

Meri-Maaria Eloranta

Kiireeseen ja tehokkuuteen liittyvien piiloasenteiden vaikutus innovaatiotyössä

Innovaatioaloilla työolosuhteet ovat usein kuormittavia ja sisältävän monia stressille ja uupumukselle altistavia tekijöitä. On havaittu, että keskeisesti kuormitusta lisäävät töiden määrällinen ylikuormitus sekä aikapaineet ja kiire, mitkä näkyvät ajan puutteena, töiden kasaantumisenä sekä ylipitkinä työaikoina (Kivistö & Kalimo 2002; Korunka ym. 2008). Tikkamäen (2006) väitöskirjassa työelämän kiire ja sen aiheuttama stressi nousivat esiin muun muassa työssä oppimista hankaloittavina tekijöinä. Työ- ja elinkeinoministeriön työolobarometrien mukaan työelämän laadun yleiseskiarvo on heikentynyt Suomessa kaikilla sektoreilla.

Muun muassa Hoonakker ym. (2004) sekä Moore (1998) ovat todenneet, että kiireestä on tullut viimeisten 10–15 vuoden aikana kansainvälisesti työelämää leimaava piirre. Aikapaineet ja työn liiallinen määrä henkilöstöresursseihin nähden ovat paljastuneet eniten työssä viihtymistä haittaaviksi sekä työuupumusta aiheuttaviksi tekijöiksi. Kiire on ongelma, koska kuormittavan luonteensa vuoksi se altistaa stressille ja uupumukselle (Korunka ym. 2008), hankaloittaa työntekoa ja vähentää työviihtyvyyttä (Tikkamäki 2006).

Eriytyisen haasteelliseksi ongelmaksi kiireen tekee yleinen asennoituminen: kiirettä pidetään liian helposti hyväksyttävänä ja välttämättömänä työelämään liittyvänä haasteena, jota pitää vain sietää, ja jolle ei voi tehdä mitään. Hetkellisesti tällainen kiire onkin hyväksyttävää, mutta kun siitä tulee jokapäiväistä työelämää leimaava piirre, tulisi siihen puuttua. (Hochschild 1997.)

Yksi syy siihen, ettei työelämän jatkuvalle kiireelle yritetäkään tehdä mitään, piilee organisaatiokulttuurissa. Yksinkertaistettuna organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan työyhteisön rakenteisiin, toimintatapoihin ja ilmaistuihin arvoihin vaikuttavaa ja luonteeltaan pysyvää käsitystä hyväksyttävästä tavasta toimia. Tätä käsitystä ohjaavat osin itsestään selvinä pidetyt ja osin tiedostamattomat perusolettamukset, jotka syntyvät oppimisprosessin tuloksena. Organisaatiokulttuuri pitää sisällään muun muassa sellaiset uskomukset, arvot, asenteet ja traditiot, jotka jokaisen organisaation työntekijän tulisi omaksua. Tällaisia voivat olla esimerkiksi organisaation luoma kuva ideaalityöntekijästä tehokkaana ja aikaansaavana tai asenne, jolla organisaatioissa suhtaudutaan kiireeseen. (Hochschild 1997.)

Esimiehellä on merkittävä asema organisaatiokulttuurin kanavoijana työntekijöille. Hänen suhtautumisensa ja esimerkiksi vaikutustavat vahvasti siihen, miten ja millaisina työntekijät kokevat ja omaksuvat organisaation arvo- ja asennepohjan. (Hochschild 1997.) Asenteilla tarkoitetaan pysyviä, positiivisia tai negatiivisia tunteita, jotka kohdistuvat toiseen henkilöön, ilmiöön tai asiaan (Petty & Caccioppo 1981). Abstrakteihin asioihin kohdistuvat asenteet tunnetaan puolestaan arvoina (Bohner 2001).

Arvot ja asenteet vaikuttavat ihmisten mielipiteisiin sekä tapaan ajatella ja toimia (Helkama ym. 1992). Ne ovat opittuja, ja koska ne liittyvät yleensä läheisesti erilaisiin sosiaalisiin ilmiöihin, ne vaikuttavat olennaisesti myös ryhmäjäsenyyksiin, sosiaalisiin suhteisiin ja identiteettiin. Asenteiden sekä niiden pysyvyyden ja muuttumisen yhtenä tarkoituksena voidaan siis pitää tasapainon ylläpitämistä sosiaalisen ympäristön kanssa: ihmiset pyrkivät mukautumaan ympäristön normeihin ja vaatimuksiin luomalla, muuttamalla tai vahvistamalla asenteitaan. (Lalljee ym. 1984.)

