Osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Inforviestintä Oy. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

von Herten, G. 2008. Management and Morality – An Overview. EVA analysis. No.5. 18.11.2008.

Wuolijoki, H. & Norlamo, P. 1995. Tilastot ja todennäköisyys. Tutkivaa matematiikkaa 1. Porvoo: WSOY.

LIITTEET

LIITE 1

Tutkimusorganisaation ilmapiiritutkimuslomakkeen kysymykset vuosilta 2006-2008.

<p>Työyhteisön ilmapiiri ja toiminta:</p> <p>7. Onko tiedonkulku yhtiössämme mielestäsi riittävää johdon ja henkilöstön välillä?</p> <p>8. Missä määrin voit luottaa siihen, että yhtiön johto tekee järkeviä päätöksiä koko yhtiön tulevaisuuden suhteen?</p> <p>9. Yhtiössä annetaan riittävästi vastuuta henkilöstölle luottaen siihen, että ihmiset tekevät parhaansa</p> <p>10. Kuinka hyvin olet mielestäsi selvillä oman työryhmäsi /yksikkösi tehtävistä ja tavoitteista?</p> <p>11. Työnjako on oikeudenmukaista ja selkeää</p> <p>12. Saatko tarvittaessa tukea ja apua lähimmältä esimieheltäsi?</p> <p>13. Saatko lähimmältä esimieheltäsi palautetta siitä miten olet onnistunut työssäsi?</p> <p>14. Minkälainen on työyksikkösi ilmapiiri?</p> <p>a) Jännittynyt ja kireä (vuonna 2007 1= ei juuri lainkaan, 10=paljon)</p> <p>b) Kannustava ja uusia ideoita tukeva</p> <p>c) Meillä on hyvä yhteishenki ja tuemme toinen toisiamme työssä</p>
<p>Tasa-arvo</p> <p>15. Täällä kohdellaan ihmisiä tasa-arvoisesti riippumatta iästä</p> <p>16. Täällä kohdellaan ihmisiä tasa-arvoisesti riippumatta sukupuolesta</p>
<p>Kehittäminen</p> <p>17. Kuinka hyvin sinut perehdytetään uusiin asioihin</p> <p>18. Oletko käynyt kehityskeskusteluja tai esimies-alaiskeskusteluja esimiehesi kanssa viimeisen 12 kk:n aikana?</p> <p>En</p> <p>Kyllä, kerran</p> <p>Kyllä, kaksi kertaa tai useammin</p> <p>19. Ovatko käymäsi kehityskeskustelut tai esimies-alaiskeskustelut vastanneet tarpeitasi?</p> <p>20. Kuinka hyvät edellytykset sinulle on annettu työsi tekemiseen (koulutus, ohjeet, työvälineet...)</p>
<p>Työn piirteet</p> <p>21. Kuinka paljon työsi tarjoaa mahdollisuuksia henkilökohtaiseen kasvuun ja kehitykseen?</p> <p>22. Kuinka paljon voit vaikuttaa työtäsi ja itseäsi koskeviin asioihin työpaikallasi?</p>

