

ORGANISAATION RAKENTUMINEN EDUNVALVONTAKENTÄLLÄ

Organisaatiotutkimus Suomen lähi- ja perushoitajaliitosta

Miika Korpi

Maisterintutkielma

Valtio-oppi

Yhteiskuntatieteiden

ja filosofian laitos

Humanistis-

yhteiskuntatieteellinen

tiedekunta

Jyväskylän yliopisto

syksy 2020

Tiedekunta Humanistis-yhteiskuntatieteellinen	Laitos Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos
Tekijä Miika Korpi	
Työn nimi ORGANISAATION RAKENTUMINEN EDUNVALVONTAKENTÄLLÄ: Organisaatiotutkimus Suomen lähi- ja perushoitajaliitosta	
Oppiaine Valtio-oppi	Työn tyyppi Maisterintutkielma
Aika Syksy 2020	Sivumäärä 73 + liitteet 5 sivua
Ohjaaja Mika Ojakangas	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tutkimuksen tehtävänä on selvittää, kuinka Suomen lähi- ja perushoitajaliitto (SuPer) on muodostettu organisaationa. SuPerin rakentumista tarkastellaan organisaatioteorioiden lähtökohdista sekä organisaation sisäisten valtasuhteiden näkökulmasta käsin. Tutkimuksen teoriapohjana on käytetty yleisiä organisaatioteoreetikkoja, kuten Mintzberg, Daft ja Hofstede. Tutkimusta varten tehtyjä haastatteluja analysoidaan laadullisella aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä sekä vertailevalla tutkimusmenetelmällä. Tutkimuksen aineiston muodostavat organisaation sisäiset pöytäkirjat sekä 17 haastattelua, jotka toteutettiin syksyllä 2019.</p> <p>Tutkimus on jäsennetty kahteen erilliseen analyysiosioon. Aluksi SuPeria analysoidaan organisaatorakenteellisella tasolla ja tämän jälkeen siirrytään tutkimushaastatteluiden analyysiin. Organisaatorakenteen ja haastattelujen keskeisimmät tulokset avataan luvussa 7. Yhteenveto.</p> <p>Keskeistä tutkimuksessa on organisaation sisäisten valtasuhteiden hahmottaminen organisaation eri toimintakentillä. Näitä sektoreita ovat esimerkiksi viestintä, kokoukset sekä johtaminen. Tutkimustulokset osoittavat selkeästi sen, kuinka Suomen lähi- ja perushoitajaliitto rakentuu yksikköjakoiseksi asiantuntijaorganisaatioksi. Vallankäytön ja työpaikkademokratian näkökulmasta on merkittävää huomata se, kuinka erilaisin tavoin organisaation eri hierarkiatasoilla työskentelevät ihmiset suhtautuvat sekä havaitsevat valtaa ja valtasuhteita.</p> <p>Taustatutkimuksen perusteella ammattiliittoja on tutkittu erittäin vähän, jos ollenkaan, organisaatioteorian näkökulmasta.</p>	
Asiasanat Organisaatiotutkimus, ammattiliitto, edunvalvonta, johtaminen, valta, viestintä	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopisto	
Muita tietoja	

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO.....	1
1.1 Tutkimuksen taustaa.....	1
1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.....	2
1.3 Tutkimuksen rakenne.....	2
1.4 Käytettävät käsitteet ja termit.....	3
1.5 Aikaisempi tutkimus aiheesta.....	4
1.6 Organisaation tausta.....	5
2. MONTA TAPAA TUTKIA ORGANISAATIOITA.....	7
2.1 Johtaminen ja yhteiset päämäärät.....	8
2.2 Teoriat rakenteen muodostamiseen.....	9
2.2.1 Organisaatioiden rakennemallit.....	10
2.3 Viestintä.....	11
2.4 Työyhteisö ja työpaikkademokratia.....	12
2.5 Tavoitteena oppiva organisaatio.....	13
3. TUTKIMUSKOHTTEEN JA AINEISTON VALINTA.....	14
4. ORGANISAATION MUODOSTUMINEN.....	16
4.1 Organisaatio ja sen rakenne.....	16
4.2 Päätösvalta.....	24
4.3 Yksiköt ja työntekijät organisaatiokulttuurissa.....	27
4.3.1 Yksiköt.....	28
4.3.2 Työntekijät.....	29
4.4 Johto.....	30
4.5 Tiedonkulku ja viestintä.....	33
4.6 Työhyvinvointi.....	38
5. HAASTATTELUAINEISTO JA METODI.....	41
5.1 Tutkimushaastattelut.....	41
5.2 Haastattelujen toteuttaminen ja aineisto.....	43
5.2.1 Haastateltavien anonymiteetti.....	44
5.2.2 Tutkijan objektiivinen suhtautuminen ja ennakko-oletukset.....	45
5.3 Aineiston analysoiminen.....	45

6. ORGANISAATIOYMPÄRISTÖ	48
6.1 Organisaatio ja työ.....	48
6.2 Johtaminen, valta ja työpaikkademokratia.....	51
6.3 Ammattiosastot.....	59
6.4 Tiedotus ja sisäinen tiedonkulku.....	62
6.5 Työhyvinvointi ja yhdenvertaisuus.....	64
6.6 Palaverit ja kokoustaminen.....	67
7. YHTEENVETO.....	69
8. LOPUKSI.....	72
9. LÄHTEET.....	74

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Gunnar Olofsson on todennut (teoksessa Ilmonen ym. 1998, 12), että ammattiliittojen yhtenä perusajatuksena voidaan pitää ajatusta siitä, että ne toimivat vastavoimana työnantajien yhdelle keskeisistä tavoitteista, eli työvoiman hinnan laskemiselle. Toisin sanottuna ammattiliitot pyrkivät turvaamaan jäsentensä sekä samalla alalla toimivien työntekijöiden palkkatason. Sittemmin ammattiliittojen työnkuva on monipuolistunut ja niille on kasaantunut paljon muitakin tehtäviä, joihin yhteiskunnan muutokset sekä kilpailevat ammattiliitot ovat niitä ajaneet. Tasa-arvo-, ympäristö- ja yleispolitiikka on tullut osaksi ammattiliittojen normaalia toimintaa yhteiskunnallisten keskustelun muuttuessa arkipäiväiseksi ja samalla vaatimustaso ammattiliittojen kontribuutiosta yhteiskunnalliseen keskusteluun on noussut.

Organisaatiotutkimus ja -teoria ovat hyvin pitkälti valtavirtaistuneet yrityksiin keskittyviksi ja esimerkiksi ammattiliittojen tutkiminen on huomattavasti vähäisempää, minkä takia tämän tutkimuksen kaltaisista aiheista olisi syytä tehdä laajempia selvityksiä. Ammattiliitoista on kyllä tuotettu paljon informaatiota, esimerkiksi käymällä läpi niiden historiaa ja muutoksia vuosien aikana, mutta selkeitä tutkimuksia ammattiliittojen organisaatorakenteista on tuotettu vähemmän kuin esimerkiksi voitontavoitteluun keskittyvistä yrityksistä.

Tutkimus on teoriaan pohjautuvaa analyysia organisaation rakenteesta sekä haastattelujen kautta saadusta informaatiosta. Tutkimus koostuu kahdesta eri osasta, teoriapainotteisesta analyysistä sekä haastatteluista, joissa käytetään aineistolähtöistä analyysia.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on luoda Suomen lähi- ja perushoitajaliitto ry:lle (myöhemmin SuPer) selvitys heidän organisaatiostaan. Tutkimuksessa on kolme keskeistä näkökulmaa: 1. organisaation rakenne ja työpaikan demokraattisuus, 2. työntekijät ja johto sekä 3. organisaation sisäinen toimivuus ja työhyvinvointi. Nämä kaikki yhdessä ovat rakentamassa organisaation kokonaistoimivuutta ja yleisimagoa, joka viestittyy järjestöstä ulospäin kaikessa sen toiminnassa.

Organisaatiotutkimus on yleinen tapa tarkastella organisaation toimintaa ja sen rakenteita. Normaalisti tutkimuksessa painotetaan hyvin paljon johdon merkitystä, mutta tässä tutkimuksessa on otettu tarkasteluun myös laajemmin työntekijöiden näkökulmat ja yhteiskunnan luomat paineet asiantuntija- ja edunvalvontaorganisaatiolle. Tutkimuksessa ei siis keskitytä pelkästään organisaatiotutkimuksen valtavirtaan, eli johtamistutkimukseen tai hallintotieteen teoriaan, vaan näiden lisäksi tuodaan mukaan valtio-opillinen näkökulma organisaatiossa vallitsevasta työpaikan demokraattisuudesta ja yhdenvertaisuudesta. Haastatteluilla ja etnografisilla menetelmillä saadut näkökulmat organisaation ja työyhteisön toiminnasta auttoivat saamaan laajemman ja myös käytännönläheisemmän näkökulman SuPer ry:n toimintaan, kuten jäsenhankintaan, työympäristöön, koulutukseen ja yleisimagoon.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksessa käydään läpi yleiskuva organisaatiosta eri teorioiden kautta. Tutkimuksen rakenne on siitä hieman valtavirrasta poikkeava, että analyysi käydään läpi kahdessa kohdassa, aluksi rakenteellisen osuuden jälkeen ja uudestaan haastatteluosuuden jälkeen.

Tutkimus keskittyy ensimmäisessä analyysikohdassa käsittelemään organisaatiota sen rakenteiden ja eri organisaatioinstanssien kautta. Organisaation eri tasojen ja toimintojen käsittely eri teorioiden valossa auttaa luomaan yleiskuvaa organisaatiosta. Organisaatiotasot sekä ammattiosastot, johtaminen, viestintä ja työhyvinvointi ovat kaikki muodostamassa yhteisöstä toimivaa organisaatiota, joka toimii alati muuttuvassa poliittisessä ympäristössä.

Tältä osin tutkimuksella ei ole yhtä varsinaista metodia, jolla puretaan aineistoa. Taustateorioina toimivat muun muassa Parsonsin, Daftin ja Mintzbergin teoriat organisaatioiden toiminnasta.

Haastatteluosiossa käsitellään tutkimuksen 17 teemahaastattelua ja näitä tarkastellaan aineistolähtöisen sisällönanalyysin sekä vertailevan analyysin kautta. Haastattelut auttavat puolestaan kuvaamaan työyhteisöä.

1.4 Käytettävät käsitteet ja termit

Tutkimuksessa käytetään tiettyjä käsitteitä ja termejä, joista joitakin on hyvä selventää jo tutkimuksen alkuvaiheessa, sillä käsitteiden tuntemus helpottaa tutkimuksen lukemista ja ymmärtämistä.

Heti aluksi täytyy selventää, että tutkimuksessa *johdosta* puhuttaessa tarkoitetaan haastateltuja johtajia ja päälliköitä. *Työntekijät* puolestaan viittaavat haastateltuihin työntekijöihin: eli työntekijöiden tai johdon mielipiteitä ei ole tarkoitettu yleistettäväksi jokaiseen toimiston työntekijään, johtajaan tai päällikköön.

Vallan keskittymistä tai hajauttamista mitataan vallan keskittymisellä (*centralization*) tai hajauttamisella (*decentralization*). Vallan ollessa keskittynyt tietylle henkilölle tai tiettyyn organisaatioinstanssiin vahvistaa organisaation formaalisuutta sekä hierarkkisia rakenteita. Valtaa hajauttaneet organisaatiot puolestaan ovat epäformaalimpia ja usein myös lähempänä nykypäivän trendiä asiantuntijaorganisaatiosta.

Päätöksentekoa voidaan tarkastella *chain of command* -mallin eli päätöksentekoketjun perusteella. Ketjun tarkoitus on kuvastaa sitä, kuinka päätöksenteko tapahtuu ketjun kaltaisesti siirtyen yhdestä kohdasta seuraavaan, eikä se jätä ketjun osia väliin. *Scalar chain* puolestaan tarkoittaa erilaista päätöksentekomallia, jossa ei kuljeta koko päätöksentekoketjun mittaa, vaan hypätään suoraan toiseen päätöksentekoinstanssiin.

Power distance tarkoittaa sitä, kuinka suuri välimatka vallalla on tavallisiin työntekijöihin. Korkea power distance, eli vapaasti suomennettuna vallan välimatka, merkitsee hierarkkista ja keskitetyn vallan organisaatiota. *Loss aversion* -periaate puolestaan viittaa ajatukseen, jonka mukaan huonossa työilmapiirissä ja vajavaisessa luottamussuhteessa esimiehiinsä

työskentelevät työntekijät jättävät negatiiviset uutiset kertomatta esimiehilleen, koska he pelkäävät sen aiheuttamaa reaktiota.

1.5 Aikaisempi tutkimus aiheesta

Tehdyn taustatutkimuksen mukaan ammattiliitoista ei juurikaan ole organisaatiotutkimusta, ainakaan Suomessa. Ammattiliitoja ja ammattiyhdistystoimintaa on kyllä tutkittu paljonkin historian saatossa, mutta varsinaisia organisaatiotutkimuksia ei ole löytynyt. Organisaatiotutkimustakin on Suomesta löydettävissä, mutta iso osa keskittyy yrityksiin, eikä ammattiliittoihin. Tämä tutkielma on erittäin suurella todennäköisyydellä ensimmäinen Suomen lähi- ja perushoitajaliitosta tehty organisaatiotutkimus.

Ilmonen, Jokivuori, Liikanen, Kevätsalo ja Juuti (Ilmonen ym. 1998) ovat teoksessaan *Luottamuksesta kiinni – ammattiyhdistysliike ja työorganisaation suorituskyky* selvittäneet ammattiyhdistysliikkeen ja yrityksen keskinäistä suhdetta työorganisaation suorituskykyyn. Tutkimuksessaan he tulivat siihen lopputulemaan, että suorituskyky työorganisaatiossa on korkeampi, jos sen sisällä olevat luottamussuhteet toimivat sekä sellaisessa tilanteessa, jossa ammattiyhdistysliike on omaksunut tehtäväkseen suorituskyvyn vahvistamisen organisaatiossa.

Tutkielman aihepiiriä sivuavaa tutkimusta on kuitenkin löydettävissä paljonkin: esimerkiksi Sanna Nurmisen (2018) pro gradu –tutkielma ammattiyhdistysliikkeen vapaaehtoistoiminnasta, jossa selvitettiin vapaaehtoisten sitoutumista liittoihin ja liiton arvoihin. Sitoutumista on tutkinut myös Pertti Jokivuori (2002). Tutkimuksessaan hän syventyy tarkastelemaan työntekijöiden sitoutumista organisaatioon sekä ammattijärjestöön nykyisessä individualismiin kannustavassa yhteiskunnassa sekä erottelemaan erilaisia syitä sitoutumiselle. Tutkimuksessa todettiin esimerkiksi korkeamman ammatillisen koulutustason ja nuoren iän vähentävän organisaatiositoutumista hyvin selkeästi, kun taas yleinen asenne ammattijärjestöjä kohtaan ennustaa parhaiten henkilöiden sitoutumisastetta.

Paperiliittoa on puolestaan tutkittu Mikko Laakkosen (2010) toimesta. Laakkonen selvitti Paperiliiton toimintaa vuosina 1985–2009, jolloin Suomessa tehtiin paljon kilpailukykyyn vaikuttavia poliittisia päätöksiä. Tutkimuksessa keskityttiin pitkälti selvittämään Paperiliiton toimintaa yhteiskunnan rakennemuutoksen aikana 1980-luvun puolivälistä vuoteen 2009.

Laaksosen tutkielma on sinänsä läheinen tämän tutkimuksen aiheen kanssa, sillä siinä pohditaan Paperiliiton tulevaisuuden toimintatapoja.

Ammattiyhdistysten joustavuutta käsittelee Tuomo Uotilan (1990) tutkimus Turun kauppakorkeakoulusta, jossa hän selvitti järjestötoiminnan strategista suunnittelua Insinööriliitossa ja Ekonomiliitossa sekä Timo Kauppisen (1989) tutkimus *Joustava yritys – haaste ammattiyhdistysliikkeelle*. Gumbrell-McCromick ja Hyman (2013) puolestaan selvittivät länsimaissa toimivia ammattiyhdistysliikkeitä, mutta tutkimus keskittyy yleisesti ammattiyhdistysliikkeisiin, eikä niinkään niiden rakenteisiin.

Valmetin Metallityöväen ammattiosastoa 74 on tutkittu vuonna 2004 Hanna Kauton toimesta. Tutkimuksessa keskityttiin tutkimaan liiton roolia työväen edunvalvojana sekä roolia hyvinvointiyhteiskunnan rakentamisessa. Kautto (2004) totesi ammattiyhdistysliikkeen olleen vahvasti mukana hyvinvointivaltion kehityksen kanssa ja esitti selkeitä yhtymäkohtia hyvinvointivaltion sekä ammattiyhdistysliikkeiden kehityksessä.

1.6 Organisaation tausta

Suomen lähi- ja perushoitajaliitto (SuPer) on sosiaali-, terveys- ja kasvatustalon toisen asteen ammattilaisten edunvalvontaan keskittynyt ammattiliitto ja se on alallaan suurin liitto. SuPer on perustettu 27. tammikuuta vuonna 1948. Liiton toimipaikkana on Helsinki ja jäseniä on tällä hetkellä noin 90 000. SuPer on ollut osana Toimihenkilökeskusjärjestö STTK:ta vuodesta 1993. SuPer koostuu ylempien päättävien organisaatioinstanssien lisäksi kivijalkatoimistosta sekä 210 ammattiosastosta, joita on ympäri Suomea. Kuten ammattiliitoille on tavallista, niiden jäsenet kuuluvat ensisijaisesti ammattiosastoihin, jotka puolestaan kuuluvat ammattiliittoon. Ainoastaan opiskelijajäsenet ovat suoraan SuPerin jäseniä. Liitto toimii yhteiskunnallisena edunvalvojana ja ammattiosastojen tehtävänä on olla jäsenten paikallisena edunvalvojana.

Liitolla on pitkä historia ja alun perin sen nimi olikin Suomen Apuhoitajayhdistys, kunnes 1980-luvulla nimi muutettiin Suomen Perushoitajaliitoksi ja myöhemmin 1992 puolestaan

nykyiseen muotoonsa, Suomen lähi- ja perushoitajaliitoksi. Liiton jäsenmäärä on kokenut huiman kasvun 1980-luvun jälkeen nousten aluksi vuoteen 2008 mennessä 70 000 ja 2018 mennessä 90 000 jäseneseen.

Organisaatio koostuu toimiston ja ammattiosastojen lisäksi eri organisaatioinstansseista. Näitä ovat liittokokous, joka järjestetään neljän vuoden välein, kahdesti vuodessa kokoontuva edustajisto sekä kuukausittain kokoontuvat liittohallitus ja työvaliokunta. Lisäksi organisaation piirissä toimii esimerkiksi SuPer-opoja sekä ammattiosastojen ja työpaikkojen yhdysjäseniä.

2 MONTA TAPAA TUTKIA ORGANISAATIOITA

Organisaation toimintaa voi tarkastella useasta lähtökohdasta, kuten johtamisesta, viestinnästä, rakenteesta tai taloudellisesta. Kuten aiemmin tuotiin esille, organisaatiotutkimus on usein painottunut hyvin paljon johtamisen ympärille. Organisaation toiminnan yleiskuvan muodostamiseksi on kuitenkin otettava huomioon useampi toimintasektori ja pyrittävä muodostamaan näiden avulla yleiskuva organisaation toimivuudesta. Toimivuutta voidaan myös arvioida erilaisten arvovalintojen pohjalta, esimerkiksi taloudellisesta tehokkuudesta, viestinnän kattavuudesta tai organisaation sisäisistä valtasuhteista ja hierarkioista.

