



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Atte Raitolampi

Esimiehen epäreiluussensitiivisyyden vaikutus työyhteisön työhyvinvointiin

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomin tutkinto

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Maaliskuu 2020

Tekijä(t) Otsikko	Atte Raitolampi Esimiehen epäreiluussensitiivisyyden vaikutus työhyvinvointiin.
Sivumäärä Aika	29 sivua + 7 liitettä 4.6.2020
Tutkinto	Tradenomin tutkinto
Tutkinto-ohjelma	Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja(t)	Lehtori Lilian Snellman, Ohjaaja
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on osoittaa epäreiluussensitiivisyyden (equity sensitivitiy) merkitys johtamisessa. Persoonamme määrittää käyttäytymisemme, käyttäytymisemme määrittää sosiaaliset normimme ja sosiaaliset normimme määrittelevät sen, miten muut ihmiset näkevät meidät.</p> <p>Johtamisessa vaikutetaan ihmisiin. Ihmisiin vaikuttamisessa on erittäin tärkeää, että johdettavat ihmiset pitävät johtajastaan. Johtaja antaa itsestään jonkinlaisen mielikuvan työntekijöille, ja se mielikuva perustuu usein käyttäytymiseen. Käyttäytymismallit ovat yleensä erilaisille persoonille ominaisia. Tästä syystä persoonallisuuksien tutkiminen, ja erilaiset persoonallisuuksia kuvaavat mallit, kuten enneagrammi, ovat suosittuja selittäjiä käyttäytymiselle. Vaikka voimmekin muuttaa käyttäytymistämme hetkellisesti, pitkällä aikavälillä oma persoonamme määrittää suurimman osan käyttäytymisestämme. Yritykset osaavat jo tehdä rekrytointiprosessinsa sellaiseksi, että suurin osa ulkoisista tekijöistä, kuten työkokemus ja osaaminen näkyvät kandidaatista, ja lisäksi persoonallisuustestejä ja psykologisia analyysejä käytetään niiden ohella. Kuitenkin vaikuttaa siltä, että monet yritykset eivät ymmärrä, miten suuri merkitys nimenomaan persoonatutkimuksella on hyvän tai huonon lopputuloksen saamisessa.</p> <p>Tämä opinnäytetyö on tehty Viktor Work-life Metrics Oy:n toimeksiannosta. Viktor on lainannut tätä tutkimusta varten tutkimusdatan erään suomalaisen kaupungin työhyvinvointitutkimuksesta. Tutkimusdatan vastaajat sekä itse kaupunki pysyvät datassa anonyymeinä.</p> <p>Tutkimus on tehty analysoimalla Viktor Work-life Metrics Oy:n lainaamaa tutkimusdataa kyseisestä työhyvinvointitutkimuksesta kvantitatiivisin metodein SPSS-ohjelmalla. Kaikki tässä työssä relevantit datataulukot löytyvät tämän työn liitteistä.</p> <p>Työn tulokset osoittavat esimiehen heikon epäreiluussensitiivisyyden negatiivisen vaikutuksen työhyvinvointiin. Vaikutus työhyvinvointiin johtuu ärsyttävän kiireen aiheuttaman työuupumuksen takia. Vaikka päätelmä työhyvinvoinnista on johdettu työuupumuksen kautta, tässä työssä tutkitut tekijät ovat riittävän merkittäviä osoittaakseen tutkimuksen teesin todeksi.</p>	
Avainsanat	Epäreiluussensitiivisyys, Johtaminen, Verrannollinen oikeudenmukaisuusteoria, työtyytyväisyys, Työuupuminen, Kiire

Author(s) Title	Atte Raitolampi Leaders' equity sensitivity in relation to workplaces' job satisfaction
Number of Pages Date	29 pages + 7 appendices 4 June 2020
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organisation Development
Instructor(s)	Lilian Snellman, Senior Lecturer
<p>The purpose of this study is to consider the importance of equity sensitivity in leadership. Our personalities define our behaviour, which in turn defines our social norms, which in turn define our social appearance.</p> <p>Leadership is about influencing other people. For a leader, it is important to be liked in order for them to apply that influence on others. The leader builds a public image of them, which is being reflected by ones behavior. Human behavior is often defined by ones personality traits. Due to this, studying personality, and using different models to define different personalities are relatively popular ways to explain our behavior. Even though we are able to alter our behavior temporarily, in long run our personality traits tend to take over, and define the majority of our behavior. Companies do already filter out relevant information out of employee candidates, such as work experience, and some forms of psychological analysis and personality tests are sometimes used in conjunction to define competency. However, it often seems like the importance of personality studies have been undervalued.</p> <p>This thesis is made in collaboration with Viktor Work-life Metrics Ltd. Viktor has provided the data for this study, collected from a certain Finnish city's work satisfaction research. Both individuals participating in this research, as well as the city in question, are anonymised.</p> <p>The study was carried out using the data provided by Viktor Work-life Metrics Ltd from their work satisfaction research. This study uses that data by utilizing SPSS program to analyze the data by quantitative methods. Moreover, this study is delimited mainly to those areas unused in Viktors' research results. All of the data tables relevant to this thesis can be found at the annex section.</p> <p>The results indicate that the supervisors' low equity sensitivity has a negative impact on work satisfaction. The causation happens through burnout caused by annoying haste. Even though the main hypothesis is proven using an extra step instead of a direct correlation, they prove to be the main factors in the issues.</p>	
Keywords	Equity Sensitivity, Leadership, Theory of relative justice, Work satisfaction, Burnout, Haste

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Rajaukset	2
1.2	Toimeksiantaja	2
2.	Johtamisen vaikuttamistyylit	3
2.1	Tieteellisen johtamisen perusta	3
2.2	X- ja Y-teoria	3
2.3	Autoritäärinen ja palveleva johtaminen	4
3	Verrannollisen oikeudenmukaisuuden teoria	6
3.1	Epäreiluussensitiivisyys	7
3.1.1	Ottaja	8
3.1.2	Tasaaja	8
3.1.3	Antaja	9
4	Työuupuminen	10
4.1	Työuupuminen ja sen seuraukset	10
4.2	Loppuunpalaminen	10
5	Kiire	11
5.1	Kiireen vaikutukset	11
5.2	Positiivinen kiire	13
5.3	Ärsyttävä kiire	15
6	Tutkimuksen hypoteesit	16
7	Tutkimusmenetelmien esittely	17
7.1	Tutkimusdatan esittely	17
7.2	Mittareiden esittely	17
7.2.1	Epäreiluussensitiivisyyden mittari	18
7.2.2	Loppuunpalamisen indikaation mittari	19
7.2.3	Ärsyttävän kiireen mittari	19
8	Tutkimuksen tulokset	20
8.1	Epäreiluussensitiivisyyden vaikutus ärsyttävän kiireen tunteeseen	20

8.2	Ärsyttävän kiireen tunteen vaikutus Loppuunpalamisen indikaatioon	22
8.3	Loppuunpalamisen indikaation vaikutus työtyytyväisyyteen	23
9	Johtopäätökset ja analysointi	24
9.1	Analyysi	24
9.1.1	Epäreiluussensitiivisyys suhteessa ärsyttävän kiireen tunteeseen	24
9.1.2	Ärsyttävän kiireen tunteen suhde Loppuunpalamisen indikaatioon	24
9.1.3	Loppuunpalamisen indikaation suhde työtyytyväisyyteen	25
10	Jatkotutkimuksen aiheet ja tämän tutkimuksen puutteet	25
	Lähteet	27
	Liitteet	
	Liite 1. Kuvion 1 data	
	Liite 2. Kuvion 3 data	
	Liite 3. Kuvion 4 data	
	Liite 4. Taulukon 1 data	
	Liite 5. Epäreiluussensitiivisyyden Cronbachin alfa	
	Liite 6. Loppuunpalamisen indikaatiomittarin Cronbachin alfa	
	Liite 7. Epäreiluussensitiivisyyden suhde kiireen tunteeseen	

1 Johdanto

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten johtamisella voidaan vaikuttaa työuupumukseen. Työuupumus on työelämän keskeisimpiä ongelmia. Työuupumuksesta johtuvat sairaslomat ovat merkittävä kustannus sekä yrityksille että yhteiskunnalle. Suuri osa työuupumuksen selittäjänä on työympäristö. Tämä ympäristö pitää sisällään siisteyttä, mukavuutta ja ergonomiaa. Kuitenkin suuri selittäjä sille, kokeeko työntekijä työympäristönsä mukavaksi tai epämukavaksi on työyhteisö. Työntekijä kohtaa työssään muita samassa, matalammassa tai korkeammassa asemassa olevia ihmisiä. Se, millaista kanssakäynti näiden ihmisten kanssa on, määrittää suuren osan työtyytyväisyydestä, ja työhyvinvoinnista.

”Hänen toimintansa on suurin syy työuupumukseeni. Hän ei halua kuunnella alaisiaan, tai heidän mielipiteitään. Hän vähättelee, alistaa, ja muodostaa pysyvän kuvan henkilöstä jonkin yksittäisen tapahtuman pohjalta. Suurin ongelma onkin siinä, että kyseisen esimiehen ihmiskäsitys on erittäin negatiivinen ja epäinhimillinen. Hän näkee alaisensa laiskoina ja epäluotettavina vätyksinä, jotka eivät tee mitään ilman autoritääristä johtajaa, joka tietää ja osaa kaikesta kaiken. Hän myös estää omalla käytöksellään organisaation kehittämisen tukahduttamalla keskustelun. On siten parempi antaa asioiden mennä hänen haluamallaan tavalla, kuin astua esiin esittämään eriäviä mielipiteitä. Väitän, että organisaatiomme olisi terveempi ja parempi ilman kyseistä henkilöä esimiehenämme.” (Anonyymien työntekijöiden kommentti esimiehestään työhyvinvointitutkimuksessa, johon tämän tutkimuksen tutkimusdata perustuu.)

Tässä työssä tutkitaan työuupumuksen syitä, ja pyritään kehittämään perusta potentiaalisille vastatoimenpiteille. Aihe on ollut enemmän esillä James Bloodworthin *Hired*-kirjan julkaisun jälkeen, ja muun muassa CBS News haastatteli Bloodworthia aiheesta. Kirjassa käsiteltiin hänen puolen vuoden työkokemustaan verkkokauppa-jätti Amazonin varastoilla. Kirja kuvailee työolosuhteita erittäin rankoiksi, ja niitä on kuvailtu myös epäinhimillisiksi. Jatkuvan kiireen, vapauden puutteen ja vaikuttamismahdollisuuksien puutteen yhdistelmä vie monet työntekijät jaksamisensa rajoille. Kiire ja työuupuminen ovat kuitenkin jatkuvasti esillä muillakin aloilla. Työuupumuksesta johtuvien kulujen on EU:ssa arvioitu olevan valtavat 272 miljardia euroa vuosittain (Kauhanen 2016). Kokonaisuudessaan työuupumus on merkittävä haitta sekä yrityksille, että työntekijöille. Täten sen tehokas vähentäminen olisi merkittävä saavutus.

1.1 Rajaukset

Työuupumus, kuten mikä tahansa ihmisten kokema tunne selittyy monilla tekijöillä. Näihin tekijöihin sisältyy aina yksilöllisiä ja yhteisöllisiä vaikutteita. Tämän takia tämä työ rajaa paljon tutkittavia tekijöitä. Ensinnäkin yksilöllisiä syitä työuupumukselle ei luultavasti kannata tutkia. Yksilölliset syyt, kuten huono stressinsietokyky, ovat yleensä luonteeltaan sellaisia, että niihin on vaikeaa ja tehotonta vaikuttaa ulkopuolisesti. Siten siis on järkevämpää keskittyä ulkopuolisiin vaikuttajiin työuupumuksessa.

