

# Työstressi naisten ja miesten johtamissa kunnallisissa työyhteisöissä

*Tuija Rajala*

---

## WORK RELATED IN MUNICIPAL WORK UNITS MANAGED BY MEN AND WOMEN

*Administrative Studies*, vol. 8(1989): 4, 301—307

An empirical study examining sources, forms and effects of stress factors in municipal work units managed by men and women is reported. The data were collected by mail questionnaires from 237 respondents, of which 40 were women. The most frequent stress factors connected directly with work were: time pressure caused by tight deadlines, excessive demands set by the work, strain caused by overwhelming and continuous flow of new information, and inadequate planning of work. Also, inadequate prestige of the work and too slow advancement in the career were mentioned, especially by men, as sources of stress. Bureaucratic structures, rules and work procedures and leadership were perceived more by women as sources of stress. The strategies used to prevent stress were also examined. Women emphasized and used workers' opportunities to make decisions about their work pace, autonomous work communities and development of participatory management more often than men did. Men used systematic planning of work, evaluation of workers' performance and organizational results and programs organised to orientate new workers more than women did. Social welfare, technical and municipal general administration sectors differed to some extent as to the frequency, form and intensity of the sources of stress and strategies used to prevent it.

**Key words:** Work related stress, sources of stress, strategies for preventing stress, women and men managers.

*Tuija Rajala, Lic. of Adm. Sci., Assistant University of Tampere*

## 1 JOHDANTO

Kunnallisten työyhteisöjen tutkimus on Suomessa lisääntymässä. Tähän on monia syitä. Kunnallishallinnossa yritetään siirtyä pois byrokraattisesta hallinnoinnista. Pyrkimyksenä on

kehittää tuloksellisesti toimivia, joustavia palvelujärjestelmiä. Samanaikaisesti on alettu huolestua työvoiman riittävydestä ja työn yleisestä arvostuksesta. Aiheellista onkin kysyä, houkutteleeko kunnallishallinto tulevaisuudessa työntekijöitä? Ratkaisuja on etsitty johtamisen ja osallistumisjärjestelmien uudistamisesta. Kehittämistyötä tehdään muun muassa vapaakuntaprojekteissa. Muutoksia on tapahtunut toislaiseksi lähinnä kuntaorganisaation rakenteissa. Edellytyksiä laajemmallekin kehittämistyölle on toki olemassa.

Kunnallishallinnossa on muutoksen ja uudelleen arvioinnin aika. Henkilöstön merkitys poliittishallinnollisen järjestelmän oleellisena osana nousee keskeiseksi. Mahdolliset epäkohdat organisaatioiden toiminnassa ovat herättäneet kiinnostusta. Kehityksen käännekohdissa voidaan vaikuttaa parhaiten todettuihin epäkohtiin. Siksi myös kuntatyöyhteisöjen ongelmat ovat enenevästi tutkimuksen kohteina.

Lähimenneisyydessä on julkaistu kaksi kunnallisalaa koskevaa laajaa empiriistä tutkimusta. Toinen on Pasi Valteen (1986) kunnallisten työyhteisöjen johtamista esimiesten käsitysten pohjalta tarkasteleva tutkimus. Toinen on Risto Nakarin (1987) henkilöstön esimiehiä kunnallisessa työyhteisössä selvittävä työ. Näissä tutkimuksissa nousi keskeiseksi työelämän laadun tekijäksi työtyytyväisyys ja siihen liittyvä työperäinen stressi.

Työstressin tutkimus liittyy voimakkaimmin työn psykologian interaktionistisiin teorioihin. Niiden lähtökohdat ovat pääasiassa mekanistisessa systeemitieteessä. Organisaatiotason ongelmien selvittäminen ei ole kuitenkaan mahdollista palauttamalla ristiriidat pelkästään yksilötasolle. Työyhteisötason tutkimuksessa tarvitaan myös organisaatioiden rakenteiden ja prosessien sekä toimintaympäristön tuntemusta. Organisaation henkilöstö aktiivisina toimijoina on lähtökohta työyhteisön ongelmien tunnistamiselle ja ratkaisemiselle.

Työyhteisön jäsenten, naisten ja miesten,

suhtautuminen organisaatioiden ongelmiin on moniaineksinen kokonaisuus. Eroja ja yhtäläisyyksiä voidaan etsiä eri perustein. Tässä artikkelissa arvioidaan, onko yhden empiriisen aineiston perusteella mahdollista löytää joitakin säännönmukaisuuksia sukupuolten suhtautumisessa stressiin kunnallisissa työyhteisöissä.

## 2 STRESSI ORGANISAATIOTUTKIMUKSEN KOHTEENA

Esillä oleva kunnallishallinnon työstressin tutkimus painottuu alkuvaiheessa teoreettisen perustan luomiseen (Rajala 1989). Myös empiristä aineistoa on kerätty ja analysoitu osittain, mutta sitä ei ole julkaistu toistaiseksi.

Tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ovat hallinnollinen työ ja työstressi. Hallinnollisella työllä tarkoitetaan työtä, joka on tarpeen perustoimintojen ohjaamiseksi ja ylläpitämiseksi. Siihen sisältyvät myös perustoimintoja avustavat ja valmistelevat tehtävät (Hallinnon rakenteet 1981, 184) Työstressi syntyy sen ristiriidan seurauksena, joka on muodostunut työympäristön asettamien toimintaedellytysten ja vaatimusten yhteensopimattomuudesta työntekijän edellytyksiin ja mahdollisuuksiin (Kalimo 1985, Honkasalo M-L 1988, Albrecht 1981, Cooper & Mars-hall 1980).

Tässä tutkitaan työstressin kielteisiä piirteitä.<sup>1</sup> Stressin käsite saa muodon ilmiön funktioiden kautta ts. stressi ilmenee stressin oireina, joiden avulla ilmiö todetaan. Stressi on luonteeltaan prosessimainen, alkaen rasittumisena, joka saattaa johtaa burnoutiin. Se ei etene aina viimeiseen vaiheeseen, eikä ilmene kaikilla ihmisillä samalla tavalla. Sen kielteiset vaikutukset ovat usein kuitenkin korjattavissa. Stressistä selviytymistä ja siinä käytettyjä strategioita kutsutaankin yhteisellä nimellä coping (vrt Kalimo 1985, Antonovsky 1987). Stressi ei ole vain yksilön ongelma, siihen voi sairastua koko työyhteisö tai organisaatio (vrt. Olkinuora 1987).

Tutkimuksen teoreettisessa osassa pääpaino on työorganisaatioiden tutkimuksessa ja niiden ominaisuuksien tunnistamisessa, jotka saattavat organisaatiossa olla syynä työyhteisöissä ilmeneviin stressiä aiheuttaviin risti-

riitoihin. Empiirisen aineiston pohjalta tutkitaan kunnan työyhteisön stressitekijöitä, niiden ilmenemistä eri hallinnonaloilla sekä arvioidaan vaikutuksia työntekijöihin. Lisäksi pohditaan, mitä strategioita käytetään ongelman ratkaisemiseksi ja mitkä niistä ovat tehokkaimpia.

Tutkimuksessa on nojaututtu melko runsaasti organisaatiotutkimuksen perinteeseen. Ajatuksena on löytää työstressiin liittyviä tekijöitä, jotka paikallishallinnon kehityksen myötä ovat rakentuneet kuntaorganisaatioon ja sen eri työyhteisöihin. Tarkoituksena on arvioida, millä tavalla ihmiseen työntekijänä on suhtaututtu eri teorianäkemyksissä, millä tavalla hänen erilaiset tarpeensa on otettu huomioon työyhteisöissä ja kuinka ristiriidat on ratkaistu. Organisaatioteorioiden kehittymiseen sisältyy ihmiskäsityksen muuttuminen. Se kytkeytyy voimakkaasti työn mieltämistapoihin ja ihmiseen suhtautumiseen työyhteisössä sekä mitä tarpeita katsotaan voitavan tyydyttää työpaikalla. Kyse on työtyytyväisyydestä ja motivaatiosta.

Organisaatiotutkimus on saanut dualistisia piirteitä. Se ei ole enää sidoksissa mekaanis-materialistis-positivistiseen ajatteluun. Sen rinnalle on nousemassa relativistis-humanistis-subjektivistisia ajatuksia (Nurmi 1985, 3). Organisaatiotutkimukselle on tyypillistä avainkäsitteiden ja näkökulmien muutokset, analyysin laajeneminen kattamaan koko organisaation sisäisiä ja ulkoisia ilmiöitä, aineiston monipuolistuminen ja nyansoituminen sekä muiden tieteenalojen teorioiden soveltaminen (Kiviniemi 1983, 87). Organisaatiotutkimuksen moniaineksisuudesta johtuen on mielenkiintoista etsiä työstressin tutkimukseen soveltuvaa tapaa nykyisissä kuntaorganisaatioissa.

## 3 KUNNALLISTEN TYÖYHTEISÖJEN STRESSITEKIJÄT JA NIIDEN ARVIOINTIA

Teoriaosan rakentamisessa on käytetty kolmea lähestymistapaa. Ideana on tarkentaa ai-hetta yleisestä erityiseen. Ensimmäisessä osassa arvioidaan työ- ja kuntaorganisaatioita suhteessa ympäristöönsä. Toisessa vaiheessa arvioidaan organisaatioparadigmojen avulla kunnallishallinnon toimintaperiaatteita. Lopuksi tutkimusongelmaa lähestytään hallintotieteellisestä näkökulmasta.