Kokonaiskuvan luomiseksi organisaatiota tutkitaan johtamisen, rakenteiden, viestinnän, työyhteisön demokraattisuuden, jäsenhankinnan sekä kehittämisaktiivisuuden lähtökohdista. Nämä yhdessä muodostavat organisaation peruspilarit, joiden varaan sen kaikki toiminta perustuu. Ammattiliittojen toiminta mahdollistetaan sen maksavien jäsenten toimesta, joten periaatteessa jäsenhankinnan voi nähdä organisaation toiminnan mahdollistavana tekijänä. Jäsenhankinnan onnistuminen kuitenkin riippuu hyvin pitkälle muista mainituista tekijöistä, joten ne muodostavat yhdessä operoivan organisaation, jonka kaikki palaset vaikuttavat toisiinsa.

Toimiakseen hyvin organisaatiot tarvitsevat yhteiset päämäärät, toimivan sisäisen ja ulkoisen viestinnän sekä halukkuuden palvella organisaatiota, sen työntekijöitä ja jäseniä. Daftin ym. (2010, 11) mukaan organisaatioissa keskeistä ei ole niiden toimintatavat tai linjaukset, vaan niissä työskentelevien ihmisten sisäinen ja ulospäin suuntautuva vuorovaikutus. Organisaatiot muodostuvat ihmisistä, jotka työskentelevät keskenään tiettyjen arvojen ja linjausten alla, mutta lopullisen toiminnan tekevät niiden työntekijät ja tämä toiminta on lopulta sitä, mikä näkyy organisaatiosta ulospäin.

Organisaation rakennetta ja toimintatapoja suunnitellessa täytyy aina muistaa se, että täydellistä organisaatiota, organisaatorakennetta tai toimintamalleja ei ole. Vaikka sellaiset olisivatkin löydettävissä tietyille organisaatiolle, malli ei olisi universaali, eikä sopisi kaikille organisaatioille samalla tavalla. Sen takia organisaation rakenteista, toimintakulttuurista ja erilaisista toiminnoista päättäminen täytyy nähdä myös poliittisina valintoina, jotka sopivat ainoastaan tietyssä hetkessä ja tietyssä poliittisessa ympäristössä toimivalle organisaatiolle.

2.1 Johtaminen ja yhteiset päämäärät

Lähes kaikki organisaatiot rakentuvat johtamisen varaan. Mutta mitä johtaminen sitten lopulta tarkoittaa? Johtamiseen kuuluu esimerkiksi henkilöstö-, talous-, edunvalvonta-, viestintä- sekä kehitysjohtaminen. Kaikkia sektoreita johdetaan lopulta kuitenkin hyvin eri tavoin, sillä jokainen sektori käsittelee erilaisia asioita, vaikka organisaatiossa esiintyvät tavoitteet voisivatkin olla jokaiselle yksikölle samat.

Johtamistyössä on ensisijaisen tärkeää hahmottaa, mitä johtaminen itselle tarkoittaa. Kaikki osaavat vastata kysymykseen ”mitä johtaminen on?”, mutta kokonaisuus, joka vastauksista muodostuu, on hyvin monimutkainen. Northosen (2010) mukaan johtaminen merkitsee jokaiselle vähän eri asiaa. Johtaminen voi myös olla sekä hyvää että huonoa, mutta tässäkin jaottelussa ihmiset näkevät hyvät ja huonot puolet erilaisina. Hyvä johtaminen voi olla työyhteisölle tärkeiden asioiden puolesta taistelemista tai vaihtoehtoisesti organisaation strategian ja sääntöjen sanataarkkaa noudattamista, vaikka se herättäisi negatiivisia tunteita työyhteisössä. Mitä useampi hallinnon taso organisaatiossa on löydettävissä, sitä useampi näkökulma johtamiseen on olemassa. Hyvä ja huono johtaminen näyttäytyvät hyvin erilaisina organisaation hallitukselle ja yksittäisen yksikön työntekijälle. Esimerkiksi organisaation taloutta suunnitellessa johtaja voi käyttää tilastollista statistiikkaa tehdessään valintoja organisaation talouteen liittyen. Vaikka päätöksenteko voi vaikuttaa puhtaasti rationaaliselta lukujen toisiinsa ynnäämiseltä ja vähentämiseltä, taustalla on silti johtajan poliittiset arvovalinnat tiettyjen organisaation toimintojen tärkeydestä ja muodostamisesta.

Johtamisen vaikuttavuutta koko organisaation tasolla voidaan arvioida päätöksenteon keskittämisen tai hajauttamisen (*centralization & decentralization*) asteella (Fayol 1930). Tällöin johtaminen koostuu tietyistä päätehtävistä, kuten johtamistyöstä, organisoinnista, suunnitelmallisuudesta sekä kontrolloinnista ja vallankäytöstä. Nämä ovat muodostamassa johtamisen kivijalkaa, johon vaikuttaa myös muita pienempiä tekijöitä (Bartol & Martin 1991, 6–11). Johtaminen on toimintaa, jolla pyritään ohjaamaan ja vaikuttamaan toisten ihmisten käyttäytymiseen. Suunta, johon toisia ihmisiä pyritään ohjaamaan, voi riippua organisaation tavoitteista, johtajan omista arvoista, ympäröivästä yhteiskunnasta tai kaikista edellä mainituista. Johtaminen ilmenee ihmisten ja asioiden kautta eli se tapahtuu suoraan ihmisiin, tai vaihtoehtoisesti asioihin, vaikuttamalla.

2.2 Teoriat rakenteen muodostamiseen

Kuinka organisaatiot sitten rakennetaan tai miten ne rakentuvat? Yhteiskunnassa tapahtuneiden muutosten seurauksena myös organisaatiot ovat joutuneet pohtimaan omaa tulevaisuuttaan esimerkiksi tavoitteidensa kautta. Niiden pohjalta on helpompi lähteä muodostamaan organisaation rakennetta ja kokoa. Koetaanko esimerkiksi taloudellinen voitto tai päätöksenteon nopeus tärkeämpinä kuin jäsenten ja työntekijöiden tyytyväisyys? Tällaisten kysymysten esittämisen jälkeen organisaatiota on helpompi lähteä rakentamaan, sillä lopulta myös organisaation rakenteista ja toiminnoista on nähtävillä sen sisällä vallitsevat arvot.

Kontingenssiteorian mukaan ei ole yhtä oikeaa kultaista tietä muodostaa organisaatiota tai johtaa sitä (Luomaranta 1990). Teoriassa tiivistyy ajatus siitä, että ympäristö vaikuttaa organisaation tapaan muodostua ja tämän jälkeen muokkautua. Organisaatiot muodostetaan aina tietyssä ajallisessa ja poliittisessä ympäristössä ja ne reagoivat niiden ympärillä tapahtuviin muutoksiin. Nykyään myös teknologinen kehitys, organisaation koko ja yleinen poliittinen ilmapiiri vaikuttavat organisaation rakenteeseen ja toimintaan. Mikään organisaatio ei toimi poliittisessa tai yhteiskunnallisessa tyhjiössä ja kaikki ovat jollakin tavoin linkittyneitä yhteiskuntaan ja politiikkaan. Täten politiikan muutokset vaikuttavat myös organisaation toimintaan ja tavoitteisiin, vaikka jokaisella organisaatiolla saattaa olla jokin tietty perimmäinen tavoite (esimerkiksi voiton tavoittelu tai hoitoalan palkkojen ja työehtojen turvaaminen). Kontingenssiteorian kautta asiaa tarkasteltuna organisaatioiden muutokset ja toimintatavat ovat hyvin paljon ympäristöstä riippuvaisia.

Yksi tapa nähdä organisaatioiden rakentuminen on rakenteellisen paradigman kautta, joka on yksi viidestä johtamisparadigmasta (Barley & Kunda 1992). Kyseessä on 1900-luvun puolivälissä Yhdysvalloissa syntynyt tapa tutkia organisaatioita toimintojen ja niiden rakenteiden lähtökohdista. Rakenneanalyttisen paradigman kautta organisaatiota arvioidaan kokonaisuutena, jonka muodostavat yhdessä sen työntekijät, jäsenet, arvot ja historia. Guillén (1994, 13) kertoo, että tällaisista rakenteellisista lähtökohdista analyyseja muodostavat teoriat syntyivät ratkoakseen byrokraattisten organisaatioiden ongelmia.

2.2.1 Organisaatioiden rakennemallit

Organisaation rakennetta mallintaessa huomiota täytyy kiinnittää siihen, mitä organisaatiosta halutaan löytää tai tutkia. Tämän tutkimuksen kohteena on organisaatio kokonaisuutena, joten myös käytettävien teorioiden täytyy kyetä kattamaan organisaation eri osa-alueita. Usea organisaatiotutkija on eritellyt organisaatiomalleja, mutta tutkimuksessa keskitytään Mintzbergin, Hofsteden ym., Etzionin, Scottin & Blaun, Kahnin & Katzin ja Parsonsin esittämiin malleihin. Kaikista organisaatorakennemalleista on löydettävissä hyvin paljon yhtäläisyyksiä ja niiden muodostamisesta huomaa myös selkeitä ajallisuuteen (*temporal*) liittyviä eroja.

Mintzberg on uurtanut pitkän uran organisaatioteorioiden parissa. Hän esitti (1994, 397) viisi organisaatiomallia: 1. *the machine organization*, 2. *the entrepreneurial organization*, 3. *the professional organization*, 4. *the adhocracy organization* ja 5. *the diversified organization*, jotka toimivat hyvinä lähtökohtina organisaatioiden rakentumista ajatellen. Yhteiskunnassa toimivilla organisaatioilla on eri funktioita ja tavoitteita, joiden perusteella ne rakentavat itsensä ja löytyvät jostakin Mintzbergin erittelemästä mallista.

Tutkimuksessa käytetään Hofstedelta ym. (2010) kahta erilaista organisaation mallinnustapaa, joista ensimmäinen keskittyy organisaation sisällä toimivien henkilöiden lokeroimiseen viiteen erilliseen kategoriaan heidän asemansa tai tehtäviensä perusteella. Toisessa mallissa käytetään apuna ensimmäisen määritelmän teoriaa ja siinä pyritään jakamaan organisaatiot viiteen ryhmään niiden henkilöstön sekä koordinointi- ja vastuunjakomekanismien kautta.

Harisalo (2008, 29) avaa teoksessaan *Organisaatioteoriat* Amitai Etzionin tapaa järjestää organisaatioita ryhmiin niiden tehtävien kautta. Nämä Etzionin kolme tapaa jakaa organisaatiot ovat: 1. taloudellista hyötyä tuottavat, 2. järjestystä tuottavat ja 3. pakkovaltaa harjoittavat organisaatiot. Myös Richard Scott ja Peter Blau keskittyvät organisaatioteoriassaan samankaltaiseen jaotteluun, eli tarkoitusten kuvailuun. Harisalo (2008, 29) kertoo näiden tavoitteiden olevan: 1. tavaran tuotanto, 2. palvelujen tuotanto, 3. jäsenyyden tuotanto ja 4. yhteiskunnallisen osallistumisen tuotanto.

Viimeiseksi Harisalo (2008, 30–31) ottaa käsittelyyn Talcott Parsonsinkin sekä Robert Kahnin ja Daniel Katzin mallit organisaatioista. Kahn ja Katz keskittyvät jaossaan hyvin pitkälti

organisaatioiden toimialueisiin eli: 1. tuotannollisiin ja taloudellisiin organisaatioihin, 2. organisaatioihin, jotka sopeuttavat ja kasvattavat ihmisiä yhteiskunnan jäseniksi, 3. tietoa tuottaviksi organisaatioiksi ja 4. poliittiset organisaatiot (Harisalo 2008, 30). Talcott Parsonsin erottelussa korostetaan organisaatioiden yhteiskunnallista merkitystä. Hän jakaa organisaatiot neljään osaan: 1. palveluita ja tavaroita tuottaviin organisaatioihin, 2. poliittisiin organisaatioihin, 3. yhteiskunnassa integraatiota luoviin organisaatioihin ja 4. jatkuvuudesta huolehtiviin organisaatioihin. (Harisalo 2008, 31)

Yhdessä näiden mallien avulla on mahdollista muodostaa alustava kuva organisaatiosta yksinkertaisesti vertaamalla haluttua organisaatiota edellä lueteltuihin malleihin. Vaikka osa jaotteluista saattaa kuulostaa toisiaan toistavilta, on niistä silti löydettävissä selkeitä nyanssieroja.

2.3 Viestintä

Viestintä tapahtuu organisaatioissa sekä ulkoisesti että sisäisesti. Organisaation toimivuuden ja toiminnan vaikuttavuuden kannalta viestintä on keskeisessä osassa. Lehto (2012, 45) jakaa viestinnän neljään eri ryhmään: kirjalliseen, suulliseen, sanattomaan sekä elektroniseen viestintään. Nämä ovat yhdessä muodostamassa organisaatiossa tapahtuvaa viestintäkulttuuria, joka vaikuttaa sen arvojen ja toimintojen tehokkuuteen sekä vaikuttavuuteen.

Organisaation sisäisen viestinnän voi jakaa kahteen osaan, horisontaaliseen ja vertikaaliseen viestintään (Lehto 2012, 45 & Daft 2010, 98–101). Tässä mallinnuksessa viestintä on jaoteltu ristin muotoon, jossa voidaan liikkua nuolinäppäinten tavoin ylös, alas, vasemmalle tai oikealle. Vertikaalisella viestinnällä tarkoitetaan ylhäältä alaspäin tai alhaalta ylöspäin tapahtuvaa viestintää (Daft 2010, 98). Käytännössä tämä on siis johdolta työntekijöille tai työntekijöiltä johdolle suuntautuvaa. Horisontaalinen viestintä on myös organisaatiotason sisällä tapahtuvaa viestintää, mutta sivusuunnassa kulkevaa (Daft 2010, 99). Käytännössä se toteutuu työntekijältä työntekijälle tai johtajalta johtajalle tapahtuvana viestintänä.

Vertikaalinen viestintä on Daftin mukaan (2010) usein huomattavasti virallisempaa kuin horisontaalinen viestintä, sillä työyhteisössä eri organisaatiotasojen välillä informoitavista asioista osan täytyy usein jo luonteensa vuoksi olla virallisempaa kuin horisontaalisen

viestinnän. Horisontaalinen viestintä puolestaan saattaa olla huomattavankin epäformaalia, kuten kahvipöytä- tai vessajonokeskustelut. Myös vertikaalista viestintää saattaa tapahtua näissä muodoissa, mutta sitä on huomattavasti vähemmän.

Toisinaan vertikaalista viestintää alemmalta organisaatiotasolta ylemmäs saattaa rajoittaa *loss aversion* -periaate. Kyseisen periaatteen mukaan työntekijä arvioi informaation välitystilanteessa sen negatiivisia seurauksia, jos hänellä ei ole kunnollista luottamussuhdetta informoinnin kohteeseen. Työntekijä saattaa jättää kertomatta ongelmallisista ja negatiivisista asioista, koska hänellä on huoli tiedon levittämisen vaikutuksista omaan itseensä tai työyhteisöön. (Adler 1992 & Luthans 1992)

2.4 Työyhteisö ja työpaikkademokratia

Työyhteisöä tarkasteltaessa voidaan kiinnittää huomiota useaan eri asiaan: työyhteisön hyvinvointiin, toimivuuteen, kehittämisaktiivisuuteen ja siihen, kuinka yhdenvertaisuus ja työpaikkademokratia toteutuvat sen sisällä. Johtamisella on työyhteisön hyvinvoinnin kannalta selkeä rooli (Juuti & Vuorela 2015). Työhyvinvointi on konkreettisesti vaikuttamassa työntekijän työmotivaatioon ja sitoutumiseen. Tällöin sen voi nähdä taloudellisten resurssien menekkinä olemisen sijaan investointina organisaation toiminnan kehittämiseen. Juutin ja Vuorelan (2015) mukaan sitoutunut ja hyvinvoiva työntekijä on suuremmalla todennäköisyydellä sitoutunut työskentelyyn organisaatiossa pidemmäksi aikaa, jolloin rekrytointi- ja perehdyttämisprosesseihin ei tarvitse käyttää taloudellisia ja ajallisia resursseja yhtä usein. Myös työssä aikaan saadut tulokset ovat verrannollisia työhyvinvoinnin kanssa (Juuti & Vuorela 2015).

Nykyään työntekijät haluavat tulla nähdyiksi yksilöinä ja osana työyhteisöä, eivätkä kohdelluiksi vain työkaluina (Daft 2010, 27). Henkilöstön työnkuvien monipuolisuuden lisääntymisen, vapaa-ajan ja työajan hämärtyamisen seurauksena myös työntekijöiden työhyvinvoinnista huolehtiminen on tullut tiiviimmäksi osaksi organisaatioiden toimintaa.

2.5 Tavoitteena oppiva organisaatio

Yhteiskunnallisten muutosten ja organisaatioiden toimintaympäristöjen muuttuessa jokaisen organisaation täytyy jatkuvasti kyetä omaksumaan uutta tietoa ja muuttamaan sen perusteella omaa toimintaansa. Saralan ja Saralan (1997) mukaan organisaatioiden kilpailukyvyyn tukijaksi on noussut yhtä enemmän osaaminen. Asiantuntijatyön lisääntyessä ja yhteiskunnan muuttuessa enemmän 24/7-yhteiskunnaksi myös siinä toimivien organisaatioiden täytyy kiinnittää yhtä enemmän huomiota organisaation omaan sekä sen työntekijöiden oppimiseen ja kouluttamiseen.

Peter Sengen (2006) mukaan oppivaan organisaatioon kuuluu viisi erillistä osaa: 1. *personal mastery* (henkilön oma oppiminen ja kyky oppia), 2. *mental models* (toimintaa ohjaavat mallit), 3. *shared vision* (jaettu visio), 4. *team learning* (tiimipohjainen oppiminen) ja 5. *system thinking* (koko organisaatiota koskevaa ajattelu). Nämä kategoriat yhdessä muodostavat organisaation kyvyn oppia.

Sen lisäksi, että organisaatiossa toimivat henkilöt kykenevät oppimaan organisaation toimintaan liittyviä tärkeitä asioita, heidän on kyettävä ottamaan tieto ja opitut asiat osaksi toimintaansa. Kun toiminta on omaksuttu henkilökohtaiseen tekemiseen, se on mahdollista levittää myös muihin organisaation eri tasoihin tai sektoreihin. Tietoa on kuitenkin eri luontoista – hiljaista ja eksplisiittistä (Nonaka & Takeuchi 1995). Tietoa voi levittää ja tuottaa lisää sosiaalisella kanssakäymisellä sekä olemassa olevia tiedonmurusia yhdistelemällä.

3 TUTKIMUSKOHTEN JA AINEISTON VALINTA

Tutkimuskohteeni valikoitui suorittamani korkeakouluharjoittelun pohjalta Suomen lähi- ja perushoitajaliitossa. Korkeakouluharjoittelu sijoittui välille 2.9. - 13.12.2019 ja tutkimus toteutettiin tällä aikavälillä. Organisaatiosta esitettiin toive tutkimuksesta, jossa muodostetaan yleiskuva organisaatiosta sekä hahmotellaan kehityskohteita ja organisaation tulevaisuuden suuntia. Ajan rajallisuuden vuoksi jokaiseen organisaatioinstanssiin perehtyminen ei ollut mahdollista, vaan tutkimus rajattiin hyvin pitkälti itse toimistoon ja ammattiosastoihin. Varsinainen tutkimus on kuitenkin tehty toimistolta saadusta aineistosta, eikä ammattiosastojen aktiiveja ole haastateltu eikä heiltä ole hankittu materiaalia heidän tekemiään edustajistoaloitteita lukuun ottamatta. Tutkielma on saatu päätökseen vuonna 2020.

Tutkimusaineisto koostuu useasta eri osa-alueesta ja varsinaisen kirjallisen aineiston muodostavat organisaation toimielinten pöytäkirjat. Näitä ovat työvaliokunnan, liittohallituksen ja edustajiston pöytäkirjat sekä liitteet vuosilta 2016–2019 ja liittokokouksen pöytäkirjat sekä liitteet vuodelta 2016. Tutkimuksessa käytetään myös vuosi- ja toimintakertomuksia sekä tilinpäätöksiä vuosilta 2015–2018 ja talousarvioita sekä toimintasuunnitelmia vuosilta 2016–2019. SuPerissa on lisäksi toteutettu Diacorin toimesta kaksi selvitystä *Parempi Työyhteisö* (ParTy) vuosina 2014 ja 2017, jotka ovat myös osana tutkimusta. Kirjallinen aineisto on hankittu organisaation arkistoista sekä yhteiseltä sähköiseltä kovalevyllä, johon tutkimuksessa viitataan nimellä yhteinen asema.