Niin esimiehen kuin työntekijöidenkin asenteet saattavat ajoittain olla tiedostamattomia. Seuraavassa katsauksessa tarkastellaan tällaisia kiireeseen liittyviä, tiedostamattomia piiloasenteita, sekä niiden vaikutuksia yhdessä suuressa suomalaisessa innovaatioalan yrityksessä. Tavoitteena on paljastaa erityisesti kiireeseen ja tehokkuuteen liittyviä haitallisia piiloasenteita, joita yritysten organisaatiokulttuuriin usein kätkeytyy ja jotka ovat monesti niin työntekijöiden, työssä viihtyvyyden kuin työnteonkin kannalta ongelmallisia.

Tapaus ”innovaatioyritys”

Tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella kiireeseen suhtautumista yhden suuren suomalaisen innovaatioyrityksen sisällä. Yritys kehittää uusia teknologioita ja palveluita teollisuuden käyttöön. Tutkimusaineisto kerättiin syksyn 2009 aikana haastattelemalla kahdeksaa yrityksen työntekijää, joista neljä toimi esimies-tehtävissä. Yksi heistä haastateltiin kahteen kertaan. Haastateltavat olivat työskennelleet yrityksessä 4–42 vuotta (ka 15), ja suurin osa heistä oli koulutukseltaan ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneita insinöörejä. Kaikki haastateltavat olivat suomalaisia miehiä.

Haastateltavat valittiin sillä perusteella, että heillä kaikilla oli kokemusta kahdesta hyvin eri tavalla me-

nostyisestä tuotekehitysprojektista, joista toinen oli ollut selkeä menestys, ja toinen taas pitkittynyt useilla vuosilla aiotusta aikataulusta. Käsiteltävät projektit ja haastatteluihin osallistuvat työntekijät valitsi yrityksessä johtajan asemassa työskentelevä henkilö. Häntä ohjeistettiin valitsemaan haastatteluja varten kaksi keskenään mahdollisimman eri tavoin sujunutta projektia ja niihin osallistuneita, mahdollisimman erilaisissa rooleissa toimineita ja erilaisista taustoista lähtöisin olevia työntekijöitä. Johtaja tuns molemmat projektit ja oli työskennellyt kaikkien haastateltujen työntekijöiden kanssa.

Aineisto kerättiin puolistrukturoituna haastatteluina, joissa haastateltavia pyydettiin kertomaan yhdestä onnistuneesta ja yhdestä epäonnistuneesta projektista heidän työuransa aikana. Haastattelujen aikana kysyttiin haastateltavien kokemuksia, ajatuksia ja mielipiteitä projektien ajankäyttöön, kiireisyyteen ja tehokkuuteen liittyen. Näitä vastauksia verrattiin haastateltavien vapaan kerronnan aikana esiin nousseisiin kommentteihin samoista aihepiireistä.

Vaikka kiire oli haastateltujen mukaan heidän työympäristössään tunnistettu ja tunnustettu haaste, he eivät kuitenkaan tuntuneet tiedostavan kaikkia kiireeseen liittämäänsä asenteita. Tämä ilmeni siten, että haastateltujen oma-aloitteisessa kerronnassa kiireeseen liitetyt asenteet saattoivat poiketa hyvinkin suuresti niistä mielipiteistä, joita he ilmaisivat kiireestä kysyttäessä. Ne saattoivat olla jopa ristiriidassa keskenään. Seuraavaksi esittelen näitä eroja ja haastatteluissa paljastuneiden piiloasenteiden eroavaisuuksia tarkemmin kolmesta näkökulmasta: organisaatiokulttuurin, johtamisen ja yksittäisten työntekijöiden kannalta.