23. Kuinka usein sinulla on työssäsi tekemättömien töiden painetta? (1 ei juuri koskaan, 10 erittäin usein)

24. Kuinka usein sinulla on liian vähän aikaa työn tekemiseen kunnolla? (1 ei juuri koskaan, 10 erittäin usein)

Sitoutuminen ja työtyytyväisyys

25. Olen valmis panostamaan tosissani edistääkseni yhtiön menestymistä

26. Työpanokseni on tärkeä ja koen työlläni olevan merkitystä

27. Kuinka tyytyväinen olet nykyiseen työhösi

28. Tämä on mukava työpaikka

Hyvinvointi ja terveys

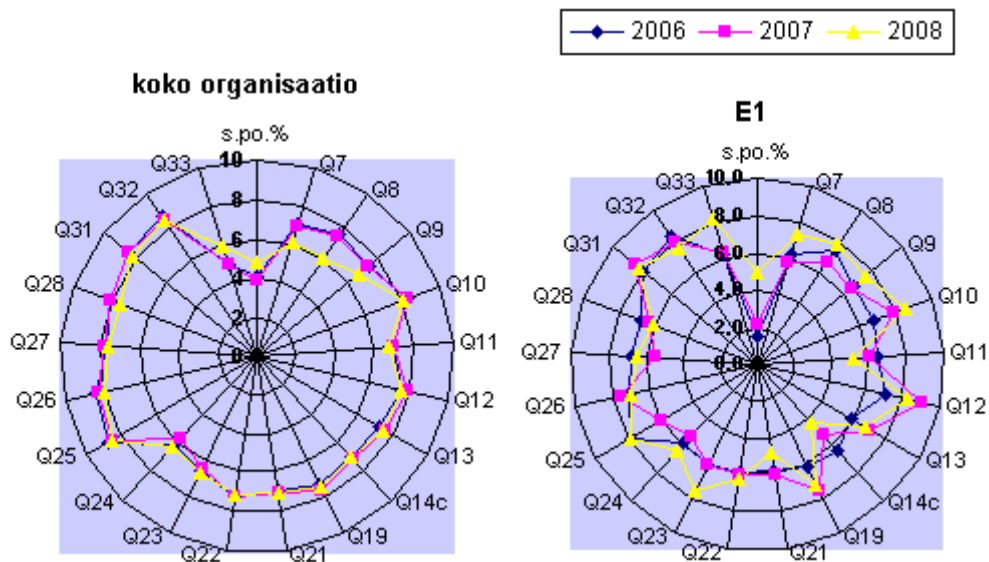
31. Minkälainen on terveydentilasi ikäisiisi verrattuna

32. Minkälainen on työkykysi nyt verrattuna elinaikaiseen parhaimpaan, olettaen että työkykysi parhaimmillaan on saanut tai saa 10 pistettä. Minkä pistemäärän antaisit nykyiselle työkyvyillesi?

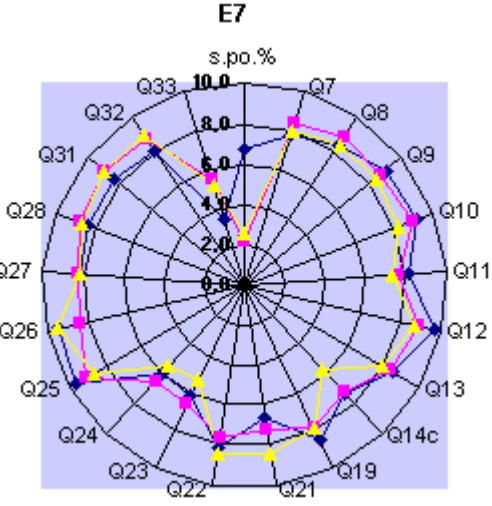
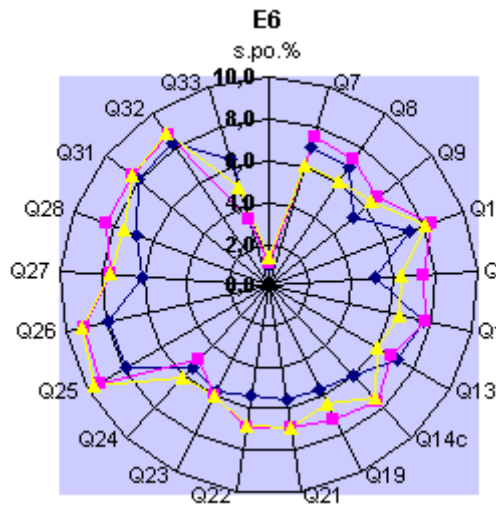
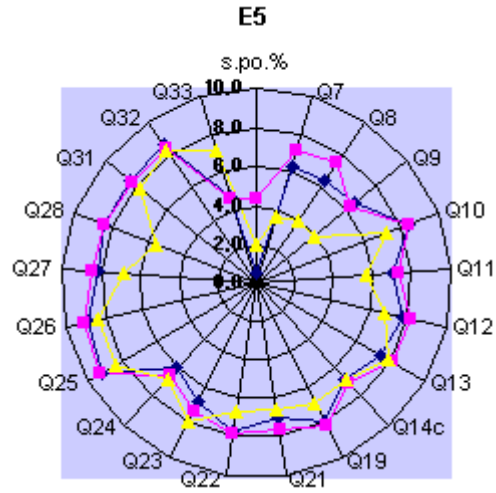
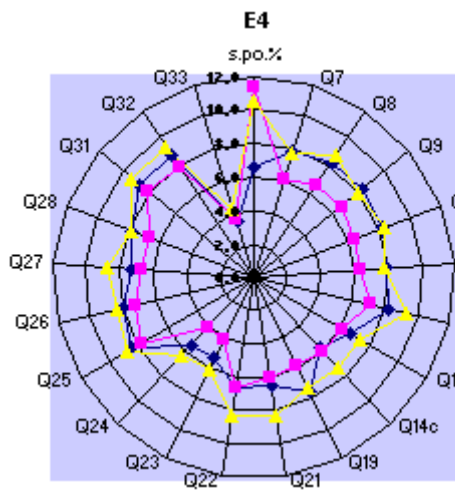
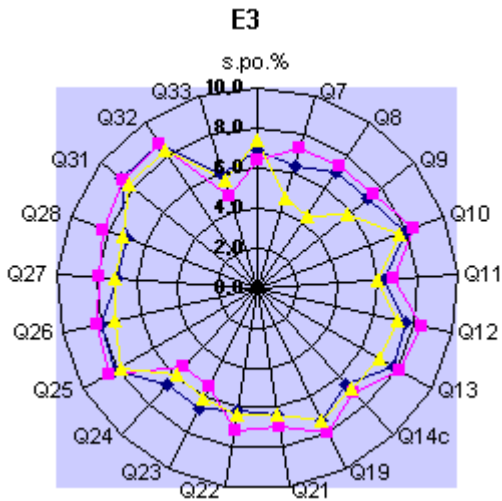
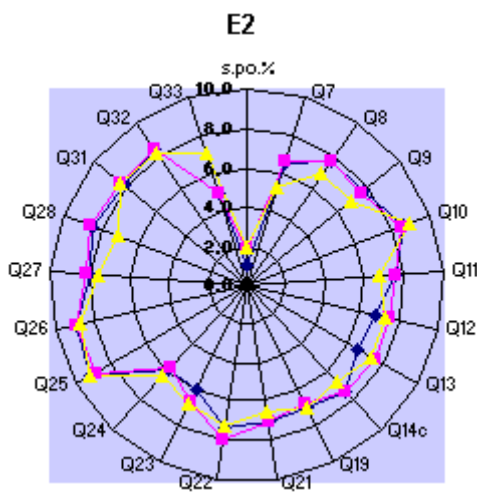
33. Oletko viimeisen 30 päivän aikana kokenut stressiä? (1 en lainkaan, 10 erittäin paljon)