Työyhteisöt ovat yleensä jäseniensä keskiarvo, ja yksittäisten ihmisten vaikutus on kohtuullisen pientä koko työyhteisön mittakaavassa, joten rajaus tehdään paljon merkittävämpään työyhteisön vaikuttajaan eli johtajaan. Tarkoituksena on selvittää johtajan ominaisuuksien vaikutusta työyhteisön työuupumukseen. Tutkimus rajataan lisäksi johtajan alitajuiseen sosiaaliseen käyttäytymiseen, sillä se on rekrytointielemessä yksinkertaisempaa. Tarkoituksena on siis tutkia, onko johtajan alitajuisella sosiaalisella käyttäytymismallilla merkitystä työyhteisön työuupumukseen. Tässä työssä käytettävä käyttäytymismallin kuvaajana toimii epäreiluussensitiivisyys (*Equity sensitivity*). Sen käyttäminen mahdollistaa tutkimukseen vastanneiden työntekijöiden johtajien lajittelun kolmeen luokkaan: antajiin (*giver*), tasaajiin (*matcher*) ja ottajiin (*taker*).

Työuupumisesta on monia malleja ja mittareita. Lähes kaikki kuvaavat työuupumusta luotettavasti. Tähän tutkimukseen on kuitenkin valittu Maslachin yleinen työuupumuksen arviointimenetelmä (Maslach 1997). Menetelmä kuvaa hyvin työuupumusta, joskin melko kapeakatseisesti.

1.2 Toimeksiantaja

Tämän tutkimuksen toimeksiantaja on Viktor Work-Life Metrics Oy. Viktor on Espoossa perustettu startup-yritys, joka tekee muun muassa johtajavalmennusta, mistä johtuen tämän työn aiheena on johtamisen vaikutusten tutkiminen.

2 Johtamisen vaikuttamistyylit

2.1 Tieteellisen johtamisen perusta

Oletettavasti ensimmäinen kerta, kun tieteellisesti tutkittuja johtamistyyliä on käytetty yrityksen johtamisessa, oli vuonna 1913 Henry Fordin tehtaalla. Fordin autotehtaalle kehitettiin ”liukuhihnatuotanto”, jossa autoja valmistettiin ensimmäistä kertaa massatuotantona niin, että jokaista auton valmistukseen tapahtuvaa työtehtävää toteuttavat yksittäiset työntekijät. Lisäksi nämä työntekijät toteuttivat yleensä vain tätä yhtä työtehtävää. Tämä malli juontaa juurensa Frederik Taylorin kehittämästä Taylorismista. Taylorismi, joka tunnetaan myös nimellä ”taloudellinen liikkeenhoito”, perustuu työtehtävien yksinkertaistamiselle. Kun työtehtävät ovat yksinkertaistettu, niihin voidaan palkata työntekijöiksi sellaisia henkilöitä, jotka eivät välttämättä ole kovin korkeasti koulutettuja. Lisäksi suhteellisen edun periaatteen mukaisesti työntekijän kannattaa erikoistua siihen työvaiheeseen, missä hän on suhteellisesti parempi kuin muut (Melin, H. & Roine, M. 2008.)

Johtamisessa työntekijöitä motivoitiin positiivisin ja negatiivisin kannustimin. Taylorismin ajatuksena on palkita kovasta työstä hyvällä palkalla, ja tämä näkyi myös Fordin autotehtaalla. Vaikka yksitoikkoiset työtehtävät, ja kova kiire johtivat siihen, että kaikki eivät kyenneet toimimaan tayloristisesti johdettuina, mutta perusideana palkkion sitominen työsuorituksen tasoon oli ensimmäisiä toimivia tapoja motivoida työntekijöitä antamaan itsestään paras mahdollinen työsuoritus (UKEssays 2013.) Taylorismin ihmiskäsitys perustuu kuitenkin ajatukselle, että ilman pakotettua motivaatiota työntekijä on epäluotettava, ja välttää työntekoa, jos mahdollista. Tätä ajattelutapaa kutsutaan X-teoriaksi.

2.2 X- ja Y-teoria

Se, millaista johtamista kussakin yrityksessä käytetään, perustuu johtajien ihmiskäsitykseen. Se, miten johtaja näkee alaisensa, määrittää pitkälti, millaisen tavan johtaja valitsee mielessään tehokkaimmaksi vaikutuskeinoksi (Tutkimuskammio 2015.)

X-teoria perustuu epäluottavaiseen ihmiskäsitykseen. Oletuksena on, että ihminen haluaa välttää työntekoa, sillä ihminen kokee työnteon lähtökohtaisesti negatiivisena kokemuksena. Mikäli ihminen jätetään työtehtävänsä äärelle valvomatta, ei hän tee työtään ollenkaan, tai tekee sen huomattavasti heikommalla tehokkuudella. Tehokkuuden laskemista estetään johtamalla työntekijöitä siten, että heidän tehotomuudestaan tai työtehtävien laiminlyönneistä rankaistaan. Rankaisemisen uhkan nähdään tapana saada työntekijä toimimaan organisaation hyväksi. (Tutkimuskammio 2015.)

Y-teoria sen sijaan perustuu ihmisiin luottavaan näkemykseen. Perustana on, että työn teko ei itsessään ole epämurkavaa. Y-teoria näkee ihmisen vastavuoroisena, eli hän antaa itsestään, jos hän saa siitä jotain takaisin. Työnteossa itsessään vaihdetaan vain X-teorian mukaisesti pienin mahdollinen työpanos palkkaan. Kuitenkin Y-teoria poikkeaa tästä siten, että ihmisellä on luontainen tarve antaa itsestään enemmän organisaatiolle, jos organisaatio antaa työntekijälle enemmän, kuin vain palkan, kuten hyvät työolosuhteet. (Tutkimuskammio 2015.)

2.3 Autoritäärinen ja palveleva johtaminen

Kumpikin X- ja Y-teoria osoittavat erilaista tapaa johtaa henkilöitä, ja niillä molemmilla on hyvät ja huonot puolensa. Täten nämä teoriat ovat parempia tai huonompia riippuen siitä, millaisessa ympäristössä niitä sovelletaan. Tietyissä organisaatioissa autoritäärinen, X-teorian mukainen johtaminen nähdään parhaana mahdollisena tapana, kun taas on paikkoja, joissa se on tuottavuuden kannalta huonoin vaihtoehto.

Kun puhutaan nykyaikaisesta autoritäärisestä johtamisesta, yleinen esimerkki on armeijan johtamistapa. Tiukan hierarkian tarkoituksena on kyetä tekemään nopeita liikkeitä suurella ihmisjoukolla ketjuttaen kullekin johtajalle vain helposti johdettava määrä alaisia, jotta käskyt liikkuvat hierarkiassa nopeasti, ja jokaisen johtajan tarvitsee valvoa vain pientä määrää alaisia, tarkoituksena kuljettaa selkeitä toimintaohjeita nopeasti hierarkiaa pitkin alas. Yhtenäisellä toiminnalla koetaan olevan armeijassa suurempi hyöty, kuin luovuuden ruokkimisella vapaamman vastuunjaon keinoin.

Y-teorian mukainen vapaus näkyy parhaiten esimerkiksi mainostoimistoissa. Yhteisestä ajattelusta ei ole hyötyä, vaan useiden erilaisten näkökulmien ruokkiminen nähdään parhaana toimintatapana. Mainostoimiston työntekijä voisi helposti jättää pohtimisensa ja luovuutensa pinnalliseksi, oman vaivansa minimoimiseksi. Kuitenkin Y-teoria kannustaa toimimaan vastavuoroisuuden ja vapaan vastuunoton kautta siten, että lopputulos on paras mahdollinen.

Y-teorian mukainen palveleva johtaminen on nykyaikana vallitsevia johtamistapa, ainakin palveluyhteiskunnissa. Koska manuaalinen työ koneellistuu robotiikan kehittymisen myötä, Tayloristista työn yksinkertaistamista ei enää tarvita. Robotit kykenevät tekemään yksinkertaisia työtehtäviä paremmin kuin ihmiset, ja yleinen koulutustaso on korkeampi. Täten ihmisiä on koettu olevan järkevämpää johtaa tavoilla, jotka kasvattavat heidän potentiaaliaan niillä alueilla, joihin robotiikka ei pysty.

Kun X-teoriassa, ja siten autoritäärisessä johtamisessa yleensä ajatellaan ihmisten olevan epäluotettavia silloin, kun heitä ei vahdi, valvo ja rankaise, niin palveleva johtaminen vaatii Y-teorian ihmiskäsityksen omaavan johtajan. Siispä, jotta työntekijästä voi valmentaa oma-aloitteisen, vastuullisen ja ahkeran työntekijän, johtajan on voitava luottaa alaiseensa. Tämän takia palvelevaan johtamiseen tarvitaan sellaisia henkilöitä, jotka osaavat ja uskaltavat antaa alaisilleen vapautta ja vastuuta. Autoritäärisestä jatkuvasta läsnäolosta tulee palvelevassa johtamisessa enemmän tai vähemmän jatkuvaa valmentavaa läsnäoloa, jonka tarkoitus on tehostaa työntekijöiden suoritusta valmentavin keinoin. Näistä esimerkkeinä toimivat Laizzes-faire-tyylin johtaminen, jossa työntekijälle annetaan täysi vapaus toimia pelkän oman vastuun varassa ilman valvontaa, ja Transformationaalinen johtajuus, jossa johtajan on tarkoitus mukautua mahdollisimman hyvin työntekijän tarpeisiin valmentaa häntä parhaansa mukaan.

3 Verrannollisen oikeudenmukaisuuden teoria

Verrannollisen oikeudenmukaisuuden teoria (*equity theory*) käsittelee henkisten ja fyysisten resurssien jakautumista. Näiden resurssien jakautuminen ei ole rajoitettu vain kahden henkilön väliseen kanssakäymiseen, mutta sen toiminta kuvataan pääasiassa kahden henkilön välisenä toimintana teorian selkeyttämiseksi. Teoria selitetään pelkistetyksi niin, että yksilöt arvioivat suhteitaan muihin ihmisiin sillä perusteella, mitä hyötyä he antavat heille, ja mitä yksilö saa heiltä takaisin. Aineellisiin hyödyille voimme usein määrittää arvon, sillä lähes jokaiselle asialle voidaan määrittää arvo rahassa. Henkisen pääoman jakamiselle, kuten palveluksille, huomiolle tai neuvoille ei sen sijaan voi välttämättä määrittää tarkkaa arvoa, sillä esimerkiksi toinen ihminen saattaa kokea palveluksen arvokkaampana kuin toinen, tai kokea arvokkaampana saada se mieluummin heti, kuin myöhemmin. Koska kanssakäynnissä jaetaan jatkuvasti henkistä pääomaa, ja emme kykene sitä tarkasti arvottamaan, kahden henkilön välillä voidaan aina olettaa olevan jonkin verran epätasapainoa jakautumisessa. Toinen saa aina enemmän kuin toinen, joko omasta mielestään tai objektiivisesti. (Huseman & Hatfield & Miles 2013, 222.)

Ihmiset kokevat epätasa-arvoista resurssien, kuten materiaalien ja palvelusten jakautumista hyvin yksilöllisesti, ja käytämme yleensä palvelusten jakautumisen yhteydessä termiä *reiluus*. Reiluus tarkoittaa yhdenvertaista kohtelua ihmisten välillä. Kahden henkilön välisessä kanssakäynnissä reilu kohtelu tarkoittaa sitä, että kummatkin saavat yhtä paljon hyötyä kyseisten henkilöiden välisestä kanssakäymisestä. Mikäli esimerkiksi koet kaverisi saavan kanssakäymisestä enemmän itselleen hyötyä kuin sinä, koet tämän suhteen olevan epäreilu. Tällaisessa tilanteessa saatat kokea, että kaverisi on epäreilu. Tyypillinen ihmisen reaktio jatkuvaan epäreiluuden kokemukseen ilmenee ärtymyksenä. Ärtymyksen aiheuttajana voi olla esimerkiksi itsetunnon laskeminen alempiarvoisuuden tunteesta, tai turhautuneisuus oman vaivan ja resurssien aliarvostuksesta (Vitelli 2015).

