

MILLAISTA JOHTAMISTA ON, ENTÄ MILLAISTA PITÄISI OLLA
KATSAUS JOHTAMISTA KOSKEVAAN UUTISOINTIIN TYÖN MURROKSESSA

Tanita Ojansivu
Pro gradu -tutkielma
Turun yliopisto
Sosiaalitieteiden laitos
Sosiologia
10.11.2020

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä

TURUN YLIOPISTO

Sosiaalitieteiden laitos/Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta

OJANSIVU, TANITA: Millaista johtamista on, entä millaista pitäisi olla
Katsaus johtamista koskevaan uutisointiin työn
murroksessa

Pro gradu -tutkielma, 64 s.

Sosiologia

Marraskuu 2020

Työhyvinvointi, työn murros ja johtaminen ovat teemoja, jotka koskevat kaikkia yksilöitä. Tämänhetkisiä keskeisiä teemoja Suomessa työelämään ja johtamiseen liittyvässä keskustelussa ovat esimerkiksi työn murroksen luomat muutokset työhön, työurien pidentäminen, työpäivien lyhentäminen sekä huonoon johtajuuteen liittyvät ongelmat. Esimerkiksi työurien pidentäminen on vaikeaa, jos töissä voidaan huonosti tai johtaminen on vääränlaista. Näihin ongelmiin puuttumiseen ja työn murrokseen varautumiseen Suomessa kuitenkin löytyisi resursseja.

Tässä tutkielmassa selvitettiin uutisaineiston perusteella, mitkä ovat tällä hetkellä Suomessa tapahtuvassa johtamisessa työn murroksen vauhdittamat ongelmakohdat. Tutkimuskysymyksenä oli, millaisia työn murrokseen liittyviä johtamisen trendejä uutisissa tällä hetkellä esiintyy, mitä media-aineisto kertoo tämän hetken johtamisesta, sekä millaista johtamista uutisten perusteella Suomessa tällä hetkellä kaivattaisiin. Aineistona käytettiin vuoden 2016 kevään uutisista koostuvaa Yhteiskuntatieteellisen tietoarkiston WeAll-media-aineistoa työelämän ja koulutuksen tasa-arvokysymyksistä. Menetelmänä käytettiin teoriaohjautuvaa laadullista sisällönanalyysia.

Tutkielmassa selvisi, että uutisten perusteella johtamiseen ja työn murrokseen liittyviä suurimpia ongelmia Suomessa ovat erityisesti johtoasemassa toimivien ja alaisten väliset ongelmat. Ongelmia esiintyy erityisesti johtajien luottamuspulana alaisiaan kohtaan ja vastuun jakamisen vaikeutena. Työn murros aiheuttaa haasteita johtajuuteen myös työelämän epävakaistumisen ja hajanaistumisen, sekä lisääntyneen työuupumuksen vuoksi. Tulosten perusteella kehitettiin työn murroksen johtamismalli, joka keskittyy työpaikan sisäisen luottamuksen parantamiseen, alaisten vastuun lisäämiseen, tunneälykkyyteen sekä osaamisen kehittämiseen.

ASIASANAT: työelämä, työn murros, johtaminen, johtamiskäytännöt

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	1
2	TYÖ SUOMESSA.....	3
2.1	TYÖELÄMÄN MUUTOKSIA PITKÄLLÄ AIKAVÄLILLÄ	3
2.2	TYÖN LUONNE TYÖN MURROKSESSA NYKYPÄIVÄNÄ	5
2.2.1	TYÖN MURROKSEN VAIKUTUS TYÖN MERKITYKSIIN	6
2.2.2	TEKNOLOGIA MUUTOSTEKIJÄNÄ	8
2.2.3	GLOBALISAATIO, EPÄVARMUUS JA HAJANAISTUMINEN	10
2.2.4	YHTEISKUNNAN, HYVINVOINNIN JA TALOUDEN KASVATTAMINEN	13
2.2.5	TYÖUUPUMUKSESTA JA JAKSAMISEN ONGELMISTA	14
3	MONENLAISTA JOHTAMISTA.....	20
3.1	JOHTAMISEN KIVIJALKANA SUORITUS- JA ASIAJOHTAMINEN	20
3.2	POSITIIVISEN JOHTAMISEN MALLIT	21
3.3.	NEGATIIVISEN JOHTAMISEN MALLIT	27
3.4	JOHTAMISMALLIT JA TYÖN MURROS	29
4	TUTKIMUSASETELMA.....	31
4.1	TUTKIMUSKYSYMYKSET	31
4.2	AINEISTO.....	31
4.3	MENETELMÄ	32
5	ANALYYSI	35
5.1	GLOBALISAATION VAIKUTUKSET JOHTAMISEEN.....	35
5.1.1	Työolojen epävakaistuminen.....	36
5.1.2	Työolojen hajanaistuminen	37
5.2	TYÖUUPUMUS JOHTAJUUDEN HAITTANA	38
5.3	KAIPUU JOHTAJUUDEN PÄIVITTÄMISEEN.....	41
5.3.1	Johtajien ja alaisten välinen kuilu	41
5.3.2	Johtamisvastuun jakaminen	44
5.3.3	Vanhaa johtamista	47
6	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	4849
6.1	EPÄVAKAUTTA, UUPUMUSTA JA LUOTTAMUSPULAA	4849
6.2	TYÖN MURROKSEN JOHTAMISMALLI.....	5152
6.3	KESKUSTELU.....	5455
	KIRJALLISUUS	5758

1 JOHDANTO

Työelämä ja työssäkäynti ovat nykypäivänä oleellinen osa niin yksilön elämää, kuin yhteiskunnan toimivuutta. Työ asettuu useissa tutkimuksissa korkealle yksilöiden arvojärjestyksissä ja luo yksilöiden elintason, rytmittää elämää ja tuo tyydytystä (ks. esim. Ahonen 2013, 12). Ilman työstä saatavia verorahoja ei myöskään esimerkiksi pohjoismainen hyvinvointivaltio olisi mahdollinen.

Työurien pidentäminen on ollut julkisessa keskustelussa esillä jo melko kauan. Huolto-suhde on heikentynyt suurien ikäluokkien eläköityessä ja työttömyyden ollessa yhä suhteellisen korkealla (TTL 2013, 210). Työurien pidentäminen on nähty mahdollisena tulevaisuuden ratkaisuna tähän ongelmaan. Työurien pidentämistä on kuitenkin vaikea toteuttaa, mikäli töissä voidaan huonosti. Esimerkiksi työkyvyttömyyseläkkeille jäädään jo yhä nuoremmalla iällä (Pyöriä 2012, 13). Lisäksi työn ollessa tärkeä osa yksilön elämää, myös työhyvinvointi on tärkeä osa yleistä hyvinvointia. Työhyvinvointiin onkin alettu Suomessa jo panostaa ja positiivisia kehityssuuntia on jo nähtävillä. Työhyvinvointiin panostamisella mahdollistettaviin hyötyihin nähden panostaminen Suomen työmarkkinoilla on kuitenkin vielä vähäistä (Ahonen 2013, 14). Työhyvinvointiin panostaminen lisäisi niin organisaatioiden tulosta ja talouden kasvua kuin yksilöiden hyvinvointia. Haasteena on selvittää, mitä työhyvinvoinnin parantamiseksi voidaan tehdä, ja yhtenä paljon keskusteltuna työhyvinvointitekijänä on työn johtaminen ja johtamisen ongelmat.

Johtaminen on jatkuvasti pinnalla oleva ja paljon tutkittu aihe. Johtajien nähdään olevan vastuussa alaisistaan ja näin ollen heidän kontollaan on paljolti myös vastuu työhyvinvoinnista työpaikalla. Keskustelua on käyty esimerkiksi huonon johtajuuden sairastuttavuudesta ja siitä, millaisia kustannuksia huono johtajuus aiheuttaa yhteiskunnalle esimerkiksi sairaspöissaolosten myötä. Esimerkiksi työpahoinvoinnin kalleus on oivallettu varsinaisesti vasta 2000-luvulla, joten aihealue kaipaa parempaa kartoitusta (Vanhala & Bonsdorff 2012, 118). Lisäksi huonon johtajuuden aiheuttama heikko tuottavuus ja huono työilmapiiri esimerkiksi kiusaamisen seurauksena on ollut julkisessa keskustelussa aiheena.

Lisäksi työelämää ja työhyvinvointia tutkittaessa on erityisesti tällä hetkellä otettava huomioon työn muuttuminen, työn murros. Sipilän hallituksen tulevaisuusselonteossa

(2017) kuvaillaan ensimmäisissä kappaleissa työn murrosta sanoin: ”Työn murros on kenties Suomen suurin haaste, eikä siihen ole olemassa yhtä selkeää ratkaisua. Työn murroksessa voi murtua kasvun, tuottavuuden ja hyvinvoinnin perinteinen yhteys. Murroksen seuraukset yhteiskunnassa voivat olla valtavia, mutta muutos ei tapahdu nopeasti - tulevaisuuden työtä luonnehtii moninaisuus ja pitkään jatkuva muutos.” Ajankohtainen tutkimus työn murrokseen liittyvistä teemoista on siis tärkeässä roolissa, jotta Suomessa selvittää murroksen aiheuttamista muutoksista. Muutoksia on tapahtunut ja on luvassa jatkossa erityisesti työn merkityksissä yksilölle ja yhteiskunnalle, teknologiassa, globalisoitumisessa, työnantaja-työntekijä suhteissa, organisaatorakenteissa sekä työajoissa ja -paikoissa (Oksanen 2017).

Tässä tutkielmassa tarkoituksena on selvittää, millaista johtamista Suomessa uutisten perusteella harjoitetaan, ja mitä ongelmia työn murros tuo johtamiseen. Tutkimuksessa käytetään apuna aiempien tutkimusten johtamismalleja, ja vertaillaan niiden mahdollisia hyviä ja huonoja puolia. Aiemmat työhyvinvointia koskevat tutkimukset Suomessa ovat käsitelleet enemmälti yleisellä tasolla sitä, mikä työhyvinvointiin lopulta vaikuttaa (esimerkiksi Mamia 2012; Ojala & Jokivuori 2012; Työ ja terveys Suomessa - tutkimukset; Vanhala & Bonsdorff 2012). Näiden tutkimusten pohjalta onkin hedelmällistä tutkia spesifimmin kahta siihen vaikuttavaa tekijää: johtamista ja työn murrosta. Johtajuutta taas on Suomessa aiemmin tutkittu esimerkiksi kiusaamisluonteisen johtamisen ja pelolla johtamisen näkökulmasta, sekä erilaisista johtamiskäytännöistä (esimerkiksi Eriksson 2010; Hietämäki 2014; Lehtonen 2016; Manka 2012). Johtajuuteen vaikuttaa huomattavasti kulttuuri ja kansalliset tavat ja tottumukset, joten tässä tutkielmassa keskitytään Suomalaiseen johtajuuteen. Johtamismallien kautta otetaan mukaan myös kansainvälistä näkökulmaa.

Tutkimuskysymyksenä on, millaisia työn murrokseen liittyviä johtamisen trendejä uutisissa tällä hetkellä esiintyy, mitä media-aineisto kertoo tämän hetken johtamisesta, sekä millaista johtamista uutisten perusteella Suomessa tällä hetkellä kaivattaisiin? Näin pyritään selvittämään, mitkä ovat tällä hetkellä Suomessa tapahtuvassa johtamisessa työn murroksen vauhdittamat ongelmakohdat, ja millainen johtamismalli mahdollisesti auttaisi lisäämään johtamisen kautta työhyvinvointia.

2 TYÖ SUOMESSA

2.1 TYÖELÄMÄN MUUTOKSIA PITKÄLLÄ AIKAVÄLILLÄ

Suomalaisen työn historia alkaa maatalousvoittoisesta yhteiskunnasta. Fyysisesti raskasta maataloustyötä tehtiin perheiden ja traditioiden määrittämänä ja johtamana, niukan elintason vallitessa ja koulutuksen ollessa lähes olematonta. 1917 voimaan tullut työaikalaki kahdeksan tunnin työpäivistä ei ylettynyt koskemaan maataloustyötä. Lisäksi töitä tehtiin yhtä kauan kuin oltiin elossa. (Häkkinen, Linnanmäki, & Leino-Kaukiainen 2005, 66). Työ oli kuitenkin luonteeltaan hyvin pysyvää ja tasaista kaukana tämänpäiväisen työelämän hektisyydestä.

Torpparien vapautuminen 1920-luvun jälkeen lisäsi entisestään pientilojen määrää Suomessa. (Väänänen, Turtiainen & Toivanen 2018, 19-32; Alestalo 2007, 146-149.) Yli puolet työssäkävivistä sai elantonsa maataloudesta (Häkkinen, Linnanmäki, & Leino-Kaukiainen 2005, 64). Samaan aikaan 1920-luvulla vasta itsenäistynyt Suomi otti ensi kertaa käyttöönsä yleisen oppivelvollisuuden. Kouluttautuminen alkoi kuitenkin hyvin hitaasti, ja 1930-luvulla arviolta vain yksi kymmenestä kustakin ikäluokasta otettiin oppikouluun. (Väänänen, Turtiainen & Toivanen 2018, 19-32; Alestalo 2007, 146-149.) Maataloutta tukeva politiikka jatkui Suomessa aina 1950-luvulle saakka, vaikka muissa maissa maatalouteen keskittyminen alkoi olla jo historiaa (Alestalo 2007, 149). Samoihin aikoihin 1900-luvun puolivälin edetessä myös organisaatio- ja johtamistutkimus alkoi hiljalleen vakiinnuttaa paikkaansa tutkimuskentällä (Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen 2015, 1-3).

Tutkittaessa suomalaista työtä, sen piirteitä, rakenteita, johtamista ja muutoksia pitkällä aikavälillä, nousee suurimmiksi muutoksiksi työmarkkinoiden muuntuminen maatalousvoittoisesta työstä teollisuus- ja edelleen palvelutyöyhteiskunnaksi. 1950-luvulla kansakoulun kävi jo lähes kaikki lapset (Häkkinen, Linnanmäki, & Leino-Kaukiainen 2005, 80). Myös politiikka muuttui radikaalisti teollistumista tukevaksi 1950-luvun taitteessa (Alestalo 2007, 149.) Suomen nopea muutos kohti teollistumista ei ole ainutlaatuinen vaan se tapahtui samoilla periaatteilla myös muissa läntisissä maissa. Suomen muutoksessa erityistä on kuitenkin muutoksen nopeus sen tapahtuessa vain muutamassa vuosikymmenessä. Muutosta nopeutti erityisesti sotakorvauksien vuoksi vauhdittunut

teollisuus sekä sodan jälkeinen jälleenrakennus, joka puolestaan edisti rakennusalaa. (Väänänen, Turtiainen & Toivanen 2018, 19-32.)

Teollisuustyön lisääntyessä ihmiset muuttivat kaupunkeihin ja elin- ja koulutustasoissa voitiin nähdä nousua. Sodan jälkeisinä vuosikymmeninä syntyneiden suurten ikäluokkien aikana niin kansakouluja, oppikouluja, ammattikouluja kuin myös korkeakouluja perustettiin urakalla. Työmarkkinoille oli myös tunkua, sillä työväestöä oli runsaasti ja lisäksi naiset alkoivat viimein saada sijaa työmarkkinoilta. (Alestalo 2007, 150.) 1950 viljelijäperheiden miehistä tilan ulkopuolella ansiotöissä kävi 17 prosenttia, kun naisilla vastaava prosenttiosuus oli vain kaksi. Osuudet alkoivat kuitenkin hiljalleen tasaantua naisten osuuden noustessa. (Häkkinen, Linnanmäki, & Leino-Kaukiainen 2005, 69.) Moni muutti työmarkkinoiden perässä Ruotsiin. (Alestalo 2007, 150.) Työ puolestaan oli kuitenkin edelleen jokseenkin ruumiillista ja työhyvinvoinnin saralla mukaan kuvi-oihin astuivat myös kiireen ja yksitoikkoisen työn seurauksena uupumus ja väsymys. (Väänänen, Turtiainen & Toivanen 2018, 19-32.) Organisaatiotutkimuksen klassisten teorioiden (esim. Max Weberin byrokratian ihannemalli, taylorismi ja Henry Fayolin hallinnollinen koulukunta) mukaan ihminen nähtiin teollisuustyössä koneiden ohella niihin verrattavissa olevana tuotannon välineenä. Johtamisessa sen ainoana tehtävänä oli näihin aikoihin tulosten saannin ja tehokkuuden maksimointi ja organisaatioiden rakenne pyrittiin pitämään mahdollisimman yksinkertaisena. (Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen 2015, 1-3.)

Teollisuustyön osuus työmarkkinoilla kääntyi laskuun 1970-luvulla palvelu- ja informaatiotyön alkaessa ottaa valtaa työmarkkinoilla. Terveysturva ja sosiaalinen tuki kehittyivät hyvinvointivaltion syntymisen myötä ja elettiin vaurasta aikaa. Hyvinvointivaltion syntyminen siirsi esimerkiksi vastuun sosiaaliturvasta suvuilta valtiolle. Hyvinvointivaltion myötä lailla säädettiin julkiselle sektorille vastuu järjestää palveluja kuten peruskoulu ja terveydenhoito, sekä tukia toimeentuloa varten. Hyvinvointivaltion laajempaan tehtävään on siis säännellä markkinoiden toimintaa, että uudelleen jakaa niiden tuotoksia. (Hiilamo, Kangas, Niemelä 2014, 195-196.) Hyvinvointivaltion syntyä lisäsi tämän lisäksi työpaikkoja naisille ja mahdollisti myös töihin osallistumisen. Samoihin aikoihin madaltuivat myös eri työyhteisön jäsenten väliset hierarkiat, mikä oli nähty tehdastyön ja tayloristisen johtamistavan ongelmina. Tutkimuskentältä tilaa valtasivat ryhmien toimimista ja ryhmädynamiikkaa koskeva tutkimus ja puhutaankin ihmissuh-

dekoulukunnan ajasta. Kuukausipalkka nousi kansan tärkeimmäksi ansaintamalliksi. 1970-luvulta alkaen henkilöstö alettiin myös ymmärtää työpaikkojen tärkeimpänä kilpailuetuna ja työntekijöihin panostaminen lisääntyi paitsi johtamisen teemoissa myös henkilöstöjohtamisen, työpsykologian ja psyykkisen työsuojelun muodossa. Myös yritysten sisäisten toimintamallien ja yrityskulttuurin tärkeys ymmärrettiin kilpailuetuna. (Väänänen, Turtiainen & Toivanen 2018, 19-32; Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen 2015, 32.)

1990-luvun lama koetteli suuria sukupolvia ja ennennäkemättömän moni jäi pitkäaikaisyöttömäksi. Vuosisadan vaihtuessa koulutusaste oli jo kovaa vauhtia kivunnut niin korkealle, että noin 90 prosenttia oli jatkanut opintoja peruskoulun jälkeen (Alestalo 2007, 151). 2000-luvulle tultaessa ja hyvinvointivaltion vakiinnutettua sijansa, työ on muuttunut yhä enemmän informaatiotyöksi ja työn sisältö enemmän aineettoman materiaalin tuottamiseksi. 1990-luvulta alkaneen postmodernin koulukunnan pääajatuksena on työntekijöiden vastuun lisääminen ja erilaisten näkemysten huomioon ottaminen, jolloin johtamisenkin rooli on huomattavasti erilainen kuin tehdastyön hierarkkisissa diktatuureissa. Toimihenkilöitä ja johtajia onkin vastuun jakautumisen myötä työvoimasta yhä suurempi osuus. (Väänänen, Turtiainen & Toivanen 2018, 19-32; Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen 2015, 32.)

2.2 TYÖN LUONNE TYÖN MURROKSESSA NYKYPÄIVÄNÄ

Seuraavassa käydään läpi tarkemmin työelämän ajankohtaisia muutoksia ja kehitysuuntia. Työn luonnetta juuri tällä hetkellä luonnehtii muutos ja puhutaan työn murroksesta. Murrosvaihe on jatkunut jo vuosikymmeniä, eikä merkkejä työelämän tasaantumisesta näy. Työn murros saattaa olla pysyväluonteinen tila, joka kuvaa myös tulevaisuuden työmarkkinoita.

Johdannossa lainattiin Sipilän hallituksen tulevaisuusselontekoa, joka on kirjoitettu tehtävänään luoda yhteistä käsitystä tulevaisuuden työstä. Selontekoa kirjoitetaan kerran vaalikaudessa, ja niiden aihepiirit on valittu käsittelemään poliittisten päätösten kannalta oleellisia teemoja ja yhteiskunnallisia valintoja tulevan 10-20 vuoden ajalta. Selonteossa kuvataan työn murroksen olevan uhkana kasvulle, tuottavuudelle ja hyvinvoinnille. Tässä työssä näkökulmana on työssä hyvin voiminen ja työn murroksen luomat haasteet johtamiseen, mutta työn murros luo haasteita myös yhteiskunnan rakenteisiin. Uudista-

mistarpeita ja muutoksia voi ilmetä myös muun muassa Suomen sosiaaliturvajärjestelmässä, veropohjassa, lainsäädännössä ja perherakenteissa. (Oksanen 2017.)

Tässä tutkielmassa keskitymme niihin muutostekijöihin, joita työn murros luo vaikuttamaan työhyvinvointiin, johtamiseen ja työn tekemisen muotoihin. Käsittelemme työn merkityksiä, teknologiaa, globalisaatiota, työolojen epävakautumista ja työssä jaksamista.

2.2.1 TYÖN MURROKSEN VAIKUTUS TYÖN MERKITYKSIIN

Työllä on tärkeä merkitys yhteiskunnassa, sillä ilman verotuloja ei voida rahoittaa pohjoismaalaista hyvinvointivaltiota. Hyvinvointivaltion ydin muodostuu työnteolla. Palkkatyöllä rahoitetaan julkiset palvelut, esimerkkinä koulutus, terveydenhuolto ja lapsi- ja vanhuspalvelut. Työllä vaikutetaan yhteiskunnallisella tasolla aineelliseen ja aineettomaan elintasoon ja hankitaan näin bruttokansantuotteen kasvu ja taso. (Ahonen 2013, 12.)