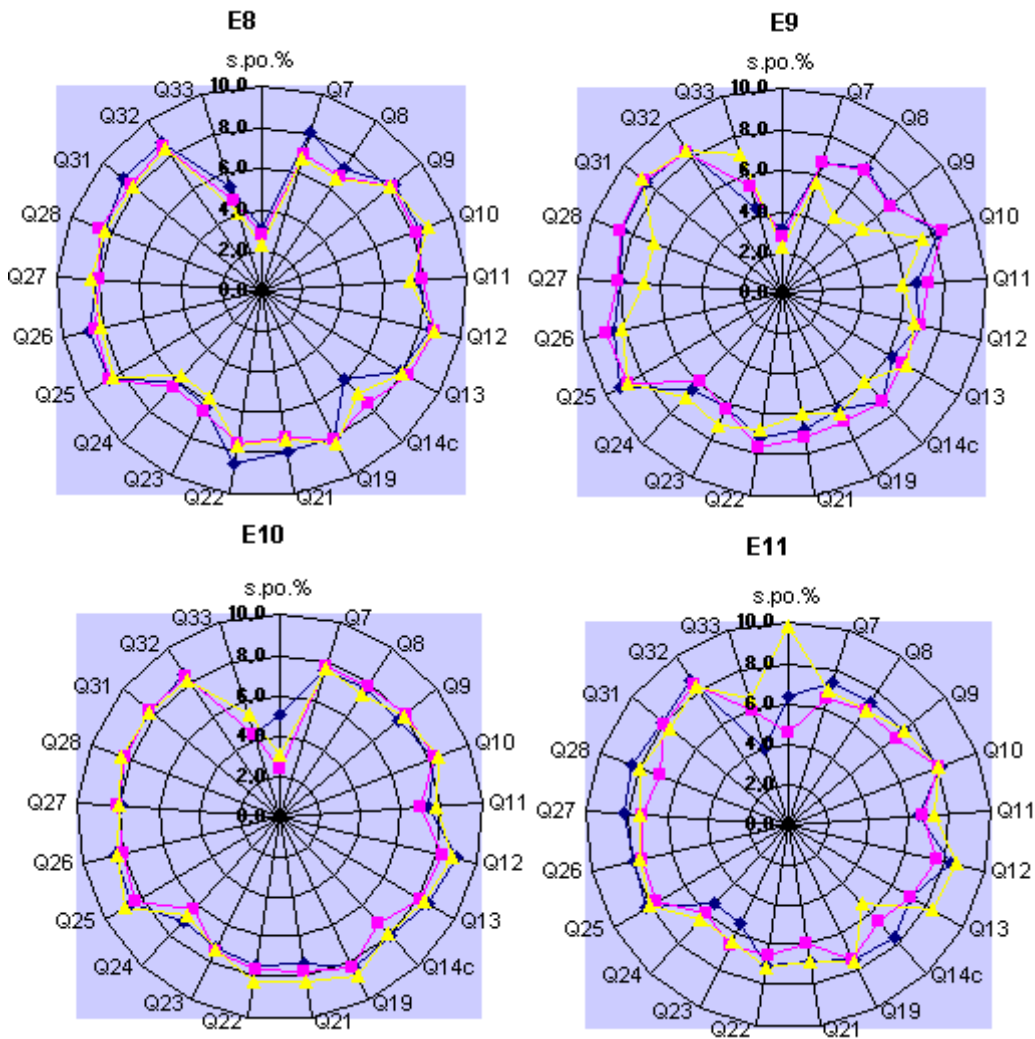
LIITE 2.

