

VAASAN YLIOPISTO

JOHTAMISEN YKSIKKÖ

Juho Reijula

BYROKRATIAN MERKITYS TYÖHYVINVOINNIN KOKEMUKSELLE

Haastattelututkimus julkisen sosiaali- ja terveydenhuollon organisaation työntekijöille

Julkisjohtamisen
pro gradu -tutkielma

VAASA 2020

SISÄLLYS

	sivu
KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO	3
TIIVISTELMÄ	4
1. JOHDANTO	6
1.1. Työhyvinvoinnin ja työn imun kokeminen	8
1.2. Aikaisempia tutkimuksia	9
1.3. Tutkimuskysymykset	11
2. TYÖHYVINVOINNIN MUODOSTUMINEN	14
2.1. Työhyvinvointi käsitteenä	14
2.2. Työhyvinvoinnin merkitys organisaatiolle sekä työntekijälle	17
2.3. Työhyvinvoinnin voimavarat	19
2.4. Luottamuksen vaikutus työhyvinvointiin	22
2.5. Työn imu	23
3. BYROKRATIA ORGANISAATIOISSA	26
3.1. Byrokratian piirteet	26
3.2. Luottamuksen merkitys organisaatiossa	30
3.3. Hierarkian eri malleja ja tasoja	32
3.4. Byrokratian muutoksesta organisaatioissa	35
4. X JA Y TEORIAMODELIT ORGANISAATIOSSA	38
4.1. Tarvehierarkia	38
4.2. X ja Y teorian teorian	40
4.3. X ja Y teorian teorian sekä työhyvinvointi	43
5. TUTKIMUKSEN MENETELMÄT JA TOTEUTUS	46
5.1. Tutkimuksen aineisto	46
5.2. Aineiston analyysimenetelmä	48
6. TUTKIMUKSEN TULOKSET	52

6.1. Kokemus byrokratian ja hierarkian vaikutuksesta organisaatiossa	52
6.2. Kokemus työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä	59
6.3. Kokemus organisaation luottamuksesta	66
7. JOHTOPÄÄTÖKSET	70
7.1. Kokemus organisaation byrokratiasta ja hierarkiasta	70
7.2. Kokemus työhyvinvoinnista	73
7.3. Kokemus luottamuksesta	76
7.4. X ja Y teorioiden linkittyminen työhyvinvointiin	78
7.5. Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset	84
LÄHDELUETTELO	86
LIITTEET	97

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1. Tutkimuksen muodostuminen kuviona	13
Kuvio 2. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät	16
Taulukko 1. Esimerkki aineiston analyysirungosta	50
Taulukko 2. Keskeiset teemat teoriassa ja käytännössä	80

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen yksikkö****Tekijä:** Juho Reijula**Pro gradu -tutkielma:** Byrokratian merkitys työhyvinvoinnin kokemukselle: Haastattelututkimus julkisen sosiaali- ja terveydenhuollon organisaation työntekijöille**Tutkinto:** Hallintotieteiden maisteri**Oppiaine:** Julkisjohtaminen**Työn ohjaaja:** Kirsi Lehto**Valmistumisvuosi:** 2020**Sivumäärä:** 101

TIIVISTELMÄ:

Tämän pro gradu tutkielman tarkoitus on selvittää organisaation byrokratian vaikutusta työhyvinvointiin sekä luottamukseen. Lisäksi johtamisen piirteitä on tarkasteltu X ja Y teorioiden pohjalta. Tutkimus on toteutettu teema-haastatteluna Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymässä. Haastattelut on analysoitu teoriaohjaavalla sisällönanalysillä.

Suomessa on lukuisia julkisia organisaatioita. Yhteistä näille kaikille on niiden byrokraattinen toimintamalli. Byrokratiolla tässä tutkimuksessa tarkoitetaan tiettyjä vakiintuneita malleja tai piirteitä, jotka ovat byrokraattiselle organisaatiolle tyypillisiä. Tällaisia ovat muun muassa hierarkkinen päätöksenteko- sekä vastuujärjestelmä. Ohjeet ja säännöt ohjaavat toimintaa. Byrokraattisen organisaation ongelmina pidetään yleisesti sen hitautta toimia muutoksissa, päätöksenteon keskittymisen hierarkian yläpäähän sekä usein myös viestintä on hidasta tai yksipuolista. Byrokraattisen organisaation hyvänä puolena on sen pyrkimys oikeudenmukaisuuteen työntekijöiden kesken sekä toisaalta selkeä tapa toimia ja jakaa vastuuta, mikä voi tuoda turvallisuuden tunnetta organisaatiota kohtaan.

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan yksilön kokemusta omasta työhyvinvoinnistaan ja siihen liittyvistä seikoista. Työhyvinvointi yleisesti koostuu monesta tekijästä, kuten työilmapiiristä, työn kuormituksesta sekä työn imusta. Luottamuksen kokemusta on tässä tutkimuksessa tarkasteltu esimerkiksi organisaatioon sitoutumisen kautta. Organisaatio voi vaikuttaa työhyvinvointiin sekä luottamukseen omilla toimintatavoilla.

Yhteenvetona tutkimuksessa tuli esiin byrokratian vaikuttavan varsin negatiivisesti työhyvinvointiin. Etenkin viestinnässä haastateltavat kokivat epäselvyyttä sekä ristiriitaisuutta ohjeita kohtaan. Päätöksenteko koettiin keskittävän ylemmälle johdolle eikä vuoropuhelua työntekijöiden kesken käyty. Ylempää johtoa ei myöskään käytännössä nähty koskaan. Lähijohdon tuki koettiin työhyvinvoinnin kannalta tärkeäksi. Työhyvinvointia tukisi muun muassa organisaatiolta tuleva rakentava palaute, koulutusten mahdollistaminen sekä positiivisen ilmapiirin luominen ja mahdollistaminen. Luottamukseen positiivisesti organisaatio voisi vaikuttaa vastuun antamisella, huomioimalla esimerkiksi kehittämistyössä henkilökunnan ammattitaito sekä juostavan työajan käytön mahdollistamisella jatkosakin.

AVAINSANAT: Byrokratia, hierarkia, työhyvinvointi, luottamus, X teoria, Y teoria

1. JOHDANTO

”Taipuisuus, pehmeys, heikkous ja hentous ovat ominaisia johtajille” (Laozi 2001: 69).

Ajatus byrokratian ja työhyvinvoinnin tutkimiselle lähti Gary Hamelin (2011) artikkelista *First, Let’s Fire All the Managers*. Professori Hamel käy artikkelissa läpi johtamista ja toteaa heti aluksi, että yleensä johtajat ovat tehokkaita työntekijöitä, joten organisaation ongelmat harvoin johtuvat heistä. Ongelmaksi sen sijaan muodostuu organisaatioiden rakenne, kuten vahva hierarkkinen järjestelmä. Esimerkkinä Hamel ottaa pienen organisaation, jossa on yksi johtaja kymmentä työntekijää kohden. Tätä ajatusta jatkamalla saadaan 100 000 hengen organisaatioon 11 111 johtajaa, koska jokaisella johtajalla täytyy olla oma johtaja. Hamel mainitsee johtajien olevan myös kalliimpia kuin perustyöntekijät. Lisäksi hierarkkisen organisaation luonteen vuoksi tärkeimmät päätökset tehdään usein kaukana arjesta. Kolmanneksi hierarkkinen organisaatio on hidas reagoimaan muutoksiin. (Hamel 2011.)

Suomi itsessään rakentuu organisaatioiden varaan. Niitä löytyy arviolta 300 000 kappaletta (Vartola 2015: 54). Organisaatioksi voidaan luokitella esimerkiksi koulut, päiväkodit ja työpaikat. Lähes kaikille on yhteistä niiden byrokraattinen rakenne. Byrokraattinen organisaatio toimii yleensä hierarkkisesti. Tässä tutkielmassa keskityn työelämän byrokratian rakenteisiin sekä työhyvinvointiin.

Erään perinteisen näkemyksen mukaan hyvä työ on sellainen, jossa jokainen päivä on erilainen eikä koskaan voi tietää, mitä uusi päivä tuo tullessaan. Työelämä on viimevuosina ollut jatkuvassa muutoksessa ja organisaatiot tässä muutoksessa mukana. Moni onkin alkanut kaipaamaan työltä pysyvyyttä ja ennakoitavuutta. Työhyvinvointi voidaan katsoa olevan perustila. Tämä perustila on yleensä melko pysyvä pitkälläkin aikavälillä. Työhyvinvoinnin tila näkyy työn tuloksellisuudessa. Stressaantunut työntekijä voi saada nopeita ja hyviä tuloksia aikaan lyhyellä aikavälillä, mutta pidemmältä katsottuna työssä suoriutuminen madaltuu. Työntekijä keskittyy rutiininomaisiin työtapoihin eikä välttämättä ole motivoitunut esimerkiksi uudistuksiin. (Hakanen 2011: 6, 22.)

Burke (2011: 198) on ottanut esiin skaalan tutkimuksia eri vuosikymmeniltä, aina 1940-luvulta 1990-luvun loppuun. Tutkimusten eräänä tuloksena on, että työntekijöistä suuri osa

kokee stressaavimmaksi ja huonoimmaksi seikaksi työssään oman lähijohdon. Työhyvinvointi on laaja käsite ja siinä johtamisella on iso rooli. Byrokratiaan ja hierarkiaan voi vaikuttaa johtamisella. Byrokratian ja hierarkian kokemus voi olla positiivinen tai negatiivinen. Johtamistavalla on suuri merkitys. Tässä tutkielmassa on lähestytty johtamista Douglas McGreagorin 1960 luvulla esittämien X ja Y teorioiden pohjalta.

McGregor (1960: 6 – 14) toteaa jokaisen johtajan luovan käsityksen ihmisten toiminnasta ja toimivan itse näiden uskomusten, olettamusten ja mielipiteidensä pohjalta. McGregor jatkaa, että ihmisten käytöksen kontrollointirytykset ovat usein perustuneet näihin oletuksiin eikä niinkään tutkittuun tietoon. Lisäksi työntekijöitä saatetaan syyttää väärin tai huonosti tehdystä työstä, vaikka johtamisella olisi voitu vaikuttaa asioihin. Vertauksena McGregor ottaa veden ja insinöörin: ei insinöörinkään syytä vettä, jos se virtaa jokea alas eikä hänen toivomuksena mukaan ylös; tai jos vesi lämpenee, kun sitä lämmittää. Ihmisten johtamisessa vika nähdään kuitenkin herkästi työntekijän laiskuutena tai kyvyttömyytenä. McGregor onkin näiden olettamusten pohjalta luonut X ja Y teorian, joissa tarkastelee johtamisen vaikutusta työntekoon.

Tarkastelen tässä työssä byrokratian vaikutuksista työhyvinvointiin: onko hierarkkinen järjestelmä työntekijän kannalta työhyvinvointia nostava vai laskeva seikka. Johtamisen kannalta on nähdäkseni tärkeä tiedostaa, mitkä seikat liittyvät työhyvinvointiin ja sitä kautta myös tuottavuuteen. Miten kannattaisi toimia ja miten ei. Olen rajannut aiheen koskemaan työntekijöiden kokemuksia työhyvinvoinnista ja byrokratiasta liittyen työhön vaikuttamisen mahdollisuuksiin. Esimerkiksi nähdäänkö byrokratian vähentävän työhön vaikuttamisen mahdollisuuksia ja sitä kautta työssä viihtyvyyteen sekä työhyvinvointiin. Koska johtaminen usein perustuu byrokratian luomaan hierarkkiseen järjestelmään, olen tarkastellut tässä työssä sitä, millainen johtaminen vaikuttaa työhyvinvointiin. Tässä kysymyksessä olen ottanut tarkasteluun McGreagorin X ja Y teorian liittyen johtamisen tapaan.

Keskeisenä teemana tässä tutkimuksessa nousee myös työntekijöiden luottamuksen kokeminen organisaatiota kohtaan. Blomqvistin (2008: 1) mukaan luottamus on työyhteisön vuorovaikutuksen ja hyvinvoinnin keskeinen elementti. Luottamukseen panostamalla saadaan käyttöön suurempi osa organisaation sisäisistä sekä työntekijöiden verkostoissa olevista resursseista. Luottamus korostuu tilanteissa, mihin liittyy epävarmuutta ja

haavoittuvaisuutta. Luottamus vaikuttaa organisaatioon sitoutumiseen ja ne yhdessä voivat lisätä työntekijän motivaatiota ja tavoitteita, jopa sen ylitse mihin päätäisiin ulkoisten kannustimien avulla. Luottamus lisää tiedon vaihdantaa ja sitoutumista ja toisaalta vähentää muun muassa paitsi kustannuksia, niin myös hierarkkisen kontrollin ja muodollisten sopimusten suhteellista merkitystä. (Blomqvist 2008: 1-2.)

1.1. Työhyvinvoinnin ja työn imun kokeminen

Byrokratian vaikutusta työhyvinvointiin on tärkeä tutkia paitsi yksilön hyvinvoinnin, niin myös yhteiskunnan työelämän kannalta. Mankan (2015: 245) mukaan julkisen talouden kestävyyskannalta työssä oleminen ylipäänsä olisi tärkeää kaikissa ikäluokissa, eikä vain eläkeiän pidentäminen. Pitkän työuran mahdollistaja ei toimi pelkästään lainsäädäntö, vaan myös työskentelyä tukevat toimintatavat kuten hyvä johtaminen, vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, työolot ja henkilöstöstä huolehtiminen. Nämä kaikki liittyvät työhyvinvointiin. (Manka 2015: 245-246.)

Heikko tiedonkulku, vähäinen keskusteltu tärkeistä tavoitteista ja huono mahdollisuus osallistua päätöksentekoon ovat tyypillisiä ominaisuuksia työpaikoille, joissa esiintyy henkistä väkivaltaa (Manka 2015: 248). Valitettavasti nämä kaikki osa-alueet ovat osittain tyypillisiä byrokraattiselle ja hierarkkiselle organisaatiolle, joten riski altistua henkiseen väkivallalle voidaan katsoa olevan lisääntynyt. Lisäksi Manka (2015: 248) nostaa esiin työperäinen stressin vakavana terveysuhkana. Stressin aiheuttajina on muun muassa työn uudelleenjärjestely, työpaikan epävarmuus, pitkät työajat, liian suuri työtaakka sekä työpaikkahäirintä.

Työolobarometrin mukaan työntekijöiden arvio työn ja työnteon mielekkyydestä on ollut pitkään negatiivinen. Vuodesta 2001-2016 suurin osa arvioi muutoksen olevan huonompaan suuntaan. Vuonna 2017 työolobarometrin balanssiluku kävi plussalla, mutta laski takaisin miinukselle heti seuraavana vuonna. Kunta-alalla suhtaudutaan kaikkein pessimistisimmin kysymykseen työn mielekkyydestä. (Keyriläinen 2020: 62-65.)

Työhyvinvointiin vaikuttaa työyhteisön ilmapiiri. Työyhteisöön liittyy myös johtaminen sosiaalisen pääomakäsitteen kautta. Hyvässä johtamisessa painottuu oikeudenmukaisuus

ja ystävällinen kohtelu sekä luottamus. Työyhteisössä korostuu yhteisölliset arvot, yhteiseksi hyväksi toiminta sekä avoin tiedon jakaminen. Sosiaalisen pääoman vähyden katsotaan lisäävän riskiä ylipäänsä sairastumisille. Kun työntekijät mieltävät, että organisaatio arvostaa heidän hyvinvointiaan, kokemus organisaation antamasta tuesta lisääntyy, joka taas lisää sitoutumista organisaatioon. (Manka 2015: 250.)

Työhyvinvointiin liittyy läheisesti käsite työn imuista. Työn imu voidaan määritellä pysyväksi, myönteiseksi ja tyydytystä tuottavaksi tunne- ja motivaatiotilaksi. Siihen liittyy kokemus tarmokkuudesta, omistautumisesta sekä uppoutumisesta. Tarmokkuus tarkoittaa halua panostaa työhön, joustavuuteen ja energisyyteen. Omistautuminen on kokemus työn merkityksellisyydestä, innostumista, inspiraatiota ja ylpeydestä sekä haasteellisuudesta. Uppoutuminen tarkoittaa syvää paneutumista työhön, jolloin aika kuluu huomaamatta ja työstä voi olla vaikea irrottautua. (Schaufeli, Salanova, González-romá, Bakker 2002: 74-75; Schaufeli & Bakker 2002: 295.) Työn imua palkansaajista on kokenut suuri osa viikoittain. Vuonna 2012 tehdyssä selvityksessä jopa 90 % palkansaajista olisi kokenut työn imua viikoittain. Työn imulla on keskeinen rooli työkyvyn ylläpidossa. (Manka 2015: 249.)

1.2. Aikaisempia tutkimuksia

Yau-ho & Zhang (2014: 105-106) ovat tehneet tutkimuksen, jossa on kysytty lastentarhan työntekijöiltä, mitkä tekijät vaikuttavat työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. Yhtenä tuloksena oli, että tiiviiseen yhteistyöhön johdon ja työntekijöiden välillä painottava johtaminen on tärkeässä roolissa työhyvinvoinnin kannalta.

Sagerin (2008) tekemä tutkimus osoittaa, että teoriolla X johdetut työntekijät kokivat kommunikoinnin antavan vaikutelman hallitsemiseen pyrkimisestä. Sen sijaan Y teorian mukaisesti tapahtuva kommunikointi koettiin tukevan työskentelyyn. Eri tavalla johtaa ja kommunikoida voi olla merkittävä vaikutus organisaation kannattavuuteen sekä työntekijän hyvinvointiin. (Sager 2008: 288 - 310.)

Työtyytyväisyydestä Gürbüz ym. (2014) ovat tehneet tutkimuksen armeijalle. Tutkimuksessa kysyttiin johtamisen tapoja sekä tyytyväisyyttä johtamiseen, kun taustalla oli X ja Y

teorian olettamukset. Tuloksena oli, että Y teorian mukaisesti johdetut työntekijät kokivat parempaa tyytyväisyyttä ja positiivisuutta työtään kohtaan kuin X teorian mukaisesti johdetut. Sinänsä X tyyllillä johdetut henkilöt eivät kokeneet huonompaa sitoutumista työtään kohtaan, mutta X tyyli kuitenkin aiheutti tyytymättömyyttä johtamiseen. (Gürbüz ym. 2014: 1888 – 1900.)

Sewell & Gilbert (2015) ovat tehneet tutkimuksen, jossa käsittelevät työhyvinvointia: mikä tekee työntekijät tyytyväiseksi. Taustalla on ollut Maslowin ja Herzbergin –teoriat. Työtyytyväisyyteen vaikutti eniten suhteet asiakkaisiin, työpaikan turvallisuus ja työn itsenäisyys. Tyytymättömyyttä aiheutti vaikutusmahdollisuuksien ja etenemisen vähyys. Tutkimuksessa todetaan, että työtyytyväisyyteen vaikutti mahdollisuus toteuttaa itseä työssä. (Sewell & Gilbert 47-74.)

Baslevent & Kirmanoglu (2013) ovat tehneet tutkimuksen siitä, mitä asioita eurooppalaiset työntekijät arvostavat työssään. Tutkimus käsittää 19 maata, muun muassa Suomen. Tutkimus pohjautuu tarvehierarkian teorioiden pohjalle ja joihin McGregorin X ja Y teoriakin pohjautuu (McGregor 1960: 15 – 57; Burke 2011: 195). Tutkimuksen mukaan ihmiset arvostavat turvallista työpaikkaa, joka takaa säännölliset tulot. Toiseksi tärkeimpänä nähdään kyky yhdistää työ ja perheen tarpeet. Kolmantena on tulojen suuruus. Koulutus ja aloitteen tekemisen mahdollisuus nähtiin vähemmän tärkeänä. Naiset arvostavat miehiä enemmän työpaikalta turvallisuutta, koulutusmahdollisuuksia ja työn sekä vapaa-ajan yhdistämistä. (Baslevent & Kirmanoglu 2013: 550, 552, 558.)

Työhyvinvointi ei kuitenkaan rajoitu vain työntekijään itseensä. Markkulan väitöskirja vuodelta 2011 tarkastelee johtamista tehokkuuden näkökulmasta. Samalla Markkula toteaa, että johtamisella vaikutetaan esimerkiksi perheiden hyvinvointiin ja elämän laatuun, koska ihmiset viettävät töissä ison osan elämästään. Siksi ihmisten johtaminen on tärkeä huomioida. Markkula toteaa, että mikäli Weber olisi yhdistänyt byrokratia ajatteluun ihmisten johtamisen asioiden johtamisen ohella, niin tämä olisi parantanut työelämän laatua ja lisännyt organisaatioiden tehokkuutta. Markkulan tutkimuksen mukaan työstä nauttiminen kuluttaa vähemmän voimavaroja kuin työ, joka koetaan suorittamiseksi. Jotta työ tuottaisi tyydytystä, työhön tulee kuulua itsensä kehittämisen alue, sosiaalisen toiminnan alue

ja työn ilon alue. Ihmisiä tulisi myös kohdella kunnioittavasti ja kannustavasti. (Markkula 2011: 180 – 181, 185.)

Hsiehn ym. (2009: 263-264) tutkimuksen mukaan byrokratialla ja hierarkialla on negatiivinen vaikutus työkaveruuden kehittymiseen ja sitä kautta myös tehokkuuteen, etenkin tiimityöskentelyn kannalta negatiivisella vaikutuksella on suurta merkitystä. Hortonin, McClellandin & Griffinin (2014) tutkimus hierarkiasta ja identiteetistä on tehty Yhdistyneen kuningaskunnan merivoimilla yhteensä 789 henkilölle. Laivastossa hierarkkiset tasot ovat vahvat. Tutkimuksessa todetaan, että työkeskeinen, työryhmätason ja organisaatiotason identifiointi yhdessä vaikuttavat työhyvinvointiin positiivisesti: eli vain yhteen hierarkkiseen tasoon ei kannata keskittyä. Työhyvinvoinnin kannalta tulisi siis tukea henkilöstön yhteenkuuluvuutta suhteessa työhön, ryhmään ja organisaatioon. (Horton ym. 2014: 1173, 1182.)

Tirkkosen & Kinnusen (2010: 96) tekemän työhyvinvointia käsittelevän tutkimuksen mukaan vastuu työhyvinvoinnista työpaikoilla jakautuu johdon, henkilöstöhallinnon, työterveyshuollon ja työsuojelun välille. Suomessa valtion virastoilla oli tutkimuksessa erillinen työhyvinvointistrategia. Työterveydessä työhyvinvointia on tarkasteltu perinteisesti yksilön terveyden ja hyvinvoinnin kautta. Työsuojelussa työympäristön kysymykset nousevat esille, esimerkiksi vanhojen tilojen sisäilma. Johtotasolla on pyritty kiinnittämään huomiota johtajien jaksamiseen tarjoamalla muun muassa työnohjausta ja valmennusta. Viestintää on tehostettu, jotta työntekijät tietäisivät varhain mitä on suunnitteilla. (Tirkkonen & Kinnunen 2010: 96-98.) Työhyvinvoinnin haasteina esiin nousi Tirkkosen & Kinnusen (2010: 100-101) tutkimuksessa jatkuva muutos, työmäärä, ikääntyvä henkilöstö ja työvoiman riittävyys sekä erityistilanteet kuten verbaalisen väkivallan uhka.

1.3. Tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tarkoitus on tarkastella byrokratian ja hierarkian vaikutusta työhyvinvoinnin kokemukseen. Lisäksi tässä tutkimuksessa käsitellään X ja Y teorioiden mukaisen johtamisen vaikutusta kokemukseen työhyvinvoinnista. Nämä seikat ovat tärkeitä tiedottaa ja huomioida muun muassa organisaatioiden kehittämisessä, koska työhyvinvoinnilla on yleisesti tunnetusti suuri merkitys koko organisaation toimintaan monella eri tasolla.

Tutkimustuloksien hyödyntäminen organisaation kehittämisessä jää organisaation itsensä vastuulle. Mikäli tutkimus huomioidaan kehittämistyössä, tulisi vaikutuksia muistaa seurata. Tutkimuskysymykset tähän tutkimukseen ovat:

1. Miten byrokratia ja hierarkia koetaan työhyvinvoinnin kannalta?
2. Miten byrokratia ja hierarkia koetaan organisaation luottamuksen kannalta?
3. Miten X tai Y teorian mukainen johtaminen koetaan työhyvinvoinnin kannalta?

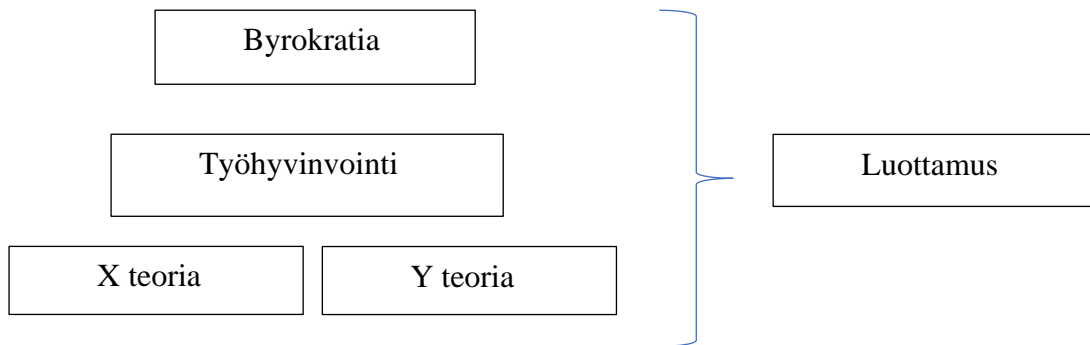
Tutkimuskysymykset kuvaavat työntekijöiden kokemusta organisaation byrokratiasta sekä hierarkiasta ja niiden vaikutuksesta työhyvinvoinnin sekä luottamuksen kokemukseen. Nämä kaikki ovat osin yksilöllisiä kokemuksia.

Byrokratiaan liittyy usein hierarkia esimerkiksi päätöksenteossa ja vastuussa. Tähän taas liittyy päätöksenteko, joka tapahtuu hierarkian yläpäässä. Päätöksistä viestintä ylhäältä alaspäin on yksi byrokraattisen organisaation piirteitä.

Työhyvinvoinnin ja luottamuksen kokemisen kannalta kuvailut osa-alueet voidaan nähdä ongelmina riippuen organisaatiosta ja sen tavasta toimia. Byrokratialla voidaan myös lisätä esimerkiksi luottamusta, mikäli organisaatio toimii ennakoitavasti ja oikeudenmukaisesti.

X tai Y teorian mukaisella johtamisella voidaan vaikuttaa työhyvinvoinnin kokemiseen, mutta tällä on toki merkitystä myös luottamuksen kokemisen kannalta. X teorian yksi oletamus on, että työntekijää tulee seurata ja ohjata työnteossa. Y teoriassa taas

Tutkimus on toteutettu teemahaastatteluna Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymässä, joka on julkinen kuntien omistama organisaatio. Haastateltavat ovat työskennelleet asiantuntijammateissa organisaation eri toimintayksiköissä, joten tutkimukseen on pyritty saamaan mahdollisimman laaja otos koskien organisaation toimintaa. Haastattelu on analysoitu teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä, ja sen pohjalta on tehty tämän tutkimuksen johtopäätökset.



Kuvio 1. Tutkimuksen muodostuminen kuviona.

Kuvio 1:ssä on esitetty tämän tutkimuksen muodostuminen kuvallisena. Byrokratia ja sen piirteet, kuten hierarkia, ovat tutkimuksen suuri otsikko. Byrokratian vaikutusta tarkastellaan työhyvinvoinnin kokemukseen: mitkä asiat koetaan lisäävänä tai vaihtoehtoisesti heikentävänä seikkana työhyvinvointiin liittyen. X ja Y teorioita tarkastellaan organisaation johtamiseen sekä sitä kautta etenkin työhyvinvointiin liittyen. Luottamuksen kokemus muodostuu kokonaisuudesta ja sillä on vaikutusta työhyvinvointiin sekä sitä kautta koko organisaation toimintaan.

2. TYÖHYVINVOINNIN MUODOSTUMINEN

Työhyvinvointi muodostuu lukuisista tekijöistä. Lopulta voidaan varmasti sanoa, että työhyvinvointi viime kädessä on jokaisen yksilön oma kokemus ja tarkoittaa jokaiselle henkilökohtaisesti eri asioita. Tutkimuksella voidaan silti nostaa esiin työhyvinvointiin yleisesti vaikuttavia tekijöitä ja tarkastella näin usean ihmisen näkökulmaa. Työhyvinvointia voidaan siis tarkastella yleisellä tasolla: mistä työhyvinvointi usein muodostuu ja millaisia asioita huomioimalla työhyvinvointiin voidaan yleensä vaikuttaa positiivisesti tai negatiivisesti. (Kuntaliitto 2007.)

Työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä on olemassa lukuisia kaavioita sekä luetteloita. Näistä luetteloista tuskin mikään on täydellinen ja pystyy huomioimaan jokaista seikkaa. Luettelot ja taulukot voivat kuitenkin auttaa hahmottamaan työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Esimerkiksi Tarkkonen (2016: 59) on luetellut osan näistä tekijöistä:

- työntekijän vaikutusmahdollisuudet,
- työn intensiteetti,
- työturvallisuus,
- työn sisältö,
- oikeudenmukainen palkkaus,
- subjektiiviset hyvinvoinnin kokemukset.

Tarkkonen (2016: 59.)

2.1. Työhyvinvointi käsitteenä

Työhyvinvointi käsitteenä on tullut käyttöön 1980 –luvun aikana ja vahvistunut pikkuhiljaa (Tarkkonen 2016: 58). Työhyvinvoinnin voidaan sanoa ilmentyvän yksilö- ja työyhteisötasolla työhön paneutumisenä ja yhteistyön sujuvuutena, koko organisaation tasolla palvelujen laatuna ja toiminnan tuloksellisuutena. Työhyvinvointia voidaan myös lähestyä työkyvyn kautta, jolloin ihmisen voimavarat muodostuvat fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta työkyvystä: tuloksia saadaan kehittämällä inhimillisiä voimavaroja. Työhyvinvointia edistää henkilöstön työn hallinnan tukeminen ja sen sovittaminen yhteen työn vaatimusten kanssa. Työyhteisön jäsenten tulee omalta osaltaan huolehtia henkisestä ja fyysisestä terveydestään ja työnantajan tulee toiminnallaan tukea tätä. Työn imu -mallissa

työhyvinvoinnin tilaa lähestytään työn imu -käsitteellä. Työn imu on eräänlainen motivaatiotila, joka ilmenee tarmokkuutena, haluna ponnistella eteenpäin, haluna panostaa ja omistautua työhön sekä yleisesti uppoutumisena työhön. (Kuntaliitto 2007.)