Työn yhteiskunnallisiin merkityksiin palataan vielä paremmin luvussa 2.2.4. Tässä luvussa keskitymme yksilöiden näkökulmaan, joille työn merkitys nyky-yhteiskunnassa on myös kiistatta suuri. Douglas McGregorin kuuluisa 1960-luvulla kehittämä X- ja Y-teoria pohtii juuri sitä, mitä yksilöt työltään haluavat ja millä he motivoituvat. X-teorian mukaan ihmiset ovat pohjimmiltaan laiskoja ja pyrkivät välttelemään työn tekemistä; ainoa palkinto ja työstä seuraava hyvyys on raha. Ihmisiä ei kiinnosta organisaation tarpeet ja he vastustavat luonnostaan muutoksia. X-teorian mukaan johtajalta vaaditaan työn tekemistä ihmisten kautta, sillä ihmiset eivät ole luonnostaan kiinnostuneita tekemään töitä. Vaaditaan kuria ja rangaistuksia. Y-teorian mukaan taas valtaosa työntekijöistä suhtautuu työhön positiivisesti, ihminen hakee merkityksiä työstään ja sitoutuu organisaation tavoitteisiin omaehtoisesti. Ihmiset eivät ole passiivisia työtään kohtaan, vaan heillä on halua kehittyä työssään ja kasvaa ja kehittyä yrityksen mukana. (McGregor 1960.) Ainakin tulevaisuudessa työnteon uskotaan perustuvan enenevästi Y-teorian mukaiseen toimintamalliin. Keskustelua on käyty paljon siitä, miten tulevaisuudessa yksilöt hakevat yhä enemmän merkityksellisyyttä työstään. Tulevaisuudessa uuden sukupolven työntekijät tulevat painottamaan työpaikoilla palkan lisäksi erityisesti ihmisiä ja ympäristöasioita koskevia arvoja (Robbins & Judge 2018, 54).

Koska yksilöt hakevat enenevästi merkityksellisyyttä työstään, on arvoilla ja työn eri merkityksillä suuri rooli työmarkkinoilla ja erityisesti työntekijöiden sitoutumiselle ja motivoinnille yrityksiin ja työhön. Paitsi yksilöiden omat arvot, myös yrityksen tai organisaation edustamat arvot ovat yksilöiden ja työn merkityksen luomisen kannalta tärkeitä. Jopa 86% työntekijöistä kertoi Robbinsin ja Judgen kuvailemassa tutkimuksessa (2018, 54) yritys vastuun ja yrityksen arvojen vaikuttavan työtyytyväisyyteensä ja motivaatioonsa. Arvot ohjaavat vahvasti yrityksen toimintaa ja yrityskulttuuria (Robbins & Judge 2018, 96), sekä luovat työntekijöilleen jotain yhteistä, mitä edustaa organisaation kautta. Yrityksillä ja työnantajilla on siis tässäkin kohdassa suuri vastuu.

Katsottaessa työn merkitystä yksilölle hieman konkreettisemmalla kannalla, Suomessa kokoaikatyön perinne on lujassa ja sitä arvostetaan vahvasti verrattuna jopa muihin Pohjoismaihin (Wennemo Lanninger & Sundström 2013). Ensinnäkin suomalaisten tuloista suurin osa on palkkatuloa, joka määrittää paljolti yksilön elintasoja mutta myös esimerkiksi tulevia eläketuloja. Työn monitahoinen tärkeys on todettu jo Marie Jahoda kumppaneineen alun perin 1971 ilmestyneessä *Marienthal – the sociography of an unemployed community* -tutkimuksessa työn puuttumisesta johtuvan terveydellistä haittaa, ajankäytön häiriintymistä, ihmissuhdeongelmia, vaikutuksia statukseen ja yleiseen elintasaan (Jahoda, Lazarfeld & Zeisel 2002, 17-98). Yhä tänä päivänäkin ollaan samojen ongelmien ääressä, ja työn on todettu palkkatulojen lisäksi määrittävän niin yksilön ajankäyttöä, identiteettiä, henkilön saamaa arvostusta, luokka-asemaa kuin elintapoja. (ks. esim. Härkönen 2014.)

Kokoaikatyön normista huolimatta edellä mainitut työn murroksesta johtuvat hajanaisumistekijät, erilaiset pätkätyöt, osa-aikatyöt, vuokratyö ja työyhteisöjen ripottelu eri puolille maailmaa ovat myös työn murroksen myötä julkisessa keskustelussa usein esillä olevia teemoja ja niillä on monenlaisia merkityksiä juuri yksilön työelämän näkökulmasta. Esimerkiksi pätkätyöitä on tutkittu paljon jo 1990-luvulta lähtien ja suuri osa epätyypillisissä työsuhteissa työskentelevä haluaisi itselleen vakinaisen kokoaikatyön (Pyöriä 2012, 9). Yksilölle epämääräiset työsuhteet aiheuttavat epävarmuutta, turvattomuutta, työttömyyttä ja irtisanomisia. Osa-aika ja vuokratöissä tyypillisiä ongelmia ovat myös työntekijän etuuksien, kuten sairauslomien ja työterveyspalvelujen puuttuminen. Työntekijälle ei tarjota vakinaista työtä tai etenemismahdollisuuksia ja työnantajan asema on hallitsevampi kuin vakinaisissa töissä työskentelevillä. (Kujala & Danielsbacka 2015b, 158-159.) Työnantajalle ja johtamiselle tällaiset työsuhteet luovat myös

haasteita, kun alaiset eivät esimerkiksi ole omia työntekijöitä tai johtaja ei juuri tapaa työntekijöitään. Työelämäkeskusteluissa yhtenä suurena ristiriitana onkin nähty työntekijöiden ja johtoportaan vastakkainasettelu (Ojala & Jokivuori 2012, 23). Lisäksi työn ollessa yksilölle tärkeä itsensä määrittelemisen keino, tyytymättömyys vallitseviin työoloihin heijastuu myös muuhun elämään työn ulkopuolella. Huonot työolot ja tätä myötä tyytymättömyys voivat johtaa esimerkiksi terveysongelmiin (Kujala & Danielsbacka 2015b, 158-159.) On myös tutkittu, että suurin riski yksilön terveydelle on työn puuttuminen (ks. esim. Jahoda, Lazarfeld & Zeisel 2002, 17-98).

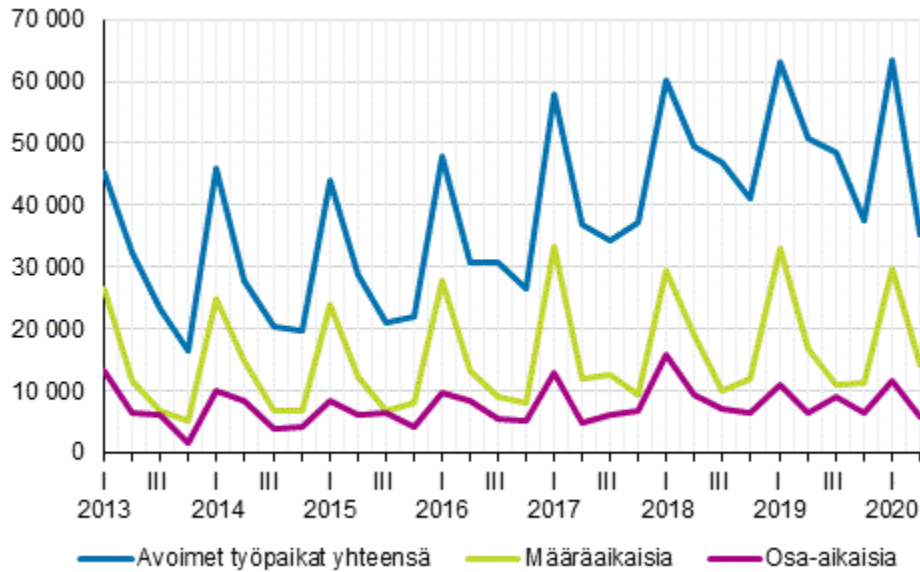
2.2.2 TEKNOLOGIA MUUTOSTEKIJÄNÄ

Uuden teknologian ja informaatioteknologiakeskeisyyden on nähty vauhdittavan tällä hetkellä tapahtuvaa työelämän muutosta (Melin, Blom & Kiljunen 2007, 7). Digitalisaation ja teknologian kehittymisen on jopa uskottu muovaavan työelämää samalla kapasiteetilla, kuin teollistuminen teki (Lyly-Yrjänäinen 2018, 11-12). Niiden on pelätty myös luovan massatyöttömyysaallon korvatessaan ihmisten tekemää työtä. Toisaalta on myös arvioitu, että Suomessa teknologialla voidaan korvata seitsemän prosenttia työpaikoista tulevan 20 vuoden kuluessa. Teknologia kuitenkin myös luo tulevaisuudessa uusia töitä, joiden luonne ei ole välttämättä vielä edes tiedossa. (Kauhanen 2016, 10.) Teknologia siirtää tavaroiden valmistuksen ja rutiinit koneiden tehtäväksi, ja ihmisille jäävät monimutkaisemmat ja kertaluontoisemmat työt sekä selvitystyö siitä, miten koneita ja teknologiaa voitaisi hyödyntää paremmin. Teknologia ei siis ole saapunut vain helpottamaan työntekoa, vaan luo siihen myös moniulotteisuutta ja ongelmanratkaisua vaativia aspekteja. Työtehtävät liittyvät tulevaisuudessa paljolti luovaan ajatteluun ja uuden luomiseen, verkostomaiseen työskentelyyn ja asiantuntijoiden yhteistyöhön. Tietotaidon merkitys työssä kuin työssä kasvaa. (Oksanen 2017, 18-22.) Toisaalta teknologia ja koneistuminen vapauttavat työaika ja resursseja sellaisiin vaativien ja merkittävien ongelmien työstämiseen, joille ei aiemmin ole ollut tilaa. Enemmän voimavaroja jää myös päätöksen tekoon, harkintaan sekä syy-seurauksien pohdintaan (Oksanen 2017, 23; Tikka 2016, 58).

Suomea on monesti pidetty yhtenä kärkimaana informaatioteknologian kehityksessä ja hyödyntämisessä, mikä lisää painetta pysyä ajanhermolla jatkossakin (Melin, Blom & Kiljunen 2007, 7). Teknologian lisääntyminen helpottaa edellä mainittujen lisäksi tie-

don hankintaa, työpaikan ja -ajan joustavuutta, yhteyden pitoa hajaantuneille organisaatioille, uusien yhteistyökumppaneiden löytymistä, uusien työtapojen tuomista työyhteisöihin ja uusien innovaatioiden luomista (Lyly-Yrjänäinen 2018, 11-12; Manka 2012). Paljon teknologian luomia mahdollisuuksia työpaikoilla on kuitenkin vielä hyödyntämättä. Esimerkiksi Ojala ja Pyöriä (2015) toteavat tutkimuksessaan, ettei vuosien 1979-2010 välillä työskentelytavat ole juuri muuttuneet esimerkiksi työpaikan tai -ajan näkökulmasta. Fyysisellä työpaikalla vietetty aika on kyllä vähentynyt, mutta suurin osa työskentelee totuttuun toimistoaikaan työpaikaltaan käsin, vaikka teknologia mahdollistaisikin etätöiden, työajan joustavuuden ja liikkuvuuden. Tulevaisuudessa voidaankin ehkä odottaa teknologian hyödyntämisen lisääntyvän entisestään.

Keskustelua on käyty paljon myös teknologian kehityksen haittapuolista ja digitalisoinnista työelämään negatiivisia muutoksia tuovana ilmiönä. Ongelmia luovat tuensaannin hankaloituminen pirstaloituneissa työyhteisöissä, esimiesten ja alaisten suhteen heikkeneminen, työn ja vapaa-ajan heikentynyt raja, osaamisen tarpeen lisääntyminen, koulutuksen puute ja työtehtävien siirtyminen ihmisiltä koneille (Lyly-Yrjänäinen 2018, 27; Pajarinen & Rouvinen 2014, 1-5). Esimerkiksi Pajarinen ja Rouvinen (2014, 1) arvioivat kolmanneksen työpaikoista häviävän muutaman vuosikymmenen kuluessa teknologian ja digitalisaation myötä. Toisaalta teknologian on nähty limittyvän tämänhetkisten työtehtävien lomaan, eikä varsinaisesti vaikuttavan työpaikkojen määrää. Ainaakaan vielä työpaikkojen määrää vähentävää trendiä ei ole nähtävissä, vaan uusien työpaikkojen määrän trendi noudattaa samaa kaavaa kuin 7 vuotta sitten, muutaman kymmentuhannen työpaikan lisäyksellä (ks. taulukko 1.).

Taulukko 1. Avoimet työpaikat Suomessa vuosineljänneksittäin

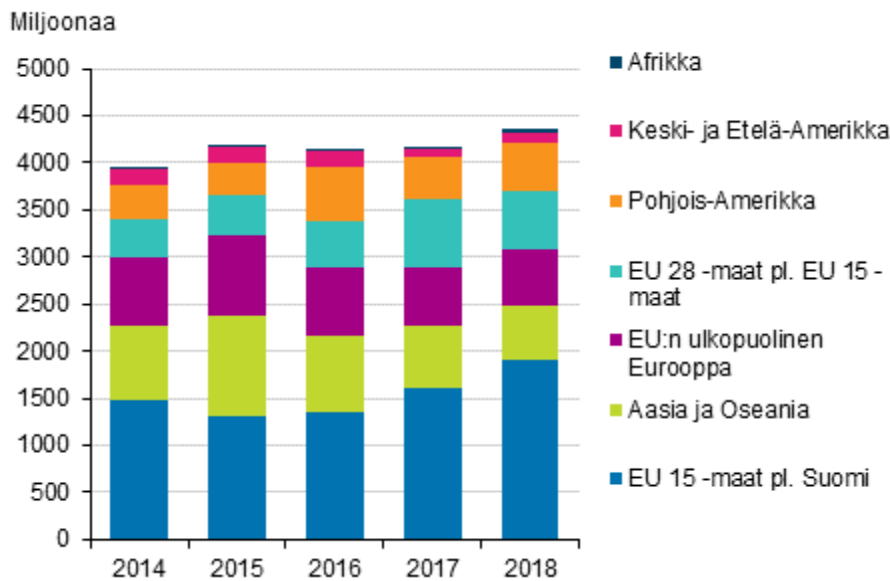
Avoimet työpaikat 2020, 2. neljännes. Tilastokeskus

Pajarinen ja Rouvinen (2014, 5) puolestaan esittävät myös digitalisoitumisen olevan yksi työmarkkinoita eniten eriarvoistava tekijä, vaikeuttaen esimerkiksi väestön uudelleen työllistymistä vanhemmalla iällä. Suomessa onkin hiljattain tehty tutkimuksia teknologiaan liittyvän osaamisen ja koulutautumisen heikoista mahdollisuuksista (ks. esim. Haapakorpi 2017; Mäkinen, Saikkonen, Muhonen & Sihvonen 2017).

2.2.3 GLOBALISAATIO, EPÄVARMUUS JA HAJANAISTUMINEN

Yhtenä työn murroksen muutostekijänä suomalaiselle työlle on myös globalisaatio. Ensinnäkin työmarkkinoiden kilpailu on kansainvälistynyt ja kiristynyt, mikä on ajanut suomalaisetkin yritykset investoimaan ulkomaille ja globalisoitumaan tässä merkityksessä (Kujala & Danielsbacka 2015a, 141). Taulukosta 2. on nähtävissä suomalaisyritysten investoinnit ulkomaisiin tytäryhtiöisiin muutaman vuoden ajalta sekä maajako.

Taulukko 2. Suomalaisyritysten investoinnit ulkomaisiin tytäryhtiöihin maaryhmittäin vuosina 2014-2018



Suomalaiset tytäryhtiöt ulkomailla 2018, Tilastokeskus

Globalisaation trendinä ei ole enää nykypäivänä viedä vain tuotantoa halpojen kustannusten maihin, vaan myös muita työtehtäviä on alettu viedä ulkomaille (Manka 2012). Edellä kuvatun tyylinen organisaation globalisoituminen on muuttanut työtehtävien rakenteita Suomessa (Haapakorpi 2017, 9). Niin liikkuva työ kuin työyhteisön ripottelu eripuolille maailmaa on nykyään yhä yleisempää (Manka 2012; Tuomivaara & Pakkin 2013, 66). Satu Ojalan ja Pasi Pyöriän (2015) suomalaista työaika ja työn paikkaa koskeva tutkimus osoitti myös, että yksilöt vaihtelevat työtehtäviään yrityksen sisällä eri liiketoimintojen välillä huomattavasti aiempaa enemmän. Tämä luo omat haasteensa johtamisen ja työyhteisöjen toimivuuden piiriin, lisää jatkuvan osaamisen kehittämisen tarvetta ja kasvattaa työntekijöiden ja johdon välistä kuilua esimies-alainen roolien ollessa monimutkaisempia ja vaihtelevia.

Taulukosta 2. oli nähtävissä kasvava trendi investoinneissa esimerkiksi Afrikan suuntaan. Globalisaation kannalta muutosta työmarkkinoille luo myös kehittyvien maiden lisääntyvä osallistuminen työmarkkinoille. On ennustettu ihmisten muuttavan yhä kiihtyvässä tahdissa pois elinkelvottomilta alueilta ja työn pääsisällön keskittyvän yleisesti hyvän laatuiseen elämän tuottamiseen. (Kasvio 2013, 29.) Tämä toisaalta kasvattaa maailmantaloutta, mutta toisaalta lisää haasteita muun muassa ympäristöongelmien piirissä. Kestävän kehityksen toteuttaminen luo tarvetta toimintatapojen muutoksille ja on haas-

teena työelämän päivittäisissä rutiineissa (Manka 2012). Mikäli teknologia vähentää ihmisten tekemiä työtehtäviä ja lisäksi ihmisiä tulee työmarkkinoiden piiriin yhä lisääntyvissä määrin, asettaa tämä haasteita myös töiden riittävyyden ja työttömyyden saralla.

Ihmisten liikkua enemmän yli kansallisten rajojen, väestö monikulttuuristuu myös valtion rajojen sisällä ja vaikuttaa Suomenkin työmarkkinoihin. 1990-luvulla alkaneella, laajamittaisella maahanmuutolla on niin ikään vaikutuksia Suomen työmarkkinoihin. Suomessa asuvien maahanmuuttajataustaisten toinen sukupolvi on tällä hetkellä siirtymässä työelämään. Tulevina vuosikymmeninä kantaväestön ikääntyessä tällä on merkittävä rooli huoltosuhteeseen ja yhteiskunnan positiivisen kehityssuunnan takaamiseen nähden. Lisäksi maahanmuuttajien keskuudessa on huomattavan paljon erilaisia ryhmiä kantaväestöön verrattuna, mikä myös vaikuttaa työpaikkojen resursseihin, johtamiseen sekä rakenteeseen. (Väänänen, Toivanen & Kokkinen 2013, 39-40.)

Globalisoituvat työmarkkinat yhdessä muiden tekijöiden, kuten organisaatioiden uudistumistarpeen ja osa-aika- ja pätkätoiden yleistymisen kanssa ovat luoneet ja luovat yhä työelämän hajanaistumista. 1990-luvulta alkaen suurta huomiota ovat saaneet juuri esimerkiksi osa-aikaiset työsuhteet ja pätkätyöt sekä niiden lisääntyminen siitä huolimatta, että suurin osa tällaisissa epätyypillisissä työsuhteissa työskentelevistä haluaisi itselleen kokoaikaisen työn (Pyöriä 2012; Wennemo Lanninger & Sundström 2013, 39). Edellä mainitut hajanaistumistekijät ovat esimerkkejä nykypäivän organisaatiomuutoksista, joita esimerkiksi Richard Sennett (2006) klassisessa teoksessaan *The new culture of capitalism* kuvailee. Sennett (2006) luonnehtii työmarkkinoilla tapahtunutta muutosta vakaiden, varmojen ja pitkälle aikavälille suunnitelmansa tähtäävien organisaatioiden muuttumisena hektisiksi ja epävarmoiksi organisaatioiksi, joissa myös työntekijä on korvattavissa eikä saa yhtä suurta arvoa kuin aiemmissa, lojaaliutta ja pitkää työuraa arvottavissa organisaatioissa.

Yksi globalisaatiosta irrallinen syy organisaatioiden epävakautumiseen on myös niiden pysyvälouenteisuuden kannattamattomuus. Organisaatioiden katsotaan olevan alun perin luotuja pitämään kurissa kustannuksia, joita syntyy ihmistyön tuomisesta yhteen. Digitalisaation ja työn organisoinnin kehittyttyä tämä ei kuitenkaan enää ole tarpeellista, vaan organisaatiolle on hyödyllisempää toimia muutosten mukana, epävakautta ja nopeammin. (Oksanen 2017, 24.) Yritykset voivat haluta kokeilla erilaisia innovaatioita muutoksen paineessa, ja tarjota töitä vain hetkeksi, kun pitkät työsuhteet tulevat tällä tavalla kannattamattomiksi. Työmarkkinoilla voidaan siis nähdä olevan kaksi ryh-

mää: ne, jotka ovat jo olleet työmarkkinoilla pitkien vakaiden työsuhteiden aikana sekä ne, jotka astuvat työmarkkinoille lyhyiden työsuhteiden ja innovaatiokokeilujen aikakaudella. (Haavisto, Tähtinen & Törmänen 2016, 87.) Tämän vuoksi myös tässä yhteydessä esiin nousee jatkuva yksilön kehittyminen ja osaamisen päivittäminen. Osaaminen tulisi nähdä yksilön tärkeimpänä pääomana, jolla itseä voi markkinoida ja pysyä mukana työelämässä (Manka 2012).

2.2.4 YHTEISKUNNAN, HYVINVOINNIN JA TALOUDEN KASVATTAMINEN

Tällä hetkellä suomalaisen työn ja työelämän sanotaan siis olevan edelleen suuressa ja vaativassa muutoksen vaiheessa. Muutostahti muutamana viime vuosikymmenenä on ollut nopeaa ja lähes puolet palkansaajista arvioi vuonna 2009, että työpaikalla on tapahtunut sellaisia muutoksia, jotka ovat vaikuttaneet tai muuttaneet työtä, työn määrää sekä työtehtäviä (TTL 2010, 73). Aiemmin esitellyn postmodernin näkemyksen vastuun jakamisesta työntekijöidenkin piiriin on yhä vallalla, mutta esimerkiksi osa-aikatyön lisääntyminen, uudenlaiset työnteon muodot, itsensä työllistävien määrän kasvaminen, tiedon ja teknologian vaikuttavuuden kasvu sekä uudenlainen joustavuus ajassa ja paikassa ovat tällä hetkellä pinnalla olevia teemoja työelämäkeskusteluissa, jotka osaltaan haastavat postmodernin näkemyksen perusrakenteita (Lyly-Yrjänäinen 2018, 10-12; Melin, Blom & Kiljunen 2007, 7-8).