Ensimmäisessä tarkastelutavassa pääpaino on työorganisaatioiden teorian pohdinnassa. Kunnallishallinnossa se johtaa seuraaviin päätelmiin: Kunnallishallinto on kehittynyt hallin-

1. Stressi ei läheskään aina ole kielteistä, sillä se voi kehittää yksilöitä tai yhteisöjä selviytymään vaikeina pidettävistä tai haastavista tilanteista ja kohottaa suoritus-<sup>1</sup>asoa.

non ehdoilla. Organisaatioteorioista on omak-suttu tätä periaatetta palvelevat näkemykset. Tayloristisen ajattelun piirteitä näkyy erityisesti työn osituksessa. Ihmissuhdekoulukunnan näkemykset välittyvät kunnallishallintoon osittain yleisen työelämän humanisointipyrkimysten myötä. Stressiteorian kehityksen kannalta juuri ihmissuhdekoulukunnan interaktionistiset ajatukset ovat ensimmäinen stressin ja organisaatioiden tutkimuksen yhtymäkohta. Sosioteknisen koulukunnan ajatukset näkyvät kunnallishallinnossa rationalisointipyrkimyksinä. Byrokraatiaan sovellettuna ne aiheuttavat ristiriitoja. Ihmiskäsityksen muuttuminen näkyy parhaiten johtaja-työntekijäsuhteen kehityksessä. Työorganisaatioissa on siirrytty mekanistisesta näkemyksestä ihmiskuvaan, jonka mukaan ihminen on monipuolinen aktiivisesti työhönsä vaikuttava ja jatkuvasti oppiva. Uusin johtajuusfilosofia korostaa ihmistä työpaikan tärkeimpänä voimavarana. Siksi myös kunnallishallinnossa tuloksellisuuden korostamisen rinnalla ja sen edellytyksenä on alettu nähdä työhönsä tyytyväisen ja motivoituneen henkilökunnan arvo. Sen kääntöpuolena pidetään stressaantunutta henkilöstöä.

Kunnallishallinnon sisäisiä toimintoja on kehitetty tietoisesti, mutta itse toimintaympäristö; hierarkkinen rakenne sekä normitettu ja asiantuntijakorostainen sisältö eivät luo hyviä edellytyksiä tämän toteuttamiselle. Työntekijöiltä odotetaan aktiivisuutta työnsä kehittämässä. Heillä ei välttämättä kuitenkaan ole siihen todellisia mahdollisuuksia. Tämä johtunee mm. valta- ja vastuu-suhteista sekä osittain siitä, että muutosvastarinta byrokraattiseen ajateluun yhdistyneenä ei tarjoa edellytyksiä luovalle ja aktiiviselle toiminnalle.

Organisaatioiden kokonaisuuden tarkastelu antaa käsityksen yhteiskunnan kehityksen mahdollisista vaikutuksista kuntien työyhteisöjen toimintaan. Tällöin on kysyttävä: Siirtyvätkö ympäröivän yhteiskunnan ongelmat organisaation sisäiseen hallintoon organisaatioiden avoimuuden lisääntyessä? Onko toisenlaisiin oloihin ja toimintoihin kehitetyllä hallinnolla valmiuksia vastata näihin ongelmiin? Kuntaorganisaatiot on rakennettu suhteellisen pysyviksi. Muutoksen ja kehityksen vaatimus on niiden perusidealle vieras. Jo tämä saattaa aiheuttaa ristiriitoja. Stressioireet voivat olla työntekijöiden vastaus tilanteeseen.

Toisessa tarkastelutavassa organisaatioparadigmat ilmaisevat sen ajauksellisen eron, joka vallitsee kunnan poliittis-hallinnollisessa järjes-

telmässä luottamushenkilöiden ja virastoorganisaation välillä. Kunnallishallinnon toiminta on kehitetty suunnittelun ja erilaisen säädöskäytännön avulla tapahtuvaksi rakennepainotteisesti rationaalisen tavoite-keino-ajattelun pohjalta. Virallinen kuntaorganisaatio on jäsentyntä tällaisen toimintanäkemyksen pohjalle. Käytännössä toiminta tapahtuu varsin inkrementalistisesti ja prosessiluontoisesti.

Byrokraatia korostaa edelleenkin hallinnointia ja toiminnan sujuvuutta. Rakenteeseen ei ole sisällytetty aineksia jotka loisivat edellytykset tehokkuudelle ja joustavuudelle. Kuitenkin kunnan työntekijöiltä vaaditaan näitä ominaisuuksia.