Suomessa työhyvinvointiin liittyy oleellisesti kaksi lakia eli Työturvallisuuslaki ja Työterveyshuoltolaki. Työturvallisuuslain (23.8.2002/738: 8§) mukaan työnantaja on velvollinen huolehtimaan tarpeellisilla toimenpiteillä työntekijän turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Työnantajan on otettava huomioon työhön, työolosuhteisiin ja muuhun työympäristöön sekä työntekijän henkilökohtaisiin edellytyksiin liittyvät seikat. Työnantajan on työn ja toiminnan luonne huomioon ottaen riittävän järjestelmällisesti selvitettävä ja tunnistettava työstä, työajoista, työtilasta, muusta työympäristöstä ja työolosuhteista aiheutuvat haitta- ja vaaratekijät sekä, jos niitä ei voida poistaa, arvioitava niiden merkitys työntekijöiden turvallisuudelle ja terveydelle. Työn suunnittelussa ja mitoituksessa on otettava huomioon työntekijöiden fyysiset ja henkiset edellytykset, jotta työn kuormitustekijöistä työntekijän turvallisuudelle tai terveydelle aiheutuvaa haittaa tai vaaraa voidaan välttää tai vähentää. (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738: 10§, 13§.)

Työterveyshuolto kuuluu järjestää työstä ja työolosuhteista johtuvien terveysvaarojen ja -haittojen ehkäisemiseksi ja torjumiseksi sekä työntekijöiden turvallisuuden, työkyvyn ja terveyden suojelemiseksi ja edistämiseksi (Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383: 4§). Työterveyshuoltoon kuuluu muun muassa tehdä toimenpide-ehtotuksia sekä työntekijöiden työ- ja toimintakyvyn ylläpitämiseksi ja edistämiseksi, että työn terveellisyyden ja turvallisuuden parantamiseksi ja tarvittaessa työn sopeuttamiseksi työntekijän edellytyksin (Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383: 12§).

Kuten mainittua, työhyvinvointia voidaan kuvata kaavioiden avulla. Manka, Heikkilä-Tammi & Vauhkonen (2012: 12) avaavat työhyvinvoinnin käsitettä tällaisella kaaviolla. Kuvioista 1 käy ilmi, että työhyvinvointi on varsin moniulotteinen ja monen asian summa. Keskiössä on työntekijä itse. Työntekijä voi itse vaikuttaa ainakin joissain määrin joihinkin asioihin. Esimerkiksi omaan keholliseen hyvinvointiin (fyysiseen ja psyykkiseen) hyvinvointiin voi jossain määrin itsekkin vaikuttaa. Organisaatio vaikuttaa työntekijään esimerkiksi rakenteellaan: joustava rakenne ja tavoitteellisuus ovat tärkeitä ja ympäristön tulisi toimia. Näihin vaikuttaa etenkin johtaminen, jonka tulisi olla kannustava sekä osallistuvaa.

Työyhteisö vaikuttaa ilmapiiriin työpaikalla. Avoin vuorovaikutus ja pelisäännöt ovat avainasemassa. Työssä muun muassa vaikutusmahdollisuudet nähdään positiivisina. Kannustearvona on oppiminen, johon työnantaja voi tarjota tukea esimerkiksi koulutusten kautta.



Kuvio 1. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Manka ym. 2012: 12).

Työhyvinvointiin liittyy käsite työpahoinvointi. Vastaavasti työpahoinvointi voi tarkoittaa stressiä ja työuupumusta. Voidaan myös kyseenalaistaa, tarvitseeko työssä vain viihtyä ja toisaalta tällä hetkellä työssä viihtyvät eivät ehkä toivo muutosta, vaan haluavat säilyttää nykyisen tilanteen. (Hakanen 2011: 6.) Työpahoinvointi voi siis olla lähtöisin muun muassa stressistä. Stressiä voi lisätä, jos työ ei täytä työntekijän odotuksia tai tarpeita. Työstressiä syntyy myös jos työmäärä ylittää omat voimavarat. Organisaatiossa työn kuormittavuutta ja stressiä voi lisätä muun muassa liiallinen työn määrä, vähäinen mahdollisuus vaikuttaa työhön, työn ei-palkitsevuus, osaamisen riittämättömyys, epäoikeudenmukaiseksi koettu johtajuus sekä omien ja työn arvojen välinen ristiriita. (Kumpulainen 2013: 41.)

2.2. Työhyvinvoinnin merkitys organisaatiolle sekä työntekijälle

Työhyvinvoinnilla on laajasta merkitystä koko organisaatiolle. Esimerkiksi hyväksi koettulla työhyvinvoinnilla välittömiä talousvaikutuksia, jotka muodostuvat työajan tehokkaasta käytöstä, sairauspoissaolojen vähentymisestä ja yksilötuottavuuden kasvusta. Väillisiä vaikutuksia ovat muun muassa työn tuottavuus, työn laatu, asiakastyytyväisyys ja työnantajan maine. (Manka ym. 2012: 14.) Työhyvinvointi vaikuttaa siis varsin laaja-alaisesti organisaation toimintaan. Parhaassa tapauksessa hyvä työhyvinvointi näkyy positiivisena tuloksena organisaation tuottavuudessa itselle ja asiakkaalle.

Työhyvinvointi on myös yhtä organisaatiota huomattavasti suurempaa taloudellista merkitystä. Yhdysvalloissa on arvioitu, että työn imun puuttuminen tuottaa vuosittain 300 miljardin dollarin tappiot tuottavuudessa. (Hakanen 2011: 137-138.) Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö esittää Suomessa sairauspoissaolojen vuoksi työpanoksen menetyksen olevan 3,4 miljardia euroa sekä presenteeismille niin ikään 3.4 miljardin euron kustannuksen. Presenteeismi tarkoittaa tilannetta, jossa henkilö tulee sairaana töihin eikä tee työtä täysipainoisesti. Kokonaiskustannukset, johon kuuluvat myös tapaturmat, ammattitaudit, työkyvyttömyyseläkkeet sekä sairaanhoitokustannukset, ovat kansantaloudelle arvon mukaan yli 24 miljardia euroa vuodessa. (Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö 2020.)

Myös Marja-Liisa Manka esittää karkean arvion työhyvinvoinnin hintalapusta, joka voi mahdollisesti asettua Suomessa 24 – 41 miljardin euron välille. Manka tuo esille myös työntekijän omaa vastuuta: työntekijöidenkin olisi hyvä kertoa miten asioita voitaisiin parantaa eikä jäädä passiiviseen asemaan. Manka esittää, että psykologinen pääoma eli sitkeys, optimismi ja itseluottamus otettaisiin työpaikoilla käyttöön: kiinnitettäisiin huomiota työhyvinvointiin. Manka toteaa, ettei taloustiede pyöri pelkillä euroilla. (Tammilehto 2016.) Työhyvinvoinnilla on siis organisaatiolle suurta taloudellista vaikutusta. Työhyvinvointi ei kuitenkaan ole vain organisaation vastuulla, vaan työntekijöiden tulisi itsekin osallistua työhyvinvoinnin muodostamiseen.

Työhyvinvointi ei ole siis pelkästään organisaation asia, vaan sillä on merkittävää vaikutusta myös työntekijälle itselleen. Työhyvinvointi on yhteydessä psyykkiseen jaksamiseen. Työhyvinvoinnin puute on yhteydessä psyykkisiin sairauksiin kuten ahdistukseen ja

masennukseen. Kuitenkin myös fyysisiä oireita voi ilmaantua kuten päänsärkyä ja lihaskipuja. (Horton ym. 2014: 1171.) Yksilön kannalta hyvä työhyvinvointi voi siis näkyä positiivisena asiana työnulkopuolella omassa arjessa ja siinä jaksamisessa. Yhteiskunnallisesti ajatellen hyvä työhyvinvointi voi omalta osaltaan vaikuttaa koko yhteiskunnan hyvinvointiin.

Työssä jaksamisen perusedellytykset ovat kunnolliset työolot, tarvittava osaaminen, mielekäs työ, työkyky ja yksityiselämän tasapaino. Kunnolliset työolot tarkoittavat työpaikkaa, jossa työolosuhteet ovat kunnossa, työmäärä koetaan sopivaksi ja työn järjestelyt ovat kunnossa. Työn vaativuus, vaihtelevuus ja uuden oppimisen mahdollisuus ovat yhteydessä työntekijän jaksamiseen. Toimivat henkilösuhteet ja vuorovaikutus voivat tukea työssä jaksamista. (JHL 2020.)

Työntekijän myönteiset käsitykset itsestä on yhdistetty hyvään työsuoritukseen, työtyytyväisyyteen ja tyytyväisyyteen elämään. Ihmiset, joilla on positiivinen käsitys itsestä, kiinnittävät enemmän huomiota työn positiivisuuteen, kuin negatiivisuuteen. He hakeutuvat haasteellisempiin tehtäviin ja ovat työhönsä tyytyväisempiä. He myös käyttävät enemmän tehtävä- kuin välttelysuuntautuneita selviytymiskeinoja ja kuormittuvat vähemmän. Kielteinen käsitys itsestä taas on yhteydessä suurempaan riskiin uupua. (Tirkkonen & Kinnunen 2010: 18.)

Ponnistelujen ja palautumisen mallin mukaan työntekijä ponnistelee jokaisena työpäivänä vastatakseen työhön liittyviin vaatimuksiin sen hetkisen voimavarojensa mukaan. Nämä työntekijän voimavarat muodostuvat psykologisten taitojen ja reagointitaitumusten mukaan. Näitä taitoja ovat esimerkiksi selviytymiskeinot ja tunne-elämän tasapainoisuus. Työpäivän aikana ponnisteluista seuraa työntekijälle kuormitusreaktioita, jotka näkyvät esimerkiksi fysiologisina reaktioina. Työajan jälkeen kuormitusreaktiot vähenevät ja työntekijän palautuminen alkaa. Palautuminen voi käynnistyä, kun työn vaatimustekijät eivät ole läsnä. (Tirkkonen & Kinnunen 2010: 16.)

Mikäli työntekijä ehtii palautua aikaisemmasta kuormituksesta ennen kuin joutuu uudelleen ponnistelemaan työn vaatimuksen vuoksi, niin ponnistelujen ja palautumisen välillä vallitsee tasapaino. Tämä tasapaino on yksilöllinen ja terveyden ja hyvinvoinnin kannalta

tärkeä. Ponnistelujen ja tasapainon välillä vallitsee epäsuhta, kun palautuminen ei ole onnistunut tai se ei ole riittävä suhteessa ponnistuksiin. Epäsuhtatilanne on työntekijälle riski, jos se on voimakas ja jatkuu pitkään. Tällöin työntekijä kohtaa työn haasteet väsyneenä ja joutuu ponnistelemaan entistä enemmän suoriutuakseen työstään. Epäsuhtatilanne voi aiheuttaa työntekijälle erilaisia psykosomaattisia oireita. Palautumista voidaan edistää. Palautumista edistäviä tekijöihin voidaan vaikuttaa jo työpaikalla. Työnteon tauottaminen sopivasti sekä mahdollisuus säädellä työajan pituutta edesauttavat palautumista. Palautumisen tuloksena työntekijä on kerännyt voimavaroja ja toimintavalmiutta uusia vaatimuksia kohtaan. Palautuminen kokonaisuutena on tärkeää työntekijän työssä suoriutumiselle, mutta myös muuten hyvinvoinnille sekä terveydelle. (Tirkkonen & Kinnunen 2010: 16.)

Työhyvinvoinnin osalta työn kuormittavuudella on merkitystä. Työn kuormitustekijöitä voi olla psykososiaalisia sekä fyysisiä. Psykososiaalisia kuormitustekijöitä voidaan luetella useita. Esimerkiksi psyykkisiin kuormitustekijöihin liittyy jatkuvat muutokset, epäselvät tavoitteet työssä, liika työmäärä, itsesäätelyn puute työhön nähden, liian vähän töitä tai palautteen ja arvostuksen puute. Sosiaalisiin kuormitustekijöihin liittyy työyhteisöongelmat, yksintyöskentely, heikko tiedonkulku, epätasa-arvon kokeminen sekä tyytymättömyys johdon työhön. Kuormitustekijät voivat näkyä haitallisesti muun muassa henkilön käyttäytymisessä, tunnetasolla, muistivaikeuksina, fyysisinä kipuina sekä elimistön toimintahäiriöinä. (Työturvallisuuskeskus 2020.)

2.3. Työhyvinvoinnin voimavarat

Työn voimavarat ovat niitä työn fyysisiä, psykologisia, sosiaalisia tai organisatorisia piirteitä, jotka auttavat kohtaamaan ja vähentämään työn koettuja vaatimuksia ja jotka edesauttavat työn tavoitteiden saavuttamisessa. Työn voimavaroja on lukuisia ja työpaikasta riippuvia, jotkin voimavarat voivat olla siis uniikkeja. (Hakanen 2011: 49.)

Hakanen (2011: 52-67) on listannut työn voimavaroja ja tässä on käyty läpi osa niistä.

- Työtehtävien monipuolisuus ja kehittävyys. Työntekijä kokee käyttävänsä vahvuuksiaan työssä ja mahdollisuus kehittyä.
- Itsenäisyys. Riittävä mahdollisuus itsesäätelyyn työssä.

- Palaute työsuorituksesta. Työsuorituksesta palautteen saaminen koetaan hyvinvointia lisääväksi, palautetta olisi myös hyvä saada välittömästi eli esimerkiksi työpäivän aikana.
- Tehtävän merkityksellisyys. Työllä nähdään merkitys esimerkiksi muille ihmisille.
- Työroolien ja –tavoitteiden selkeys. Tämä korostuu etenkin muutoksissa.
- Osallistuminen työtä koskevaan päätöksentekoon. Mahdollisuus tehdä valintoja ja aidosti vaikuttaa.
- Joustavuus työajoissa. Mahdollistaa työn ja oman elämäntilanteen yhteensovittamisen.
- Työyhteisön ja johdon tuki. Varsinkin haastavissa tilanteissa ei tulisi tunnetta, että on jätetty yksin asian kanssa.
- Oikeudenmukaisuus. Esimerkiksi päätöksenteko on avointa ja samoja periaatteita noudatetaan.
- Luottamus. Oikeudenmukaiset käytännöt parantavat luottamusta.
- Organisaation tuki. Organisaation tuki voi olla tunnustusta, välittämistä ja materiaalista palkitsemista. Organisaation tuen kokeminen auttaa sitoutumaan organisaatioon.
- Psykologinen sopimus. Työsopimuksen lisäksi työntekijällä usein on ajatus siitä, mitä organisaatio odottaa häneltä ja mitä saa vastineeksi työpanoksesta.
- Perhemyönteinen työkuultuuri. Organisaatio ottaa huomioon perhe-elämän tuomat haasteet ja organisaatiolla on virallisia käytäntöjä. Tuetaan perhemyönteisyyteen.

Organisaatiot vaativat työntekijöiltä aloitteellisuutta sekä innovatiivisia. Tämän saavuttaakseen organisaatioiden työolojen tulisi näihin motivoivia ja tarjota tarvittavat resurssit. Työn resurssit ovat yhteydessä työhyvinvointiin. Esimerkiksi COR (Conservation of resources) teorian mukaan tietyt työn resurssit ovat tärkeitä, jotta uusia resursseja ja työhyvinvointia pääsee syntymään. Resurssit ovat COR –teorian mukaan sellaisia, jotka ihmiset kokevat tärkeiksi ja haluavat ylläpitää. Henkilöt, joilla on vähemmän työn resursseja käytössä, ovat myös korkeammassa riskissä menettää niitä. (Hakanen, Perhoniemi & Torppinen-Tanner 2008: 78-79.) Hakasen ym. (2008: 80, 87) mukaan työn resurssit voivat kerrääntyä spiraalimaisesti eli itse itseään ruokkimalla tai vastaavasti niitä voidaan menettää.

Työn resursseilla tarkoitetaan psykososiaalista kokonaisuutta työhön ja organisaatioon liittyen. Resursseja ovat muun muassa työn selkeät tavoitteet, arvostus, palkkiot työstä, informaation kulku, johtaminen, päätöksentekoon osallistuminen, oikeudenmukaisuus, johdon tuki, työtehtävien haasteellisuus ja vaihtuvuus sekä työyhteisön toimivuus. (Gauche, de Beer & Brink 2017.)

JD-R (Job Demands-Resources, suomeksi: Työn voimavarojen ja vaatimusten) –mallin mukaan jotkin työn vaatimukset voivat johtaa työn resurssien vähentymiseen. Näitä vaatimuksia voivat olla muun muassa aikataulu paineet, työn aiheuttama tunnekuormitus sekä ongelmat työpaikan fyysisessä ympäristössä. Näiden vaikutukset voivat näkyä negatiivisesti työntekijän terveydessä ja energisyydessä sekä johtaa esimerkiksi työuupumukseen. Toisaalta työn positiiviset resurssit kuten itsenäisyys ja palkitseminen voivat johtaa työntekijän parempaan työhön sitoutumiseen ja työn imuun. (Hakanen ym. 2008: 79.)

Työhyvinvointia on perinteisesti työpaikoilla edistetty siten, että on pyritty poistamaan epäkohtia ja oireita sekä tarttumalla riskeihin tai haitallisiin työoloihin. Toisin sanoen on pyritty välttämään mielipahaa ja torjumaan jokin kielteinen. Kuitenkin hyvinvoinnin edistäminen ei välttämättä tuota välitöntä mielihyvää. Esimerkiksi työssä hauskan tunne voi tulla siitä, että jonkin asian onnistuu ratkaisemaan ponnistelun kautta. (Hakanen 2011: 18-19.)

Työntekijän itsensä mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön on keskeisessä osassa työssä jaksamisessa. Tämä kuitenkin myös vaatii, että työympäristö on motivoiva ja tukee työntekijää. Positiiviseen työympäristöön kuuluu, että työntekijä tulee tuetuksi, saa työstään palautetta ja voi vaikuttaa työhönsä. Työympäristö on vuosien aikana muuttunut ja nykyisin työtä voidaan usein tehdä muualla, kuin lähijohdon välittömän kontrollin alla. Eli puhutaan etätyöstä, jolloin työtä voidaan tehdä esimerkiksi kotoa käsin. Tällöin työntekijän itsensä johtaminen tulee tärkeämmäksi. Itsensä johtamisessa korostuu monet perinteisesti lähijohdolle kuuluneet tehtävät kuten työajan hallinta, työn laadun tarkkailu sekä resurssien käyttö oikein. Itsensä johtamisessa työntekijän vastuulle lisäksi kuuluu muun muassa tavoitteen asettelu, itsensä motivointi, itsensä palkitseminen sekä rankaiseminen. Keskeistä on työntekijän itsensä tietoisuus siitä, mitä tekee eli kyky tarkkailla itseään. Itsensä johtaminen voi olla organisaatiolle tehokasta ja resursseja säästää, kun lähijohtajia ei

tarvita henkilöstön johtamiseen. On myös huomattava, että itsensä johtaminen ei ole henkilön ominaisuus, vaan harjoiteltavissa oleva asia. Työntekijälle kehittyy kyky käyttää eri itsensä johtamisen osa-alueita eri tilanteissa. Itsensä johtamisessa ja autonomisessa työssä vastuu työhyvinvoinnista on siis ainakin osin työntekijällä itsellään. (Breevaart, Bakker & Demerouti 2014: 31-36.)

Hakanen (2011: 12-13) toteaa suomalaisten usein olevan varsin realistisia eikä yltiöpositiivisuuden kulttuuri tunnu luonnolliselta. Esimerkiksi Suomessa hyvät tulokset kilpailukykymittareilla kansainvälisesti eivät aiheuta suurta juhlaa, vaan motivointi tapahtuu uhkakuvilla, joissa käydään läpi sitä, miksi näin ei kohta enää ole. Harva työpaikka on pelkästään musta ja valkoinen. Tämä havainto on tärkeä oman työhyvinvoinnin kannalta: huomiota tulisi kiinnittää siihen, mikä on hyvin ja mikä kannattelee työssä. (Hakanen 2011: 12-3, 16.)

2.4. Luottamuksen vaikutus työhyvinvointiin

Luottamuksen kokemisella on merkitystä työhyvinvoinnille, mutta myös laajemmin organisaation toiminnalle. Luottamus katsotaan olevan sosiaalista pääomaa, joka tarkoittaa muun muassa avointa dialogia ja tasavertaista yhteisöllisyyttä. Luottamus ja vuorovaikutus edistävät tiedon kulkua ihmiseltä toiselle. Luottamus voidaan määritellä tunteeksi, joka kohdistuu johonkin. Luottamus voi olla positiivista, neutraalia tai negatiivista epäluottamusta. Luottamuksen rakentamisessa oikeudenmukaisuus menettelytavoissa on keskeistä, samoin osallistuminen, johdonmukaisuus, läpinäkyvyys esimerkiksi ratkaisuihin ja niiden perustelu sekä vastavuoroisuus. (Laine & Rauramo 2017.)

Hyväksytyksi koettu luottamus vaikuttaa laajasti. Luottamuksen on havaittu parantavan muun muassa työilmapiiriä, johtamista, vähentävän kontrollin tarvetta, lisää sitoutumista organisaatioon, parantaa suoritustasoa, vähentää ristiriitoja helpottaa niiden ratkaisuja, helpottaa muutosten läpivientiä, lisää viestinnän tehokkuutta, lisää innovatiivisuutta ja vähentää muodollisten sopimusten tarvetta sekä ajankäytön yksityiskohtainen kirjaaminen vähenee. Luottamus sinänsä voi perustua tietoon, arvopohjaan, yhteisiin käsityksiin ja merkityksiin, mutta myös uhkaan. (Laaksonen 2008: 50; Laine & Rautamo 2017.)

Luottamus sinänsä saa ihmiset näkemään toiset positiivisemmassa valossa, kun taas luottamuksen puute aiheuttaa negatiivisiin seikkoihin keskittymistä (Koivumäki 2008: 106). Blomqvistin (2008: 2) mukaan luottamuksella on kaikkein voimakkain vaikutus työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen. Näin ollen myös työhyvinvointiin.

Organisaatiossa vallitsevan luottamuksen on osoitettu vaikuttavan myönteisesti paitsi organisaation menestykseen, myös henkilön hyvinvointiin, asenteisiin käyttäytymiseen ja työssä suoriutumiseen. Luottamusta herättävän ilmapiirin organisaatiossa henkilöstö tuntee olonsa turvalliseksi. Työntekijät työskentelevät mieluiten organisaatiossa, joka edistää luottamusta. Tämä taas lisää sitoutumista, joka näkyy lisääntyneessä työtyytyväisyydessä, suoriutumisessa, vähemmissä poissaoloissa ja vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta. (Koponen, Lämsä, Kärkäs & Ekonen 2013: 103.)

Mattila (2006: 77) toteaa epäluottamuksen estävän vaikutuksen nousevan esiin organisaation muutosten aikana: epäluottamus ei ole esteenä pienissä muutoksissa, mutta isommissa muutoksissa epäluottamus voi olla ratkaisevaa. Laine & Rauramo (2017) toteavat organisaatioissa olevan jatkuvasti luottamusta sekä epäluottamusta ja ne ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa. Epäluottamusta syntyy esimerkiksi ristiriidoista, joita ei saada ratkaistua; ristiriidat sinänsä voivat olla moniäänisyyttä lisääviä ja näin kehittää organisaatiota. Epäluottamus voi kuitenkin pahimmillaan johtaa muun muassa työyhteisöongelmiin, joiden selvittäminen voi tulla organisaatiolle kalliiksi. (Laine & Rauramo 2017.)

2.5. Työn imu

Työhyvinvointiin liittyy vahvasti henkinen hyvinvointi ja työtyytyväisyys sekä työn imu. Johtamisvuorovaikutuksella on näissä suuri rooli. (Tarkkonen 2016: 63.) Työtyytyväisyys muodostuu siis useasta seikasta, esimerkiksi työn sisältö ja mielekkyys sekä tunnustus ja menestys vaikuttavat siihen. Työn imussa työ koetaan niin mielekkääksi, että siihen voi uppoutua ja ajantaju kadota. Työn ilo voi syntyä, kun työ tuottaa itselle tai muille hyvää ja työn kokee merkitykselliseksi. Arvostuksen kokemukset ovat oleellisia työhyvinvoinnin kannalta. Arvostuksen tunnetta voidaan kokea, kun saadaan kiitosta, tunnustusta, taloudellisia palkkioita eikä esimerkiksi syrjintää esiinny. (Tarkkonen 2016: 64-65; Manka ym. 2012: 55.)

Työn kokeminen mieleiseksi lisää työhyvinvointia sekä sitoutumista työpaikkaan. Työn imun voidaan katsoa liittyvän osaltaan työn mieleiseksi kokemiseen. Työn imun kokemuksen lisäksi työhön sitoutumista voi tapahtua liikaa, jolloin voi tapahtua negatiivista väsymistä. Työn mielekkyyteen vaikuttaa yleisesti työn kokeminen sellaiseksi, että sitä haluaa tehdä. Työn sisällön mielekkyys ja itsensä toteuttaminen ovat tärkeitä arvoja. Mieleiseksi koettu työ suojaa negatiiviselta stressiltä sekä ehkäisee voimavarojen menetystä. Työn arvopohjalla on merkitystä: mikäli työ koetaan vastaavan omia arvoja, niin työ myös koetaan mielekkääksi. (Eriksson 2017: 85, 145-146.)

Päivittäinen työhön sitoutuminen, tai päivittäinen työn imu, tarkoittaa ohimenevää mielen-tilaa, jossa työntekijä suhtautuu työhönsä pääosin positiivisesti. Työntekijä on energinen ja pystyy psyykkisesti selviämään työn kuormituksesta. Työntekijä on innostunut työstään ja inspiroitunut työtehtävistä, lisäksi työhön pystyy keskittymään täysin ja ajankulkua ei välttämättä edes huomaa. Työhön sitoutumista, tai työn imua, voidaan kasvattaa kiinnittämällä huomiota työympäristöön. Esimerkiksi kollegoiden tuki samoin kuin työntekijän itsenäisyyden kannustaminen voivat lisätä työssä viihtymistä. (Breevaart ym. 2014: 32.) Työn imu tarkoittaa tarmokkuutta, omistautumista ja nautintoa työstä sekä siihen uppoutumista. Se on hyvinvoinnin tila, johon liittyy energisyys sekä omistautuminen, jotka taas tuottavat hyvinvointia sekä onnellisuutta työntekijälle. Tämä taas tuottaa parempia tuloksia työssä sekä työssä viihtyy, vaikka työ olisi vaativaa. (Hakanen 2011: 6-7.)

Johtamisella voi vaikuttaa työn imun kokemiseen ja johtamisella onkin suuri vaikutus työhyvinvointiin. Hakanen (2011: 76-77) puhuu palvelevasta johtamisesta. Siinä johtaminen tarkoittaa inhimillistä ja innostavaa tapaa toimia johtajana. Palveleva johtaja on kuunteleva, valmentaa työntekijöitä, rohkaisee heitä kehittymään ammatillisesti sekä henkilökohtaisesti ja tuomaan ideoita esille. Palveleva johtaminen ei tarkoita työntekijän ja johtajan roolien kääntymistä. Palvelevan johtajan ominaisuuksiin kuuluu muun muassa rehellisyys, työntekijöiden vastuuttaminen ja nöyryys, joka tarkoittaa kykyä toimia myös itseään taitavampien työntekijöiden johtajana. Palvelevan johtamisen vastakohtana voidaan pitää hierarkkista ja autoritääristä johtamista, jossa työntekijät kokevat, ettei heitä kuunnella. (Hakanen 2011: 76-81.)

Työn imun kannalta myös sillä on merkitystä, miten ihminen lähtökohtaisesti suhtautuu omaan työhönsä. Hakanen (2011: 26-27) on jaotellut suhtautumisen työhön kolmeen osaan. Työ voidaan nähdä työnä, jolloin työstä haetaan toimeentulo ja merkitsevät asiat työn ulkopuolelta. Työ voidaan nähdä urana, jolloin työssä pyritään etenemään ja samalla vaikuttamaan omaan asemaan. Työ voidaan nähdä myös kutsumuksena, jolloin työ on kiinteä osa elämää. (Hakanen 2011: 26-27.)

Työhyvinvointi ja työn imun kokemuksen tuottaminen ei ole siis ole vain johdon vastuulla tai hallinnassa. Työntekijällä itsellään on mahdollisuus ainakin jossain määrin vaikuttaa kokemukseen työhyvinvoinnista. Työn imun kannalta työntekijä voi ajatella joko lukkiutuneesti tai kasvusuuntaisesti. Lukkiutuneesti ajatteleva kokee, että uuden oppiminen perustuu olemassa oleviin kykyihin: asian joko osaa tai ei osaa. Kasvusuuntaisesti ajattelevan mielestä uuden oppiminen vaatii työtä ja vaivannäköä, mutta oppiminen on mahdollista ja usein kannattavaa. Yleensä ihmisillä esiintyy molempia tapoja ajatella hieman tilanteesta riippuen. (Hakanen 2011: 83.)

Työn imun kokemiseen vaikuttaa myös luottamus. Tunneperusteisen luottamus perustuu tunnekokemukseen, joka usein on itsestään selvää ja huonosti kielen avulla ilmaistavissa olevaa. Tunneperusteinen luottamus perustuu odotukseen reilusta ja rehellisesti käyttäytymisestä, keskinäisestä huolenpidosta ja välittämisestä organisaation jäsen välillä, sekä oletuksesta näiden vastavuoroisuudesta. Tunneperusteinen luottamus ja johtaja-työntekijä suhteen korkea laatu lisäävät työntekijän kokemaa työn imua. Tunneperusteinen luottamus näkyy muun muassa työkavereilta saatuna tukena ja suvaitsevaisuutena. Työntekijä myös tuntee kuuluvansa vahvasti organisaatioon. Näin ne vaikuttavat myös työntekijöiden työhyvinvointiin, että koko organisaation tuottavuuteen ja tehokkuuteen. (Koponen ym. 2013: 103, 109-111.)