Työelämä muuttuu, koska ympäristö luo muutostarvetta. Erityistä muutostarvetta suomalaisille työmarkkinoille luo ensinnäkin tarve kasvattaa ja kehittää yhteiskuntaa, hyvinvointia ja taloutta (Ahonen 2013, 11). Muutospainetta luo aiemmin mainitut uusi teknologia, globalisaatio, työelämän hajanaistuminen, tarve monialaisen osaamisen lisäämiseen sekä huoltosuhteen heikkeneminen (Ahonen 2013, 11; TTL 2010, 29). Yhtenä ongelmana on myös nähty tarve yleiseen työelämän laadun parantamiseen (Ahonen 2013, 11).

Yhteiskunnan, hyvinvoinnin ja talouden kasvattaminen mahdollistetaan työnteolla. Hyvinvointivaltion ydin muodostuu työnteolla, sillä palkkatyöllä rahoitetaan julkiset palvelut, esimerkkinä koulutus, terveydenhuolto ja lapsi- ja vanhuspalvelut. Lisäksi työllä vaikutetaan aineelliseen ja aineettomaan elintasoon ja hankitaan näin bruttokansantuot-

teen kasvu ja taso. (Ahonen 2013, 12.) Viimevuosina taloudellisen taantumän positiivisessa taitteessa Suomen bruttokansantuote ja kilpailukyky ovat kasvussa. Muutoksia tarvitaan, jotta tämä kehityssuunta saadaan jatkumaan. Lisäksi yhteiskunnan, hyvinvoinnin ja talouden kasvun näkökulmasta kestävyysvaje huoltosuhteen ja alhaisen työttömyyden myötä vaikuttaa tämänhetkiseen muutokseen ja muutostarpeeseen Suomen työmarkkinoilla. (Kujala & Danielsbacka 2015a, 141-143.)

Tärkeänä osana yhteiskunnan, hyvinvoinnin ja talouden kasvattamisessa ovat yritykset. Uuden työn, sen muutostarpeiden ja niitä koskevan tutkimuksen ja tiedon tärkeyttä ei voida vähätellä, jotta suomalaisen työelämän tärkeimmät tekijät, yritykset, pysyvät ajan hermolla. Suomalaisen työn indikaattorin mukaan yritysten tuottavuus ja investointien määrä ovat viimein nousussa, mutta kannattavuus ja vakavaraisuus yhä pitkän aikavälin tarkastelussa heikolla tasolla. (Suomalaisen työn liitto 2017, 7-9.) Tätä ennen tuottavuus ei ole Suomessa ollut kasvussa reiluun kymmeneen vuoteen ja syynä tähän on nähty olevan työvoiman kapasiteetin vajaakäytön (Kujala & Danielsbacka 2015b, 154). Muutoksia yhteiskunnallisella tasolla tarkasteltaessa työllisyysaste onkin vihdoinkin kääntynyt nousuun (Suomalaisen työn liitto 2017, 7-9; Lyly-Yrjänäinen 2018, 7). Suomen teollisuus on vuodesta 2010 alkaen työllistänyt enemmän ihmisiä ulkomailla kuin Suomessa, millä on myös vaikutusta paitsi työmarkkinoidemme laatuun ja talouden kasvattamiseen, myös yhteiskuntamme työttömyyteen ja työelämän uusiin tarpeisiin.

Muutoksia työelämän saralla yhteiskunnan, hyvinvoinnin ja talouden kasvattamisen näkökulmasta on siis tapahtunut ja tapahtuu jatkuvasti melko tiuhaan tahtiin. Työnteon on oltava ajantasaisella ja kilpailukykyisellä tasolla, jotta kasvu varmistetaan, ja tämä edellyttää jatkuvaa sopeutumista ja muutoksia.

2.2.5 TYÖUUPUMUKSESTA JA JAKSAMISEN ONGELMISTA

Aiemmin suomalaisen työn historiaa kuvattaessa keskusteltiin siitä, miten vielä 1950-70-luvuilla teollisessa Suomessa työntekijät nähtiin koneisiin verrattavissa olevina, väsymättöminä työn raatajina. Vasta hieman myöhemmin alettiin työhyvinvointi ja työuupumus nähdä tarkempaa huomiota vaativina tekijöinä työelämässä. Työ on muuttanut muotoaan, mutta työuupumus on tullut jäädäkseen. Aiemmin kuvattiin muun muassa miten organisaatioiden pysyvyys on kannattamatonta, miten ympäristö luo jatkuvaa muutostarvetta työhön ja miten teknologian on kuvailtu vievän useiden työt tulevaisuu-

nessa. Keskusteltiin myös siitä, miten työn merkitykset ovat muuttuneet ja muuttuvat työn murroksesta johtuen, vaikka silti nykysukupolvet kaipaavat työltään eniten juuri merkityksellisyyttä. On siis monia syitä, jotka uhkaavat ihmisten töissä jaksamista ja hyvin voimista.

Työuupumuksesta ja jaksamisen ongelmista keskusteltaessa tärkeä termi on työhyvinvointi. Työhyvinvoinnille on aikojen saatossa muodostunut useita eri määritelmiä. Työhyvinvointi käsitteenä on laaja, eikä yhtä kaiken selittävää määritelmää tunnu löytyvän. Mamia (2009, 20-21) perustelee työhyvinvointikäsitteen olevan lisäksi niin arkikielistynyt ja tuttu, ettei sen sisältöä useinkaan vaivauduta miettimään. Suomalaisessa työhyvinvointia käsittelevässä kirjallisuudessa työhyvinvointi on nähty usean eri käsitteen ja eri tekijöiden summan yläkäsitteenä (esim. Mänttari-van der Kuip 2015). Pyöriä taas luonnehtii työhyvinvoinnin olevan ”väärin ymmärretty menestystekijä”, sillä yritysten ja organisaatioiden menestystä tarkastellaan yleisesti pelkän talouden näkökulmasta ja työhyvinvointi menestystekijänä unohdetaan. Työhyvinvointi nähdään usein myös tehokkuutta ja työstä selviämistä lisäävänä välineenä (Pyöriä 2012, 7; Mamia 2009). Kansainvälisesti mitattuna suomalaisten työasenne on kuitenkin ekspressiivinen, eli työtä pidetään tärkeänä erityisesti itsensä vuoksi (Mamia 2009). Tästä voisi päätellä, että suomalaisille työ heijastuu vahvasti myös muille elämän osa-alueille, joten työhyvinvointi on tärkeässä osassa yksilön hyvinvointia.

Vuonna 2008 Työterveyslaitos johti EU-rahoitteista hanketta, jonka tavoitteena oli luoda eurooppalainen työhyvinvoinnin malli, joka perustuu työpaikan sisäiseen kommunikointiin ja yhteistyöhön. Aaltonen kumppaneineen määritteli hanketta varten työhyvinvoinnin kolmen pääkohdan avulla. Ensimmäinen kohta kuvaa tekemistä: ”Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisö tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa.” Toinen Aaltosen kumppaneineen luoma pykälä esittää työhyvinvoinnin viittaavan kokemukseen, esimerkiksi miten hyvin työntekijät kokevat saavansa työyhteisön tukea ja miten merkityksellisenä he pitävät työtään. Kolmannessa kohdassa työhyvinvointi on kokemuksen kuvailua: Työhyvinvointi kuvaa työntekijän kokemusta työn turvallisuudesta ja terveellisyydestä, hyvästä johtamisesta, ammattitaidosta, muutosten hallinnasta ja työn organisoinnista, työyhteisön tuesta yksilölle sekä siitä, miten merkityksellisenä ja palkitsevana henkilö työtä pitää” (Aaltonen ym. 2009.)

Työhyvinvoinnin kokeminen on yksilöllistä, minkä vuoksi on syytä ottaa huomioon myös yksilökeskeisempiä työhyvinvoinnin käsitteitä. Ojala ja Jokivuori ovat luoneet työhyvinvointia kuvaamaan kymmenosaisen työhyvinvointi-indikaattorin osana tutkimustaan. Indikaattori perustuu Francis Greenin vuoden 2006 työelämän laadun käsitteeseen (Ojala & Jokivuori 2012). Indikaattori osa-alueineen on esitelty taulukossa 1.

Taulukko 3. Työhyvinvointi-indikaattori Ojalaa ja Jokivuorta (2012) mukailleen

Työhyvinvoinnin ulottuvuudet	Käytetyt muuttujat
Ammattitaito ja osaaminen	Mahdollisuus koulutukseen Mahdollisuus kehittyä työssä
Työpaine, työn vaatima ponnistus ja työn intensiteetti	Kiire ja kireät aikataulut työssä viihtymisen vähentäjinä Liian vähän työntekijöitä työtehtäviin nähden
Työorganisaation mahdollistama harjonta, päätöksenteko ja vaikutusmahdollisuudet	Työn autonomia (useita muuttujia)
Palkka, työn riskit ja epävarmuus	Kokemus palkan oikeudenmukaisuudesta Irtisanomisen uhka
Subjektiiivinen hyvinvoinnin kokemus	Työtyytyväisyys (useita muuttujia) Tuntee laiminlyövänsä kotiasioita työn vuoksi
Työyhteisön tuki	Kokee olevansa arvostettu työyhteisön jäsen

Ojala & Jokivuori 2012.

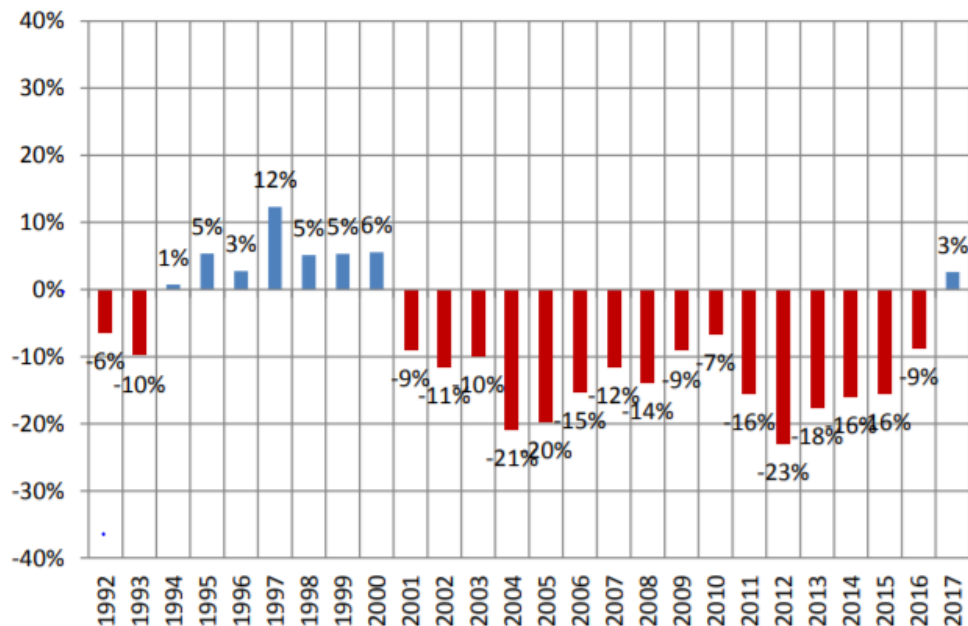
Taulukko 1 sisältää kuvailun työhyvinvoinnin ulottuvuuksista sekä siitä, millaisilla muuttujilla työhyvinvointia on yksilön kohdalla mitattu. Samanlaisia muuttujia työhyvinvoinnin mittaamiseen on käytetty myös muissa suomalaisissa tutkimuksissa (esim. Mamia 2009; työolobarometrit)

Yhä lähemmäs yksilön näkökulmaa työhyvinvoinnista menee Mamia (2009) luonnehtimalla empirisen tutkimuksensa perusteella työhyvinvoinnin jakautuvan yksilöiden subjektiiviseen kokemukseen, objektiivisiin tekijöihin sekä sosiaaliseen ulottuvuuteen. Subjektiiivinen työhyvinvointi jakaantuu vielä kahteen; positiiviseen ja negatiiviseen

ulottuvuuteen, jota Mamia (2009, 21) nimittää kaksisuuntaiseksi työhyvinvoinnin teoriaksi. Positiivinen työhyvinvointi koskee hyvinvointia ja työtyytyväisyyttä ja negatiivinen työhyvinvointi taas työuupumusta ja stressiä. Positiivista työhyvinvointia edistää Mamian (2009) tutkimuksen mukaan mahdollisuus oman osaamisen käyttöön, työautonomia ja vaikutusmahdollisuudet sekä osallistava johtaminen. Negatiiviseen työhyvinvointiin eli työpahoinvointiin taas vaikuttavat työn kuormittavuus, työilmapiirin ongelmat, luottamuspuula sekä työn ja yksityiselämän yhteensovittamisen ongelmat. Edellä mainituista työhyvinvoinnin osatekijöistä voidaan johtaa kuvaus työhyvinvoinnista tilana, jossa työn voimavaratekijät ja positiivinen työhyvinvointi ylittävät työn kuormittavuuteen ja negatiiviseen työhyvinvointiin liittyvät tekijät. (Mamia 2009)

Työhyvinvointia ja töissä jaksamista Suomessa uhkaavat useat eri tekijät. Yleisellä tasolla Manka (2012) kuvailee työhyvinvointia uhkaavan ”puutostaudin: mielekkyyden kaikon”. Manka kuvaa työn mielekkyyden olevan tärkeimpiä töissä pysymisen edellytyksiä. Myös kuvio 1 on nähtävissä suomalaisten työn mielekkyyden heikkeneminen vuoden 2017 Työ- ja elinkeinoministeriön työolobarometrin ennakkotietojen mukaan balanssilukuina. Balanssiluku saadaan, kun vähennetään positiivisista vastauksista negatiiviset vastaukset ja jätetään neutraalit huomioimatta.

Taulukko 4. Työn mielekkyyden ja työhalujen muutos palkansaajilla Suomessa balanssilukuina 1992-2017



Lyly-Yrjänäinen 2018.

Taulukosta 4 on nähtävissä, että vuoden 2017 balanssiluku oli positiivinen ensimmäistä kertaa 16 vuoteen. Barometrissä työn mielekkyyttä on selvitetty kysymällä yksilöltä laajasti työn mielekkyyteen vaikuttavista tekijöistä. Vastauksiin voi vaikuttaa myös yksilöiden aiemmat kokemukset työelämästä, sekä esimerkiksi median juuri vastaushetkellä luoma kuva työelämän tilanteesta. Balanssiluvuissa oli eroa eri vastaajien kesken. Ylempien toimihenkilöiden ja alemmissa ammattiluokissa toimivien välillä ylempien toimihenkilöiden balanssiluku oli +13, kun taas alemmien luokkien -2. Samoin ikä-, sukupuoli ja eri sektorien vastauksissa oli eroavaisuuksia. Miehet sekä nuoret arvioivat mielekkyyttä positiivisemmin kuin naiset ja vanhemmat työntekijäryhmät. Yksityisen sektorin työntekijöiden balanssiluku on yleensä mittauksissa ollut muita (kunnat, valtio ja teollisuus) aloja positiivisempaa, ja myös 2017 tutkimuksessa kunnat olivat balanssiluvultaan ainoa, joka jäi reilummin miinuksen puolelle. (Lyly-Yrjänäinen 2018, 96-98.)

Kun työhyvinvoinnin katsotaan olevan uhattuna, on yksi tähän vaikuttava tekijä työssä jaksamisen heikentyminen ja työuupumus. Eläkkeellejäämisikä on Suomessa hieman myöhentynyt, mutta se on yhä verrattain melko alhainen, mikä viittaa työurien loppuun jaksamisongelmista (Pyöriä 2012). Manka (2012) valottaa ongelmaa Taloustieto Oy:n toteuttaman EVA arvo- ja asennetutkimuksella, jossa 82 prosenttia vastasi töitä tehtävän ylikierroksilla ja tämän johtavan loppuun palamiseen. TTL:n (2010) mukaan taas yhä useampi nuori pitää 2000-luvulla työelämää entistä vaativampana. Työurien alkupäässä ovatkin viime vuosikymmeninä korostunut mielenterveys sairaudet ja niistä johtuvat jo nuorille myönnetyt työkyvyttömyyseläkkeet (Pyöriä 2012, 13). Vuonna 2011 Kela korvasi mielenterveysperusteisia sairauspäiviä alle 30-vuotiaille 44 % enemmän kuin vuonna 2004 (Manka 2012) ja vuonna 2014 työkyvyttömyyseläkkeistä 40 % johtui mielenterveyden ongelmista (Lyly-Yrjänäinen 2016, 58). Tätä ei Pyöriän (2012, 13-14) mukaan voida selittää ainoastaan nykypäivän matalammalla kynnyksellä diagnoosin tekoon tai avoimemmalla suhtautumisella mielenterveys sairauksiin, vaan on otettava huomioon myös suorituspainet ja rankka kilpailutus, joka nuoriin kohdistuu.

Osittain jaksamiseen liittyvänä ja osittain omana työhyvinvointiin vaikuttavana tekijänä on myös kiire. Kiireen uskotaan olevan yksi stressitekijöistä, mutta vahvaa empiiristä näyttöä kiireen kautta lisääntyvästä stressistä työn murroksessa ei kuitenkaan ole. Toisissa keskusteluissa taas kiire nähdään vain tietynlaisena asenneongelmana. Ojalan ja Jokivuoren tutkimuksessa (2012) vastaajista kuitenkin 49 % oli sitä mieltä, etteivät kiire ja kireät aikataulut ole ongelma ja vain 31 % mielestä väite ”liian vähän työntekijöitä

työtehtäviin nähden” ei pidä paikkaansa. Mankan (2012) mukaan hieman yli puolet palkansaajista kokee työnsä henkisesti rasittavaksi. Ympäristön vaatimusten ylittäessä yksilön voimavarat syntyvät stressireaktioita (Huhtala, Lähteenkorva, Feld 2011). Samaa kirjoitti Robert Karasek luodessaan tunnetun mallin työstressin synnystä jo 1979. Karasekin mukaan stressin synnyssä avainasemassa on riittämättömyyden tunne. Työstressiä syntyy, kun työ on vaativaa mutta työn hallinta heikkoa. Hallinnan tunne on tärkeää, sillä vaikka työ olisikin vaativaa mutta työntekijä kokee työn olevan hallittavissa ja lisäksi riittävästi palkittua, tuntee työntekijä puolestaan suurta motivaatiota. Kaksi ääripäätä ovat siis hyvin lähellä toisiaan. Stressin taas on nähty olevan yhteydessä myös sairastavuuteen ja pitkäaikaissairauksiin.

Kolmantena faktorina uhkaamassa työhyvinvointia ja töissä jaksamista on heikentynyt koettu työilmapiiri (Pyöriä 2012). Tähän voi vaikuttaa esimerkiksi tiimityön vähentyminen viime vuosina (TTL 2013) sekä muun muassa Mankan (2012) esittämä näkemys Suomesta työpaikkakiusaamisen ykkösmaana Euroopassa. Työhyvinvointiin vaikuttavat negatiivisesti myös huono mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön sekä epävarmuus (Manka 2012). Pätkätyöt ovat olleet esillä 1990-luvulta saakka (Pyöriä 2012) ja myös osa-aikaisuus on usein esille nouseva puheenaihe. Globalisaatio lisää näitä uhkia, eikä työntekijän sitoutuminen työhön ja työnantajaansa enää lisää varmuutta työpaikasta (Manka 2012).

3 MONENLAISTA JOHTAMISTA

3.1 JOHTAMISEN KIVIJALKANA SUORITUS- JA ASIAJOHTAMINEN

”Kaikki yritykset tarvitsevat ihmisiä, resursseja ja johtamista”, kirjoittaa Ramsuair Singh vuonna 1992 (131). Henkilöstön johtamisen teemat ovatkin vakiinnuttaneet asemansa koulutuksen, työelämän, kirjallisuuden ja tutkimuksen kentillä jo 1990-luvulla, samoihin aikoihin postmodernin koulukunnan näkemysten kanssa. Eri maissa, eri aloilla ja eri organisaatioissa johtamista määrittävät muun muassa laki, tilannesidonnaisuus, tapa, työn sen hetkinen luonne ja murros sekä kulttuuri, niin yleinen kuin organisaatiokulttuurikin. Yhtä universaalia, kaiken kattavaa johtamisen konseptia tai mallia ei näin ollen ole aiemmin tai yhä vielääkään olemassa, oli sille tarvetta tai ei. (Singh 1992, 131-140.)

Johtamisessa voidaan yksinkertaisen karrikoidusti nähdä olevan pääpiirteiltään kaksi puolta; suoritus- ja asiajohtaminen sekä ihmisten johtaminen. Pääpaino johtamisessa ja esimiestoiminnassa on vanhan kaavan mukaan Suomessa ollut nimenomaan niin kutsutussa suoritus- tai asiajohtamisessa, myös niin kutsutussa kovassa johtamisessa. Tällaiseen johtamiseen kuuluu lähinnä suorituksen tavoitteiden asettaminen, ohjaus ja palautteen anto suoritetusta työtehtävästä. (Manka 2012; Vanhala & Von Bonsdorff 2012, 119; Seeck & Parzefall 2012.) Suoritus- ja asiajohtamisen perinteisiin keskittyvät myös Ojala ja Jokivuori (2012) puhuessaan ”palkalla ja kiitoksella ylhäältä käsin ohjailusta”, sekä Mustosmäki ja Anttila (2012, 61) kuvaillessaan tayloristista johtamistapaa teollistuvan Suomen aikoina. Juuri 1900-luvun alkuun juurensa juontava suoritus- ja asiajohtaminen perustuu pitkälle vietyyn työnjakoon, tiukkaan valvontaan, vahvoihin hierarkioihin ja sisäisen tehokkuuden maksimointiin (Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen 2015, 3). Johtamisen tutkimus on vielä tänäkin päivänä jumiutunut ja toistaiseksi keskittynyt paljolti lähinnä johtamisen keinoihin parantaa organisaation tulosta ja tehokkuutta, jolloin varsinaiset ihmisten johtamisen keinot ovat jääneet vähemmälle huomiolle johtamisen tutkimuskentällä (Eriksson 2010, 194; Pyöriä 2012, 7; Seeck & Parzefall 2012). Kuitenkin työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen ollessa tämänhetkisen muuttuvan työelämän keskeisimpiä teemoja, olisi johtamisen tutkimusta ja johtamiskäsitystä syytä laajentaa syvemmmälle.