Kolmannessa tarkastelutavassa keskitytään lähinnä hallintotieteellisiin teorioihin. Ne sisältävät runsaasti hallinnon tehokkuutta korostavia aineksia. Kunnallishallinnon ja tutkimusongelman kannalta niistä nousevat esille johtajuuteen liittyvät kysymykset. Tässä on yhtymäkohtia työtyytyväisyyden ja stressin empiirisiin tutkimuksiin. Työyhteisön sisäisestä vuorovaikutuksesta on tärkeimpiä johtaja-työntekijäsuhte. Siinä ilmenee siitä puuttuva molemminpuolinen luottamus.

Kunnallishallinnossa johtaminen on avainasemassa stressin tutkimuksessa. Työyhteisöjen ongelmat kulminoituvat juuri johtajuudessa. Työntekijät odottavat enemmän yhteisöllistä toiminnan ja henkilöstön johtamista. Johtajat sen sijaan katsovat kehityksen ja tehokkuuden avainten löytyvän suunnittelusta ja yleensäkin asioiden johtamisesta.

Hallinnossa ei ole aikaisemmin tarvinnut kiinnittää huomiota johtamiseen. Kukin on tehnyt hänelle ohjeissa määrätty tehtävät. Uusia organisaatiomalleja kehitettäessä myös johtamista- vat tulevat uudelleen arvioinnin kohteeksi.

Stressin tutkimus työorganisaatioissa on rakentunut systeemiteoreettiseen malliin. Lähtökohtana on työntekijöiden aktiivinen rooli. Organisaatio ei toimi luonnonlakien mukaisesti, sitä ohjaa inhimillinen päätöksenteko. Stressiteorioissa ei ole pohdittu miten ympäröivän yhteiskunnan ongelmat välittyvät organisaatioihin. Työstressin tutkimuksessa arviointi on tapahtunut yleensä poikkileikkaustiedon perusteella. Siksi kuntatyöyhteisöjen tutkimuksen malli on pyritty rakentamaan siten, että tunnetaan organisaation toiminnan kehittyminen, sen rakenne ja prosessit sekä se millä tavalla ristiriidat ratkaistaan. Stressi työyhteisöissä muodostuu ristiriitojen seurauksena.

#### 4 TULOKSIA

Empiirinen aineisto kattaa kunnissa hallinnollista työtä tekevän henkilöstön yleishallinnosta, sosiaalitoimesta ja tekniseltä sektorilta. Henkilöstöryhmien rajaus ei ollut yksiselitteistä. Tehtävänimikkeiden perusteella ryhmittely ei onnistunut. Siksi mukaan otettiin muut kuin suorittavaa työtä tekevät. Tutkimukseen kuuluu myös asiakaspalvelussa toimivia kuten kirjaston työntekijöitä, sosiaalitarkkaajia ja rakennustarkastajia.

Tutkimukseen valittiin hallinnonaloja yli 10.000 asukkaan kunnista. Tällä haluttiin varmistaa hallintotehtävien riittävä eriytyminen. Tutkimukseen kuuluu »perusbyrokratia» eli keskushallinto, joka vastaa lähinnä toimintojen ylläpidosta ja koordinoinnista. Tekninen sektori valittiin sen kunnan infrastruktuuria muokkaavan ja suunnittelusta vastaavien tehtävien vuoksi. Sosiaalitoimi edustaa kunnallisia palveluja. Aineisto hankittiin postikyselyllä. Johtajat ovat arvioineet toimintayksikköjään kokonaisuuksina. Vastausprosentti kahden kyselykierroksen jälkeen nousi 83 prosenttiin. Täytettyjä lomakkeita palautettiin 237 kappaletta.

Vastanneista 40 on naisia, 17 % koko aineistosta. Heistä runsas puolet eli 26 naista työskentelee sosiaalitoimen johtotehtävissä. Teknisen sektorin vastaajista naisia on kolme ja keskushallinnon 11. Luvut jo osoittavat, että hallinnonalojen sisäisiä vertailuja voidaan tehdä lähinnä sosiaalitoimen osalta.

Kyselylomakkeella koottiin tietoja vastaajien johtamista työyhteisöistä, työn tekoon vaikuttavien stressitekijöiden arvioinnista, stressin ilmenemisestä, stressitekijöihin vaikuttamisstrategioista sekä vastaajien käsityksistä näiden strategioiden tehokkuudesta stressin torjunnassa ja joitakin tietoja vastaajista itsestään.

Tässä selvitetään joitakin tuloksia keskeisiksi nousseista stressitekijöistä, stressin ilmene-mismuodoista ja strategian valinnoista. Empiirinen aineisto liitetään teoriaan kysymyskokonaisuuksittain. Tarkoituksena on etsiä tiettyjä säännönmukaisuuksia koko aineistosta ja verrata samalla naisten ja miesten arviointeja työyhteisöstään. Arviointien vertailussa on syytä muistaa, että naisten ja miesten mahdolliset erot saattavat selittyä esimerkiksi hallinnonalojen tehtävien erilaisuudella.