Ihminen toimii tätä reaktiota vastaan yleensä pyrkimällä tasapainottamaan palvelusten jakautumista, tai välttämällä epäreilun jakautumisen jatkumista. Intuitiivinen vastatoimi olisi vaatia toiselta kanssakäynnin jäseneltä arvostusta, palkkiota tai parempaa kohtelua. Yleensä kuitenkin epäreilu tilanne syntyy henkilöiden luontaisesta itseoikeuttamisesta, ja hetkellinen reiluuden tunne todennäköi-

sesti jakautuisi pitkällä aikavälillä ”vahvemman” osapuolen hyväksi. Tästä syystä käytännössä ihmiset käsittelevät usein epäreilua joko sitä sietämällä, tai kanssakäynnin välttelyllä sellaisten ihmisten kanssa, jotka toteuttavat epäreilua kanssakäyntiä. Mikäli se on mahdollista, suhde epäreiluun henkilöön halutaan katkaista kokonaan. (Huseman ym. 2013, 222.)

3.1 Epäreiluussensitiivisyys

Verrannollinen oikeudenmukaisuusteoria on sellaisenaan järjenvastainen. Annettujen ja otettujen palvelusten suhde ei koskaan saavuta tasapainoa, joten luontaisesta epäreiluudesta johtuvan ärtymyksen pitäisi näkyä jatkuvasti kaikissa sosiaalisissa kanssakäymisissä. Kuitenkin voimme todeta, että ihmiset eivät yleensä välttä sosiaalista kanssakäymistä. Syynä tälle on, että ihmiset sietävät epäreilua tiettyyn pisteeseen asti kokematta sitä epämukavaksi. Se, kuinka paljon henkilö kestää epäreilua, on yksilöllistä. Tätä ilmiötä kutsutaan epäreiluussensitiivisyydeksi.

Ihmiset muodostavat jakauman epäreiluussensitiivisyydessä, jossa toisessa päässä ovat epäreilua erittäin huonosti sietävät, ja toisessa päässä sitä erittäin hyvin sietävät. Merkittävää on, että eri kohdille tätä jakaumaa sijoittuvat ihmiset omaavat hyvin erilaisia käyttäytymismalleja kohdatessaan heihin kohdistuvaa epäreilua. Ihmiset omaksuvat omat suojakeinonsa epäreilua vastaan, ja se on näkyvimmillään heidän sosiaalisessa kanssakäynnissään.

Koska epäreiluussensitiivisyys on jakauma, käyttäytymismalleja on yhtä paljon kuin jakaumalla on ihmisiäkin. Kuitenkin tietyt käyttäytymismallit esiintyvät yleisesti tietyissä kohdissa jakaumaa. Adam Grant tiivistää epäreiluussensitiivisyydestä puhuttaessa nämä käyttäytymismallien ryhmät kolmeen ihmisryhmään. Ensimmäinen näistä on epäreilua todella huonosti sietävät, eli ”ottajat” (*takers*). Heidän tapansa välttää heihin kohdistuvaa epäreilua on pyrkiä saamaan muista enemmän hyötyä, kuin mitä he itsestään antavat. Toinen ihmisryhmä käsittää valtaosan ihmisistä, he ovat ”tasaajat” (*matchers*). Tämä ihmisryhmä pyrkii alitajuisesti kompensoimaan epätasapainoa kanssakäynnin reiluudessa, joko antamalla tai ottamalla enemmän. Viimeinen ihmisryhmä ovat ”antajat” (*givers*), jotka kokevat antamisen tärkeämpänä kuin ottamisen. (Grant, Adam 2016.) Mainittakoon, että termi

epäreiluussensitiivisyys on muunnos sanasta vastavuoroisuus. Käyttämäni termi on mielestäni kuvaavampi, ja termi vastavuoroisuus ei ole verrannollisen oikeudenmukaisuuden teoriaan vielä iskostunut Suomen kielessä.

3.1.1 Ottaja

Ottajan käyttäytymismalli tiivistetään yksinkertaisimmillaan siihen, että heillä on korkea raja siihen, milloin he tuntevat olevansa kiitollisuudenvelassa. Kaikki ihmiset tuntevat stressiä ollessaan kohdeltuna epäreilusti, ja vastavuoroisesti kokevat olevansa kiitollisuudenvelassa ollessaan itse ottava osapuoli. Ottajatkin kokevat epäreiluudesta johtuvaa stressiä, ja kiitollisuudenvelkaa samalla tavalla kuin kaikki muut ihmiset. Yleensä he eivät itse koe kovin herkästi olevansa kiitollisuudenvelassa saadessaan kanssakäynnistä hyötyä enemmän, kuin toinen. Kun aiemmin mainittu väljä tasapuolisuuden rajapinta ylittyy ottajan eduksi, ottaja on siis edelleen mukavuusalueellaan. (Huseman ym. 2013, 225.)

Tässä tutkimuksessa on käytetty eräänä ottajan tunnistavana mittarina kysymystä, jossa ottajan oletetaan ajattelevan, että ”Jos et itse huolehdi itsestäsi, kukaan muukaan ei tee sitä puolestasi”. Tämä kysymys kuvasi tutkimuksessa hyvin sitä, oliko vastaajan johtaja ”ottaja”. Täten siis on oletettavissa, että ottajan persoona on muodostunut muille ottajille altistumisesta. Koska ottaja ei ole voinut luottaa ihmisiin aiemmissa elämänvaiheissaan, hän ei luota muihin myöhemminkään. Luottamuksen puute johtaisi oletettavasti tilanteeseen, jossa ottaja ei luota, että hän saa näkemälleen vaivalleen vastinetta. Täten ottaja ensisijaisesti mieluummin ottaa kuin antaa.

3.1.2 Tasaaja

Tasaajat ovat henkilöitä, jotka sekä tietoisesti, että alitajuisesti mittaavat saamistaan ja antamistaan. Tasaaja haluaa, että hän saa antamastaan panoksesta, kuten työpanoksesta riittävän korvauksen. Riippuen ympäristöstä, tämä panos voi olla vaikka kaverin kanssa vietettyä aikaa, lainaksi annettua rahaa tai tehty ylityö työpaikalla. Koska suurin osa ihmisistä on tasaajia, annetuille asioille on yleensä helposti löydettävä vastine. Kaverin X kanssa vietetystä ajasta vastine on kaverin X

antama aika henkilölle itselleen. Lainaksi annetun rahan vastine on korko, ja arvostus. Työpaikalla tehdystä ylityöstä saatava korvaus on ensisijaisesti rahallinen.

Työpaikalla kuitenkin tasaaminen on monimutkaista. Työstä maksetaan palkkaa, ja se nähdään riittävänä korvauksena tehdyille työlle. Tämä on kuitenkin vain puolittuus. Työpaikan valinnassa tärkein tekijä on vielä 90-luvulla ollut palkka. Tämä on kuitenkin muuttunut ajan myötä, ja jo vuonna 1997 hyvän palkkauksen rinnalle on tullut oman työpanoksen arvostaminen. Arvostus on ollut kasvava trendi tärkeänä työpaikan valitsemisen perusteena. (Rai 2020, 62.) Syynä arvostuksen tärkeyden kasvamiselle saattaa olla kasvanut koulutustaso. Korkeampi koulutustaso parantaa työn laatua, tai mahdollistaa laajemman työkuvan toteuttamisen. Mikäli kaikki työntekijät saavat samaa palkkaa samasta työtehtävästä, ja samaa työtä tekevä koulutetumpi henkilö ei täten saa omalle korkeammalla panokselleen suurempaa vastinetta palkassa, on oletettavissa, että hän haluaa suuremmalle vaivannäölleen ylimääräistä vastinetta, esimerkiksi arvostuksen osoituksena kehujen muodossa.

3.1.3 Antaja

Antaja käsitetään yleensä epäitsekäksi henkilöksi. Antajan epäreiluussensitiivisyys on korkea, ja hänen ei siten ole vaikea toimia muiden hyväksi, vaikka ei välttämättä saisikaan siitä heti mitään takaisin. Yleensä antajat pyrkivät toimimaan tavalla, millä he saavat luotua arvoa muille järkevässä mittakaavassa. Tämä käyttäytymismalli luottaa paljon siihen, että ne ihmiset, keille antaja antaa itsestään, ovat myös joko antajia tai tasaajia. Sekä tasaajat, että antajat alkavat antaa itsestään, mikäli heille annetaan jotain. Tämä käyttäytyminen on kuitenkin sikäli vaarallista, että ottajat näkevät tarjotun avun mahdollisuutena saada itselleen arvoa. Eritäin epäitsekäät antajat joutuvat ottajan kohdatessaan tilanteeseen, missä he tekevät ottajan puolesta asioita, ja ottavat kontolleen oman vastuunsa lisäksi myös ottajan vastuun. Mikäli antajien näkemä vaiva menee vain ottajien hyväksi, antamisen kulttuuria ei synny, ja antajat altistuvat työuupumukselle. (Grant, Adam & Rebele, Reb 2017.)

Antajan käyttäytymismalli näyttää ulospäin altruismilta eli epäitsekäältä toiminnalta, mikä tekee antajan käyttäytymisen motiiveista kiisteltävän. Yksi näkökulma on, että antajan persoona on asettaa muut itsensä edelle. Tämä näkökulma tarkoittaisi

vain sitä, että antaja on puhtaasti altruistinen. Altruismi on kuitenkin väitelty asia. Vaikka maailmassa tapahtuu jatkuvasti epäitsekkäitä tekoja, voidaan niissä väittää aina olevan itsekäs motiivi. Auttamisesta tulee auttajalle hyvä mieli, joten pienellä vaivalla tehty hyvä teko voi pitää takanaan ”Teen tämän, koska siitä tulee itselleni hyvä mieli”-motiivin. Itsensä uhraaminen läheisen pelastamiseksi voi pitää takanaan ajatuksen, että läheisen kuoleman kanssa eläminen olisi itselleen tuskallisempi lopputulos (Idealution – Evolution of Ideas, 2011).

Toinen näkökulma perustuu juurikin näihin epäitsekäään käyttäytymisen potentiaalisista itsekkäisiin motiiveihin. Jos antajalla on riittävä usko siihen, että useimmat ihmiset alkavat antamaan itsestään enemmän muille, jos he näyttävät esimerkkiä, he saavat itsekkin palveluksia takaisin. Jos antaja esimerkiksi parantaa työpaikan ilmapiiriä tuomalla sinne antamisen kulttuurin, he hyötyvät siitä itse. Tätä väitettä voisi testata seuraamalla sitä, näkisivätkö antajat samalla tavalla vaivaa työyhteisön hyväksi, mikäli hänen työsuhteensa olisi loppumassa? Koska käyttäytymismallit ovat alitajuisia, niitä voi olla vaikea analysoida, ja lokeroida kumpaankaan näkökulmaan.

4 Työuupuminen

4.1 Työuupuminen ja sen seuraukset

Työuupuminen tapahtuu henkilön altistuessa työn liiallisille rasitteille, kuten suuresta työmäärästä johtuvalle jatkuvalla kiireelle tai tavoitteen epäselkeydelle. Työuupumuksen muodostumiseen liittyy myös yleensä heikot vaikuttamismahdollisuudet ja heikko esimiehen tukeminen (Ahola & Tuisku & Rossi, 2018).

4.2 Loppuunpalaminen

Loppuunpalaminen eli burnout on jatkuvan työuupumisen ja stressin seurausta, jossa rasitus muodostuu fyysisiksi oireiksi, kuten verenpaineongelmiin, aineenvaihdunnan muutoksiin, vastustuskyvyn laskemiseen, ja erilaisiin kipuihin ja särkyihin. Lisäksi burnoutista kärsivä henkilö yleensä muuttaa käyttäytymismallejaan päivittäisessä toiminnassaan. Yleensä tämä käsittää liikunnan ja muun fyysistä

terveyttä edistävän toiminnan laiminlyönnin, passiivisen asenteen, ja syönnin ja unen epäsäännöllistymisen. (Hämäläinen, 2018.)