Organisaatiokulttuuriin kätkeytyvät piiloasenteet

Tutkimusten mukaan ihmiset kokevat olevansa luovempia kiireisinä, kun kiire ei ole jatkuvaa ja liian pitkäkestoista. Niin kauan kun kiire on väliaikaista, se ei siis ole negatiivinen asia innovaatioalalla. (esim. Amabile 2002.) Myös useimmat haastateltavista olivat tietoisia tästä. He tunsivat pitkäaikaisen ja jatkuvan kiireen haittavaikutuksia: moni heistä kertoi tietävänsä, että tämänkaltaisen kiireen altistaa stressille ja uupumukselle.

Suurin osa haastateltavista myönsi pitävänsä työssään esiintyvää kiirettä haitallisena. Erityisen huolissaan oltiin kiireen haittavaikutuksista työntekoon ja omaan jaksamiseen. Haastateltavat kokivat kiireen vaikuttavan erityisesti työn kuormitukseen ja tekevän työnteosta tämän vuoksi uuvuttavaa. Uuvuttavuuden kuvailtiin aiheuttavan muun muassa stressiä, kireyttä ja äkkipikaisuutta. Kiireen myötä työpäivien kerrottiin venyvät pitkiksi ja työtehtävien hautautuvan unhoon. Myös työnlaadun koettiin heikkenevän virheiden määrän kasvaessa ja pitkäjänteyden kehitystyön ja ide-

oinnin muuttuessa mahdolltomaksi. Tästä huolimatta haastateltavat uskoivat, että kiireelle ei tulla tekemään mitään heidän työyhteisössään, sillä he mielsivät sen olevan organisaationsa toimintakulttuuriin kuuluva normaali ja välttämätön piirre, jolle on mahdotonta tehdä mitään.

Osa haastateltavista koki tämän ajattelutavan omaksumisen olevan lähtöisin yrityksen organisaatiokulttuurista. Monet haastateltavat pitivät kiirettä työpaikallaan normaaliolotila, sillä työt pyritään tekemään jatkuvasti mahdollisimman pienillä henkilöstöresursseilla. Tämä taas näkyy haastateltavien mukaan työpaikalla siten, että kaikilla on poikkeuksetta töitä enemmän kuin he ehtivät tehdä. Lisäksi haastateltavat kuvailivat yrityksen arvostavan joustavaa työntekijää, joka on valmis tekemään töitä myös työajan ulkopuolella:

“Tässä joskus pomo sanoi, että hän tietää, että hänen alaisensa tekee noin niinku periaatteessa 24h töitä, ja niin ei sais olla. En mä tiä, mä toivon et ei firma arvosta sellasta, mut kyl mä sanoisin, et sellast hyvin joustavaa.”

Haastateltavien kommentteista kuvastui epävarmuus ja ristiriitaisuus organisaatiokulttuurin kiireeseen, tehokkuuteen ja ajankäyttöön liittyviä asenteita kohtaan. Organisaation yleinen asennoitumistapa ei tuntunut olevan työntekijöillekään täysin selvillä: toisaalta esimiesten koettiin vastustavan sitä, että heidän alaisensa tekevät töitä vuorokauden ympäri, toisaalta taas yrityksen tiedettiin arvostavan hyvin joustavaa asennetta työaikojen suhteen.

Organisaatiokulttuurin osittain epäselvästi tai ristiriitaisesti työntekijöille välittyneet asenteet ja arvot olivat aiheuttaneet jo monia itseään vahvistavia ongelmatilanteita työyhteisössä. Monissa haastateltavien kuvailemissa tilanteissa sanat ja teot tuntuivat olevan täysin ristiriidassa keskenään. Tällaiset tilanteet liittyivät usein kehitystyön priorisointiin tai henkilöstöresursseihin: lähes jokainen haastateltava koki, että heidän organisaatiossaan kehitystyötä pidetään tärkeänä. Tästä huolimatta kehitystyötä ei heidän mukaansa kuitenkaan priorisoida, ja tästä syystä erilaiset päivittäiset toimet, kuten palaverit tai sähköpostien lukeminen, vievät siltä kaiken ajan.