Toinen karrikoiduista johtamisen ulottuvuuksista, ihmisten johtaminen, sisältää luottamuksen rakentamista, kuuntelemista ja oikeudenmukaista kohtelua (Manka 2012). Nimensä mukaan ihmisten johtamisessa johdetaan ihmisiä ihmisinä, ei koneina ja pelkätään tuotannon välineinä. Työterveyslaitoksen vuoden 2012 Työ ja terveys Suomessa - tutkimuksesta voisi päätellä, että ihmisten johtaminen on vienyt nykypäivän työelämän muutoskierteessä olevassa Suomessa sijaa suoritus- ja asiajohtamiselta. Tutkimuksen mukaan esimiestyön laatu on kehittynyt 2000-luvulta alkaen. Esimerkiksi erityisesti työstä saatavan palautteen, vuorovaikutuksen ja tuen saannin määrän on katsottu kehittyneen (Tuomivaara & Pahkin 2013, 62-67). Kansainvälistäkin tutkimusta niin kutsuttuun ihmisten johtamiseen liittyvistä teemoista on viimevuosikymmeninä tehty enenevästi. Esimerkiksi Jefferey Pfeffer (1998) puhui ihmisten kautta tuloksen tekemisen tärkeydestä ja Helen Astin (1996) kumppaneineen johtamisen sosiaalisesta muutoksesta. Wat ja Shaffer (2005) puolestaan tutkivat esimiehen oikeudenmukaisuutta, luottamusta ja vastavuoroisuutta sekä niiden vaikutuksia työyhteisöön.

Työelämäkeskusteluissa yhtenä suurena ristiriitana nähty työntekijöiden ja johtoportaan vastakkainasettelu (ks. esim. Ojala & Jokivuori 2012, 23; Oksanen 2017) on ehkä saanut aikaan sen, että nykyään johtamiskäytännöiltä odotetaan henkilöstön mukaan ottamista, johtamisvastuun jakamista ja johtamistaidon jatkuvaa kehittämistä (Manka 2012). Sekä edellä mainituille ihmisten johtamisen tavoitteille, että jo hieman vanhentuneena nähdylle suoritus- ja asiajohtamiselle aiheuttaa haasteita työn murros ja siitä johtuvat työmarkkinoiden haasteet. Esimerkiksi jo aiemmin mainitun globalisaation myötä yhä hajanaistuneempi työyhteisö (Manka 2012; Tuomivaara & Pahkin 2013, 66) sekä muun muassa työhyvinvoinnin merkityksen kasvu, epätyypilliset ja pätkittäiset työsuhteet, jatkuvan kehittymisen tarve ja digitalisaation luomat haasteet luovat muutospainetta ja uusitumisen tarvetta johtamiselle. Onkin esitetty tarvetta modernimmalle johtamistavalle, joka vastaisi työn jatkuvan uudistumisen ja murroksen luomiin ongelmiin (Manka 2012).

3.2 POSITIIVISEN JOHTAMISEN MALLIT

Johtamisen karrikoidu jaon suoritus- ja asiajohtamiseen ja ihmisten johtamiseen lisäksi johtamista on jaoteltu paljolti erilaisiin johtamismalleihin. Yhteneväistä näkemystä hy

västä johtamisesta ei ole, johtuen muun muassa käsitteen monimutkaisuudesta ja moniulotteisuudesta (Eriksson 2010, 197). Myös jo aiemmin mainitut laki, tilannesidonnaisuus, tavat, työn sen hetkinen luonne ja murros sekä kulttuurit vaikuttavat aina johtamiseen, eikä yhtä kaikenkattavaa johtamismallia voida tarjota. Seuraavassa taulukossa on listattu positiivisiksi luokiteltavia, aiemmista tutkimuksista ja teorioista muodostettuja johtamismalleja.

Taulukko 5. Positiiviset johtamismallit

JOHTAMISMALLI	KS. ESIM	MALLIN KUVAILU, JOHTAMISEN KEINOT
Transforationaalinen johtaminen	Bernard Bass (1997)	<ul style="list-style-type: none"> • inspirointi vetoamalla työntekijöiden tunteisiin, arvoihin, samaistuminen • unelmien ja merkitysten luominen • optimismi • valmentava ote
Kontingenssiteoreettinen johtaminen	Victor Vroom, Philip Yetton (1975)	<ul style="list-style-type: none"> • ei ole yhtä joka tilanteessa pätevää johtamismallia • johtajan voitava analysoida päätöksentekotilanteet erikseen • tietyt säännöt ohjaavat johtajaa päätöksenteossa
Ihmisten kautta tuloksen tekemisen johtamiskäytännöt	Jefferey Pfeffer (1998)	<ul style="list-style-type: none"> • tunne työpaikan varmuudesta • valikoiva rekrytointi • päätöksenteon hajauttaminen • tulokseen suhteutettu palkkaus • henkilöstön kehittäminen • statuserojen vähentäminen • avoin tiedotus taloudesta
Johtamisen sosiaalinen muutosmalli	Helen Astin ym. (1996)	<ul style="list-style-type: none"> • johtaminen <ul style="list-style-type: none"> ○ on sosiaalisesti vastuullista ○ perustuu yhteistyöhön ○ on prosessi, ei asema ○ on kaikkien saatavilla ○ on arvopohjaista • työyhteisön osallistuminen on tärkeä väline johtajuuteen

Transformationalisessa johtamisessa on paljolti kyse työntekijälähtöisyydestä. Transformationaalinen johtaja pyrkii vaikuttamaan työntekijöidensä käyttäytymiseen tuntien ja hyödyntäen työntekijöiden arvoja ja tunteita. Transformationalisessa johtajuudessa rohkaistaan itsensä toteuttamiseen, unelmiin ja työntekijälle tärkeiden asioiden saavuttamiseen. Työlle pyritään luomaan merkityksiä johtamisen avulla. Tämä edellyttää vallan ja vastuun jakamista ja tietynlaisten vapauksien antamista työntekijöiden suuntaan, riskin ottoja sekä kannustamista ja sparrailua. (Bass & Avolio 1997.)

Vroomin ja Yettonin kontingenssimalli on puolestaan laajalti testattu ja sovellettu johtamisen ja päätöksenteon malli. Perusajatuksena on, että yhtiä joka tilanteeseen pätevää johtamismallia ei ole. Vroom ja Yetton keskittyvät päätöksentekoon, jota ohjaavat tietyt säännöt. Johtaminen on mallissa siis tilannesidonnaista, ja mallissa listataan viisi erilaista päätöksentekotyyppiä. Vroomin ja Yettonin malli sisältää lisäksi päätöspuun, jonka mukaan johtaja tekee päätöksiä. Seitsemän pääkysymyksen jälkeen puu haarautuu 23 päätösvaihtoehtoon. Pääkysymykset ovat:

- Onko päätöksellä laatuvaatimuksia? Onko jokin ratkaisu rationaalisempi kuin toinen? Onko ratkaisun luonne kriittinen?
- Onko johtajalla riittävästi informaatiota päätöksen tekemiseen?
- Onko ongelma strukturoitu? Tunnettaanko vaihtoehtoiset toimintatavat?
- Onko toteutuksen kannalta tärkeää, että alaiset hyväksyvät johtajan tekemän päätöksen?
- Jos johtaja tekee päätöksen itsenäisesti, hyväksyvätkö alaiset päätöksen?
- Jakavatko alaiset organisaation tavoitteet, jotka saavutetaan, kun ongelman ratkaistaan?
- Onko todennäköistä, että alaisten välille syntyy ristiriitaa, kun tehdään paras mahdollinen ratkaisu? (Vroom & Yetton 1975.)

Pfefferin ihmisten kautta tuloksen tekemiseen keskittyvä johtamismalli on myös tunnettu ja johtamismalleja käsittelevässä kirjallisuudessa laajalti tunnustettu johtamiskäytäntöjen kimppu. Pfefferin aiemman 16 kohdan listauksen sijaan hän on vuonna 1998 tiivistänyt listan seitsemään kohtaan tukeutuen alan tutkimuksiin, kirjallisuuteen ja omaan

kokemukseen. Ensimmäinen koskee työn varmuutta. Työntekijät sitoutuvat paremmin, työskentelevät tehokkaammin sekä johdon ja työntekijöiden suhde paranee, kun työntekijät pitävät työpaikkaansa varmana. Työntekijät työskentelevät pitkällä aika välillä tehokkaasti kokonaiskuvaa silmällä pitäen, sillä näkevät ahkeroinnin hyödyttävän heitä itseäänkin tulevaisuudessa esimerkiksi paremman palkan näkökulmasta. Tämän lisäksi yritysten ja johtajien on panostettava rekrytointiin. Organisaation on määriteltävä tarkoin, millaista osaamista haetaan. Rekrytointien on oltava monivaiheisia ja sisältää myös johtoportaan osallistumisen haastattelemiseen. Yritysten tulisi kiinnittää huomiota siihen, että hakija soveltuu yritykseen ennemmin kuin vain taitoihin, joita voi myös kouluttaa.

Kolmas kohta on päätöksenteon hajauttaminen ja itsenäisesti toimivat useat eriytyneet tiimit. Tämä lisää työntekijöiden itseohjautuvuutta vähentäen hierakisuutta ja useiden tutkimusten mukaan lisää myös työtyytyväisyyttä. Neljäs osa on kilpailukykyinen ja reilu palkkaus. Monet yritykset kertovat pitävänsä työntekijöitään tärkeimpänä voimavaranaan ja menestystekijänään, mutta palkka ei ole sen mukainen. Palkka kertoo työntekijöiden arvostuksesta, eikä hyvä työntekijä myöskään halua työskennellä paikassa, jossa työntekijöitä ei arvosteta. Hyvä ja rehti palkka voi siis tarjota yritykselle myös menestystä ja tulosta. Reiluna palkkauksena nähdään myös se, että voitosta maksetaan osuus sen eteen töitä tehneille työntekijöille, eikä ainoastaan osakkeenomistajille tai johdolle.

Viides kohta ihmisten avulla tuloksen tekemisen johtamiskäytännöissä on henkilöstön osaamisen kehittäminen. Yritykset, joissa johtamiskäytännöissä on ymmärretty työntekijän sitouttamisen tärkeys, myös kouluttamisen ja kehittämisen tärkeys on arvoasteikolla korkealla. Puolestaan yrityksissä, joissa uskotaan valvontaan sitoutumisen sijasta, koulutusta ei nähdä yhtä tärkeänä. Kouluttamisen laskennallista hyötyä on vaikea näyttää toteen, joten johdon voi monissa yrityksissä olla vaikea ymmärtää sen tärkeyttä.

Seuraavaksi listalla on statuserojen häivyttäminen. Sitoutumisen näkökulmasta on tärkeää, että kaikki työntekijät tuntevat itsensä tärkeiksi. Statuserot on sen kannalta tärkeää, ja sitä voidaan suorittaa johtoportaan kautta niin symbolisesti (esimerkiksi kielenkäyttö ja pukeutumisen yhdenmukaistaminen) kuin käytännöllisesti (esimerkiksi palkkaerojen vähentäminen). Viimeinen kohta koskee tiedon avointa jakamista työyhteisössä. Keskiössä on talouteen ja strategiaan liittyvä tieto. Tiedon jakaminen on tärkeää juuri aiemminkin mainitun työntekijän itsensä merkityksellisesti kokemisen kannalta.

Kun tietoa jaetaan avoimesti työntekijät kokevat, että heihin luotetaan ja he ovat tiedon arvoisia. Toiseksi työntekijöiden on kyvykkyydestään huolimatta mahdotonta työskennellä tulosten eteen tai parantaa suorituskykyä, jos eivät tiedä aiheesta ajankohtaisimpia tietoja. (Pfeffer 1998.)

Sosiaalinen muutosmalli (*social change model of leadership*) on 15 amerikkalaisen asiantuntijan kehittämä johtamismalli. Malli perustuu ryhmän johtamiseen yksilökeskeisyyden sijaan sekä muutoksen tekemiseen. Innoittavana tekijänä mallin synnyssä toimi kysymys siitä, miten opiskelijoiden oppimista johtamisesta voitaisi tehostaa. (Astin 2017; Roberts 2017, 10.) Mallissa johtaminen nähdään syntyvän vuorovaikutuksessa ylhäältä alaspäin tapahtuvan sanelemisen sijaan. Auttaminen tuottaa muutosta, ja se on johtamisen ydin ja päämäärä. Malli sisältää ”seitsemän C:tä”, eli seitsemän C:llä alkavaa arvoa, jotka ovat tarkoitettu noudatettaviksi sekä johtoasemassa toimivia että muuta työyhteisöä varten. Ensimmäinen, ”consciousness of self”, tarkoittaa itsetuntemusta. Työyhteisön tietoisuus omista tunteista ja arvoista sekä itsereflektio ovat listan ensimmäisen kohdan keskiössä. Toinen ”c” on ”congruence”, eli yhteneväisyys. Sen oletuksena on, että yksilö tiedostaa työssään arvonsa, tunteensa, asenteensa ja uskomuksensa ja myös toimii niiden mukaan. Tällaiset yksilöt ovat aitoja ja rehellisiä ja luovat hyvää työilmapiiriä. Kolmantena listalla on ”commitment”, joka kuvaa sitoutumista ja omaehtoista halukkuutta osallistua työyhteisössä. Neljäntenä ”collaboration” puolestaan keskittyy yhteistyöhön yhteisten tavoitteiden eteen työskentelyyn. Onnistuakseen työyhteisön tulee hyödyntää sen sisältämiä erilaisuuksia ja jakaa vastuuta sen mukaan. Viidentenä c-kirjainten listalla mallissa on edelliseen jatkona ”common purpose”. Vaikka yksilöt voivat työskennellä eri tavoin ja eri tehtävissä, heillä on työssään silti yhteinen tavoite. ”Controversy with civility” taas kannustaa eriävien mielipiteiden ja näkemysten hyväksymiseen ja viimeisenä oleva ”citizenship” työyhteisön jäsenenä toimimiseen välittäen, auttaen ja kokiensa sosiaalista vastuuta. Listan summaa vielä kahdeksas ”C”, joka on yhteydessä kaikkiin aiempiin. Viimeinen ”change” tarkoittaa mallissa nykyhetken parantamista, muutoksen positiivisuuden osoittamista sekä muutoksen monimerkityksellisyyttä. Sosiaalinen muutosmalli uskoo, että kaikki ovat halukkaita tekemään maailmasta paremman paikan. (Skendall 2017, 18-30.)

3.3. NEGATIIVISEN JOHTAMISEN MALLIT

Seuraavassa käydään läpi negatiivisiksi luokiteltavia, aiemmista tutkimuksista ja teorioista koottuja johtamismalleja.

Taulukko 6. Negatiiviset johtamismallit

Johtamismalli	Ks. esim.	Mallin kuvailu, johtamisen keinot
Loukkaava johtaminen	Tepper J. Bennett (2000)	<ul style="list-style-type: none"> • pakottaminen, hyväksikäyttö • vahvat tunteenpurkaukset • pilkkaaminen
Pelolla johtaminen	Marja Eriksson (2010)	<ul style="list-style-type: none"> • uhkailu, häirintä • aggressiivisuus, väkivalta
Narsistinen johtajuus	Michael Maccoby (2000)	<ul style="list-style-type: none"> • narsismi johtajuudessa yleistynyt • manipulointi • ei vastaanota kritiikkiä • empatian puute
Trumpmania	Manfred F.R Kets de Vries (2019)	<ul style="list-style-type: none"> • voiton halu • empatian puute • karismaattisena nähty olemus • faktojen kieltäminen

Tepperin (2000) loukkaavan (abusive) johtamisen malli on tulosta Tepperin julkaisemasta huonoa ja loukkaavaa johtamista käsitelleestä tutkimuksesta. Tepper kuvaa loukkaavan johtamisen käsitteen jakamalla sen sanattomaan ja sanalliseen, pilkkaamiseen, alaisia hyväksikäyttäviin, tunteiden vahvoihin purkautumisiin ja pakottamiseen keskitettyihin johtamistapoihin. Tepperin tutkimus osoitti loukkaavan johtamisen vaikuttavan työntekijöiden päätöksiin lopettaa työnsä, työn ja elämän tyytyväisyyteen, työhön sitoutumiseen, työn ja perhe-elämän yhteensovittamiseen sekä ahdistuneisuuteen. Tällaista

johtamista on usein vaikea muuttaa, koska johtajat eivät yleensä tunnista ongelmaa tai halua ottaa vastuuta (Tepper 2000).

Suomessa on tutkittu esimerkiksi pelolla johtamista lähellä Tepperin loukkaavaa johtamisen mallia. Marja Eriksson (2010) analysoi tutkimuksessaan asiantuntijatehtävissä toimivien työntekijöiden tarinoita pelosta ja pelolla johtamisesta työpaikoilla. Yleisempiä tutkimuksessa esiin nousseita pelolla johtamisen muotoja olivat uhkaukset esimerkiksi erottamisella, aggressiivisuus, rajoitukset, mustamaalaaminen ja palkan alennukset. Muita esiin nostettuja ongelmia pelolla johdetussa työyhteisössä olivat puutteellinen vuorovaikutus, huono vuorovaikutuksen laatu, fyysinen väkivalta ja seksuaalinen häirintä. Eriksson luokittelee tällaisten ongelmien olevan kauaskantoisia ja vaikuttavan pitkälti johdon ja työntekijöiden vuorovaikutussuhteisiin. Kun työntekijöihin ei luoteta, motivaatio laskee, työtehtävät jäävät kesken eikä töitä voida tehdä parhaalla mahdollisella tavalla itsestä riippumattomista syistä. Työntekijät havainnoivat ympäristöään ja havaitessaan tällaisia epäkohtia, alkavat he kokea epäluottamusta ja epäkunnioitusta johtoa kohtaan, mikä taas johtaa huonompaan työhön sitoutumiseen, työhyvinvoinnin ja -ilmapiirin heikkenemiseen ja johdon ja alaisten välien huononemiseen. (Eriksson 2010.)

Johtajuuden on nähty myös saaneen narsistisia piirteitä. Maccobyn (2000) mukaan rakennamme kulttuurisesti kuvaa narsistisesta johtajasta, ja sen myötä myös hyväksymme mahdollisesti tiedostamattamme sellaisia piirteitä johtajissa. Haitallisia piirteitä tällaisissa johtajissa on empatian puute, joka johtaa muun muassa herkempiin irtisanomisiin, eikä narsistisilla johtajilla ole kykyä tai halua kuunnella muita. Mentorointi ja mentoroitavana oleminen eivät ole narsistisille johtajille ominaisia tapoja toimia. Valmentavan johtamisen ollessa monissa johtamiskeskusteluissa hyvänä pidetty tapa johtaa, narsistiset johtajat johtavat ohjeistamalla. Maccobyn (2000) mukaan myöskään koulutusten ja koulutuksen hyötyyn ei tässä johtamistavassa uskota. Narsistisesti johdetuissa organisaatioissa sisäinen kilpailu on usein kovaa ja jopa kannustettua. Tämä saa usein myös itse johtajat näkemään kollegoissaan ja alaisissaan uhkia, mikä ei edistä alaisten tasa- puolista kohtelua. Narsistiset johtajat usein menestyvät, eivätkä tämän vuoksi koe tarvetta muuttaa käytöstään. (Maccoby 2000, 2-8.)

Manfred F.R. Kets de Vries on palkittu johtamistutkija ja psykoanalyytikko, joka on tutkinut ja kirjoittanut tunnettuja johtamista käsitteleviä teoksia 1980-luvulta lähtien. Kets de Vriesin kirjoittamistyyli on puhutteleva ja mukaansa tempaava. Teoksessaan

Down the Rabbit Hole of Leadership (2019) hän käsittelee dystopiaa ja ajankohtaisia ongelmia sekä vanhempia, yhä pintansa pitäviä johtamiseen ja organisaatioihin liittyviä epäkohtia. Yksi tapa käsitellä tämänhetkistä johtajuutta kirjassa on Trumpin johtoasema Amerikassa ja oikeastaan koko maailmassa. Kets de Vriesin terminä Trumpin tyylliseen johtajuuteen on Trumpmania. Hänen mukaansa valitsemme Trumpin kaltaisia johtajia evoluutioon ja kehitykseen perustuen. Kriisissä ja stressaavassa tilanteessa kaipaamme vahvoja persoonia johtamaan meidät tilanteen yli, kuten lapsina luottaessamme sokeasti vanhempiimme. Kets de Vries vertaa Trumpmaniaa joka psykopaattiuteen: tällaiset johtajat näyttävät usein normaaleilta ja charmikkailta, mutta tosiasiallisesti heillä on suuri empatiakyvyn puute, he ovat narsistisia, manipuloivia ja epätasapainoisia. Tällaisen johtajuuden malliin kuuluu myös asioiden näkeminen mustavalkoisina ja vaikeuksia nähdä asioiden monia puolia sekä tapa olla uskomatta epämieluisiksi kokemiaan faktoja. Huolimatta Kets de Vriesin vahvasta kritiikistä Trumpmaniaa kohtaan, Maccobyn (2000) narsistisesta johtajuusmallista eroten Kets de Vriesin mukaan narsismista on johtajuudessa useinkin hyötyä, kunhan se pysyy terveen narsismin rajoissa. Trumpmaniaa hän ei kuitenkaan sijoita hyvien johtamismallien kategoriaan. (Kets de Vries 2019, 3-39.)

3.4 JOHTAMISMALLIT JA TYÖN MURROS

Tässä luvussa mainitut johtamismallit ovat vain murto-osa johtamiskirjallisuudessa ja -tutkimuksessa esitetyistä ja kehitetyistä malleista. Tässä mainitut mallit on valittu tunnettavuuden perusteella sekä kuvaamaan mahdollisimman kattavasti johtamismallien monimuotoisuutta. Johtamista on tutkittu jo kauan, ja ajan saatossa ja myös aikojen muuttuessa erilaisia malleja on kehitetty paljon. Tämä siitäkin huolimatta, että usein on myös todettu, ettei yksi malli voi käsittää edes yhden yrityksen johtamistapaa kaikenkattavasti.

Työn murroksen eri osatekijät on kuitenkin otettu johtamismalleissa hyvin huomioon. Liittyen aiempaan keskusteluun ihmisten ja asioiden johtamisesta, lähes kaikissa aiemman kirjallisuuden johtamismalleissa on jo siirrytty keskittymään ihmisiin asioiden sijaan. Lisäksi malleissa otetaan huomioon monia aiemmin käsiteltyjä työn murroksen osatekijöitä, kuten työn epävarmuus ja hajanaistuminen, tarve henkilöstön osaamisen jatkuvaan kehittämiseen, sitoutuminen ja johtamisvastuun hajauttaminen. Aiemmin to-

dettiin myös työn muuttuneen murroksen myötä yhä merkityksellisemmäksi yksilöille. Pelkällä palkalla ei enää johdeta, sillä se ei ole työntekijöille läheskään ainoa työssä merkitsevä tekijä. Aiemmin kerrottiin työssä tänä päivänä tärkeänä pidettäväksi esimerkiksi organisaation arvoja ja niiden kohtaamista omien arvojen kanssa. Työn nähdään määrittävän paljon esimerkiksi työntekijöiden identiteettiä. Myös tämä nousee tärkeänä teemana johtamismalleissa esiin esimerkiksi johtamiskeinoina yksilön arvoihin ja tunteisiin vetoamisena. Pfeffer (1998) kehoitti johtamismallissaan miettimään henkilön luonteen sopimista työhön tai työyhteisöön tietotaidon ja osaamisen korostamisen sijaan, koska osaamista voi ja pitääkin kehittää, mutta jos työntekijä ei sovi työhön ja työyhteisöön, ei tälle voida tehdä juuri mitään.