Tutkimuksessa on kartoitettu työhön liittyviä stressitekijöitä seuraavan ryhmittelyn mukaisesti: varsinaiset työhön vaikuttavat tekijät, työyhteisön roolit, ammatillinen kehittyminen, työ-

paikan ihmissuhteet, organisaation rakenne ja ilmasto, vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ja yhteiskunnalliset muutokset.

Kysymykset olivat seuraavan muotoisia:

»Arvioikaa missä määrin työn yksitoikkoisuus aiheuttaa stressiä hallintohenkilöstössä (ympyröikää yksi vaihtoehto) asteikolla erittäin paljon, melko paljon, melko vähän, ei lainkaan, vaikea sanoa.» Tässä on yhdistetty vaihtoehdot erittäin paljon ja melko paljon. Vastanneiden suhteellista osuutta käytettiin yhtenä perustana etsittäessä tutkimusongelman kannalta keskeisiä tekijöitä.

Aineistosta nousevat esiin yleiset linjat: Aineistossa on selviä hallinnonalojen välisiä eroja. Stressitekijät ja niiden ilmenemismuodot ovat tehtäväsidonnaisia. Naisten vastauksissa näkyy miehiä voimakkaampi stressitekijöiden tunnistaminen työyhteisöissä. Tulos ei selity pelkästään hallinnonalojen eroilla vaikka sosiaalitoimessa tunnistetaankin eniten stressitekijöitä ja siellä on myös eniten naisvastaajia. Stressin ilmenemisen miehet ja naiset havaitsivat eri tavoin; naiset tunnistivat ja viestittivät stressituntemuksia miehiä selvemmin ja enemmän. Organisaatioiden käyttämät strategiat erosivat jonkin verran. Miehet ilmoittivat käyttävänsä enemmän henkilöstöstrategioita kuin naiset. Toisaalta naiset pitivät strategioita selvästi tärkeimpinä stressin torjunnassa kuin miehet.

Seuraavassa käsitellään työn tekoon liittyviä tekijöitä. Stressitekijät ilmenivät seuraavassa »tärkeysjärjestyksessä»<sup>2</sup>

	%
Määräajoista johtuva kiireellisyys	80
Liialliset tehtävävaatimukset	53
Tietojen tulvasta johtuva ylikuormitus	63
Työn puutteellinen suunnittelu	57

Määräajoista johtuva kiireellisyys oli selvin stressitekijä koko aineistossa. Erityisesti se tunnistettiin sosiaalitoimessa, sillä siellä 92 % vastaajista piti sitä erittäin tai melko tärkeänä stressitekijänä. Muut kolme stressitekijää saivat naisilla huomattavasti miehiä suurempia arvoja. Suurin sukupuolten ero oli tiedon tulvan aiheuttama ylikuormitus erotus 25 %.

Työrooleihin liittyviä tekijöitä vastaajat eivät pitäneet erityisen suurina stressin lähteinä. Am-

2. »Tärkeysjärjestys» määriteltiin erittäin paljon ja melko paljon vastanneiden suhteellisen osuuden perusteella.

matillisessa kehitymisessä ilmeni seuraavia stressitekijöitä:

	%
Ammatin puutteellinen arvostus	48
Liian hidas uralla eteneminen	44

Koko aineistossa työn puutteellinen arvostus oli ammatillisista tekijöistä keskeinen. Miehet korostivat ammatillisia seikkoja arvioidessaan työyksikkönsä stressitekijöitä. Ongelma oli pahin sosiaalitoimessa. Siellä miehet kiinnittivät tähän tekijään eniten huomiota (66% mainitsen). Miesten vastauksissa korostui stressin lähteenä myös liian hidas uralla eteneminen.

Neljäntenä suurena ryhmänä arvioidaan työpaikan ihmissuhteita stressin kannalta. Stressitekijöistä tärkeimmäksi nousi arvostuksen puute. Tätä mieltä oli joka toinen vastaaja. Miesten ja naisten välillä ei ollut eroja.

Viides pääryhmä: Organisaation rakenne ja ilmasto sisälsi vastaajien mielestä pahimmat stressitekijät määrärajoista johtuvan kiireen lisäksi. Niitä olivat:

	%
Byrokraatiasta johtuvat tekijät	57
Organisaation johdosta johtuvat tekijät	45

Kysymykseen »Arvioikaa missä määrin byrokraatiasta johtuva sääntöjen, menettelytapojen ja toimintaperiaatteiden noudattaminen aiheuttaa stressiä hallintohenkilöstölle työyhteisössänne» vastasi merkinnällä erittäin paljon tai melko paljon lähes 60 %. Naiset kokivat tämän ongelman huomattavasti miehiä pahempana. Naisista 80 % piti tätä erittäin merkittävänä stressitekijänä. Hallinnonaloitain erot olivat tässä muuten vähäisiä. Sosiaalitoimen lukuja nostaa naisten suuri osuus. Vastaajat ottivat kantaa myös seuraavaan kysymykseen »Arvioikaa missä määrin aiheuttaa stressiä hallintohenkilöstölle se, että organisaation johto ei riittävästi kuuntele alaisiaan eikä ota huomioon heidän käsityksiään.» Keskushallinnossa ongelma tunnistettiin selvimmin stressitekijäksi, sosiaalitoimessa näitä havaintoja oli vähiten. Seuraava ryhmä; puutteet johtamistyyliä, kuvaa ongelmia sosiaalitoimessa. Havainnot olivat yhtä runsaita sekä miesten että naisten vastauksissa. Vaikuttamismahdollisuuksia omaan työhön arvioitiin myös. Niissä ei havaittu merkittäviä eroja miesten ja naisten kesken.

Viimeisenä suurena kokonaisuutena selvitetiin yhteiskunnallisia muutoksia työyhteisön stressitekijänä. Tällöin nousivat esille työn luon-

teen muutokset (58 %). Naiset (72 % naisvastaajista) pitivät sitä merkittävänä stressitekijänä. Sosiaalitoimen miehet yltyivät yhtä suureen arvioon (70 % miesvastaajista).

Stressitekijäin tarkastelun perusteella voidaan päätellä että hallinnonalojen välillä eroja on tutkittava tarkemmin. Syyt ovat todennäköisesti työn sisällössä ja organisoinnissa—erityisesti johtamisessa. Valmiudet ratkoa työyhteisön ongelmia johtavat mielenkiintoisiin jatkotutkimuksiin. Olisi tutkittava millä tavalla yhteiskunnan ongelmat välittyvät organisaatioon. Ainakin sosiaalitoimi on niistä saanut osansa.

Naiset näyttävät tunnistavan miehiä selvemmin johtamistehtävissään byrokraattisten sääntöjen ja työn järjestämisen työntekijöille aiheuttamia ongelmia. Samalla he tunnistavat ongelmia myös johtamisessa. Tuskin on syytä väittää, että naisten johtamisessa työyhteisöissä olisi enemmän stressitekijöitä vaikka johtajat niitä itse tunnistivatkin. Erojmiesten ja naisten johtamistavoissa on havaittu aikaisemmissa tutkimuksissa. Sirkka Sinkkonen (1982, 53—56) on todennut: »Naisten johtamistapa on demokraattinen, ihmiskeskeinen ja yhteistyöhön pyrkivä, miesten on käskevämpi, hallitsevämpi, tuloskeskeisempi ja hierarkkisuuteen pyrkivä.»

### Stressin ilmenemistavat työorganisaatioissa

Stressi on jonkin ilmiön funktio. Toisin sanoen ei voida mitata suoraan miten stressaavaa jokin työ on tai pisteyttää jonkin ihmisen tai organisaation stressaantumisen astetta. Stressi ilmenee eri tavoin ihmisten käyttäytymisessä ja työyhteisön vuorovaikutussuhteissa.

Työyhteisöjen päälliköt arvioivat koko työyksikkönsä stressitilaa viisiluokkaisella asteikolla. Kysymykset ryhmiteltiin seuraaviin stressin ilmenemismuotoihin eli stressireaktioihin: tunnepohjaiset, motivaatio-, työn suorittamiseen liittyvät laajat psyykkiset, käyttäytymis- ja keskinäisiä suhteita koskevat reaktiot.

Vastaajat arvioivat stressireaktioita paljon varovaisemmin kuin varsinaisia stressitekijöitä. Yhdistettäessä erittäin paljon ja melko paljon vastaukset voitiin erotella stressireaktioista »voimakkaimmat» — ainakin johtajiston selvimmin havaitsemat.

Tunnepohjaisista reaktioista työtyytymättömyyden ilmentymät olivat yleisimpiä. Kolmannes vastaajista arvioi niitä ilmenevän yksikössään joko erittäin tai melko paljon. Naiset arvi-

oivat niitä ilmenevän miehiä useammin. Sosiaalitoimessa naiset tunnistivat melko usein esiintyvän myös ahdistuneisuutta (42 %). Sosiaalitoimessa myös miesten arviot olivat koko joukkoa selvästi korkeammat 34 % — muiden 25 %. Teoriaosassa keskeiseksi stressiin liittyväksi käsitepariksi nousi työtyytyväisyys/työtytymättömyys. Kuntatason empiria tukee tältä osin stressiteorian muodostusta.

Työn suorittamisessa ilmeni jonkin verran ongelmia. Lähinnä ne näkyivät keskittymiskyvyn puutteena. Ne tunnisti 40 % naisista. Vakavampia psyykkisiä ongelmia vastaajien mielestä ei ilmennyt.

Työyhteisön jäsenten käyttäytymisessä havaittiin yhteisöllisyyden vähenemistä. Näin vastasi lähes 30 % koko joukosta. Tätä ilmiötä oli vähiten sosiaalitoimessa.