Työn imun vastakohtana voidaan pitää työhön kyllästymistä tai tylsistymistä. Riskeinä työhön tylsistymiselle on muun muassa töiden huono suunnittelu, ”ylhäältä alas” toteutetut muutokset, turhiksi koetut byrokraattiset toimintatavat ja jäykät säännöt. (Hakanen 2011: 119-12.) Mikäli työn imua ei koe, niin tällöin riski työstressille kasvaa sekä ajatukset eläkkeelle tai työstä lähtemiselle kasvavat (Eriksson 2017: 85.)

3. BYROKRATIA ORGANISAATIOISSA

Julkiset organisaatiot Suomessa toimivat pääasiassa byrokraattisen mallin mukaisesti. Byrokraattisilla organisaatioilla on tiettyjä tunnusmerkkejä, jotka ovat niille tyypillisiä. Byrokraattinen organisaatio toimii hierarkkisesti. Hierarkkisia tasoja on yleensä useita, joissa vastuu esimerkiksi päätöksenteosta kasvaa hierarkian tasoja ylös mentäessä. Useista hierarkian tasoista johtuen byrokraattinen organisaatio on monesti hidas muutoksissa ja voi aiheuttaa päätöksenteon keskittymisen hierarkian yläpäähän. Viestinnän osalta tämä voi tarkoittaa hitautta. Työntekijöiden keskuudessa byrokratia saatetaan kokea varsin negatiivisesti liittyen toiminnan jäykkyyteen sekä päätöksenteon kaukaisuuteen. Byrokratian hyviä puolia on sen pyrkimys oikeudenmukaisuuteen ja selkeyteen esimerkiksi vastuu kysymyksissä, mikä voi tuoda turvallisuuden sekä luottamuksen tunnetta organisaation toimintaan liittyen.

3.1. Byrokratian piirteet

Byrokratia sanana on vanha, mutta Max Weber otti sen käyttöön puhuttaessa organisaation johtamisesta 1900-luvun puolivälissä (Stewart 2012: 64; Karhapää 2016: 29). Weberin byrokratia on ideaalistyypinen tapa toimia. Byrokratiassa on monta hierarkkista tasoa, jolla toimitaan. Säännöt ja ohjeet ohjaavat toimintaa tarkkaan. Tämän on tarkoitus kohdella kaikkia työntekijöitä tasapuolisesti, mutta voi samalla tuntua raskaalta ja hitaalta tavalta toimia. Etenkin nopeasti muuttuvassa ympäristössä byrokratia voidaan kokea hidasteena. Ohjeet ja säännöt voivat johtaa siihen, että työntekijät tekevät vain sen mitä käsketään eikä ylimääräiselle osaamiselle ole käyttöä. Tämä voi turhauttaa työntekijää. (Karhapää 2016: 29.)

Rationaalisuudella on keskeinen merkitys, kun organisaatio kehittyy byrokratiaksi. Kun organisaatio päättää olemassaolonsa tarkoituksesta ja tavoitteista, se toimii sisällöllisesti rationaalisesti. Kun taas organisaatio miettii millaisin keinoin se voisi toteuttaa tavoitteeseensa mahdollisimman tehokkaasti, se toimii välineellisesti rationaalisesti. Weber varoitti, että organisaatio joka korostetusti kiinnittää huomiota vain välineelliseen rationaalisuuteen ja väheksyy sisällöllistä rationaalisuutta ajautuu tilaan, jota hän kutsui rautaiseksi häkiksi. Siinä tilassa keinot ja menetelmät alkavat hallita organisaatiota enemmän kuin

tavoitteet. Ne tekevät organisaatiosta vähitellen epäinhimillisen ja muuttavat ihmiset organisaation rattaiksi. (Harisalo 2008: 129.)

Byrokratiassa valta ja vastuu ovat läheisessä yhteydessä sääntöjen tuntemiseen ja käyttöön. Organisaatiolla ja hallinnolla on taipumus synnyttää hierarkkisuutta, jonka avulla voidaan valvoa ja johtaa yksilöiden toimintoja. Byrokraattinen lähestymistapa perustuu ajatukseen, että työntekijöille on sanottava, mitä he tekevät, ja valvottava, että he tekevät työn. Koska toiset työntekijät ovat kyvykkäämpiä, he saavat auktoriteettiaseman. (Isosaari 2008: 17.)

Byrokratian ja hierarkian avulla pystytään hallitsemaan suuria työmääriä työtehtävien ja vastuiden selkeän jakautumisen avulla. Byrokraattinen organisaatio toimii mekaanisesti, mikä voi olla tehokas toimintatapa silloin, kun toiminta on tarkasti määriteltyä. Byrokraattisen organisaation katsotaan olevan stabiili. Toisaalta juuri tästä pysyvyydestä aiheutuu byrokraattisen organisaation kyvyttömyys muuttua ja muotoutua ympäristön tarpeiden mukaan. Ympäristön muuttuessa byrokraattinen organisaatio toimii edelleen vanhalla (mekaanisella) tavalla, eikä mukaudu uuteen tilanteeseen. (Luoma-aho 2005: 67-68.) Voidaan siis todeta, että Byrokraattinen organisaatio edustaa jatkuvuutta, turvallisuutta ja pysyvyyttä. Se on kuitenkin hidas tilanteissa, joissa tapahtuu yllättäviä nopeita muutoksia. (Isosaari 2008: 18.)

Byrokraattista ja näin ollen myös hierarkkista organisaatiota kuvatessa käytetään usein mallia, jossa ylimpänä on johtaja, tämän alle kaksi johtajaa ja heillä omat johdettavat. Eli malli on portaittainen. (Feser 2012: 58; Lundholm 2012: 114; Talja 2006: 48) Tämän tapainen organisaatioajattelu on lähtöisin armeijoilta sekä katoliselta kirkolta, koska perinteisesti ne ovat olleet suurimpia organisaatioita ennen teollistumista. Kristinuskon piirteet ovat siis myös hierarkkisia. (Talja 2006: 48; Diefenbach & Rune 2012: 6.) Kiinassa 2500 vuotta sitten elänyttä kenraali Sunzia (tai Sun Tzu) lainataan edelleen, kun puhutaan johtamisesta organisaatioiden yhteydessä (Talja 2006: 50).

Byrokratia on rationaalisen hallitsemisen väline. Usein se on luotettavaa, ennustettavaa, oikeudenmukaista sekä vakaata. Hierarkkisessa järjestelmässä on hyvänä puolena esimerkiksi tiedonkulku. Johtaja voi kertoa sadalle työntekijälle asiansa, kun kertoo sen ensin vaikkapa kolmelle lähijohtajalle jotka tiedon välittävät. Näin säästyy aikaa, kun johtajan ei

tarvitse käydä jokaisen työntekijän puheilla. Toisaalta byrokraattisen mallin voidaan ajatella perustuvan epäluottamukseen, kun se kirjallisesti vaatii kirjalliset todisteet ja ohjeiden noudattamista. Lisäksi byrokratiaa moititaan hitaaksi, esimerkiksi kun kyse on oman toiminnan korjaamisesta tai kehittymisestä (Vartola 2015: 55; Feser 2012: 58-59.) Organisaation toiminnan ennustettavuus on työntekijän perusturvallisuuden kokemisen kannalta keskeistä. Johdon tulisi luoda kuva jatkumosta ja perussäännöistä, joita noudatetaan organisaation sisällä. (Koivumäki 2008: 108; Mattila 2006: 79.)

Suurien ja monimutkaisten byrokraattisesti toimivien organisaatioiden kyky korjata omia virheitä on huono. Muutosta yrittäessä saatetaan palkata uusi johtaja. Johtajan epäonnistuminen voi johtua siitä, että organisaatioon sitoutuneet työntekijät kokevat tilanteensa vaarantuneeksi. Samalla johtaja epäonnistuisi, jos hän mukautuisi sen hetkiseen kulttuuriin. Iso organisaatio suhtautuukin välinpitämättömästi kritiikkiin ja muuttuvat vasta, kun niiden olemassaolo vaarantuu. (Harisalo 2008: 135.) Hierarkkinen, keskitetyn byrokraattinen, organisaatiomalli on kehitetty 1930-1940 luvuilla. Sen toimivuus nopeasti muuttuvassa, informaatorikkaassa ja tietokeskeisessä maailmassa on tehotonta. (Pollitt & Bouckaert 2011: 71.)

Säännöillä voidaan ainakin teoriassa taata isoissa byrokraattisissa organisaatioissa oikeudenmukaisuus, ennustettavuus ja ylipäänsä tehdä organisaation toiminta mahdolliseksi. Säännöt ovat kuitenkin voineet jäädä jälkeen kehityksestä ja muuttuneet rajoittavaksi tekijäksi kehityksessä. Sääntöjä, joita ei koeta enää ajankohtaisiksi, rikotaan. Sääntöihin liittyy kuitenkin aina vallankäyttöä, joten niitä voi olla vaikea muuttaa. Säännöt otetaan ohje-nuoraksi, kun organisaatio palkitsee tai rankaisee. Rangaistusten pelossa työntekijä ei jousta, vaikka se olisi organisaation etu. Samalla he eivät myöskään esitä uusia ideoita tai oivalluksia, jotka ovat ristiriidassa organisaation sääntöjen kanssa, vaikka niiden avulla voitaisiin ratkaista ongelmat tehokkaasti. Suuret organisaatiot saattavatkin tehdä henkilöstöstä aloitekyvyttömiä, yhdenmukaisia ja tehoittomia. Ihmiset eivät automaattisesti hyväksy itseensä kohdistuvaa vallankäyttöä. Lisäksi oikeus tehdä päätöksiä on keskitetty, ihmiset eivät ryhdy toimenpiteisiin, vaikka se olisi mahdollista: henkilöt eivät halua asettua poikkiteloin organisaation normeja vastaan. (Harisalo 2008: 135-136.)

Byrokraattisessa organisaatiossa ihmisten on luonnollista vastustaa muutoksia ja haluta valikoida omat tehtävänsä oikeuksineen ja velvollisuuksineen mahdollisimman tarkoin. Ihmiset eivät ole mitenkään voimattomia, vaan suuntaavat voimavarat näiden etujen tavoitteluun ja ylläpitämiseen. Työntekijä, joka ei halua uusia tehtäviä, saattaa vedota osamattomuuteensa, vaikka hänellä olisi tarvittava ammattitaito. Hänen kyvyttömyys johtuu mieluummin organisaation olosuhteista, kuin persoonasta. Byrokraattinen organisaatio itsessään on tehnyt ihmisistä teottomia, haluttomia ja voimattomia. (Harisalo 2008: 136.)

Voimakkaasti byrokraattisessa organisaatiossa työntekijä ei koe voivansa vaikuttaa ja seurausena on vieraantuminen ja voimattomuus. Pitkälle viety työnjako lisää vastuun katoamista. Kukaan ei ole vastuussa lopputuloksesta. Voidaankin kysyä, onko mahdollista tuntea onnistumista työstä, jonka tulos jää epäselväksi. (Isosaari 2008: 20.)

Viestinnän organisaatiossa yleisesti voidaan ajatella tarkoittavan suostuttelun keinoa, jotta yhteistyö olisi mahdollista ja tätä kautta organisaation perustehtävän hoitaminen. Byrokraatiassa vaikuttaminen perustuu henkilön muodolliseen asemaan ja perustuu näin ollen valankäytölle. Byrokraattiseen toimintatapaan soveltuu yleensä yhdensuuntainen viestintä, vaikka käytössä olisi muitakin kuten dialogi ja neuvottelu. Byrokraattisessa mallissa viestintä mielletään informaation siirtämiseksi viestinnän siirtomallin mukaisesti. Siirtomallissa itsessään viestinnän tehtävä on pitää organisaatio liiman tavoin kasassa. (Seeck 2007: 20-22.)

Johtamistyön etiikkaa on tutkinut Ikola-Norrbacka ja hän on tehnyt väitöskirjansa pohjalta johtamistyön etiikan osa-alueet. Etiikan eri ulottuvuuksia on useampia. Niissä kuitenkin korostuu osin byrokraattisista traditioista peräisin olevia seikkoja kuten hierarkkisuus. Lisäksi eettisistä arvoista on luettavissa johdon ja työntekijän yhteistyön korostaminen ja joustavuus toimintatavoissa koskien työntekijöiden toimintatapoja. Yhteistyön merkitys työntekijöiden ja johdon välillä onkin tärkeää hierarkiasta riippumatta. (Ikola-Norrbacka 2011: 89-91, 96-99.)

3.2. Luottamuksen merkitys organisaatiossa

Luottamuksella tarkoitetaan tässä työssä organisaation sisällä tapahtuvaan, ihmisten väliseen luottamukseen. Koivumäki (2008: 104) jakaa ammatillisen luottamuksen kahteen osaan: luotetaan toisen henkilön ammattitaitoon ja kykyihin sekä moraaliseen luottamukseen eli luotetaan työkaverin toimivan sovitusti eikä hakevan vain omaa etuaan. Luottamuksen perusteena sekä motiivina voi olla jaetut arvot. Luottamus voi perustua myös prosesseihin, samanlaisuuteen ja yhteiskunnallisiin instituutioihin. Viimeksi mainittuihin kuuluvat byrokraattisesti toimivat organisaatiot, koska byrokratian pohjalta organisaation toimintaa tulkitaan. Byrokraattisessa organisaatiossa voi olla sisällä eri tehtäviä, joissa byrokraattinen tai autonominen toimintamalli korostuvat. Korkean luottamuksen organisaatioissa on mahdollista toimia joustavasti ja vastuuta voidaan jakaa välittömän kontrollin ulkopuolelle, esimerkiksi työtiimeille. Matalan luottamuksen organisaatioille taas on tyyppillistä se, että työ alistetaan byrokraattiselle kontrollille. (Koivumäki 2008: 103- 105.)

Luottamus organisaatiota kohtaan koostuu muun muassa organisaation rakenteista, rooleista, säännöistä, visiosta, arvoista sekä organisaation maineesta. Yksilön luotettavuutta organisaation sisällä arvioidaan organisaation hierarkian, toimijan aseman ja roolin, normiston ja menettelytapojen perusteella. Luottamus johtoon voi saada aikaan roolin mukaista suoritusta sekä normien ja sääntöjen mukaista käyttäytymistä. Luottamukseen perustuvan näkökulman mukaan yksilön sisäinen motivaatio ja yhteistoiminnallinen käyttäytyminen nousevat jaettujen merkitysten sekä arvojen ja normien sisäistämisestä. Tämä minimoi ulkoisen valtaan perustuvan valvonnan tarpeen. Sen sijaan perinteisen käsityksen mukaan johtaminen perustuu käskytykseen ja valvontaan. Tämän strategian mukaan auktoriteettiasemassa olevat toimijat johtavat palkkioiden ja sanktioiden avulla. Tämä voidaan ymmärtää ulkoisiin tekijöihin perustuvana motivointina, jonka tarkoituksena on turvata, että sääntöjä noudatetaan ja määräyksiä totellaan. Organisaatioissa, etenkin operatiivisella tasolla, työn sisältöä standardoidaan ja työntekijän käyttäytymistä kaavamaistetaan, jotta toimintaa voidaan valvoa. Tämän katsotaan parantavan ennustettavuutta. Standardointi tarkoittaa työn kaavamaistamista eli toimenkuvaa rajataan, työnkulkua kuvataan ja luodaan sääntöjä. Tämä tarkoittaa työntekijän käyttäytymisen säätelyä sekä toimintavapauden rajoittamista. Tällä perusteella organisaation rakenne voidaan määrittellä byrokraattiseksi sen mukaan, miten ennalta määrättyä tai ennustettavaa käyttäytyminen on. Malkamäen

tutkimuksen mukaan luottamusta heikentäviksi tekijöiksi mainitaan muun muassa organisaation jäykkyys, sopeutuminen ja alistuminen roolin mukaisiin raameihin, tehottomuus, byrokraattisuus ja sanktioiden uhka. Sen sijaan luottamusta lisäsi esimerkiksi johtamisen johdonmukaisuus, oikeudenmukaisuus, turvallisuuden tunne sekä läpinäkyvyys. (Malkamäki 2017: 41-42, 113-114, 119.)

Koivumäen (2008) väitöstutkimus työyhteisöjen sosiaalisesta pääomasta nostaa esiin sen, että luottamuksen tärkein hyöty liittyy jokapäiväisen työnteon sujumiseen ja ehkäisee työn kuormittavuutta. Lisäksi luottamus edesauttaa organisaatioon sitoutumista. Luottamusta vahvistavia tekijöitä on muun muassa työn autonomia eli työhön vaikuttamisen mahdollisuus, palkkaus ja työroolin selkeys. (Koivumäki 2008: 244, 246.)

Työntekijät, jotka kokevat johdon luotettavaksi, eivät kuluta liiaksi energiaa suojautuakseen, vaan pystyvät laajentamaan työrooliaan ja kertomaan esimerkiksi johdolle herkkää informaatiota. Luottamus vaikuttaa myös siihen, miten työntekijät näkevät johdon välittämän informaation, päätökset ja tavoitteet. Mikäli työntekijä ei luota johtoon, niin ei hän myöskään sitoudu johdon tekemiin tavoitteisiin ja päätöksiin. Organisaatiosalla luottamuksen voi katsoa koostuvan mekanismeista ja rakenteista, mitkä eivät henkilöidy. Tällöin työntekijä voi luottaa organisaation johdonmukaiseen toimintaan, vaikka johtavat henkilöt tai työkaverit vaihtuisivat. (Blomqvist 2008: 2-4.)

Kommunikaatiolla on vahva yhteys luottamukseen. Johdon avoin kommunikaatio voi vaikuttaa myönteisesti työntekijän kokemaan luottamukseen, vaikka esimerkiksi kehityskeskusteluissa tavoitteet olisivat tiukat. Luottamusta lisäävä tapa kommunikoida on avointa, oikea-aikaista, konsultoivaa ja tuo selityksiä päätöksenteolle. Kommunikaatio tekee myös toisen toimijan luotettavuuden arvioinnin mahdolliseksi. Kommunikaation myötä luottamus voi lisääntyä ja lisääntynyt luottamus taasen vahvistaa kommunikaatiota. Näin ollen paremmin voivat tulla esille muun muassa kehitysajat. Vaikeat päätökset on helpompi hyväksyä, mikäli työntekijä luottaa johdon motivaatioon toimia työntekijän parhaaksi ja työntekijä pitää päätökseen johtanutta prosessia reiluna. Työntekijöiden mukaan otto päätöksentekoon vaikuttaa luottamukseen siten, että sen voi nähdä viestivän kunnioituksesta ja arvostuksesta työntekijöitä kohtaan. Yleisesti yksi vahvin luottamuksen lähde on yhteiset arvot. (Blomqvist 2008: 2-3.)

Byrokratiassa on piirteitä, jotka voivat lisätä luottamusta. Weberin mukaan täysin kehittyneellä byrokratialla on erilaisia ominaisuuksia. Esimerkiksi jokainen organisaatio on tarkoin määritelty, virkahierarkia on tarkka ja selkeä, toimintaa ohjaavat oikeudelliset normit, virkamiehet eivät omista virkaansa eikä ole siihen etuoikeutta ja kaikki päätökset taltioidaan. Virkamiehillä on tarkoin säädelty toimivalta: virkamies on systemaattisen ja tarkan kurin sekä valvonnan kohteena. (Vartola 2015: 64 – 65, 68). Esimerkiksi Suomen valtion virkamiehille on olemassa omat arvot ja etiikka, joka perustuu pitkälti byrokraattiseen ajatusmalliin virkamiehestä. Arvoina on esimerkiksi asiantuntemus ja tasa-arvo. Eettisestä puolesta nousee esiin vahva sitoumus lakiin ja ohjeisiin. (Valtiovarainministeriö 2005: 10, 14, 20-22.)

Eettiseen johtamiseen kuuluu Lähdesmäen (2011: 80) mukaan luottamuksen vahvistaminen. Luottamus on esimerkiksi muutoshankkeiden edellytys, koska luottamus auttaa kestämään muutokseen liittyvää epävarmuutta. Esimerkillä johtaminen auttaa muun muassa eettisten periaatteiden viemistä käytäntöön, joten luottamuksesta puhumisen ohella myös toiminnan täytyy olla linjassa puheiden kanssa. (Lähdesmäki 2011: 80-81.) Luottamusta organisaatioon voi lisätä byrokratian piirre, jossa asioita pyritään hoitamaan tietyllä mallilla ja vastuu on jaettu selkeästi (Pearce 2012: 481-482).

3.3. Hierarkian eri malleja ja tasoja

Byrokraattisen organisaation eräs keskeisin piirre on sen tapa toimia hierarkkisesti. Pääosin kaikki julkiset organisaatiot toimivat tämän hierarkkisen periaatteen mukaisesti. Hierarkiaa pystyy kuvailemaan pyramidilla, jossa ylhäällä on johtotaso ja alhaalla työntekijätaso. Hierarkiassa johtotaso tekee organisaatiota koskevia päätöksiä ja on yleensä vastuussa esimerkiksi organisaation toimintaan liittyvistä linjauksista.

Hierarkiasta on erilaisia malleja. Esimerkiksi auktoriteetin hierarkia tarkoittaa oikeutta päättää, mutta se ei estä ihmisiä kuuntelemasta toisiaan tai rajoita keskinäistä vuorovaikutusta. Auktoriteetin hierarkiaan liittyy käsite komentoketjun yhteisyydestä. Sen mukaan jokaisella on vain yksi johtaja ja jokainen voi ottaa käskyjä vastaan vain tältä yhdeltä. Näin saadaan säilytettyä selkeys ja tehokkuus organisaatiossa. Näin on myös helpompaa

selvittää vastuuasiat jälkepäin, kun tiedetään kenellä on ollut oikeus tehdä päätöksiä. Auktoriteetin hierarkian ongelmana on sen toimivuus esimerkiksi silloin kun ylemmät johtajat haluavat tehdä linjapäätöksiä: keitä työntekijät lopulta kuuntelevat. Mallissa siis korostuu tietty hierarkkinen asema ja päätöksiä tehdessä se voi olla joustamaton, mutta muuten varsin selkeä ja tehokas. (Harisalo 2008: 77-79.)

Toinen malli on informaalinen ja formaalinen hierarkia. Informaalinen hierarkia tarkoittaa epävirallista hierarkiaa. Formaalin tarkoittaa virallista tai kaavamaisen muodollista. Epävirallinen hierarkia voi tarkoittaa esimerkiksi tapaa toimia sääntöjen ja ohjeiden ohi, joka byrokraattisessa organisaatiossa on lähtökohtaisesti väärä tapa. Byrokraattisessakin organisaatiossa voi sääntöjen tuntijat joustaa omalla kohdallaan säännöistä tai tulkita ohjeet itselle parhaaksi tavalla, koska he tietävät oikeat tavat toimia. Täten byrokraattinenkin organisaatio on jossain määrin myös epähierarkkinen. Myös muissa organisaatiomalleissa, kuten professionaalisessa tai verkostomaisessa, on viitteitä byrokraattisesta mallista, vaikka siitä on pyritty eroon. Professionaalisessa mallissa esimerkiksi opettajan ja oppilaan suhde on usein hierarkkinen, vaikkakin se eroaa byrokraattisesta mallista siten, että siinä kannustamisella ja yhteistyöllä on suuri rooli pelkän ohjeistamisen sijaan. Tässäkin mallissa, kuten hierarkiassa yleensäkin, tärkeää on henkilön hierarkkinen asema. (Diefenbach & Sillince 2011: 1520-1521).

Hierarkkisesti toimivia organisaatioita kohtaan on myös esitetty kritiikkiä. Isosaaren (2008: 19) mukaan hierarkkinen järjestelmä on organisaation säilymisen ja tehokkuuden kannalta toimiva organisaatioissa, joissa yksilöiden tehtävät vaativat vain vähän luovuutta, eikä heiltä vaadita identifioitumista organisaation tavoitteisiin. Hierarkiaa ei voi yksin syyttää organisaatioiden ongelmista. Ongelma ei ole niinkään löytää vaihtoehtoinen järjestelmä, vaan saada hierarkia toimimaan. Hierarkian ongelmana on organisaation tasojen määrä. asiat menevät liian monen tason kautta. Työntekijätason työlle ei anneta sille kuuluvaa arvoa. Esiin tulevat ihmisten huonot puolet, kuten ahneus, uratietoisuus, epäsensitiivisyys ja itsetietoisuus. Hierarkian toimivuuden kannalta olisi keskeisintä pyrkiä siihen, että työntekijällä on vastuu työn tekemisestä valmiiksi. Auktoriteetti tulisi olla toisarvoisen seikka, jonka määrä vastaisi ainoastaan vastuun määrää. Organisaatioista sairaalat ovat yksi esimerkki byrokraattisen organisaation kaikesta huonosta. Sairaalat toimivat ainoastaan, koska henkilökunnalla on vahva ammatillinen omistautuminen. (Isosaari 2008: 19.)

Byrokratia itsessään perustuu Koivumäen (2008: 90) mukaan tiettyihin ammattirooleihin ja –positioihin, ei niinkään henkilöihin. Byrokratia edellyttää sanktioita, jos näihin rooli-dotukseen ei vastata. Edelleen Koivumäki (2008: 90) nostaa esille seikan, ettei byrokra-tia ole enää yhtä toimiva malli, kuin Weberin aikoihin, koska toimintaympäristö on muut-tunut muun muassa vaikeasti ennakoitavaksi. Byrokraattinen organisaatio sopii hyvin vaikkapa maanpuolustukseen, mutta palvelukeskeisiin organisaatioihin se ei sovi. Hajaut-tamalla päätösvaltaa alaspäin organisaatiossa, voidaan ottaa huomioon asiakkaiden yksi-lölliset tarpeet. Kun organisaatioiden työntekijät saavat tilaisuuden vaikuttaa asiakkaidensa asioihin, myös työn mielekkyys kasvaa. Tästä seuraa kiinnostusta muun muassa kehittä-miseen sekä uudistamiseen. (Vartola 2015: 71.)

Työntekijät identifioivat itseään työntekijöinä sekä suhteessa organisaatioon. Tämä iden-titeetin kokeminen on riippuvainen hierarkkisesta tasosta, johon työntekijä kuuluu tai jo-hon työntekijä itsensä kategorisoi. Identiteetin kokemisella on yhteys esimerkiksi työhy-voivointiin. (Horton ym. 2014: 1167 – 1168.)

Työntekijän suhtautumiseen voidaan vaikuttaa organisaatiotasolla. Organisaatiota voidaan kutsua mekanistiseksi tai orgaaniseksi sen mukaan, miten se toimii. Mekanistisessa orga-nisaatiossa työnjako on tarkasti määritelty, valta on keskittynyt ylimmälle johdolle, työhön sitoutumisen perusta on tottelevaisuus ja lojaalisuus sekä kontrolloidaan ihmisten luo-vuutta. Tälle mallille on tyypillistä vahva hierarkia. Orgaaninen organisaatio taasen toimii päinvastoin: tehtävät määritellään tilanteen mukaan uudestaan, toimivalta on eniten osaa-villa tai asiantuntijoilla sekä työryhmätyöskentely ja ihmisten luovuus nähdään hyötynä. (Talja 2006: 51.) Kumpulaisen (2013) vuosina 2006 - 2010 tekemän pitkittäistutkimuksen mukaan työtyytyväisyyteen vaikuttaa kokemus työn kehittävydestä, itsenäisen toiminnan mahdollisuus, itsensä kehittäminen ja omaa työtä koskevien muutoksen suunnittelu. (Kum-pulainen 2013: 188, 206). Orgaaninen organisaatio näyttäisi vastaavan paremmin näihin tarpeisiin. Työhyvinvoinnin kannalta työnhallinta ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön liittyviin olosuhteisiin ja sisältöihin nähdään olevan yhteydessä hyvään työhyvinvointiin (Kuntaliitto 2007).

Hierarkkinen organisaatio voi luoda kuormitustekijöitä. Työssä kuormittavia tekijöitä on esimerkiksi kiire, ohjauksen ja tuen puute, yksinäisyys, epävarmuus, työn vastuullisuus, tavoitteiden epäselvyys, johdon etäisyys, tiedonkulun puutteet, liian tiukat säännöt ja ohjeet sekä byrokratia. Työhyvinvoinnin kannalta nämä on negatiivisia seikkoja. (Hakanen 2011: 110.) Esimerkiksi työn hierarkkisessa organisaatiossa viestintä johtotasolta työntekijätasolle voi olla epäselvää.

Hsieh ym. (2009: 255) ovat tehneet tutkimuksen, jossa he käsittelevät byrokratian vaikutusta työssä ystävystymiseen ja työkaveruuteen. Työkaveruus on informaalista eli epämuodollista toimintaa byrokraattisessa järjestelmässä. Työkaveruudella on positiivisia vaikutuksia kuten työkaverin tukeminen ja työssä viihtyminen. Työkaveruudella voi olla myös negatiivisia vaikutuksia, etenkin kun puhutaan johtajuudesta. Tällainen voi olla esimerkiksi suosiminen. (Hsieh ym. 2009: 256.) Hsieh ym. (2009: 257) mukaan byrokraattisessa organisaatiossa hierarkia estää työkaveruuden syntyä, koska ei-työ asiat on tarkoitus pitää pois työpaikoilta ja keskittyä vain työtehtävään. Byrokratialla on negatiivinen vaikutus työkaveruuden kehittymiseen ja sitä kautta myös tehokkuuteen, etenkin tiimityöskentelyn kannalta negatiivisella vaikutuksella on suurta merkitystä. (Hsieh ym. 2009: 263-264.)