Resurssipulan taas koettiin olevan suurin yksittäinen kiireen aiheuttaja. Haastateltavat pitivät erityisen tärkeänä, että kiireisinä aikoina käytössä olisi tarpeeksi henkilöstöresursseja, mutta totesivat, että näin ei kuitenkaan ole. Kiireisinä aikoina henkilöstöresurssien vähyyden kuvailtiin johtavan siihen, että työt on pakko yrittää tehdä nopeasti. Tämän puolestaan kerrottiin johtavan usein siihen, että tekeminen muuttuu hätäiseksi, virheiden määrä lisääntyy ja työn määrä kasvaa, kun on pakko ryhtyä korjaamaan tehtyjä virheitä:

“Meillä on tosi paljon ollu semmosta, et tehdään, nyt on pakko saada nopeesti jotain hoidettua ja sit se on niin

huonosti tai hätiköiden tehty, et se pitää tehdä tavallaan alusta sit uudelleen”

Tällainen toiminta on haitallista, niin toiminnan tehokkuuden kuin työntekijöiden jaksamisen, työssäviihtyvyyden ja motivaation kannalta, ja johtaa helposti tehostomuuteen, työntekijöiden turhautumiseen ja uupumiseen, sekä tapaturmariskin kasvamiseen (Semmer 1996; Kalimo ym. 2003). Organisaatiokulttuurin sisältämät arvot ja asenteet tulisi tehdä työntekijöille mahdollisimman selkeiksi, sillä vain tällä tavoin pystytäisiin saavuttamaan myös johdonmukainen, asenteen mukainen käyttäytyminen ja entistä tehokkaampi suoritusaso. Olennaista olisi myös, että joustovara töiden suhteen olisi kaikkien, niin esimiesten kuin työntekijöidenkin, yhteisessä tiedossa yhdenmukaisella tavalla. (Helkama ym. 1998.)

Piiloasenteiden vaikutus johtamiseen

Yrityksen organisaatiokulttuurissa vallitseva arvojen ja asenteiden epäselkeys heijastui myös johtamiseen. Haastateltujen esimiesten puheesta nousi esiin useita tietoisesti kerrottujen mielipiteiden kanssa ristiriitaisia piiloasenteita kiireeseen ja tehokkuuteen liittyen. Erityisen selkeästi piiloasenteet erottuivat yhden esimiehen haastattelussa: kun esimiestä pyydettiin kertomaan omia mielipiteitään kiireeseen liittyen, hänen kommenttinsa olivat hyvin empaattisia ja ymmärtäväisiä kiireisessä työympäristössä työskenteleviä työntekijöitä kohtaan:

”Me ollaan yritetty jutella avoimesti tästä, et kun on kova työkuorma, et se on vaan hyväksyttävä, et jotkut [asiat] jää tekemättä.”

Kun esimies sai kertoa vapaasti erilaisten projektien kulusta, hänen asennoitumisessaan samoihin asioihin oli kuitenkin havaittavissa huomattavia eroavaisuuksia: *”Mut se on vähän niin, et jotenkihan ne asiat on hoidettava.”*

Haastattelussa kerrottujen projektikuvausten perusteella esimiesten piiloasenteet aiheuttivat ajoittain ristiriitoja ja väärinymmärryksiä esimiesten ja heidän alaistensa välille. Edellä esitellyn esimerkin kaltaiset ristiriitaiset normitukset ja ohjeistukset aiheuttivat työntekijöiden joukossa muun muassa ajoittaista epätietoisuutta siitä, miten kiireessä pitäisi toimia, ja miten siihen pitäisi suhtautua. Tämä puolestaan hankaloitti kiireessä toimimista ja usein myös vahvisti kiireen haittavaikutuksia.

Vapaa kerronta paljasti edellä siteeratun esimiehen pitävän kiireen aiheuttamaa uupumista seurauksena vääränlaisesta asenteesta. Hän perusteli näkemystään sillä, että koska hän oli projekteissa eniten vastuussa, eikä hänkään ollut uupunut, ei kukaan hänen alaisistaankaan olisi voinut uupua. Vääränlaisella asenteella hän puolestaan kertoi tarkoittavansa *”kahdeksasta neljään -asennetta”*, eli joustamattomuutta työaikojen suhteen.

”No siis mä olin sen verran paljon itse tos vastuussa, et se oisin ollu paljon minä, kenelle ois voinu käydä näin. ... Se on vähän, et miten siihen suhtautuu. Jos ois lähtökohta-asenne se, että työaika on kahdeksasta neljään, ni ei sit varmaan ois pystynyt tekeen ollenkaan.”

”Mun oma mielipide on, et kahdeksast neljään -asenteella ei kyl synny yhtään mitään.”