Eri ammateissa työntekijät altistuvat enemmän stressille, joko työn määrästä johtuen, tai työn luonteesta johtuen. Esimerkiksi poliisit, palomiehet sekä terveydenhuoltoammatit ovat luonteeltaan psyykkisesti rasittavampia, kuin muut ammatit. Kuitenkin Gerald Fishkin huomauttaa, että vaikka em. ammatit ovat keskimääräistä kuormittavampia, tärkein tekijä burnoutin välttämiseksi on se, miten yksilö käsittelee stressiä henkilökohtaisesti. Selkeä stressin aiheuttaja psyykkisesti näissä ammateissa on, että ammatin harjoittajat näkevät ja kokevat ammateissaan ajoittain psyykkisesti horjuttavia asioita, kuten vainajia tai väkivaltaa. Riippuen työkuultuurista, sosiaalisen ympäristön kulttuurista tai yksilön omasta toimintatavasta, stressaavista asioista avautumatta jättäminen kumuloi stressiä työntekijän sisällä, lisäten Loppuunpalamisen riskiä. (New thinking allowed with Jaffery Mishlove, 2016.)

Esimerkki työpaikasta, jossa työn määrä ja olosuhteet lisäävät stressiä, on verkko-kauppa Amazonin varasto/lähettilä. Amazon on ollut kritiikin kohteena viime vuosina ankarasta työympäristöstään. Kaikki toiminta on ajastettua ja valvottua, ja mikäli työntekijä ei kykene saavuttamaan aikamääreitä, tai automaattinen valvonta ilmaisee työntekijän tuottavuuden olevan liian matala, työntekijä voi saada varoituksen, ja usean varoituksen kasaantuminen voi johtaa irtisanomiseen. Tiukkojen aikamääreiden vuoksi kyselyn pohjalta löydettiin tieto, että 74% Amazonin työntekijöistä kokee WC:ssä käymisen huolestuttavana epävirallisen aikamääreen takia, jonka ylittäminen voi myös johtaa varoitukseen. Työntekijöiden lausuntoja työpaikalta ovat muun muassa olleet, että jokainen työntekijä on ainakin kertaalleen itkenyt työpisteellään, ja muutamassa tapauksessa yksittäiset työntekijät ovat olleet niin uupuneita, että he ovat nukahtaneet seisaaltaan. 80-tuntiset työviikot yhdistettynä erittäin joustamattomiin työajan aikamääreisiin kuvaavat hyvin työympäristöä, jonka joustamattomuus sekä psyykinen rasittavuus aiheuttavat reilusti normaalia korkeampaa työuupumista (CBS News, 2018).

5 Kiire

5.1 Kiireen vaikutukset

Kiire on tila, jossa henkilö kokee käsittelevänsä suurta tai liian suurta työmäärää. Kiire on yleensä lyhytaikaista ja yksinkertaista, kuten vaikka junaan juokseminen kireällä aikataululla. Kuitenkin kiire itsessään voi olla joko lyhytaikaista, kuten lounasaika ravintolalle tai pitkäaikaista, kuten tilanteessa, jossa työpaikalle on palkattu liian vähän työntekijöitä työmäärään nähden. Kiire on kuitenkin objektiivisen työmäärän lisäksi se tapa, miten yksittäinen työntekijä suhtautuu kyseiseen työmäärään.

Henkilö voi orientoitua kiireeseen, siirtyen tilaan, jossa hän pyrkii jatkuvasti käyttämään aikaansa tehokkaasti. Tämä orientoituminen näkyy sekä työtehtävien suorittamisessa, että tavallisessa arjessa. Tämän orientoitumisen heijastumista arjen kaikkeen tekemiseen kutsutaan nimellä "hurry sickness". Tässä tilassa henkilö omaksuu ajan tehokkaan käyttömallin niin tehokkaasti, että toimintatapa heijastuu myös itse työurakan aiheuttaman objektiivisen kiireen ulkopuolelle. "Hurry sickness":istä kärsivä henkilö saattaa esimerkiksi tehdä jotakin niin yksinkertaista, kuten käyttää puhelinta syönnin aikana, tai tehdä töissä montaa tehtävää samanaikaisesti, eli multitaskaa. (London Business School, 2015) Suurin ongelma, mitä tämä multitaskaaminen tuo tullessaan on se, että yleensä kaikkien samanaikaisesti tehtyjen prosessien vaatima aika tai energia on suurempi, kuin mitä kunkin tehtävän teko yksitellen vaatisi. Usean tehtävän samanaikainen suorittaminen on mahdollista, mutta useaan asiaan yhtä aikaa keskittyminen on fyysisesti mahdotonta. (Goldhill, Olivia 2015) Koska tehtävään keskittyminen ei tapahdu hetkessä, multitaskaava henkilö vaihtaa keskittymisen kohdettaan jatkuvasti. Tämä on samanaikaisesti tehotonta, ja myös kuluttavaa. (Sasson, Remez) Kiireen aiheuttama kohonnut suorituskyky tehostaa toimintaa tiettyyn pisteeseen asti, mutta tietyn pisteen saavuttamisen jälkeen oletettavasti ihmisen henkisten ja fyysisten rajojen, multitaskaamisen mahdottomuuden ohella tekemisen tuottavuus laskee. Oletettavasti työuupumuksen takia laskenut suorituskyky, ja multitaskaamisen takia vähentynyt keskittymiskyky muodostaa tilanteen, jossa ylimääräinen kiire ei vain estä tuottavuutta nousemasta, vaan se laskee sitä. Kiireen ja tuottavuuden välille piirretty kaavio muistuttaa käännteistä U-kirjainta. Jos kiirettä ei ole yhtään, tuottavuutta ei

ole yhtään, ja jos kiirettä on valtavasti, tuottavuuskin on pohjalukemissa. Kiireen ja tuottavuuden hyöty on parhaimmillaan näiden ääripäiden välillä. (Khan & Ahmed & Kutubi 2017)

Pääasiassa ihmiset haluavat välttää kiirettä. Monilla on kuitenkin myös toisenlainen suhde kiireeseen. Moni kokee kiireen olevan myös positiivinen statussymboli. Ajatus siitä, että jonkun päivä koostuu tiukoista aikatauluista oletettavasti hyödyllisien asioiden tekemiseen, antaa vaikutelman itseään kehittävästä henkilöstä. Mitä enemmän tekee töitä, harrastaa tai parantaa sosiaalisia suhteitaan, sitä menestyvämpi hän luultavasti on. Mitä enemmän omaan aikatauluunsa asettaa tehtäviä asioita, sitä kiireisempi henkilö on. Täten siis mitä kiireellisemmältä henkilö vaikuttaa, sitä menestyneempi hän todennäköisesti on. Ihmiset haluavat elämäänsä jonkin verran kiirettä, sillä se ruokkii heidän egoaan sosiaalisessa ympäristössä, mutta liiallinen kiire on epäterveellistä (Mård, Anna 2014). Kaikki kiire ei kuitenkaan ole välttämättä kuluttavaa. Kiireen kuluttavuus perustuu siihen, miten henkilö käsittelee kiirettä, ja siihen millaista kiirettä henkilö kokee. Kiirettä on kahdenlaista, positiivista ja negatiivista.

5.2 Positiivinen kiire

Koska kiire on kokonaisuudessaan objektiivinen asia, työtaakka tiukalla aikataululla, joka muuttuu subjektiiviseksi kokemukseksi kiirettä kokevissa henkilöissä, on syytä erotella positiivinen kiire negatiivisesta. Moni meistä kokee positiivista kiirettä, mutta ei välttämättä edes rekisteröi sitä kiireeksi, sillä on varsin yleistä assosoida sana ”kiire” negatiiviseen merkitykseen. Positiivinen kiire on silti olemassa, ja se on täysin subjektiivista.

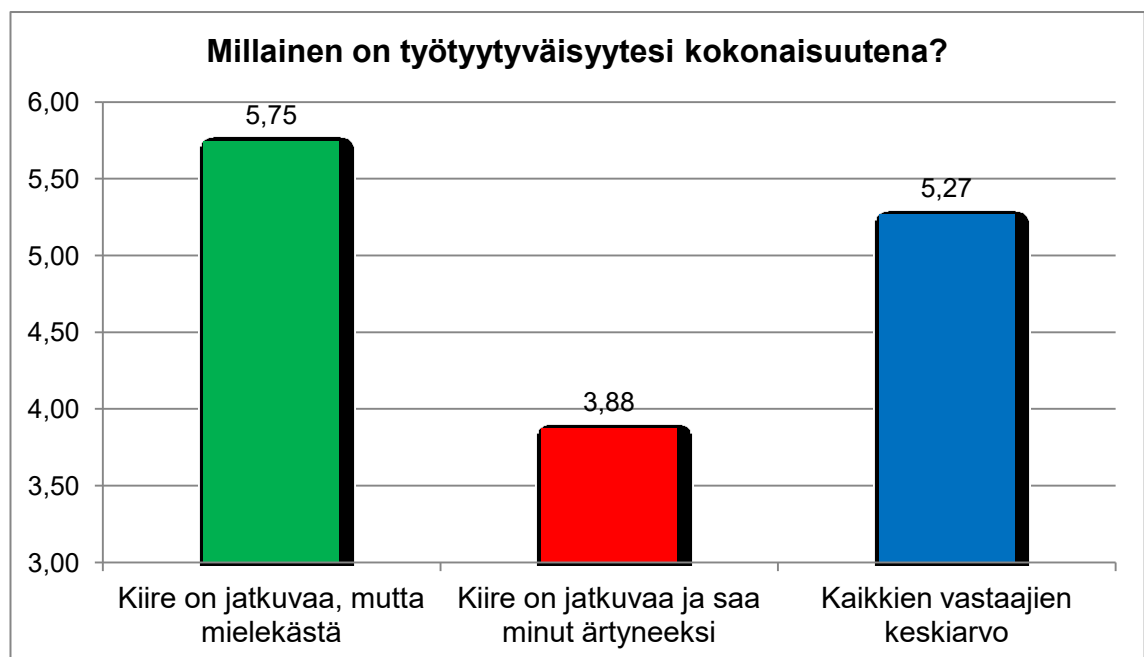
Koemme objektiivista kiirettä siten, miten siihen itse suhtaudumme. Työmäärä itsessään on vakio. Gerald Fishkin mainitsee haastattelussaan kokevansa hyvin vähän uupumusta työssään. Implikoitu perustelu tälle on, että mikäli työtehtävä on kutsumus, ihminen poikkeaa normaaleista motiiveistaan ja käyttäytymismalleistaan töissä huomattavasti vähemmän. He siis ovat töissä toteuttamassa itseään kokonaan tai lähes kokonaan tavoilla, mitkä he ovat itse valinneet. He toteuttavat itseään töissä samalla tavalla kuin vapaa-ajallaan. Tästä syystä sellaiset henkilöt, joilla

on kutsumus omaan työtehtäväänsä, ja jotka löytävät keskimääräistä enemmän merkitystä työpanokselleen, kokevat useimmiten positiivista kiirettä.

Positiivinen kiire voi olla vaikka sitä, että yrität kertoa mielenkiintoisen tarinan nopeasti kaverillesi sosiaalisesti hyväksyttävässä ajassa. Positiivinen kiire voi olla sitä, että pikajuoksija yrittää juosta vielä tehokkaammin alittaakseen edellisen juoksuaikansa. Positiivinen kiire voi olla vaikka sitä, että asiakaspalvelija päättää ottaa vielä yhden asiakkaan palveltavaksi ennen työajan loppumista. Jos näitä kaikkia asioita yhdistää se, että kiire johtuu omasta päätöksestä, omasta motivaatiosta, niin kiire ei varsinaisesti haittaa, vaan siitä tulee kiireen kokijalle hyvä mieli.