3.4. Byrokratian muutoksesta organisaatioissa

Byrokratiaa vastaan on hyökätty ja sen kuolemasta on puhuttu muun muassa 1960 ja 1970-luvuilla, kun ajatus organisaatioiden joustavuudesta nousi esiin. Puheissa on myös ollut hybridi- ja verkosto-organisaatiot (Stewart 2012: 59; Vartola 2015: 54.) Myöhemmin 1980-luvulla etenkin New Public Management (NPM) nousi puheeksi. NPM:ssä on myös samoja piirteitä kuin byrokraattisessa tavassa toimia, esimerkiksi toiminnan valvonta ja arviointi. Yrittäjyysmäisyys, säästäväisyys eli enemmän vähemmällä, sekä tuloskeskeisyys ovat NPM:lle ominaista. Tuloskeskeisyys ja tilivelvollisuus tarkoittavat vastinetta rahalle –ajattelua, jollaista kansalaisissa on herännyt. (Lähdesmäki 2003: 58-61; Vartola 2015: 55).

Organisaatiot ovat muuttumassa hierarkkisesta kohti ”litteää” mallia, mutta edelleen hierarkia ja byrokratia ovat vahvasti läsnä (Diefenbach & Sillince 2011: 1515.) Vähämäki (2010) on tehnyt viisi vuotta kestäneen tutkimuksen vuorovaikutuksesta työpaikalla.

Lähtökohtana tutkimukselle on ollut työpaikan johtamisjärjestelmän kehittäminen perinteisestä hierarkkisesta mallista kohti jaettua johtajuutta. Jaettu johtajuus tarkoittaa työntekijän ottamista mukaan johtajuuden toimintaan, eikä vain johtamisen kohteena olemista. (Vähämäki 2010: 34.) Vähämäki jatkaa, että työpaikan tiimejä kehitettiin tutkimuksen aikana siten, että tiimeillä ei ollut nimettyä johtajaa, vaan tiimit sopivat keskenään edustajansa kokouksiin. Tarkastelussa oli myös miten tiimit toimivat tilanteissa, joissa tarvitaan sopimista. Vähämäki (2010: 38) kuvaa kuinka jaettu johtajuus ensimmäisten vuosien aikana tuotti nopeasti havaittavaa vaikutusta: muun muassa keskustelu lisääntyi, ongelmia ratkaistiin yhdessä ja tiimit olivat itseohjautuvia. Kuitenkin viisivuotisen tutkimuksen loppuksi Vähämäki havaitsi, että osin vanhat mallit toimia olivat palanneet, syyksi hän esittää, että tietyt tavat ovat syvälle juuttuneita kuten kokouskäytännöt ja tietyt reunaehdot (Vähämäki 2010: 39, 42). Vähämäki (2010: 42-43) kuvailee myös ongelmatilanteita jaetussa johtajuudessa, esimerkiksi tasaveroiselle työkaverille ei ole helppo huomauttaa virheistä ja puuttuminen voi olla hankalaa. Lisäksi vastuu ja motivaatio omaa työtä kohtaa on tärkeää asioiden sujuvuuden kannalta.

Viestinnän osalta voidaan puhua jälkibyrokraattisesta organisaatiosta, joka tarkoittaa kehittyneitä versioita perinteisestä byrokraattisesta organisaatiosta. Jälkibyrokraattiaan kuuluu ajatus siitä, että viestinnällä pyritään edesauttamaan yhteistyötä dialogin, neuvottelun ja vuorovaikutuksen kautta. Jälkibyrokraattisessa organisaatiossa tarvitaan runsaasti luottamusta, päätöksentekoprosessit ovat joustavia ja voivat muuttua, organisaation rajat ovat avoimi ja helposti läpäistäviä. Jälkibyrokraatiassa neuvottelu ja suostuttelu henkilökohtaisella tasolla korostuu ja näkyy esimerkiksi spontaaneina keskusteluinä, mutta myös jälkibyrokraatiassa on virallisia tapaamisia. Jälkibyrokraatiassa organisaation nähdään olevan jatkuvassa vuorovaikutuksessa ympäristönsä sekä eri kontekstien kanssa, jolloin myös sen toiminta muokkautuu näiden mukaisesti. (Seeck 2007: 20-21.)

Useasti työelämässä sosiaalinen hierarkia tarkoittaa muun muassa isäntä-palvelija ja johtaja-työläinen ajattelua. Byrokraattisessa organisaatiossa hierarkia ei ulotu vain rakenteisiin, vaan siis myös sosiaalisiin suhteisiin. (Diefenbach & Sillince 2011: 1516; Diefenbach & Rune 2012: 2) Byrokraattisen organisaation hierarkia on ylhäältä alas johdettua, käsky ja kontrollointi mallista. Byrokraattisessa organisaatiossa sosiaaliset suhteet kuten tasa-arvoisuus ja hierarkkisesta normista poikkeamisesta on tehty sanktioitavaa ja ohjeistettua.

Toisaalta toiminta on selkeää, vakaata ja se luo mahdollisuuden ”edetä” uralla eli kohota hierarkiassa. (Diefenbach & Sillince 2011: 1518; Diefenbach & Rune 2012: 2-3.) Byrokraattinen malli näkyy siis yhä vahvasti, vaikka johtamisen malleja on pyritty kehittämään. Byrokraattinen sanasto on vain saanut uusia termejä: ihmisiä ei ”komenneta” vaan ”ohjataan” tai ei ”käsketä tekemään”, vaan ”kehotetaan”. (Diefenbach & Sillince 2011: 1518.)

Byrokraattisen organisaation luottamus on osin perustunut selkeisiin työntekijöiden rooleihin sekä johtamiseen. Byrokraattisten organisaatioiden muutos joustavampaan ja itseohjautuvaa mallia voi tuoda muutosta luottamuksen kokemiseen organisaatiota kohtaan. Luottamus on kärsinyt julkisen sektorin työntekijöiden ja työnantajien välillä, kun on siirrytty kohti NPM -mallia. Kuitenkin Suomessa kansalaisten luottamus julkista sektoria kohtaan on säilynyt. (Koivumäki & Pyöriä 2012: 122.) Weberin havainto oli, että kehittyessään byrokratia vahvisti julkisten organisaatioiden vallankäytön avoimuutta, demokratiaa, kansalaisten tasa-arvoista kohtelua ja oikeusvaltiota (Harisalo 2008: 128). Tärkeää on muistaa, ettei hierarkian madaltaminen automaattisesti lisää keskustelua ja tiedonkulkua työpaikalla, vaan muutosta tarvitaan totutuissa työtavoissa, jotta organisaation rakenteen lisäksi työn tekeminen muuttuisi (Partanen 2016).

4. X JA Y TEORIAM ORGANISAATIOSSA

Käyn läpi tässä luvussa X ja Y teorioita. Tarkastelussa on X ja Y teorioiden näkyminen byrokratian sekä työhyvinvoinnin kysymyksissä. Douglas McGregorin (1960: 15 – 57) X ja Y teorioiden pohjalla on hänen itsensä mukaan ajatus ihmisen tarpeista ja näiden täyttymisestä. Burke (2011: 195) toteaa McGregorin X ja Y teorit ovat saaneet vaikutteita ennen kaikkea Maslowin tarvehierarkiasta, joka kuuluu motivaatioteorioiden alle. Vaikuttamalla ihmisten motivaatioon on mahdollista lisätä organisaation suorituskykyä ja tehokkuutta (Harisalo 2008: 100).

McGregorin tutkimus keskittyi ihmisten käyttäytymiseen, jonka tuloksena X ja Y teorit syntyivät koskemaan ihmisten motivoimista. McGregorin mukaan johtajien käyttäytymisen työntekijöitä kohtaan liittyy johtajien oletuksiin työntekijöiden motivaatiosta työtä kohtaan. X teorian mukaan johtajat ajattelevat työntekijöiden haluavan vain rahaa eivätkä sinänsä ole kiinnostuneita itse työstä: näin ollen työntekijöitä täytyy ohjata tarkkaan ja kontrolloida. Teoria Y:n mukaan johtajat ajattelevat työntekijöiden työskentelevän oikeissa olosuhteissa vastuuta ottaen sekä pystyvät olemaan itseohjautuvia. (Noland 2014: 145.)

4.1. Tarvehierarkia

McGregorin X ja Y teorioiden pohjalla on ollut Maslowin tarvehierarkian teoria, joka kuuluu motivaatioteorioihin. Johtamisen kannalta motivaatioteorioiden huomioiminen olisi tärkeää muun muassa työntekijöiden pysyvyyden sekä työhyvinvoinnin kannalta. Palkkauksen lisäksi motivaatioon vaikuttaa monet muutkin tekijät. Tarvehierarkian huomioidulla organisaatio voi saavuttaa hyötyjä myös liikevaihdon osalta. Johtamisessa nämä tarpeet tulisi tunnistaa, koska tarvehierarkian tason saavutettuaan henkilön mielenkiinto työhön liittyen voi laskea, jolloin olisi siirryttävä seuraavalle portaalle. (Sadri & Bowen 2011: 45.)

Maslow kehitti tarvehierarkia teoriansa 1900-luvun puolivälissä. Maslow kyseenalaisti näkemyksen, että kivun välttäminen ja jännityksen vähentäminen olisivat tehokkaimpia motivaation lähteitä ihmisen käytökselle. Maslow kehitti ajatuksen, että

välttämiskäyttäytymisen lisäksi oli hyvä keskittyä hakeutumiskäytökselle. Onnellisuus ja tyytyväisyys inspiroivat ihmisiä tekemään enemmän kuin mikä on minimi määrä. (Poduska 1992: 756.)

Tarvehierarkia on usein esitetty pyramidin mallisena. Pyramidin alemman tason tarpeet tulee täytyä, jotta ylempien tason tarve täytyisi. Pyramidi on jaettu viiteen tasoon ja esimerkiksi Poduskan (1992: 757-769) mukaan eri tasoilla on oma sisältönsä:

1. Eli alin taso on fysiologiset tarpeet: hengissä säilymisen edellytykset kuten ruoka ja juoma. Joissain yhtiöissä tämä on voitu järjestää esimerkiksi ilmaisella ruokailulla.
2. Taso on turvallisuuden tarpeet eli suojautuminen vaaroilta kuten taudeilta. Psykologisella tasolla turvallisuus voi tarkoittaa esimerkiksi varautumista: ”mitä jos?” Toisaalta vakauden tunne kasvattaa turvallisuuden tunnetta.
3. Taso tarkoittaa yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarpeita kuten ystävyys, rakkaus ja ryhmäytyminen. Esimerkiksi kiireiset vanhemmat saattavat yrittää rahalla ja asioilla korvata lapsille menetettyä aikaa, tällöin raha nähdään samaksi asiaksi kuin rakkaus.
4. Taso on arvonannon tarpeet kuten itsearvostus ja kunnioituksen saaminen muilta. Raha näkökulmasta ajatellen tämä voi tarkoittaa henkilön arvottavan itseään sitä kautta, mitä enemmän pystyy ostamaan itselle tai muille kuten puolisolle.
5. Taso tarkoittaa itsensä toteuttamisen tarpeita: omien kykyjen saaminen käyttöön esimerkiksi töissä.

Tarvehierarkian eri tasojen täytyminen tarkoittaa henkilön pärjäämistä arjessa. Eri tasot ovat yleensä ihmisillä tasapainossa, mutta jotkin seikat voivat horjuttaa eri tasoja ja siten vaikuttaa kokonaisuuteen. (Harvard 2010, 71; Poduska 1992: 757-769; Sadri & Bowen 2011: 44-48.)

Maslowin tarvehierarkian mukaisesti henkilön työssä viihtyvyyttä voidaan parantaa esimerkiksi huomioimalla työntekijä. Sadri & Bowen (2011: 48) tuovat esille, että lojaalisuus, luovuus ja tuottavuus kasvavat, kun tarvehierarkia otetaan huomioon. Motivaation johtamisen tarkoituksena on vaikuttaa ihmisten haluun tehdä työtä, nähdä vaivaa, urautua, ponnistella organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi ja saada samalla omat tarpeensa ja tavoitteensa tyydytettyä. Ihmiset etsivät organisaatiosta mahdollisuuksia tyydyttää tarpeensa. Mikäli organisaatio ei pysty tyydyttämään näitä tarpeita, niin ihmiset reagoivat

kielteisesti organisaation pyrkimyksiin. Käytös on siten organisaation toimenpiteiden seurausta. (Harisalo 2008: 100–101.)

Suomessa Rauramo on kehittänyt Maslowin tarvehierarkian pohjalta Työhyvinvoinnin portaat -mallin, joka on Työturvallisuuskeskuksella yhtenä työkaluna. Siinä alimmalla tasolla on psyko-fysiologiset tarpeet kuten työkuormitus. Toisella tasolla on työolot ja turvalliset työ- ja toimintatavat. Kolmannella tasolla on esimerkiksi työyhteisö, johtaminen, joustavuus ja kehitysmuotoisuus. Neljäs taso eli arvostuksen tarve koostuu palautteesta, palkitsemisesta ja toiminnan kehittämistä. Viidennellä tasolla on mielekäs työ, luovuus, vapaus, työn hallinta ja osaamisen ylläpito. Rauramon mallissa jokaista tasoa voidaan arvioida esimerkiksi mittaamalla fyysistä kuntoa, kehityskeskusteluilla ja työtyytyväisyyskyselyillä. (Rauramo 2007: 27-28; Rauramo 2009: 2-4.)

Baslevent & Kirmanoglu (2013) ovat tehneet tutkimuksen siitä, mitä asioita eurooppalaiset työntekijät arvostavat työssään. Tutkimus pohjautuu tarvehierarkian teorioiden pohjalle ja sen mukaan ihmiset arvostavat turvallista työpaikkaa, joka takaa säännölliset tulot. Toiseksi tärkeimpänä nähdään kyky yhdistää työ ja perheen tarpeet. Kolmantena on tulojen suuruus. Koulutus ja aloitteen tekemisen mahdollisuus nähtiin vähemmän tärkeänä. Naiset arvostavat miehiä enemmän työpaikalta turvallisuutta, koulutusmahdollisuuksia ja työn sekä vapaa-ajan yhdistämistä. (Baslevent & Kirmanoglu 2013: 550, 552, 558.)

McGregor toteaa, että keppiä-ja-porkkanaa tapa johtaa toimii silloin, kun ihmisen perustarpeet ovat ne, jotka täytyy saada täytetyiksi. Kuitenkaan sama tapa johtaa ei enää toimi silloin, kun nämä perustarpeet on täytetty. Työmotivaation täytyy löytyä joltain ylemmältä tarvehierarkian tasolta. (McGregor 1960: 41.)

4.2. X ja Y teorit

Douglas McGregor julkaisi vuonna 1960 niin sanotut X ja Y teorit kirjassaan *The Human side of Enterprise*. X ja Y teorit koskevat johtamista ja johtajien oletuksia koskien työntekijöiden motivaatiota työtä kohtaan. McGregorin mukaan Teoria X on perinteinen näkemys ohjaamisesta ja kontrolloinnista. Teoria X perustuu olettamuksiin, joita on yhteensä kolme:

1. Ensimmäisen oletuksen mukaan keskiverto ihminen ei pidä työstä ja välttelee työntekoa, jos siihen vain on mahdollisuus.
2. Koska ihmisen luonne on olla pitämättä työnteosta, täytyy useimpia ohjata, kontrolloida ja uhkailla seuraamuksilla, jotta organisaation tavoitteet saavutetaan.
3. Keskiverto ihminen haluaa tulla ohjatuksi, välttelee vastuuta, on kunnianhimoton ja haluaa ennen kaikkea turvallisuutta.

(McGregor 1960: 33-44.)

Teoria Y lähtee taas olettamuksesta, että ihminen voi ottaa vastuuta työstään:

1. Ihminen ei luonnostaan vastusta tai ole pitämättä työstä. Työnteko voi olla, työoloista riippuen, tyytyväisyyden (jolloin työtä tekee vapaaehtoisesti) tai tyytymättömyyden (jolloin työ on pakonomaista) lähde.
2. Ulkoinen kontrolli tai rangaistuksen uhka eivät ole ainoita keinoja saavuttaa organisaation tavoitteet. Ihminen itse harjoittaa itseohjautuvuutta sekä itsekontrollia koskien tehtävää, jota hän tekee.
3. Sitoutumiseen tehtäviin vaikuttaa palkinnot, joita saavutuksista tulee. Palkinto voi olla tyytyväisyys ja itsensä toteuttamisen mahdollisuus.
4. Keskiverto ihminen opettelee ja tavoittelee vastuun hakemista. Vastuun välttely on usein seurausta jostain eikä niinkään ihmisen perusluonne.
5. Korkeaa mielikuvituksen astetta, kekseliäisyyttä ja luovuutta ratkaista organisaation ongelmia esiintyy laajasti, eikä kapeasti, väestössä.
6. Ihmisten potentiaalinen älykkyys on vain osin hyödynnetty käyttöön työpaikoilla.

(McGregor 1960: 45-57.)

Yhteenvedona voidaan todeta, että X teoria tarkoittaa ajattelua siitä, että työntekijä tarvitsee paljon ohjausta työn tekemiseen eikä pysty itsenäiseen ajatteluun. Tai ainakaan tästä ajattelusta ei ole suurta hyötyä organisaatiolle. X teorian voidaan sanoa olevan käske-ja-hallitse –ideologiaa, koska sen mukaan työntekijä lähtökohtaisesti välttelee työn tekemistä. Teoria Y tarkoittaa johtamisen kannalta työntekijöitä osallistavaa johtajuutta ja työn jakamista. Teoria Y:n mukaan työntekijä ei ole laiska, vaan on kykenevä itseohjautuvuuteen ja itsekontrolliin sekä pystyy tuomaan esiin ideoita tai ehdotuksia, jotka auttavat organisaatiota menestymään. Kuitenkin McGreogrin itsensä mukaan puhtaasti X tai Y teorialla

johdettu organisaatio ei välttämättä menesty. Organisaatioiden tulisi löytää tasapaino näiden kesken. Silti on osoittautunut, että vain Y teoriaa käyttämällä, organisaatiot ovat menestyneet. (Kopelman, Prottas & Davis 2008: 255-256; The Economist 2006: 19.) X teorian mukaisesti voi ajatella, että työn tarkoitus on keskittyä suorittamiseen ja rahan ansaitsemiseen. Y teoria on sallivampaa ja esimerkiksi huumori työpaikoilla on jopa tavoiteltavaa. (Fatt 2002: 39.) McGregorin X ja Y teoriaa on kritisoitu sen yksinkertaisuudesta. Asioita jaetaan varsin suoraviivaisesti kahteen ryhmään. X ja Y teorat voivat olla päteviä joissain tilanteissa, mutta eivät kaikissa. Todellisuudessa asiat ovat monimutkaisia ja luonteeltaan muuttuvia. (Harisalo 2008: 105.)

Teoria X:n voidaan katsoa olevan hierarkkinen tapa johtaa. Tällöin käskyt työntekoon liittyen tulevat hierarkkisen mallin mukaan ylempää. (Winther 1999: 272, 285.) X teoriaa voidaan tarkastella työnantajälhtöisesti. X teorian mukaisesti johto on vastuussa organisaation tuottavista elementeistä, kuten rahasta, materiaaleista, työvälineistä ja ihmisistä. Tämän takia johto on vastuussa työntekijöiden ohjaamisesta, kontrolloinnista ja käytöksestä, joiden päämääränä on organisaation tuloksellisuus. Ilman aktiivista ohjausta työntekijät passivoituvat, jopa vastustavat, organisaation tarpeita. Työntekijät tarvitsevat siis lahjomista, palkitsemista, rankaisua ja kontrollia. (Gordon 1991: 9; Koivumäki 2008: 22.)

Y teoria lähtee X teorian tavoin samantapaisesti liikkeelle: johto on vastuussa tuotannon välineistä kuten materiaalista, rahasta ja ihmisistä. Y teoriassa työntekijöitä ei kuitenkaan pidetä luonnostaan passiivisina, vaan heistä on tullut sellaisia organisaation myötä. Työntekijöissä itsessään on kyky kehittää organisaatiota kohti päämääriä, johdon tavoite on saada työntekijät tunnistamaan nämä kyvyt ja kehittämään niitä. (Gordon 1991: 9-10; Koivumäki 2008: 23-24.)

X ja Y –teoria on saanut vahvistusta Lawterin, Kopelmanin & Prottasin (2015: 84) tutkimuksessa, jossa todetaan X ja Y toimintamallien vaikuttavan työssä suoriutumiseen. Tutkimuksessa todetaan, että johtajan asenteilla on selvää vaikutusta työntekijöiden omiin asenteisiin sekä suorituskykyyn. Vaikutukset näkyivät paitsi yksilötasolla, niin myös ryhmätasolla. (Lawter ym. 2015: 94, 96.)

Historiallisesti katsottuna Y teoria on viety käytäntöön 1960 ja 1970 luvun taitteessa, esimerkiksi on perustettu työtiimejä, joiden johto on ollut enemmän tiimivastaavia kuin perinteisiä johtajia, esimerkiksi organisaation johto on ryhtynyt ruokailemaan yhteisissä tiloissa työntekijöiden kanssa. X ajattelusta siirtyminen Y ajatteluun on hidasta ja täysin Y teorian mukaan toimivaa henkilöä ei välttämättä ole. Y teoriaan siirtymistä saattaa hidastaa se, että se vaatisi työtä, aikaa ja osaamista. Näitä ei välttämättä kaikilla ole, tai edes halua. (Burke 2011: 196, 199.)

4.3. X ja Y teorial sekä työhyvinvointi

Burken (2011) mukaan Y teorian mukaisesti johdetut yritykset ja tiimit menestyvät paremmin kuin X teorian mukaisesti. Etenkin jos mittareina on positiivisuus työtä kohtaan, yhteistyötä työkavereiden kesken, työssäviihtyvyyttä ja työilmapiiriä sekä organisaation suorituskkyä. (Burke 2011: 198.) Esimerkiksi huumori on yksi työilmapiiriin vaikuttava asia. Huumorin voi ajatella X ja Y teorian mukaisesti joko kuuluvan työpaikalle (Y teoria) tai olla kuulumatta (X teoria). Huumori sinänsä auttaa parantamaan työssä viihtyvyyttä, ratkaisemaan ongelmia, madaltaa stressiä, turhautumista ja jopa vihaa sekä parantaa mieli-alan. Sinänsä huumorin lisääminen työssä ei välttämättä maksa paljoa ja on yleensä helppo toteuttaa esimerkiksi tiedotteissa voi olla lisäksi myös hyviä uutisia pelkän tiukan asian sijaan. (Fatt 2002: 39-40, 44, 46.)

Sahinin (2012: 159 – 174) tutkimus on samalla linjalla. Työntekijät sitoutuvat paremmin työhönsä, kun johtamistyylinä oli Y teorian mukainen johtaminen. Tutkimuksessa tarkasteltiin johtamistyylin vaikutusta LMX (Leader-Member Exchange) teoriaan, jonka mukaan toimiva vuorovaikutussuhde syntyy, kun johtaja ja työntekijä ovat molemmat valmiita tukemaan toisiaan. Tutkimuksen mukaan Y teorian mukaisesti johdetut työntekijät muodostivat paremman ammatillisin suhteen johtajiin. (Sahin 2012: 159-174.) Työhön vaikuttamisen mahdollisuus myös nostaa työntekijöiden tavoitteita (Feser 2012: 61).

Työhyvinvointiin vaikuttaa siis kommunikointi johtajien ja työntekijöiden välillä: hyökkäävä tyyli voi johtaa ahdistukseen ja masennukseen, joka taas voi vaikuttaa työelämän lisäksi työntekijän perhesuhteisiin. Kommunikointi teorian X pohjalta vaikuttaa myös johtajan suhtautumiseen eettiseen johtamiseen: X teoriaa käyttävät ovat enemmän

vakuuttuneita siitä, että epäeettisillä keinoilla saavutetaan tulosta. Y teorian pohjalta ajattelevat toimivat päinvastoin. (Sager 2008: 288 - 290.)

Työn tuottavuuden osalta X ja Y teorioiden mukaisilla johtamistavoilla ei välttämättä ole selvää eroa. Kuitenkin työssä viihtyvyyden sekä motivaation kannalta X ja Y teorioilla on eroa. Klassinen, taylorimainen, (teoria X) johtamistapa voi sopia työhön, jossa tehdään selkeitä ja yksinkertaisia asioita, kuten kokoonpanotyö. Sen sijaan osallistava (teoria Y) johtamistapa toimii esimerkiksi luovassa työssä, sairaaloissa ja ylipäänsä asiantuntijatyössä. Kategorisesti voisi siis ajatella, että vähemmän monimutkaisia asioita tekevissä organisaatioissa teoria X on tuottavampi ja teoria Y taas tuottavampi monimutkaisemmissa. Kuitenkin työssä motivoitumisen osalta Y teoria on kannattavampi. (Wilkinson, Orth & Benfari 1986: 25-26.)

Nykyisin yhä useampi työntekijä katsoo olevansa ammatissaan asiantuntija ja ottaa osaa organisaation tavoitteisiin. Tyytymättömyyteen vaikuttaa vahvasti teoria X mukainen tapa johtaa. Teoria Y:n mukainen johtaminen taasen liittyy parempaan tyytyväisyyteen. Esimerkkinä johtamistavan vaikutuksesta työhön Wilkinson ym. (1986) ottavat johdon sihteerin työn. Teoria Y:n mukaisessa johtamisessa sihteerin saa vastuuta, osallistumista ja mahdollisuuksia vaikuttaa työhönsä. Tämän katsotaan johtavan parempaan keskinäiseen luottamukseen, vähäisempiin status eroihin ja parempaan työssä suoriutumiseen sekä motivaatioon. Sen sijaan teoria X:llä johdetun sihteerin motivaatio, työssä suoriutuminen ja työssä viihtyminen ovat huonompaa; minimaalista. (Wilkinson ym. 1986: 29-31.)

Toisen esimerkin mukaisesti tekstinkäsittelijöitä voidaan johtaa X tai Y tavalla. X teorian mukaisesti tekstinkäsittelijät nähdään yksinkertaista työtä tekevinä. Näin ollen työtehtävä sekä -asema määritellään tarkkaan etukäteen ja yksinkertaiseksi. Työtehtävään myös otetaan jo koulutuksen saaneita tai koulutus on helppo toteuttaa. Yleensä tällainen tapa johtaa matalaan motivaatioon, matalaan suoriutumiseen, matalaan tyytyväisyyteen sekä matalaan moraaliin. Tämä taas johtaa suureen työntekijöiden vaihtuvuuteen sekä lopulta kasvaviin kustannuksiin. Teoria Y:n mukainen lähestymistapa taas katsoo tekstinkäsittelijät itsejohtoisiksi ja vuorovaikutuksessa oleviksi ammattilaisiksi. Näin ollen vahva yhteistyö katsotaan tärkeäksi. Tätä kautta voidaan luoda tekstinkäsittelijöille statusta sekä lisätä hyväksyntää työtä kohtaa, tätä voidaan osoittaa käytännössä muun muassa palkitsemisella. Tämä

taas johtaa parempaan työssä motivoitumiseen, tuottavuuteen ja todellisiin kustannussäästöihin. (Wilkinson ym. 1986: 30-31.)

X teorian voidaan ajatella suuntautuvan enemmän epäluottamuksen suuntaan. Epäluottamus alentaa motivaatiota ja vieraannuttaa ihmiset toisistaan heikentämällä heidän haluaan yhteistyötä kohtaan. Epäluottamuksen jatkuessa työtulokset laskevat, yksilö kokee epävarmuutta omista suorituksistaan ja uupuminen sekä sairaslomat ovat mahdollisia, tai henkilö hakee muualle töihin. Johtajan epäluottamus työntekijää kohtaan lisää myös työntekijän epäluottamusta johtajaa kohtaan. Epäluottamus näkee muun muassa vastuun antamisella: epäluottamuksen alla vastuuta ei jaeta. Epäluottamus saa aikaan turhautumista, pelkoa, vihaa, pahoinvointia, epävarmuutta ja tuottavuus laskee. (Laaksonen 2008: 53-54.)

Luottamus taas voidaan katsoa olevan enemmän Y teorian mukaista. Luottamus sinänsä lisää työntekijän aloitteellisuutta, virikkeellisyyttä ja tuottavuutta. Luottamus voi toimia kontrollin korvaajana sekä lisätä sitoutumista. Luottamus näkyy työyhteisössä yhteistyön kehittymisenä sekä vähentää kollegojen välistä valvontaa. (Laaksonen 2008: 54-57.) Luottamus on olennaisesti läsnä johdon ja työntekijöiden vuorovaikutussuhteissa. Korkealataiselle johtaja-työntekijäsuhteelle on tyypillistä molemmin puoleinen luottamus, kunnioitus ja sitoutuminen. (Koponen ym. 2013: 104.)

Työntekijöitä ei kuitenkaan tule kategorisesti laittaa X tai Y johtamistavan alle, koska ihmisiä tulisi johtaa siten, miten se heille parhaiten istuu. Jotkut työntekijät pitävät X teorian tavan tyylistä johtajasta, koska se tapa johtaa sopii heidän persoonaansa parhaiten. Kuitenkin suurin osa työntekijöistä on tyytyväisempiä sekä tuottavampia Y teorian mukaisen johtamisen alla. Osan tutkimusten mukaan ihmiset työskentelevät tuottavasti ja kokevat työhyvinvoinnin positiiviseksi, mikäli työ on mielekästä riippumatta johtamistyylistä. (Noland 2014: 146.)

5. TUTKIMUKSEN MENETELMÄT JA TOTEUTUS

Tämä tutkimus on luonteeltaan laadullinen tutkimus. Tutkimusperinteistä tämä tutkimus on lähimpänä fenomenologis-hermeneuttista tutkimusperinnettä. Tutkimus on toteutettu teemahaastatteluna. Aineisto on analysoitu teorialähtöisellä sisällönanalyysillä.

Fenomenologis-hermeneuttinen tutkimusperinteen erityspiirre on se, että ihminen on tutkimuksen kohteena ja tutkijana. Keskeisiä käsitteitä ovat kokemus, merkitys ja yhteisöllisyys. Fenomenologis-hermeneuttisen tutkimuksen tavoitteena on käsitteellistää tutkittava ilmiö eli kokemuksen merkitys. Tavoitteena on tehdä tunnettu tiedetyksi. Eli mikä on koettu, mutta jota ei vielä ole tietoisesti ajateltu. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 34-35.)