Tutkimusorganisaation ilmapiiritutkimustulosten ja sairauspoissaoloprosentin korrelointi ajan jaksolla 2006-2008 koko organisaation sekä tutkimuksen tarkastelun kohteeksi otettujen esimiesten (E1-E11) osalta.



Ilmapiiritutkimustulosten ja sairauspoissaolomäärien yhteyden tarkastelua erässä eteläsuomalaisessa organisaatiossa





LIITE 3.

Lyhyt kooste muutamista aikaisemmista tutkimuksista tämän työn aiheisiin liittyen.

Tekijä, vuosi, tutkimus
Tutkimuksen tarkoitus
Tutkimusmenetelmä
Tutkimuksen keskeiset tulokset

Karjalainen, T. 2004. Esimiestaitojen tärkeys, hallinta ja kehitystarpeet. (pro gradu) Helsingin yliopisto.

Tutkimuksen tarkoitus. Tutkimuksessa tarkasteltiin esimiestaitoja kuntaorganisaatiossa. Tarkastelussa tuotiin esille myös esimiesten käsityksiä työssään vaadittavista taidoista. Tutkimuksen tavoitteena oli hahmottaa nykyhetken ja tulevaisuuden tärkeimpiä esimiestaitoja sekä vahvan osaamisen alueita. Tutkimuksessa selvitettiin myös esimiestaitojen tärkeyden muuttumista ja kehitystarpeita. Lisäksi tarkasteltiin taustamuuttujien vaikutusta esimiestaitojen arviointiin.

Tutkimusmenetelmä. Tämän tutkimuksen taustalla oli kvantitatiivinen tutkimusstrategia. Aineistonkeruutapana on käytetty kyselyä, koska sillä tavoitettiin koko tutkimuksen kannalta oleellisin perusjoukko. Kerättyä aineistoa analysoitiin tilastollisin menetelmin.

Tutkimuksen keskeiset tulokset. Tutkimustuloksista havaittiin esimiestaidoissa olevan merkittäviä kehitystarpeita. Suurimmat kehitystarpeet ilmenivät ohjelmien käyttötaitoon, työn hallintaan, henkilöstöjohtamiseen ja ongelmanratkaisutaitoihin liittyvissä taidoissa. Huomattavaa on, että kehitystarpeet ilmenivät ohjelmien käyttötaitoa lukuun ottamatta tärkeimmiksi arvioituissa taidoissa, kuten ongelmanratkaisutaidoissa ja henkilöstöjohtamisessa. Yksittäisten taitojen tasolla suurimmat kehittämistarpeet olivat pehmeän henkilöstöjohtamisen osalta työntekijöiden kannustamisessa sekä palautteen antamisessa ja hakemisessa työntekijöiltä.

Marjala, P. 2009. Työhyvinvoinnin kokemukset kertomuksellisina prosesseina – narratiivinen arviointitutkimus. (väitöskirja) Oulun yliopisto.

Tutkimuksen tarkoitus. Tutkimuksen päätavoite on kasvattaa ymmärrystä ja tietoa työhyvinvoinnista yksilöllisesti koettuna ja kerrottuna ilmiönä. Tutkimuksessa haettiin vastauksia työhyvinvointiasioihin ja käsitteisiin nimenomaan ihmisten itsensä kertoman kautta.