Positiivinen kiire erottelee kiireestä suurimman osan negatiivisista ominaisuuksista, jättäen kiireen hyvät puolet jäljelle. Tärkein näistä ominaisuuksista on kiihtynyt aivotointi. Henkilö ajattelee ja prosessoi toimintaansa tehokkaammin kiireessä, olettaen hänen keskittyvän työtehtäväänsä kunnolla. (Raitolampi Wille 2018.)

Kiire on yhteydessä työtyytyväisyyteen. Se, millaista kiire on luonteeltaan, määrittää työtyytyväisyyden tason. Mielekäs kiire on työtyytyväisyyden kannalta positiivista, mutta ärsyttävä kiire vaikuttaa huomattavan negatiivisesti työtyytyväisyyteen sellaisenaankin. Seuraavalla sivulla oleva kuvio 1 kuvastaa tätä ilmiötä.



Kuvio 1. Työtyytyväisyys suhteessa kiireeseen

Kuten kuviosta voidaan huomata, vastaajat ovat tunnistaneeet työskennellessään kokevansa ajoittaisen ja jatkuvan kiireen lisäksi myös suuren, mielekkään työmäärän eli mielekkään kiireen. Merkityksellistä on, miten huomattava ero ärsyttävällä ja mielekkäällä kiireellä on kokonaistyötyytyväisyyteen. Koska ärsyttävää kiirettä kokevien vastaajien määrä oli suhteessa muihin vastaajiin niin pieni, niin tämän kuvion otantamäärää on manipuloitu niin, että kummankin muuttujan vastaajamäärä on yhtäläinen.

5.3 Ärsyttävä kiire

Ärsyttävä kiire on vastakohta positiiviselle kiireelle. Edelleen objektiivinen työmäärä tiukalla aikamääreellä on objektiivinen, mutta kokemuksemme siitä on subjektiivinen. Positiivisessa kiireessä henkilö itse on motivoitunut kiireeseen, mutta ärsyttävässä eli negatiivisessa kiireessä motivaatio ei tule tekijästä itsestään. Ärsyttävän kiireen motivaatio on ulkoinen.

On ärsyttävää kiirettä juosta junaan ennen sen lähtöä, sillä se ei varsinaisesti ollut oma valintamme. On myös ärsyttävää työskennellä kiireisenä päivänä työpaikassa, missä ei varsinaisesti haluaisi työskennellä. Ulkoinen kiireen aiheuttaja saa meidät tuntemaan, että kiire olisi voitu välttää.

On huomattava, että ärsyttävää kiirettä voi aiheutua myös omista valinnoistaan. Jos esimerkiksi oma viivyttely kotona johtaa siihen, että joutuu juoksemaan kovassa kiireessä junaan, kiire on ärsyttävää. Vaikka sekä positiivisessa, että negatiivisessa kiireessä kiire voi olla peräisin omista toimintatavoistamme, me olemme sokeita omille epäonnistumisillemme. Dunning-Kruger-efekti eli ylivertaisuusvinouma saattaa selittää, miksi assosioimme kiireen negatiiviseksi. Jos teemme itse käyttäytymisellämme virheen, joka johtaa ärsyttävään kiireeseen, vähättelemme oman toimintamme alivertaisuutta, tai sen merkitystä kiireen aiheutumiseen. Vastavuoroisesti on todennäköistä, että ihmiset korostavat ulkoisten tekijöiden merkitystä aiheutuneeseen kiireeseen. Täten on perusteltua väittää, että itse aiheutettu kiire, ja ulkopuolisen tahon aiheuttama kiire assosioidaan mielessämme ulkopuolisen motivaattorin aiheuttamaksi kiireeksi. Siten ”ulkopuolisten” tekijöiden

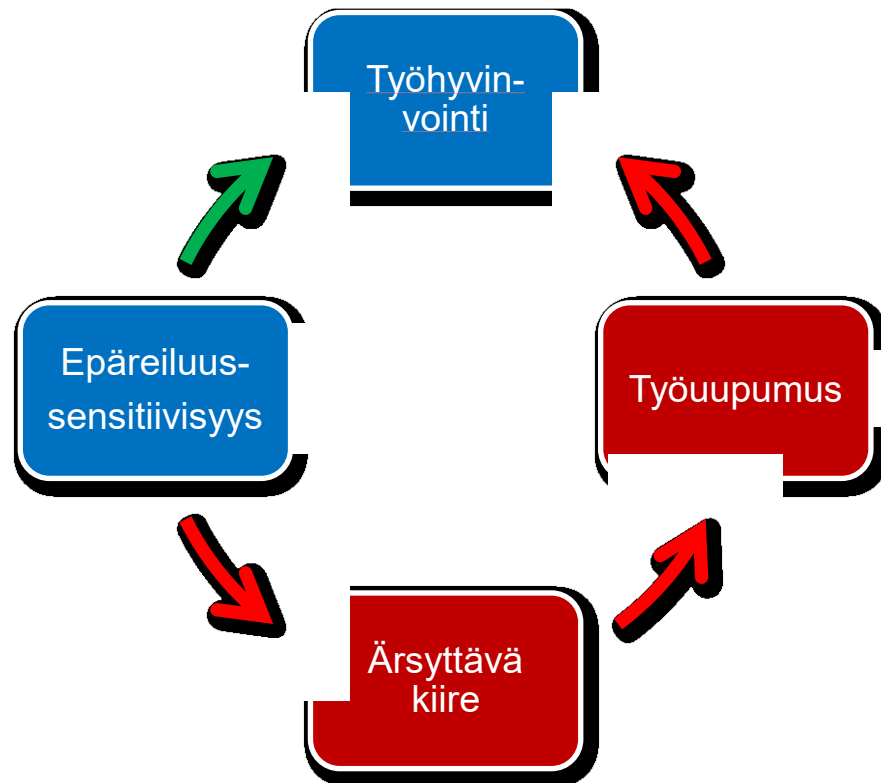
aiheuttama kiire on aina ärsyttävää, ja koska sisimmässään itse aiheutettu kiirekin on ärsyttävää, kaikki kiire on normaalisti ihmisen mielessä ärsyttävää. (Raitolampi, Wille 2018.)

Koska tässä työssä halutaan tutkia ensisijaisesti, onko epäreiluussensitiviteetillä merkitystä työhyvinvoinnin ääripäihin, tutkimusta varten erotetaan kiireen tunteesta ärsyttävä kiire. Koska pelkän kiireen mittaamisessa saavutetaan vain tuloksia kiireen määrästä, ja jos se on ärsyttävää, on huomattavasti kuvaavampaa kuvata vain ärsyttävää kiirettä, eikä esimerkiksi tavallista kiirettä, johon voi sisältyä positiivisen kiireen tuntijat, ärsyttävän kiireen tuntijat ja kaikki siltä väliltä.

6 Tutkimuksen hypoteesit

Ärsyttävä kiire on huomattavasti kuormittavampaa kuin positiivinen kiire, ja voi aiheuttaa työuupumusta pitkitetyillä ajanjaksoilla. Työuupumus on merkittävä Loppuunpalamisen indikaattori, ja siten sen tulisi korreloida merkittävästi työuupumuksen kanssa.

Työuupumuksen oireita ovat muun muassa kyynisyys ja heikentynyt ammatillinen itsetunto. Oman työn merkityksen heikoksi arvioiminen ja passivoituminen ovat intuitiivisesti asioita, jotka laskevat työinnostusta. Työinnostuksen on tarkoitus olettaa olevan vahvassa yhteydessä työtyytyväisyyteen, josta on myös oletettavissa merkittävä korrelaatio. Vastapuolisesti työtyytyväisyys voi merkittävästi nousta hyvän esimiesinteraktion kautta. Täten muodostuu hypoteesi, että johtajan epäreiluussensitiivisyys määrittelee sen, miten työntekijät kohtaavat kiirettä. Antaja-johtajat kykenevät antamaan työntekijöille merkityksen kiireeseen. Mikäli kiire on mielekästä, työtyytyväisyys on korkeampaa, ja mikäli johtaja ei kykene antamaan kiireelle merkitystä työntekijän näkökulmasta, kiireestä tulee ärsyttävää, ja sillä on negatiivisia seurauksia työuupumuksen kautta muun muassa työtyytyväisyyteen. Täten muodostuu sivulla 17 oleva kuvio: Johtajan epäreiluussensitiivisyys vaikuttaa positiivisesti työhyvinvointiin, mutta sen puute nostaa ärsyttävää kiirettä tuntevien työntekijöiden määrää. Ärsyttävä kiire johtaa työntekijöiden työuupumukseen, mikä taas vaikuttaa negatiivisesti työhyvinvointiin.



Kuvio 2. Hypoteesi tutkittavien tekijöiden suhteista toisiinsa

7 Tutkimusmenetelmien esittely

7.1 Tutkimusdatan esittely

Tämän tutkimuksen data on Viktor Work-life metrics Oy:n tarjoama data erään Suomalaisen kaupungin henkilöstötutkimuksesta. Tutkimus on tehty Joulukuussa 2017. Organisaatiossa työskentelee useita satoja työntekijöitä, ja henkilöstötutkimuksen vastausprosentti on 53 %.

7.2 Mittareiden esittely

Mittarit ovat pääasiassa välimatka-asteikollisia. Tähän kuitenkin on kaksi poikkeusta. Ensimmäinen poikkeus on kiireen mittari, joka muodostettiin alun perin sillä ajatuksella, että kiire on joko kevyempää tai siedettävämpää asteikon matalammilla arvoilla, mutta ensinnäkin vastaajia, jotka eivät kokeneet kiirettä ollenkaan, oli liian vähän, jotta heistä voitaisiin tehdä luotettavaa ilmaisua. Toiseksi, vain objektiiv-

visesti samansuuruisella kiireellä on vertailuarvoa epäreiluussensitiivisyydelle, sillä kiireen määrä ei merkittävästi muuttunut esimiehen epäreiluussensitiivisyyden mukaan. Lisäksi epäreiluussensitiivisyyden mittari on alun perin tehty välimatka-asteikolliseksi, mutta se on jälkeinpäin jaettu kvartilleihin tulosten selkeyttämiseksi. Mittareiden luotettavuutta osoitetaan käyttämällä Cronbachin alpha-arvoa. Cronbachin alpha osoittaa mitattavien muuttujien välisten korrelaatioiden keskiarvon. Alpha-arvon lähestyessä arvoa 1, mittarin luotettavuus kasvaa. Kuitenkin liian lähellä arvoa 1 kysymykset ovat yleensä liian yksiselitteisiä, joten mittareiden sisäl-
lön valinnassa on tehty näiden välille kompromissi riittävän luotettavuuden ja moniselitteisemmän kysymyksen välille.

Selventäväksi esimerkiksi pohdimme sellaista kysymystä, jonka Cronbachin alpha-arvo olisi hyvin yksiselitteinen. Jos asetamme tutkimuskysymyksen ”Harrastatko liikuntaa yli 10 tuntia viikossa?”, ja tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, onko liikunnalla korrelaatiota ihmisen yleiskuntoon, saamme Cronbachin alpha-arvoksi lähes varmasti arvon, joka on erittäin lähellä yhtä, eli täydellistä selittäjää. Kuitenkaan tällainen kysymys ei ole tutkimuksen kannalta hyvä, sillä se ei ota huomioon niitä, jotka harrastaisivat liikuntaa 1–8 tuntia viikossa, tai mitä muita tekijöitä tutkimuskysymykseemme liittyy. Täten on hyvä olla korkea Cronbachin alpha-arvo tutkimuskysymyksissä, mutta kysymyksiä tulee olla riittävästi, ja niissä olisi syytä olla riittävästi monimutkaisuutta, jottei kysymyksen vastaukset olisi itsestäänselvyksiä, kuten tässä esimerkissä.