Johtoasemassa toimivat ovatkin avainasemassa viemässä muutoksia käytäntöön ja työtä sekä organisaatiota eteenpäin, jotta se pysyy työn murroksen tahdissa. Johtajien jos jonkun tulisi toiminnassaan ottaa huomioon työn murroksen aiheuttamat vaatimukset työlle ja johtamiselle. Tämän vuoksi tutkimmekin, millaisia työn murrokseen liittyviä johtamisen trendejä tällä hetkellä esiintyy ja toisaalta, millaista johtamista koetaan tarvittavan.

4 TUTKIMUSASETELMA

4.1 TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tässä tutkielmassa selvitettiin uutisissa esiintyviä johtamisen trendejä ja ongelma-kohtia Suomessa. Lähtökohtana oli aiemmin esitelty työn murros ja se, miten muuttuva työ-elämä vaikuttaa tähänhetkiseen johtamiseen. Muuttuvassa työssä myös johtamisen on kehityttävä ja pysyttävä ajankohtaisella tasolla, yleiset johtamisen ongelmat heikentävät työssä viihtymistä ja pärjäämistä.

Ulkopuolelle tutkielmasta jäi johtamisen trendit ja ongelmat, jotka eivät luultavimmin johdu työn murroksesta johtuvista tekijöistä. Myös spesifimpi alakohtaisuus ja pitkän aikavälin katsaus on jäänyt tämän tutkielman ulkopuolelle, sillä uutiskatsaus ajoittuu vain yhteen kevääseen ja uutiset koskevat useampaa ammattialaa.

Vastauksia haetaan seuraaviin kysymyksiin:

1. Millaisia työn murrokseen liittyviä johtamisen trendejä uutisissa tällä hetkellä esiintyy?
2. Mitä media-aineisto kertoo tämän hetken johtamisesta?
3. Millaista johtamista uutisten perusteella Suomessa tällä hetkellä kaivattaisiin?

4.2 AINEISTO

Aineistona tässä pro gradu -tutkielmassa käytettiin Yhteiskuntatieteellisen tietoarkiston WeAll-media-aineistoa työelämän ja koulutuksen tasa-arvokysymyksistä. Aineisto koostui 2555 lehtijutusta, joita oli kerätty kahdeksasta eri sanomalehtimediaista alun perin WeAll-hankkeen käyttötarkoituksia varten. Käytetyt sanomalehtimediat olivat Helsingin Sanomat, Turun Sanomat, Maaseudun Tulevaisuus, YLE:n verkkouutiset, Hufvudstadsbladet, Kainuun Sanomat, Ilkka ja Tekniikka & Talous. Aineisto sisälsi mielipidekirjoituksia, pääkirjoituksia, kolumneja sekä uutisia. Aineiston oli kerännyt kahdeksan WeAll-hankkeen tutkijaa eri yliopistoista tammi-huhtikuussa 2016 ja keruu-

tapana on käytetty harkinnanvaraista poimintaa. Tutkijat lukivat sanomalehdet päivittäin ja ottivat talteen annettuihin teemoihin sopivat uutiset. (Yhteiskuntatieteellinentietoar- kisto 2018, 1-3.) Aineiston käyttöön on haettu lupa Tampereen yliopiston yhteiskunnal- liselta tietoarkistolta alkuvuonna 2019. Aineisto valittiin, jotta työn murroksen luomista vaikutuksista johtajuuteen saataisiin mahdollisimman kattava kuva. Samaa aineistoa käytettiin myös kandidaatin tutkielmassa, joten sen aihepiirit ja sisältö olivat ennalta tuttuja. Uutiset tuovat hyvin esiin niitä ongelmia, jotka eniten nostavat keskustelua ja jotka luultavasti ovat myös yleisiä, laajalti vaikuttavia ongelmia. Esimerkiksi haastatte- lemalla vastaavan laajuisen aineiston kerääminen olisi työlästä ellei mahdotonta, ja yhtä kattavan kuvan saamiseksi olisi haastateltava hyvin useaa yritystä tai johtamisasiantun- tija.

Aineiston tämän tutkielman kannalta relevantteja pääteemoja olivat johtajuus, työssä jaksaminen, työelämän segregatio, kiusaaminen ja syrjintä työelämässä. Aineistoa raja- tessa valikoitiin käytettäväksi uutisia, rajaten kolumnit ja mielipidekirjoitukset ulkopuo- lulle. Tällä pyrittiin pitämään aineisto asiapainotteisena ja karsimaan yksittäisten kirjoit- tajiin mielipiteisiin perustuvat tekstit. Johtamisen ja työn murroksen aiheeseen sopien valikoitiin 56 uutista. Uutiset karsittiin aineiston perusteella kootusta aineiston yhteen kokoavasta Excel-tiedostosta, jossa uutiset olivat WeAll-hankkeen tutkijoiden toimesta luokiteltu eri teemojen mukaan ja lisätty kuvailut kunkin lehtileikkeen pääsisällöstä. Tähän tutkimukseen relevantti luokiteltu teema oli ”Johtajuus työelämässä”, joista pois karsittiin työn murrokseen liittymättömät uutiset. Loput ”johtajuus työelämässä” - teemaan kuulumattomat uutiset käytiin vielä läpi ja niiden joukosta valittiin vielä muu- tama aiheeseen sopiva uutinen. Valitut uutiset oli poimittu Turun Sanomista, Ilkasta, Tekniikka & Taloudesta, Ylen verkkouutisista ja Helsingin Sanomista. Aineiston uutis- ten tarkempi luokittelu ja niiden jakautuminen teemoittain on eritelty seuraavassa kap- paleessa menetelmäosuuden päätteeksi.

4.3 MENETELMÄ

Menetelmänä tässä tutkielmassa käytettiin teoriaohjautuvaa sisällönanalyysia. Sisäl- lönanalyysi on laadullisen aineiston järjestelemisen ja tiivistämisen tapa, joka tähtää analyttiseen ja perusteltuun tulkintaan (Tuomi & Sarajärvi 2009, 117). Sillä tarkoitetaan laadullista tutkimusmenetelmää, jossa aineiston sisältöä kuvaillaan sanallisesti ja

siitä pyritään johtamaan tekstin merkityksiä sekä luomaan kuva tutkittavasta asiasta. Alasuutarin (2011) mukaan kvalitatiivinen aineisto on aina pala tutkittavaa maailmaa. Sisällönanalyysi pyrkii siis jäsentämään ja käsitteellistämään aineiston sanomaa maailmasta päättelyn keinoin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 117-128). Sisällönanalyysi sopii menetelmäksi, kun tutkitaan mitä aineistossa on, eikä niinkään esimerkiksi miten aineistossa asiat on kerrottu. Tässä tutkielmassa nimenomaa kysymys *mitä*, oli lähtökohtana, joskin myös narratiivinen tai diskursiivinen analyysitapa voisi tarjota mielenkiintoisia tuloksia uutisten sisällöstä kielellisesti.

Sisällönanalyysi jaetaan kvantifioivaan sekä laadulliseen sisällönanalyysiin. Ensimmäinen pyrkii kuvaamaan määrällisesti jotain aineiston sisällöstä, esimerkiksi omassa tutkimuksessani voitaisiin eritellä määrällisesti tiettyjen johtamisen ongelmien esiintymistä uutisissa tietyllä aikavälillä. Laadullinen sisällönanalyysi taas pyrkii selittävämpään otteeseen, jota omassa työssäni käytän pyrkien selittämään johtamisen ongelmia työn murroksen Suomessa.

Lisäksi sisällönanalyysi voidaan jaotella aineistolähtöiseen, teorialähtöiseen sekä teoriaohjautuvaan sisällönanalyysiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 118-133.) Tässä tutkielmassa käytettiin laadullista, teoriaohjautuvaa sisällönanalyysia. Teoriaohjautuvan sisällönanalyysin perusajatuksena on löytää aineistosta uusia lähtökohtia, joiden löytämistä ja analysointia helpottavat ja tukevat aiempi tieto ja teoria. Tutkielmassa käytettävä aineisto oli melko laaja, eikä kaikkea uutisaineistossa olevaa tietoa ollut mahdollista yhdellä pro gradu -tutkielmalla tutkia. Teorian muodostaessa tietynlaisen kehyksen, oli tässä työssä helpompi sen valossa käydä läpi ja analysoida laajaa aineistoa. Teoreettisena osana tutkimassa käytettiin teoriaosuudessa esiteltyä työn murrosta koskevaa teoriaa sekä valikoituja erilaisia johtamismalleja, joita on aiemmassa tutkimuksessa ja kirjallisuudessa muodostettu paljon. Tutkielmassa näkyy siis aiemman tiedon vaikutus analyysiin johtamisteorioita ja työn murrosta käsittelevän teorian muodossa. Tutkimus ja saadut tulokset eivät nojautu pelkästään aiempaan teoriaan kuten teorialähtöinen sisällönanalyysissa tai vastaavasti ole täysin aiempaan teoriaan nojautumatonta kuten aineistolähtöinen sisällönanalyysi olisi, vaan teoriaohjautuva sisällönanalyysi toimii näiden välimuotona.

Kuten aiemmin jo sivuttiin, myös Alasuutari (2011) ja Tuomi & Sarajärvi (2018, 104) kirjoittavat, että vaikka moni asia vaikuttaa aineistossa oleelliselta, on aineistoa alettava

tarkastella vain kulloisenkin teorian ja mielenkiinnonkohteen valossa, jotta aineistomas-
sa on jollain tasolla hallittavaa. Tämän työn analyysin alkuvaiheet eivät kuitenkaan ole
menneet täysin tämän ajatuksen mukaan, koska varsinainen tutkimuskysymys ja -
ongelma muodostuivat vasta aineiston lähemmän lukemisen kautta. Tutkielma on siis
tältä kannalta ollut myös aineistolähtöistä tutkimusongelman muodostuessa aineiston
kautta. Tähän ratkaisuun päädyttiin, kun spesifimmän aiheen valitseminen johtamisen
tutkimuksen kentältä oli vaikeaa, mutta aineisto oli jo olemassa. Ensimmäisten aineiston
läpilukukertojen jälkeen oli muodostunut tarkempi käsitys siitä, mihin suuntaan tässä
tutkielmassa lähdetään. Tämän vuoksi laadulliselle tutkimukselle ja sisällönanalyysille
tyypillinen aineiston uudelleenluku on ollut myös tärkeässä roolissa tämän tutkielman
sisällönanalyysia tehtäessä.

Tutkimuskysymysten muodostuttua aineiston läpikäynnin lomassa, alettiin tehdä sisäl-
lönanalyysille tyypillistä luokittelua, teemoittelua ja tyypittelyä. Aineiston uudelleenlu-
ku oli yhä avainasemassa, jotta aineiston sisällöstä saatiin selkeää, läpinäkyvää ja oikein
jaoteltua (Tuomi & Sarajärvi 2018, 105-107). Aineistoon alettiin ensin tehdä merkintö-
jä ja värikoodauksia sieltä löytyviin työn murrokseen ja johtamiseen liittyviin pointtei-
hin. Tämän jälkeen muodostettiin kolme pääluokkaa työn murroksen teorian perusteella,
joiden alle johtamista ja työn murrosta koskevat uutiset jaettiin yhä pienem-
piin teemoihin. Alla olevaan taulukkoon on koottu lopullinen teemoittelu sekä uutisten
jakautuminen per pääluokka.

Taulukko 7: Luokittelu ja uutiset per pääluokka

Pääluokka	Alateemat	Uutisten määrä pääluokassa
Globalisaatio	Työolojen epävakaistuminen Työolojen hajanaistuminen	11 (5+6)
Työuupumus ja jaksaminen	-	16
Kaipuu uudenaikaiseen johtamiseen	Johtajien ja alaisten välinen kuilu Johtamisvastuun jakaminen työyhteisöjen sisällä Vanhaa johtamista	29 (14+7+8)

5 ANALYYSI

Tässä luvussa esitellään analyysi tutkimusluokkien ja -teemojen mukaan. Kuten edellisessä tutkimusasetelma -luvussa esiteltiin, pääluokiksi muodostui globalisaatio, työuupumus ja jaksaminen, sekä kaipuu uudenalaiseen johtamiseen. Samoja teemoja käsiteltiin myös jo teoriakehyksessä. Kolmen pääluokan alle muodostui vielä alateemat, jonka jälkeen lopullinen teemoittelu oli seuraava:

- Globalisaatio
 - Työolojen epävakaistuminen
 - Työolojen hajanaistuminen
- Työuupumus ja jaksaminen
- Kaipuu uudenalaiseen johtamiseen
 - Johtajien ja alaisten välinen kuilu
 - Johtamisvastuun jakaminen työyhteisöjen sisällä
 - Vanhaa johtamista

Luku etenee globalisaation luokan käsittelystä työuupumukseen ja jaksamiseen, ja viimeiseksi käsitellään selvästi suurin luokka sisältäen keskustelua liittyen johtajien ja alaisten välisiin suhteisiin ja johtamistaitoihin. Yhtenä tutkimuskysymyksistä oli myös, millaista johtamista Suomessa kaivattaisiin. Koska lähes poikkeuksetta uutiset sisälsivät ongelmien esittelyn lisäksi ehdotuksia ja ajatuksia siitä, miten johtamiseen tai työnmurrokseen liittyvää ongelmaa voitaisiin parantaa tai ratkaista, käsitellään näitä pointteja kussakin luvussa ongelmien yhteydessä, oman alaluvun sijaan.

5.1 GLOBALISAATION VAIKUTUKSET JOHTAMISEEN

”Tasapainon etsiminen yrityksen globaalin tason, työpaikan paikallisen tason ja työntekijöiden henkilökohtaisen tason välillä ei olekaan helppoa” A18

Tässä kappaleessa keskustellaan globalisaation analyysiluokasta. Globalisaation vaikutukset työelämään ovat moninaiset, kuten teoriaosuudessa todettiin. Uutisista esiintyi kuitenkin eniten huolta liittyen globalisaation luomaan työolojen epävakaistumiseen, jota tässä kappaleessa käsitellään ensin, sekä työolojen hajanaistumiseen, joka on lähellä edellistä teemaa.

5.1.1 Työolojen epävakaistuminen

Työolojen epävakaistumisella tarkoitetaan tässä yhteydessä työelämän yleistä tämänhetkistä epävakaata luonnetta sisältäen esimerkiksi epävarmuutta töistä, työpaikasta, sekä työpaikkojen sisäistä suurta vaihtuvuutta. Uutisissa esiintyi esimerkiksi kärjistynyttä pelkoa potkuista ja monessa esillä olivat irtisanomiset ja yt-neuvottelut. Pelot ovatkin ainakin osittain aiheellisia, sillä esimerkiksi organisaatiomuutoksia tapahtuu jatkuvasti. Lisäksi esimerkiksi laaja maahanmuutto lisää monikulttuurista työvoimaa, jota yritykset voivat haluta hyödyntää globalisaation myötä suomalaisen työvoiman sijaan. Myös teknologian kehittymisen on nähty työmarkkinoita rajusti eriarvoistavana tekijänä erityisesti vanhemman väestön näkökulmasta, mikä varmasti lisää epävakaisuuden tunnetta (Pajarinen ja Rouvinen 2014, 5).

Johtamisen kannalta työn epävakaistuminen vaikuttaa moneen asiaan. Tulevissa luvuissa tulemme käsittelemään esimerkiksi alaisten ja johtoasemassa olevien välistä kuilua, luottamusongelmia sekä johtovastuun ja delegoimisen johtamistrendejä. Mikäli työntekijöiden vaihtuvuus on työpaikalla suurta, kuluu ehkä muualle käyttöön kaivattavaa energiaa esimerkiksi työntekijöiden perehdyttämiseen jatkuvasti. Tällöin myös esimerkiksi rekrytointiprosessit, jotka usein ovat johtajien kontrollilla, vievät paljon ja usein arvokasta aikaa muutenkin hektisestä työajasta. Sama koskee myös johtajia koskevaa vaihtuvuutta, kun uuden johtajan työpaikkaan ja -tapoihin perehtyminen vie aikaa ja huomiota itse johtamiselta. Erityisesti suurten yhtiöiden johtajapaikkoja on pidetty tuulisina.

”Stantonin tekemän selvityksen mukaan Helsingin pörssin suurten yhtiöiden toimitusjohtajien toimikauden pituuden mediaan oli vain 2 vuotta ja 10 kuukautta.” A1

Johtajien ja alaisten välejä taas kurottaessa umpeen, esimerkiksi työyhteisön eri osapuolten toistensa tunteminen voisi auttaa, mutta tämä ihannetilanne ei ole mahdollinen jatkuvasti rakenteellisesti muuttuvassa työyhteisössä, jossa mikään ei ole pysyvää ja yhteisö on jatkuvan muutoksen kohteena. Lisäksi seuraavassa luvussa käsiteltävä työuupumus ja lisääntynyt stressi lisääntyvät, kun sekä alaisten että johtajien on oltava jatkuvasti varpaillaan odottaen tulevia hyviä tai huonoja muutoksia organisaatioissa tai työelämässä yleensä. Myös motivaatio kärsii. Luultavasti stressaantunut epävakaa ilma-
piiri kiristää myös työyhteisöjen välejä, haittaa johtamista ja luo paineita, joten kaikki tämä yhdessä muodostaa oravanpyörän.

”Puolet palkansaajista kertoo organisaatioiden mylläyksestä. Se vaikeuttaa keskittymistä työn sisältöön, ja juuri aikaansaamisen tunne motivoisi.”

A5

5.1.2 Työolojen hajanaistuminen

Edellisen kappaleen työolojen epävakautumisella tarkoitettiin työelämän yleistä epävakautta epävarmaa luonnetta sisältäen epävarmuutta töistä ja työpaikasta, sekä työpaikkojen sisäistä suurta vaihtuvuutta. Työolojen hajanaistumisella puolestaan tarkoitetaan tässä globalisaatiosta ja työn murroksesta johtuvaa työyhteisöjen hajanaista luonnetta ja etäännyntymistä, fyysisen työpaikan puuttumista ja sen sijainnin vaihtelua.

*”Työelämäntutkijan mukaan konkreettisen työpaikan ja vakituisten työka-
vereiden tilalle yhä useampi saa monimutkaisia verkostorakenteita.”* A9

Paitsi organisaatiouudistukset, myös suositut ”uudet työn muodot” lisäävät työelämän hajanaistumista. Yhä useampaa työpaikkaa moninaistavat erilaiset vuokratyöntekijät, pätkätyöntekijät ja osa-aikaiset työntekijät. Osa-aikaisuus, vuokratyöntekijäisyys tai pätkätyöt voivat olla monelle ratkaisu esimerkiksi opintojen oheen, mutta uutisten mukaan vaikuttaa samalta kuin esimerkiksi Pyöriä (2012) on todennut; yhä useampi silpputyötä tekevästä haluaisi itselleen vakinaisen kokoaikatyön.

Aiemman, epävakaistumisen tapaan työolojen hajanaistuminen luo samankaltaisia johtamisen ongelmia. Ensinnäkin työyhteisöjen ripottelua halpatuotannon tai muiden syiden vuoksi on uutisissa pelätty aihe. Monet kokevat olevansa tiimityöskentelijöitä ja kaipaavansa työkavereiden ja johdon fyysistä tukea, mutta toisaalta avokonttoriakaan ei olla aineiston uutisissa nähty ratkaisuna.

”Avokonttorikin on kahle.” A9

Uutisten julkaisun aikaan myös robotit ovat olleet keskustelunaiheena ja niistä on muutamassa uutisessa puhuttu toivoen, että niiden lisääntyminen ja kehittyminen pelastavat suomalaisen työn siirtymistä halpatuotantomaihin. Paitsi uudenlaisen teknologian lisääntymisestä, robottien esittely suomalaisen työvoiman pelastavana tekijänä saattaa kieliä taustalla olevasta tarpeesta yhtenäistää suomalaista työtä ja olla hajottamatta ja ripottelematta organisaatioita enää enempää.

”Nyt kun me tehdään kokoonpano täällä Suomessa ja ollaan automatisoitu se, niin pystymme tekemään sen jopa matalammalla kustannuksella kuin jos me vietäisiin kokoonpano Kiinaan, kuvailee Talvitie.” A7

Toiseksi johtamiseen liittyviä ongelmia globalisaation aiheuttama työelämän hajanaistuminen luo jäljempänä käsiteltävään alaisten ja johtajien välisiin suhteisiin liittyviin ongelmiin. Työntekijä Suomessa ei välttämättä ole koskaan tavannutkaan johtajaansa toisella puolella maailmaa, eikä tämä johtaja tällöin tunne lainkaan alaistaan tai esimerkiksi tämän vahvuuksia ja heikkouksia ja tällöin esimerkiksi millaisessa työssä työntekijän kyvyt olisivat parhaimmillaan.

5.2 TYÖUUPUMUS JOHTAJUUDEN HAITTANA

Tässä luvussa keskiössä on työuupumus, joka tulee vahvasti esiin sekä aineiston uutisissa että aiemmassa tutkimuksessa yhtenä työelämän tämän hetkisistä ”trendeistä”. Työuupumuksen teema koskee sekä työntekijöitä ja alaisia että johtoasemissa toimivia.

Työssä jaksamisen ongelmat alettiin nähdä fyysisten työterveysongelmien rinnalla vasta teollistumisen myötä ja vasta tämän jälkeen työntekijät ja ihmiset alettiin ymmärtää yritysten tärkeimpänä voimavarana ja kilpailutekijänä.

”Panosta ihmisiin – Monessa suomalaisessa yrityksessä ei olla vielä näin pitkällä.” A18

Ihmisiin panostaminen työpaikoilla vaikuttaa olevan trendinä yhä melko uusi, eikä siis näytä olevan Suomalaisissa yrityksissä ja johtajilla vielä kovin korkealla tasolla. Sillä kuitenkin tarkoitetaan työntekijöiden parempaa huomioimista sekä jaksamisesta, motivaatiosta ja työhyvinvoinnista huolehtimista. Viime vuosien talouskriisi on luultavasti luonut lisäpainetta hyvään ja ahkeraan työstä suoriutumiseen, ja suorittaminen on ollut työhyvinvointia ja työntekijöitä tärkeämmässä roolissa.

Työuupumukseen ja töissä jaksamiseen liittyy oleellisesti stressi. Aineiston uutisissa työuupumukseen viitattiinkin eniten uutisissa, joissa pääaiheena oli stressi. Stressi ei rajoitu työelämässä vain paineeseen työtehtävistä suoriutumiseen, vaan työn murroksen ja epävakaisuuden työolojen takia myös esimerkiksi työn menettämisestä tai työpaikan saamisesta.