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan jotain ilmiötä tai tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa ja antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jollekin ilmiölle. Täten on tärkeää, että haastateltavat tietävät tutkittavasta ilmiöstä mieluusti mahdollisimman paljon tai heillä on kokemusta asiasta. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 85.)

5.1. Tutkimuksen aineisto

Tutkimuksen aineisto on kerätty haastatteleamalla asiantuntija-ammateissa toimivia henkilöitä. Yhteensä haastatteluita kertyi 12 Haastattelu toteutettiin teemahaastatteluna, jossa ensimmäinen teema käsitteli byrokratiaa sekä hierarkiaa, toinen teema työhyvinvointia ja kolmas teema luottamusta. Haastateltavilta kysyttiin heidän kokemustaan annetuista teemoista.

Tutkimuksen kohteena on ollut Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä ja haastateltavat ovat yhtymän työntekijöitä. Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä (Phhyky) on kuntien omistama julkinen organisaatio. Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä on perustettu vuoden 2017 alussa. Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän tarkoitus on tuottaa laadukkaita sosiaali- ja terveydenhuollon sekä ympäristöterveyden palveluja yli 212 000 asukkaalle Päijät-Hämeessä. Yhtymä on maakunnan suurin alan toimija ja työnantaja. Palveluksessa on noin 7000 asiantuntijaa. (Phhyky 2020.) Tutkimukselle on ollut Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän kirjallinen lupa (katso Liite 1). Haastateltavat ovat haastattelun aikaan eli kesällä 2020

toimineet asiantuntijatehtävissä yhtymässä. Kiinnostusta haastatteluun kysyttiin kirjeenä (katso Liite 2) tai puhelimitse. Kirje lähetettiin heillekin jotka suostuivat tutkimukseen puhelimitse.

Haastattelun etu on ennen kaikkea joustavuus. Haastattelijalla on mahdollisuus toistaa kysymykset, oikaista väärinkäsityksiä, selventää ilmausten sanamuotoa ja käydä keskustelua. Laadullisessa tutkimuksessa joustavuus tarkoittaa myös sitä, että tutkija voi esittää kysymyksiä vapaassa järjestyksessä. Haastattelukysymykset on perusteltua antaa etukäteen, jotta tiedon saaminen olisi mahdollisimman laajaa. On eettisesti perusteltua kertoa, mitä haastattelu koskee. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 73.) Haastateltaville annettiin etukäteen haastattelulomake tutkittavaksi ja kerrottiin tutkimuksen aihe. Lisäksi annettiin mahdollisuus lisäkysymyksiin koskien tutkimusta.

Teemahaastattelussa eli puolistrukturoitu haastattelussa edetään tiettyjen teemojen mukaan. Kysymykset ovat yleensä puoliavoimia ja avoimia. Teemat on siis etukäteen valittu ja niihin esitetään tarkentavia kysymyksiä. Teemahaastattelussa pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun tai tutkimustehtävän mukaisesti. Teemat perustuvat tutkimuksen viitekehykseen eli siihen, mitä jo aiheesta tiedetään. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 75-77.) Haastattelu oli jaettu ennalta määrättyihin teemoihin: ensimmäinen teema käsitteli byrokratiaa sekä hierarkiaa, toinen teema työhyvinvointia ja kolmas teema luottamusta. Kaikista teemoista esitettiin tarkentavia kysymyksiä haastattelun aikana. Haastattelussa olevat teemat nousivat teoreettisesta viitekehyksestä, jota on käyty läpi tämän pro gradun aikaisemmissa luvuissa.

Aineiston riittävyden ratkaisussa voidaan puhua saturaatiosta eli kylläntymisestä. Tällä tarkoitetaan tilannetta, jossa aineisto alkaa toistamaan itseään: tiedonantajat eivät tuota uutta tietoa tutkimusongelmaan. Ajatuksena on, että tietty määrä aineistoa riittää tuomaan esiin sen peruskuvion, joka tutkimuskohteesta on mahdollista saada. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 87.) Tässä tutkimuksessa aineiston riittävyys näkyi vastausten samankaltaisuudella liittyen pääasiallisiin teemoihin.

Tutkimuksen eettisyys sekä uskottavuus liittyvät yhteen. Tutkimuksessa on käytetty hyvän tieteellisen käytännön mukaisia periaatteita, jotka Tuomi & Sarajärvi (2009: 131-133)

ottavat esille. Näihin kuuluu muun muassa tutkittavien suoja, tutkimuksesta kertominen etukäteen, vapaaehtoisuus sekä luottamus. Etenkin tutkittavien suojaan on tässä tutkimuksessa kiinnitetty huomiota. Tutkittaville on selvitetty tutkimuksen tavoitteet, menetelmät ja pyydetty vapaaehtoinen suostumus. Tutkimusaineisto on kerätty luottamuksen periaatteen mukaisesti eli saatuja tietoja ei luovutettu ulkopuolisille. Haastateltavien nimettömyys on ollut keskeistä eikä aineistosta voi tunnistaa vastaajaa. Haastattelusta kieltäytyneet mainitsivat kieltäytymisen syyksi aiheen arkaluonteisuuden, vaikkei kieltäytymistä erikseen pyydetty perustelemaan tai tarvinnut perustella. Myös tutkimukseen osallistuneet pitivät tärkeänä, ettei heitä voi tunnistaa tutkimuksesta. Näin ollen tutkimuksessa ei ole erikseen mainittu tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden ammattinimikkeitä.

Tutkimuksen luotettavuutta voi tarkastella usealta eri kannalta. Uskottavuuteen vaikuttaa miten tutkijan tekemä käsiteellistäminen ja tulkinnot ovat yhteydessä tutkittavien omista käsityksistä. Samoin tutkittavien riittävä kuvaus ja arvio aineiston totuudenmukaisuudesta. Tutkimuksen siirrettävyys riippuu, miten samanlainen tutkimusasetelma on mahdollista toteuttaa tai tulosten siirtämien ulkopuolelle vastaavaan kontekstiin. Luotettavuutta lisää, että joku ulkopuolinen tarkastaa tutkimusprosessin ja arvioi sen sekä lopputuloksen. Vahvistavuuteen vaikuttaa se, että tehdyt tulkinnot saavat tukea muista tutkimuksista. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 138-139.) Tämä tutkimus on tehty Vaasan yliopiston ohjauksen mukaisesti.

5.2. Aineiston analyysimenetelmä

Tämän tutkimuksen analyysimenetelmänä on sisällönanalyysi. Sisällönanalyysiä voidaan pitää tutkimusmenetelmänä sekä samalla väljänä teoreettisena kehyksenä. Useimmat laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmät perustuvat sisällönanalyysiin. Sisällönanalyysissä valitaan aineistosta se, mikä kiinnostaa. Tämän jälkeen käydään läpi aineisto ja erotellaan siitä se mikä liittyy kiinnostuksen kohteeseen; kaikki muu jää pois. Merkityt asiat kerätään yhteen ja erilleen muusta aineistosta. Tämän jälkeen luokitellaan, teemoitetaan tai tyypitetään aineista, jonka jälkeen kirjoitetaan yhteenveto. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 91-92.)

Tässä tutkimuksessa on käytetty teemoittelua. Teemoittelussa painottuu se, mitä kustakin teemasta on sanottu. Kyse on laadullisen aineiston pilkkomisesta tai ryhmittelystä erilaisien aihepiirien mukaan. Näin on mahdollista vertailla tiettyjen teemojen esiintymistä aineistossa. Teemahaastelulla tehdystä aineistosta teemat on yleensä helpompi löytää, kun teemat ovat jo olleet valmiina. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 93.) Tässä tutkimuksessa haastattelu oli teemoitettu kolmeen osaan, jotka käsittelevät byrokratiaa sekä hierarkiaa, työhyvinvointia ja luottamusta. Teemat olivat siis valmiina haastattelurungossa.

Analyysimenetelmiä on pääasiassa kolmea erilaista: aineistolähtöinen analyysi, teoriaohjaava analyysi sekä teorialähtöinen analyysi (Tuomi & Sarajärvi 2009: 95). Tässä tutkimuksessa on käytetty teoriaohjaavaa analyysiä, jossa osin on hyödynnetty aineistolähtöisen analyysin menetelmiä liittyen luokitteluun.

Aineistolähtöisessä analyysissä pyritään luomaan tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus. Teoria liittyy analyysin toteuttamiseen. Täysin puhtaasti aineistolähtöistä analyysia on vaikea toteuttaa, koska ajatuksena on, ettei ole olemassa täysin teoriasta vapaata lähtökohtaa. Käytetyt käsitteet, tutkimusmenetelmät ja tutkimusasetelmat ovat tutkijan luomia ja vaikuttavat lopputulokseen. Tutkijan tulisi olla tarkka, että analyysi perustuu aineiston tiedonantajien ehdoilla eikä tutkijan. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 95-96.)

Teoriaohjaavassa analyysissä on teoreettisia kytkentöjä, mutta ne eivät pohjaudu suoraan teoriaan tai teoria voi toimia apuna analyysin etenemisessä. Analyysiyksiköt valitaan aineistosta, mutta aikaisempi tieto ohjaa tai auttaa analyysia. Analyysissä on tunnistettavissa aikaisemman tiedon vaikutus, mutta tarkoitus ei ole testata teoriaa, vaan avata uusia ajatussuuntia. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 96-97.)

Aineiston analyysin tekninen vaihe alkaa alkuperäisten ilmaisujen pelkistämisestä. Ensin tunnistetaan asiat, joista ollaan kiinnostuneita. Tämän jälkeen lauseita pelkistetään yksittäisiksi ilmaisuiksi. Pelkistetyt ilmaisut yhdistetään joukoiksi. Samaan aiheeseen liittyvä joukot erotellaan omiksi kategorioiksi, jotka nimetään. Alakategoriat yhdistetään yläkategorioiksi, joista edelleen voi muodostua yksi yhteinen kategoria. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 101.)

Aineistolähteinen analyysi koostuu aineiston redusoinnista eli pelkistämisestä, aineiston klusteroinnista eli ryhmittelystä sekä abstrahoinnista eli teoreettisten käsitteiden muodostamisesta. Pelkistämisessä koottu aineisto eli esimerkiksi haastattelu kirjoitetaan auki. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 108-109.)

Aineistolähtöisessä analyysissä yhdistetään käsitteitä ja näin saadaan vastaus tutkimustehtävään. Johtopäätöksessä tutkija pyrkii ymmärtämään mitä asiat tutkittavalle merkitsevät. Teorialähtöinen analyysi lähtee siitä, että ensin muodostetaan analyysirunko. Sen sisälle muodostetaan oma runko, joka perustuu aineistolähtöisen analyysin periaatteisiin eli luokituksiin. Analyysirunko muodostuu olemassa olevista käsitteistä. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 112-115.)

Alla on esitettyä esimerkki aineiston analyysin perusteena olleesta rungosta. Yläluokka tarkoittaa käytännössä teemaa, joka haastattelussa on käyty läpi. Alkuperäinen ilmaisu on haastattelusta litteroimalla saatu aineisto. Pelkistetty ilmaisu on alkuperäisen ilmaisun pelkistys, josta muodostuu alaluokka. Alaluokka on tässä aineiston analyysissä pelkistettyjen ilmaisujen kokoamista.

Taulukko 1. Esimerkki aineiston analyysirungosta.

Yläluokka (Teema)	Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka
Kokemus byrokratian ja hierarkian vaikutuksesta organisaatiossa	<i>Organisaatio on hierarkkinen. Se päätöstaso, tuntuu että se on aika kaukainen, aika korkealla tästä omasta näkövinkelistä. Meillä on palvelulähijohdaja tässä johtajana. Tuntuu ettei hänellä ole</i>	Kokemus, että päätökset tehdään ylemmässä johdossa ja päätöksenteko näytetään epäselvästi.	Päätöksenteon kaukaisuus.

	<i>hirveästi päätän- tävaltaa. Menee ylemmäs ne pää- tökset. Ei näytä kovin selvältä minkä pohjalle ne päätökset raken- tuu. Haastattelu 6.</i>		
--	---	--	--

Taulukko 1:stä näkee siis esimerkin analyysirungosta. Yläluokkana on haastattelussa ollut teema eli tässä tapauksessa kokemus byrokratian ja hierarkian vaikutuksesta organisaa-
tiossa. Alkuperäinen ilmaisu on suora lainaus haastattelu 6:sta. Pelkistetty ilmaisu kokoaa
päätöksenteon kokemuksen ja alaluokaksi muodostuu päätöksenteon kaukaisuus. Vastaa-
valla tavalla on käyty läpi kaksi muutakin teemaa eli kokemus työhyvinvoinnista sekä luot-
tamuksesta.

6. TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimuksen tulokset on tässä tutkimuksessa jaettu teemojen mukaan. Ensimmäisenä käsittelemme kokemusta byrokratian ja hierarkian vaikutuksesta organisaatiossa, toisena kokemusta työhyvinvoinnista ja kolmantena kokemusta organisaation luottamuksesta työntekijään. Huomioitavaa on, että teemat eivät ole erillisiä, vaan esimerkiksi byrokratia ja työhyvinvointi liittyvät monesti yhteen. Joskus kaikki kolme teemaa yhdessä muodostavat kokemuksen esimerkiksi työhyvinvoinnista.

Haastatteluista esimerkkeinä olevia lainauksia on muutettu kirjakeleeseen, jotta yksittäistä vastaajaa ei voida esimerkiksi puhetyylin vuoksi tunnistaa. Haastattelujen perässä oleva numero ei vastaa oikeaa haastattelujärjestystä.

6.1. Kokemus byrokratian ja hierarkian vaikutuksesta organisaatiossa

Kokemuksen byrokratian ja hierarkian vaikutuksesta organisaatiossa olen jakanut kuuteen eri kategoriaan, jotka nousivat haastatteluissa selvästi esille omine alaluokkineen. Kaikilla kuudella kategoriolla on yhteys kahteen muuhun teemaan eli kokemukseen työhyvinvoinnista sekä luottamuksesta. Erillisiksi kategorioiksi nousi byrokratian ja hierarkian osalta viestintä, lähijohdon tuki, kokemus ylemmän johdon kaukaisuudesta sekä näkymättömyydestä, päätöksenteon kaukaisuus ja päätöksenteko ylhäältä alaspäin, säännöt ja ohjeet työssä sekä kokemus byrokratian ja hierarkian hyödyistä organisaatiossa. Kategorioista etenkin viestintä nousi haastatteluissa eniten esille negatiivisessa valossa. Viestinnän lisäksi kokemus johdon näkymättömyydestä ja kaukaisuudesta toistui haastatteluissa.

”Aika paljon sellaista väärinymmärrystä, päällekkäistä toimintaa, ristiriitaisuutta päätöksenteossa, hitautta, jäykkyyttä, viestinnän hankaluutta, yksisuuntaisuutta, ohitetuksi tulemista, tehottomuutta. Näitä lähti spontaanisti tulemaan.”

Haastattelu 7.

Haastattelu 7:ssä haastateltava vastaa kysymykseen siitä, miten byrokratia näkyy organisaatiossa. Haastatteluissa kielteinen mielikuva byrokratiasta ja hierarkiasta nousi herkästi pinnalle ja vastaavat asiat nousivat kaikissa haastatteluissa esille. Siksi haastattelussa on

erikseen kysytty myös kokemuksesta byrokratian ja hierarkian hyödyistä. Hyödyt nähtiin osin potentiaalisina eli ne eivät olleet organisaatiossa käytännössä käytössä.

Viestintä

”Itse työntekijänä toivoisi, että viestintä olisi selkeämpää ja suorempaa. Ei ihan selkeätä ole viestintä, miten työntekijälle näyttäytyy. Erityisesti muutoskohdissa. Tässä Phhykyn kohdalla ollut paljon organisaatiomuutoksia, isojakin. Tuntuu aika kaukaisilta päätökset ja miten niistä viestitään. Joskus käy niin, että kuullaan jostain muualta meihin liittyviä viestejä, esimerkiksi osa muutoksista on tullut tietoon sanomalehden kautta.”

Haastattelu 6.

Haastatteluissa nousi esiin vastaavaa kokemusta viestinnästä. Viestintä koettiin usein epäselvänä ja hitaana. Viestintä liitettiin vahvasti myös päätöksentekoon, joka koettiin tapahtuvan ylempässä johdossa. Viestinnällä koettiin olevan tarkoitus lähinnä tiedottaa tehdyistä päätöksistä. Näin ollen viestinnän byrokraattisen organisaation hierarkkinen luonne oli vahvasti läsnä vastauksissa. Viestinnällä annetut ohjeistukset saattavat joskus muuttua nopeasti, joka voi aiheuttaa työntekijässä epävarmuutta siitä, mitä työntekijältä toivotaan.

”Se viestintä jää sinne ylätasolle eikä tule työntekijälle. Tulee nopeasti ja muuttuu. Alkuvuokosta jotain ja loppuvuokosta jotain muuta. Tulee työntekijälle epävarma olo.”

Haastattelu 12

Haastateltavat esittivät myös ratkaisuvaihtoehtoja liittyen viestinnän ongelmiin. Eräs haastateltava otti esiin viestinnän kulkevan usean portaan kautta, jossa jokainen porras tulkitsee viestiä tai saatua ohjetta omalla tapaa. Eli hierarkkisen portaikon mukaan ylhäältä alas. Tämä taas aiheuttaa epäselvyyttä toiminnassa. Ratkaisuksi esitettiin muun muassa vuoropuhelun lisäämistä.

”Usein viestintä on ylhäältä alaspäin. Tahtoo olla, että on jossain kohdin ollut ihan selkeä, mutta kun menee monen portaan kautta niin voi tulla epäselväksi mitä tarkoitetaan. Etenkin siinä lähijohtaja tasolla mietitään miten pitää tulkita ja sitten työntekijätkin tulkitsee omalla tavalla. Vuoropuhelua pitäisi olla enemmän tai tehdä se helpommaksi.”

Haastattelu 11.

Viestinnän ei siis nähty olevan pelkästään johdon vastuulla, vaan osa haastateltavista toi esiin viestinnän vastavuoroisuuden. Työntekijät voisivat siis lisätä myös omaa viestintää johdolle.

Lähijohdon tuki

*”On hyvät lähijohtajat ja työntekijään kallellaan. Hyvin toimii yhteistyö: positiivisessa mielessä.”... ”Lähdettiin nopeasti toteuttamaan etäjuttua. Piti äkkiä hankkia kameraa ja mikrofonia. Tulvat viiveellä, ettei voinut edes tehdä lopulta. Tosi nopeasti lähti etene-
mään ja otettiin käyttöön. Mutta sitten ylempi johto torppasi, että pitääkin hakea yhtymän yhteistä linjaa. Ensin saatiin vihreää valoa lähijohtajalta, mutta sitten pitikin hakea lupa ylhäältä. Tuntui turhauttavalta. Tosi turhauttavaa, että ei olekaan, vaikka markkinoidaan että on. Ihan kuin väärä palapelin pala.”*

Haastattelu 2.

Pääosin lähijohdon tuki nähtiin hyvänä ja onnistuneena. Lähijohtaja koettiin muuta johtajistoa tutummaksi ja helpommin lähestyttäväksi. Lähijohtajan tuki koettiin tärkeäksi etenkin siinä suhteessa, että lähijohtajan ajateltiin pitävän työntekijän puolia. Omalta lähijohtajalta haastateltavat kokivat voivan kysyä asioista ja vievän viestiä eteenpäin. Tämä nähtiin linkittyvän työhyvinvointiin.

Samalla moni haastateltava toi esiin lähijohdon aseman hierarkkisessa organisaatiossa. Esimerkiksi haastateltava tuo esiin haastattelu 2:ssa, miten lähijohtaja tekee päätöksen etätyöstä, mutta ylempi johto pysäyttää hankkeen. Samalla kuitenkin on jo palvelun käyttäjille mainostettu toimintatavan olevan käytössä.

Toisaalta osa haastateltavista piti lähijohtajaa hyvänä siinä mielessä, ettei tämä puuttunut työn sisältöön. Osa arveli, ettei lähijohtajalla ollut kunnon kuvaa haastateltavan työn sisällöstä, jolloin haastateltava sai melko vapaasti vaikuttaa työn sisältöön. Tämä taas koettiin osin luottamuksen osoituksena. Organisaatiossa haastateltavalla saattoi olla useampi lähijohtaja, joista jonkun kanssa henkilöllä oli läheisemmät välit, kuin muiden. Samalla eri

lähijohtajalla saattoi olla poikkeavat vastuut: esimerkiksi haastateltavan toinen lähijohtaja huolehti materiaalihankinnoista ja toinen muusta työn sisältöön liittyvistä asioista.

Kokemus ylemmän johdon kaukaisuudesta sekä näkymättömyydestä

”Ylempää johtoa olen nähnyt kerran, kun oli yhteispalaveri. Muuten en ole nähnyt. Neljän vuoden aikana kerran.”

Haastattelu 12.

Ylemmällä johdolla haastattelussa tarkoitettiin johtotasoa oman lähijohtajan jälkeen. Hie-
man työntekijän työpisteestä riippuen johtotasoa saattoi olla oman lähijohtajan jälkeen vielä 4 ennen Phhyky:n ylintä johtoa. Haastattelussa 12 haastateltava oli kuitenkin nähnyt ylempää johtoa edes kerran. Osa ei ollut nähnyt ollenkaan.

”Lähijohtaja tietää suunnilleen, mutta on vielä uusi tehtävässä. Monesti sellainen tunne, että muut tunne riittävällä tasolla. Ylemmästä johdosta en tiedä. En ole tavannutkaan ylempää johtoa. En pysty arvioimaan kuinka hyvin tuntee, ehkä jollain tasolla. Ehkä oletetaan että tällaista ja tällaista työntekijä tekee. Mielikuvat voivat ohjata enemmän.”

Haastattelu 8.

Haastattelussa 8 haastateltava pohtii kuinka hyvin ylempi johto ylipäänsä tietää mitä työntekijän työtehtävä pitää sisällään. Haastatteluissa tuotiin esille toivetta siitä, että ylempää johtoa voisi tavata ja käydä lyhyesti läpi oman työn sisältöä. Haastateltavat arvioivat yleisesti, että ylemmän johdon tietoisuuden parantaminen omasta työstä voisi näkyä päätöksenteossa työntekijän kannalta positiivisessa mielessä. Lähes kaikki haastateltavat epäilivät, ettei ylempi johto tiennyt haastateltavan työnkuvasta juuri mitään.

”Mulle on aika epäselvä tämä meidän johtoryhmä ja minkälainen tunnelma siellä on. Aina puhutaan, että johtoryhmä sitä ja tätä. Mutta en tiedä millainen henkilö johtoryhmän ylin porras on. Tietää aseman puolesta, mutta ei henkilösuhteista ja miten vaikuttaa päätöksentekoon. Esimerkiksi aikaisemmasta työpaikassa tiesi johtoryhmän dynamiikasta: miten viedä asioita eteenpäin, että ne saa läpi. Monissa työpaikoissa tiedetään miten johdon

kanssa pelata, että saa asioita läpi. Täällä yrittää sitten omalle lähijohtajalle viedä asioita ja toivoa parasta, että joku sanoo meneekö läpi.”

Haastattelu 5

Kokemukseen johtoryhmän kaukaisuuteen liittyi haastattelu 5:ssä esiin tullut vastavuoroisuus päätöksenteossa. Haastateltava koki, ettei pysty vaikuttamaan ylemmän johdon päätöksentekoon eikä siis omaan työnsisältöön. Näin ollen osa organisaation kehittämisideoista voi jäädä hyödyntämättä.

Päätöksenteon kaukaisuus ja päätöksenteko ylhäältä alaspäin

”Tuntuu että yhteinen keskustelu mennyt viimeisen vuoden kahden aikana enemmän ylhäältä alaspäin suunnatuksi. Esimerkiksi työpaikkakokous ollut aiemmin kuukausittain, nyt mennyt nimellä infotiimi. Kuvastaa kokouksen luonnetta. Aikaisemmin oli asialista, johon työntekijät toivat asioita, joita toivoi käsiteltävän. Ja niitä niin kun pohdittiin siinä. Nyt on enemmän, että ylhäältä tiedotetaan mitä ylhäällä on päätetty.”

Haastattelu 10.

Haastatteluissa tuli varsin vahvasti esiin kokemus siitä, että päätöksenteko on siirtynyt enemmän sanelemaan suuntaan. Hierarkian yläpäässä tehdään päätös siitä, miten työssä tulisi toimia. Haastattelu 10 tulee esiin konkreettinen esimerkki, miten sanoja muuttamalla voidaan muuttaa kokouksen luonne sanelevampaan suuntaan eli infotiimiksi, jossa käydään läpi jo päätettyjä asioita. Haastateltavat toivoivat enemmän vuoropuhelua päätöksiä tehdessä etenkin, jos päätökset koskivat oman työn sisältöä.

”Itse tekisi nopeammin, mutta organisaation päätöksenteossa menee aikaa.”...

”Tavallaan kaikki viestit ja päätökset mitä tehdään, niin kestää että ne tulee tähän alemmalle tasolle. Liittyy hierarkkisuuteen. En itse osallistu, kun ne on siellä ylhäällä ja itse on täällä alhaalla. Esimerkiksi etätyöasiassa olisi voinut olla enemmän mahdollisuutta. Oli laitteet kunnossa, ei ihan ymmärretä mitä työtä tekee ja ei ole ymmärrystä mun tarkasta työn kuvasta. Ei ihan kuvaa mitä on. Jos itse osallistuisi, niin voisi itse enemmän kertoa mitä tekee ja mikä oma työnkuva on ja perustella.”

Haastattelu 3.

Päätöksenteon kaukaisuus liittyi myös hitauteen. Haastattelu 3:ssa haastateltava tuo esille, että olisi voinut tehdä etätöitä nopeasti, mutta myönteiseen päätökseen etätöiden käytöstä meni aikaa. Byrokraattiselle organisaatiolle tyypillinen hitaus äkkinäisissä muutoksissa tulee tässä haastattelussa konkreettisesti esille.

Eräs haastateltava huomautti, että Phhyky:n päätöksentekoon vaikuttaa myös kuntapäätäjiltä tulevat ohjeet sekä yleinen taloustilanne. Näin ollen päätöksentekoon vaikuttaa kuntatason byrokratia ja laajemmin valtion sekä maailman tilanne. Toinen haastateltava myös huomautti, ettei kaikki päätökset yhdy työntekijöiden näkemyksiin tai voi perustua vain työntekijöiden tuntemuksiin. Tehtyjen päätöksien taustoja ei kuitenkaan yleensä avattu työntekijöille. Haastateltavat siis toivoivat perustelujen esiin tuontia avoimemmin.

Säännöt ja ohjeet työssä

”Säännöt? Kauhean merkittäviä. Monta tasoa, kuten lakitaso, ammattieettiset, organisaatiotason. Ongelma aina paikoitellen tulee, että on hetkittäin ristiriitaisia. Odotetaan esimerkiksi paljon suoritteita aikataulujen vuoksi. Joutuu tekemään liian nopeasti hätiköiden töitä. Jos säännöt ei ole auki puhuttuja ja selitettyjä ja kerrottuja voi jäädä epäselväksi mitä odotetaan työntekijältä.”

Haastattelu 8.

Säännöt ja ohjeet koettiin pääosin hyvinä. Niiden perimmäinen tarkoitus koettiin olevan työn selkiyttäminen ja oikeudenmukaistaminen työntekijöiden kesken. Ongelmia saattoi haastateltavien mielestä tulla, mikäli säännöt tai ohjeet olivat ristiriitaisia. Ajoittain koettiin ohjeita tulevan nopeasti uusia, jolloin niiden sisäistämiseksi ei jäänyt aikaa. Osa ohjeista koettiin epäselvinä työntekijätasolla. Tämä taas saattoi aiheuttaa epävarmuutta omaa työtä kohtaan. Haastattelussa 8 haastateltava viittaa vaatimukseen suoritteista, mikä voi aiheuttaa kiirettä tehdä työtä. Tämä taas voi olla ristiriidassa ammattietiikan kannalta, jonka mukaan työ pyritään tehdä mahdollisimman huolella. Painostus työsuoritteista näkyy myös kokemuksessa työhyvinvoinnista negatiivisesti.

”Sitten on kirjottamattomia sääntöjä. niiden rooli on iso. Esimerkiksi meillä tehdään tiimityötä. Siinä tiimissä tietynlainen asema on jossain määrin kirjoittamattomilla säännöillä luotu.”

Haastattelu 4.

Kirjottamattomia sääntöjä koettiin olevan liittyen työn kuvaan tai mitä muut odottivat työntekijältä. Tähän saattoi vaikuttaa aikaisemman työntekijän tapa toimia työssään ja esimerkiksi työtiimissä saatettiin odottaa uudelta työntekijältä vastaavaa roolia. Organisaatiolla ei kuitenkaan välttämättä ollut ohjetta siitä, että työntekijän tulisi toimia kuten aieminkin on toimittu.

”Vallanvälineenäkin säännöt. Ei ehkä tahallista tai harkittua. Toisaalta kauhean tiukasta annetaan sääntöjä ja ehdottomia: pitää toimia nyt just näin mikä ei käytännön työssä toteudu. Työntekijä toimii, mutta kuitenkin joudutaan toimimaan sääntöjä vastaan tai epävarmuutta toimitaanko oikein.”

Haastattelu 7.

Ohjeilla ja säännöillä voidaan organisaation sisällä käyttää valtaa. Haastattelussa 7 tulee ilmi, että sääntöjen mukaan toimiminen ei välttämättä onnistu käytännön työssä. Tämä linkittyy päätöksenteon kaukaisuuteen ja osin johdon tietämättömyyteen työntekijän työnkuvasta.

Kokemus byrokratian ja hierarkian hyödyistä organisaatiossa

”Kaikille samat pelisäännöt. On linjaukset, joiden sisällä tekee. Ei tarvitse pohtia mihin pitää ohjata ja tietää keneltä kysyy ja miten asiat menee.”

Haastattelu 9.