Stressioireiden tunnistaminen työyhteisössä on mahdollista. Naiset ovat arvioineet oireita miehiä runsaammin. Toisaalta Marja-Liisa Honkasalo (1988) on omassa tutkimuksessaan kiinnittänyt huomiota siihen millä tavalla naiset viestittävät pahaa oloaan työyhteisössä ja millä tavalla ongelmat havainnollistuvat. Työorganisaation ongelmat näkyvät juuri erilaisina stressioireina.

Jatkotutkimusten kohteina tulisi olla stressireaktioiden ja stressitekijöiden väliset yhteydet ja millä tavalla ne ovat yhteydessä työyhteisön strategiavalintoihin.

### Organisaatioiden toimintastrategiat ja stressin torjunta

Organisaatioilla on tiettyjä toimintastrategioita myös yhteisöllisten ongelmien ratkaisemiseksi. Kuntaorganisaatioissa henkilöstöhallinnon strategioita ei ole kehitetty ajatellen esimerkiksi stressiä. Ne ovat syntyneet osittain yleisen työelämän humanisoinnin myötä. Oma vaikutuksensa on johtamista koskevilla keskusteluilla ja ihmisten johtamisen painotuksilla myös julkisessa hallinnossa, ammatillisuuden korostumisella sekä ryhmätyöskentelyn oppimisella.

Hallintokuntien osastopäälliköille esitettiin 26 strategiaa, joista he arvioivat: onko strategia jo käytössä, harkitaanko sitä vasta, ei ole edes harkittu ja ei osaa sanoa. Vastaajien tuli arvioida myös strategian merkitystä stressin torjunnassa asteikolla erittäin tärkeä, melko tärkeä, ei vaikutusta ja vaikea sanoa.

Osa strategioista oli sellaisia, joista kunnallishallinnon normistossa on selvät määräykset. Näistä esimerkkinä on perehdyttäminen (82 % vastaajista käytti tätä strategiaa). Strategioiden valinta perustuu teoriaosan pohdintoihin sekä stressiteorian aikaisempiin empiirisiin sovelluksiin.

Strategioista havaittiin, että miesten johtamilla osastoilla oli enemmän strategioita käytössä kuin naisten johtamissa työyksiköissä. Toisaalta naiset arvioivat strategioiden merkityksen stressin torjunnassa tärkeämmäksi kuin miehet. Yksittäisissä strategioissa on tästä säännöstä poikkeuksia. Jatkossa on tärkeitä ryhmittää strategiat esimerkiksi työyhteisön rakenteisiin vaikuttaviin ja prosesseja muuttaviin sekä vuorovaikutusstrategioihin.

Seuraava asetelma selkiinnyttäne vastauksissa ilmenneitä eroja. Ensiksi strategiat joissa ilmeni runsaimmin eroja ja jotka olivat käytetyimpiä kunnallishallinnossa:

<i>Strategian käyttö ja sen stressin torjuntakyky</i>		
	% vastanneista	
Työn järjestelmällinen suunnittelu	Miehet	Naiset
Käytössä	71	60
Erittäin tärkeä stressin torjunnassa	60	84
Perehdyttäminen		
Käytössä	84	80
Erittäin tärkeä stressin torjunnassa	36	77
Joustava työaika		
Käytössä	68	67
Erittäin tärkeä stressin torjunnassa	38	57
Itsenäisen työtahdin määrääminen		
Käytössä	54	75
Erittäin tärkeä stressin torjunnassa	38	62
Ryhmätyön kehittäminen		
Käytössä	60	55
Erittäin tärkeä stressin torjunnassa	34	36

Osaa strategioista käytetään alle puolessa työyhteisöistä. Niitä oli kuitenkin harkittu otettavaksi käyttöön. Seuraavassa esitellään joitakin harkittavana olevia toimintoja:

<i>Strategiat</i>		
	% vastanneista	
	Miehet	Naiset
Tavoitejohtaminen		
Käytössä	41	40
Erittäin tärkeä stressin torjunnassa	60	65
Autonomiset työyhteisöt		
Käytössä	30	39
Erittäin tärkeä stressin torjunnassa	20	42

Työn tulosten järjestelmällinen seuranta		
Käytössä	42	25
Erittäin tärkeä stressin torjunnassa	36	47
Osallistumisjärjestelmien kehittäminen		
Käytössä	46	50
Erittäin tärkeä stressin torjunnassa	27	40

Edellä on esitelty vain murto-osa tutkimuksessa mukana olleista strategioista. Kiinnostavia olivat myös ne strategiat, joita ei oltu käytetty. Niistä mainittakoon työkierto, ongelmanratkaisun kehittäminen ja urasuunnittelu. Naiset painottivat vastauksissaan enemmän työn itsenäisyyttä ja toisaalta yhteisölliseen toimintaan liittyviä tekijöitä. Miesten työyhteisöissään käyttämä strategiavalikoima oli runsas mutta he eivät pitäneet niitä yhtä tehokkaina stressin torjunnassa kuin naiset.