7.2.1 Epäreiluussensitiivisyyden mittari

Mittari, joka osoittaa johtajan epäreiluussensitiivisyyden, koostuu neljästä arviointikysymyksestä kukin välimatka-asteikolla välillä 1–7. Lopulliseen tutkimusdataan kaikki kysymykset ovat käännetty niin, että matalat arvot osoittavat matalaa epäreiluussensitiivisyyttä, ja korkeat arvot korkeaa epäreiluussensitiivisyyttä. Arviointikysymykset olivat: ”Esimieheni pyrkii ensisijaisesti” (1= Menestymään vain itse työssään 7= Auttamaan muita onnistumaan työssään), ”Esimiehelläni näyttää olevan voimakas pyrkimys” (1= Saada asiat näyttämään oikealta/ hyvältä, 7= Tehdä asioita aidosti kaupunkilaisten parhaaksi), ”Esimieheni pyrkii ensisijaisesti” (1= Saa-
maan itselleen hyötyä organisaatiosta 7= Antamaan itsestään organisaatiolle) ja ”Esimieheni filosofia työn tekemisen suhteen näyttäisi olevan” (1= Jos et itse huo-

lehti itsestäsi, kukaan muukaan ei tee sitä puolestasi 7= Parempi antaa kuin ottaa). Tämän mittarin alpha-arvo on 0,853, joten se kuvaa varsin tarkasti epärealistisuussensitiivisyyttä. (Liite 5)

7.2.2 Loppuunpalamisen indikaation mittari

Loppuunpalamisen alttiutta mitataan tässä tutkimuksessa muokatulla Maslachin yleisen työuupumuksen arviointimenetelmää (Maslach 1997). Koska normaalisti Maslachin työuupumuksen arvioinnin menetelmän alpha-arvo on korkea, normaali kuuden kysymyksen versio on turhan pitkä. Kaikki kysymykset kuvaavat niin tarkasti työuupumusta, että merkittävää eroa kolmen ja kuuden kysymyksen välillä ei ole, eikä työuupumuksen mittaamiseen tarvitsekaan olla normaalijakaumaa tarkentavia kysymyksiä. Työuupumuksen arviointimenetelmän on tarkoitus vain löytää normaalijakauman poikkeamia, pääasiassa korkeista indikaatioarvoista. Kysymykset ovat tätä tutkimusta varten karsittu normaalista kuudesta kolmeen; ”Tunnen olevani lopen uupunut työstäni.”, ”Tunnen olevani kestäväni rajoilla.” ja ”Tunnen olevani henkisesti väsynyt työstäni.”. Kysymykset ovat esitetty asteikolla 1–6. Näillä kysymyksillä työuupumuksen arviointimittari saa alpha-arvon 0,927 (Liite 6). Täten voidaan osoittaa, että tässä tutkimuksessa käytettävä mittari on riittävän luotettava selittämään vastaajien loppuunpalamisen indikaatiota.

7.2.3 Ärsyttävän kiireen mittari

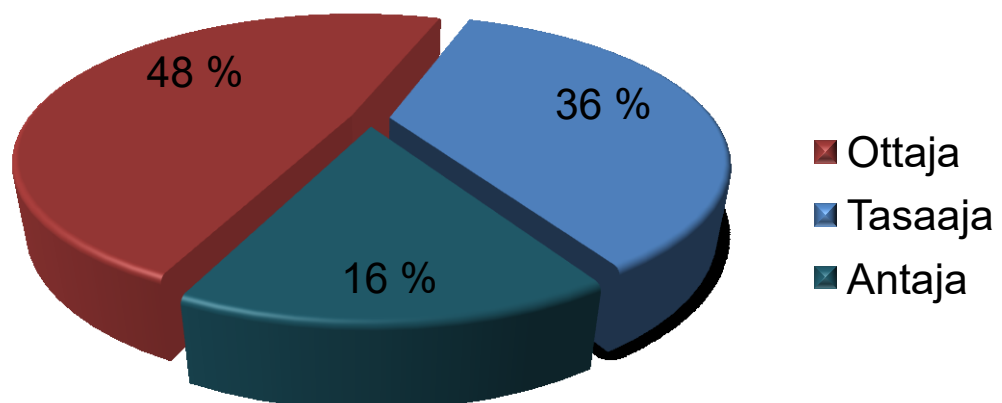
Ärsyttävää kiirettä mitataan tässä tutkimuksessa muunnellulla kiireen mittarilla. Mittari koostuu kahdesta tekijästä, jota ovat ”Kiire on jatkuvaa, ja saa minut ärtyneeksi” ja kaikki muut vastaukset otsikolla ”Muut”. Alkuperäinen kiireen mittari rajaa vastaajat neljään ryhmään. Vastauksen ”En koe lainkaan kiirettä” antaneet ihmiset olivat todella pieni ryhmä. Vain 11 vastaajaa antoi tämän tuloksen. Täten siis sitä ei voitu käyttää alkuperäisessä kiireen mittarissa luotettavana tekijänä tilastovirheen todennäköisyyden vuoksi. Muut vastausvaihtoehdot olivat ”Kiire on ajoittaista”, ”Kiire on jatkuvaa, mutta mielekästä” ja ”Kiire on jatkuvaa, ja saa minut ärtyneeksi”. Nämä kolme tekijää ovat osoittautuneet luotettaviksi tekijöiksi tässä tutkimuksessa (Liite 7).

8 Tutkimuksen tulokset

8.1 Epäreiluussensitiivisyyden vaikutus ärsyttävän kiireen tunteeseen

Kuten jo aiemmin osoitettiin. Kiireen luonteella on suora vaikutus työtyytyväisyyteen sellaisenaan. Kuitenkin kiireen luonteen määrittävät ulkoiset tekijät, ja työpaikan merkittävin ulkoinen tekijä on johtajan vaikutus. Tutkimuksessa löytyi, että kiireen luonne on vahvassa yhteydessä johtajan epäreiluussensitiivisyyden kanssa. Alla oleva kuvio 2 kuvastaa, miten suurin osa ärsyttävää kiirettä kokevista työntekijöistä tulee johdetuksi ottajan toimesta.

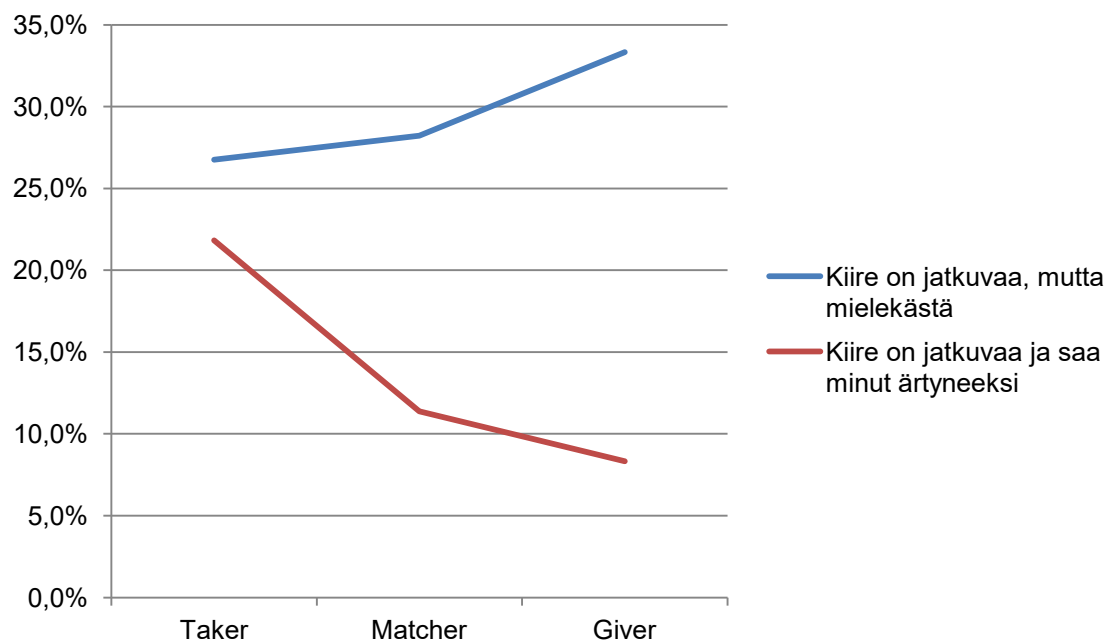
Kokee kiirettä, joka saa ärtyneeksi %



Kuvio 3. Kiireen kokemuksen jakautuminen esimiehen epäreiluussensitiivisyyden mukaan.

Tutkimuksen tuloksena on, että ärsyttävää kiirettä kokevien vastaajien johtaja oli suurimmassa osassa tapauksia ottaja. Merkittävää on, että ottaja-johtajat kattavat lähes puolet ärsyttävää kiirettä kokevien työyhteisöstä. Yleisesti yhteisön hyvinvoinnin parantaminen on siitä kiinni, että saadaan siitä karsittua ottajat pois (Grant, Adam 2016). Kuitenkin kuviosta voidaan myös todeta, että ärsyttävää kiirettä kokevia on myös tasaaja-johtajien alaisuudessa, ja heidän edustuksensa on prosentuaalisesti yli kaksinkertainen. Tämä osoittaisi sen, että itse asiassa ärsyttävän

kiireen välttämiseksi yritysten tulisi rekrytoida antaja-johtajia mieluummin kuin karsia ottajat pois valinnassa. Tämä osittain on ristiriidassa Adam Grantin lausuntoon asiasta, mutta toisaalta hänen lausuntonsa koski työyhteisöä itseään mukaan lukien kaikki jäsenet. Lisäksi hänen lausuntonsa koski työyhteisön antamiskulttuuria. Antamisen kulttuuri tehostaa työyhteisön toimintaa, mutta se ei luultavasti ole ainoa selittäjä sille, miten työyhteisö kokee kiireen. Tämä tilasto vain osoittaa johtajan vaikutusta siihen, mitä vaikutusta johtajalla on työntekijöiden suhtautumiseen kiireeseen. Koska antajien alaisuudessa työskentelevillä on niin vähän ärsyttävää kiirettä, on oletettavissa, että heillä saattaisi esiintyä enemmän mielekästä kiirettä. Alla oleva kuvaaja kuvastaa ärsyttävän kiireen jakautumisen eri johtajan epäreiluussensitiivisyyden alueilla, mutta myös mielekkään kiireen, antaen käsitystä näiden kahden tyyppin merkittävästä erosta kiireen kokemuksen manipuloinnista työntekijän näkökulmasta.

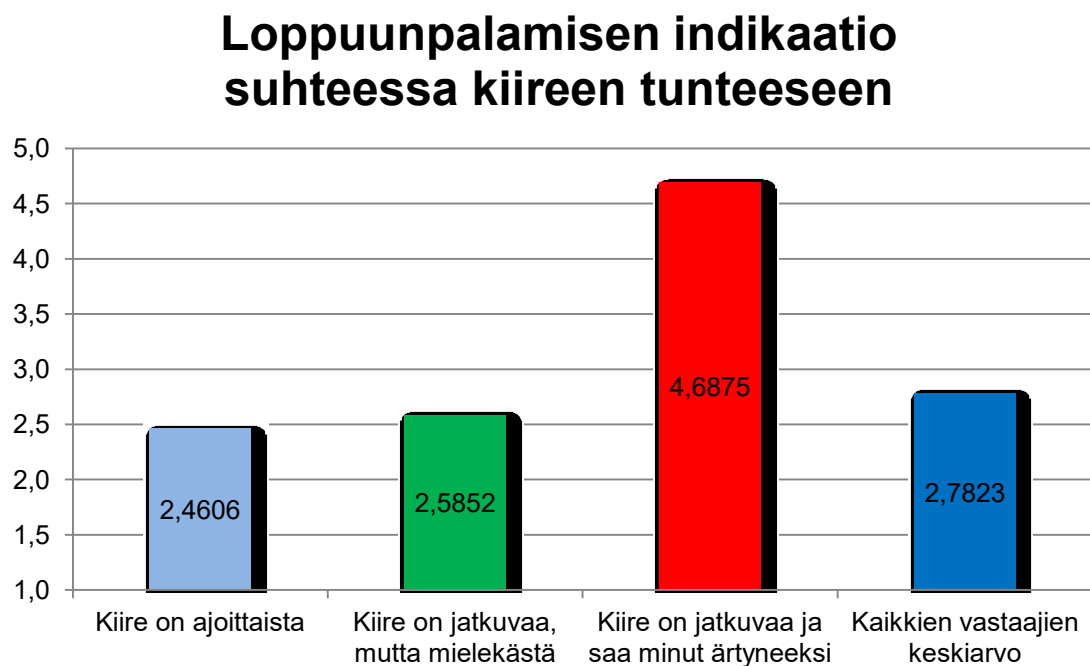


Kuvaaja 1. Kiireen kokemuksen visualisointi johtajien eri epäreiluussensitiivisyyden ryhmissä.