Byrokratian hyödyt nähtiin etenkin liittyvän pyrkimykseen saamaan kaikille samat raamit, joiden sisällä toimia. Hierarkkisessa organisaatiossa koettiin olevan usein selvä johtamismalli, esimerkiksi kenelle viestitetään ongelmatapauksissa. Samoin Phhyky:n muutosten takia osan haastateltavien johtoa oli hiljattain muokattu ja tällöin johtaminen näyttäytyi edelleen epäselvänä.

”Mikä hyöty voisi olla? Parhaimmillaan toimii, kun on selkeää mikä on kenenkin vastuulla. Selkeyttää yhteistyön tekemistä. Jos jokainen tietää oman työnkuvansa ja muutkin tietävät, mitä toinen tekee. Silloin se viesti ideaalitalanteessa voisi olla aika selkeä. Jos viesti toimis ilman mutkia. Antaa turvallisuuden tunteen perustason työntekijälle. Hoidan tän hyvin, kun toimin näin.”

Haastattelu 8.

Haastatteluissa tuli ilmi, että kokemukseen byrokratian tai hierarkian hyödyistä vastattiin potentiaalisina mahdollisuuksina. Esimerkiksi haastattelussa 8 haastateltava mainitsee, että selkeys toisi turvallisuuden tunnetta siitä, että toimii työntekijänä oikein. Tämä taas linkittyy työhyvinvoinnin teemaan turvallisuuden tunteen osalta.

6.2. Kokemus työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä

Työhyvinvoinnista haastattelussa kysyttiin yleisenä kokemuksena. Haastattelussa kysyttiin byrokratian ja hierarkian vaikutusta kokemukseen työhyvinvoinnista. Tarkemmin kysyttiin organisaation johdon vaikutuksesta ja miten työhyvinvointia voisi tukea. Samoin kysyttiin miten haastateltava itse voisi vaikuttaa omaan työhyvinvointiin. Työn imusta oli oma kysymyksensä.

Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät koettiin jossain määrin linkittyvän kahteen muuhun teemaan eli byrokraatiaan ja hierarkiaan sekä luottamukseen. Työhyvinvoinnin analyysissa nousi esiin 7 alaluokkaa, mikä on eniten kolmen pääteeman osalta. Työhyvinvoinnin omat alaluokat eli kategoriat muodostuivat työyhteisön vaikutuksesta työhyvinvointiin, kokemus työn imusta, työympäristön vaikutus, palautteen saaminen johdolta, oman työn suunnittelu, työntekijän omat keinot vaikuttaa työhyvinvointiin sekä johdon vaikutus työhyvinvointiin yleisesti.

Yleisesti pääosa haastateltavista kokivat haastatteluhetkellä oman työhyvinvointinsa olevan kohtalaista tai hyvää. Myös työpahoinvoinniksi katsottavaa vastausta tuli esille.

Työhyvinvointiin yleisellä tasolla katsottiin eniten voivan vaikuttaa viestinnän tasolla. Yleisen koko organisaatiotasaisen viestinnän lisäksi omaan organisaationkategoriaan

kuuluvan johdon viestinnän katsottiin olevan pääosin negatiivista. Tämä viestintä liittyi muun muassa organisaation vaatimuksiin suoritteista.

Suorite tarkoittaa organisaatiossa esimerkiksi asiakas- tai potilastapaamista, josta organisaatio saa sovitun suuruisen maksun kunnalta. Suorite on siis organisaation taloudellinen tulonlähde. Suoritteiden seuraamisen voi katsoa osin liittyvän byrokraattisen organisaation tarpeeseen seurata työntekijää. X teorian mukaisesti suoritteilla voidaan valvoa tai seurata työntekijöitä ja heidän työpanostaan.

”Työhyvinvointi yleisesti voisi olla parempikin. Kun olen ihan yksin. Ei ole lähijohtajan tukea. Ei ole kollegoita ja heidän tukeaan. Toivoisi olevan samanhenkistä seuraa.”...

”Usein tule negatiivista palautetta infotilaisuuksissa. Pitää tehdä lisää suoritteita tai ei voida palkkaakaan maksaa. Budjetinteko vaiheessa vuoden lopussa palaute negatiivista. Työryhmän pitäisi keksi ratkaisuja mitkä johdolla pitäisi olla, esimerkiksi rekrytoinnin osalta”
Haastattelu 12.

Suoritteiden osalta useat työntekijät kokivat painostusta organisaation tasolta. Haastattelussa 12 haastateltavan lainauksessa käy ilmi organisaation uhkaus sanktioilla suoritteiden puuttuessa. Haastatteluissa tuli esille, että organisaatiossa saa kiitosta suuremmista suoritemääristä, mutta haastateltavat kokivat tällöin työn laadun kärsivän sekä oman työhyvinvoinnin laskevan.

Työyhteisön vaikutus työhyvinvointiin

Työyhteisöllä nähtiin olevan merkittävä vaikutus omaan työhyvinvointiin. Osalla haastateltavista oli kiinteä työyhteisö, johon kuulua. Osalla taas ei välttämättä ollut edes yksittäistä työkaveria tai saman ammattikunnan edustajaa samassa työryhmässä. Työyhteisöissä saattoi olla ristiriitaisuuksia, joihin organisaatiolta ei oltu haastateltavien kokemusten mukaan saatu riittävästi tukea niiden ratkaisemiseksi.

”Työyhteisössä tärkeää, että asiat toimivat, vaikuttaa itseensä eniten. Vuoden aikana ollut paljon kuohuntaa yhteisö tasolla. Johtanut negatiiviseen vellontaan mikä näkynyt lounastauoilla. Manataan, miten on paljon potilaita eikä kaikkia voida hoitaa ja jonot ovat

ällyttömiä. Ei haluaisi puhua lounaalla työasioita ja kuunnella oman pahan olon purkamista. Vaikuttaa omaan työhyvinvointiin.”

Haastattelu 10.

Työyhteisöllä voi olla työhyvinvointia lisäävä tai vähentävä merkitys. Haastattelu 10:ssä haastateltava mainitsee, että tauolla haluaisi irrottautua työstä, mutta se ei välttämättä ole mahdollista. Pääasiassa haastatteluissa kuitenkin toivottiin työyhteisön tukea työasioissa.

Aina organisaatio ei mahdollistanut esimerkiksi työparityöskentelyä, jota haastateltavat toivoivat. Esimerkiksi osa haastateltavista kertoi, että organisaatiolle ehdotettu työparityöskentely ei ollut syystä tai toisesta edennyt käytännön tasolle, vaikka sitä oli perusteltu muun muassa vastuun jakamisella sekä ammattitaidon laajemmalla hyödyntämiselle potilaan tai asiakkaan hyväksi.

Työn imun kokemus

”Eryteisesti potilastilanteissa. Ne on hurjan palkitsevia ja antavia tilanteita. Että voi olla osa prosessia. Niissä erityisesti työnimua kokee.”

Haastattelu 7.

”En ehkä varsinaista imua enää tunne. Ei tunnut enää samalta työnteko mitä aiemmin. Voisi lisätä, jos olisi työkaveri. Yksin työnteko alkaa olemaan sellaista, että sitä on tehty jo tarpeeksi.”

Haastattelu 2.

Työn imua koettiin vaihtelevasti. Osa haastateltavista toi esille, etteivät ole pitkään aikaan kokeneet työn imua. Tähän vaikutti muun muassa kiire työssä ja paine tehdä enemmän töitä samalla resurssilla. Myös negatiivisesti työn imuun vaikutti kokemus työn haasteellisuus ja yksinolo. Haastattelussa 2 tulee esiin juuri yksin työn tekeminen ja haastateltava toivoi myöhemmin haastattelussa mahdollisuutta jakaa vastuuta toisen työntekijän kanssa. Tiimityöskentely koettiin haastatteluissa tärkeäksi mahdollisuudeksi jakaa vastuuta ja saada työhön monipuolisuutta. Esimerkiksi ryhmätyöskentelyä toivottiin haastatteluissa, mutta liian pienet työtilat tai resurssien vähyys nousivat esteiksi.

Työn imua taas koettiin, jos haastateltava mielsi töitä olevan sopivasti ja oma jaksaminen hyvällä tasolla. Työn imua saatettiin kokea myös kehittämistyössä sekä työryhmissä. Useimmiten haastateltavat kokivat työn imua suorissa asiakas tai potilas kohtaamisissa. Haastattelussa 7 haastateltava mainitsee juuri potilastilanteet, joissa työn imua kokee. Haastatteluissa haastateltavat totesivat, etteivät koe työn imua koko ajan, vaan aina silloin tällöin.

Työympäristön vaikutus työhyvinvointiin

”Voisi tukea omaa työhyvinvointia, kun siirrettäisiin puhtaisiin työtiloihin. Siirtyisin mielellusti toiseen yksikköön.”

Haastattelu 1.

”Osa ei pysty työskentelemään sisäilman takia. Sisäilma vaikuttaa paljon työhyvinvointiin.”

Haastattelu 2.

Työympäristöllä koettiin olevan merkitystä työhyvinvointiin. Työympäristöllä tarkoitettiin haastattelussa fyysistä ympäristöä, johon kuuluvat muun muassa työtilat. Haastattelussa 1 haastateltava tuo esiin puhtaat työtilat, joka on viittaus sisäilmaongelmiin. Sisäilmaongelmat nähtiin haastatteluissa suurimmaksi yksittäiseksi työhyvinvointiin vaikuttavaksi tekijäksi.

Byrokraatiaan tämä liittyy siten, että sisäilmaongelmista oli johdolle viestitetty, mutta haastateltavat kokivat, ettei siitä ollut oikeaa hyötyä. Muita fyysisen työympäristön tekijöitä mainittiin esimerkiksi työtuolit ja työpöydät. Näiden hankinta kuului organisaatiotasolla lähijohdolle, jolloin haastateltavat eivät itse niitä voineet hankkia. Näiden saaminen koettiin haastateltavien taholta haasteelliseksi ja hitaaksi.

Palautteen saaminen johdolta

”Organisaatiolta en ole saanut palautetta työstä. Lähinnä asiakkailta. Toivoisin jotain palautetta, ehkä olisi kiva, ehkä se olisi kannustin.

Toisaalta hankala saada palautta, kun ei tiedetä mitä käynneillä tehdään. Mutta tiedostettaisiin olemassaolo ja kaivataan työpanosta, tästä voisi sanoa.

Asiakkailta saa palautetta. Sen koen älyttömän tärkeänä. Tärkeämpää kuin organisaation palaute, koska asiakkaat tietävät mitä käynneillä tehdään.”

Haastattelu 3.

Palautteen positiivinen merkitys nousi esille monessa haastattelussa. Palautetta toivottiin organisaatiotasolla paitsi omalta lähijohdolta, niin myös ylemmältä johdolta. Haastattelussa nousi esille ylemmältä johdolta saadun palautteen olevan varsin yksipuolista eli se keskittyi suoritteiden seuraamiseen ja palaute koettiin olevan pääosin negatiivista. Työhyvinvoinnin kannalta tämä koettiin negatiiviseksi.

Potilailta tai asiakkailta tullut palaute koettiin tärkeäksi oman työhyvinvoinnin osalta. Palautteen ei välttämättä toivottu olevan vain positiivista, vaan myös oman työn kehittämiseen liittyvää eli rakentavaa palautetta. Osin palautteen saaminen liittyy organisaation viestintään.

”Palaute tulee asiakkailta. Harvoin muualta. Kiitetään vuoden lopussa, mutta sellaista aitoa palautetta ei hirveästi tule organisaatiotasolta. Kehityskeskustelussa palautetta saa ja joskus ollutkin sellaisia mistä saanut paljon irti. Mietitty omaa työtä ja missä voisi kehittyä. Ne on ollut hyviä. Voisin kuvitella, että rehellinen palaute olisi kaikille työntekijöille hyvä. Ettei mitään hymistelyä ja kaunopuhetta. Se innostaisi siihen työhön.”

Haastattelu 11.

Haastattelussa 11 haastateltava toivoo nimenomaan rehellistä palautetta organisaatiotasolta. Haastattelussa palaute koettiin tulevan ikään kuin pakosta tai rutiinilla, kuten vuoden lopussa kiitetään menneestä vuodesta. Palautteen saaminen linkittyy byrokratian ja hierarkian teemaan ja kokemukseen johdon kaukaisuudesta ja näkymättömyydestä.

Oman työn suunnittelu

”Suoritteet saa itse asettaa sellaiseen järjestykseen kuin itse haluaa. Kaikki tekee työtä vähän erilailla esimerkiksi kirjausten osalta. Tosi hyvä kun saa itse koota sen näköiseksi, kun haluaa. Työn saa itse suunnitella mitä tekee asiakkaan kanssa. Arvioinnissa on tietyt menetelmät, joita käyttää, mutta voi jakaa arviokäyntejä, miten haluaa. Vapaasti vaikuttamisella iso merkitys.”

Haastattelu 9.

Oman työn suunnittelu nähtiin haastatteluissa merkittäväksi työhyvinvointia edistäväksi tekijäksi. Samalla työn suunnittelun katsottiin olevan yhteydessä luottamuksen teemaan. Mahdollisuus suunnitella omaa työtä nähtiin organisaation tasolta luottamuksena siten, että organisaatio luottaa haastateltavan ammattitaitoon tämän työssä.

Työhyvinvoinnin osalta oman työn suunnittelu koettiin haastatteluissa näkyvän muun muassa kalenterin täyttämällä oman arvion mukaan. Näin esimerkiksi töitä pystyi suunnittelemaan oman jaksamisen ja arvion mukaan. Osa haastateltavista kertoi mielellään kirjaavan työpäivän lopulla, jolloin jättävän kalenteriin kirjausaikaa päivän loppuun.

”Liukuva työaika. Voi itse kalenteroida sen mukaan. Jos on joku meno päivällä. Sen kun leimaa itsensä sisään ja ulos. On silleen joustavaa.”

Haastattelu 1.

Liukuva työaika tarkoittaa, että työntekijä voi sovituisissa rajoissa päättää oman työaikansa alkamis- ja loppumishetken. Liukuvassa työajassa korostuu työntekijän valinnanvapaus. Oman työn suunnittelulla haastateltavat kokivat voivan sovittaa paremmin yhteen vapaa-aikaa sekä työaikaa, kuten haastattelu 1:ssä tulee esille.

Työntekijän omat keinot vaikuttaa omaan työhyvinvointiin

”Omaa työmäärän rajaamista ja ei:n sanomista ja vapaa-ajan viettoa. Se on sellaista virkistävää ja huolehtii itsestä. Elämässä on muutakin kuin työ. Se on tärkeää.”

Haastattelu 7

Haastateltavat kokivat voivan itsekin vaikuttaa omaan työhyvinvointiinsa. Osin oman työn suunnittelu katsottiin olevan asia, johon itse voi vaikuttaa organisaation asettamien rajojen sisällä. Työyhteisössä toimiminen oli myös asia, jossa osa haastateltavista koki voivan vaikuttaa työhyvinvointiin. Työn ja vapaa-ajan erottaminen nähtiin sekin tärkeänä työhyvinvointia tukevana asiana.

Työhyvinvoinnin ei siis katsottu olevan vain organisaation vastuulla. Organisaatiolta toivottiin tukea esimerkiksi vapaa-ajalla tapahtuvan lisäkouluttautumisen tai harrastusten tukemiseen. Palautteen antaminen organisaatiolle voi katsoa liittyvän omiin keinoihin vaikuttaa työhyvinvointiin, koska sitä kautta organisaatio saa tietoonsa työhyvinvointiin vaikuttavista sen hetkisistä seikoista.

Johdon vaikutus työhyvinvointiin

Johdon vaikutus työhyvinvointiin tässä kategoriassa tarkoittaa muita esille tulleita seikoja. Johdolta toivottiin aktiivisempaa otetta työhyvinvoinnin parantamisessa tai sen ylläpidossa. Organisaatiossa työhyvinvointia oli kartoitettu muun muassa kyselyillä, mutta niiden hyöty tai vaikuttavuus jäi haastateltaville epäselviksi.

”Pomot voisivat panostaa yhteishengen luomiseen ja tsemppaamiseen. Postiivinen energia tarttuu, mutta jos on väsynyt niin sen kyllä huomaa. Ehkä yksityisessä tehdään tulosta ja nähdään merkitys paljon selvemmin.”

Haastattelu 5.

Johdon vaikutuksesta työhyvinvointiin nousi haastatteluissa esiin muun muassa koulutuksen mahdollistaminen. Haastattelussa 5 haastateltava ottaa esiin innostavan ilmapiirin luomisen johtajien oman esimerkin kautta. Taloudellisesti tämä olisi edullista tuottaa. Johdon vaikutus työhyvinvointiin linkittyy hierarkian ja byrokratian teemaan monessakin kohtaa muun muassa kokemukseen johdon näkymättömyydestä sekä viestintään. Avoimuudella, esimerkiksi päätöksenteossa, katsottiin olevan positiivista vaikutusta kokemukseen työhyvinvoinnista.

6.3. Kokemus organisaation luottamuksesta

Kolmas teema käsittelee luottamuksen kokemusta organisaatiossa. Luottamuksen teemasta nousi esiin omina alakategorioina vastuun saaminen, mielipiteen kuuntelu ja arvostus, työntekijä täyden ammattitaidon käyttö organisaatiossa sekä sitoutuminen organisaatioon.

”Koen yleisesti, että on korkealla yksittäistä työntekijää kohtaan. Ihan tiimissä kuin omassa ammattiryhmässä.”

Haastattelu 4.

Organisaation luottamus työntekijöihin koettiin haastatteluissa olevan melko korkealla, kun kyseessä oli oman työn sisältö. Omaan työhön sai vaikuttaa esimerkiksi valitsemalla työtapoja, joita käytti. Luottamuksen koettiin vaikuttavan positiivisesti työhyvinvointiin. Ongelmia luottamuksessa syntyi esimerkiksi organisaation kehittämiseen liittyen. Haastateltavat kokivat, että heidän ammattitaitoaan voisi hyödyntää monipuolisemmin kehittämistyössä, mutta myös asiakas- tai potilastyössä. Lisäksi luottamuksen teemaan liittyy byrokratiasta tyypillinen viestintä, jonka haastateltavat kokivat olevan ylhäältä alaspäin. Tämä voidaan luottamuksen osalta nähdä osin epäluottamuksena, ettei vastavuoroiseen vuoropuheluun tarjota mahdollisuutta tai sitä ei koeta tarpeelliseksi.

Vastuun saaminen

”Vastuuta on annettu työtiimeille hirveästi. Työtiimit saa hoitaa vastuulle tulevat asiakkaat. Luotetaan että hoidetaan asiakkaat kuntoutusprosessin läpivientiin. Minuun ja muihin luotetaan.”

Haastattelu 1.

Vastuun määrään haastateltavat olivat pääosin tyytyväisiä. Vastuun saamisen koettiin olevan organisaation taholta luottamuksen osoitus ammattitaitoa kohtaan. Vastuuta koettiin olevan liikaa etenkin yksin työskentelevien osalta. Haastavissa asiakas- tai potilastilanteissa olisi toivottu organisaatiolta mahdollisuutta työparityöskentelyyn. Kohtuuttomaksi koettu vastuu näkyi negatiivisesti työhyvinvoinnin kokemuksessa.

Haastattelussa 1 käy ilmi, että vastuuta on annettu paljon ja työtiimit hoitavat vastuulleen tulevat asiakkaat oman arvion perusteella. Tämä nähdään luottamuksena, mutta samalla haastattelusta on luettavissa vastuun kokemisen varsin suurena. Tämän tyyppisiä vastauksia tuli haastatteluissa muitakin esille.

Osa haastateltavista toivoi vastuuta olevan lisää. Tämä liittyi usein oman erityisosaamisen hyödyntämiseen, johon organisaatio ei välttämättä tarjonnut mahdollisuutta. Vastuun lisäämistä olisi toivottu esimerkiksi oman työn kehittämiseen liittyen. Osa haastateltavista koki, että erityisosaamisesta olisi voinut olla hyötyä paitsi oman työn sisältöä ajatellen, niin myös koko organisaation kehittämiseen liittyen.

Mielipiteen kuuntelu ja arvostus

”Joskus on sellainen olo, että aina ole niin arvostettu kokemusta tai koulutusta. Tuntuu että organisaatiossalla on vain ammattinimikkeitä. Ei ole väliä onko jollain paikalla ollut jotain erityisosaamista.”

Haastattelu 6.

”Ei hengitetä niskaan. Vaikka olisi uusi työntekijä. Koen, että on sananvaltaan, vaikka on uusi. Kun kysytään mielipidettä ja mukavaa, kun otetaan huomioon. Varmaan uutena näkee sellaista mitä ei näe ne jotka pitkään olleet. Rohkaistaan sanomaan mielipidettä.”

Haastattelu 9.

Luottamuksen kokemisen kannalta työntekijän mielipiteen kuuntelulla on positiivisesta merkitystä. Tämä taas linkittyy osaltaan arvostukseen.

Haastattelussa 6 ja 9 tulee ilmi haastateltavien kokemus työkokemuksen arvostamisesta organisaatiossa. Pidempää töitä tehnyt kokee, että organisaatio ei osaa hyödyntää kertynyttä ammattitaitoa riittävästi. Uudempi työntekijä taasen näkee hyvänä, kun uusien työntekijöiden näkemys huomioidaan.

Byrokraattisessa ja hierarkkisessa organisaatiossa pyrkimys tasapuolisuuteen ja oikeudenmukaisuuteen näyttäisi siten toteutuvan, että työntekijät ovat lähtökohtaisesti tasa-

arvoisessa asemassa ainakin joissain tapauksissa liittyen mielipiteen kuunteluun. Työpisteestä riippuen hierarkkisuuden nähtiin vaikuttavan arvostamisesta ja mielipiteen kuuntelusta. Esimerkiksi joissain työpisteissä ammattinimike saattoi vaikuttaa siihen, kuinka haastateltava koki arvostusta tai mielipidettä kuunneltavan. Tällöin organisaation viesti työntekijälle on sellainen, että organisaation luottamusta mielipiteen kuuntelussa saa ammattinimikkeen kautta.

Työntekijän täyden ammattitaidon käyttö organisaatiossa

”Kehittämiseen voisi enemmän osallistua. Voisi hyödyntää suunnittelussa. Haetaan ulkoa osaamista, vaikka sitä olisi sisälläkin organisaatiossa.”

Haastattelu 11.

Suurin osa haastateltavista koki, että heillä olisi erityisosaamista, jota organisaatio ei osannut hyödyntää. Esimerkiksi haastattelussa 11 haastateltava tuo esille, että organisaation kehittämisessä henkilökunnalla voisi olla ammattitaitoa tai näkemystä, josta mahdollisesti olisi hyötyä. Tämä voisi mahdollisesti tuoda kustannussäästöjä sekä lisätä sitoutumista organisaatioon. Lisäksi kehittämiseen mukaanotto kertoisi luottamuksesta työntekijää kohtaan.

Y teorian mukaan työntekijöiden täysi potentiaali ei ole organisaation käytössä. Tämä tuli osittain vastauksissa ilmi muun muassa liittyen kehittämiseen sekä työn monipuolisuuteen. Osa haastateltavista koki omaavansa ammattitaitoa esimerkiksi ryhmätyöskentelyyn, mutta organisaatio ei mahdollistanut tätä. Etenkin pidempään työskennelleillä ammattitaitoa oli kertynyt laajemmin ja he kokivat osin ammattitaidon olevan vajaakäytölle. Samalla lyhyemmän ajan, pääosin alle 3 vuotta työskennelleet, kokivat ammattitaidon olevan melko hyvin käytössä.

”Voisi vähentää, jos työn kuva olisi kovin yksipuolinen. Tällöin oma ajatus kapeutuisi tai tehtäisiin liukuhihnaisesti. Varmasti kapeuttaisi. Kiireen tunne ja jollain lailla tehokkuusajattelu, jos mennään tosi vahvasti sillä. Se kapeuttaisi, että miten paljon se ammattitaito on käytössä sinä työssä.”

Haastattelu 4.

Haastateltavat kokivat, että oman ammattitaidon hyödyntämistä organisaatiossa pystyisi monella tapaa laskemaan. Esimerkiksi työtapojen yksipuolistaminen tai työtapojen saneleminen vähentäisi haastateltavien mielestä ammattitaidon hyödyntämistä.

Sitoutuminen organisaatioon

Työyhteisön ilmapiiri on ykkösasia. Mentaliteetti että laatu ennen määrää. Haluun tehdä mahdollisimman hyvin eikä niin että tulee mahdollisimman paljon suoritteita. Ja että organisaatio tukis kouluttautumista.

Haastattelu 10.

Sitoutuminen vaihtelee myös organisaation muutosten myötä. Ajoittain sitoutuminen voi olla vahvempaa tai heikompaa. Sitoutumiseen vaikutti haastateltavilla työsuhteen laatu. Esimerkiksi määräaikaisuus aiheutti epävarmuutta töiden jatkumisesta ja näin ollen sitoutuminen jäi epävarmaksi. Sen sijaan vakituinen työsuhte koettiin sitoutumista lisäävänä.

Haastattelussa 10 haastateltava kertoo, että sitoutumiseen vaikuttaa myös työyhteisön ilmapiiri, hoidon laadun arvottaminen korkealle organisaatiossa sekä kouluttautumisen tukeminen. Etenkin kouluttautumiselle toivottiin haastatteluissa mahdollisuutta. Moni koki koulutukseen pääsyn hankalaksi tai mielenkiintoista koulutusta ei ollut riittävästi tarjolla.

Sitoutumiseen vaikutti haastateltavien kokemukset organisaation muutoksista. Ylipäänsä muutokset koettiin epäselvinä etenkin viestinnän suhteen. Y teorian mukaan työntekijä sitoutuu organisaatioon, kun hän on tyytyväinen työhönsä. Haastatteluissa sitoutumisen aste vaihteli. Oman työhyvinvoinnin paremmaksi arvioineet kokivat haastatteluissa myös sitoutumisen vahvempana, kuin haastateltavat, jotka kokivat työhyvinvointinsa heikentyneen.

7. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tarkoitus oli selvittää kokemusta byrokratian vaikutuksesta työhyvinvointiin. Samalla käsittelyssä oli hierarkisuuden sekä luottamuksen kokemus. X ja Y teorioiden mukaista johtamistapaa käsiteltiin byrokratian ja luottamuksen teemojen kautta.

Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluna ja analysoitiin teorialähtöisesti sisällönanalyysillä. Teemoja oli kolme: kokemus organisaation byrokratiasta ja hierarkiasta, kokemus työhyvinvoinnista sekä kokemus luottamuksesta. Kaikki teemat linkittyivät toisiinsa ja jokaisesta teemasta nousi esiin omia alakategorioita, jotka ovat pohjana tämän tutkimuksen johtopäätöksille.

Tiivistettynä organisaation kehittämisen kannalta voi mainita kehittämisideoiksi viestinnän kehittämisen selkeämmäksi ja enemmän vuoropuhelun sallivaksi. Ylempi johto voisi enemmän käydä kertomassa itsestään sekä työstään henkilökunnalle sekä kuunnella henkilökunnan palautetta. Yleisesti palautetta tulisi antaa enemmän myös positiivisen kautta sekä rakentavasti. Koulutuksen mahdollistaminen sekä vapaa-ajan tukeminen nousivat esille työhyvinvoinnin osalta. Työn imua sekä työhyvinvointia lisäisi työmäärän kohtuullisena pysyminen sekä tarvittaessa vastuun jakaminen työssä. Kehittämisessä voisi selvittää työntekijöiden halukkuutta sekä erityisosaamista kehittämistehtävään liittyen. Haastateltavat näkivät tärkeänä, että voivat vaikuttaa oman työn sisältöön sekä työajan käyttöön. Sitoutumista mahdollisesti lisäisi työsuhteiden vakinaistaminen. Luottamuksen kokemisen positiivisemmaksi on näillä kaikilla yhteisvaikutusta, koska luottamus rakentuu monen tekijän summana.

7.1. Kokemus organisaation byrokratiasta ja hierarkiasta

Byrokratian ja hierarkian teemasta keskeisiä kategorioita olivat viestintä, lähijohdon tuki, kokemus ylemmän johdon kaukaisuudesta sekä näkymättömyydestä, päätöksenteon kaukaisuus ja päätöksenteko ylhäältä alaspäin, säännöt ja ohjeet työssä sekä kokemus byrokratian ja hierarkian hyödyistä organisaatiossa.

Yleisesti byrokratia ja hierarkia koettiin työtä hidastavana, jäykkänä organisaatiomallina, viestinnän sekä päätösten hitautena sekä organisaation johdon koettiin olevan kaukana työntekijän arjesta. Tässä tutkimuksessa byrokratiaa koskevassa teoriaosuudessa Karhapään (2016: 29) havainnot ovat samantapaisia eli organisaatio koetaan hitaana sekä jäykkänä. Byrokratian hyödyistä haastatteluissa kysyttiin erikseen, koska byrokratia ja hierarkia herättivät pääosin negatiivisia mielikuvia sekä kokemuksia.

Viestintä koettiin haastateltavien taholta pääosin hitaana sekä epäselvänä. Viestinnässä koettiin myös ristiriitaisuuksia liittyen esimerkiksi ohjeistuksiin, joita haastateltavien tulisi noudattaa. Viestintä koettiin yksipuoliseksi hierarkian yläpäästä eli ylemmältä johdolta tulevaksi viestinnäksi, jolla kerrottiin yksipuolisesti tehdyistä päätöksistä. Organisaatossa näyttäisi siis olevan vallalla Seeckin (20-23) esiin nostama byrokraattinen tapa viestiä, jossa viestintä katsotaan lähinnä tiedonsiirroksi. Viestinnältä toivottiin enemmän vuoropuhelua työntekijöiden sekä ylemmän johdon välillä. Lähijohdon välillä viestintä koettiin pääosin toimivaksi. Viestintä linkittyi kaikkein vahvimmin muihin teemoihin eli kokemukseen työhyvinvoinnista sekä luottamuksesta. Työhyvinvoinnin osalta viestinnällä koettiin voivan olla positiivista merkitystä, jos viestintä olisi selkeää ja suoraa. Myös teoriaosuudessa esillä olleen Blomqvistin (2008: 2-3) mukaan etenkin kommunikaatiolla, joka on osa viestintää, on vahva yhteys luottamuksen sekä arvostuksen kokemiseen ja että kommunikoinnin tulisi olla avointa etenkin johdon suunnalta.