Tutkimusmenetelmä. Tutkimuksen lähtökohtana oli laadullinen, narratiivinen lähestymistapa. Tutkimukseen osallistuneet ihmiset saivat kokonaisvaltaisesti kertoa ja kuvata työhyvinvointiaan, odotuksiaan, kokemuksiaan ja ajatuksiaan.

Tutkimuksen keskeiset tulokset. Tutkimuksen tuloksena syntyi, teorioihin, projekteihin ja prosesseihin peilaten, 12 ihmisen tarinat hyvinvointi-ilmiöiden ympärille heidän kokemuksellisesta näkökulmastaan. Esille nousi monia asioita kuten muun muassa sen suuntaista ajatusta, että kuinka lähellä hyvinvoinnin kokemista työstressi ja jopa työuupumus kokemukset voivat olla.

Melto-Ojalainen, K. 2005. Erään itäsuomalaisen kunnan terveystoimen työilmapiirin yhteys työntekijöiden hyvinvointiin. (pro gradu) Jyväskylän yliopisto.

Tutkimuksen tarkoitus. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää erään itäsuomalaisen kunnan terveystoimen työyhteisön ilmapiirin ja työntekijöiden hyvinvoinnin tilaa sekä niiden välistä yhteyttä. Tämän lisäksi selvitettiin työntekijöiden näkemyksiä siitä, mitä parannettavaa työyhteisön ilmapiirissä on, kuinka sitä voitaisiin parantaa ja mitä työntekijät voisivat tehdä työyhteisön ilmapiirin parantamiseksi.

Tutkimusmenetelmä. Tutkimuksen aineisto kerättiin strukturoidulla kyselylomakkeella, jossa oli myös muutama avoin kysymys. Tutkimuksen perusjoukkona oli kyseisen kunnan terveystoimen työntekijät.

Tutkimuksen keskeiset tulokset. Tutkimuksen tulosten perusteella työntekijät olivat melko tyytyväisiä työyhteisönsä ilmapiiriin. Tyytymättömyyttä esiintyi viestintään liittyvillä alueilla: päätöksenteossa, palautteenannossa, tiedonkulussa ja ilmapiirin avoimuudessa. Lisäksi työntekijöiden väliset ristiriidat aiheuttivat ongelmia tämän työyhteisön ilmapiiriin. Tyytyväisimpiä oltiin työhön liittyviin vaikuttamis- ja kehittämismahdollisuuksiin. Työntekijöiden hyvinvoinnin kokemukset olivat samoin kokonaisuudessaan positiivisia, mutta suurin osa koki työnsä sekä henkisesti että fyysisesti kuormittavaksi.

Nakari, M.-L. 2003. Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus. (väitöskirja) Jyväskylän yliopisto.

Tutkimuksen tarkoitus. Työntekijöiden lisääntynyt stressi, työuupumus ja sairauslomat ovat nousseet esiin yleisessä keskustelussa. Ilmiö on tuttu sekä yksityisellä että julkisella sektorilla. Henkilöstön sairaus- ja tapaturmakustannukset ovat suoria taloudellisia menetyksiä. Myös henkilöstön hyvän työkyvyn ja psyykkisen hyvinvoinnin sekä toimipaikan menestymisen välillä on löydetty positiivisia yhteyksiä. Tämän tutkimuksen lähtökohtana on ollut edellä lyhyesti kuvatun ilmiön kokonaisuuden, työntekijöiden hyvinvoinnin, työn psykologisten tekijöiden sekä toiminnan tuloksellisuuden välisten yhteyksien oletus. Tutkimuksessa etsitään myös merkkejä työyhteisön ilmapiirin, hyvinvoinnin ja oman kehittämistyön yhteyksistä.

Tutkimusmenetelmä. Tutkimus ei perustu mihinkään yksittäiseen teoriaan tai viitekehykseen, vaan siinä hyödynnetään poikkitieteellisesti organisaatiokäyttäytymisen alueeseen kuuluvaa teoreettista ja tutkimuksellista tietoa. Tutkittavana oli julkinen sosiaali- ja terveystoimen tuottavan organisaation henkilöstö ja työyhteisöt. Tarkastelu kohdistettiin yksilötason poikkileikkausaineistossa ilmapiiriin ja ilmapiiritekijöiden sekä hyvinvoinnin riippuvuuksien tekijöiden toteamiseksi, mukana oli myös työyhteisötason aineistoa. Tämän työn tutkimusaineisto oli jo aikaisemmin muuhun tarkoitukseen kerättyä.