Kuitenkin kolme samoissa projekteissa työskennellyttä työntekijää kertoi olleensa kiireisinä aikoina huolissaan jaksamisestaan. He kokivat myös esimiehen ja organisaation vaatimukset työajoissa joustamisesta ristiriitaisina, sillä heidän mielestään työntekijöiden joustamisesta hyötyi ainoastaan yritys. Työntekijöille itselleen siitä oli pikemminkin haittaa:

”Me ei tavallaan saada mitään siitä, että vaikka me oltas siellä niinku täyspäiväsesti tekemässä projektille työtä ja katottas joka homma, et se tulee kuntoon, niin se ei vaikuta meillä muuten, ku lisääntyneenä työnä.”

Esimies nimesi myöhässä valmistuneiden työtehtävien syyksi usein työntekijöiden asenneongelman tai joustamattomuuden. Tämä havainnollistuu hyvin esimerkiksi tapauksesta, jossa erään työntekijän työtehtävän valmistuminen oli pitkittynyt. Sekä esimies että kyseinen työntekijä kertoivat tapauksesta ja sen viivästyminen vaikuttaneista tekijöistä. Työntekijän mukaan hänellä oli töissä koko ajan niin kova kiire, etteivät vuorokauden tunnint riittäneet kaikkien töiden tekemiseen, vaikka hän teki töitä aamusta iltaan.

”Ei iltaisin jaksanu, et jos aamuseittemält tulee töihin ja lähtee vasta illalla pois, niin et sä pysty yöllä tekemään enää. Pakko nukkuu jossakin välissä.”

Myös esimies myönsi, että työn myöhästymiseen oli vaikuttanut se, että sille oli alun perinkin varattu liian vähän aikaa. Hän kuitenkin uskoi syyin olevan ainakin osittain myös *”kahdeksasta neljään” -asenne:*

”Hän ei saanu ees sitä puolta vuotta aikaa tehdä, keskittyä siihen, vaan kolme kuukautta. Kolme tai neljä kuukautta, joka ei siis [kyseiseen työhön] millään riitä.”

”Voihan siin olla monta yksittäistä pienempää tekijää, mut se voi olla että kummiskin se deadline sille ... alkaa luoda vähän erilaista motivaatioo. Se on semmonen, et siinä vaiheessa on ehkä valmis tekemään töitä muutakin kun työaikana pikkuhiljaa.”

Alainen ja esimies eivät ole tietoisia siitä, mitä toinen on kysymykseen vastannut. Annetut selitykset osoittavat kuitenkin, että kumpikaan ei ole onnistunut välittämään toiselle täydellisesti omaa näkökantaansa, tai ymmärtämään tilannetta toisen kannalta. Esimiehen näkökulma selittyy Festingerin ja Carlsmithin (1959) jo viidenkymmenen vuoden takaisella väittämällä, jonka mukaan ihminen muuttaa asenteita toiminnan mukaisiksi silloin, kun toiminnalla ei ole muuta riittävää perustelua (ks. myös Helkama ym. 1992). Esimies ei ole

välttämättä ollut lainkaan tietoinen siitä, että työntekijä on tehnyt pitkiä työpäiviä, vaan olettaa tämän lähteneen aina virallisen työajan päätyttyä kotiin, ja jättäneen tästä syystä tehtävän tekemättä. Tällaisten ristiriitatilanteiden ja väärinymmärrysten välttämiseksi riittävä ja avoin keskustelu asioista sekä kaksisuuntaisen palautteen antaminen olisivat ehdottoman tärkeitä esimiehen ja työntekijän välillä (Buunk & Schaufeli 1993).

Esimerkkitapauksen kommunikointia on varmasti vaikeuttanut myös se seikka, että tapauksen työntekijä työskenteli useissa eri projekteissa samanaikaisesti. Näin ollen hänellä oli myös useita eri esimiehiä, jotka eivät aina olleet selvillä toistensa antamista ohjeistuksista tai tilanteiden syistä ja seurauksista. Tämä käy ilmi esimiehen kuvaamasta tilanteesta, jossa työntekijän toinen esimies tulee kysymään häneltä, miksi työntekijä ei ole saanut tehtyä työtehtävää eteenpäin. Asetelma tuntuu tilannetta kuvailevasta esimiehestä jopa koomiselta: hän kokee, että kysyjä on yksi suurimmista syistä työtehtävän viivästy miseen, sillä hän on delegoinut työntekijälle samanaikaisesti myös niin paljon muita työtehtäviä. Esimerkki osoittaa, miten tärkeää myös esimiesten välinen toimiva kommunikointi olisi:

”Et siin yks keskustelu käytiin, että tuli kysymys, että mikä se status on. Sanoin, että ei oo kauheen hyvä. No miksi ei oo edenny? Jouduin vastaamaan sen takia, että kysyjä oli semmonen henkilö, joka ... oli joko [työntekijän] esimies tai esimiehen esimies, jompikumpi sillä hetkellä, ni se oli ihan huvittava tilanne, ku hän sit kysy sitä. Tavallaan tuli niinku tiukka kysymys mulle, et no minkäs takia se ei oo edenny mihinkään. ... Sanoin siin vaan sit, et oot pitänyt hänet liian kiireisenä selkeesti.”

Työntekijöiden kokemaa kiireä ja siihen liittyvät piiloasenteet

Työntekijöiden kiireen kokemusten kuvauksissa oli yksilöllisiä eroja, jotka johtuivat todennäköisesti osittain erilaisista työtehtävistä, osittain taas erilaisista persoonallisuudenpiirteistä tai elämäntilanteista (ks. Schaufeli & Buunk 1996). Yhteistä suurimmalle osalle työntekijöistä oli kuitenkin se, että he kokivat kiireellä olevan erilaisia haittavaikutuksia ja toivoivat, että asialle tehtäisiin jotakin.

Suurimmalla osalla oli myös valmiina erilaisia ehdotuksia, joiden avulla kiirettä voisi ehkäistä. Ehdotukset koskivat muun muassa laadukkaaseen ja huolelliseen työntekoon panostamista, projektien hyvää dokumentointia ja erilaisia etätyömuotoja. Valmiista kehitysjatoksista huolimatta kaikki haastateltavat olivat kuitenkin sitä mieltä, että he eivät itse pysty vaikuttamaan asioiden muuttumiseen.

Työntekijöiden haastatteluissa ilmeni myös sellainen yllättävä seikka, että kiireen kokemuksissa esiintyi yksilöllisten erojen lisäksi myös radikaaleja määrittelyroja: kiire saattoi tarkoittaa eri asioita eri ihmisille.

Suurin osa haastatelluista koki ongelmallisimmiksi työkiireet, jotka vievät ajan muilta elämänaalueilta. Yksi haastatelluista taas poti huonoa omatuntoa sellaisten työkiireiden vuoksi, jotka vievät liikaa aikaa suhteessa muihin töihin. Kaikkein omalaatusimmin kiireeseen suhtautui kuitenkin jo eläkkeellä oleva työntekijä, joka toimii nykyään yrityksen asiantuntijana. Muiden haastateltavien tavoin hän totesi olevansa huolissaan kiireestä: *”Meil on koko yhteiskunnassa tämmönen piirre, että ihmisillä on liian kiire.”*

Kun haastateltava ryhtyi perustelemaan mielipidettään, paljastui sen takaa kuitenkin yllättävä ja muista haastateltavista poikkeava näkökulma:

”Kaikki häviää ku tuhka tuuleen... on kiire kotiin. ... Se on semmosta yleistä muutosta. Mut se heijastuu tänne työpaikalle.”

Haastateltava olikin huolissaan siitä, että ihmisten vapaa-ajan kiireet vievät ajan työnteolta. Hän oli oman työuransa aikana tottunut siihen, että työpäivät venyivät jatkuvasti koko valvellaoloajan mittaisiksi ja hän oli tottunut pitämään tällaista työkuluttuuria täysin normaalina. Kiirettä hän ei myöntänyt kokeneensa töissä ollessaan, sillä työ oli ollut hänelle kuin harrastus.

Nykyaikaa kuvataan usein kiireiseksi ja hektiseksi. Edeltävän haastateltavan huolenaiheet pakottavat kuitenkin pohtimaan näitä väitteitä täysin uudella tavalla valossa. Jos edeltävä työsukupolvi kerran on sitä mieltä, että nykyaikana varastetaan työltä aikaa vapaa-ajalle, mikä synnyttää yhteiskunnan kokemuksen kiireestä? Onko kiireen todellinen syy työelämän hektisyyden sijaan sittenkin se, että pyrimme tekemään enemmän erilaisia asioita vähemmässä ajassa?