”Työelämässä on nykyään paljon paineita ja työtahti voi olla hektinen. Ihmisillä on myös jatkuva stressi työnsaannista, työn pitämisestä tai sen mahdollisesta menettämisestä.” A12

Stressin määrä on ehkä lisääntynyt teollisista ajoista ja ainakin maatalousyhteiskunnan ajasta kasvaneen suorituskeskeisyyden myötä. Stressiä luultavasti lisää myös teknologian kehittyminen ja mahdollisuus viedä töitä entistä helpommin kotiin. Tämä hankaloittaa työn ja vapaa-ajan erottamista, mikä taas heikentää töistä palautumista. Myös tästä uutisissa ilmeni keskustelua stressin yhteydessä.

”Toinen iso muutos ovat olleet 2000-luvun alusta lähtien mobiililaitteet, jotka tuovat työn helposti kotiinkin vapaa-ajalle.” A9

Teknologiaa ja digitalisaatiota käsiteltiin jo aiemmin työolojen epävakaisuuden yhteydessä, missä se jo todettiin yhdeksi epävakaisuutta ja näin ollen myös stressiä lisää-

väksi tekijäksi työmarkkinoilla. Suomi on nähty tietynlaisena edelläkävijämaana teknologian hyödyntämisessä, joten nopeat muutokset ja paine edelläkävijyyden säilyttämisestä ovat varmasti läsnä.

Stressi ei ole ainoa tekijä, joka aiheuttaa työuupumusta. Sen lisäksi töissä jaksamisen teemassa ilmenee yksitoikkoisuus ja sen luomat jaksamisen ongelmat. Tämän päiväistä työtä tarkasteltaessa, ei se teollisuustyötä kuvaavasta yksitoikkoisuudesta ole välttämättä kehittynyt kovin pitkälle. Istumatyö ja tietokoneen parissa vietetyt työpäivät ovat monelle arkea ja puuduttavaa sellaista. Yksitoikkoisuus näyttäytyikin muutamassa uutisessa työuupumuksen yhteydestä, sillä monipuolisen työn ja vaihtelevien työtehtävien roolia korostettiin työuupumusta ehkäisevänä tekijänä, työtehtävän vaihteluun kannustettiin usein.

”Uudet työtehtävät ja haasteet ehkäisevät työuupumusta.” A13

”Manka ehdottaa myös työn tuunaamista eli työn tekemistä toisin esimerkiksi koulussa, jossa opettaja voi muuttaa opetustapoja.” A16

Ristiriitaista oli se, että uutisissa johtajien työuupumukseen ja stressiin liittyen uutisia oli sekä ylpeileviä uutisia johtajatrendistä, jossa johtajat jaksavat töissään hyvin terveellisten elämäntapojen ansiosta, että haastatteluja johtajista, jotka olivat kokeneet työuupumuksen ja joutuneet hidastamaan tahtia. Johtamisen kannalta työuupumusta ja jaksamista tarkasteltaessa nousee esiin lisäksi vastuu alaisista ja kyky johtaa niin, ettei kukaan polta itseään loppuun. Toisaalta joissain uutisissa vaaditaan huomioimaan yksilöiden erilaisuus ja juuri edellä mainittu työtehtävien vaihtelu ja se, että toiset taas tarvitsevat paljon töitä ja stressiä viihtyäkseen työssä. Johtajien olisi uutisia tiivistäen osattava löytää kunkin työntekijän ja itsensä kohdalla kultainen keskitie. Tämä ei kuitenkaan ole kovin yksiselitteistä ja luokien ongelmia tämän hetken johtamiseen monimuotoisissa työyhteisöissä ja -ympäristöissä. Vain johtajilla on viimekädessä vastuu sekä omasta että työyhteisön muiden jäsenten jaksamisesta. Lisäksi esimerkiksi edelliseen esimerkkiin työtehtävien vaihtelemisesta liittyen herää kysymys, paljonko johtoasemassa työskentelevän työtehtäviä voidaan vaihdella ja tuunata. Jossain määrin tietyillä tasoilla varmasti voidaan, mutta monet tehtävät ovat luonteeltaan melko pysyväluonteisia, kuten esimerkiksi tietyntasoinen vetovastuu tai rekrytoinnit. Johtajat ovat kuitenkin monissa tilanteissa erimerkkejä, joiden toiminnasta otetaan mallia.

5.3 KAIPUU JOHTAJUUDEN PÄIVITTÄMISEEN

Tässä luvussa käsitellään spesifimmin johtajien ja alaisten välisiä suhteita ja niissä ilmeneviä johtamistrendien ongelmia työn murroksen näkökulmasta. Ensin käsitellään yleisesti johtajien ja alaisten välistä kuilua, sen jälkeen ongelmia johtamisvastuun jakamisessa työyhteisön sisällä, jonka jälkeen vanhan johtamistrendin ongelmia.

5.3.1 Johtajien ja alaisten välinen kuilu

Useissa uutisissa kävi ilmi eri tasoinen huoli johtajien ja alaisten välisestä kuilusta. Kuilulla tarkoitetaan tässä yhteydessä johtajien ja alaisten välien viileyttä, selvää hierarkkista jakoa ja vaikeutta lähestyä toista osapuolta. Johtajien ja alaisten välien huononemiseen on luultavimmin vaikuttanut aiemmin työn murrostekijöissä mainittu globalisaation luoma trendi työyhteisöjen ripotteluun jopa eri puolille maailmaa, mutta varmasti myös muut syyt. Kuten aiemmin todettiin, on työelämäkeskusteluissa esiintynyt huoli työntekijöiden ja johtoportaan vastakkainasettelusta (ks. esim. Ojala & Jokivuori 2012, 23).

”Johdon ja henkilöstön välit ovat pahoin tulehtuneet.” A29

”Suomessa pitäisi Sillasmaan mukaan pyrkiä luomaan uutta yrityskulttuuria, jossa raja-aitoja yrityksen johdon, omistajien ja työntekijöiden välillä kaadetaan – – .” A40

Toisaalta uutisissa keskusteltiin myös johtajien jalkautumisesta alaisten pariin. Koska tällaisesta ylipäättään oli keskustelua, kertoo se ensinnäkin siitä, että johtajien ja alaisten välillä on tai on ollut todella hierarkkinen kastijako. Toisekseen, koska johtajien jalkautumista pidettiin tärkeänä ja siitä puhuttiin myös johtajien puolelta esiintyvässä keskustelussa, saattaa trendi kuilusta olla jo yleisesti ongelmaksi todettu ja väistymässä. Esimerkiksi aiemmin keskusteltaessa globalisaation vaikutuksesta johtamisen trendeihin ilmenikin, että monet yritykset ovat tiedostaneet ongelmakohtia liittyen työyhteisöihin, mutta niihin vaikuttaminen ei tapahdu kovin nopeasti tai ole yksinkertainen prosessi (A38). Osassa uutisia ilmeni, että jalkautumista on jo jollain tasolla tapahtunut, osassa sitä vasta toivottiin tapahtuvaksi.

”Johtajien on jalkauduttava aloille.” A29

”Nyt yritysjohtajien kuuluu jalkautua työntekijöidensä pariin, eli avotiloihin. Mennyt maailma ei ole silti vielä päästänyt meitä otteestaan. Vaikka johtaja ei enää linnoittautuisi omaan huoneeseensa sihteerin ja parin suljetun oven taakse, avotilassakin olevalla johtajalla on oma työpöytänsä – ja yleensä se on siellä toimiston rauhallisimmassa nurkkauksessa.” A31

Johtajien jalkautuminen alaisten pariin voisi edistää monia työn murroksesta johtuvia johtamisen ongelmia, joten sen havaitseminen työpaikoilla on hyvä edistysaskel. Kun johtaja tekee töitä alaistensa parissa eikä yksin eristyksissä, hän luultavasti myös tuntee alaisensa paremmin. Tämä taas luultavimmin auttaa esimerkiksi aiemmin käsiteltyyn työuupumuksen ja jaksamisen ongelmien tunnistamiseen, oikeiden töiden ja oikeiden työntekijöiden kohtaamiseen sekä edempänä käsiteltävään työpaikkojen luottamuspuulaan. Mikäli johtaja on kuitenkin sijoitettuna alaisen tai alaisten kanssa eri työpisteseen, jopa eri maahan, hankaloituu johtajan jalkautumisen toteutuminen.

Aineiston uutisista johtajien ja alaisten välisen kuilun teemaan liittyvissä uutisissa suuressa roolissa oli myös luottamus. Uutisissa ilmeni jonkin verran johtajien osoittamaa luottamusta työntekijöihin positiivisessa mielessä, mutta myös negatiivisessa, epäluottamuksen muodossa. Johtajien luottamus työntekijöihin ilmeni esimerkiksi kontrollin tai pakottamistyyllisen johtamisen puuttumisena tai työntekijälähtöisenä ajatteluna.

”Virallista kontrollia tai pakollisia kirjauksia [työntekijöille] ei ole. – – Ketään ei kuitenkaan pakoteta vastaamaan [kyselyihin] ja osallistumaan koko ajan. Ihmiset osallistuvat, kun he huomaavat, että kyselyillä on merkitystä ja niiden kautta on mahdollista vaikuttaa.” A18

Johtajien luottamista työntekijöihin sivuttiin kuitenkin aika vähän suhteessa epäluottamuksesta alaisia kohtaan esiintyneeseen keskusteluun. Johtamisen trendinä näyttää olevan epäluottamus työntekijöihin, mikä ilmenee uutisissa kontrollointina ja vanhahtavana johtamistyylinä nähtynä, tayloristisena johtamisen muotona. Tällaisesta johtamistyylistä on Suomessa pyritty tehdastyön vähenemisen jälkeen luopumaan sen työhyvinvointia heikentävän vaikutuksen vuoksi (ks. esim. Mustosmäki & Anttila 2012, 61), joten sen ilmeneminen uutisissa yhä oli yllättävää. Työn murros on kuitenkin lisännyt keskustelua työuupumuksesta ja työhyvinvoinnista, kuten tässäkin tutkielmassa todettiin.

”Moni kuvittelee, että työnjälki on sitä parempaa, mitä tiukemmin muita kontrolloi.” A44

Johtajien luottaessa alaisiinsa heikosti ja pyrkiessä kontrolloimaan näitä, alaisilta taas odotetaan ehdotonta lojaaliutta organisaatiota sekä johtoa kohtaan. Epäluottamuksesta alaisia kohtaan kertoo myös korostunut keskustelu tarpeesta alaisten lojaaliuteen. Työelämän hektisyys trendinä on ehkä luonut pelkoa hyvien työntekijöiden pakenemisesta kilpailijalle.

”[Työntekijän] lojaalius on peruslähtökohta, jonka pitää olla kunnossa. Siitä ei voi lipsua.” A45

Epäluottamus alaisiin ei välttämättä kohdistu vain henkiseen ja tunneperäiseen luottamiseen ja vaan myös epäluottamukseen selvitä konkreettisesti työtehtävistä ja tuottaa laadukasta työtulosta. Eräässä aineiston uutisessa (A44) esitellään esimerkiksi kuusikohmainen kysymyspatteristo vinkkinä esimiehille. Tämän kysymyspatteristo sisältää kysymyksiä esimerkiksi alaisen aikomuksista ja näkemyksistä koskien annettua työtehtävää. Patteriston avulla johto voi varmistaa, että tehtävä on varmasti mennyt perille alaiselle ja työtehtävästä suoriudutaan tuloksen ja asiakkaan kannalta parhaalla mahdollisella tavalla.

Mamia (2009, 38) esittelee tutkimuksessaan luottamuspulan työpaikoilla olevan yhteydessä työpahoinvointiin. Kun työntekijä kokee, ettei häneen luoteta tai työntekijä ei voi luottaa muihin, työhyvinvointi kärsii. Myös ihmisten johtamiseen, johon nykypäivän johtamisessa pyritään asijahtamisen sijaan, liittyy olennaisesti molemminpuolisen luottamuksen rakentaminen (Manka 2012; TTL 2012). Tämän vuoksi luottamukseen liittyvät ongelmat ovat huolestuttavia. Työn murroksessa ja muutosten kierteessä olisi voitava luottaa työkavereihin, jotta voidaan puhalttaa yhteen hiileen.

Mielenkiintoista oli se, ettei keskustelua työntekijöiden luottamuksesta johtajien suuntaan aineiston uutisissa juuri ilmennyt. Paitsi esimerkiksi aineiston rajallisuudesta, tämä saattaa kertoa myös työntekijöiden luottavan johtajiinsa ja ongelmien keskittyvän lähinnä toiseen suuntaan tapahtuvaan luottamukseen. Toisaalta työntekijöiden luottamusta johtoon voidaan pitää itsestäänselvyytenä tai työntekijöiden näkemystä ei pidetä relevanttina tai tärkeänä.

Johtajien ja alaisten välistä kuilua lisää entisestään uutisissa ilmenneet työpaikkakiusaamistapaukset. Suomi onkin joissain tutkimuksissa todettu työpaikkakiusaamisen johtavaksi maaksi Euroopassa (Manka 2012). Negatiivisissa johtamismalleissa esitelty Erikssonin pelolla johtaminen on ollut pinnalla. Työn murroksesta johtuva lisääntynyt kiire, kiristynyt työtahti ja hektisyys ja paine ovat voineet johtaa siihen, että ilmapiirit ovat työpaikoilla kiristyneet. Ilmapiirin ongelmista puhuttiin monissa uutisissa. Lisäksi uutisissa esiintyi kiusaamista joko suoraan, esimerkiksi konkreettisena uhkailuna ja epäasiallisena käytöksenä, tai epäsuoraan, kuten välinpitämättömyytenä ja yksittäisen työntekijän aseman heikentämisenä muihin työntekijöihin verrattuna.

”Huutamista, uhkailua ja simputtamista.” A35

Alaisten keskinäistä tai johtoasemassa alaisten puolelta kohdistuvaa kiusaamista ei uutisista ilmene, vaan kiusaaminen näyttää olevan johtamiseen liittyvä ongelma. Vain yksi uutinen oli huolestunut siitä, ettei myöskään esimiestä saa kiusata (A37). Eräässä uutisessa jopa kannustettiin esimiehen ”hyväntahtoiseen kiusaamiseen” ja kerrottiin esimerkiksi pomojen vitsikkään imitoimisen kahvihuoneessa nostattavan yhteishenkeä (A39). Tällainen vahvistaa johtajien ja alaisten välistä kuilua, kun eroa johtajien ja alaisten välillä tehdään yhä selvemmäksi.

5.3.2 Johtamisvastuun jakaminen

Edellisessä alaluvussa käsitelty johtajien ja alaisten välinen kuilu sekä erityisesti alaisiin kohdistuva epäluottamus on ristiriidassa uutisissa esiintyneeseen vastuun jakamisen teemaan. Uutiset sisälsivät paljon keskustelua vastuun jakamisesta työpaikoilla ylhäältä alaspäin ja siitä, miten johtaminen nykypäivänä jakautuu eri tasoille yhä enemmän.

”Kauppilan mukaan työyhteisötaitojen trendi on ollut jo pitkään hierarkioiden madaltuminen. – – Tulevaisuudessa työntekijät pystyvät vaikuttamaan entistä enemmän omaan esimieheensä. Ylhäältä alas sanelu jää yhä harvinaisemmaksi.” A45

On ristiriitaista, miten vastuun jakaminen ja työpaikkojen hierarkioiden madaltuminen esitetään uutiskeskusteluissa työelämän tämänhetkisenä johtamisen trendinä, mutta samalla alaisiin ei tunnuta täysin luotettavan. Tämä on ongelmallista, sillä vastuu työyhteisöstä, työstä, työhyvinvoinnista ja työarjen sujuvuudesta kuuluu koko työyhteisön kontolle. Työntekijöiltä toivottiin luottamuspulasta huolimatta parempaa vastuunottoa ja keskusteltiin siitä, mitkä asiat oikeastaan ovat työntekijän vastuulla. Vastuun jakamisen trendi tai toivottava tulevaisuuden trendi ilmeni aineiston uutisista myös huolena liiallisesta johtajien varaan laskemisesta.

”Kauppila muistuttaa työntekijän vastuusta. Hänestä vaikuttaa joskus siltä, että Suomessa kaikista ongelmista tehdään johtamisongelmia. – – Esimiehen vaikutusmahdollisuuksia liioitellaan. Eivät johtajat pysty ohjelmoimaan alaisiaan.” A45

Työntekijöille jaettu vastuu vaikuttaa aineiston perusteella jakautuvat muutamaaan osaan. Ensinnäkin tuloskeskeinen vastuu töiden konkreettisesta hoitamisesta on paljolti kiinni työntekijöistä. Työntekijä on vastuussa esimiehelleen töiden asiallisesta hoitamisesta ja tätä pidetään tärkeänä. Työntekijöiden edustajia toivotaan myös enemmän mukaan yritysten hallinto- ja johtoportaan.

”Työntekijät pitäisi saada myös yritysten hallituksiin ja johtoryhmiin”

A42

Toisekseen työntekijät ovat vastuussa itsestään. Työntekijän vastuuseen itsestään kuuluu ensinnäkin itsensä motivointi ja kehittäminen. Aiemmin keskusteltaessa työn merkityksistä työn murroksessa todettiin, että työn merkitykset ja syyt ovat ja tulevat olemaan työntekijöille yhä tärkeämmässä roolissa tulevaisuudessa. Uutisissa esiintyneen työntekijän vastuuta korostavan johtamistrendin mukaan vastuu työhön motivoinnista on kiinni paljolti paitsi johtamisesta ja johtajasta, myös työntekijästä itsestään. Hyvin motivoitunut työntekijä luultavasti pitää työtään merkityksellisenä ja voi näin työssään paremmin. Näin ollen työntekijällä on vastuu itsensä motivoimisen kautta myös työhyvinvoinnistaan. On selvää, että työntekijöiden vastuu työyhteisöön ja itseensä liittyvissä tekijöissä on suuri erityisesti nykyisin johtamisen tapahtuessa enenevästi etänä eri puo-

lille maailmaa sirotelluissa työyhteisöissä ja johtamisen vastuualueita pyrittäessä jakamaan.

”Hyviin työyhteisötaitoihin kuuluu aikuismainen vastuu omasta motivaatiosta ja itsen kehittämisestä.” A45

Ratkaisuna luottamuspulatrendiin ja sen ristiriitaisuuteen vastuunjakamistrendin kanssa voisi olla ensinnäkin lähtökohtaisesti avoimuus työpaikoilla. Aineiston uutisista nousee esille luottamukseen liittyen myös kommentteja, jotka eivät kieli parhaasta mahdollisesta tiedon välityksestä ja avoimuudesta työyhteisöjen sisällä. Tärkeitäkin työpaikalla tapahtuvia asioista voidaan jättää kertomatta alaisille, tai esimerkiksi tehtyjä päätöksiä ei perustella työntekijöille. Toisaalta jos johtajat eivät luota alaisiin, on luultavasti myös vaikeaa kertoa kiperistä asioista tai jakaa epämiellyttäviä uutisia. Avointa keskustelua ja siihen reagoitua kaivataan puolin ja toisin.

”Sisäisestä tarkastuksesta tiesivät vain muutamat johtoryhmässä olevat, koska ei olisi mitään järkeä tehdä sellaista kertomalla siitä ensiksi suurelle joukolle.” A46

”Luottamusta voi lisätä sillä, että ollaan avoimempia päätöksenteosta.” A40

On vaikea sanoa, kuka ottaa eniten vastuuta työpaikoilla ja kenen sitä kuuluisi ottaa lisää. Selvästi johtoasemassa toimivat tai johtajuutta tutkineet ovat uutisten mukaan kuitenkin sitä mieltä, että johtajien varaan lasketaan liikaa painoa. Tässä kohtaa on otettava huomioon myös johtajien työhyvinvointi ja ylikuormittuneisuus.

Aiemmin käsitelty luottamuspuola alaisiin viittaa siihen, ettei vastuuta juuri uskalleta antaa johtajilta eteenpäin, mikä on edelleen ristiriidassa toivottaessa samalla työntekijöiden enenevää vastuunottoa. Vastuuta on vaikea jakaa alaspäin, jos luottoa tehtävistä suoriutumiseen ei ole. Lisäksi työn murros luo omat haasteensa vastuun jakamiseen. Työelämän murrosta käsittelevässä luvussa todettiin työelämä hektiseksi, jossa mikään ei ole varmaa, työntekijä on aina korvattavissa ja pätkätyöt ja vuokratyöt muiden epätyypillisten työsuhteiden ohella ovat yleistyneet. Luottamus toiseen ihmiseen ei synny hetkessä. Esimerkiksi määräaikaisella sopimuksella tai toisen yrityksen vuokratyöntekijänä toimivaa työntekijää ei luultavasti siunata heti suurella määrällä vastuuta ja vastuullisia tehtäviä, joille on työnantajayritykselle tärkeä merkitys. Jos yleisenä oletuksena

on yritysten suuri työntekijävaihtuvuus ja lyhyet työsuhteet, kuka lopulta todellisuudessa kantaa vastuuta yrityksestä ja kenelle sitä kannattaa jakaa.

5.3.3 Vanhaa johtamista

Tämän luvun kattoteemana oli kaipuu uudelleenlaiseen johtamiseen, ja käsitelty on konkreettisia johtamisen ongelmia, joihin toivottiin aineiston uutisissa päivitystä. Tiivistäen monia uutisia voisi aiempien johtamistrendien ongelmien lisäksi sanoa, että vanhoilliset johtamistrendit nähtiin lisäksi yhtenä ongelmana.

Uutisissa esiintyi suoraan ”vanhana johtamistyylinä” puhuteltuja ongelmia, joista joskus käytettiin myös nimitystä ”autoritäärinen johtaminen”. Eli toisaalta vanhentuneina nähdyt johtamistrendit olivat pitäneet joissain tapauksissa yhä pintansa, vaikka ne ovat jo todettu vanhentuneiksi ja ongelmallisiksi.