Lähijohto koettiin läheisemmäksi, kuin ylempi johto. Lähijohdon tuki koettiin haastatteluissa tärkeäksi voimavaraksi myös työhyvinvointiin liittyen. Lähijohtaja miellettiin pääosin helposti lähestyttäväksi ja työntekijän puolta pitävänä. Tällä tarkoitettiin muun muassa kokemusta siitä, että lähijohtaja vie työntekijän tärkeäksi katsomia asioita eteenpäin organisaatiossa. Hakasen (2011: 52-67) listauksessa työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä yhtenä kohtana on johdon tuki. Lähijohtajan osin ristiriitainen rooli organisaation ja työntekijän edun välissä nousi myös haastatteluissa esiin. Lähijohdon roolia voi tarkastella esimerkiksi Diefenbach & Sillince (2011: 1520-1521) esiin nostaman professionaalisen hierarkian mallin mukaan, jossa kannustamisella ja yhteistyöllä on suuri merkitys, mutta samalla tärkeää on henkilön hierarkkinen asema.

Kritiikkiä lähijohtoon tuli päätöksenteon delegoimisen osalta ja ettei lähijohto esimerkiksi tehnyt päätöksiä, vaikka organisaation mallin mukaan se olisi joissain tilanteissa ollut mahdollista. Isosaaren (2008: 20) mukaan pitkälle viedyssä työnjaossa vastuu voi kadota, mikä tässäkin voi olla tekemättä jäävien päätösten taustalla: lähijohto on epävarma mitä voi tehdä.

Ylempi johto eli oman lähijohtajan jälkeiset johtotasot koettiin pääosin vieraiksi. Vieraalla tarkoitetaan ylempään johdon näkymättömyyttä sekä kokemusta kaukaisuudesta. Osa haastateltavista toi esiin, ettei ollut koskaan edes nähnyt ylempää johtoa miltään ylempään johdon tasolta. Haasteltavat arvioivat, ettei hierarkian yläpäässä oleva johto tiennyt mitä perustason työntekijä tekee, vaan osin mielikuvat ohjaavat päätöksentekoa. Ylempää johtoa toivottiin enemmän osallistuvaksi esimerkiksi yhteisiin palavereihin. Harisalon (2008: 77-79) esiin tuoma auktoriteetin hierarkiassa jokaisella on vain yksi lähijohtaja, johon ollaan yhteydessä. Tämän tyyppinen ajattelu voisi osaltaan selittää, miksei ylempi johto käy tai heitä ei näy perustason työntekijöiden palavereissa. Luottamuksen kannalta tämä on osin ongelmallista, esimerkiksi Malkamäen (2017: 119) mukaan luottamusta vahvistaa läpinäkyvyys ja Blomqvistin (2008: 2-3) tuo esille kommunikaation yhtenä luottamusta vahvistavana tekijänä. Ylempään johdon aktiivisempi osallistuminen voisi siis lisätä luottamusta organisaatiota kohtaan, millä taas voisi olla positiivista vaikutusta monella eri tasolla, kuten organisaatioon sitoutumisessa.

Osin kokemukseen ylempään johdon kaukaisuudesta liittyi kokemus siitä, että päätöksenteko nähtiin olevan etäällä arjesta ja että päätökset tehtiin hierarkiassa ylhäältä alaspäin. Päätökset koettiin olevan enemmän sanelua, kuin keskustelua. Haastateltavat toivoivat päätöksentekoon lisää vuoropuhelua sekä päätösten perustelua tarkemmin. Päätöksenteko koettiin myös hitaana silloin kun päätöksiä olisi toivonut tehtävän nopeasti. Kuten Luomaaho (2005: 67-68) toteaa, niin tämä hitaus muutoksissa on byrokraattiselle organisaatiolle tyypillistä. Tehdyistä päätöksistä ei haastateltavien välttämättä viestitetty haastateltaville suoraan, vaan he saivat tiedon esimerkiksi julkisuuden kautta. Tämä nähtiin epäluottamuksena ja linkittyy siis luottamuksen teemaan ja jo mainittuun Blomqvistin (2008: 2-3) havaintoihin kommunikaatiosta ja luottamuksesta. Epäluottamus sinänsä on epäedullista organisaation toiminnan kannalta kuten Laaksonen (2008: 53:54) toteaa; epäluottamus

aiheuttaa turhautumista, pelkoa, vihaa, pahoinvointia ja epävarmuutta sekä tuottavuuden laskua.

Säännöt ja ohjeet koettiin pääosin hyvinä. Säännöillä ja ohjeilla koettiin olevan merkitystä oikeudenmukaisuuden toteutumisen työntekijöiden kesken ja työn sisällön selkiyttämisessä. Tämä on byrokraattisessa organisaatiossa yksi sääntöjen tehtävä, kuten Harisalo (2008: 135) mainitsee.

Ajoittain säännöt tai ohjeet koettiin olevan ristiriidassa käytännön kanssa mikä saattoi aiheuttaa epävarmuutta omaa työtä kohtaan. Tällä taas oli vaikutusta työhyvinvoinnin kokemukseen. Lisäksi haastatteluissa tuli esiin niin sanottuja kirjoittamattomia sääntöjä, jotka liittyivät toisten työntekijöiden olettamuksi esimerkiksi toimintatavoista työn sisällön suhteen. Koivumäki (2008: 108) ja Mattila (2006: 79) ottavat esille, että organisaation toiminnan ennustettavuus on työntekijän perusturvallisuuden kokemisen kannalta keskeistä. Johdon tulisi luoda kuva jatkumosta ja perussäännöistä, joita noudatetaan organisaation sisällä.

Tämän tutkimuksen haastatteluissa ohjeet ja säännöt nähtiin myös vallankäytön välineenä organisaation taholta. Karhapään (2016: 29) mukaan ohjeet ja säännöt voivat johtaa siihen, että työntekijät tekevät vain sen mitä käsketään eikä ylimääräiselle osaamiselle tule tilaa.

Byrokratian ja hierarkian hyödyt nähtiin pääosin potentiaalisina. Tarkemmin haastateltavat kokivat lähinnä byrokratialla voivan olla hyötyä liittyen pyrkimykseen toimia oikeudenmukaisesti työntekijöiden kesken sekä selkeyttää organisaation vastuita. Esimerkiksi ongelmatapauksissa tiedettiin, kenelle viestiä voitiin laittaa. Työhyvinvointiin tämä linkittyy turvallisuuden tunteen kautta. Luottamuksen kannalta byrokratian piirteet vastuun jaosta ja asioiden tietyllä tapaa hoitamisesta voivat näkyä positiivisella tavalla (Pearce 2012: 481-482).

7.2. Kokemus työhyvinvoinnista

Yleinen kokemus omasta työhyvinvoinnista oli pääosin positiivinen, mutta organisaation tuki työhyvinvoinnille koettiin heikoksi. Työhyvinvoinnin omat alaluokat eli kategoriat

muodostuivat työyhteisön vaikutuksesta työhyvinvointiin, kokemus työn imusta, työympäristön vaikutus, palautteen saaminen johdolta, oman työn suunnittelu, työntekijän omat keinot vaikuttaa työhyvinvointiin sekä johdon vaikutus työhyvinvointiin yleisesti.

Työyhteisöllä koettiin olevan merkittävä rooli työhyvinvoinnin muodostumisessa. Tätä havaintoa tukee Mankan (2012: 12) huomio työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä, joista yhden kokonaisuuden muodostaa työyhteisö. Työyhteisössä hankalia asioita pystyi käsittelemään ja saada tukea vaativissa tilanteissa. Organisaation tuki esimerkiksi työparityökentelyyn koettiin heikoksi, mikäli työparia erikseen toivoi. Oman ammattikunnan edustajan tuki koettiin tärkeäksi, mutta tätä ei välttämättä ollut tarjolla tai organisaatio ei sitä mahdollistanut. Työyhteisössä saattoi olla ristiriitoja, joihin organisaatio ei ollut haastateltavien kokemuksen mukaan riittävästi puuttunut. Kumpulaisen (2013: 41) mukaan yksi työpahoinvoinnin lähde voi olla liiallinen työn määrä tai epäoikeudenmukaiseksi koettu johtajuus. Työturvallisuuskeskus (2020) ottaa esiin sosiaalisina kuormitustekijöinä esimerkiksi työyhteisöongelmat. Organisaation tulisi siis huomioida nämä oman toimintansa turvaamisen kannalta.

Työn imua koettiin vaihtelevasti. Osa haastateltavista ei ollut kokenut työn imua pitkään aikaan. Suurin osa kuitenkin koki työn imua ainakin välillä, osa useamman kerran viikossa. Työn imuun negatiivisesti vaikutti kiire ja paine tehdä enemmän töitä samalla resurssilla. Työn imuun positiivisesti vaikutti mahdollisuus jakaa vastuuta esimerkiksi työparityökentelyllä sekä oman jaksamisen ollessa hyvällä tasolla. Eniten työn imua koettiin suorissa asiakas tai potilastilanteissa, mutta myös kehittämistyössä. Breevaat ym. (2014: 32) toteavat, että juuri kollegoiden tuki voi lisätä työn imua. Työn imu ylipäänsä lisää työhyvinvointia sekä sitoutumista työpaikkaan; mieleiseksi koettu työ suojaa myös negatiiviselta stressiltä ja ehkäisee voimavarojen menetystä (Eriksson 2017: 85, 145-146). Työn imun huomioiminen ja sitä lisäävien toimien tekeminen voisi organisaatiossa lisätä paitsi tuotavuutta, niin myös työntekijöiden työhyvinvointia, mikä taas voi näkyä muun muassa sairaspotilaiden vähentymisenä.

Työympäristöllä tarkoitetaan fyysistä työympäristöä, kuten työtilat. Työympäristöstä sisäilmaongelmat nousivat esille kuormitusta aiheuttavana tekijänä. Organisaation johdon reagointi sisäilmaongelmiin koettiin riittämättömiksi. Parempien työpöytien tai työtuolien

saaminen koettiin hitaaksi ja hankalaksi. Niiden hankinta kuului johdolle eli haastateltavat eivät itse niitä voineet tilata, joka on byrokraattisen organisaation tyypillinen piirre: isommat hankinnat vaativat hierarkiassa ylemmällä portaalla olevan päätöksen. Työturvallisuuslaki (23.8.2002/738: 8§) velvoittaa työnantajaa pitämään huolta työntekijän turvallisuudesta ja terveydestä, joten sisäilmaongelmat sekä muut työterveyteen vaikuttavat tekijät tulisi lain mukaan ottaa huomioon organisaatiossa.

Palautteen saaminen johdolta koettiin olevan yksipuolista ja keskittyvän esimerkiksi suoritteiden seuraamiseen. Palaute koettiin negatiiviseksi ja sen vaikutus työhyvinvointiin sa-moin kielteiseksi. Palautetta olisi toivottu useammin sekä palautteen aitoutta; esimerkiksi vuoden lopussa tuleva kiitos menneestä vuodesta koettiin olevan vain pakollinen viesti työntekijöille. Palautetta työstä saatiin lähinnä asiakkaita tai potilaita. Sillä nähtiin olevan positiivinen merkitys oman työhyvinvoinnin kannalta. Palautteen saaminen kytkeytyy osaksi byrokraatiaan ja sitä on käsitelty aiemmin. Työhyvinvoinnin sekä työn imun lisää-misen osalta Hakanen (2011: 76-81) mainitsee esimerkkinä palvelevan johtamisen, jossa johtaja kuuntelee ja rohkaisee työntekijöitä tuomaan ideoitaan esille; vastakohtana voi pi-tää autoritääristä ja hierarkkista johtamista, jossa työntekijät kokevat, ettei heitä kuunnella.

Oman työn suunnittelulla nähtiin olevan suuri merkitys työhyvinvointiin. Oman työn suun-nittelu tarkoitti työn sisältöön vaikuttamista esimerkiksi oman kalenterin hallinnalla. Oman työn suunnittelu otti huomioon yksilölliset tarpeet. Liukuva työaika koettiin tärkeäksi te-kijäksi esimerkiksi työn ja vapaa-ajan yhdistämiseksi. Oman työn suunnittelun voi katsoa liittyvän osin luottamuksen teemaan. Hyväksi koettu luottamus muun muassa vähentää kontrollin sekä muodollisten sopimusten tarvetta (Laaksonen 2008: 50; Laine & Rautamo 2017) ja esimerkiksi liukuvassa työajassa työntekijä itse voi osittain määritellä työai-kaansa.

Työntekijän omia keinoja vaikuttaa omaan työhyvinvointiin nähtiin useita. Oman työn suunnittelulla koettiin olevan merkittävä rooli ja tähän organisaatio siis tarjosi mahdolli-suuden ainakin tietyissä rajoissa. Kalenteria pystyi täyttämään omaan työtapaan sopivalla tavalla. Vapaa-ajan merkitys ja omasta hyvinvoinnista huolehtiminen koettiin merkittä-väksi. Organisaatiolta toivottiin tukea vapaa-ajan harrastuksiin. Haastatteluissa nousi esille palautteen antaminen myös organisaatiolle, jotta tulisi tietoisuutta työhyvinvointiin

vaikuttavista seikoista. Breevaart ym. (2014: 31-36.) käsittelevät itsensä johtamista, mikä etenkin esimerkiksi etätyössä on tärkeää huomioida. Itsensä johtamisessa osa lähijohtajan vastuusta on työntekijällä itsellään kuten oman työmäärän ja työn laadun tarkkailu sekä työajan hallinta. Tällöin myös vastuu omasta työhyvinvoinnista on osin työntekijällä itsellään. Kuitenkin työhyvinvointi muodostuu muun muassa palautteen saamisesta. (Breevaart ym. 2014: 31-36.) Näin ollen työhyvinvoinnin muodostumisen voi ainakin osittain ajatella olevan vastavuoroista, jossa työntekijä ja organisaation johto keskustelevat työhyvinvointiin liittyvistä asioista.

Johdolla koettiin olevan erittäin merkittävä rooli yleisesti työhyvinvoinnin tukemisessa sekä ylläpidossa. Kouluttautumisen mahdollistaminen sekä innostavan ilmapiirin luominen koettiin työhyvinvointia tukeviksi seikoiksi. Työhyvinvointiin negatiivisesti johto pystyi vaikuttamaan jo esille tulleilla tavoilla, kuten viestinnän epäselvyyksillä sekä olemalla niin sanotusti näkymätön päätöksentekijä. Päätöksistä toivottiin yleisesti avoimuutta. Manka (2012: 14) toteaa, että työhyvinvointi vaikuttaa välillisesti muun muassa työn laatuun, asiakastyytyväisyyteen sekä työnantajan maineeseen. Organisaation johdon toiminta ei siis ole irrallista työntekijöiden työhyvinvoinnin kokemiseen.

7.3. Kokemus luottamuksesta

Kolmas teema käsittelee luottamuksen kokemusta organisaatiossa. Yleisesti luottamus koettiin melko korkeaksi, kun kyseessä oli oman työn sisältö ja siihen vaikuttamisen mahdollisuus. Luottamuksen teemasta nousi esiin omina alakategorioina vastuun saaminen, mielipiteen kuuntelu ja arvostus, työntekijä täyden ammattitaidon käyttö organisaatiossa sekä sitoutuminen organisaatioon.

Työn sisällön osalta haastatteluissa koettiin, että organisaatio luotti työntekijään. Työnsisältöön vaikuttamisen mahdollisuus näkyi osaltaan kaikissa kategorioissa. Työhyvinvointiin luottamuksen kokemisella oli positiivinen vaikutus. Koposen ym. (2013: 103) mukaan työntekijät työskentelevät mieluiten organisaatiossa, joka edistää luottamusta: tämä vähentää poissaoloja sekä työntekijöiden vaihtuvuutta. Korkean luottamuksen organisaatiossa on mahdollista toimia joustavasti ja vastuuta voidaan jakaa esimerkiksi työtiimeille. Matalan luottamuksen organisaatiossa taas työ alistetaan byrokraattiselle kontrollille.

(Koivumäki 2008: 103- 105.) Tutkimuksen kohteena olleen organisaation voi ajatella toimivan ainakin jollain osa-alueella korkean luottamuksen organisaationa, mutta samalla on ollut nähtävissä paljon matalan luottamuksen piirteitä esimerkiksi päätöksenteon osalta.

Vastuun saamiseen ja määrään haastateltavat olivat pääosin tyytyväisiä. Vastuun saaminen koettiin luottamuksen osoituksena. Ajoittain etenkin haastavissa potilas tai asiakas tilanteissa vastuuta koettiin olevan liikaakin. Tällöin olisi toivottu organisaation tukea esimerkiksi mahdollistamalla työparityöskentelyn. Aina tähän ei kuitenkaan ollut mahdollisuutta eikä päätöstä välttämättä organisaation puolelta perusteltu. Kuitenkin luottamuksen parantamisen kannalta avoin kommunikointi ja päätöksenteon selittäminen olisi tärkeässä roolissa (Blomqvist 2008: 2-3). Kohtuuttomaksi koetulla vastuulla oli negatiivinen vaikutus työhyvinvointiin. Vastuuta toivottiin lisää etenkin liittyen organisaation kehittämistyöhön.

Mielipiteen kuuntelussa ja arvostuksessa haastatteluissa nousi esille työkokemuksen arvostaminen. Arvostuksen kokemista voi pitää oleellisena myös työhyvinvoinnin kannalta; siihen vaikuttaa muun muassa työstä ja osaamisesta saama kiitos sekä tunnustus (Tarkkonen 2016: 65). Pidemmän työkokemuksen tai erityistä ammattitaitoa omaavat saattoivat kokea, ettei heidän osaamistaan organisaation tasolta osattu tai haluttu hyödyntää riittävästi. Vähemmän työkokemusta omaavat taas pitivät hyvänä, että heidänkin mielipidettään kuunnellaan, joka taas tuntui positiivisena arvostuksen osoituksena. Byrokraattisen organisaation pyrkimys työntekijöiden oikeudenmukaiseen ja tasapuoliseen (Karhapää 2016: 29) kohteluun toteutui ainakin osittain tässä kontekstissa, mutta samalla työntekijöiden ammattitaidon monipuolinen hyödyntäminen saattoi jäädä vähemmälle. Koponen ym. (2013: 103, 109-111) ottavat esille tunneperustaisen luottamuksen, joka perustuu tunnekokemukseen. Tunneperustainen luottamus näkyy muun muassa odotuksena keskinäisestä välittämisestä sekä vastavuoroisuudesta organisaatiossa. Mielipiteen kuuntelut ja arvostuksen kokemisen voi katsoa ainakin osittain liittyvän tunneperustaiseksi luottamukseksi, jota käytännön toimilla organisaatiossa voitaisiin vahvistaa.

Työntekijöiden täyden ammattitaidon käyttö vaihteli. Vähemmän työkokemusta omaavat kokivat muita enemmän, että heidän täysi ammattitaitonsa oli ainakin pääosin käytössä omassa työtehtävässä. Sen sijaan erityisosaamista hankkineet kokivat, etteivät päässeet täysin hyödyntämään kaikkea osaamistaan asiakas tai potilastyön hyväksi. Kehittämis-

työssä haastateltavat kokivat, ettei organisaation sisäistä potentiaalia osattua hyödyntää. Tämä liittyy byrokraattisen organisaation päätöksentekoon hierarkian yläpäässä. Tästä haastateltavat siis kokivat, että päätökset organisaatiossa enemmän sanellaan kuin käydään vuoropuhelua.

Sitoutuminen organisaatioon vaihteli, etenkin muutosten myötä. Osa haastateltavista koki, ettei organisaatio ole työntekijöihin sitoutunut, jolloin työntekijöiltäkään ei voi odottaa vastavuoroista sitoutumista organisaatioon. Tähän vaikutti muun muassa viestintä sekä muutokset. Työsuhteen laatu vaikutti sitoutumiseen: määräaikaaisuudella olevat kokivat vähäisempää sitoutumista, kuin vakituisella työsuhteella olevat. Koivumäki (2008: 244, 246) toteaa, että hyvällä tasolla oleva luottamus lisää sitoutumista organisaatioon. Lähdesmäen (2011: 80) mukaan luottamuksen vahvistaminen kuuluu eettiseen johtamiseen ja lisäksi luottamus auttaa organisaation muutoksissa sietämään epävarmuutta. Tässä tutkimuksessa kävi myös ilmi, että oman työhyvinvoinnin paremmaksi arvioineet kokivat sitoutuvansa organisaatioon paremmin.

7.4. X ja Y teorioiden linkittyminen työhyvinvointiin

X ja Y teorioiden mukaisesti organisaatiossa näytti olevan vallalla kumpaakin teoriasuuntausta hieman riippuen osa-alueesta. Organisaatiossa X ja Y teorioiden mukaisesti viestinnässä näytti olleen haastatteluhetkellä enemmän X teorian mukainen malli käytössä, jossa työntekijöiden koetaan tarvitsevan paljon ohjeistusta sekä kontrollointia. Sääntöjen ja ohjeiden perusteella X teoriaa tuki ajatus siitä, että mikäli toimii sääntöjä tai ohjeita vastaan, niin seuraa rangaistus. Toisaalta säännöt ja ohjeet saattoivat olla ristiriitaisia tai muuttua nopeasti, jolloin niitä ei ollut aikaa toteuttaa tai sisäistää. Tämä taas laski työhyvinvoinnin kokemusta.

Voimakas hierarkkisuus organisaation päätöksenteossa tukee X teoriaa ajatuksessa kontrolloida työntekijöitä. Haastatteluissa koettiin, että päätökset saneltiin hierarkian yläpäästä ja niihin ei pystynyt juurikaan vaikuttamaan. X teorian mukaan työntekijöitä tulee ohjata kohti organisaation tavoitteita, mutta haastatteluissa tuli ilmi, ettei organisaation tavoitteet aina olleet työntekijöille selvillä tai niistä viestitettiin epäselvästi. McGregorin X teorissa mainitaan, että ihmisiä tulisi työssä ohjata ja kontrolloida tavoitteiden saavuttamiseksi

(McGregor 1960: 33-44). Työhyvinvoinnin osalta koettiin negatiivisesti kokemus siitä, ettei päätöksentekoon pysty vaikuttamaan tai vuoropuhelu puuttuu. Burken (2011: 198) mukaan Y teorian periaatteilla johdetut yritykset menestyvät paremmin työhyvinvointiin liittyvillä mittareilla katsottuna, kuin X teorian mukaan johdetut.

X teorian vastaisesti haastateltavat toivoivat vastuuta työhönsä liittyen ja etenkin organisaation kehittämiseen liittyen. X teorian osalta haastateltavat myös toivoivat ohjausta ja sitä kautta turvallisuuden tunnetta työhön liittyen; tämä on kuvattuna X teoriassa (McGregor 1960: 33-44). Organisaatio ei kuitenkaan pystynyt tähän tarpeeseen välttämättä vastaamaan. Turvallisuuden tunteen lisäämiselle olisi vaikutusta työhyvinvoinnin positiiviseen kokemiseen.

Y teorian mukaan ihminen hakee vastuuta ja vastuun välttely on seurausta jostakin (McGregor 1960: 45-57). Haastatteluissa vastuuta koettiin välillä olevan liikaakin, jolla taas oli negatiivinen vaikutus työhyvinvointiin. Vastuuta toivottiin voivan jakaa. Toisaalta vastuuta toivottiin joissain asioissa lisää, kuten organisaation kehittämiseen liittyen. Usea haastateltava myös koki vastuun olevan pääosin sopivalla tasolla, millä oli positiivinen merkitys työhyvinvoinnille. Vastuun antamisen voi ajatella olevan luottamuksen osoitus (Laaksonen 2008: 54), mutta samalla työmäärän tulisi työhyvinvoinnin osalta katsottuna pysyä kohtuullisena.

Oman työn suunnittelun mahdollistaminen on pääosin Y teorian mukaista. Tähän organisaation koettiin tukevan esimerkiksi mahdollistamalla oman työajan käytön suunnittelun. Tällä nähtiin olevan positiivinen vaikutus omaan työhyvinvointiin. Organisaation voi ajatella toimivan Y teorian mukaisesti, kun se mahdollistaa työntekijän itseohjautuvuuden sekä itsekontrollin käytön työtehtävää kohtaan. Y teorian mukaisesti työntekijät kokivat organisaation luottavan heidän työhönsä. Tätä tukee myös Wilkonson ym. (1986: 29-31) havainto, jonka mukaan Y teorialla johdetut työntekijät suoriutuvat paremmin työstään ja ovat enemmän motivoituneita.

Työn imun kokemuksen voi ajatella olevan Y teorian mukaista, jolloin työntekijä tekee työtään tyytyväisemmin ja vapaaehtoisesti, kuin pakonomaisesti ja kontrolloidusti. Työn imun tukemiselle haastatteluissa toivottiin organisaation tukea. Työn imua koettiin

enemmän, mikäli työhyvinvointi miellettiin paremmaksi. Wilkinsonin ym (1986: 25-26) ottavat esille etenkin asiantuntija-ammateissa Y teorialla johdetut henkilöt kokevat parempaa työtyytyväisyyttä. Tässä tutkimuksessa haastateltavat toimivat juurikin asiantuntija-ammateissa ja siksi X teorialla johtaminen saatettiin kokea työhyvinvointia laskevana eikä työn imuun tukevana.

Y teorian mukaan ihmisten potentiaalinen älykkyys on vain osin hyödynnetty työpaikoilla. Tämä tuli esiin siinä, että haastateltavat kokivat pääosin, ettei heidän täysi ammattitaitonsa ollut hyödynnetty. Etenkään silloin, kun työkokemusta oli kertynyt useammalta vuodelta. Esimerkiksi organisaation kehittämiseen liittyen tai erityisosaamien hyödyntäminen oli vajaikäytössä. Tämä on osaltaan X teorian mukaista johtamista, jossa johdon ajatellaan olevan vastuussa organisaation tuottavista elementeistä sekä siksi myös työntekijöiden ohjauksesta organisaation kannalta oikeaan suuntaan. (Gordon 1991: 9; Koivumäki 2008: 22.) Kuitenkin Y teorian mukaan työntekijät eivät ole lähtökohtaisesti passiivisia, vaan organisaation mallit ovat luoneet heistä sellaisia: työntekijöillä itsellään on päämääriä ja kykyä kehittää organisaatiota. (Gordon 1991: 9-10; Koivumäki 2008: 23-24.) Tässä kohtaa organisaatiolla olisi mahdollista hyödyntää enemmän Y teorian mukaista ajattelua.

Alle olen koonnut taulukon, josta käy ilmi tämän tutkimuksen keskeiset teemat, miten ne näkyvät teoriassa ja miten tässä tutkimuksessa. Taulukosta näkee, miten teemat on esitelty tämän tutkimuksen teoriaosuudessa. Kaikkea teoriaosuutta ei taulukkoon tietenkään ole voitu liittää. Samoin tämän tutkimuksen aikaisemmissa kappaleissa liittyen tutkimuksen tuloksiin sekä johtopäätöksissä on käyty osin laajemmin läpi saatuja tuloksia. Taulukon tarkoitus on eritellä käytyjä teemoja. Käytännössä tässä tutkimuksessa kaikki teemat liittyivät toisiinsa ja olivat vuorovaikutuksessa keskenään eivätkä irrallisia kokonaisuuksia.

Taulukko 2. Keskeiset teemat teoriassa ja käytännössä.

Teema	Teoriassa	Tässä tutkimuksessa
Byrokratia	- Hierarkkinen - Päätöksenteko ylhäältä alas.	- Hierarkia näkyi etenkin päätöksenteossa. Päätöksistä informoitiin ylhäältä alaspäin. Ylempää johtotasoa ei tunnettu

	<ul style="list-style-type: none"> - Viestintä mielletään informaation siirtämiseksi. - Hidas muutoksissa. - Säännöt ja ohjeet ohjaavat toimintaa. 	<p>tai oltu tavattu. Lähijohto koettiin yleensä hyväksi.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Viestintä koettiin yksisuuntaiseksi: ylhäältä alaspäin tapahtuvaksi. - Muuttuvissa tilanteissa päätöksiä joutui odottamaan. - Säännöillä ja ohjeilla koettiin olevan hyvä tarkoitus, mutta ne olivat ajoittain ristiriitaisia tai epäselviä.
Työhyvinvointi	<ul style="list-style-type: none"> - Työhyvinvointiin vaikuttaa lukuisat tekijät: vaikutusmahdollisuudet, työturvallisuus, työn sisältö, työmäärä. - Työyhteisöllä positiivien vaikutus: työryhmän toimivuus ja avoin vuorovaikutus. - Johtamisella voi vaikuttaa, muun muassa osallistuva ja kannustava johtajuus lisää työhyvinvointia. Johtamisen yksi alue on viestintä sekä kommunikointi työntekijöiden kanssa. - Työpahoinvointi muodostuu muun muassa liiallisesta kuormituksesta ja ympäristötekijöistä sekä joskus johtamisesta. Työpahoinvointi lisää poissaoloja sekä näin ollen organisaation kuluja. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tutkimuksessa tuli esille niin ikään monia työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Esimerkiksi vaikutusmahdollisuudet, viestintä, työn sisältö ja työmäärä. - Työyhteisö koettiin tärkeäksi voimavaraksi. - Työhyvinvointiin koettiin organisaation voivan vaikuttaa etenkin johdon viestinnän avulla. Palautetta saatiin harvoin muilta kuin suoraan asiakkaalta/potilaalta. - Työsuoritteiden seuraaminen koettiin yksipuoliseksi ja siitä organisaatiolta saatu palaute lähes yksinomaan negatiiviseksi. Tämä johti työpahoinvoinnin kokemukseen.