## 5 LOPUKSI

Organisaatiotutkimuksen teoria antaa hyvät lähtökohdat kunnallishallinnon työstressin tutkimukselle. Pääpainon tulee olla työyhteisön vuorovaikutusjärjestelmien tutkimisessa. Yhteiskunnallisten vaikutusten välittymisessä organisaatioon työn sisällön ja työskentelytapojen muutosten yhteydet, organisaation kokonaistoiminnan ymmärtäminen, henkilöstön näkemykset suhteessa johtajien näkemyksiin sekä hallinnonaloittaiset ja vastaajaryhmittäiset erot luovat pohjaa jatkotyöskentelylle. Tutkimusaiheen merkitys kunnallistieteessä kaipaa myös arviointia. Kuntasektorin tähänastinen tutkimus on edennyt poliittisen vallan olemuksesta ja hallinnon kehittämistä. Tutkimuksen painopistettä on mahdollista siirtää henkilöstön vaikutusvallan ja työyhteisöistä sisältäpäin lähtevien uudistusten käynnistämiseen. Organisaatio luo toiminnalle kehikon mutta henkilöstö määrittää toiminnan laadun ja on siksi oleellinen kunnallishallinnon osa.

Tässä artikkelissa on hahmoteltu hieman sitä ovatko stressin eri ainekset havaittavissa erilaisina naisten ja miesten johtamisissa yksiköissä. Aineisto ei mahdollista tilastollisesti luotet-

tavia johtopäätöksiä, sillä naisia aineistossa on alle viidennes. Tässä sovellettu näkökulma auttaa jatkossa kun pohditaan sitä, miten stressi ilmenee, kuinka sen oletetaan syntyvän organisaatioissa ja miten se on tähän mennessä ratkaistu ja mahdollisesti jatkossa tulisi ratkaista.

## LÄHTEET

- Albrecht Karl, *Stressi ja johtaminen* Helsinki 1981. (Alkuperäinen teos: *Stress and Manager Making in Work for You.*)
- Antonovsky Aaron, *Health-promoting factors at Work; the Sense of coherence* Teoksessa: *Psychosocial factors at work and their effects on health.* (WHO) Geneva 1987.
- Cooper C. L. & Marshall J., (edit.) *White collar and professional stress.* Manchester 1980.
- Hallinnon rakenteet, Valtionhallinnon organisaatiorekenteet ja niiden kehittäminen*, Virkkunen Jaakko & Tuori Kaarlo (toim.) Valtiovarainministeriö Järjestelyosasto, Helsinki 1981.
- Honkasalo Marja-Liisa, *Oireiden ongelma — sosiaalilääketieteellinen tutkimus oireista, niiden esiintymisestä ja merkityksestä kahta tutkimusmenetelmää käyttäen.* Kansanterveystieteen julkaisuja M 101:1988, Helsinki 1988.
- Kalimo Raija, *Psyykkiset ja epämääräiset somaattiset oireet työterveysongelmana.* Työterveyslaitoksen tutkimuksia 3 (1985): 4. Helsinki 1985.
- Kiviniemi Markku, *Organisaatioanalyysien lähtökohdat; Organisaatioajattelu todellisuuden, toimenpiteiden ja arvojen kentässä.* Hallinnon Tutkimus. *Hallinnon tutkimuksen seuran Vuosikirja osa 1 — 1983.*
- Maslach Christina; *Occupational Stress and Staff Burnout.* Esitelmä Helsingissä Lääkäripäivillä 21—25.4.1986.
- Nakari Risto, *Henkilöstö ja esimiehet kunnallisessa työyhteisössä,* Työelämän suhteiden neuvottelukunta 15/1987, Valtion painatuskeskus. Helsinki 1987.
- Nurmi Raimo, *Tietoyhteiskunnan organisaatiot; typologinen tarkastelu,* Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja Sarja A-6:1985, Uusintapainos, Turku 1988.
- Oikinuora Martti, *Problem burn-out;* Finska Läkarsällskapet Handlingar Årg. 147, 1987.
- Pöyhönen Terhi & Oikinuora Martti, *Burnout ja stressi hoitoaloilla.* Työterveyslaitos, katsaus 75 Helsinki 1985.
- Sinkkonen Sirkka, *Naisjohtaja johtaa toisin,* teoksessa: *Toisenlainen tasa-arvo* Pieksämäki 1982.
- Valtee Pasi, *Kunnallisen työyhteisön johtaminen.* Esimiesten käsityksiä. Työelämän suhteiden neuvottelukunta 3/1986.