Nykyaikana kiireen kokemisen ainoana syyllisenä ei siis ehkä voikaan pitää vain työelämän kuormittavuutta ja kasvaneita vaatimuksia. Muutoksen takana on jotakin suurempaa, koko elämänpäiriin kattavaa, ja kenties elämänasenteiden kautta asioihin vaikuttavaa. Jos kiireen kokemus on muuttunut näin mullistavasti jo muutaman kymmenen vuoden aikana, millaista mahtaa olla kiireen kokeminen 20 vuoden kuluttua?

Lopuksi

Eräs haastatelluista esimiehistä totesi, että pitää olla oikeanlainen ihminen, jotta pystyy kiireestä huolimatta toimimaan ja kestävä kiirettä. Tässä asiassa myös monet tutkijat ovat samaa mieltä: yksilöllisistä tekijöistä esimerkiksi persoonallisuuteen liittyvien ominaisuuksien, sekä taitoihin ja ikään liittyvien tekijöiden uskotaan vaikuttavan siihen, miten helposti ihminen uupuu. Myös voimakkaan kunnianhimon, velvollisuuden tunteen, nuorena iän sekä vähäisen työkokemuksen on havaittu altistavan uupumiselle ja väsymiselle (Schaufeli & Buunk 1996.) Edellä esitelty esimiehen toteamus, jonka mukaan eniten vastuuta kantava työntekijä myös todennäköisesti uupuu ensimmäisenä, ei siis aina pidä paikkaansa.

Työntekijöiden uupumisen on todettu lisääntyvän erityisen herkästi silloin, kun työn tarjoamia voimavaroja on saatavilla niukasti (Rioli & Savicki 2003). Näin ollen työympäristö, jossa töitä tehdään jatkuvasti kiireessä ja liian pienillä ihmisresursseilla, on uupumiselle erityisen otollinen. Uupuminen ja väsymys ovat työelämässä jostain syystä häpeäntunteiden sävyttämiä ilmiöitä, ja siksi niistä usein vaietaan, ja niitä peitellään. Ihmisten luontainen taipumus pyrkiä balanssiin sosiaalisen ympäristön kanssa, saa ihmiset yrittämään vastata työympäristönsä ja organisaation odotuksiin parhain mahdollisin tavoin, jopa itseään ja hyvinvointiaan säästelemättä (Semmer 1996.) Tästä syystä olisi erityisen tärkeää, että työntekijät tietäisivät mitä heiltä odotetaan, ja että odotukset ja vaatimukset olisivat kohtuullisia käytettävissä oleviin resursseihin nähden (Kalimo ym. 2003).

Työyhteisöissä suurimmat haasteet työntekijöiden jaksamiselle ja työssäviihtyvyydelle syntyvät usein organisaatiokulttuuriin kätkeytyvien haitallisten piiloasenteiden myötä. Tässä katsauksessa tarkastelun kohteena ovat olleet erityisesti kiireeseen,

ajankäyttöön ja tehokkuuteen liittyvät haitalliset piiloasenteet sekä niiden vaikutukset eri organisaatiotasolla. Kuten tarkasteltava aineisto osoittaa, organisaatiokulttuuriin kätkeytyvät tiedostetut ja tiedostamattomat asenteet ja ideologiat muokkaavat koko työyhteisön ajatusrakenteita ja asenteita (ks. myös Nurmi & Kontiainen 1995). Tämä puolestaan vaikuttaa kaikkeen organisaation sisäiseen toimintaan niin ilmapiirin, johtamisen kuin työntekijöiden työskentelyn ja jaksamisenkin kannalta.

Nykyaikana työelämässä pyritään jatkuvasti saamaan vähemmällä resursseilla enemmän, ja sitouttamaan työntekijöitä vahvalla organisaatiokulttuurilla. Tällaisessa strategiassa on etunsa, mutta on syytä varoa myös sen haittapuolia: vahva strategia vaatii myös vahvasti ja selkeästi ilmaistuja aatteita, normeja, arvoja ja periaatteita, joiden tulee olla yhdenmukaisena myös jokaisen työntekijän tiedossa. (Hochschild 1997.) Epäselväksi jääneet strategian arvot ja normit voivat edesauttaa piiloasenteiden muodostumista ja johtaa tätä kautta muun muassa tässä edellä esiteltyihin epätoivottaviin tilanteisiin.