Kuvaajasta ilmenee, että epäreiluussensitiivisyys kasvaessa ärsyttävää kiirettä kokevien määrä laskee merkittävästi, mutta mielekkään kiireen määrä kasvaa.

8.2 Ärsyttävän kiireen tunteen vaikutus loppuunpalamisen indikaatioon

Työuupumuksen koetaan olevan yhteydessä negatiivisiin tuntemuksiin. Ärsyttävä kiire on ainoa puhtaasti negatiivista tunnetta kuvaava kiireen muoto tämän tutkimuksen mittarissa. Alla oleva kuvio 3 osoittaa, miten juuri ärsyttävä kiire tuottaa huomattavasti korkeamman loppuunpalamisen indikaatioarvon.



Kuvio 4: Loppuunpalamisen viitearvot eri kiireen tarkasteluryhmissä.

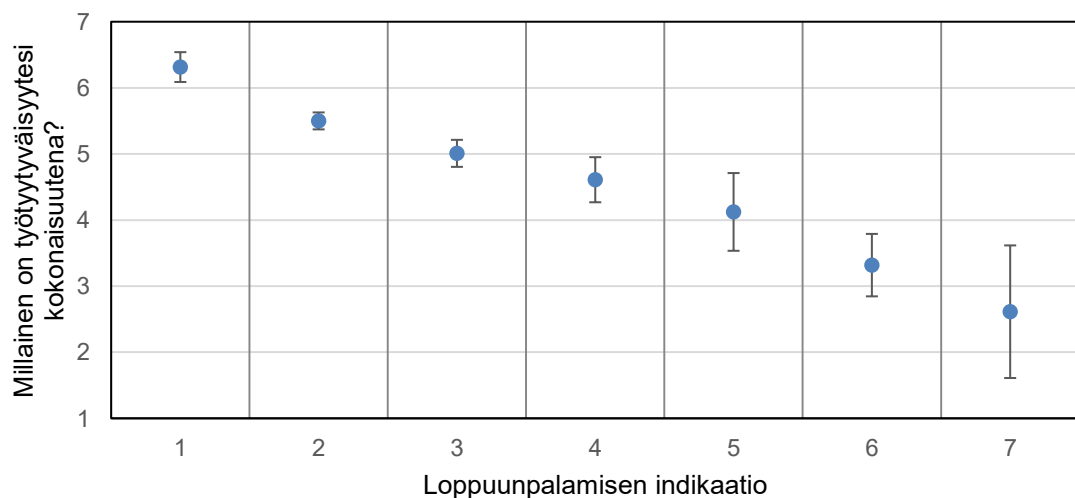
Pylväsdiagrammista käy ilmi, että ärsyttävää kiirettä kokevat vastaajat saavat huomattavasti korkeampia loppuunpalamisen indikaation arvoja. Kiireen vaikutus itsessään saatuihin indikaatioarvoihin on yllättävän matala. Ajoittaisella kiireellä ei ole merkittävää eroa loppuunpalamisen indikaatioarvoltaan jatkuvan, mielekkään kiireen kanssa. Diagrammissa ei mainita vastaajia, joiden vastaus oli, etteivät he koe kiirettä ollenkaan, sillä vastaajia oli liian vähän luotettavan johtopäätöksen tekemiseen.

Loppuunpalamisen indikaation suhde kiireeseen ei siis ole merkittävä. Sen sijaan merkittävää on, kokevatko vastaajat kiireen ärsyttäväksi. Mikäli kiire on ärsyttävää, loppuunpalamisen indikaatioarvot voivat nousta pitkittyssä altistumisessa riskitasolle.

8.3 Loppuunpalamisen indikaation vaikutus työtyytyväisyyteen

Koska työuupumus pitää sisällään negatiivisia tunteita työhön ja omaan elämäntilanteeseen kuten kyynisyyttä ja masennusta, ei tule yllätyksenä, että burnout indikaatioarvojen kasvaessa työtyytyväisyys laskee. Alla oleva taulukko 1 osoittaa tämän ilmiön.

Keskiarvon keskivirhe -taulukko:
Loppuunpalamisen indikaation suhde
työtyytyväisyyteen



Taulukko 1: Työtyytyväisyyden arviointijakaumat eri loppuun palamisen viitearvojen sisällä.

Loppuunpalamisen indikaatio korreloi todella voimakkaasti työtyytyväisyyden kanssa. Korrelaatio-arvo on -0,624. Vastaajat jakautuvat 95-prosenttisesti keskiarvon keskivirhe-taulukon osoittamille väleille, ja ne osoittavat selkeän vähenemisen työtyytyväisyydessä Loppuunpalamisen indikaation kasvaessa. Lisähuomio taulukon arvoista on, että keskiarvon keskivirhe on pienempi matalilla Loppuunpalamisen indikaation arvoilla, ja suurempi korkeilla arvoilla. Tämä saattaa johtua siitä, että vasta stressin kasvaessa yksilön omat stressin käsittelytaidot ovat merkityksellisiä. Suuren Loppuunpalamisen indikaatioarvon vastaajat jakautuvat siis huonoihin, keskimääräisiin ja hyviin stressin hallitsijoihin. Stressiä hyvin hallitsevat suhtautuisivat vähemmän kyynisesti työhönsä, jonka takia he kokevat työnsä merkityksellisemmäksi, minkä takia he olisivat työhönsä tyytyväisempiä.

9 Johtopäätökset ja analysointi

9.1 Analyysi

Tutkimustulokset sopivat yhteen alkuperäisen hypoteesin kanssa. Ärsyttävän kiireen suuri selittäjä on ottaja-typin johtaja. Ärsyttävä kiire nostaa keskimääräistä Loppuunpalamisen indikaatiota merkittävästi, ja Loppuunpalamisen indikaation kasvaessa työtyytyväisyys laskee. Täten voidaan siis osoittaa johtajan epäreiluussensitiivisyyden olevan yksi niistä tekijöistä, millä johtaja vaikuttaa alaistensa työtyytyvyyteen.

9.1.1 Epäreiluussensitiivisyys suhteessa ärsyttävän kiireen tunteeseen

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että vaikka kiireen objektiivinen määrä ei muutu, johtajan epäreiluussensitiivisyyden kasvaessa kiireen ärsyttävyys laskee, ja sen miellyttävyys kasvaa. Täten siis johtamisella on vaikutus siihen, miten työntekijät suhtautuvat kiireeseen. Antaja-johtaja kykenee ulkoisella toiminnallaan vaikuttamaan työntekijöihin niin, että heidän motivaationsa työntekoon perustuu enemmän sisäiseen motivaatioon kuin ulkoiseen. Oletettavasti tämä johtuu siitä, että kun johtaja luo työympäristöön auttamisen kulttuurin, niin muiden työntekijöiden hyvinvoinnista tulee motivoiva tekijä yksilöille.

9.1.2 Ärsyttävän kiireen tunne suhteessa Loppuunpalamisen indikaatioon

Vain ärsyttävällä kiireellä vaikuttaisi olevan merkittävää vaikutusta vastaajien Loppuunpalamisen indikaatioarvoihin. Tämä tulos käy yhteen sen ajatuksen kanssa, että työuupumus ja stressi ovat asioita, jotka kasaantuvat yleensä vain silloin, kun emme osaa tehdä tarvittavia toimenpiteitä sen hillitsemiseksi, tai emme tunne työlämmen olevan merkitystä. Ärsyttävän kiireen Loppuunpalamisen indikaatioarvo on niin paljon suurempi, kuin millään muulla vastaajaryhmällä. Lisäksi ”ajoittaisen kiireen” vastanneet vastaajat jakautuvat vielä ryhmänsä sisällä niihin ryhmiin, joilla esimies voi olla mikä tahansa epäreiluussensitiivisyyden ryhmiin kuuluvista. Täten voidaan olettaa, että ajoittaisella kiireellä Loppuunpalamisen indikaatio ei kasva

niin merkittävästi, vaikka esimies olisikin luonteeltaan ottaja. Vasta sitten, kun työntekijä on altistettu kiireelle, on tärkeää työntekijälle olla tasaaja- tai antajajohtaja.

9.1.3 Loppuunpalamisen indikaation suhde työtyytyväisyyteen

Intuitiivisesti ei ole yllätys, että uupumusta aiheuttava työ ei ole mieluisaa, ja siten uupuneet työntekijät ovat vähemmän tyytyväisiä työhönsä. Vaikka jokaisen vastaajan työtyytyväisyyteen vaikuttaa suuri määrä henkilökohtaisia vaikuttajia, ja jokainen käsittelee stressiä omalla tavallaan, työtyytyväisyys selittyy silti 62,4-prosenttisesti työuupumuksen tasolla. Tämä osoittaa, että vaikka korrelaatiolukemaa luonnollisesti heiluttavat vastaajien stressinkäsittelykyvyt, niin joko tietoisesti tai alitajuisesti suurin selittäjä työtyytyväisyyteen piilee työntekijän uupumustasossa.

On oletettavissa, että työtyytyväisyys linkittyy moniin positiivisiin työominaisuuksiin. Koska työtyytyväisyyttä voidaan hallita manipuloimalla työn uuvuttavuuden tasoa, voi yrityksille olla todella hyödyllinen taito oppia hallitsemaan yleistä työtyytyväisyyttä sitä kautta. Kuten aiemmin osoitettiin, tämä on mahdollista kontrolloimalla johtajien epäileluussensitiivisyyttä, esimerkiksi rekrytoinnin kautta.

10 Jatkotutkimuksen aiheet ja tämän tutkimuksen puutteet

Tämä tutkimus käsittelee epäileluussensitiivisyyden merkitystä vain kuntahallinnon henkilöstössä. On todennäköistä, että vaikka nämä tutkimustulokset ovat ainakin suurilta osin heijastettavissa yrityselämään, ei voida olla täysin varmoja, että kaikki vaikutteet ovat yhtä merkittäviä. Esimerkiksi työtyytyväisyydellä ja kiireellä voi olla eroavaisuuksia erillisinä tekijöinä, myös yhteisenä verrannollisuutena, sillä kunta-työ ja yksityisen sektorin työ ovat luonteeltaan hieman erilaisia. Lisäksi on huomiotava, että tämä tutkimus on vain yhden kaupungin yksi otos, ja se voi tarkoittaa ensinnäkin sitä, että eri aikaan tehty tutkimus, tai eri kaupungissa tehty tutkimus saattaa tuottaa erilaisia tuloksia.

Yhden tutkimuksen rajallinen otanta jättää myös muihin kysymyksiin vastaamatta. Voisiko jotkin tietyt työryhmät vetää puoleensa ottaja-johtajia sekä huonosti stres-

siä sietäviä työntekijöitä? Mikäli näin olisi, tulos voisi silti näyttää samalta kuin tässä tutkimuksessa, mutta osittain eri selityksellä. Eräs tästä tutkimuksesta lähes poisluettu vastaajaryhmä olivat ne työntekijät, jota eivät kokeneet ollenkaan kiirettä. Tämä johtui siitä, että kyseinen vastaajaryhmä oli niin pieni, että siitä tehdyt päätelmät pitäisivät sisällään liikaa tilastovirhettä.