”Johtamisongelmat keräsivät lähes sata kommenttia, joissa johtamista kuvattiin vanhanaikaiseksi ja autoritääriseksi.” A29

”Johtamistyyli oli autoritäärinen; tutkijoiden tuli kiltisti toteuttaa esimiehen ”ainoita oikeita” tapoja tehdä tutkimusta ja tulkita aineistoja.” A32

Vanhahtavasta johtamistrendistä on Suomessa pyritty tehdastyön vähenemisen jälkeen luopumaan muun muassa sen työhyvinvointia heikentävän vaikutuksen vuoksi (Mustomäki & Anttila 2012, 61), joten sen ilmeneminen yhä uutisissa oli yllättävää. Kuten aiemmin todettiin, oli vielä teollisuustyön aikana työntekijät tyypillistä nähdä koneiden ohella niihin verrattavissa olevana tuotannon välineenä. Johtamisen ainoana tehtävänä oli näihin aikoihin tulosten saannin ja tehokkuuden maksimointi ja organisaatioiden rakenne pyrittiin pitämään mahdollisimman yksinkertaisena. (Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen 2015, 1-3.) Tänä päivänä länsimaissa yhä useampi toimii jossain muissa kuin tehdastöissä, eivätkä organisaatorakenteet ole enää lainkaan yksinkertaisia

Uutisista jäi kuitenkin hieman epäselväksi se, mikä lopulta on vanhentuneena tai autoritäärisenä nähtyä johtamistyyliä. Pääpointteina tuntui olevan ainakin alaisten vähäinen itsemääräytyvyys ja ylhäältä alas sanelu. Lisää tutkimusta voitaisiinkin siis kaivata vanhasta johtamistyylistä ja mitä siihen nähdään kuuluvan ja miten se istuu tämän päivän organisaatioissa esimerkiksi professio- ja asiantuntijatehtävissä.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 EPÄVAKAUTTA, UUPUMUSTA JA LUOTTAMUSPULAA

Tässä tutkielmassa analysoitiin työn murrosta koskevan teorian perusteella suomalaista johtamista koskevia uutisia. Tutkimuskysymyksinä oli, millaisia työn murrokseen liittyviä johtamisen trendejä uutisissa tällä hetkellä esiintyy, mitä media-aineisto kertoo tämän hetken johtamisesta, sekä millaista johtamista uutisten perusteella Suomessa tällä hetkellä kaivattaisiin. Näin pyrittiin selvittämään, mitkä ovat tällä hetkellä Suomessa tapahtuvassa johtamisessa ne työn murrokseen liittyvät ongelmakohdat, jotka vaativat puuttumista, jotta töissä viihdyttäisiin paremmin ja kauemmin ja työhyvinvointia voitaisiin edistää kaikilla mahdollisilla käytössä olevilla resursseilla. Suomessa esimerkiksi juuri työhyvinvointiin panostamiseen löytyisi enemmän resursseja, kun siihen tällä hetkellä käytetään (Ahonen 2013, 14). Onkin tarpeellista tutkia, mihin nämä resurssit olisivat kannattavinta sijoittaa.

Tulokset esiteltiin kolmen pääluokan ja näiden alle sijoittuvien viiden alateeman avulla. Globalisaatio pääluokkaan kuului työolojen epävakaistuminen sekä niiden hajanaistuminen, toinen luokka oli työuupumus ja kolmas kaipuu johtajuuden päivittämiseen sisältäen alateemat johtajien ja alaisten välisestä kuilusta, johtamisvastuun jakamisesta sekä vanhoillisesta johtamistavasta. Tämän lisäksi kussakin kappaleessa käytiin uutisissa ilmenneitä parannusehdotuksia ja ratkaisuja viitaten tutkimuskysymykseen ”millaista johtamista uutisten perusteella Suomessa tällä hetkellä kaivattaisiin”.

Keskeisimpiä tuloksia globalisaation pääluokasta olivat työolojen epävakaistumiseen ja hajanaistumiseen liittyvät johtamisen ongelmat. Myös aiemmassa kirjallisuudessa ja tutkimuksessa työn murrokseen liittyvän globalisaation on todettu aiheuttavan erityisesti työolojen hajanaistumista, epävarmuutta ja hektisyyttä. Epävakaistumisen osalta uutisissa ilmeni työelämän stressaavuuden uutena muotona stressi työpaikan epävarmuudesta. Epävakaisuus ilmeni myös suurena työntekijöiden vaihtuvuutena, mikä luonnollisesti monelta kantilta vaikeuttaa johtoasemassa työskentelevien työtä, mutta myös trendinä johtajien suurena vaihtuvuutena ainakin suurissa yhtiöissä. Organisaatioita ja niiden rakenteita tunnutaan mylläävän paljon, mikä on saanut suomalaiset työntekijät ja johta-

jat hämilleen ja varpailleen. Työolojen hajanaistuminen lisäksi luo sekä aiemman tutkimuksen, että tämän tutkielman uutisten mukaan ongelmia erityisesti hajottamalla työyhteisöjä. Johtamistrendinä on irrallinen, hajanainen ja kompleksinen johtamistapa samoilla sanoilla kuvattavissa organisaatioissa. Aiempien tutkimusten ja kirjallisuuden johtamismallit eivät tunnu ottavan riittävästi huomioon tätä kompleksisuutta ja nopeatahtisia muutoksia. Tilannesidonnaisuus johtajuudessa on nykypäivänä yhä tärkeämpää.

Työuupumus oli monissa uutisissa pääaiheena ja yhä useammassa sivuttu aihe. Aiemman tutkimuksen perusteella todettiinkin työuupumuksen olevan yksi työn murroksen suuremmista trendeistä tai johdannaisista. Uutisissa oli jonkin verran varoittelua ja pelon lietsontaa stressistä ja työuupumuksesta ja siitä, miten tärkeää ne ovat huomata ja hoitaa ajoissa. Kuten teoriaosuudessa todettiin, työhyvinvointi on suhteellisen tuore tekijä työelämässä, eikä sitä ole aina otettu huomioon lainkaan. Myös tämä on voinut johtaa työhyvinvoinnin ja työuupumuksen korostumiseen uutisoinnissa. Johtajien kannalta oli sekä uutisia, joissa johtajatrendinä oli terveiden elintapojen vuoksi työssään hyvin jaksava johtaja sekä uutisia, joissa haastateltiin tai kerrottiin burn outin kokeneesta johtajasta. Johtajien työuupumuksesta ei siis varsinaisesti voida sanoa uutisten perusteella juuri mitään. Sen sijaan yritysten ja johtajien olisi nähtävä työntekijät työn murroksen kourissa voimavarana ja panostettava tärkeimpään kilpailutekijäänsä. Tuloksissa esitettiin esimerkiksi vaihtelevien työtehtävien olevan uutisten mukaan yksi ratkaisu, jolla työntekijöitä voisi pitää tyytyväisenä ilman kuormittavaa työtaakkaa. Toisaalta teoriataustoituksessa keskusteltiin juuri työtehtävien välillä vaihtelun ja oletuksen osaamisesta kaikilla mahdollisilla osa-alueilla taas lisäävän epävakaisuuden tunnetta ja stressiä työn pysyvyydestä. Tänä päivänä esimerkiksi teknologia ja aiemmin mainittu hajanaistunut, epäfyysinen työpaikka ja -aika mahdollistaa töiden teon missä vain ja koska vain sekä vaihtelun eri töiden tai jopa organisaatioiden välillä. Vastuuta työuupumuksesta ei voidakaan vierittää ainoastaan johtamisesta johtuvaksi ongelmaksi tai johtoasemassa työskentelevien vastuuksi. Joissakin uutisissa tosin toivottiin johtajien ylipäättään ”niistävän alaisista hieman vähemmän”.

Kolmas pääluokka liittyi johtajien ja alaisten välisiin suhteisiin. Tämä luokka oli selvästi suurin ja sisälsi kolme alateemaa koskien johtajien ja alaisten hierarkkista kuilua, johtamisvastuun jakamista työyhteisön sisällä sekä vanhana nähtyä johtamistyyliä. Kuten tuloksissa todettiin, on johtajien ja alaisten välinen kuilu jo tiedostettu trendi monista aiemmista tutkimuksista. Yksi johtajien ja alaisten välejä huonontavaksi todettu seikka

oli epäluottamuksen johtamistrendi. Luottamusongelmat työntekijöiden ja esimiesten välillä keskittyivät lähinnä johtajien luottamuspulaan alaisiaan kohtaan.

Suurin ristiriita tämän pääluokan tuloksissa oli epäluottamuksen ja vastuun jakamisen vuoropuhelu. Toisaalta johtamisvastuuta ja vastuuta töistä ylipäätään haluttaisiin jakaa tasaisemmin työyhteisön sisällä, mutta toisaalta johtajien ja alaisten välillä vallitsee epäluottamus. Kysymys siitä, miten johtajat voivat jakaa vastuutaan alaspäin, mikäli eivät luota omiin työntekijöihinsä, onkin oleellinen dilemma. Lisäksi luottamuspula hankaloittaa työntekijöitä ottamasta vastuuta itsestään, omasta motivoinnistaan ja kehittämistään, työyhteisöstään sekä konkreettisista työtehtävistä, mitä työnantajat taas toivoisivat. Johtajien toivoessa edellä mainittuja asioita työntekijöiltään, he itse yrittävät keskittyä tulokseen ja asiakkaaseen liittyvään ja tätä osa-aluetta kehittävään johtamiseen.

Pakko on kuitenkin nyt ja luultavasti myös tulevaisuudessa yksi keino luottamusongelmien ratkaisuun. Kuten teoriataustoituksessa keskusteltiin, yhtenä työn murroksen trendinä globalisaatio on ajanut johtajia ja alaisiaan erilleen jopa eri maihin, joten toisella puolella maapalloa työskentelevän johtajan on enenevästi pakko luottaa siihen, että kaukana muualla töitään hoitava alainen tosiaan hoitaa saamansa työtehtävät. Lisäksi tällä hetkellä maailmaa myllertävä COVID-19-pandemia on ajanut etätöskentelyyn myös ne yritykset, jotka eivät ole ennen etätöitä suosineet. Luottamusongelmat eivät ole helposti ja nopeasti ratkaistavia ongelmia, mutta tulevaisuudessa voi olla pakollista sopeutua työskentelemään ja luottamaan myös fyysisesti erillään työskenneltäessä.

Avoimuus tuntui puuttuvan suomalaisista työyhteisöistä, mikä ehkä pahentaa myös edellä pohdittuja luottamusongelmia entisestään. Avoimuuden ja tiedonkulun ongelmat eivät myöskään ole yksiselitteisiä. Avoimuus ja tiedonkulku esimerkiksi johtoryhmistä alaspäin lisäisi varmasti työyhteisöjen sisäistä luottamusta ja tunnetta yhteen kuuluvuudesta ja avoimuudesta. Aiemmin esiteltyssä Sipilän hallituksen tulevaisuusselonteossa (2017, 18) esitettiin myös pohdintaa siitä, miten tiedon määrän lisääntyminen ja tiedon levittämisen helppous teknologian myötä voisi auttaa siihen ongelmaan, että ihmiset haluavat jatkossa tehdä jotain yhä merkityksellisempää työllään. On kuitenkin mietittävä myös sitä, kenen tarvitsee tietää ja mitä. Informaatioähky on myös trendaava sana, ja joskus tieto lisää tuskaa. Liiallinen tiedottaminen ja tarpeettomankin informaation levittäminen työyhteisössä voi olla myös haitallista. Turhan tiedon karsiminen ja itselle tarpeellisen tiedon poimiminen kaiken tiedon joukosta on työntekijöille raskasta ja lisää työtaakkaa. Työuupumuksen noustessa esiin aiemmista työelämäkeskusteluissa ja tä-

män tutkielman uutisissa jatkuvasti, on myös tällaiset seikat otettava huomioon, ennen kuin avoimuuden ongelmaa aletaan ratkaista levittämällä kaikki tieto kaikkien työyhteisöjäsenten saataville.

Työpaikkakiusaaminen ei ollut aineiston uutisissa niin käsitelty aihe, kuin viimeaikojen tutkimusten perusteella olisi voinut olettaa. Esimerkiksi Manka (2012) näkee Suomen työpaikkakiusaamisen ykkösmaana Euroopassa, mutta uutisia sisältävässä aineistossa tällaisia uutisia oli lopulta melko vähän. Erikssonin pelolla johtaminen (2010) taikka Tepperin (2000) loukkaavan johtamisen malli nousivat kuitenkin jonkin verran pintaan. Useammin esillä olivat ilmapiiriongelmat, ja voikin olla, että ne ovat työpaikkakiusaamisen esiasteita tai kaunisteltuja muotoja työpaikkakiusaamisesta. Kiusaamista vaikutti ilmenevän lähinnä johtoasemassa työskentelevien toimesta. Kiusaamisaihetta koskevien tutkimusten mukaan tällaiset johtamiskäytännöt ovat yleisempiä, kuin aineisto antoi ymmärtää. Kaikki kiusaamis- tai töissä pahoinvointitapaukset eivät välttämättä nouse uutisiin arkaluonteisuuden tai salassapidon vuoksi.

Tulevaisuudessa nähdään, toteutuuko ja auttaako johtaja-alainen kuilun umpeen kuroamiseen myös uutisissa ilmenneet useat parannusehdotukset. Erityisesti esiintyi puhetta alaisten pariin jalkautumisen -johtamistrendistä, jota osittain oli jo toteutettu mutta osittain toisissa työpaikoissa oli vielä toiveen ja ajatuksen tasolla. Työpaikkojen yleinen hierarkioiden madaltuminen, tarve vastuun jakamiselle sekä pakotetustikin lisääntyvä etätyö ovat hyviä lähtökohtia kumota epäluottamuksen johtamistrendi. Ongelmat alaisten ja johtajien välisissä suhteissa ovat lisäksi jo hyvin tiedostettuja. Positiivisissa johtamismalleissa esitetyissä johtamismalleissa (Bass 1997; Vroom & Yetton 1975; Pfeffer 1998; Astin ym. 1996) oli kaikissa huomioitu alaisten ja johtajien välinen kuilu tavalla tai toisella. Mallit ovat jo vuosikymmeniä vanhoja, joten joko johtaja-alainen suhteiden parantaminen on hyvin pitkäjänteinen kehityssuunta, tai sen eteen ei tehdä tarpeeksi töitä.

6.2 TYÖN MURROKSEN JOHTAMISMALLI

Kaikkia tutkielman luokkia ja teemoja tiivistäen ja yhdistäen voidaan sanoa, että työn murroksen johtamisen ongelmat Suomessa ovat toinen toistaan vahvasti seuraavia ja kehämäisiä. Yhtenä suurimpana ongelmana on esimiesten ja alaisten välinen monisyi-

nen kuilu, jota voitaisi tulevaisuudessa pyrkiä poistamaan. Tämän työn teoriaosuudessa esitellyt johtamismallit ovat melko suppeita, eivätkä kata kokonaisvaltaisesti kaikkia johtamisen osa-alueita. Vastauksena aiempien henkilöstötutkimuksen keskusteluihin yksittäisten johtamiskäytäntöjen tai johtamiskäytäntökimppujen paremmuudesta voisi todeta, että moniulotteisemmat johtamiskäytäntökimput ovat se, mitä ainakin suomalaisessa johtamisessa työn murroksessa kaivataan. Asiakas- ja tuloskeskeinen johtaminen näyttäisi olevan yleinen tapa johtaa monilla työpaikoilla. Tämä vie huomion pois henkilöstöstä ja työhyvinvoinnista, joka taas niin aiemman tutkimuksen kuin tämän tutkielman osalta näyttävät olevan niitä asioita, joihin tulisi keskittyä. Asiakkaaseen ja tulokseen keskittyvä johtaminen saattaa olla seurausta juuri siitä, että työpaikalla on käytössä vain yksittäinen johtamiskäytäntö useiden sijaan.

Tämän tutkielman tulosten perusteella Suomessa johtamiskäytäntöjen kimppu, useamman johtamisen osa-alueen kattava johtamismalli tulisi luoda ottaen huomioon niin henkilöstön kuin esimiesten työhyvinvointi. Erikssonin aiemman tutkimuksen mukaan monimutkaiseen johtamistutkimukseen kadonnut työntekijä tarvitsee edelleen kolmea perusasiaa; huomiota, arvostusta ja kunnioitusta (Eriksson 2010, 206). Tämän tutkimuksen tulosten pohjalta voidaan luoda oma johtamismalli, joka tukisi työhyvinvointia tämänhetkisen tarpeen mukaan. Malli perustuu tutkielmassa uutisten perusteella löytyneisiin ongelmakohtiin ja niiden ratkaisemiseen. Johtamismalli koostuu neljästä osasta, jotka keskittyvät luottamuksen lisäämiseen (1), alaisten tekemien aloitteiden tärkeyden huomioimiseen (2), tunneälykkääseen johtamistapaan ja työyhteisön jäsenten välisiin suhteisiin (3) sekä osaamisen kehittämisen korostamiseen (4).

Taulukko 8. Työn murroksen johtamismalli

LUOTTAMUKSEN LISÄÄMINEN	ALAISTEN VASTUUN LISÄÄMINEN	TUNNEÄLYKKYYS	OSAAMISEN KEHITTÄMINEN
<ul style="list-style-type: none"> • alaisten ja esimiesten välisen luottamuksen parantaminen • läpinäkyvyys ja tiedottamisen laatuun panostaminen • avoin keskustelukulttuuri 	<ul style="list-style-type: none"> • organisaatiokulttuureja kohti vastuun tasapuolista jakautumista • alaisille lisää aloitevastuuta • läpinäkyvyys • avoin keskustelukulttuuri 	<ul style="list-style-type: none"> • persoonallisuuksien tunnistaminen ja huomioiminen • tunteiden huomioiminen arjessa • työyhteisön jäsenten keskinäinen tunteminen • avoin keskustelukulttuuri 	<ul style="list-style-type: none"> • kouluttautuminen ja kehittyminen osaksi organisaatiokulttuureita • osaamisen päivittäminen muuttuvassa työelämässä • uralla eteneminen osaamisen, ei kokemusvuosien perusteella

Johtamismallin ensimmäisenä osana on luottamuksen kehittäminen työpaikoilla. Luottamuksen puuttuminen työyhteisöissä oli yksi tutkielmassa vahvinten esiintyvä ongelma-kohta, joka ilmeni monissa eri yhteyksissä. Erityisen vahvasti ilmeni johtoasemassa toimivien luottamuspuola alaisiaan kohtaan. Tavoitteena tässä mallin kohdassa on luoda avoimia ja informatiivisia tiedonvälityskeinoja ja -kanavia, johon panostettaisiin. Luottamusta voitaisiin lisäksi lisätä esimerkiksi luottamuksellisilla viikoittaisilla tai kuukausittaisilla lyhyilläkin palavereilla esimiesten ja alaisten välillä. Ne toimisivat tilanteina, joissa ongelmista voitaisiin keskustella, palautetta voitaisiin antaa ja luottamusta kasvat-
taa.

Toiseksi johtamismalli keskittyisi lisäämään myös alaisten vastuuta. Sekä aiemmassa kirjallisuudessa, että tämän tutkielman aineistossa nousi esiin tarve vastuun jakamiselle ja hierarkioiden madaltamiselle. Aiempaan kirjallisuuteen viitaten tämä pohjautuu pitkälti asiantuntijatyön lisääntymiseen, jolloin johtajan ei tarvitse olla paras asiantuntija kaikessa, vaan vastuuta voidaan myös jakaa. Lisäksi työn hajanaistuminen ja globalisaatio työn murroksen trendeinä pakottavat vastuun jakamiseen ja hajauttamiseen useammalle kuin yhdelle henkilölle. Myös uutisissa koettiin delegointi tärkeäksi juuri siksi,

ettei kaikki voi olla vain yhden henkilön vastuulla. Alaisten vastuun lisäämiseksi tulisi ensinnäkin ottaa käytäntöön hyväksyvä ilmapiiri alaisten aloitteiden tekoon. Tässä kohdassa erityisen tärkeää on esimiesten hyväksyvä asenne sekä kannustaminen aloitteiden tekoon. Uutisissa ilmeni esimiesten toivovan työntekijöiden vastuunottoa, mutta toisaalta alaisiin ei tunnut täysin luottavan. Tämä johtamismallin osa kehittäisi vastuun jakamisen lisäksi työntekijöitä ja parantaisi ehkä myös työyhteisön keskinäistä luottamusta.

Kolmanneksi johtamismalli keskittyisi huomioimaan persoonallisuuksia ja työyhteisössä esiintyviä tunteita, esimiesten tulisi siis keskittyä tunneälykkääseen johtamistapaan. Tunneälykkäät johtamistavat ovat aiemmassa kirjallisuudessa ja johtamismalleissa laajalti tunnustettuja johtamisen tapoja. Kolmanteen kohtaan sisältyy se, että työyhteisön jäsenet tuntevat toisensa. Esimiesten ja alaisten tulisi tuntea toisensa paremmin ja oppia toistensa hyvät ja huonot puolet sekä niiden hyödyntäminen. Tunneälykkyydellä voitaisi vaikuttaa näihin sekä myös moniin tämän tutkielman esiin nostamiin ongelmakohtiin, kuten avoimuuden puutteeseen ja luottamuspulaan.

Neljänneksi itsensä kehittäminen ja kouluttaminen olisivat tämän johtamismallin keskiössä. Sekä aiemmassa kirjallisuudessa ja tutkimuksessa että myös uutisissa työn kuvattiin muuttuvan ja olevan hektisessä murroksessa, joten murroksen mukana pysymiseksi osaamisen kehittäminen on tärkeää. Paitsi esimiesten osaamisen lisäämiseksi, myös muiden työntekijöiden koulutukseen panostaminen olisi tärkeää. Esimerkiksi vain virkamiesvuosien mukaan työasemassaan jopa esimieheksi eteneminen ei välttämättä palvele työyhteisöä, mikäli korkeamman aseman saavuttaa epämotivoitunut ja kehittymishaluton työntekijä, joka ei ole kouluttautunut esimiestyöhön tai välttämättä myöskään persoonaltaan sovellu johtajatehtäviin.

6.3 KESKUSTELU

Tämän tutkimuksen aineiston uutiset sisälsivät lähinnä johtajien tai johtamista tutkivien näkökulmia, ja työntekijöiden näkökulmat jäivät vähemmälle. Laajasta uutisaineistosta valikoitiin aiheeseen sopivia uutisia 56, joten työhyvinvointia ja johtamista koskevia uutisia jäi myös tutkimuksen ulkopuolelle. Kaikki uutismediat eivät myöskään olleet aineistossa mukana. Esimerkiksi mahdolliset kulttuuriset erot johtamismalleissa Suo-

men sisällä ovat voineet jäädä tarkastelun ulkopuolelle useiden paikallisten uutislehtien puuttuessa aineistosta.