Osa aineistosta muodostui perehtymällä organisaation toimintakulttuuriin empiirisen havainnoinnin ja keskustelun kautta. Tutkimusta varten toteutettiin yhteensä 17 haastattelua, joista äänitysmateriaalia tuli yli 30 tunnin verran. Haastattelut suoritettiin temahaastatteluina, joilla saatiin tietoa organisaation rakenteellisista ongelmista, työyhteisön toimivuudesta, työhyvinvoinnista, organisaation toimintatapojen demokraattisuudesta sekä yhdenvertaisuudesta ja organisaatiossa vallitsevasta johtamiskulttuurista.

Yhdessä nämä erilliset aineistot mahdollistavat yleiskuvan luomisen organisaatiosta ja sen tilasta. Koska organisaatiot rakentuvat useasta erillisestä osasta tai yksiköstä, yleiskuvan luomisessa on luonnollista tarkastella sen eri osioita ja toimintaa kokonaisvaltaisesti.

Liittokokouksen, edustajiston, liittohallituksen sekä työvaliokunnan toimintaa ei ollut mahdollista havainnollistaa henkilökohtaisesti ja niistä saatu informaatio on hankittu haastatteluiden ja pöytäkirjojen avulla.

Valtio-opillisen näkökulman tutkimukseen tuo organisaation tarkastelu poliittisessa ympäristössä toimivana tekijänä ja sen sisäisen työpaikkademokratian sekä vallan analysointi. Tutkijan yhteiskuntatieteellinen tausta on ollut luonnollisesti vaikuttamassa tutkimuksen tekemisessä, vaikka varsinainen pro gradu -työ ei olekaan puhtaasti valtio-opillinen. Valtio-oppi tai politiikan tutkimus on kuitenkin tieteenä hyvin moniulotteinen ja kaikissa yhteiskunnassa toimivista organisaatioista on löydettävissä poliittisia аспекteja, joten täten myös ammattiliikkeestä on mahdollista tehdä valtio-opillinen organisaatiotutkimus.

4 ORGANISAATION MUODOSTUMINEN

Luvussa käsitellään organisaatiota eri lähtökohdista käsin: rakenteesta, päätösvallasta, johdosta, yksiköistä, tiedonkulusta ja viestinnästä, työntekijöistä sekä työhyvinvoinnista. Oli luontevaa jakaa eri osa-alueet omien otsikoidensa alle tutkimuksen rakenteen selkeydestä ja tutkimusalueista johtuen. Useassa eri kappaleessa on kuitenkin havaittavissa päällekkäisten asioiden sivuamista, sillä organisaatioissa useat eri toiminnot ja ilmiöt ovat havaittavissa sen eri osa-alueissa. Tässä analyysikappaleessa käydään SuPerin eri sektoreita läpi omien otsikoidensa alla eri teorioihin pohjautuen. Seuraavassa osiossa ei käytetä juurikaan haastatteluita, sillä niille on oma kappaleensa tämän jälkeen. Muutamissa kohdissa on kuitenkin relevanttia tuoda esiin myös haastatteluista saatua informaatiota.

4.1 Organisaatio ja sen rakenne

Kompleksisuusajattelun mukaan organisaatioita ei tule tarkastella pelkästään yhtenä rattaana yhteiskunnan pyörissä, vaan tarkastelijan tulee kiinnittää huomiota myös organisaatioiden sisäisten osien ja siinä tapahtuvien ilmiöiden keskinäisiin vuorovaikutus- sekä riippuvuussuhteisiin (Laitinen ym. 2014). Tämä johtuu osittain siitä, koska yhteiskunta ja siellä toimivat normit ja säännöt muuttuvat nopeaa tahtia, jonka takia myös siellä toimivien organisaatioiden täytyy olla jatkuvasti muutoksen ja kehittämisen tiellä. Tämän takia tutkimuksessa kiinnitetään huomiota yleisesti eri organisaatioinstansseihin ja niiden sisällä oleviin erilaisiin tekijöihin.

Organisaatioilla on operatiivisia tavoitteita, joita kohti ne pyrkivät jokapäiväisellä toiminnallaan. Nämä tavoitteet ovat usein numeerisesti mitattavissa ja niitä tehdään lyhyellä ja pitkällä tähtäimellä. Tutkimuskohdeorganisaation, SuPerin, selkeimmät lyhyen tähtäimen tavoitteet ovat osittain samoja kuin pidemmän aikavälin tavoitteet. Lyhyellä tähtäimellä erityisesti edunvalvonta ja jäsenhankinta ovat tavoitteita, joihin jokapäiväinen työskentely toimistolla tähtää. Pidemmällä tähtäimellä esimerkiksi jäsenmäärän kasvu, edunvalvonnan kehittäminen sekä lähi- ja perushoitajien työehtosopimusten tekeminen, palkkatason nostaminen ja koulutuksen arvostamisen kasvu ovat tavoitteita, joiden eteen työtä tehdään

päivittäin. Pidemmän aikavälin tavoitteita tietysti mitataan myös lyhyemmällä aikavälillä. Ei kuitenkaan ole mielekästä tarkastella esimerkiksi jäsenmäärää kuukauden välein hahmottamatta sen kokonaiskehitystä, sillä eri vuodenaajat eroavat liittymisaktiivisuudeltaan suuresti, johtuen esimerkiksi opiskelijajäsenistä.

Syvennyttään seuraavaksi käsittelemään SuPeria eri organisaatioteorioiden ja mallien kautta. Mintzberg (1994, 397) esittää viisi erilaista organisaatiomallia: 1. *the machine organization*, 2. *the entrepreneurial organization*, 3. *the professional organization*, 4. *the adhocracy organization* ja 5. *the diversified organization*. Avataan seuraavaksi lyhyesti nämä mallit. Malliesimerkeistä käytetään niiden englanninkielisiä nimiä johtuen termien kääntämisen poliittisuudesta.

The machine organization on hyvin byrokraattinen, muodollinen, keskitetty organisaatio, jossa työnkuva on pelkistetty ja todella koordinoitu, kuten perinteisissä liukuhihnatyöpaikoissa. *The entrepreneurial organization* -malli on puolestaan tyypillinen pienissä organisaatioissa. Siinä on joustava rakenne ja organisaation johtaja on valvomassa ja kontrolloimassa työntekijöiden työtehtäviä. *The professional organization* on tyypillinen asiantuntijaorganisaatioille, jossa työntekijät ovat erikoistuneet omiin työtehtäviinsä ja saavat suorittaa niitä kohtalaisen autonomisessa ympäristössä esimiehen keskittyessä kannustamaan kontrollin sijaan. *The adhocracy organization* puolestaan on malliesimerkki asiantuntijatyöstä hyvin dynaamisessa ympäristössä, jossa erilaiset projektitiimit ovat arkipäivää. Tällaisia organisaatioita on usein esimerkiksi korkean teknologian piirissä. Viimeinen malli *the diversified organization* on puolestaan jaettu puoliautonomisiin yksiköihin eri painopistealueiden mukaan ja johto keskittyy yksiköiden taloudelliseen kontrolliin. (Mintzberg 1994, 397–398)

SuPer, kuten mikään mukaan organisaatio, ei mene puhtaasti johonkin näistä viidestä kategoriasta. Sen rakenne on havaittavissa *the diversified organization* -mallista, SuPerin jakautuessa selkeästi seitsemään eri yksikköön, joiden sisältä on löydettävissä vielä pienempiä yksiköitä tai tiimejä. Työnjako on nähtävissä selkeästi *the adhocracy* ja *the professional organization* -malleista. Organisaation yksiköiden rajojen yli on muodostettu pienempiä työryhmiä *the adhocracy* -organisaatioiden tyyppisesti, jotka hoitavat erityyppisiä tehtäviä. Työntekijöiden tehtävät ovat asiantuntijoiden oman osaamisalan piiristä, joita he saavat toteuttaa kohtalaisen suurella autonomialla, kuten *the professional organization* mallissa. Tämän mallin voisi ajatella olevan tekijä, jonka mennessä tarpeeksi

pitkälle on tärkeää muodostaa organisaatio yksiköittäin, kuten *the diversified organization* -mallissa. Asiantuntijuuden kehittyessä tarpeeksi pitkälle tiettyyn osaamisalueeseen on myös organisaation toimivuuden kannalta tärkeää, että tietyt toimialoja aletaan jakamaan erillisiin yksiköihin. Kauimpana SuPerista on ehdottomasti *the machine organization* -malli, jossa työnkuvat on hyvin pitkälti pelkistetty ja etukäteen määritelty sekä kontrollin että valvonnan ollessa hyvin vahvaa.

Henry Mintzbergin mukaan kaikki hyvä organisaatioissa tulee viiden paketissa (1983). Organisaatioista on Hofsteden ym. (2010, 312–313) mukaan useimmin löydettävissä yhdestä viiteen eri tasoa, jotka luetellaan seuraavaksi. Ensimmäisistä tasoista käytetään jälleen kerran niiden englanninkielisiä nimiä, sillä kaikkien näidenkään mallien kääntäminen suomeksi ei ole kovin luontevaa: 1. *the operating core* eli ihmiset, jotka tekevät käytännön työn, 2. *the strategic apex*, ylin johto, 3. *the middle line*, ”keskilinja” eli henkilöstö ylimmän johdon alapuolella ja tasojen neljä sekä viisi yläpuolella, 4. *the technostructure*, ideoita tuottavat työntekijät ja 5. *the support staff*, palveluja tuottavat työntekijät.

SuPerista on selkeästi löydettävissä tasot: 2. ylin johto, 3. hierarkkiset henkilöt ylimmän johdon alapuolella, 4. ideoita tuottavat työntekijät ja 5. palveluita tuottavat työntekijät. Ylimpään johtoon (*the strategic apex*) voi laskea liittokokouksen, edustajiston ja sen puheenjohtajiston sekä liittohallituksen ja sen puheenjohtajiston. Keskilinjaan (*the middle line*) kuuluu toiminnanjohtaja, yksiköiden johtajat ja päälliköt; ideoita tuottavat työntekijät (*the technostructure*) ovat esimerkiksi asiantuntijarooleja sekä lakimiehiä. Viidenteen tasoon (*the support staff*) lasketaan puolestaan esimerkiksi sihteeristö. Neljäs ja viides taso, eli *the technostructure* ja *the support staff*, ovat jakautuneet eri yksiköihin eri tavalla, esimerkiksi työryhmä- sekä kehittämistoiminnan kautta. Tämän vuoksi niitä ei lasketa yhtä selkeästi näkyviksi organisaatiotasoin, toisin kuin esimerkiksi ylin johto, sillä koko toimiston henkilöstö on SuPerissa normaalia enemmän mukana yksikköjen kehittämistoiminnassa. Ensimmäinen taso (*operating core*) eli ihmiset, jotka tekevät työn, ei ole selkeästi rajattavissa. Organisaatiossa ei ole esimerkiksi liukuhihnamallin työntekijöitä, jotka hoitaisivat selkeästi tuotteiden tekemisen muiden johtaessa ja suunnitellessa, siksi taso yksi on selkeästi koskettamassa tasoja kolme, neljä sekä viisi. SuPerissa tasot 3–5 ovat selkeästi linjattavissa toimintaa tekeviin henkilöihin. Toiminnanjohtajan sijoittaminen joko ylimpään johtoon tai keskilinjaan on vaikeaa ja hänet voi periaatteessa lopulta laskea kumpaan osaan tahansa. Mintzbergin jaottelusta on hyvin

nähtävissä se, että organisaatiotutkimus on keskittynyt valtavirtaisesti tutkimaan lähinnä yrityksiä, joissa nämä edellä mainitut tasot ovat paljon selkeämmin nähtävissä.

Organisaatioiden toiminnan koordinoitua voi kuvata Hofsteden ym. (2010, 312–313) mukaan seuraavilla tavoilla: 1. yhteinen mukautuminen, joka perustuu informaaliin kommunikointiin, 2. suora valvonta, joka pohjautuu hierarkkisten valtarakenteiden pohjalta muodostuneeseen valvontaan, 3. työprosessin standardisointi, joka perustuu työn sisällön määrittelyyn, 4. tuloksen standardisointi, joka nojaa haluttujen tulosten määrittelyyn ja 5. taitojen standardisointi, joka perustuu puolestaan työn suorittamiseen vaadittavan koulutuksen määrittämiseen ja suorittamiseen. Hofsteden ym. (2010, 312–313) mukaan myös näistä malleista vähintään yksi on löydettävissä jokaisesta organisaatiosta. SuPerissa selkeimmin ovat nähtävissä mallit 2, 3 ja 4. Kohta neljä tulee esille siitä, että työn tavoitteet ovat liittokokouksen, edustajiston ja hallituksen määrittelemät. Kohta kolme näkyy työn sisällöstä, joka on useimmiten myös kohtuullisen selkeästi määritelty, mutta sisältäen asiantuntijatyöhön tyypillisesti kuuluvien ad hoc -tapausten hoitamista. Kohta kaksi tulee tavoitteista, joiden saavuttamista yksiköiden esimiehet valvovat työntekijöiden suorittaessaan työtä kohtalaisen suuren autonomian piirissä.

Näiden kahden edellä mainittujen esimerkkimallien perusteella on Hofsteden ym. (2010, 312–313) mukaan mahdollista muodostaa vielä vähän tarkemmin kuvattu rakenne tai kokoonpano, joista hän antaa myös viisi esimerkkiä:

1. Yksinkertainen rakenne (*the simple structure*)

Keskeinen osa on *strategic apex* ja koordinointimekanismi on suora valvonta.

2. Konemainen byrokratia (*the machine bureaucracy*)

Keskeinen osa on *the technostructure* ja koordinointimekanismi on työprosessien määrittely.

3. Ammattimainen byrokratia (*the professional bureaucracy*)

Keskeinen osa on *operating core* ja koordinointimekanismi on taitojen määrittely.

4. Yksikköjakoinen malli (*the divisionalized form*)

Keskeinen osa on *middle line* ja koordinointimekanismi on tulosten määrittely.

5. Joustava organisaatio (*the adhocracy*)

Keskeinen osa on *support staff* joskus yhdessä *operating coren* kanssa ja koordinointimekanismi on yhteinen mukautuminen. (Hofstede ym. 2010, 312–313)

Näissä esimerkeissä Hofstede siis liittää yhteen organisaatiotasot sekä niiden työn- ja vastuuajakoperiaatteet. SuPer ottaa toiminnassaan vaikutteita malleista 2–5. Selkeimmin SuPerissa näyttäytyvät kuitenkin mallit 2, 4 ja 5, sillä organisaatio on jaettu yksiköihin, joille on määritelty tavoitteet (malli 4). Näitä tavoitteita toteutetaan ennalta määritellyillä työprosesseilla, kuten viestinnällä, edunvalvonnalla ja jäsenhankinnalla (malli 2), mutta myös joustavalla työryhmätoiminnalla (malli 5). Myös mallit 1 ja 3 ovat nähtävissä, tosin ei niin vahvoina kuin muut. Malli 1 on näkyvässä liiton puheenjohtajan toimiessa organisaation keulakuvana ja liittokokouksen, edustajiston ja liittohallituksen toteuttaessa liiton suurien linjojen määrittelyn. Malli 3 taas puolestaan esiintyy siinä, kun yksikköjen työntekijät ovat pääasialliset työprosessien tekijät. Vaikka malli 4 on vahvin SuPerissa juuri yksikköjakoisuuden ollessa kohtalaisen tiukkaa, aivan yksinkertainen tämä ei jako silti ole. Horisontaalinen työsektorien hämärtyminen on myös Daftin ym. (2010, 11) mukaan yleisempää juuri esimerkiksi työryhmätoiminnan kautta, jolloin työntekijöitä eri yksiköistä on koottu yhteen työstämään jotain tiettyä työtehtävää. Tämä on Daftin ym. mukaan seurausta vaatimuksesta organisaatioiden kyvystä reagoida yhä nopeammin ja nopeammin yhteiskunnassa tapahtuviin muutoksiin.

Seuraavaksi käydään yleisiä organisaatiomalleja lävitse neljän eri mallin kautta. Amitai Etzioni jaottelee organisaatiot kolmeen erilaiseen kategoriaan, jotka Harisalo avaa teoksessaan (2008, 29) seuraavasti: 1. taloudellista hyötyä tavoittelevat organisaatiot, 2. normatiivista järjestystä ylläpitävät ja sitä tuottavat organisaatiot sekä 3. pakkovaltaa harjoittavat organisaatiot. Näistä kolmesta tyypistä SuPer kuuluu selkeästi kakkoskategoriaan eli normatiivista järjestystä tuottaviin ja ylläpitäviin organisaatioihin. Työehtosopimuksia neuvottelemalla ja sopimusedunvalvontaa harjoittamalla organisaatio on periaatteessa ylläpitämässä ja luomassa normatiivista järjestystä. Tähän samaan kategoriaan kuuluvat esimerkiksi aatteelliset yhdistykset, kirkot ja poliittiset puolueet (Harisalo 2008, 29). Ne yhdessä luovat stabiiliutta yhteiskuntaan ilman pakkovaltaa, mutta eivät myöskään operoi taloudellinen voitto edellä, vaikka taloudellinen voitto tai taloudellinen itsenäisyys saattavat olla niiden toiminnassa keskeisessä roolissa, esimerkiksi turvaamassa organisaation jatkuvuutta. Etzionin jaottelu on neljästä valitusta jaottelusta yksinkertaisin, sillä siinä organisaatioiden tehtävät ja tarkoitukset ovat jaoteltu hyvin laajoihin toimialueisiin.

Richard Scott ja Peter Blau käyttävät (teoksessa Harisalo 2008, 29) organisaatioiden kuvailuun samankaltaista kriteeristöä kuin Etzioni eli organisaatioiden tehtävien tai tarkoitusten luonnetta. Blau ja Scott jakavat organisaatiot neljään eri kategoriaan: 1. tavaran tuotanto, 2. palvelujen tuotanto, 3. jäsenyyden tuotanto ja 4. yhteiskunnallisen osallistumisen tuotanto. Harisalo (2008, 29) huomauttaakin, että Blau ja Scottin jaottelutapa menee osittain yhteen Etzionin kanssa. Tavaroiden ja palvelujen tuotanto on sovitettavissa samaan kategoriaan kuin Etzionin taloudellista hyötyä tavoittelevat organisaatiot, kun taas jäsenyyttä tuottavat organisaatiot kuvaavat Etzionin jaottelussa normatiivista järjestystä ylläpitäviin organisaatioihin, joihin SuPerin kuuluu. Blau ja Scottin jaottelutapa tarjoaa neljännen vaihtoehdon eli yhteiskunnallista osallistumista tuottavat organisaatiot, joihin myös ammattiliitot voidaan ongelmitta laskea. SuPer kuuluukin tässä jaottelussa useampaan kategoriaan. SuPer tuottaa jäsenilleen tietynlaisia palveluita (edunvalvonta, työehtosopimukset), jäsenyyttä (ammattiliiton jäsenyys) ja myös yhteiskunnallista osallistumista (kommentit mediaan, mielenilmaukset, työnseisaukset, lakot). Näin ollen SuPerin voi katsoa kuuluvan kolmeen erilliseen kategoriaan, mutta ei puhtaasti pelkästään yhden tietyn ryhmän sisälle.