	<ul style="list-style-type: none"> - Työn imussa työntekijä suhtautuu työhön positiivisesti ja työhön uppoutuu siten, että ajantaju voi kadota. - Työn imua voi lisätä muun muassa luottamus, vastavuoroisuus, hyvä työympäristö ja kollegoiden sekä johdon tuki. - Työhyvinvointiin voi työntekijä vaikuttaa myös itse. 	<ul style="list-style-type: none"> - Työn imua koettiin mielekkäissä potilas/asiakastilanteissa sekä osin kehittämässä. - Työn imuun negatiivisesti vaikutti liian suuri vastuu tai työkuorma. - Työhyvinvointiin pystyi itse vaikuttamaan muun muassa oman työn suunnittelulla.
Luottamus	<ul style="list-style-type: none"> - Luottamusta lisää esimerkiksi kokemus oikeudenmukaisuudesta, turvallisuuden tunteesta sekä toiminnan läpinäkyvyydestä sekä vastuun saamisena. - Korkean luottamuksen organisaatiossa vastuuta voi jakaa. - Viestintä ja kommunikointi keskeistä: kahdensuuntainen kommunikointi lisää luottamusta. - Luottamusta vähentää esimerkiksi organisaation jäykkyys, alistuminen roolin 	<ul style="list-style-type: none"> - Luottamus yleisesti koettiin olevan hyvällä tasolla. - Luottamuksen osoituksena pidettiin muun muassa mahdollisuutta vaikuttaa oman työn sisältöön sekä työajan käyttöön. - Vastuuta koettiin olevan pääasiassa riittävästi. Osa koki olevan liikaa työn vaativuu-teen nähden, osa toivoi lisää esimerkiksi kehittämiseen liittyen. - Mieliä pidettä koettiin kuunneltavan, mutta ei välttämättä riittävästi tai ei tiedetty onko mielipiteellä todellista merkitystä esimerkiksi päätöksenteossa. - Luottamusta vähentäväksi koettiin, että mikäli organisaation taholta työnkuvaan

	<p>mukaisiin raameihini, tehotto- muus ja sanktioiden uhka.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Luottamus lisää sitoutumista organisaatioon. Etenkin muutoksissa tämä on keskeistä. - Epäluottamus vaikuttaa negatiivisesti muun muassa työhyvinvointiin. 	<p>alettaisiin puuttua enemmän ja työn sisältö ohjattaisiin tarkasti.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sitoutuminen koettiin vaihtelevan esimerkiksi muutosten aikana ja sitoutumiseen vaikutti muun muassa organisaation antamat mahdollisuudet kouluttautumiseen sekä työsuhteen laatu; määräaikaisuus sitoutti heikommin, kuin vakituinen työsopimus.
X ja Y teorit	<ul style="list-style-type: none"> - Organisaatioissa on yleensä käytössä X teorian sekä Y teorian mukaista johtamista samanaikaisesti. - X teoria: ihminen välttelee työntekoa eikä pidä siitä. Useimpia pitää ohjata, kontrolloida sekä uhkailla tavoitteiden saavuttamiseksi. Ihminen haluaa tulla ohjatuksi, välttelee vastuuta ja haluaa ennen kaikkea turvallisuutta. - Y teoria: ihminen ei lähtökohtaisesti ole pitämättä työstä, vaan työolot vaikuttavat suhtautumiseen. Ihminen on itseohjautuva. Sitoutumiseen vaikuttaa esimerkiksi itsensä toteuttamisen 	<ul style="list-style-type: none"> - Organisaatiossa näytti olevan vallalla X ja Y teoriaan pohjautuvaa ajattelua samaan aikaan. - X teoria näkyi esimerkiksi hierarkkisudessa, jossa työntekijöiden katsottiin tarvitsevan ohjausta ja sanktioiden uhkaa. Viestintä ja päätöksenteko oli keskitetty hierarkian yläpäähän. - Haastateltavat myös toivoivat X teorian mukaista ohjausta sekä turvallisuutta. - Y teoria näkyi etenkin luottamuksen kokemisessa. Työntekijät kokivat, että heidän ammattitaitonsa luotetaan ja he voivat tehdä itsenäisiä päätöksiä esimerkiksi hoidon sisältöihin liittyen.

	<p>mahdollistaminen. Keski-verto ihminen haluaa vastuuta, vastuun välttely on seurausta jostain. Potentiaalinen älykkyys on vain osittain organisaation käytössä.</p> <p>- Y teoriolla johdetuissa organisaatioissa työhyvinvointi koetaan paremmaksi.</p>	<p>- Y teorian mukaisesti vain osa haastateltavien ammattitaidosta oli organisaation käytössä.</p> <p>- Työhyvinvointia edesauttavaksi koettiin muun muassa vastavuoroisuus päätöksenteossa, työn sisältöön vaikuttamisen mahdollisuus sekä vastuun saamista. Näitä voidaan pitää Y teorian mukaisena johtamisena sekä luottamuksen osoituksena työntekijää kohtaan.</p>
--	--	--

7.5. Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksen rajoitteena on sen yleistettävyys koko organisaation tasolle. Tutkimuksen kohteena ollut organisaatio muodostuu useista eri ammattiryhmistä sekä työtehtävien sisällöstä. Toisaalta siksi tutkimukseen on valittu kahta eri ammattiryhmää, jotta tutkimukselle on saatu laajempaa näkökulmaa. Tutkimuksessa ei ole haastateltu johtavassa asemassa olevia henkilöitä, jolloin heidän kokemuksensa jää tutkimuksen ulkopuolelle.

Jatkotutkimusaiheena voisi olla johtavan henkilöstön kokemusten tutkiminen samasta aiheesta. Tämä lisäisi mahdollisuutta tehdä vertailevaa tutkimusta johdon ja muun henkilöstön kokemusten välillä. Jatkotutkimusaiheita voi nostaa esille myös haastattelujen teemoista. Henkilön täyden ammattitaidon käyttö organisaatiossa on varmasti haasteellista, mikäli henkilöllä on paljon erilaista ammatillista osaamista, mutta ammattitaidon laajempi hyödyntäminen voisi olla tutkimusaiheena: miten voisi paremmin hyödyntää tai vaikuttaa se työhyvinvointiin tai organisaatioon positiivisella tavalla. Lisäksi byrokratian

näkymistä organisaation ulkopuolelta voi tarkastella: miltä esimerkiksi potilaasta tai asiakkaasta organisaation byrokratia näyttää.

Johtamisen filosofiasta on kirjoitettu paljon eri aikakausina. Jotkut näistä aatteista häviävät vuosien aikana, jotkut taas kestävän paremmin kriittistäkin arviointia. Tämän pro gradun alussa olen lainannut Laozin sekä lopuksi Sunzin vuosituhansia sitten esittämiä ajatuksia johtamisesta. Joskus monimutkaisiksi mielletyt asiat voidaan nähdä myös tiivistetyn yksinkertaisina.

Johdolla tarkoitan viisautta, rehellisyyttä, inhimillisyyttä, rohkeutta ja tinkimättömyyttä (Sunzi 2010: 62).

LÄHDELUETTELO

- Blomqvist, Kirsimarja (2008). Luottamus organisaation työhyvinvoinnin ja tehokkuuden taustalla. Tilastokeskus. Saatavissa 7.10.2020: http://www.stat.fi/ajk/tapahtumia/2008-05-21_luottamus_artikkeli.pdf.
- Breevaart, Kimberley & Arnold B. Bakker & Evangelia Demerouti (2014). Daily self-management and employee work engagement. *Journal of Vocational Behavior* 84: 1, 31-38.
- Baslevent, Cem & Hasan Kirmanoglu (2013). Do Preferences for Job Attributes Provide Evidence of "Hierarchy of Needs"? *Social Indicators Research* 111: 2, 549–560.
- Burke, Warner (2011). On the legacy of Theory Y. *Journal of Management History* 17: 2, 193–201.
- Diefenbach, Thomas & Todnem Rune (2012). *Reinventing Hierarchy and Bureaucracy: From the Bureau to Network Organizations*. Research in the Sociology of Organizations. Emerald Group Publishing Limited.
- Diefenbach, Thomas & John Sillince (2011). Formal and Informal Hierarchy in Different Types of Organization. *Organization Studies* 32: 11, 1515–1537.
- Eriksson, Tuula (2017). *Ikääntyvät ja työhyvinvointi: 45-64-vuotiaiden työssäjaksamiskokemuksia*. Jyväskylän Yliopisto.
- Fatt, James (2002). When business can be fun. *Management Research News* 25: 1, 39–48.
- Feser, Claudio (2012). Long live bureaucracy! *Leader to Leader* 2012: 65, 57.

Gauche, Cecile, Leon T. de Beer & Lizelle Brink (2017). Managing employee well-being: A qualitative study exploring job and personal resources of at-risk employees. SA Journal of human resource management. Saatavissa 15.09.2020: <https://sajhrm.co.za/index.php/sajhrm/article/view/957>.

Gordon, Pierce (1991). Management Philosophies: What Comes After Theory Z? Journal of Systems Management 42: 6, 9.

Gürbüz, Sait & Faruk Sahin & Onur Köksal. (2014). Revisiting of theory X and Y. Management Decision: A multilevel analysis of the effects of leaders' managerial assumptions on followers' attitude. Management Decision 52: 10, 1888–1906.

Hakanen, Jari (2011). Työn imu. Työterveyslaitos. Tampere: Tammerprint Oy.

Hakanen, Jari & Riku Perhoniemi & Salla Torppinen-Tanner (2008). Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. Journal of Vocational Behavior 73: 1, 78-91.

Hamel, Gary (2011). First, Let's Fire All the Managers. Harvard Business Review. Saatavissa 15.07.2020: <https://hbr.org/2011/12/first-lets-fire-all-the-managers>.

Harisalo, Risto (2008). Organisaatioteoria. Tampere: Tampere University Press.

Harvard, Phillip (2010). Maslow, Mazes, Minotaurs Updating Employee Needs and Behavior Patterns in a Knowledge-Based Global Economy. Journal of the Knowledge Economy 1: 2, 117.

- Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes ja Paula Sajavaara (2008). Tutki ja kirjoita. Tammi.
- Horton, Kate & Charlotte McClelland & Mark Griffin (2014). Defined by our hierarchy? How hierarchical positions shape our identifications and well-being at work. *Human Relations* 67: 10, 1167–1188.
- Hsieh, Ting-Hua & Chien-Yu Chen & Hsiao-Yen Mao (2009). The relationship between bureaucracy and workplace friendship. *Social Behavior and Personality: an international journal* 37: 2, 255-266.
- Ikola-Norrbacka, Rinna (2011). Eettinen julkisjohtaminen. Teoksessa: Julkinen hallinto ja julkinen johtaminen: Juhlakirja professori Ari Salmisen 60-vuotispäivän kunniaksi, 88–104. Toim. Esa Hyyryläinen & Olli-Pekka Viinamäki. Vaasan yliopisto. Saatavissa 16.08.2020: http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-340-0.pdf.
- Isosaari, Ulla (2008). Valta ja tilivelvollisuus terveydenhuollon organisaatioissa. Tarkastelu lähijohtamisen näkökulmasta. *Sosiaali- ja terveyshallintotiede*. Vaasan Yliopisto.
- JHL Julkisten ja hyvinvointialojen liitto (2020). Työssä jaksaminen. Saatavissa 15.09.2020: <https://www.jhl.fi/tyoelama/perustietoa/tyosuojelu-ja-hyvivointi/tyossa-jaksaminen/>.
- Karhapää, Sari-Johanna (2016). Management change and trust development process in transformation of university organization: a critical discourse analysis. Itä-Suomen yliopisto.
- Keyriläinen, Marianne (2020). Työolobarometri 2019 – ennakkotiedot. Työ- ja elinkeinoministeriö.

Koivumäki, Jaakko & Pasi Pyöriä (2012). The Paradox of Post-Bureaucracy:

Trust Formation among State Administration Employees in Finland. *Journal of Social Research & Policy* 3: 1, 115-125.

Koivumäki, Jaakko (2008). Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma: tutkimus luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksestä muuttuvissa valtion asiantuntija-organisaatioissa. Tampere: Tampere University Press.

Kopelman, Richard & David Prottas & Anne Davis (2008). Douglas McGregor's Theory X and Y: toward a construct-valid measure. *Journal of managerial issues* 20: 2, 255–271.

Koponen, Sirpa, Anna-Maija Lämsä, Melina Kärkäs & Marianne Ekonen (2013). Organisaatioluottamus, esimies-alaisuhde ja työhyvinvointi. Teoksessa: Kestämistä ja kestävyyttä. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 4/2013, 101-114. Toim. Marjukka Virkajärvi. Tampereen yliopisto.

Kumpulainen, Kristiina (2013). Henkilöstön työssä koettu hyvinvointi: pitkäaikaissuranta muuttuvassa koulutusorganisaatiossa. Kuopio: Itä-Suomen Yliopisto.

Kuntaliitto (2007). Työhyvinvoinnin toimintalinjat ja hyvät käytännöt – suositus kunta-alalle. Suositukset. Kuntaliitto. Saatavissa 9.1.2020: <https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen/suositukset/tyohyvinvoinnin-toimintalinjat-ja-hyvät-kaytannot>.

Laaksonen, Hannele (2008). Luottamukseen perustuvan voimistavan johtamisen prosessimalli ja työyhteisön hyvinvointi: mallin testaus sosiaali- ja terveydenhuollon dementiayksiköissä. Vaasan yliopisto.

Laine, Kari & Päivi Rauramo (2017). Luottamuksen rakentaminen työyhteisön vuorovaikutuksessa. Työturvallisuuskeskus. Digijulkaisut. Saatavissa 12.10.2020: https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/luottamuksen_rakentaminen_tyoyhteison_vuorovaikutuksessa.

Laozi (2001). De Dao Jing. Helsinki: Art House.

Lawter, Leanne, Richard Kopelman & David Prottas (2015). McGregor's Theory X/Y and Job Performance: A Multilevel, Multi-source Analysis. *Journal of Managerial Issues* 27: 1-4, 84–101.

Lundholm, Susanne & Jens Rennstam & Mats Alvesson (2012). Understanding hierarchy in contemporary work. Teoksessa: *Research in the Sociology of Organizations: Re-inventing Hierarchy and Bureaucracy - from the Bureau to Network Organizations* 35, 113–140. Toim. Thomas Diefenbach & Todnem Rune. Emerald Group Publishing Limited.

Luoma-aho, Vilma (2005). Faith-holders as social capital of Finnish public organisations. Jyväskylän yliopisto.

Lähdesmäki, Kirsi (2003). New Public Management ja julkisen sektorin uudistaminen: tutkimus tehokkuusperiaatteista, julkisesta yrittäjyydestä ja tulosvastuusta sekä niiden määrittelemistä valtion keskushallinnon reformeista Suomessa 1980-luvun lopulta 2000-luvun alkuun. Vaasan yliopisto. Saatavissa 14.09.2020: http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_952-476-004-5.pdf.

Lähdesmäki, Kirsi (2011). New Public Management julkisjohtamisen uudistajana – yhä kesto-suosikki reformeissa? Teoksessa: *Julkinen hallinto ja julkinen johtaminen: Juhlakirja professori Ari Salmisen 60-vuotispäivän kunniaksi*, 75–88. Toim. Esa

Hyyryläinen & Olli-Pekka Viinamäki. Vaasan yliopisto. Saatavissa 14.09.2020:
http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-340-0.pdf.

Malkamäki, Kirsti (2017). Luottamuksen kehittyminen ja johtamisjärjestelmää koskeva uudistus: tapaustutkimus kaupan alan organisaatiosta. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Itä-Suomen Yliopisto.

Manka, Marja-Liisa (2015). Työhyvinvoinnin johtaminen työurien jatkamisen keinona. Teoksessa: Felix byrokratia? Julkinen hallinto kaiken huomioimisen taitona. Tampereen yliopiston 50-vuotisen hallintotieteellisen opetuksen ja tutkimuksen sekä julkishallinnon emeritusprofessori Juha Vartolan juhlakirja, 245-263. Toim. Klaus af Ursin, Elias Pekkola & Jari Stenvall. Tampereen Yliopisto.

Manka, Marja-Liisa & Kirsi Heikkilä-Tammi & Anne Vauhkonen (2012). Työhyvinvointi ja tuloksellisuus: henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa. Tampereen yliopisto.

Markkula, Marja (2011). Johtaminen, tehokkuus ja työelämän laatu: organisaatioiden toiminnan kulmakivat. Vaasan yliopisto. Saatavissa 14.09.2020:
http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-353-0.pdf.

Mattila, Pekka (2006). Toiminta, valta ja kokemus organisaation muutoksessa: tutkimus kolmesta suuryrityksestä. Helsinki: Helsingin yliopisto.

McGregor, Douglas (1960). The Human side of enterprise. New York: McGraw-Hill book company, Inc.

Noland, Carey (2014). Teaching Theory X and Theory Y in Organizational Communication. Communication Teacher 28: 3, 145-149.

- Partanen, Minttu-Maaria (2016). Toimivan yrityksen hierarkia on kuin kalaverkko. Talouselämä 25.06.2016. Saatavissa 14.09.2020: <http://www.talouselama.fi/tyoelama/toimivan-yrityksen-hierarkia-on-kuin-kalaverkko-6561797>.
- Pearce, Jone (2012). Bureaucracy and Trust: A Review of Recent Volumes in the Russell Sage Foundation Series on Trust. *International Public Management Journal* 11: 4, 481-485.
- Phhyky (2020). Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän internetsivut: Yhtymä. Saatavissa 31.8.2020: <https://www.phhyky.fi/fi/yhtyma/>.
- Poduska, Bernard (1992). Money, marriage and Maslow's hierarchy of needs. *American Behavioral Scientist* 35: 6, 756–770.
- Pollitt, Christopher & Geert Bouckaert (2011). *Public management reform: a comparative analysis new public management, governance, and the neo-weberian state*. Oxford: Oxford university press.
- Rauramo, Päivi (2009). *Työhyvinvoinnin portaat: Työkirja*. Työturvallisuuskeskus TTK. Saatavissa 14.09.2020: http://ttk.fi/files/704/Tyohyvinvoinnin_portaat_tyokirja.pdf.
- Rauramo, Päivi (2007). *Hyvinvoinnin edistäminen yliopistoissa Työhyvinvoinnin portaat –mallin viitekehyksessä: Laadullinen tapaustutkimus*. Kuopion yliopisto. Saatavissa 14.09.2020: <https://www2.uef.fi/documents/1299922/1299939/Paivi+Rauramo+2007.pdf/e8398aea-ba65-4f10-9b0e-e570279b20ea>.

- Sadri, Golnaz & Clarke Bowen. (2011). Meeting employee requirements: Maslow's hierarchy of needs is still a reliable guide to motivating staff. *Industrial Engineer* 43: 10, 44–48.
- Sager, Kevin (2008). An Exploratory Study of the Relationships Between Theory X/Y Assumptions and Superior Communicator Style. *Management Communication Quarterly* 22: 2, 288–312.
- Sahin, Faruk (2012). The mediating effect of leader-member exchange on the relationship between theory X and Y management styles and affective commitment: A multi-level analysis. *Journal of Management and Organization* 18: 2, 159–174.
- Schaufeli, Wilmar & Marisa Salanova & Vicente González-romá & Arnold Bakker (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies* 3: 1, 71-92.
- Schaufeli, Wilmar & Arnold Bakker (2002). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior* 23: 5, 293-323.
- Seeck, Hannele (2007). Valtionhallinnon viestintä Suomessa - byrokraattista tiedonsiirtoa vai jälkibyrokraattista viestintää? *Media ja viestintä* 30: 3, 19-32.
- Sewell, Bethany & Charla Gilbert (2015). What Makes Access Services Staff Happy? A Job Satisfaction Survey. *Journal of Access Services* 12: 3-4, 47-74.
- Sosiaali- ja terveysministeriö (2020). Menetetyn työpanoksen kustannukset. Saatavissa 15.09.2020: <https://stm.fi/menetetyn-tyopanoksen-kustannukset>.

Stewart, Clegg (2012). The end of bureaucracy? Teoksessa: Research in the Sociology of Organizations: Reinventing Hierarchy and Bureaucracy - from the Bureau to Network Organizations 35, 59–84. Toim. Thomas Diefenbach & Todnem Rune. Emerald Group Publishing Limited.

Sunzi. (2010). Sodankäynnin taito. Helsinki: Gaudeamus.

Tammilehto, Pirkko (2016). Tunnistatko hyvän työyhteisön eväät: "Työn imua, innostuneisuutta ja vaikutusmahdollisuuksia". Kauppalehti. 17.10.2016. Saatavissa 14.09.2020: <http://www.kauppalehti.fi/uutiset/tyohyvinvoinnin-professori-innustus-tuo-euroja/ypgj4m5W>.

Talja, Heli (2006). Asiantuntijaorganisaatio muutoksessa. VTT. Saatavissa 16.02.2017: <http://www.vtt.fi/inf/pdf/publications/2006/P620.pdf>.

Tarkkonen, Juhani (2016). ”Näin on tehty ennenkin”: tutkimus turvallisuuden ja työhyvinvoinnin kokonaishallintaa estävistä ja vaikeuttavista uskomuksista. Acta Universitatis Lapponiensis.

Tirkkonen, Maija & Ulla Kinnunen (2010). Työhyvinvointi vahvistuu varhaiskuntoutuksessa: Aslak-kuntoutuksen ja työhyvinvointi-kuntoremontin vaikuttavuus. Miina Sillanpään Säätiö Helsinki: Miina Sillanpään Säätiön julkaisusarja A:8.

The Economist (2006). The X and Y factors. The Economist 378: 8461, 19.

Tuomi, Jouni & Anneli Sarajärvi (2009). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Gummerus kirjapaino Oy Jyväskylä.

Työturvallisuuskeskus (2020). Psykososiaalinen kuormitus. Saatavissa 15.09.2020: https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/tyoyhteiso/psykososiaalinen_kuormitus.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Saatavissa 17.6.2019: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>.

Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383. Saatavissa 17.6.2020: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>.

Valtiovarainministeriö (2005). Arvot arjessa – virkamiehen etiikka. Saatavissa 14.02.2020: http://vm.fi/documents/10623/1172317/Arvot_arjessa_Virkamiehen+etiikka.pdf/11021c42-0927-4290-849b-454297644870.

Vartola, Juha (2015). Byrokratia modernin hallinnan muotona. Teoksessa: Governance – Hallinnan uusi ulottuvuuksia, 54–74. Toim. Ilari Karppi. Tampere: Tampereen yliopisto.

Vähämäki, Maija (2010). Hierarkiasta jaettuun johtajuuteen: vuorovaikutuksen haasteet vertikaalisissa ja horisontaalisissa työpaikan suhteissa. Prologi: Puheviestinnän vuosikirja 2010: 34-46.

Wilkinson, Harry, Charles Orth & Robert Benfari (1986). S.A.M. Advanced Management Journal 51: 4, 24-31.

Winther, Gorm (1999). Theory O-Is the Case Closed? Economic and Industrial Democracy 20: 2, 269-293.

Yau-ho, Paul & Zhang Li-fang (2014). Perceived school culture, personality types, and wellbeing among kindergarten teachers in Hong Kong. *Australasian Journal of Early Childhood* 39: 2, 100-108.

LIIKTEET**Liite 1. Tutkimuslupa****VIRANHALTIJAPÄÄTÖS****Psykososiaaliset palvelut Ylihoitaja****18.05.2020/2 §**

Asianumero	D/1160/13.00.00.01/2020
Päätöslaji	Opinnäytetyö
Otsikko	Tutkimusluvan myöntäminen pro-gradu tutkielmaan - Reijula Juho, byrokratian vaikutus työhyvinvointiin, Vaasan yliopisto
Päätösperustelut	Vaasan yliopiston Pro-Gradu tutkielma.
Päätös	Myönnän yllämainitun tutkimusluvan Tutkimuksessa ei käsitellä henkilötietoja – aineisto ei sisällä mitään tunnistusaineistoa Luvan saanut on velvollinen toimittamaan valmiin lopputyön sähköisen version Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän tutkimuskoordinaattorille. Tämän luvan myöntämiseen liittyvät tutkimuslupahakemusasiakirjat on tallennettu asianhallintajärjestelmä Twebiin.
Lisätietojen antaja	Kimmo Mustonen, 044 719 5127
Toimivallan peruste	Hallintosääntö
Nähtävänäoloaika	19.05.2020
Nähtävänäolopaikka	Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä, kirjaamo, Keskussairaalankatu 7, 15850 Lahti
Muutoksenhaku	Oikaisuvaatimus
Saaja	Juho Reijula
Tiedoksi	Marjo Soini

Liitteet

Lupahakemus

Kimmo Mustonen

Allekirjoitus

Ylihoitaja

ALLEKIRJOITETTU KONEELLISESTI

Mustonen Kimmo, 18.05.2020 12:45

2 (3)

OIKAISUVAATIMUSOHJEET**Liitetään viranhaltijan päätökseen****Päijät-Hämeen hyvinvointikun- Kunnallisasiat
tayhtymä**

Viranomainen:

Päivämäärä:

Pykälä:

Ylihoitaja

18.05.2020

2

Oikaisuvaatimusoikeus

Päätökseen tyytymätön voi tehdä kirjallisen oikaisuvaatimuksen.

Oikaisuvaatimuksen saa tehdä se, johon päätös on kohdistettu tai jonka oikeuteen, velvollisuuteen tai etuun päätös välittömästi vaikuttaa (asianosainen) sekä kunnan jäsen.

Muutoksenhakukielto

Oikaisuvaatimusta ei saa tehdä päätöksistä, jotka koskevat virka- tai työehtosopimuksen tulkintaa tai soveltamista (KvesL 26 §).

Oikaisuvaatimusviranomainen

Viranomainen, jolle oikaisuvaatimus tehdään ja sen yhteystiedot:

Toimielin: Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymän hallitus

Postiosoite: Keskussairaalankatu 7, 15850 Lahti

Käyntiosoite: Keskussairaalankatu 7

Puh.: (03) 819 11

Faksi: (03) 819 2308

Sähköposti-osoite: kirjaamo@phsotey.fi

Aukioloaika: 9-15

Oikaisuvaatimusaika ja sen alkaminen

Oikaisuvaatimus on tehtävä 14 päivän kuluessa päätöksen tiedoksisaannista ennen viraston aukioloajan päättymistä. Kunnan jäsenen katsotaan saaneen päätöksestä tiedon, kun pöytäkirja on asetettu yleisesti nähtäväksi. Asianosaisen

katsotaan saaneen päätöksestä tiedon, jollei muuta näytetä, sähköistä tiedoksianto-antoa käytettäessä kolmantena päivänä viestin lähettämisestä ja muussa tapauksessa seitsemän päivän kuluttua kirjeen lähettämisestä, saantitodistuksen osoittamana aikana tai erilliseen tiedoksisaantitodistukseen merkittynä aikana. Oikaisuvaatimusaika taloudellisin ja tuotannollisin perustein tehdystä irtisanomisesta koskevasta päätöksestä alkaa kulua vasta irtisanomisajan päättymisestä.

Pöytäkirjan nähtäväksi asettaminen

Pvm: 19.05.2020

Kuntalain 95 §:n 1 momentin mukainen erityistiedoksianto asianosaiselle

Asianosainen: Reijula Juhon

- Annettu tiedoksi sähköisesti, pvm: _____
- Lähetetty tiedoksi kirjeellä, joka on annettu postin kuljettavaksi, pvm: (kuntalaki 95 §) Tiedoksiantaja: Luovutettu asianosaiselle Paikka ja pvm: Vas-
 taanottajan allekirjoitus
- Muulla tavoin, miten tweb

Oikaisuvaatimuksen sisältö

Oikaisuvaatimuksesta on käytävä ilmi vaatimus perusteluineen sekä sen tekijä ja yhteystiedot.

Oikaisuvaatimus on toimitettava oikaisuvaatimusviranomaiselle oikaisuvaatimusajan kuluessa ennen

sen viimeisen päivän virka-ajan päättymistä riippumatta tavasta, jolla se toimitetaan. Jos oikaisuvaatimusajan viimeinen päivä on pyhäpäivä, itsenäisyyspäivä, vapunpäivä, joului- tai juhannusaatto tai arkilauantai, saa oikaisuvaatimuksen toimittaa ensimmäisenä sen jälkeisenä arkipäivänä.

3 (3)

Omalla vastuulla oikaisuvaatimuksen voi lähettää postitse tai lähetin välityksellä. Postiin oikaisuvaatimus on jätettävä niin ajoissa, että se ehtii perille oikaisuvaatimusajan viimeisenä päivänä ennen viraston aukioloajan päättymistä.

Liite 2. Kirje tutkimukseen osallistumiseksi

Hei,

Kysyn kiinnostustasi osallistua haastattelututkimukseen koskien byrokratian vaikutusta työhyvinvointiin.

Byrokratia näkyy julkisessa organisaatiossa esimerkiksi hierarkkisina järjestelminä päätöksenteossa ja vaikutusmahdollisuuksissa omaan työhön.

Opiskelen työn ohessa Vaasan yliopistossa hallintotieteitä julkisjohtamisen alueella. Tutkimus on osa lopputyötäni eli pro-gradua.

Tutkimus toteutetaan haastattelemalla asiantuntijatyössä olevia henkilöitä. Haastattelukysymykset saat valmiiksi, jotta voit tutustua niihin etukäteen. Aikaa haastatteluun on hyvä varata 45 minuuttia.

Tutkimukseen osallistuminen on nimetöntä ja ehdottoman luottamuksellista. Työnantaja ei saa käyttöönsä tunnistettavia tietoja eikä tutkimuksesta voi ulkopuolinen tunnistaa vastaajaa. Haastattelu nauhoitetaan ja tutkimuksen analysoinnin jälkeen aineisto tuhoetaan.

Työnantaja eli Phhyky voi käyttää tuloksia organisaation kehittämiseen. Tutkimuksella on Phhyky:n myöntämä lupa (D/1160/13.00.00.01/2020: ylihoitaja Kimmo Mustonen).

Mielipiteesi ja kokemuksesi ovat tutkimuksen onnistumisen kannalta erittäin tärkeitä. Siksi toivon, että löydät kaiken kiireen keskeltä aikaa osallistumiselle.

Voit vastata tähän viestiin ja ehdottaa suoraan sinulle sopivaa aikaa. Haastattelun voi tehdä puhelimitse/etäyhteydellä näin koronarajoitusten aikana. Annan mielelläni lisätietoja sähköpostilla tai puhelimitse.

Kiitos yhteistyöstä etukäteen!

Juho Reijula