Kirjallisuus

- BOHNER, G. (2001). *Attitudes*. Teoksessa M. Hewstone & W. Stroebe (toim.) *Introduction to social psychology*. Main Street, Malden, Blackwell.
- BUUNK, B.P. & SCHAUFELI, W.B. (1993). *Burnout: A perspective from social comparison theory*. Teoksessa W.B. Schaufeli, C. Maslach & T. Marek (toim.) *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (s. 17–97). Washington: Taylor & Francis.
- FESTINGER, L. & CARLSMITH, J.M. (1959). *Cognitive consequences of forced compliance*. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 58.
- HELKAMA, K., MYLLYNIEMI, R. & LIEBKIND, K. (1998). *Johdatus sosiaalipsykologiaan*. Helsinki: Edita.
- HELKAMA, K., UUTELA, A. & SCHWATZ, S. (1992). *Value systems and political cognition*. Teoksessa G. Breakwell (toim.) *Social psychology of political and economic cognition*. London: Surrey University Press.
- HOCHSCHILD, A.R. (1997). *The Time Bind. When work becomes home and home becomes work*. New York: Metropolitan books.
- HOONAKKER, P., CARAYON, P., SCHOEPKE, J. & MARIAN, A. (2004). *Job and organizational factors as predictors of turnover in the IT work force: Differences between men and women*. <http://www.itwf.engr.wisc.edu/docs/underrep.pdf> (Haettu 28.10.2009)
- KALIMO, R., PAHKIN, K., MUTANEN, P. & TOPPINEN-TANNER, S. (2003). *Staying well or burning out at work: work characteristics and personal resources as long-term predictors*. *Work Stress*, 17, 109–122.
- KIVISTÖ, M., & KALIMO, R. (2002). *Tietotekniikan ammattilaisen työ, voimavarat ja hyvinvointi*. Teoksessa M. Härmä & T. Nupponen (toim.) *Työn muutos ja hyvinvointi tietoyhteiskunnassa* (s. 93–104). Helsinki: Sitran raportteja 22.
- KORUNKA, C., HOONAKKER, P., CARAYON, P. (2008). *Quality of Working Life and Turnover Intention in Information Technology Work*. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 18, 409–423.
- LALLJEE, M., BROWN, L.B. & GINSBURG, G.P. (1984). *Attitudes: Disposition, behaviour or evaluation?* *British Journal of Social Psychology*, 23.
- MOORE, J.E. (1998). *On the road to turnover: An examination of work exhaustion in technology professionals*. *MIS Quarterly*, 24, 141–169.
- NURMI, K.E. & KONTIAINEN, S. (1995). *A Framework for Adult Learning in Cultural Contexts. Mediating Cultural Encounter*. Teoksessa A. Kauppi, S. Kontiainen, K.E. Nurmi, J. Tuomisto & T. Vaherva (toim.) *Adult Learning in a Cultural Context* (s. 65–71). Tampere: Tammer-Paino.
- PETTY, R.E. & CACCIOPPO, J.T. (1981). *Attitudes and persuasion: Classic and contemporary approaches*. Dubuque, IA: Wm. C. Brown.
- RIOLLI, L. & SAVICKI, V. (2003). *Optimism and coping as moderators of the relation between work resources and burnout in information service workers*. *International Journal of Stress Management*, 10, 235–252.
- SCHAUFELI, W.B. & BUUNK, B.P. (1996). *Professional burnout*. Teoksessa M.J. Schabracq, J.A.M. Winnubst & C.L. Cooper (toim.) *Handbook of Work and Health Psychology* (s. 310–346). New York: Wiley.
- SEMMER, N. (1996). *Individual differences, work stress and health*. Teoksessa M.J. Schabracq, J.A.M. Winnubst & C.L. Cooper (toim.) *Handbook of Work and Health Psychology* (s. 51–84). New York: Wiley.
- TIKKAMÄKI, K. (2006). *Työn ja organisaation muutoksissa oppiminen. Etnografinen löytöretki työssä oppimiseen*. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampere University Press.