Kolmannessa mallissa puolestaan Robert Kahn ja Daniel Katz jakavat organisaatiot: 1. tuotannollisiin ja taloudellisiin organisaatioihin, 2. organisaatioihin, jotka sopeuttavat ja kasvattavat ihmisiä yhteiskunnan jäseniksi, 3. tietoa tuottaviksi organisaatioiksi ja 4. poliittisiin organisaatioihin. (Harisalo 2008, 30) Tässäkin jaottelussa SuPer menee useamman ryhmän sisälle, selvimminkin ryhmiin kolme ja neljä. SuPer tuottaa tietoa jäsenilleen ja yhteiskunnalle esimerkiksi tutkimuksilla ja selvityksillä, mutta on myös puhtaasti poliittinen organisaatio (ammattiliitto), jolla on omat tavoitteensa yhteiskunnallisessa kehityksessä, joihin se toiminnallaan pyrkii. Periaatteessa ammattiliitot voidaan laskea myös kategoriaan kaksi eli ryhmään, jossa organisaatiot pyrkivät liittämään ihmiset osaksi yhteiskuntaa. Selkeimmin SuPerin kuuluu ryhmään neljä eli poliittiseksi organisaatioksi.

Viimeiseksi käsitellään Talcott Parsonsien erottelukriteerit. Parsons korosti erottelussaan organisaatioiden yhteiskunnallista funktiota. Hänen jaottelunsa menee seuraavasti: 1. palveluita ja tavaroita tuottavat organisaatiot, 2. poliittiset organisaatiot, 3. yhteiskunnassa integraatiota luovat organisaatiot ja 4. jatkuvuudesta huolehtivat organisaatiot. (Harisalo 2008, 31) Parsonsien jaottelun mukaan SuPerin voi teoriassa laskea kuuluvan osittain jokaiseen kategoriaan esimerkkien avulla, joita on jo aiemmin lueteltu (1. palvelut jäsenille, 2. poliittisuus yhteiskunnallisena vaikuttajana). Kolmannessa kategoriassa ammattiliitoilla

on selkeä rooli olla turvaamassa yhteiskuntarauhaa, esimerkiksi edunvalvontatyön kautta sovittujen riita-asioiden ja työehtosopimusten kautta. Neljäs kategoria on vaikeimmin liitettävissä ammattiliittoihin, vaikkakin toki mahdollinen. SuPer tuottaa tietynlaista jatkuvuutta yhteiskuntaelämään huolehtien jäsentensä työehdoista, työssä jaksamisesta ja esimerkiksi lähihoitaja-alan houkuttelevuudesta täten turvaten jatkossakin hyvän hoidon sitä tarvitseville. Tässä jaottelussa on vaikea päättää, onko SuPer enemmän poliittinen organisaatio vaiko yhteiskunnassa integraatiota luova organisaatio.

Tutkimuksessa on nyt käyty läpi erilaisia tyyplejä ja tapoja jakaa organisaatiot tiettyihin lohkoihin. Nämä ovat tietysti ainoastaan teoreettisia ideaalijakoja, sillä todellisuudessa organisaatiot harvoin menevät puhtaasti vain yhteen lohkoon, kuten jo edellä on osoitettu. Organisaatiotyyppinä tarkasteltaessa täytyy aina kiinnittää huomiota siihen, että organisaatiot ja niiden luokittelu eivät ole mustavalkoisia asioita, vaan laajaksi kasvaneet ja useita kymmeniä tuhansia jäseniä omaavat järjestöt ovat muodostuneet merkittäviksi poliittisiksi toimijoiksi. Järjestöillä on perustehtäviensä (edunvalvonta, vaikuttaminen) lisäksi useita muitakin tehtäviä, kuten viestintä, kouluttaminen, yhteiskunnallisiin kysymyksiin puuttuminen ja yhteisöllisyyden rakentaminen. Nämä neljä eri luokittelutyyliä kuitenkin antavat kuvan siitä, kuinka eri tavoilla organisaatioita voi tarkastella ja kuinka lukemattomiin eri tehtäviin ja tarkoituksiin jokainen organisaatio erikoistuu.

Hofstede ym. (2010, 354) luettelee kuusi eri ulottuvuutta työpaikkoihin, joissa jokaisessa kilpailee kaksi eri vaihtoehtoa. Ensimmäisessä ulottuvuudessa kilpailevat keskenään prosessi- ja tulossuuntautuminen, toisessa työntekijä- ja työsuuntautuminen, kolmannessa nurkkakuntaisuus ja ammattimaisuus, neljännessä avoin ja suljettu organisaatio, viidennessä tiukka ja löysä kontrolli. Viimeiseksi kuudennessa ulottuvuudessa kilpailevat ohjeellisuus ja käytännönläheisyys. (Hofstede ym. 2010, 354) Seuraavaksi käydään läpi yllä luetellut ulottuvuudet kohta kohdalta.

Ensimmäinen ulottuvuus on kiteytettävissä ajatukseen keinot vastaan tavoitteet, jossa SuPer näyttäytyy enemmän tavoiteorientoituneempana kuin keino-orientoituneena. Organisaatiolla ja sen yksiköillä ovat selkeät tavoitteet, joita kohti ne päivittäisellä toiminnallaan pyrkivät. Toisessa ulottuvuudessa ovat vastakkain huoli työntekijästä ja työn suorittamisesta. SuPerin toiminnassa on nähtävissä jonkinasteinen kultainen keskite, sillä työhyvinvointia kunnioitetaan organisaatiossa erittäin paljon, mutta myös asetettuihin tuloksiin halutaan päästä. Kolmannessa ulottuvuudessa jako tapahtuu työntekijöiden

kokemukseen vahvasta yhteisöllisyydestä omaan organisaatioonsa tai yhteisöllisyydestä heidän harjoittamiinsa työtehtäviin. Tässäkään ulottuvuudessa ei ole selkeää jakoa nähtävissä, sillä todennäköisesti kaikki mieltävät tekevänsä työtä yhteisten tavoitteiden eteen, mitkä organisaatio on asettanut. Toisaalta jonkinlaista kuplautumista on havaittavissa yksiköittäin, mitkä jakautuvat taas hyvin pitkälti eri sektoreittain.

Neljännessä sektorissa vaihtoehdot ovat joko avoin organisaatio, johon ovat tervetulleet uudet työntekijät ja ”ulkopuoliset”, tai sulkeutuneempaan organisaatioon, jossa työntekijät kokevat ulkopuolisuutta ja salailua. SuPer kallistuu tässä jaottelussa paljon enemmän avoimeen organisaatiomalliin, jossa uudet henkilöstölisäykset otetaan tervetulleesti vastaan. Viidennessä mallissa kontrollin määrää voidaan mitata esimerkiksi tapaamisaikojen täsmällisyydellä ja organisaatiosta tai työtehtävistä tapahtuvalla vitsailulla. Tässä taas puolestaan palataan lähelle keskilinjaa, sillä vaikka työtehtäviin osuva kontrolli ei ole kovin tiukkaa ja työyhteisön sisällä on kuultavissa jonkin verran vitsailua työtehtävistä ja organisaatiosta yleisesti, silti osa prosesseista ja tapaamisista on tarkasti aikataulutettuja. Viimeisessä ulottuvuudessa vastakkain ovat työtehtävien tavoitteiden asettaminen ympäröivään maailmaan suhteutettuna ja työtehtävien tavoitteiden asettaminen markkinalähtöisesti. Ammattiliittona SuPer luonnollisesti kallistuu tässä enemmän ensimmäiseen eli tavoitteet määritellään suhteessa ympäröivään yhteiskuntaan.

SuPer on organisaationa kasvanut lähes jatkuvasti niin jäsen- kuin henkilöstömäärältään. Ammattiliittona jäsenmäärä on yksi sen merkittävimmistä voimavaroista, sillä useampi ääni liiton toimijoiden takana antaa enemmän painoarvoa myös liiton mielipiteille esimerkiksi työehtosopimuksista neuvoteltaessa. Kasvavan organisaation täytyy laittaa entistä enemmän rahaa ja resursseja hallintoon, valvontaan ja ohjaukseen. Samalla kun organisaation koko kasvaa, sen rakenne alkaa erikoistua ja organisaatiokulttuuri muuttuu muodollisemmaksi. Tämä ei kuitenkaan automaattisesti tarkoita sitä, että laajempi organisaatio olisi paljon byrokraattisempi kuin pieni organisaatio, sillä myös isot organisaatiot voivat muokata toimintakulttuurinsa epämuodolliseksi ja joustavaksi. (Harisalo 2008, 26) SuPer onkin hiljalleen lisännyt henkilöstömääräänsä erityisesti edunvalvontayksikössä, viestintäyksikössä sekä talous- ja henkilöstöyksikössä samalla kun liiton jäsenmäärä on kasvanut.

4.2 Päätösvalta

Mitä valta ja päätösvalta ovat? Cleggin ym. (2006) mukaan vallalla on muutamia eri aspekteja, jotka on hyvä ottaa tarkasteluun. Valta (*power*) korostaa määräysvaltaa (*authority*) tai arvovaltaa. Se on myös luomassa raja-aitaa rationaalisen arvovallan sekä irrationaalisen määräysvallan välille. Pakkovalta on nähtävissä aina irrationaalisenä sekä epälegitiiminä ja sitä käytetään vain, kun rationaalisuus tai legitiimi valta eivät ole ottaneet jotain tilaa haltuun. (Clegg ym. 2006)

Valta voi olla myös koersiivista tai koaktiivista. Koersiivisella vallalla tarkoitetaan pakottavaa valtaa ja koaktiivinen valta on yhdistävää tai mahdollistavaa valtaa. Joissain esitellyissä organisaatiomalleissa, jotka ovat luonteeltaan enemmänkin tayloristisia työpaikkoja, koersiivisella vallalla on suurempi rooli kuin koaktiivisella vallalla. (Clegg ym. 2006) Koaktiivinen valta on ensisijaisesti nähtävä asiantuntijaorganisaatioiden ja kehittyneiden länsimaiden työvälteenä. Follett (teoksessa Clegg ym. 2006) esittelee teoriansa koaktiivisen vallan hyödyistä. Teoriassa työyhteisö käyttää demokratian turvaamaa koaktiivista ja legitiimiä valtaa luodakseen parempaa organisaatiota. Tämä tie ei ole täysin mutkaton, sillä demokratiassa ja työpaikkademokratiassakin useat eri näkemykset kamppailevat vastakkain. Tämän takia kuitenkin erimielisyyksistä opitaan ja ideoita kehitellään, minkä lopputuloksena on parempi organisaatio.

Valtaan liittyy Foucaultin (teoksessa Clegg ym. 2006) mukaan aina myös vastarintaa. Jos ihmiseen tai ihmisryhmään, esimerkiksi SuPerissa tiettyyn työntekijäjoukkoon tai yksikköön, kohdistuu valtaa, se on myös automaattisesti aiheuttamassa vastarintaa. Vastarinta voi olla näkyvää kapinointia tai hiljaista vastarintaa, mutta sitä on kuitenkin löydettävissä. Valta, kuten työyhteisössä esiintyvä vastarintakin, toimii hyvin pitkälti varjoissa eikä suoraan naamatusten (Clegg ym. 2006). Vallan kohdalla tämä tarkoittaa sitä, että valta ja päätösvalta ovat muuttaneet aikojen saatossa muotoaan. Suvereeni käytti ultimaattista valtaa, jolla oli mahdollisuus vaikuttaa ihmisen elämän jatkumiseen tai päättymiseen. Nykyään yleisempää vallankäyttöä on esimerkiksi organisaation budjettisuunnittelu, puheenvuorojen jakaminen kokouksissa, työtehtävien suunnittelu tai delegointi muille. Nämä ovat siis sellaisia asioita, joita ei heti mielletä vallankäytöksi, sillä se ei ole suvereenin käyttämän vallan kaltaista suoraa ja helposti havaittavaa vallankäyttöä.

Kuinka päätöksentekorakenne on sitten muotoutunut SuPerissa? Sitä voi mitata päätöksenteon hajauttamisella (*decentralization*) tai keskittämisellä (*centralization*) (Harisalo 2008, 23). Organisaatiot ovat lähes poikkeuksetta osittain keskitettyjä tai osittain hajautettuja, sillä kummassakaan ääripäässä ei ole kovin helppoa operoida. SuPerin organisaation päätöksenteko on hyvin hajautettua, jos sitä tarkastellaan koko organisaation tasolla. Liittokokous hoitaa liiton suuntaviivoista päättämisen ja edustajiston kokoukset vaikuttavat puolestaan liiton toimintakertomuksilla, -suunnitelmilla, talousarviolla ja aloitteiden käsittelyllä toimiston työntekoa lähempänä oleviin asioihin. Liittohallitus taas on jo huomattavasti aktiivisempi toimielin sen kokoontuessa kerran kuussa ja hoitaessa liiton strategisen johtamisen. Toimistotasolla valta ja päätöksenteko on tietysti keskittynyt liiton puheenjohtajalle, toiminnanjohtajalle sekä yksiköiden johtajille ja päälliköille. Päätösvalta on siis rakentunut eri tasoittain vertikaalisesti (liittokokous, edustajisto, liittohallitus, työvaliokunta, puheenjohtaja, johtajat, päälliköt, työntekijät) sekä eri lohkoittain horisontaalisesti (toimiston yksiköt, työryhmät, johtajapalaveri, johtoryhmä). Hajauttamisen astetta on lopulta vaikea muuttaa numeeriseen muotoon, sillä eri variaatiot vaihtelevat niin paljon. Nyrkkisääntönä voi kuitenkin pitää sitä, että kaikki valta ei lopulta mene ”ylimpään” päätösvaltainstanssiin, vaan päätösvaltaa on delegoitu sopivassa määrin myös alaspäin. Tämä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi toimiston tasolla yksikköjen johtajat, yksiköt yhdessä sekä yksiköiden työntekijät omaavat kaikki jonkinlaista päätösvaltaa, jolla he voivat vaikuttaa esimerkiksi omiin asioihinsa.

Hajauttamista tai keskittämistä suunnittelevan organisaation täytyy huomioida se, että molemmilla vaihtoehdoilla on omat hyötynsä ja ongelmansa. Päätöksenteon keskittäminen sujuvoittaa päätösten tekemistä, eli päätökset voidaan tehdä nopeammalla aikataululla, jos esimerkiksi vain kolme ihmistä päättää tiettyjen asioiden hallinnoinnista. Harisalon (2008, 24) mukaan suuremmissa organisaatioissa kuitenkin päätöksenteon keskittäminen lisää mahdollisuutta ja todennäköisyyttä virhearviointeihin eli huonoihin päätöksiin. Tämä aiheuttaa työntekijöille kuvan, että päätösvalta ja vaikuttaminen karkaavat heidän käsistään johdon norsunluutorneihin, joihin heillä ei ole pääsyä. Päätösvallan liiallinen keskittäminen myös lisää muodollisuutta ja sen haitallisia puolia organisaatiossa (Harisalo 2008, 24).

Suuret ja nopeasti muuttuvassa ympäristössä toimivat organisaatiot hyötyvät puolestaan päätöksenteon sopivassa määrin toteutettavasta hajauttamisesta (Harisalo 2008, 24). Tämä pätee erityisesti ammattiliittoihin, sillä ne toimivat ympäristössä, joka on poliittiselta luonteeltaan epävarma ja jatkuvasti muutoksille altis. Eri yhteiskunnan aloilla toimivat

yksiköt käsittelevät arjessaan erityyppisiä asioita ja näistä kaikista organisaatioiden johdon on vaikea pysyä kärryillä verrattuna niihin, jotka työskentelevät pelkästään tietyllä sektorilla ja tietyn aihealueen erikoistumisen parissa. Tämä lisää johdon virhearviointien mahdollisuutta keskitetyissä ja kooltaan suurissa organisaatioissa. Myös työntekijäytyytyväisyys, sitoutuminen ja tiedonvälitys ovat korkeammalla tasolla sellaisissa organisaatioissa, joissa päätöksentekovaltaa on hajautettu, sillä työntekijät kokevat saavansa enemmän arvostusta ja luottamusta tekemäänsä työtä kohtaan. (Harisalo 2008, 24)

SuPerin, kuten jokaisen muunkin organisaation, on löydettävä sopiva hajautuksen aste. Sopivan hajauttamisasteen löytäminen onnistuu parhaiten yksinkertaisesti vuoropuhelulla sekä yrityksen ja erehdyksen eli kokeilemisen kautta. Selkeä päätöksentekoketju (*chain of command*) helpottaa organisaation selkeyttä ja läpinäkyvyyttä, mutta on myös sujuvoittamassa päätöksentekoa nopeaa reagointia vaadittavissa asioissa. Vallan keskittäneet organisaatiot kykenevät tarjoamaan ratkaisuja hyvin nopeasti suhteessa hajautettuihin organisaatioihin, mutta samassa suhteessa on myös havaittavissa niin sanottuja virhepäätelmiä tai -arviointeja, jotka taas hajautetut organisaatiot kykenevät paremmin estämään.

Korkean keskittämisasteen omaavat organisaatiot ovat korkean *power distancen* organisaatioita eli niissä oleva päätösvalta on kauempana tavallisista työntekijöistä ja organisaatio on todella hierarkkinen. (Hofstede ym. 2010) Matalamman *power distancen* organisaatiot puolestaan ovat jakaneet päätösvaltaansa organisaatiohierarkian alemmille portaille. Mitään selkeää mittaria *power distance* -käsitteelle ei ole, mutta yleisesti on ajateltu, että matalamman koulutuksen vaativissa organisaatioissa se on yleensä korkeampi (Hofstede ym. 2010, 365). SuPer asiantuntijaorganisaationa omaa kohtalaisen neutraalin *power distancen*, sillä päätösvaltaa on jaettu usealle eri organisaatiotasolle aina liittokokouksesta yksiköihin. Jokaisella organisaatiotasolla on omat päätösvalta-alueensa, mutta yleisesti ottaen *power distancen* aste ei ole erityisen korkea.

Bennis ym. (teoksessa Clegg ym. 2006) kertovat, että formaaleissa organisaatioissa valta on arvovaltaa ja legitiimiä, kun taas informaaleissa organisaatioissa vallankäyttö saattaa radikalisoitua jopa pakkovallaksi saakka. Formaalina organisaationa SuPer on luonnollisesti legitiimin vallankäytön piirissä, jossa vallankäyttäjät ovat tietyllä demokraattisella prosessilla valittuja. Tämä on ensisijaisen tärkeää kehittyneissä organisaatioissa, sillä valta on asioiden mahdollistamisen lisäksi myös luomassa ja vahvistamassa erilaisia hierarkioita,

joista osa on haitallisia. Vallan luomat haitalliset hierarkiat saattavat olla pienimmillään lieviä näkemuseroja tai sanaharkkoja, mutta pahimmillaan ne saattavat johtaa myös negatiivisen pakkovallan käyttöön ja tätä kautta rapauttaa organisaation legitiimiä vallankäyttöä tai työyhteisön demokratiaa. Clegg ym. (2006) toteavatkin, että hierarkiat luovat luonnollista eripuraa ja tietynlaisia valtasuhteita, mutta pahimmillaan ne tuovat organisaatiolle todella haitallisia konflikteja.

4.3 Yksiköt ja työntekijät organisaatiokulttuurissa

Yksiköiden ja työntekijöiden toimintaa tarkastellessa on tärkeää ajatella myös organisaatiokulttuurin suhdetta työntekijöihin. Mitä organisaatiokulttuuri tarkoittaa ja mistä se muodostuu? Asiaa voi lähestyä usealta eri tavalta. Organisaation oma kulttuuri voi muodostua johtajan tai hallituksen tietoisista valinnoista tiettyjen muuttujien suhteen. Madhani (2014) kertoo, että organisaatiokulttuuri muodostuu arvoista, uskomuksista ja normeista. Hän jakaa myös tämän löyhästi nelikenttään, jossa on seuraavat muuttujat: 1. *clan culture*, 2. *adhocracy culture*, 3. *hierarchical culture* ja 4. *market culture*. (Madhani, 2014). Arvot ovat määrittämässä organisaation tavoitteita ja uskomukset sekä normit puolestaan toimintatapoja. Organisaatiokulttuuri voidaan mieltää myös käyttäytymismalleiksi, organisaation symboleiksi, ideologiaksi tai uskomuksiksi. (Singh, 2010) Organisaation symbolit saattavat olla erittäin näkyviä ja tunnettuja (esim. McDonalds, Ferrari, Turun Palloseura) ja niiden avulla luodaan mielle yhtymiä. Käyttäytymismallit puolestaan voivat tarkoittaa joko organisaation sisällä tai ulkopuolella tapahtuvaa käytöstä, esimerkiksi kuinka työntekijöitä kohdellaan organisaation sisällä.