Johtaja on merkittävä vaikuttaja siinä, miten työntekijä kokee työpaikkansa ilmapiirin. Kuitenkin henkilökohtaiset tekijät, kuten stressinhallintakyky ja sosiaaliset taidot vaikuttavat myös työpaikkakokemukseen. Lisäksi muut työpaikan ominaisuudet, kuten työkaverit, ja ympäristön siisteys ynnä muut ulkoiset seikat vaikuttavat varmasti myös jollain tasolla työtyytyväisyyteen, ja stressitasoon. Vaikka tämä tutkimus osoittaa johtajan vaikutuksen olevan tällä saumalla merkittävä, se ei kuitenkaan ole ainoa selittävä tekijä. Johtajan vaikutus on yksinkertaisesti vain asia, jolla saa mahdollisimman paljon vaikutusta mahdollisimman pienillä resursseilla. Tämä tutkimus siis ei ota huomioon muita työolosuhteita.

Tässä tutkimuksessa on kutakin tekijää (epäreiluussensitiivisyyttä, kiireen tunnetta sekä loppuun palamista) rajattu paljon sisällöltään. Esimerkiksi kiireen tunteessa keskitytään pääosin vain ärsyttävään kiireeseen. Loppuunpalamisen aihealueeseen kuuluu myös palautumisen vaikeus, mutta se on jätetty pois tästä tutkimuksesta. Tulokset osoittivat samaa ilmiötä kuin pelkkä kiireen tunteen suhde loppuunpalamisen indikaatioon, ja sen suhde työtyytyväisyyteen, mutta erilaisilla lukemilla. Tämä osoittaa, että vaikka palautumisen vaikeus on kytköksissä loppuunpalamisen indikaatioon, loppuun palamisen ilmiöön liittyy myös monia muita tekijöitä. Maslachin yleinen työuupumuksen arviointimenetelmä on siinä mielessä kapeakatseinen, että se osoittaa työuupumusta siten, että työuupumus on joko normaalilla tasolla, tai se ei ole. Kyseinen menetelmä ei erottele burnoutin sisäisiä komponentteja, eikä sen ole tarkoituskaan. Potentiaalisissa jatkotutkimuksissa epäreiluussensitiivisyyden vaikutusta tulisi tutkia tarkemmin siitä näkökulmasta, mihin burnoutin tekijään johtamisen luoma kiire oikeastaan vaikuttaa.

Lähteet

Ahmed, Kamran & Khan, Hayat & Shawgat, Kutubi. Bank performance and risk-taking – Does directors' busyness matter? 13–14. 2016.

Ahola, Kirsi & Tuisku, Katinka & Rossi, Helena. Työuupumus (burnout). 2018.
https://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=dlk00681. Luettu 31.10.2018

CBS News. New book details brutal working conditions at Amazon warehouses. 2018. Katsottu 6.1.2019 <https://www.youtube.com/watch?v=UlakiR0B-LQ>

Goldhill, Olivia. Multitasking is scientifically impossible, so give up now. 2015. Luettu 2.11.2018 <https://www.telegraph.co.uk/women/womens-life/11512469/Multitasking-is-scientifically-impossible-so-give-up-nowMultitask.html>
 Ref. Gladstones, William & Regan, Michael & Lee, Robert. Division of attention: The single-channel hypothesis revisited.

Grant, Adam. Are you a giver or a taker? 2016.
https://www.ted.com/talks/adam_grant_are_you_a_giver_or_a_taker#t-515729

Grant, Adam & Rebele, Reb. Beat generosity burnout. 2017 <https://hbr.org/cover-story/2017/01/beat-generosity-burnout>

Huseman, Richard & Hatfield, John & Miles, Edward. A New Perspective on Equity Theory: The Equity Sensitivity Construct, 222.

Hämäläinen, Wilhelmiina. Burnout eli työuupumus. Luettu 27.12.2018.
<http://cs.joensuu.fi/pages/whamalai/burnout.htm>

Idealution – Evolution of Ideas. Why absolute selfless altruism does not exist. 2011. Luettu 4.12.2018 <https://idealution.wordpress.com/2011/07/29/why-absolute-selfless-altruism-does-not-exist/>

Kauhanen, Erkki. Burnout aiheuttaa miljardikulut. 2016. Luettu 11.12.2018.
<https://tekniikanmaailma.fi/Burnout-aiheuttaa-miljardikulut/>

London Business School: Do you suffer from Hurry Sickness? 2015. Luettu 18.12.2018 https://www.youtube.com/watch?v=_daq-LZwdfs&t

Melin, H. & Roine, M. 2008 Sosiologian peruskurssi. Työelämän tutkimus. Tampereen yliopisto. Avoin yliopisto. Verkko-opinnot. 5. luku, 1. Työn sosiologinen kehitys. Luettu 21.1.2018 <http://www.uta.fi/avoinyliopisto/arkisto/sosiologia/luku5.html>

Mård, Anna. Kiirettä pitää, koska kiire on statusta. 2014 Luettu 19.11.2018
<https://www.is.fi/taloussanomat/art-2000001834509.html>

New Thinking Allowed with Jeffery Mishlove. The psychology of Burnout with Gerald Loren Fishkin. 2016. Katsottu 6.1.2019.
<https://www.youtube.com/watch?v=R12fhcJTyWk>

Rai, Sumita. Motivators at work: An equity sensitivity perspective, 62 Luettu 19.4.2020

Raitolampi, Wille. Viktor work-life metrics Oy. Haastattelu, aiheena kiireen erilaiset muodot 18.12.2018

Sasson, Remez. Concentration versus Multitasking.
<https://www.successconsciousness.com/blog/concentration-mind-power/concentration-and-multitasking/>. Luettu 2.11.2018

Maslach, Christina & Jackson, Susan E & Leiter, Michael. The Maslach Burnout Inventory Manual. Tammikuu 1997.
https://www.researchgate.net/publication/277816643_The_Maslach_Burnout_Inventory_Manual

Tutkimuskammio. Teoriat X ja Y. 2015. Luettu 21.1.2019.
<https://tutkimuskammio.wordpress.com/2015/09/18/x-ja-y/>

UKEssays. The concepts of Taylorism and Fordism. 2013. Luettu 21.1.2019.
<https://www.ukessays.com/essays/management/the-concepts-of-taylorism-and-fordism-management-essay.php?vref=1>

Vitelli, Romeo. Are you being treated fairly at work? 2015.
<https://www.psychologytoday.com/us/blog/media-spotlight/201510/are-you-being-treated-fairly-work>. Luettu 31.10.2018

Liitteet

Liite 1. Kuvion 1 data

Case Processing Summary

	Cases Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Millainen on työtyytyväisyytesi kokonaisuutena? *	194	100,0%	0	0,0%	194	100,0%
Kuinka kiireisenä koet normaalin työpäiväsi?						

Report

Mean

Kuinka kiireisenä koet normaalin työpäiväsi?	Millainen on työtyytyväisyytesi kokonaisuutena?
En koe lainkaan kiirettä	6,00
Kiire on ajoittaista	5,26
Kiire on jatkuvaa, mutta mielekästä	5,75
Kiire on jatkuvaa ja saa minut ärtyneeksi	3,88
Total	5,27

ANOVA Table

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Millainen on työtyytyväisyytesi kokonaisuutena? *	Between Groups (Combined)	63,647	3	21,216	15,599	,000
Kuinka kiireisenä koet normaalin työpäiväsi?	Within Groups	258,414	190	1,360		
	Total	322,062	193			

Measures of Association

	Eta	Eta Squared
Millainen on työtyytyväisyytesi kokonaisuutena? *	,445	,198
Kuinka kiireisenä koet normaalin työpäiväsi?		

Liite 2. Kuvion 3 data

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Equity sensitivity * Ärsyttävä kiire	464	100,0%	0	0,0%	464	100,0%

Equity sensitivity * Ärsyttävä kiire Crosstabulation

Count

		Ärsyttävä kiire		Total
		Muut vastaajat	Kokee kiirettä, joka saa ärtyneeksi	
Equity sensitivity	Taker	111	31	142
	Matcher	179	23	202
	Giver	110	10	120
Total		400	64	464

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	11,708 ^a	2	,003
Likelihood Ratio	11,208	2	,004
Linear-by-Linear Association	10,379	1	,001
N of Valid Cases	464		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 16,55.

Directional Measures

			Value
Nominal by Interval	Eta	Equity sensitivity Dependent	,150
		Ärsyttävä kiire Dependent	,159

Liite 3. Kuvion 4 data

Case Processing Summary

	Cases Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Loppuunpalamisen indikaatio * Kuinka kiireisenä koet normaalin työpäiväsi?	464	100,0%	0	0,0%	464	100,0%

Report

Loppuunpalamisen indikaatio

Kuinka kiireisenä koet normaalin työpäiväsi?	Mean	N	Std. Deviation
En koe lainkaan kiirettä	1,5455	11	,52223
Kiire on ajoittaista	2,4606	254	1,17131
Kiire on jatkuvaa, mutta mielekästä	2,5852	135	1,19941
Kiire on jatkuvaa ja saa minut ärtyneeksi	4,6875	64	1,67971
Total	2,7823	464	1,47038

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Loppuunpalamisen indikaatio * Kuinka kiireisenä koet normaalin työpäiväsi?	Between Groups	(Combined)	280,661	3	93,554	59,741	,000
	Within Groups		720,354	460	1,566		
	Total		1001,015	463			

Measures of Association

	Eta	Eta Squared
Loppuunpalamisen indikaatio * Kuinka kiireisenä koet normaalin työpäiväsi?	,530	,280

Liite 4. Taulukko 1 data

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Loppuunpalamisen indikaatio	2,7823	1,47038	464
Millainen on tyytyväisyytesi kokonaisuutena?	5,15	1,311	464

Correlations

		Loppuunpalamisen indikaatio	Millainen on tyytyväisyytesi kokonaisuutena?
Loppuunpalamisen indikaatio	Pearson Correlation	1	-,624**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	464	464
Millainen on tyytyväisyytesi kokonaisuutena?	Pearson Correlation	-,624**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	464	464

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Liite 5. Epäreiluussensitiivisyyden Cronbachin alfa

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,853	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Esimieheni pyrkii ensisijaisesti	13,4248	17,760	,734	,795
Esimiehelläni näyttää olevan voimakas pyrkimys	13,9919	16,680	,723	,802
Esimieheni pyrkii ensisijaisesti	13,3476	18,301	,773	,782
Esimieheni filosofia työn tekemisen suhteen näyttäisi olevan:	14,0467	20,415	,561	,865

Liite 6. Loppuunpalamisen indikaatiomittarin Cronbachin alpha

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,927	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Tunnen olevani lopen uupunut työstäni	3,43	8,336	,863	,885
Tunnen olevani kestävykseni rajoilla	3,82	9,038	,838	,905
Tunnen olevani henkisesti väsynyt työstäni	3,53	8,656	,853	,893

Liite 7. Epäreiluussensitiivisyyden suhde kiireen tunteeseen

Equity sensitivity * Kuinka kiireisenä koet normaalin työpäiväsi? Crosstabulation

% within Equity sensitivity

			Kuinka kiireisenä koet normaalin työpäiväsi?				
			En koe lain- kaan kiirettä	Kiire on ajoittaista	Kiire on jatkuvaa, mutta mielekästä	Kiire on jatkuvaa ja saa minut ärtyneeksi	Total
Equity sen- sitivity	Taker		2,1%	49,3%	26,8%	21,8%	100,0%
	Matcher		1,5%	58,9%	28,2%	11,4%	100,0%
	Giver		4,2%	54,2%	33,3%	8,3%	100,0%
Total			2,4%	54,7%	29,1%	13,8%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	14,912 ^a	6	,021
Likelihood Ratio	14,174	6	,028
Linear-by-Linear Association	6,043	1	,014
N of Valid Cases	464		

a. 3 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,84.