Lisäksi on otettava huomioon melko lyhyt aikaväli, muutama kuukausi, jolloin aineistoa on kerätty. Tällöin on saattanut olla pinnalla tietty näkökulma tai teema uutisoinnissa, jolloin aineistoon on valikoitunut teemaltaan hyvin samantyyllisiä uutisia. Toisaalta suurten, johtamiskeskustelussa muutenkin esilläolevien teemojen esiintyminen näinkin lyhyen aikavälin tarkastelussa kertoo myös teemojen relevanttiudesta. Työelämän ollessa yhä hektistä ja keskellä työn murroksen jatkumoa, työelämä elää ja muuttuu jatkuvasti. Aineisto on vuodelta 2016, mutta muutoksia ja uusia ongelmia ja ratkaisuja ilmenee jatkuvasti työn muuttaessa muotoaan. Tässä tutkielmassa esitetyt johtamisen trendit ja ongelmat saattavat kadota tai muuttaa muotoaan hyvinkin pian, tai sitten eivät. Työelämän muutostarpeet eivät ole helposti ennustettavissa.

Sisällönanalyysi menetelmänä luo myös omat rajoituksensa tutkielmalle. Sisällönanalyysia on kritisoitu esimerkiksi helpoksi menetelmävalinnaksi monenlaisiin aineistoihin, mutta sen avulla voidaan joidenkin kritiikkien mukaan ainoastaan luokitella aineistoa (Salo Ulla-Maija 2015, 166). Sisällönanalyysia on pidetty siis ikään kuin keskeneräisenä metodina ja aineiston järjestelyn keinona (Salo Ulla-Maija 2015, 171, Tuomi & Sarajärvi 2018). Menetelmään ei olekaan yksiä selkeitä ohjeita, johtuen ehkä sen yksinkertaisena pidetystä rakenteesta. Se luo paljon väljyyttä ja vapautta tutkijan varaan. Tässä tapauksessa siis esimerkiksi tutkijan kokemattomuus voi vaikuttaa siihen, millaisia menetelmällisiä ratkaisuja tutkielmassa on sisällönanalyysin avulla tehty. Tutkielma olisi voitu toteuttaa myös esimerkiksi kvantifioivalla sisällönanalyysilla, jolloin uutisista olisi etsitty tiettyjen johtamisongelmien esiintyvyyttä määrällisellä otteella. Narratiivinen tai diskursiivinen analyysitapa voisi myös tarjota mielenkiintoisia tuloksia uutisten sisällöstä kielellisesti. Aineisto on runsas ja monipuolinen, joten jatkotutkimusta voisi jatkaa näillä menetelmillä.

Tulevaisuudessa työhyvinvointia ja johtamista koskevana tutkimusaiheena voisi olla ensinnäkin työntekijöiden luottamus esimiehiä kohtaan. Keskustelu luottamuksesta tähän suuntaan puuttui tämän tutkielman aineiston uutisista kokonaan, vaikka johtajien luottamusta alaisiin käsiteltiin paljon. Lisäksi tutkimusta kaivattaisiin lisää myös työpaikkakiusaamisesta. Kuten aiemmin todettiin, viimeaikaisten tutkimusten mukaan työpaikkakiusaaminen on yleinen ongelma, mutta tämän aineiston uutisissa sitä ilmeni melko vähän. Kaikki kiusaamistapaukset tai ilmapiiriongelmat eivät nouse uutisiin. Me-

dia-aineisto ei siis ole näiden ongelmien kannalta paras aineistomuoto, vaan lisää tutkimusta tärkeistä aiheista tulisi kerätä muilla keinoin. Voi olla, että muitakin johtamisen ja työhyvinvoinnin ongelmia jää pimentoon julkisesta keskustelusta juuri arkaluonteisuuden vuoksi.

Jatkotutkimusta olisi hyvä saada tulevaisuudessakin lisää erikseen johtajien ja työntekijöiden näkökulmista. Tässä tutkielmassa äänessä olivat lähinnä johtajat tai johtamistutkijat ja -asiantuntijat. Monet työelämän ongelmat näyttäytyvät erilaisina johto- tai alaisasemassa toimiville. Kaikkia johtamisen ongelmia johtajat itse eivät tunnista, ja samoin on päin vastoin myös alaisten puolelta. Esimerkiksi johtajien jaksamisongelmat ovat kiistanalainen tabu, josta kaikilla tuntuu olevan hieman eri käsitys ja josta myös esimerkiksi uutisoidaan ristiriitaisesti. Nimenomaan kvalitatiivista tutkimusta sekä työhyvinvoinnista että johtamisesta olisi hyvä saada työelämän teemoista lisää, sillä se kertoo aiheista ehkä hieman kvantitatiivista, jo runsaslukuista tutkimusta syvemmin. Esimerkiksi valmista haastatteluaineistoa oli tähän tutkimukseen vaikea löytää, ja sellaista ehkä tarvittaisiin enemmän jatkossa, jotta saadaan enemmän tietoa konkreettisista kokemuksista eri työpaikoilta. Kvalitatiivisen aineiston kerääminen kuvaamaan moninaisten, useiden eri yritysten yhä moninaisempia johtamiskäytäntöjä, -ongelmia ja työn murroksen vaikutusta on kuitenkin suuri työ.

KIRJALLISUUS

- Ahonen Guy. 2013. Työhyvinvoinnin taloudellinen merkitys. Teoksessa Kauppinen Timo, Mattila-Holappa Pauliina, Perkiö-Mäkelä Merja, Saalo Anja, Toikkanen Jouni, Tuomivaara Seppo, Uksulainen Sanni, Viluksela Marja & Virtanen Simo (toim.) *Työ ja terveys Suomessa 2012*. Tampere: Työterveyslaitos, 11-14. <https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2016/11/tyo-ja-terveys-suomessa-2012.pdf> (Luettu 18.10.2018.)
- Alestalo Matti. 2007. Rakennemuutokset ja sukupolvet. *Yhteiskuntapolitiikka*. 7 (2), 146-157. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/101070/072alestalo.pdf?...1> (Luettu 12.6.2020.)
- Astin Alexander. 2017. Foreword. Teoksessa Komives Susan R. & Wagner Wendy (toim.). 2017. *Leadership for a better world: understanding the social change model of leadership development*. Second edition. San Francisco, California: Jossey-Bass, 9-12. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/kutu/reader.action?docID=4717384> (Luettu 1.6.2020.)
- Bass Bernard & Avolio Bruce. 1997. Full range leadership development: manual for the multifactor leadership questionnaire. California: Mind Garden.
- Eriksson Marja. 2010. Pelolla johtaminen: johtajuuden karikkoja asiantuntijaorganisaatioissa. Teoksessa Petteri Pietikäinen (toim.). *Valta Suomessa*. Tallinna: Gaudeamus Helsinki University Press, 191-210.
- Haapakorpi Arja. 2017. Työnkuvien muutokset metallialan teknologiavälitteisessä ympäristössä: katkoksellisuus ja asteittaisuus. *Työelämän tutkimus*. 17 (1), 3-22. http://www.tyoelamantutkimus.fi/wp-content/uploads/2018/03/Tyoelaman_tutkimus_1_2017_paino.pdf (Luettu 23.10.2018).
- Haavisto Ilkka, Tähtinen Lauri & Törmänen Antti. 2016. Epilogi: Kaikki työ on arvokasta. Teoksessa Andersson Christina, Haavisto Ilkka, Kangasniemi Mari, Kauhanen Antti, Tikka Taneli, Tähtinen Lauri & Törmänen Antti (toim.). *Robotit töihin. Koneet tulivat – mitä tapahtuu työpaikoilla?* EVA raportti 16 (2). Helsinki: Taloustieto Oy, 8-33. <https://www.eva.fi/wp-content/uploads/2016/09/Robotit-t%c3%b6ihin.pdf> (Luettu 15.7.2020.)
- Hiilamo Heikki, Kangas Olli, Niemelä Mikko. 2014. Hyvinvointivaltio ja sosiaalipolitiikka. Teoksessa Erola Jani & Räsänen Pekka. *Johdatus sosiologian perusteisiin*. Helsinki: Gaudeamus, 195-209.
- Huhtala Mari, Lähteenkorva Liljaana, Feld Taru. 2011. Johtajien työn eettinen kuormittavuus ja sen yhteydet työhyvinvointiin. *Työelämän tutkimus*. 11 (2), 136-152.
- Härkönen Juhon. 2014. Työn monet muodot. Teoksessa Erola Jani & Räsänen Pekka. *Johdatus sosiologian perusteisiin*. Helsinki: Gaudeamus, 95-109.
- Jahoda Marie, Lazarsfeld Paul & Zeisel Hans. 2002. *Marienthal - The sociology of an unemployed community*. New Brunswick, New Jersey: Transaction publishers.
- Karasek Robert. 1979. Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*. 24 (2), 285-308.

https://www.jstor.org/stable/2392498?casa_token=gUWz7xt93DMAAAAA:jvXJMm30fLhxWNZ85-jvEOGaDdA_84v4eCLIMgT-U22VwSWr9veJ0yghmNpvJvZTpd04JDvA3acZdzwfrTXAWKLXMTpv4e-QhSHUbM3T_WrYu0Nalo0&seq=2#metadata_info_tab_contents (Luettu 20.5.2020.)

Kauhanen Antti. 2016. Uusi työnjako. Teoksessa Andersson Christina, Haavisto Ilkka, Kangasniemi Mari, Kauhanen Antti, Tikka Taneli, Tähtinen Lauri & Törmönen Antti (toim.). *Robotit töihin. Koneet tulivat – mitä tapahtuu työpaikoilla?* EVA raportti 16 (2). Helsinki: Taloustieto Oy, 8-33. <https://www.eva.fi/wp-content/uploads/2016/09/Robotit-t%0c3%b6ihin.pdf> (Luettu 15.7.2020.)

Kets de Vries Manfred F. R. 2019. *Down the Rabbit Hole of Leadership: Leadership Pathology in Everyday Life*. Cham, Switzerland: Palgrave Macmillan. <http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.utu.fi/ehost/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzE5MTI0OTRfX0FO0?sid=c255d748-360b-462c-a8a3-05787eb869d7@sdv-sessmgr03&vid=0&format=EB&rid=1> (Luettu 11.6.2020.)

Kujala Antti & Danielsbacka Mirkka. 2015a. Suomen hyvinvointivaltion ylläpitämisen nykyiset haasteet. Teoksessa Kujala Antti & Danielsbacka Mirkka. *Hyvinvointivaltion loppu?* Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi, 139-152.

Kujala Antti & Danielsbacka Mirkka. 2015b. Työmarkkinasuhteet ja vuokratyö. Teoksessa Kujala Antti & Danielsbacka Mirkka. *Hyvinvointivaltion loppu?* Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi, 152-163.

Lehtonen Jukka. 2016. WeAll-media-aineisto työelämän ja koulutuksen tasa-arvokysymyksistä 2016. Versio 1.0 (2017- 06-01). Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. <http://urn.fi/urn:nbn:fi:fsd:T>

Lyly-Yrjänäinen Maija. 2018. Työolobarometri 2017 ennakkotiedot. Työ- ja elinkeinoministeriö. http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160557/TEMrap_3_2018_Tyoolobarometri.pdf?sequence=1&isAllowed=y (Luettu 19.10.2018.)

Maccoby Michael. 2000. Narcissistic Leaders: The incredible Pros. *Harvard Business Review*. 1/2004. https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/33190684/Narcissistic_leaders.pdf?1394548045=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DNarcissistic_Leaders_The_Incredible_Pros.pdf&Expires=1591699720&Signature=Y9JqyF7fy8Mt0hdgJR28LGQEohjuCZUVoDGStHkL48KkZ7Hqm7oRYEyRTPi-Nc0KGLRODiR~4gs4kwc-YPxmfGhG3j5m-rDDKH~Ag-2TFQIFxo24VL-otURg4PhSWzVCKtJ31NOIZ5LouqcI3B5OjuQhsZ3L36NT07JTKulLWV4N1ihoSWE DHw15iusMxUL1wMKx-vq8WJW0ZtA6szAv87tOVJrwlXq8O8NRfSMopu9JYFO9j8CQXgCR4F5RYVSjwwn1pGrxfgn9mLObBgUmGBZmLyZbm0SO8kdk7TIETEybxwBE9u~eflHgnUQKIhjkFxfUTwUJWC0qO3Wz8ysBw__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA (Luettu 10.6.2020.)

Mamia Tero. 2009. Mistä työhyvinvointi syntyy. Teoksessa Raimo Blom & Ari Hautaniemi (toim.). *Työelämä muuttuu, jostaako hyvinvointi?* Helsinki: Gaudeamus, 20- 56.

Manka Marja-Liisa. 2012. Työn ilo. Alma Talent Oy. [https://verkkokirjajhyilly.almatalent.fi/teos/BAFBEXGTFF#kohta:TY\(\(d6\)NILO\(\(20\)\)](https://verkkokirjajhyilly.almatalent.fi/teos/BAFBEXGTFF#kohta:TY((d6)NILO((20))) (Luettu 23.10.2018.)

McGregor Douglas. 1960. The Human Side of Enterprise. Teoksessa Leavitt Harold, Pondy Louis & Bode David (toim.) *Readings in Managerial Psychology*. Chicago and London: The University of Chicago Press, 310-321. http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Motivation/McGregor_The_Human_Side_of_Enterprise.pdf (Luettu 6.7.2020.)

Melin Harri, Blom Raimo & Kiljunen Pentti. 2007. Suomalaiset ja työ. Yhteiskuntatieteellisen tietoaarkiston julkaisu 3, 2007. http://www.fsd.uta.fi/fi/julkaisut/julkaisusarja/FSDjs03_tyo.pdf (Luettu 22.10.2018.)

Mustosmäki Armi, Anttila Timo. Liukuhihna toimistossa. 2012. Teoksessa Pyöriä Pasi (toim.). *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press, 61- 79.

Mäkinen Maarit, Saikkonen Loretta, Muhonen Marjut & Sihvonen Mika. 2017. Päivittämättömät digitaidot jarruttavat ikääntyvien työuraa. *Työelämän tutkimus*. 17 (2), 172-179. http://www.tyoelamantutkimus.fi/wp-content/uploads/2018/06/TT_2_2017_sisus.pdf (Luettu 23.10.2018.)

Mänttari-van der Kuip. 2015. Sosiaalityöntekijöiden työyhteisölliset voimavarat subjektiivisen työhyvinvoinnin selittäjänä kunnallisessa sosiaalihuollossa. *Työelämän tutkimus*. 1/2015, 3-19. <http://www.tyoelamantutkimus.fi/wp-content/uploads/2014/10/Tyo%CC%88ela%CC%88ma%CC%88n-tutkimus-1-2015.pdf> (Luettu 23.02.2018.)

Ojala Satu & Jokivuori Pertti. 2012. Työhyvinvointi ja organisaation talous työntekijöiden silmin. Teoksessa Pyöriä Pasi. 2012. *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press, 23-40.

Ojala Satu & Pyöriä Pasi. 2015. Working around the clock? – The time and location of paid work in Finland 1979-2010. *International Journal of Time Use Research*. 12 (1), 73-96. https://www.researchgate.net/profile/Marit_Rebane/publication/291586149_Double_advantage_or_disadvantage_-_Parental_education_and_children's_developmental_stages_in_Italy/links/56d0226208ae4d8d64a20711.pdf#page=75 (Luettu 11.5.2020.)

Oksanen Kaisa. 2017. Valtioneuvoston tulevaisuusselonteon 1. osa: Jaettu ymmärrys työn murroksesta. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia. http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80036/13_17_tulevaisuusselon_teko_osat_FI.pdf (Luettu 30.6.2020.)

Pajarinen Mika & Rouvinen Petri. 2014. Computerization Threatens One Third of Finnish Employment. *ETLA Briefs*. 14 (22). <https://www.etla.fi/wp-content/uploads/ETLA-Muistio-Brief-22.pdf> (Luettu 20.10.2018.)

Perkiö-Mäkelä Merja, Priha Eero, Toikkanen Joonas & Viluksela Marja (toim.) 2010.

Työ ja terveys Suomessa 2009. Sastamala: Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2016/11/tyo-ja-terveys-suomessa-2009.pdf> (Luettu 23.10.2018.)

Pfeffer Jeffrey. 1998. Seven practices of successful organizations. *California Management Review*. 40 (2), 96-124. https://search-proquest-com.ezproxy.utu.fi/docview/216128402?rfr_id=info%3Axri%2Fsid%3Aprimo (Luettu 21.5.2020.)

Puusa Anu, Reijonen Helen, Juuti Pauli & Laukkanen Tommi. 2015. Akatemiasta markkinapaikalle – Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina. Talentum Oyj.

Pyöriä Pasi. Johdanto: Hyvinvoiva henkilöstö, menestyvä organisaatio. 2012. Teoksessa Pyöriä Pasi (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus, 7-22.

Robbins Stephen & Judge Timothy. 2018. *Essentials of Organizational Behavior*. 14th edition. New York: Pearson Education Inc.

Roberts Dennis. 2017. Transitions and transformations in leadership. Teoksessa Komives Susan R. & Wagner Wendy (toim.). *Leadership for a better world: understanding the social change model of leadership development*. Second edition. San Francisco, California: Jossey-Bass, 5-17. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/kutu/reader.action?docID=4717384> (Luettu 1.6.2020.)

Salo Ulla-Maija. 2015. Simalabim, sisällönanalyysi ja koodaamisen haasteet. Teoksessa Aaltonen Sanna & Höglbacka Riitta (toim.). *Umpikujasta oivallukseen: refleksiivisyys empiirisessä tutkimuksessa*. Tampere: Tampere University Press ja tekijät, 166-190.

Seck Hannele & Parzefall Marjo-Riitta. 2010. From HRM to psychological contracting - the case of Finnish mobile content producing companies. *The International Journal of Human Resource Management*. 21 (15), 2677-2693. <https://www.tandfonline-com.ezproxy.utu.fi/doi/full/10.1080/09585192.2010.528650> (Luettu 15.5.2020.)

Sennett Richard. 2006. *The new culture of capitalism*. Yale: Yale University Press. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/kutu/reader.action?docID=3419931&query=> (Luettu 17.10.2018.)

Singh Ramsumair. 1992. Human resource management: a sceptical look. Teoksessa Towers Brian (toim.). *The handbook of human resource management*. Oxford: Blackwell Publishers Ltd, 131-151.

Skendall Kristan. 2017. An overview of the social change model of leadership development. Teoksessa Komives Susan R. & Wagner Wendy (toim.). *Leadership for a better world: understanding the social change model of leadership development*. Second edition. San Francisco, California: Jossey-Bass, 17-41. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/kutu/reader.action?docID=4717384> (Luettu 1.6.2020.)

Suomalaisen työn liitto. 2017. Suomalaisen työn indikaattori – tiivistelmä. <https://suomalainentyo.fi/wp-content/uploads/2017/11/Suomalaisen-tyon-indikaattori-tiivistelma-1.pdf> (Luettu 22.10.2018.)

Suomen virallinen tilasto (SVT): Avoimet työpaikat. ISSN=1798-2251. 2. Vuosineljännes 2020, Liitekuvio 2. Avoimet työpaikat vuosineljänneksittäin työsuhteen tyyppin mukaan. Helsinki: Tilastokeskus http://www.stat.fi/til/atp/2020/02/atp_2020_02_2020-08-18_kuv_002_fi.html (Luettu 8.11.2020.)

Suomen virallinen tilasto (SVT): Suomalaiset tytäryhtiöt ulkomailta. ISSN=1798-4866. 2018. Helsinki: Tilastokeskus. http://www.stat.fi/til/stu/2018/stu_2018_2020-05-29_tie_001_fi.html (Luettu 8.11.2020.)

Tepper J. Bennett. 2000. Consequences of abusive supervision. *Academy of management journal*. 43 (2), 178-190. https://www.researchgate.net/publication/228079372_Consequences_of_Abusive_Supervision (Luettu 10.04.2019.)

Tikka Taneli. 2016. Kun kone ottaa ohjat. Teoksessa Andersson Christina, Haavisto Ilkka, Kangasniemi Mari, Kauhanen Antti, Tikka Taneli, Tähtinen Lauri & Törmönen Antti (toim.). *Robotit töihin. Koneet tulivat – mitä tapahtuu työpaikoilla?* EVA raportti 2/2016. Helsinki: Taloustieto Oy, 56-81. <https://www.eva.fi/wp-content/uploads/2016/09/Robotit-t%C3%B6ihin.pdf> (Luettu 15.7.2020.)

Tuomi Jouni & Sarajärvi Anneli. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuomivaara Seppo & Pahkin Krista. 2013. Lähiesimiestyö. Teoksessa Kauppinen Timo, Mattila-Holappa Pauliina, Perkiö-Mäkelä Merja, Saalo Anja, Toikkanen Jouni, Tuomivaara Seppo, Uuksulainen Sanni, Viluksela Marja, Virtanen Simo (toim.). *Työ ja terveys Suomessa 2012*. Tampere: Työterveyslaitos, 62-67. <https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2016/11/tyo-ja-terveys-suomessa-2012.pdf> (Luettu 23.10.2018)

Vanhala Sinikka & von Bonsdorff Monika. 2012. Teoksessa Pyöriä Pasi (toim.). *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press, 119- 137.

Vroom Victor & Yetton Philip. 1975. *Leadership and decision-making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.

Väänänen Ari, Toivanen Minna & Kokkinen Lauri. 2013. Uudistuva ja muuttumaton työelämä. Teoksessa Kauppinen Timo, Mattila-Holappa Pauliina, Perkiö-Mäkelä Merja, Saalo Anja, Toikkanen Jouni, Tuomivaara Seppo, Uuksulainen Sanni, Viluksela Marja, Virtanen Simo (toim.) *Työ ja terveys Suomessa 2012*. Tampere: Työterveyslaitos, 33-44. <https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2016/11/tyo-ja-terveys-suomessa-2012.pdf> (Luettu 23.10.2018)

Väänänen Ari, Turtiainen Jussi & Toivanen Minna. 2018. Suomalaisen työelämän muutos 1940-luvulta tähän päivään. Teoksessa Michelsen Torsten, Reijula Kari, Ala-Mursula Leena, Räsänen Kimmo & Uitti Jukka (toim.). *Työelämän perustietoa*. Kustannus Oy Duodecim, 19-32.

Wat Dennis & Shaffer Margaret. 2005. Equity and relationship quality influences on organizational citizenship behaviors: The mediating role of trust in the supervisor and empowerment. *Personnel Review* 34 (4), 406-422. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00483480510599752/full/pdf?title=equity-and-relationship-quality-influences-on-organizational-citizenship-behaviors-the-mediating-role-of-trust-in-the-supervisor-and-empowerment> (Luettu 8.5.2020)

Wennemo Lanninger Alma & Sundström Marianne. 2013. Part-time work, gender and economic distribution in the Nordic countries. Stockholm: NIKK. https://www.nikk.no/wp-content/uploads/Parttimework_final.pdf (Luettu 8.5.2020)

Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. 2018. WeAll-media-aineisto työelämän ja koulutuksen tasa-arvokysymyksistä 2016. <http://urn.fi/urn:nbn:fi:fsd:T-FSD3148>.