Yuan & Lee (2011) ottavat kantaa organisaatiokulttuuriin johtajuuden näkökulmasta. He lähestyvät käsitettä tehokkuuden maksimoinnin kautta, jossa johtajuus on keskeisessä asemassa. Johtajuudella voi vaikuttaa organisaatiokulttuuriin, jolla voidaan lisätä organisaation tehokkuutta, tuottavuutta sekä voittojen määrää. Puryantini ym. (2018) lähestyvät aihetta tiedon jakamisen, kilpailun sekä innovaatioiden kautta. Heidän mukaansa organisaatiokulttuuri vaikuttaa siihen, kuinka innovatiivisia työntekijät ovat, kuinka halukkaita he ovat jakamaan informaatiota ja kuinka kilpailullisia organisaation työntekijät ovat toisiaan kohtaan; eli haluavatko he edetä itse organisaation sisällä vai haluavatko he, että organisaatio kehittyy suhteessa muihin organisaatioihin.

Organisaation kulttuuri on siis vaikuttamassa siihen, kuinka halukkaita työntekijät ovat edesauttamaan esimerkiksi koko yksikön toimintaa vai tähtäävätkö he pelkästään oman etunsa tavoitteluun. Voi siis ajatella, että organisaation kilpailullisuus periytyy joiltain osin myös työntekijöihin. Eli periaatteessa organisaation kilpailukeskeinen asenne suhteessa muihin organisaatioihin voi pahimmillaan olla haittaamassa organisaation toimintaa, jos työntekijät eivät kykene toimimaan kollektiivisena yksikkönä, vaan keskittyvät panttaamaan tärkeää informaatiota ja nostamaan itseään jalustalle. Cui & Hu (2012) lähestyvät aihetta myös käyttäytymismallien kautta. Heidän mukaansa organisaatiokulttuurin ydin on siinä, millaisilla keinoilla ja ajatuksilla joukko organisaation jäseniä ratkaisee heidän eteensä tulevia ongelmia esimerkiksi organisaation yhtenäisyyteen liittyen.

4.3.1 Yksiköt

Harisalo (2008, 25) kertoo teoksessaan, että nykyaikaisen valtavirran kansantaloustieteen isän, Adam Smithin, mukaan organisaatiot ovat muodostuneet työnjaon seurauksena. Työnjaolla tarkoitetaan johonkin tiettyyn työtehtävään erikoistumista, oli se sitten vertikaalisesti tai horisontaalisesti jaettua. Erikoistumisen määrää voi katsoa yksiköittäin ja niiden sisältä työtehtävittäin, esimerkiksi minkälaisiin asioihin SuPerissa on erikoistuttu järjestötoimin sisällä. Työnjakoa ja erikoistumista tehdään lukuisista eri syistä: työn määrän jakamisesta, saman aihealueen työtehtävien kasaamisesta tietyille henkilöille, kilpailuedun saamisesta toisiin yrityksiin tai SuPerin tapauksessa ammattiliittoihin nähden tai vaikkapa tehokkuuden lisäämisen vuoksi.

Erikoistumisella yksiköihin on kuitenkin muitakin vaikutuksia kuin pelkästään työtehtävien tarkentuminen, tehostuminen ja rajautuminen. Smithin mukaan yksiköittäminen, osastottuminen tai *departmentalization* lisäävät erilaisia hierarkkisia valtasuhteita ja se onkin ”kaksiteräinen miekka” (teoksessa Harisalo 2008, 25). Eri yksiköiden erikoistumisessa organisaation täytyy kiinnittää huomiota siihen, että yksiköistä ei tule sulkeutuneita pieniä työyhteisöjä, jotka kokoontuvat toimistotunneiksi omiin poteroihinsa ja kello neljä poistuvat vähin äänin paikalta. Harisalo huomauttaakin, että heikosti toteutettuna erikoistuminen saattaa aiheuttaa haitallisia muureja yksiköiden ympärille ja jähmeitä hierarkioita toimiston sisälle. Hyvin toteutettuna se saa toimiston työntekijät tuntemaan

itsensä, yksiköstä huolimatta, yhdeksi toimiston työntekijöistä ja yhteistyö yli eri yksiköiden rajojen on luonnollista. (Harisalo 2008, 25)

SuPerissa erikoistuminen yksiköihin on mennyt hyvin pitkälle. Kuten Harisalo (2008, 25) toteaa, erikoistumisessa ja sitä kautta tapahtuvassa yksiköitymisessä on omat riskinsä organisaation sisällä muodostuvien hierarkiasuhteiden kannalta. Tätä on myös hieman nähtävissä SuPerissa. Haastatteluiden kautta saadusta informaatiosta päätellen yksiköiden välillä on havaittavissa reviiirikiistoja, jotka menevät aina työntekijätasolta johtajatasolle. Tämä on seurausta pitkälle menneestä yksiköitymisestä, mutta se ei ole asia, josta täytyisi automaattisesti olla huolissaan. Kuten tutkimuksessa on jo aiemmin korostettu, täydellistä organisaatiota tai organisaatiomallia on mahdotonta luoda. Toisessa asiassa voittaminen tarkoittaa toisessa asiassa häviämistä.

4.3.2 Työntekijät

Organisaatioita analysoitaessa ja tutkiessa huomiota täytyy kiinnittää erityisesti siihen, kuinka työntekijät käyttäytyvät osana organisaatiota. (Daft 2010, 36)

Työpaikoilla on perinteisesti ollut käytössä kolme eri teoriaa tai ajatusmallia työntekijöistä:

1. Ensimmäinen malli on tyypillinen fordistisessa tuotantomallissa. Siinä työntekijät eivät ole ahkeria ja tulosta tehdäkseen työpaikalla täytyy olla tiukka kuri ja säännöstö. Osittain tämän takia työnantajat haluavat maksimoida omat voittonsa työntekijöiden tekemästä työstä maksamalla työntekijöille palkkaa, joka ei arvoltaan ole yhtä suuri kuin heidän tekemänsä työn arvo. Tätä kutsutaan kasautumisen malliksi (*regime of accumulation*) (Koistinen 2014, 22).
2. Työntekijät ovat työssään kunnianhimoisia ja tekevät tehtävänsä vastuullisesti, joten heitä täytyy kannustaa sekä palkita.
3. Paras työntekijä on lojaali sekä pitkäaikainen työntekijä, joten tähän tulisi pyrkiä. (Northose, 2010)

Kaksi ensimmäistä mallia ovat toistensa vastakohtia työn organisointiin ja erityisesti ensimmäistä mallia ei asiantuntijaorganisaatioissa sovelleta. Kolmas malli on välimuoto

kahdesta ensimmäisestä, joissa sovelletaan jonkin asteista kuria sekä sääntöjä, mutta keskitytään myös positiivisiin kannustimiin, kuten palkitsemiseen, kehuhin ja työntekijän onnistumisiin. Luonnollisesti kolmas malli on yleisin 2010-luvulla ja tämä malli toteutuu myös SuPerissa. Pitkäaikainen ja lojaali työntekijä on myös organisaatiolle valttikortti, sillä etenkin 1990-luvun organisaatio- ja johtamistutkimuksessa on ollut paljon esillä väite, jonka mukaan henkilöstö on yhä suurempi kilpailutekijä organisaatioiden välisessä kilpailussa (Ilmonen ym. 1998, 9). Työntekijän työhyvinvointi, kouluttaminen sekä riittävä perehdyttäminen työtehtäviin ja työmotivaatiosta huolehtiminen ovat tärkeitä asioita yleisesti organisaatioissa, joista työnantajan täytyy pyrkiä huolehtimaan, jos se haluaa työntekijän sitoutuvan organisaation arvoihin ja toimintaan pidemmäksi aikaa.

4.4 Johto

Johtaminen on keskeinen osa organisaatiotutkimusta ja johdon rooli onkin nähtävissä kaikkialla organisaatioissa, niin sen ylä- kuin alatasoilla (Juuti & Vuorela 2015). Selvennykseksi on hyvä mainita, että tutkimuksessa käytettäessä termiä ”johto” tarkoitetaan SuPerin johtajia ja päälliköitä.

Daft kertoo teoksessaan (2010, 27) Henry Fayolin (1930, 19–42) ideoimasta neljästätoista johtamisperiaatteesta, jotka ovat hyvän johtamisen perusta. Seuraavaksi käydään kuusi relevanteinta periaatetta lävitse.

1. Keskittämisen aste (*centralization*)

Kaikki organisaatiot ovat tiettyyn pisteeseen asti keskittäneet tai hajauttaneet päätösvaltansa, kuten jo aiemmin on todettu. Hajauttamisen ja keskittämisen välillä tulee vallita tasapaino, jonka löytäminen on jokaisen organisaation sisällä varsin vaikea tehtävä. Liian paljon päätösvaltaa keskittäneessä organisaatiossa työntekijöillä ei ole tarpeeksi mahdollisuuksia kehittää ja toteuttaa omaa työtään, kun taas liian hajautetussa organisaatiossa johdolla ei ole kunnollista valtaa valvoa henkilöstöä ja heidän työtehtäviään. (Fayol 1930, 33–34) Vapauden ja valvonnan tasapaino onkin yksi sellaisista tekijöistä, jonka löytämiseen jokaisessa organisaatiossa on käytettävä aikaa.

2. Päätöksenteon yhtenäisyys (*unity of command*)

Päätöksenteon yhtenäisyydellä tarkoitetaan sitä, että jokainen työntekijä saa ohjeita tiettyihin työtehtäviin vain yhdeltä esimieheltä. Tämä helpottaa työntekijän tehtävien suorittamista, sillä tällöin ei voi tulla ristiriitaisia ohjeita työtehtäviin tai tavoitteisiin liittyen, koska ei jouduta prosessoimaan useampia ja mahdollisesti toisistaan vähän poikkeavia ohjeita. (Fayol 1930, 24–25)

3. Skalaariketju (*scalar Chain*)

Periaate siitä, että päätöksenteon skalaariketju on yksinkertainen ja selkeä. Tällöin jokainen työntekijä, päällikkö tai johtaja tietää milloin kukakin vastaa mistäkin. Tämä myös tarkoittaa sitä, että päätöksenteossa ei tarvitse aina kulkea ylimmän johdon kautta, vaan on mahdollista, että kaksi päällikköä kommunikoivat heidän päätösvaltansa piirissä olevista asioista keskenään ilman, että he hakevat asialle hyväksyntää esimerkiksi liiton puheenjohtajalta, vaan korkeintaan heidän esimiehiltään. (Fayol 1930, 34–36)

4. Oikeudenmukaisuus (*equity*)

Johtamisen yksi tärkeimmistä periaatteista on ajatus johtajan oikeudenmukaisuudesta. Oikeudenmukaisuus ja sen merkitys tietysti vaihtelee termin käyttäjästä riippuen. Sen voi ymmärtää asianmukaiseksi kohteluksi, ystävällisyydeksi sekä organisaation aatteiden, periaatteiden ja sääntöjen noudattamiseksi ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. (Fayol 1930, 38–39)

5. Aloitteellisuus (*initiative*)

Neljännän periaatteen idea on se, että johto kannustaa työntekijöitä heidän asemastaan riippumatta aloitteellisuuteen ja idearikkauteen heidän työtehtävissään. Tämä voi tarkoittaa työn suorittamisen tapojen kehittämistä, uusia ideoita yhteisiin projekteihin ja oma-aloitteiseen suunnitteluun. Fayolin mukaan tällainen aloitteellisuus nostaa työmoraalia ja työn laatua. (Fayol 1930, 39–40)

6. Yhteishenki (*esprit de corps*)

Esprit De Corps tarkoittaa yksinkertaisesti yhteishenkeä. Johdolla on merkittävä rooli organisaation työntekijöiden yhteishengen luomisessa ja siihen voi vaikuttaa esimerkiksi johtamistavalla, kokoustyöskentelyllä ja yleisellä yhdenvertaisella suhtautumisella organisaation henkilöstöön. (Fayol 1930, 40–42)

Nämä kuusi periaatetta on valittu muutamasta syystä. Ensimmäiset kolme periaatetta: 1. päätösvallan keskittämisen aste, 2. päätöksenteon yhtenäisyys sekä 3. skalaariketju tulivat tutkimushaastatteluissa esille useaan otteeseen sekä johdon että työntekijöiden puolelta. Työntekijät halusivat lisää vastuuta ja vapautta työtehtäviensä suorittamiseen eli vähemmän keskitettyä päätösvaltaa. Haastatteluissa tuli esille se, että tavoitteet on hyvä luoda organisaation johtoportaassa, mutta itse varsinaisen työn suorittamiseen ei haluttu liikaa kontrollia johdolta. Tähän liittyy myös selkeä päätöksenteon skalaariketju eli toimivaltarajat ja päätöksenteon yhtenäisyys. Molemmat ryhmät, johto ja työntekijät, kokivat toisinaan epäselväksi sen, missä kohdalla oma tai jonkun toisen päätösvalta loppuu ja toisen alkaa. Selkeä ja tarkkaan määritelty päätöksenteon skalaariketju (*scalar chain*) auttaa organisaatiota toimimaan selkeämmin ja nopeammin, sillä äkillisesti tapahtuviin muutoksiin täytyy myös reagoida välittömästi, jolloin kaikkien organisaatiossa on oltava kartalla siitä, kenellä on päätösvaltaa asioiden suhteen. Tämä myös vähentää toisen periaatteen mukaista ongelmaa, jossa ohjeet saattavat olla ristiriidassa keskenään aiheuttaen työntekijälle tilanteita, joissa hän ei ole varma kumpia ohjeita hänen tulisi seurata vai kenties pyrkiä tekemään molempien ohjeiden välimuotoratkaisuja.

Kolme viimeistä periaatetta eli oikeudenmukaisuus, aloitteellisuus ja yhteishenki linkittyvät vahvasti keskenään. Yhteishenki rakentuu näistä kahdesta eli oikeudenmukaisuudesta ja aloitteellisuudesta. 2010-luvun asiantuntijaorganisaatiossa työntekijöillä täytyy olla oma-aloitteisuutta työtehtäviensä kehittämiseen, tehostamiseen tai muunlaiseen viilaamiseen, jolloin työstä saadaan sujuvampaa ja mahdollisesti vähemmän kuormittavaa. Tähän työntekijät tarvitsevat kuitenkin johdolta luvan tai rohkaisua. Oikeudenmukaisuus on puolestaan pitkälti johdon puolelta rakennettu, sillä kaikkien yhdenvertainen kohtelu poistaa henkilöiden välisiä skismoja sekä tervehdyttää organisaation ilmapiiriä. Johdon täytyy myös toimia jonkinlaisena poliisina näissä tilanteissa ja yhdessä muiden työntekijöiden kanssa puuttua erimielisyyksiin tarpeeksi nopeasti, ennen kuin niistä ehtii kehittyä liian suuria ongelmia. Henkilöstön ja johdon välisiä ongelmia puolestaan täytyy pyrkiä korjaamaan avoimemmalla ja keskustelelevammalla ilmapiirillä, sekä pyrkiä selvittämään ongelmien perimmäiset syyt: onko työntekijällä tarpeeksi vapautta toteuttaa työtään ja onko johdolla tarpeeksi informaatiota työntekijän aikaansaannoksista. Jokaisessa organisaatiossa on omat ongelmansa henkilökemioiden välillä ja niistä ei varmaan koskaan päästä kokonaan irti. Tällaiset ongelmat varjostavat silti koko toimiston ilmapiiriä ja niihin on tärkeää puuttua tarpeeksi ajoissa. Yhdessä nämä tekijät ovat muodostamassa kuudetta periaatetta eli

yhteishenkeä. Organisaatio, jossa on hyvä yhteishenki, onnistuu tavoitteissaan paremmin, pitää työntekijät motivoituneempina ja sitoutuneempina sekä vähentää myös työpäivien stressaavuutta.

Johtajat ja päälliköt käyttävät korkeamman tason valtaa työntekijöihin, mikä aiheuttaa luonnollisesti toisinaan eripuraa työntekijöiden ja johdon välillä. Juuti & Vuorela (2015) huomauttavat, että epäonnistuneet keskustelut eli keskustelut, joissa työntekijä on kokenut mielipiteensä tai näkökulmansa tulleen hyllytetyksi ilman riittäviä perusteluja, vähentävät työntekijän työmotivaatiota. Mikäli työntekijä näkee, että hänen lähestymistapansa on esimiehensä tapaa parempi, työntekijän voi olla vaikeaa päästää irti ajatuksistaan. Tämän takia työntekijöiden työhön liittyvissä asioissa johdon tulisi pyrkiä ottamaan aina huomioon myös työntekijän mielipide ja käymään avointa keskustelua aiheesta. Keskustelujen tulisikin aina johtaa sopimukseen johdon ja työntekijöiden välillä, mitkä molemmat osapuolet voivat tulkita yhteisiksi ja hyväksyttäväksi (Juuti & Vuorela 2015).

Palautteen antaminen työntekijöille on seikka, jolla voi lähteä konkreettisesti kehittämään suhteita työntekijöihin ja täten myös parantamaan heidän työsuoritustaan. Juutin ja Vuorelan (2015) mukaan suomalaiset esimiehet eivät anna paljoakaan palautetta alaisillensa heidän tekemästään työstä. Rakentava palaute kuitenkin auttaa työntekijää hiomaan omia työtapojaan ja positiivinen palaute puolestaan on työhyvinvoinnin ja -tehon kannalta merkittäviä tekijöitä. Palautetta saamalla kuka tahansa työntekijä voi pyrkiä kehittämään itseään tulevaisuudessa eteen tulevien työtehtävien suhteen. Palautteessa yleisrakenteen täytyy olla positiivinen, jotta sillä on työntekijän kannalta työmotivaatiota antava vaikutus.

4.5 Tiedonkulku ja viestintä

Organisaatioiden sisäinen viestintäkulttuuri on erityisen tärkeä organisaation toimivuuden kannalta. Ammattiliittoja on usein arvosteltu jähmeiksi ja kankeiksi organisaatioiksi, jotka eivät kykene tarpeeksi nopeaan reagointiin. Organisaatioiden jähmyteen vaikuttaa viestinnän lisäksi hallinnon rakenne. Reagointinopeutta esimerkiksi yhteiskunnallisiin asioihin voidaan kuitenkin parantaa sisäiseen viestintään panostamalla.

Viestintätavat voidaan jaotella organisaatioiden tasolla neljään erilliseen osaan. Nämä ovat: kirjallinen, suullinen, sanaton ja elektroninen viestintä (Lehto 2012, 45). Elektroniseen

viestintään voidaan laskea mukaan myös organisaation sisäiset informaatiojärjestelmät, kuten SuPerin kohdalla Huugo-intra, Microsoft Teams ja muut kommunikaatioon käytettävät ohjelmistot.