Tutkimuksen keskeiset tulokset. Hyvä ilmapiiri vähensi stressiä ja sairauspoissaoloja ja huono ilmapiiri lisäsi niitä. Tehtävissä toimitulla ajalla oli voimakas yhteys ilmapiirikeskiarvoon; ilmapiiri näytti heikkenevän työvuosien mukaan. Sairauspäivien määrä lisääntyi sekä iän että nykyisissä tehtävissä toimitun ajan mukaan, mutta tehtävissä toimitun ajan vaikutus näytti iän vaikutusta johdonmukaisemmalta. Työn kehittävyys että työn kuormittavuus olivat yhteydessä stressin kokemiseen. Sairauspoissaolot vähenivät työn kehittävyuden lisääntyessä. Sairauspoissaoloilla ei näyttänyt olevan yhteyttä kuormittavuuteen. Hyvä esimiestoiminta vähensi ja huono lisäsi aina työntekijän kokemaa stressiä. Sen sijaan sairauspoissaoloihin esimiestoiminnalla ei ollut yhtä johdonmukaista yhteyttä. Hyvä vuorovaikutus vähensi ja huono lisäsi työntekijöiden sairauspäiviä silloin kun työ koettiin kuormittavaksi. Tyytymättömyys palkitsemiseen lisäsi sairauspäivien määrää ja tyytyväisyys vähensi.

Suonsivu, K. 2003. Kun mikään ei riitä. Hoitotyöntekijöiden masennuksen kokemukset ja niiden yhteydet työyhteisötekijöihin. (väitöskirja) Tampereen yliopisto.

Tutkimuksen tarkoitus. Tutkimus kohdistuu hoitotyöntekijöiden kokemuksiin omasta masennuksestaan. Tutkimus suuntautui hoitohenkilöstön masennuksen kokemusten ja työyhteisötekijöiden välisiin yhteyksiin. Yhtenä tutkijan näkökulmana on se, että hoitohenkilöstön masennus ei ole vain yksilön niin sanottu häiriötila, vaan se tulee nähdä laajempänä koko työyhteisöä koskevana asiana. Tutkimuksen päätavoite, tutkijan mukaan, on lisätä kokemuksellista tietoa hoitotyöntekijän masennuksesta yksilöllisen tietämyksen lisäksi masennukseen yhteydessä olevista työyhteisöllisistä tekijöistä.

Tutkimusmenetelmä. Tutkimuksessa on käytetty useampia näkökulmia aihetta lähestyttäessä. Fenomenologinen tarkastelutapa tässä tutkimuksessa tarkoitti sitä, että organisatoriset, työyhteisölliset ja hallinnolliset ilmiöt tulivat esille hoitotyöntekijän yksilöllisten masennuskokemusten kautta. Lääketieteellinen näkökulma nousee esiin muun muassa stressi, uupumus ja masennuskäsitteidenkohdalla. Hallintotieteiden näkökulma tulee mukaan työyhteisö- ja hallintokäsitteiden tarkastelussa.

Tutkimuksen keskeiset tulokset. Esiin nousi työhyvinvointia haittaavia tuntemuksia kuten stressin oireita, joilla saattoi olla yhteyttä uupumukseen ja jopa masennuksen syntymiseen asti. Tutkimuksen vastauksista nousi esiin myös asia, että työntekijöillä oli sellainen käsitys ettei työnantaja hyväksynyt masennusta. Masentunut työntekijä ”luokiteltiin” huonommaksi ja epäluotettavammaksi kuin muut. Työympäristön muuttuneet arvot merkitsivät ristiriitaisuuksien tunteita masentuneelle. Työkavereiden kanssa saattoi syntyä konflikteja, ja vuorovaikutus minimoitui. Sairauslomia oli käytetty jonkin verran. Johdon toiminta koettiin ristiriitaiseksi ja ongelmalliseksi. Muutoksia ei perusteltu järkisyillä. Pettymystä koettiin myös ”ihminen ihmiselle” kohtaamisten puutteesta. Tämän myötä osa henkilöstä koki ettei heistä välitetty tai heitä ei kuunneltu. Myös avoimessa yhteistyössä koettiin olevan puutteita.