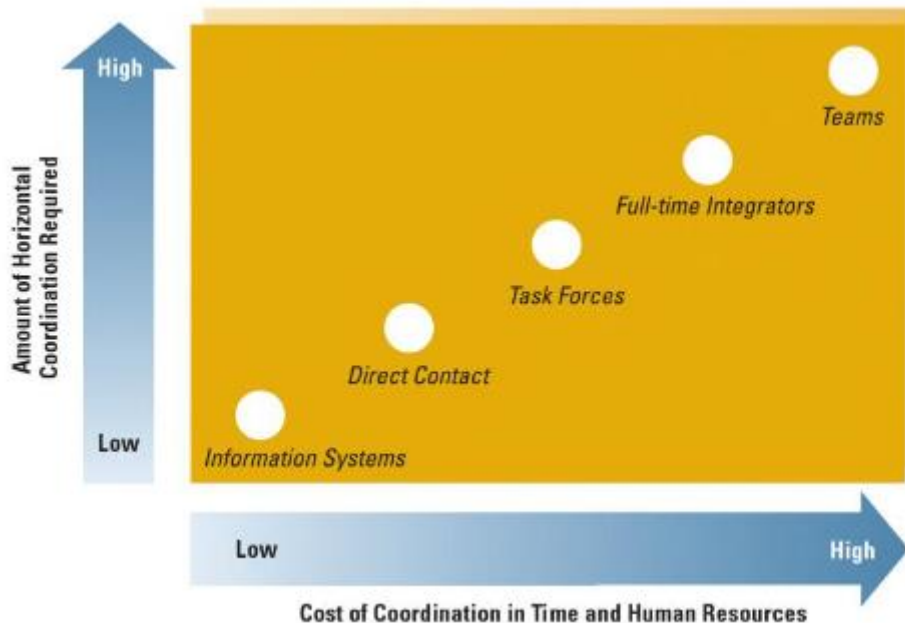
Erilaisen jaon voi tehdä myös kahteen osaan, horisontaaliseen ja vertikaaliseen viestintään (Lehto 2012, 45 & Daft 2010, 98–101). Vertikaalisella viestinnällä tarkoitetaan pystysuunnassa kulkevaa viestintää, eli joko alaiselta esimiehelle tai esimieheltä alaiselle kulkevaa viestintää, tällöin se saattaa mennä organisaatiohierarkiassa koko organisaation lävitse, ylimmältä tasolta aina alimmalle tasolle (Daft 2010, 98). Vertikaalisen viestinnän perimmäisenä tarkoituksena on välittää työnjakoa organisaation ylemmiltä tasoilta alemmille sekä toisaalta taas välittää tietoa työn tuloksista alemmilla tasoilta ylemmille. Daft kertoo kolme mallia vertikaalisen viestinnän suorista ja epäsuorista muodoista: hierarkkisesta läheteestä, säännöistä ja suunnitelmista sekä vertikaalisista informaatiojärjestelmistä. Hierarkkisessa läheteessä organisaation alemmilla tasoilla saattaa tulla jokin ongelma, johon työntekijä ei saa ratkaisua aikaiseksi mahdollisesti joko toimeenpanovallan tai tiedon puutteen vuoksi. Tällöin hän tekee ”lähetteen” ylemmälle tasolle organisaation hierarkiassa eli käytännössä esimiehelleen. Esimiehen mahdollisesti ratkaistua asian hän taas puolestaan lähettää vastauksen takaisin alkuperäislähteelle eli työntekijälle. Säännöt ja suunnitelmat taas puolestaan on epäsuora vertikaalisen informaationvälityksen muoto. Tällöin informaatio on välitetty vertikaalisesti alaspäin jo ennen varsinaista informaation käyttötilannetta. Säännöillä ja ohjeilla on tarkoitus luoda työntekijöille toimintamalleja tilanteisiin sen takia, että heidän ei tarvitse olla esimiehiinsä yhteyksissä, vaan he kykenevät ratkaisemaan tilanteet ilman apua. Viimeisenä mallina on vertikaaliset informaatiojärjestelmät. Tällaisia systeemejä voivat olla esimerkiksi kuukausittaiset tai viikoittaiset raportit yksikön työskentelystä, budjettiraportit ja muut vastaavat. (Daft 2010, 99)

Horisontaalinen viestintä puolestaan on johtajalta toiselle, yksiköstä toiseen tai työntekijältä toiselle tapahtuvaa kommunikaatiota ja tiedonvälitystä, kuten työhön liittyvän informaation vaihtamista, tuen tai avun pyytämistä ja työn keskinäisen organisoinnin suunnittelua (Daft 2010, 100). Lehto (2012, 45–46) kiteyttää vertikaalisen viestinnän olevan useimmiten johdolta työntekijälle tapahtuvaa kommunikointia, jossa välitetään työohjeistusta, palautetta tai muuta työhön liittyvää informaatiota. Horisontaalinen viestintä taas on yleensä huomattavasti monipuolisempaa ja sen merkitys nousee lähes suoraan verrannollisesti organisaation koon kasvaessa. Horisontaalinen viestintä on vertikaalista viestintää

tavanomaisempaa. Lehdon (2012, 46) mukaan A. K. Wickesberg tutki (1968) organisaatioiden esimiesten sisäistä viestintää ja huomasi, että kolmasosa viestinnästä oli vertikaalista ja jopa kaksi kolmasosaa horisontaalista. Samalla Lehto huomauttaa, että Gannonin vuoden 1979 julkaisussa on todettu, että organisaatiohierarkian alemmilla tasoilla horisontaalinen viestintä on entistä suositumpaa.

Daft (2010, 100–101 & kuva 1, 36) antaa myös horisontaaliseen tiedonvälitykseen neljä erilaista toteutusmallia: 1. informaatiojärjestelmät, 2. suora kontakti, 3. työryhmä ja 4. kokoaikainen tiedonvälittäjä. Ensimmäisessä mallissa tarkoitetaan yksinkertaisesti alustoja, joilla työntekijät voivat viestiä toisilleen tai jakaa informaatiota. Tällä hetkellä SuPerissa on käytössä tällaisia alustoja, esimerkiksi Microsoft Teams. Tällaisten tiedonvälitys- ja keskustelujärjestelmien tarkoituksena on helpottaa tiedonvälitystä sekä lujittaa työntekijöiden suhdetta toisiinsa kommunikoinnin helpottuessa. Toisessa mallissa, eli suorassa kontaktissa, on kyse suorasta kommunikoinnista toisten kanssa. Daft (2010, 100) kertoo esimerkkinä suorasta kommunikoinnista yhteyshenkilömallin, jossa yhteydenpito esimerkiksi tiettyjen yksiköitten välillä on delegoitu kokonaan jollekin tietylle henkilölle eli yhteyshenkilölle (*liaison person*). Tällöin yhteyshenkilön vastuuna on tiedonvälitys ja koordinointi näiden kahden yksikön välillä.

Kolmas malli, työryhmämalli, puolestaan on laajemman skaalan tiedonvälitystä kuin mihin esimerkiksi yhteyshenkilö pystyy. Tällöin kyseessä on useamman eri yksikön välinen koordinointi, johon yhden ihmisen aikataulu ei riitä. SuPerissa käytössä oleva työryhmätoiminta, joka yhdistää useamman yksikön työntekijöitä, on erinomainen malliesimerkki tällaisesta työryhmätoiminnasta. Jos yksi työryhmä pitää sisällään esimerkiksi neljän eri yksikön työntekijöitä, tällöin jokainen työryhmän jäsen on veloitettu välittämään työryhmän kuulumiset omaan yksikköönsä. Viimeinen malli on kokoaikainen tiedonvälittäjä eli kokonaan tiedonvälitykseen luotu positio organisaatiossa. Poiketen yhteyshenkilöstä, tiedonvälittäjä ei ole suoraan jonkun osaston tai yksikön jäsen, joka hoitaa muiden tehtäviensä ohessa tiedonvälitystä tietystä yksiköstä tai projektista toiseen. Hänen tehtävänsä on olla yksikön ulkopuolinen toimija ja hoitaa tiedonvälitys organisaation eri elinten välillä. (Daft 2010, 101)



(Kuva 1. Daft ym. 2010, 104)

Edellisistä malleista tiedonvälitykseen SuPerissa on selkeästi nähtävissä mallit 1. informaatiojärjestelmät sekä 3. työryhmät. Organisaatioiden tiedonvälityksen pohjana toimivat usein erilaiset sähköiset järjestelmät, olivatpa ne toimivia tai eivät. Tiedonvälityksen täytyy olla nopeaa ja tarpeeksi kattavaa, joten monimutkaiset tai huonosti toimivat järjestelmät saattavat olla pahimmillaan lamauttamassa organisaation informaationlevitystä. Myös tämä on ollut havaittavissa tehdyissä haastatteluissa: intra sekä yhteinen-asema ovat epätoimivia ja sähköpostilistat ovat huono tiedonvälitysmenetelmä. Sähköposteja tullessa pahimmillaan satoja päivässä, on niistä mahdotonta kyetä löytämään tarvittavaa informaatiota tarpeeksi nopeasti. Työryhmät ovat puolestaan hyvä keino horisontaaliseen tiedonvälitykseen, mikäli tiedolla ei ole kiire.

Formaalien viestinnän lisäksi organisaatioissa on paljon informaalia viestintää. Lehto (2012, 45) toteaa, että usein informaali viestintä saatetaan nähdä haitallisena, mutta todellisuudessa sillä on merkittävä rooli organisaation toimivuuden kannalta. Haastattelujen perusteella voikin kiistatta todeta, että informaali viestintä, jota tapahtuu kahvipöydissä tai toimiston käytävillä, on merkittävä osa tiedonkulusta SuPerin organisaation sisällä.

ParTy-kyselyissä (Diacor terveystalvet Oy 2014 & 2017) tiedonkulku henkilöstön ja johdon välillä arvioitiin usein erittäin heikoksi. Tämän kommunikaatioyhteyden täydelliseen avaamiseen ja joustavuuteen on mahdoton löytää yksinkertaista reseptiä, jolla tieto kulkisi

nopeasti, joustavasti ja jatkuvasti molempiin suuntiin. Lehto (2012, 46) mainitsee General Electricissä suoritetusta selvityksestä organisaatioviestinnästä, josta Ronald Adler kertoo teoksessaan *Communicating at work – Principles and practices for business and the professions* (1992). Selvityksessä todettiin, että johtajan ja henkilöstön välisessä viestinnässä tärkeintä oli viestinnän selkeys. Selkeä viestintä oli selvityksen mukaan myös työtyytyväisyyden tärkein tekijä. Tämän vuoksi viestintää, niin sisäistä kuin ulkoista, ei voi painottaa liiaksi organisaatioiden toiminnassa. Viestintää vertikaalisesti johdolta henkilöstölle sekä horisontaalisesti työntekijältä työntekijälle tai yksiköltä toiselle täytyy Adlerin mukaan pyrkiä kehittämään jatkuvasti entistä toimivampaan suuntaan.

Viestinnän laatuun vertikaalisesti työntekijältä johdolle vaikuttavat muutkin tekijät, kuten luottamus työntekijän ja johdon välillä tai huonot kokemukset ylöspäin suuntautuneesta viestinnästä. Tällainen kokemus voi syntyä esimerkiksi, jos ehdotukset tai viestit ovat työntekijän kokemuksen mukaan liian heppoisasti tukahdutettu tai jätetty käsittelemättä. Haastattelujen perusteella oli selkeästi nähtävissä, että henkilöt, jotka arvioivat esimiehensä korkeammalla arvosanalla, kokivat voivansa tuoda kehitysideat sekä ongelmatilanteet paremmin esimiehilleen esiin. Sitä ei analysoida tarkemmin, johtaako viestinnän helppous korkeampaan arvosanaan vai johtavatko siihen muut luottamusta lisäävät tekijät, jotka osaltaan helpottavat vertikaalista viestintää. Lehto (2012, 46) mainitseekin, että organisaatioviestintään perehtyneet tutkijat, kuten Adler (1992) ja Luthans (1992), puhuvat työntekijän ylöspäin suuntautuneen viestinnän kohdalla *loss aversion* -periaatteesta. Periaatteen mukaan työntekijä arvioi viestintätilanteessa viestin seurauksia eli riskit vastaan voitot. Jos työntekijällä ei ole kunnollista luottamusta esimieheensä, hän arvioi riskialttiissa tai ongelmatilanteissa viestintää esimiehelle *loss aversion* -periaatteen kautta ja saattaa jättää ongelmatilanteet kertomatta tai hakea niihin apua jostain toista kautta. Tämä on erittäin ongelmallinen tilanne, sillä tällöin ainoastaan positiiviset viestit saavuttavat esimiehet ja heillä ei ole todellista kuvaa yksikön, tiimin tai organisaation toiminnasta ja se luo viestintävääristymän.

Luottamusta henkilöstön ja esimiesten välillä voi lisätä useilla eri keinoilla, mutta lopulta nämä riippuvat hyvin paljon henkilöistä itsestään. Haastatteluissa peräänkuulutettiin muutosta johtamiskulttuuriin, jossa formaalin viestinnän lisäksi myös informaali viestintä on tärkeää, kuten luottamuksen lisäämistä työntekijöitä kohtaan ja esimiesten konkreettista osallistumista epävirallisempiin hetkiin, esimerkiksi kello yhden kahvitaukoon. Luottamus

rakennetaan pitkälti työasioista puhumalla, mutta myös epävirallisempia asioita käsittelemällä.

4.6 Työhyvinvointi

Jokaisella työpaikalla esiintyy toisinaan ongelmatilanteita, kuten ongelmia henkilöiden välillä tai sairauspoissaolojen aaltoja, joiden ratkaisemiseen organisaation on käytettävä aikaa ja mahdollisesti muita resursseja. Ilmarisen (2017) selvityksen mukaan yksi sairauspoissaolopäivä maksaa työnantajalle keskimäärin noin 320 euroa, joten jo pelkästään tämän perusteella työhyvinvointi on aspekti, jota jokaisen organisaation tulisi tarkastella. Myöhemmin käsiteltävissä haastatteluissa pyritään kartoittamaan sellaisia tilanteita, joissa työhyvinvoinnille on aiheutunut selkeitä uhkatekijöitä, esimerkiksi työpaikkakiusaamista, ongelmia henkilökemioissa, työuupumusta tai liian korkeaa stressitasoa.

Miksi sitten työhyvinvointia on tärkeää tutkia tai kartoittaa? Työhyvinvointi on keskeisessä osassa työntekijän sitoutumisen, yhteisöllisyyden ja tuloksellisuuden kanssa (Juuti & Vuorela 2015). Työhyvinvointi ei tietystikään ole ainoa tekijä, joka vaikuttaa tähän, sillä myös esimiehellä, työyhteisöllä ja osaamisella ovat tärkeät roolit työntekijän tuloksellisuudessa ja sitoutumisella. Täten työhyvinvointiin panostaminen on nähtävä ensisijaisesti investointina eikä pelkkänä juoksevana kuluna, sillä sitoutunut ja hyvinvoiva työntekijä tulee myös organisaatiolle pidemmän päälle halvemmaksi esimerkiksi sairauspoissaolojen vähentyessä. Myös työntekijään panostettu koulutus työuran aikana ja sitä kautta saatu informaatio ja tietotaito pysyvät organisaatiossa kauemman aikaa, sillä sitoutunut työntekijä ei etsi uusia uramahdollisuuksia yhtä aktiivisesti kuin vähemmän sitoutunut työntekijä.

Työympäristöt ovat muuttuneet kuluvien vuosikymmenten aikana entistä hektisemmiksi ja kiireisimmiksi. Organisaatioiden on pyrittävä jatkuvasti nopeuttamaan toimintaansa ja päätöksentekoansa samalla kun ne tehostavat toimintaprosessejaan ja pitävät organisaation taloudellisen puolen tehokkaana ja toimivana (Juuti & Vuorela 2015). Tämä on johtanut myös siihen, että henkilöstön työnkuvat ovat monipuolistuneet ja tuloksellisuutta vaaditaan yhtä enemmän. Vaatimukset eivät kohdistu pelkästään työntekijöihin, sillä myös organisaatioille kohdistuu edellä mainittuja vaatimuksia yhä enemmän. Työntekijät eivät

kuitenkaan halua kokea olevansa koneita, jotka suorittavat työtehtäviä toisensa perään automaatiomaisesti, vaan he haluavat tulla nähdyiksi yksilöinä, henkilöinä ja osana työyhteisöä (Daft ym. 2010, 27).

Juuti ja Vuorela (2015) kertovat kirjassaan, että johtaminen on tärkein työnhyvinvointiin vaikuttava osatekijä. Johtamisen roolia on todella vaikeaa korostaa liikaa, sillä johtaja- tai päällikkötasolla määritellään usein työntekijän työtehtävät, mahdolliset työmatkat sekä näiden lisäksi esimies on luomassa yksikön sisäistä henkilökemiaa omalla esimerkillään. Sen lisäksi, että johtamisella on keskeinen rooli työhyvinvoinnin laadussa, sillä on keskeinen rooli myös työhyvinvoinnin kehittämisessä. Johtamisen täytyy olla keskustelevaa ja huomioon ottavaa työntekijöiden kohdalla, jotta työntekijä kokee olevansa merkityksellinen ja oman työnsä ammattilainen. (Juuti & Vuorela 2015) Mikäli johto antaa työntekijälle mahdollisuuden olla ideoimassa ja vaikuttamassa oman työnsä suoritustapoihin ja mahdollisuuksien mukaan sisältöön; tällöin myös työntekijän kiinnostus työtä kohtaan on korkeampi ja tätä kautta työntekijä on sitoutuneempi ja motivoituneempi (Ilmonen ym. 1998, 13).

Liikunta on yksi tekijä, jolla työhyvinvoinnin fyysistä ja henkistä puolta on pyritty parantamaan ja kehittämään (Juuti & Vuorela 2015). SuPerilla onkin käytössään esimerkiksi maksuton kuntosali työntekijöille, liikuntasetelit, hieroja kerran kuukaudessa, vuosittain järjestettävä yhteinen työhyvinvointitapahtuma sekä työntekijöiden osallistuminen muutamaan juoksutapahtumaan vuoden aikana kustannetaan toimiston puolelta. Nämä ovat konkreettisia esimerkkejä hyvin hoidetusta liikunnallisen työhyvinvoinnin ylläpitämisestä. Sen lisäksi, että liikunta auttaa ylläpitämään fyysistä terveyttä, se mahdollistaa työntekijöille myös sosiaalisten suhteiden ylläpitämiseen muiden työntekijöiden tai johdon kanssa tapahtumiin yhdessä osallistuttaessa. Tämä johtuu siitä, että työkaverin tunteminen myös työtehtävien ulkopuolella edesauttaa hänen ymmärtämistään ja täten vähentää henkilökemioissa esiintyvää kitkaa (Juuti & Vuorela 2015). SuPerissa yleinen työhyvinvointi näyttää olevan kohtalaisen hyvällä tasolla. Työntekijöiden työkykyä tuetaan useilla erilaisilla menetelmillä ja yhteiset liikuntatapahtumat keräsivät muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta pelkästään positiivista palautetta. Liikuntatapahtumat koettiin Juutin ja Vuorelan (2015) päätelmien mukaisesti myös tämän tutkimuksen haastatteluiden perusteella vähentävän eriarvoisuuden tunnetta ja lisäävän ymmärrystä toisia kohtaan SuPerin organisaatiossa.

Työhyvinvointi on siis vahvasti vaikuttamassa työntekijän kokonaishyvinvointiin. Kokonaishyvinvointi taas puolestaan koostuu yksilön hyvinvoinnista, työturvallisuudesta ja varhaisesta välittämisestä. Varhainen välittäminen on nimenomaan se kohta, johon asiantuntijaorganisaatiot, kuten SuPer, voivat parhaiten vaikuttaa. Työntekijän työhyvinvoinnista ajoissa huolehtiminen näkyy työntekijän myöhäisemmällä työuralla pienempänä poissaolomääränä ja täten myös organisaation kannalta säästettyinä taloudellisina resursseina. Se myös vähentää työkyvyttömyysriskiä ja sitä kautta tulevia kustannuksia (Ilmarinen 2017).

5 HAASTATTELUAINEISTO JA METODI

Tässä osiossa käsitellään tutkimuksen haastatteluaineistoa ja sen analysointiin käytettäviä metodeja. Aluksi selvennetään tutkimuksen aineistonkeruumenetelmää, eli puolistrukturoitua teemahaastattelua ja tämän jälkeen siirrytään kertomaan perusteluja, joilla ihmiset valittiin haastatteluihin. Luvussa käsitellään myös tutkijan asemaa luotettavana ja eettisenä toimijana haastateltujen näkökulmasta sekä tutkijan objektiivista suhtautumista haastatteluaineistoon.

5.1 Tutkimushaastattelut

Tässä tutkielmassa tutkimushaastattelujen ensisijaisena tavoitteena on olla valottamassa organisaatioon liittyviä haasteita, kehityskohtia sekä ongelmatilanteita. Ne ovat myös mahdollistamassa tutkijan syventymisen organisaation nykyiseen tilaan. Haastattelujen tuloksena saatu laadullinen aineisto ja siitä tehtävä laadullinen analyysi viittaa ei-numeraaliseen tieteen tekemiseen (Eskola & Suoranta 1998). Laadullisen tutkimuksen tekemisen vahvuus on ensisijaisesti siinä, että sen avulla on mahdollista muodostaa yksityiskohdista sekä laajoista ja monimutkaisistakin kokonaisuuksista ymmärrettäviä tulkintoja ja selityksiä (Mason 2002, 3). Tutkimushaastatteluiden tarkoituksena on muodostaa kokonaisuus haastateltavien näkemyksistä, tiedoista ja kokemuksista (Mason 2002, 63). Näitä tietoja yhdistämällä ja analysoimalla tutkijan on tarkoitus pyrkiä luomaan kokonaiskuva organisaatiossa vallitsevasta tilasta kahden eri ryhmän, johdon ja työntekijöiden, välillä.

Tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmänä toimii puolistrukturoitu teemahaastattelu. Teemahaastattelu toimii parhaiten laadullisen tutkimusaineiston keruuseen, sillä tällöin haastateltavilla on mahdollisuus selittää yksiselitteisten kyllä-ei-vastausten sijaan laajemmin kokemuksiaan, tietojaan ja tulkintojaan teemojen ympäriltä (Hirsjärvi & Hurme 2014, 48). Teemahaastatteluissa vastausvaihtoehtoja ei anneta ennalta, vaan kysymykset ovat jo rakenteeltaan muotoiltu siten, että haastateltavalla on mahdollisuus vastata niihin haluamallaan tavalla (Hirsjärvi & Hurme 2014, 48). Teemahaastattelu oli paras vaihtoehto

tutkimusaineiston keräämiseen, sillä tarkoituksena oli saada informaatiota tietyistä organisaatioon liittyvistä asioista, kuten organisaatiokulttuurista, johtamisesta ja organisaatorakenteen ongelmista.

Kaikki kysymykset esitettiin haastateltaville lähes poikkeuksetta samassa järjestyksessä, mutta joidenkin haastateltavien kohdalla saatettiin jättää joitakin kysymyksiä kysymättä, jos vastaus kysymykseen saatiin jo jossain toisessa kohdassa. Tarkentavia lisäkysymyksiä saatettiin myös esittää, mikäli haastateltava antoi informaatiota, johon koettiin tarvetta esittää tarkentavia ja aihetta selkiyttäviä kysymyksiä. Haastateltavien oli myös mahdollista esittää selventäviä tiedusteluja tutkijan esittämiin kysymyksiin liittyen, mikäli he kokivat siihen tarvetta. Haastattelujen lopuksi haastateltavilla oli mahdollisuus kertoa täydentäviä vastauksia teemoihin liittyen tai puolestaan kysyä haastattelijalta tietoa haastattelusta tai muista tutkimukseen liittyvistä asioista.

Ennen haastatteluja toiveena oli, että informantit eivät perehtyisi haastattelun teemoihin etukäteen, sillä tämä saattaa vääristää tutkimustuloksia joidenkin kysymysten kohdalla. Johdon suhteen kuitenkin tehtiin haastateltavien pyynnöstä poikkeus ja heille kerrottiin haastattelun kysymysteemat etukäteen ilman tarkkoja kysymyksiä. Kysymykset olivat muotoiltu siten, että niihin kykeni vastaamaan tutkimuksen kannalta riittävän tarkasti ilman ennakkotietoja aiheesta. Mikäli haastateltava ei olisi osannut sanoa jostain aihealueesta tai kysymyksestä mitään, se olisi puolestaan antanut tutkijalle erilaista, mutta relevanttia informaatiota organisaation tilasta.

Organisaation laajasta koosta johtuen oli tarpeellista toteuttaa poikkeuksellisen suuri määrä haastatteluja. Laadullisessa aineistossa keskeistä on se, että aineiston koko on sisällöllisesti ja määrällisesti sopiva (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Tutkimuksen 17 haastattelua kattavat organisaation työntekijöistä noin viidenneksen, joten aineiston määrä oli todella laaja, mutta ei kuitenkaan liian suuri. Myös lyhyemmän kyselyn toteuttamista kaikille organisaation työntekijöille sekä ammattiosastoaktiiveille harkittiin, mutta lopulta tämä olisi kasvattanut aineiston liian suureksi, jotta aikaresurssien puitteissa olisi ehditty käsitellä koko aineisto tarpeeksi tarkasti. Kyselyn järjestämisen etuna olisi ehdottomasti ollut se, että sitä kautta olisi voitu kerryttää entistä laajempi käsitys organisaatiossa vallitsevasta tilasta – erityisesti kysymyksissä, jotka kohdistuvat suoraan henkilöstöön itseensä.

5.2 Haastattelujen toteuttaminen ja aineisto

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on saada ymmärrystä tai tietoa jostain tapahtumasta tai ilmiöstä ja tähän pyritään analysoimalla aineistoa mahdollisimman syvällisesti ja tarkasti eli laadullisesti. Tutkimusaineiston rajaaminen tapahtuu siten, että se jää tieteellisesti ja teoreettisesti edustavaksi ja relevantiksi. (Eskola & Suoranta 1998)

Tutkimusta varten lähetin sähköisiä tiedusteluja organisaation työntekijöille ja johdolle mahdollisesta haastattelusta. Kyselyt lähetettiin 19 henkilölle, joista 17 suostui haastatteluun ja kaksi ei vastannut kyselyyn. Tavoitteena oli saada noin puolet haastattelujen kokonaismäärästä kumpaakin ryhmää (johto ja työntekijät) ja tässä onnistuttiin. Tämä asetelma oli erittäin tärkeä, sillä organisaation koostuessa useasta yksiköstä ja organisaatiohierarkian sisältäessä aina jonkinasteista johtajavetoisuutta; tarkoituksena oli saada mahdollisimman laaja kuva johdon näkemyksistä sekä heidän yksiköidensä työntekijöiden näkemyksistä.

Haastattelut koostuvat kahdeksasta työntekijähaastattelusta ja yhdeksästä johdon haastattelusta, joissa on haastateltu johtajia sekä päälliköitä. Haastateltavilta ei tiedusteltu sen tarkemmin tietoja heistä itsestään, kuten ikää, sukupuolta tai työvuosia, mutta haastattelijan oman arvion mukaan ikä- ja sukupuolijakauma jakautui kohtalaisen tasaisesti. Haastattelut toteutettiin yhteensä viiden viikon aikajakson aikana loka- ja marraskuussa 2019 sekä johdolle että työntekijöille. Kysymysrungot rakentuivat hyvin pitkälti samanlaisina molemmille ryhmille, mutta johdon haastatteluissa johtaminen esiintyi erillisenä teemana, kun puolestaan työntekijöiden haastatteluissa osa kyseisen kysymyskategorian kysymyksistä oli pilkottu muiden teemojen sisälle. Rakenteeltaan haastattelut olivat puolistrukturoituja ja sisällöltään ne olivat samat jokaiselle johdon jäsenelle ja jokaiselle työntekijälle. Haastattelut olivat 60 kysymyksen pituisia ja aikaa näihin meni vaihdellen 55 minuutista aina yhteen tuntiin ja 50 minuuttiin. Kysymysten teemoina olivat: organisaatio, työ, johtaminen, yksiköt, työhyvinvointi, yhdenvertaisuus, työpaikan demokraattisuus, vihreä toimisto, ammattiosastot, koulutus ja jäsenhankinta. Haastattelujen teemat valikoituivat empiirisen tutkimuksen sekä pöytäkirja-aineistoon perehtymisen perusteella.

Osallistuminen haastatteluihin perustui vapaaehtoisuuteen, joka on ihmisiin kohdistuvassa tutkimuksessa tärkeä peruspilari (Hirsjärvi & Hurme 2008). Haastateltavat antoivat

suostumuksensa haastatteluun joko sähköpostitse tai suullisesti, eikä erillisiä haastattelusopimuksia nähty tarpeelliseksi. Haastatteluista 16 äänitallioitiin haastateltavan luvalla ja yhdessä haastattelussa vastaukset kirjoitettiin ylös haastattelun aikana. Kaikki informantit antoivat luvan käyttää aineistoa myös haastattelijan pro gradu -tutkielmassa. Haastattelujen jälkeen äänitteet litteroitiin auki teemoittain.

5.2.1 Haastateltavien anonymiteetti

Tutkimushaastatteluja suunniteltaessa pyrittiin kiinnittämään erityisesti huomiota siihen, että kysymykset eivät olisi yksilöiviä, eikä niistä täten voisi päätellä vastaajan henkilöllisyyttä. Osa kysymyksiin annetuista vastauksista oli kuitenkin sellaisia, joista on mahdollista päätellä vastaajan henkilöllisyys, mutta haastatteluaineistojen säilyessä ainoastaan tutkijan luettavana tällä ei ole niin suurta merkitystä. Haastatteluja analysoitaessa yksilöivät kysymykset eivät tule sen luontoisesti esille, että niistä olisi mahdollista tunnistaa haastateltavan henkilöllisyyttä. Myöhemmin käytettävät lainaukset haastatteluista eivät ole sellaisia, joista haastateltavan henkilöllisyys voisi selvitä.

Haastatteluiden alussa tuotiin tutkimukseen osallistuville henkilöille esille se, että haastattelut toteutetaan mahdollisimman anonymisesti, eli haastateltujen nimet, ikä tai työtehtävät eivät tule missään kohdassa tutkimusta esille, eikä niitä mainita missään muussakaan yhteydessä. Anonymiteetti oli osaltaan luomassa ilmapiiriä, jossa haastateltavat pystyivät puhumaan avoimesti tuntemuksistaan ja tarpeen tullen myös esittämään kritiikkiä organisaatiota kohtaan. Haastateltaville tuotiin tiedoksi, että haastatteluista saatava informaatio pyritään muokkaamaan mahdollisimman anonymiksi esimerkiksi siten, että heidän positionsa organisaatiossa ei tule esille, vaikka he saattaisivatkin kertoa sen haastattelussa. Haastateltaville informoitiin myös se, että mikäli he jakavat jotain pienen piirin tiedossa olevaa tietoa ja haastattelijalla ei ole käsitystä tämän informaation luonteesta, niin tätä kautta muiden piirin jäsenten on mahdollista päätellä, että yhtä heistä on haastateltu. Tällä pyrittiin välttämään tilanteita, jossa tutkijalle jaetaan sellaista tietoa, joka yksilöisi jonkun haastateltavan tunnistettavaksi.

5.2.2 Tutkijan objektiivinen suhtautuminen ja ennakko-oletukset

Haastatteluja toteuttaessa ja niiden aineistoa analysoidessa niihin pyrittiin suhtautumaan mahdollisimman objektiivisesti. Tutkijalla ei ollut juurikaan ennakkotietoa SuPerin sisäisestä toiminnasta, toimintakulttuurista tai organisaatiossa esiintyvistä ongelmista tutkimusta rakennettaessa. Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan laadullisen tutkimukseen kuuluu myös hypoteesittomuus. Haastatteluja tehdessä on muodostunut jonkinlainen katsaus ongelmatilanteisiin kuulopuheiden kautta, mutta haastattelujen analysoinnissa keskitytään pelkästään haastatteluista saatuihin tietoihin ja ennakko-oletukset jätetään taka-alalle. Objektiivisuudella tarkoitetaan Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan omien henkilökohtaisten oletusten, asenteiden ja uskomusten tiedostamista ja pyrkimystä välttää niiden vaikutusta analyysia tehdessä.

Vaikka tutkimuksessa pyritään objektiivisuuteen, sekä tutkijan että lukijan on ymmärrettävä, että täydelliseen objektiivisuuteen on erittäin vaikeaa, jollei mahdotonta päästä pyrkimyksistä huolimatta. Tutkijan subjektiivisuus tulee osaksi tutkimusta jo heti tutkimusaihetta valitessa ja se näkyy tutkimushaastattelujen kysymyksissä, haastateltavia valittaessa sekä aineistoa analysoidessa (Eskola & Suoranta 1998). Tuomen ja Sarajärven (2009, 67–68) mukaan ihminen toimii usein jopa tieteessäkin ennakko-oletustensa ja uskomustensa pohjalta ja perustelujensa kautta pyrkii osoittamaan nämä todeksi tai vääräksi, vaikka tätä tulisi tietysti välttää.

5.3 Aineiston analysoiminen

Analyysi toteutetaan aineistolähtöisenä sisällönanalyysina ja vertailevalla tutkimustavalla. Kvalitatiivisen aineiston analyysin tarkoituksena on saada laajaan ja osittain jopa hajanaiseen aineistoon selkeyttä ja tämän pohjalta mahdollistaa tutkijalle uuden tiedon löytämistä aineistosta. Tutkijan tarkoituksena on saada tiivistettyä aineisto ymmärrettävään muotoon ilman, että se menettää merkitystään tai sen sisältämä informaatio muuttuu. (Eskola & Suoranta 1998) Sisällönanalyysin ja vertailevan analyysin kautta aineistosta etsitään eroavaisuuksia ja samankaltaisuuksia käyttämällä loogista päättelyä ja tutkijan omaa tulkintaa. Tämän tarkoituksena on luoda aineisto uudelleenlaisiksi kokonaisuudeksi, josta

lukijalla on mahdollisuus ymmärtää tutkijan päättelyn tulokset kerätystä aineistosta (Hämäläinen 1987).

Sisällönanalyysi on laadullisen tutkimuksen yksi keskeisimmistä työkaluista. Se on yksi tutkimuksen tutkimusmenetelmistä, jota käytetään erittäin paljon juuri kvalitatiivisessa tutkimuksessa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91). Sisällönanalyysi on siitä erinomainen valinta tutkimukseen, sillä se mahdollistaa erilaisten aineistojen, kuten arkistoaineistojen ja haastatteluiden yhdistelyn (Silvasti 2014, 33 & 36).

Sisällönanalyysissa käytetään perinteisesti sanatarkkaa litterointia (Silvasti 2014, 36). Tässä tutkimuksessa haastatteluja ei litteroitu sanatarkasti haastattelujen suuresta määrästä johtuen, vaan käytettiin aineiston teema-alueittain tapahtuvaa jaottelua, jossa litteroinnin taso oli argumentteja referoiva litterointi. Sanatarkkaan litterointiin päätyivät tutkimuksen kannalta relevantit puheenvuorot sekä aihealueet. Litteroinnista jäivät pois vastaukset, jotka eivät vastanneet esitettyyn kysymykseen riittävän tarkasti, vaan menivät kysymyksen vierestä. Ylimääräiset äännähdykset ja haastateltavien merkityksettömät keskeytykset jätettiin pois litteroinnista, mikäli kyseessä ei ollut tutkimuksen kannalta merkittävä puheenvuoro. Haastattelujen tärkein anti oli kuitenkin jokaisessa haastattelussa esitetyt argumentit, ehdotukset sekä ideat. Nämä myös poimittiin haastatteluista omien kappaleidensa alle ja tätä kutsutaan teemoitteluksi. Termi tarkoittaa sitä, että aineisto pilkotaan eri aihepiirien mukaan (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93). Aineiston pilkkomisella eri teemojen alle on tarkoituksena etsiä keskeisiin teemoihin erilaisia näkemyksiä ja ajatuksia. Vaikka tutkimus pyritään pitämään aineistolähtöisenä sisällönanalyysina, käytännössä teoriaohjaavuudeltakaan ei voida täysin välttyä. Teoriaohjaavuus näkyy haastattelukysymyksiä valittaessa ja niistä on nähtävissä tutkijan oma käsitys kysymykseen liittyvästä aihealueesta, mikä on muodostunut muuta tutkimusta ja kirjallisuutta lukiessa.

Toinen metodi on vertaileva tutkimus. Vertailevaa tutkimustapaa on käytetty jo yli kaksi vuosituhatta ja sen syntyipaikka on antiikin Kreikassa 400-luvulla eaa. Tutkimustapa mahdollistaa erilaisten seikkojen, piirteiden, kehityskohteiden tai ongelmatilanteiden löytämisen tutkimuskohteesta. (Myllyntaus 1995, 1–2) Ihmisen ajatteluun on rakentunut malli asioiden vertailulle ja se on luonteenomainen piirre lähes jokaisessa ihmisessä (Kekkonen 2008). Vertaileva tutkimustapa mahdollistaa haastattelujen analysoinnin näkökulmasta, jossa työntekijät ja johto edustavat kahta erilaista ryhmää, vaikka tämä ei olisikaan välttämättä todellinen kahtiajako. Johto ja työntekijät valikoituivat erillisiksi

ryhmikseen puhtaasti valta-asetelman vuoksi ja tämä oli luontevin tapa toteuttaa haastattelut kyseisessä ympäristössä. Haastatteluja ei analysoida yksittäin, vaan molempien ryhmien kohdalla niistä on muodostettu enemmistövoittoiset mielipidejoukot, jossa tulkitaan siis yksinkertaisesti enemmistön mielipiteitä, ellei toisin ilmaista. Joissain kohdissa jokaista esille tullutta ongelmaa tai ehdotusta ole listattu, koska kaikkien haastatteluista saatujen ehdotusten käsittely olisi paisuttanut tutkimusta liiaksi. Vertailevalla tutkimustavalla aineistosta on myös mahdollista pyrkiä päättelemään erilaisia mahdollisia ennusteita (Landman 2005).

6 ORGANISAATIOYMPÄRISTÖ

Tämän kappaleen tarkoituksena on analysoida haastatteluaineistoja. Kuten aiemmin on mainittu, analyysissa käytetään aineistolähtöistä sisällönanalyysia ja vertaillaan työntekijöiden ja johdon vastauksia paikoittain keskenään, joten tutkimuksessa käytetään myös vertailevaa tutkimustapaa. Kappaleessa esiintyvä analyysi pyrkii selittämään ja taustoittamaan haastateltavien vastauksia ja ajatuksia. Kappaleiden väleissä esiintyvät sitaattit ovat tukemassa tai antamassa perspektiiviä itse tutkimukselle ja sen analysoinnille. Sitaatin alussa esiintyy sana ”johto” tai ”työntekijä” kertomassa siitä, kummanko ryhmän haastateltavasta on kyse. Sitaateissa esiintyvä kohta [leikattu] tarkoittaa sitä, että tekstistä on poistettu joko irrelevantti kohta, nimi tai positio, josta olisi mahdollisuus tunnistaa haastateltava tai muu organisaatiossa toimiva henkilö. Ainoa poikkeus on erään haastateltavan puhuessa puheenjohtajasta tai toiminnanjohtajasta. Tämä poikkeus on tehty sen takia, koska puheenjohtaja, puheenjohtajuus ja toiminnanjohtaja liittyvät päätösvaltaan ja valtaan niin tiiviisti. Kyseessä on lisäksi spekulatiivinen sitaatti, jossa ei esiinny suoraa kritiikkiä tai muuta negatiivista mainintaa, joten tämän sitaatti on voitu sisällyttää tutkielmaan.

Seuraavaksi haastattelut käydään läpi teemoittain, joka on luettavissa jokaisen haastattelukohdan otsikosta.

6.1 Organisaatio ja työ

Haastattelut alkoivat keskustelulla organisaatiosta yleisesti. Organisaation kehityskohteista tai ongelmallisista osa-alueista puhuttaessa oli nähtävillä selkeä ero työntekijöiden ja johdon näkemyksissä, mutta samankaltaisia ongelmia esiintyi todella paljon. Työntekijät toivoivat kehitystä päätöksenteon avoimuudessa, keskusteluilmapiiirissä ja henkilöstön vähäisessä määrässä. Johto puolestaan näki kehityskohteina toimintojen selkeämmän linjaamisen ja dokumentoinnin, jäsenhankinnan jalkauttamisen tukevammin jokaiseen yksikköön, analytiikan käytön lisäämisen työskentelyssä sekä koulutuksen järjestämisen yhden yksikön alle. Ryhmien välillä oli myös samankaltaisuuksia nähtävissä, kuten käsitys johtoryhmän

pienehköstä päätösvallasta, johtamisjärjestyksen epäselvyydestä, kiireen korkeasta määrästä, yksiköiden digiaikaan siirtymisestä sekä sähköisten työvälineiden lisäämisessä ja yksiköiden välisen yhteistyön sekä viestinnän parantamisesta. Erityisesti työkiireet tulivat molemmissa ryhmissä vahvasti esille. Kiireen laatu ja syyt vaihtelivat yksiköittäin erittäin paljon ja sen syinä nähtiin esimerkiksi ongelmat tietojärjestelmissä, ad hoc -tyyppisten tehtävien korkea määrä ja valtavat sähköpostimäärät. Lisäksi paikoittaisen heikon sisäisen viestinnän nähtiin osaltaan nostavan kiireen astetta, koska työhön liittyvän tiedon hankintaan menee liian paljon aikaa.

Vaikka haastatteluissa oli selkeitä samankaltaisuuksia, vastauksia analysoidessa on selviä eroja vastausten teemoissa. Työntekijöiden kehityskohteista usea osa oli puhtaasti organisaation yleiseen ilmapiiriin liittyviä; johto taas keskittyi kehityskohteissaan huomattavasti enemmän muutoksiin organisaation toimintatavoissa. Tämä selittyy tietysti osittain sillä, että johdon ja työntekijöiden työn luonne on hyvin erilaista.

Johto: Ehkä semmonen kehityskohde, että yhteiskunta muuttuu hirveetä vauhtia niin tavallaan tota noin meillä ei osin olla siinä vauhdissa ehkä riittävästi mukana. En tarkota et organisaatio pitäis koko ajan tota muuttaa tai muuta, mut että nähtäisiin se oman työn tulevaisuus tavallaan suhteessa siihen ympäröivään maailmaan ja erityisesti meidän jäsenten työmaailman muuttumiseen ja siinä mun mielestä riittävästi tää koko organisaatio ei ole mukana. Osin yksittäiset työntekijät kyllä, mutta organisaatiosalla ei.

Yksiköiden välinen yhteistyö ja viestintä on tullut esille lähes jokaisessa haastattelussa, ParTy-kyselyissä ja osallistuvan havainnoinnin seurauksena saatuna mielikuvana. Johdon haastatteluissa yksiköt nähtiin liian reviiritarkkoina ja siiloutuneina. Työntekijöiden haastatteluissa todettiin, että yksiköt vaikuttavat todella sulkeutuneilta. Tämä näkyy toisinaan siinä, että syntyy osittain päällekkäistä työtä, kun osa suunniteltavista tapahtumista saattaa esimerkiksi suuntautua samalle paikkakunnalle, jossa toinen yksikkö on juuri ollut käymässä. Molemmissa haastatteluissa tuli esille johdon tietynlainen omistushalu oman yksikkönsä toiminta-alueesta, johon ei haluta toimimaan liiaksi muita yksiköitä sekä vähäinen viestintähalukkuus yksiköiden välillä. Viestintähaluttomuuden todettiin johtuvan joko reviiritarkkuudesta, kiireestä omassa työssä tai molemmista. Myös eri yksiköiden erilainen tulkinta yhteisistä säännöistä oli seikka, jonka todettiin aiheuttavan erimielisyyksiä organisaation sisällä.

Työntekijä: On paljon asioita joista kuulee, et näin tehdään ku ylempää joku sanoo. Mut sit sille ei voi mitään ku näin on ylempää sanottu. [Leikattu] Mä en esimerkiks koe, et ois ihan hirveen keskusteleva ilmapiiri tai sillee, et oikeesti yhdessä mietitää, et jos jollekki ois tarvetta tai [tauko] en koe et ois keskusteleva ilmapiiri.

Työntekijät tarjosivat ratkaisuna ongelmiin esimerkiksi yhteisiä palavereja, tietoisuuden lisäämistä toisten yksiköiden työnkuvasta sekä tämänhetkisistä projekteista; sähköisten viestintäalustojen luomista ja laajempaa käyttöönottoa sekä projektinomaisen työskentelyn lisäämistä eri yksiköiden välillä. Johdolta toivottiin linjakkuutta ja yhteisissä säännöissä pysymistä erityisesti etätyön osalta molempia ryhmiä toimesta. Toisten johtajien joustaminen säännöissä aiheuttaa epämiellyttäviä tuntemuksia toisten yksiköiden työntekijöissä ja tämä on aiheuttamassa osaltaan erimielisyyksiä tai skismaa työntekijöiden keskuudessa.

Johto: Meil on täällä tehty tiettyjä pelisääntöjä ynnä muuta, mut jotenki ne unohtuu ja tulee sooloilua. Ja se aiheuttaa sit henkilöstön keskuudessa suurta eriarvoisuuden tunnetta ja porinaa. Ja sit valitetaan, et miten meillä ei saa jotain ku toises yksikös saa jotain, niin se aiheuttaa sit ongelmia ja tähän on kiinnitettävä enemmän huomioo.

Yksiköiden väliset suhteet nähtiin kuitenkin pääpiirteittäin hyvinä. Työntekijät ja johto tulevat lähtökohtaisesti keskimäärin vähintäänkin kohtalaisesti toimeen kaikkien kanssa ja yksittäisiä ongelmia lukuun ottamatta varsinaisia ongelmatilanteita ei ollut havaittavissa. Työntekijöiden ja yksiköiden välillä oli haastattelujen perusteella havaittavissa jonkinlaisia kilpailuasetelmia, esimerkiksi suoraan yksiköiden välillä tai yksiköiden sisällä olevien tiimien sisällä. Tämä tuli esille haastateltavien kokemuksina siitä, että he kokevat joidenkin pitävän omaa työtään tai yksikköään organisaatiolle tärkeämpänä kuin toisia. Johdon haastatteluissa puolestaan todettiin, että samaa on havaittavissa joidenkin johtajien kohdalla, mutta kukaan ei ainakaan itse suoraan todennut ajattelevansa näin.

Yksiköistä puhuttaessa vastaukset eivät eronneet luonteeltaan paljoakaan. Molemmat ryhmät näkivät yksiköiden välisessä yhteistyössä selkeästi ongelmatilanteita ja iso osa oli ongelman syistäkin samaa mieltä. Ratkaisuista puhuttaessa työntekijöiden keskuudesta tuli selkeästi ilmi käytännönläheisempi lähestymistapa. Vaikka osa johdosta oli tarjoamassa myös konkreettisia ratkaisuehdotuksia, siitä huolimatta useamman johdon jäsenen mielestä

ongelmat johtuivat enemmän ilmapiiristä, johon pitäisi saada asennemuutosta. Tämä ero oli selkeästi nähtävissä eri haastatteluissa.

Työntekijä: Mä en niinku tiedä, et onks ne [yksiköiden väliset suhteet], en usko et ne sinällään on huonot. Mut kyl meidän palavereis puhutaan huonoo tai negatiivista toisista yksiköistä. [Leikattu] Niiden toimintatavoista lähinnä, en tiä miten tietosta se on. Vähä sellanen asetelma, et noi vastaan me. Jotenki et noi ei vaan ymmärrä meitä.

Organisaation toimintakulttuuriin liittyen molemmat ryhmät toivoivat tulevaisuudessa avoimempaa ilmapiiriä. Tähän ehdotettiin vapaamuotoisten keskustelutilaisuuksien ja tapahtumien lisäämistä, sisäisen viestinnän radikaalia kehittämistä, vastuunjaon sekä työryhmätoiminnan selkiyttämistä ja avoimemman sekä turvallisemman keskustelukulttuurin lisäämistä. Johdon haastatteluissa toivottiin myös kehittämispäivien lisäämistä esimerkiksi pelkästään johtajille. Juuti & Vuorela (2015) toteavat, että työhyvinvoinnin kehittäminen erilaisten tapahtumien avulla auttaa myös vähentämään organisaatiossa koettavaa eriarvoisuutta ja on tätä kautta edistämässä kaivattua keskusteluilmapiriin avoimuutta.

Selkeitä organisaatorakenteeseen liittyviä muutoksia ehdotettiin kummankin ryhmän haastatteluissa hyvin vähän. Johtajista neljä yhdeksästä ehdotti liittokokouksen lakkauttamista, kun vastaavasti työntekijöistä tätä ehdotti yksi. Liittokokous nähtiin erittäin kalliina ja paljon työntekijäresursseja vievänä tapahtumana, jonka päätökset voitaisiin ratkoa ongelmitta myös edustajiston kokouksessa. Osa lakkauttamisen puolella olleista haastatelluista ei lisäisi mitään liittokokouksen tilalle, mutta muutama ehdotti laajennettua edustajiston kokousta korvaamaan liittokokousta.

6.2 Johtaminen, valta ja työpaikkademokratia

Johtamista, valtaa ja organisaation demokraattisuutta käsiteltiin haastatteluissa usean eri kohdan alla, johtuen siitä, että moni kysymys olisi sopinut useammankin eri teeman alle. Otsikon mukaisia teemoja käsiteltiin yksiköiden vallasta, organisaation sisäisestä vallasta, johtamisesta sekä työpaikkademokratiasta ja yhdenvertaisuudesta puhuttaessa.

Johtohaastattelujen perusteella moni näki organisaation hyvin puheenjohtajavetoisena, mikä ei ollut lähtökohtaisesti huono asia. Puheenjohtajavetoisuuden todettiin olevan hyvä seikka esimerkiksi puheenjohtajan ja johdon läheisen suhteen luomisessa. Sen koettiin vahvistavan tunnetta siitä, että molemmilla osapuolilla on ajantasainen tieto siitä, mitä organisaatiossa ja siihen vaikuttavissa asioissa on tällä hetkellä meneillään. Toisaalta ongelmia nähtiin siinä, että johto koki oman päätösvaltansa kaventuneen tämän seurauksena, mikä taas loi ongelmia esimerkiksi päätösvaltaketjun hahmottamisessa.

Johto: Voi sanoa et kyl tää on hyvin voimakas niinku päällikkövirasto, eli puheenjohtajan valta on tässä ihan suvereeni. Eli tossa hänellä on todella suuri valta.

Päätösvaltaketjun hahmottamiseen liittyvät ongelmat tulivat esille lähes kaikissa haastatteluissa, sillä aina johdolla ei ole ollut tietoa siitä, mitkä asiat tulee kierrättää kenenkin henkilön tai johtajapalaverin kautta. Yleisesti ottaen johto kuitenkin näki vallan jakautuvan kohtalaisen tasaisesti. Lähes kaikki haastatellut johtajat ja päälliköt kokivat olevansa itse päätösvaltaltaan tasavertaisessa asemassa muiden yksiköiden johtajien tai vastaavasti päälliköiden kanssa. Osa johdosta halusi kehittää päätöksentekoa erityisesti johtoryhmän toimintaa selkeyttämällä, kuulemalla henkilöstöä enemmän ja keskustelua lisäämällä, erityisesti päätöksiä henkilöstölle perusteltaessa. Muita keinoja olivat yhteisten suunnittelupalaverien määrän kasvattaminen ja avoimuuden lisääminen. Näiden lisäksi eniten esille nousi johtamisjärjestelmän selkiyttäminen, erityisesti liittohallituksen, työvaliokunnan, johtoryhmän, johtajapalaverin, puheenjohtajan, johtajien ja päälliköiden osalta.

Johto: Ihan yleisellä tasolla varmasti se, et meidän niinku hallinnon prosessit pitäis kuvata niin et ne ois kuvattuna ja niin et ne ois hyväksyttynä. Et meil on hyvin sellasen yleisen tason johtamisjärjestelmä kuvattuna ja siinä tavallaan käydään sitä prosessia läpi, mut se ei oo mun mielestä riittävän selkeä ja napakka ja sellanen et kaikki meidän organisaatiossa ja hallinnossa tuntis ja tietäis sen.

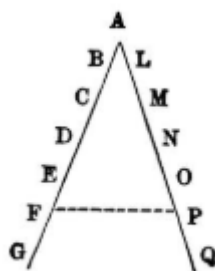
Yleisiä ongelmia johtamisjärjestyksessä ei siis ole niin kutsutun *chain of command* -järjestelmän selkeys, vaan tämän ketjun sisällä olevat toimivaltasuhteet, eli periaatteessa

*skalaariketjuun*¹ liittyvät epäselvyydet. Toimivaltasuhteiden epäselvyyteen vaikuttaa osittain ajastaan jäljessä oleva johtamisjärjestys, tietynasteinen reviiritietoisuus yksiköiden välillä sekä organisaation sisäinen kamppailu vallasta. Kamppailu vallasta voi lähtökohtaisesti kuulostaa pahalta asialta, mutta se on organisaatioissa normaalia. Michels (1925) kertoo, että mikään organisaatio ei voi toimia täysin demokraattisesti, vaan niissä on aina havaittavissa oligarkkisia piirteitä. Tällä tarkoitetaan sitä, että vaikka organisaatio arvottaisi osallisuutta enemmän kuin toimintakyvyn nopeutta, se ei siltikään kykene toimimaan täysin demokraattisesti esimerkiksi operatiivisessa toiminnassaan.

Itse johtamisesta ja johtamisperiaatteista kysyttäessä lähes jokainen johdon haastateltava näki periaatteensa olevan positiivisia, avoimia, osallistavia ja oikeudenmukaisia. Todettiin, että johtajan ja päällikön rooli on osallaan olla edistämässä työyhteisön toimivuutta oman käytöksen ja toimintatapojen luomisen kautta. Motivoinnin nähtiin olevan yksi tärkeimmistä menestyksekkään johtamisen edellytyksistä yhdessä avoimen keskusteluilmapiriin kanssa. Osa haastateltavista totesi olevansa vaativia, mutta antavansa vastineena vapautta. Raamien ja pelisääntöjen haluttiin olevan selkeät, mutta niiden sisällä toimiminen on vähemmän rajoitettua.

ParTy-kyselyjen tulokset 2014 ja 2017 jakoivat johtajien ja päälliköiden mielipiteitä tulosten syistä hyvin paljon. Vuonna 2017 toimiston sisäiset neuvottelut olivat käynnissä, joten ne luonnollisesti vaikuttivat kyselyn tuloksiin organisaation ilmapiiristä hyvin paljon. Vuoden 2014 kyselyn keskiarvot olivat aika pitkälti samoja kuin Diacor terveyspalvelujen toteuttamisessa muissakin kyselyissä (2014 & 2017). Keskiarvoa korkeammaksi SuPerissa

¹ Skalaariketjussa A:n molemmat ”siivekkeet” muodostavat oman yksikkönsä ja A:n kärki on liiton johtaja. Tällöin avunpyynnön tai kyselyn ei tarvitse kulkea koko organisaation mittaa tasolta F tasolle A ja vielä tämän jälkeen tasolta A tasolle P, vaan se voi mennä poikkiviivan kohdalta toiseen yksikköön tasolta F tasolle P, esimerkiksi juuri työparilta työparille.



Skalaariketju
(Kuva 2, Fayol 1930, 34)

arvioitiin oman esimiehen toiminta ja puolestaan keskiarvoa heikompi arvosana annettiin yleisesti johdon toiminnalle sekä työryhmien väliselle yhteistyölle. Tuloksissa ei sinänsä ole mitään hälyttävää, mutta kaikkein räikeimmin esiin nousi ongelma työryhmien yhteistyöstä, niin haastatteluissa kuin Diacorin kyselyssäkin. Johto näki syinä tuloksiin esimerkiksi kiireen, jolloin ei välttämättä ehditä huomioida yksittäisten työntekijöiden mielipiteitä tasaveroisesti. Osa taas puolestaan koki, että tulokset olisivat todennäköisesti edelleen samat johtuen välimatkasta työntekijöiden ja johdon välillä.

Kaikki johdon haastateltavat totesivat, että työntekijöillä on hyvät mahdollisuudet toimia vapaasti työssään. Toiminnan raamit ovat johdon mielestä selkeästi määriteltyjä, mutta niiden sisällä toimintamahdollisuudet ovat kohtalaisen vapaat. Työntekijöiden haastatteluissa puolestaan päätöksenteossa sekä ParTyn tuloksissa nähtiin ongelmina erityisesti päätöksenteon avoimuuden ja siihen liittyvän keskustelun puute, henkilöstöedustajan puuttuminen edustajiston kokouksista sekä johtajapalaverin asema. Päätöksenteon avoimuuteen liittyvät ongelmat tulivat erityisesti esille siinä, että osa työntekijöistä koki joidenkin päätösten tulevan ikään kuin salama kirkkaalta taivaalta ilman, että niistä olisi ollut kunnollista keskustelua tai tiedotusta. Johtajapalaveri nähtiin hyvin kaukaisena instanssina, jonka sisällä käydyistä keskusteluista tai päätöksistä tulee hyvin vähän tietoa itse työntekijöille. Johtajapalaverien tiedonvälityksen koettiin olevan hyvin marginaalista ja tämä aiheutti ongelmia toisinaan työn suorittamisen kannalta sekä oli vahvistamassa organisaatiohierarkiaa.

Johto: Aina vedotaan, et johtajapalaveris on päätetty näin ja näin. Emmä tiä sit et päätetäänkö siellä, päättääkö kenties vaikka joku vaikka puheenjohtaja tai puheenjohtaja ja toiminnanjohtaja vai onko se siellä puheenjohtajapalaverissa. En tiä.

Henkilöstöedustajan osallistuminen edustajiston kokoukseen puheoikeutettuna edustajana tuli esille lähes joka toisessa työntekijähaastattelussa. Erityisesti toivottiin sitä, että edustaja voisi osallistua edustajistossa käytyyn keskusteluun etenkin niissä asioissa, jotka koskettavat henkilöstöä. Tämä koettiin tarpeelliseksi osaksi siitä syystä, että liittohallituksella on mahdollisuus käydä päätökseen tähtäävää keskustelua ilman, että henkilöstöedustaja on läsnä. Johdon haastatteluissa puolestaan kysymys henkilöstöedustajan osallistumisesta jakoi hyvin paljon mielipiteitä. Jotkut haastateltavat näkivät nykyisen tilanteen riittävän hyvänä ja he eivät kokeneet tarvetta muutokselle. Syinä tähän olivat esimerkiksi se, että muutos söisi

vuodessa liikaa työresursseja sekä se että se ei toisi varsinaisesti mitään konkreettista vaikutusmahdollisuutta edustajiston päätöksiin, koska henkilöstöedustajalla ei ole äänioikeutta. Toinen puoli taas ajatteli, että henkilöstöedustajan osallistumisella edustajiston kokouksiin annettaisiin työntekijöille äänitorvi myös tälle suuremmalle keskustelufoorumille. Se lisäisi työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia ja ainakin tunnetta siitä, että heitä kuunnellaan myös organisaation ylemmissä päättävissä elimissä.

Työntekijä: No mun mielest se ois varmaan iha hyvä ja positiivinen juttu. Sit et en tiä vaikuttaako se kamalasti mihinkää nii en tiä sit, mut mun tai ainaki mun mielest se ois hyvä et ois mahdollisuus saada sanottuu näitä tai niitä juttui mihin tarvitaan niin sit siel edustajistossakin.

Enemmistö johdon haastateltavista oli sitä mieltä, että henkilöstöedustajan olisi hyvä olla mukana edustajiston kokouksissa, jos henkilöstö kokee siihen tarvetta. Perustelut vaikutusmahdollisuuksien ja organisaation sisäisen demokratian lisääntymisestä, oli se sitten näennäistä tai todellista demokratiaa ja vaikutusvaltaa, ovat kuitenkin merkitykselliset itse työmoraalin kannalta ja näitä perusteita käsiteltiin aiemmin tutkimuksen kohdassa 4.6 Työhyvinvointi. Sinänsä argumentit ovat hyviä myös ehdotusta vastaan, sillä henkilöstöedustajan on vaikea olla edustamassa koko laajaa työyhteisöä. Mikäli varsinaiseen päätöksentekoon haluaa myös todellisuudessa vaikuttaa, se vaatii edustajalta retorisia taitoja. 40 hengelle puhuminen virallisessa tilaisuudessa ei ole välttämättä helppoa ja tämä olisi myös asettamassa henkilöstöedustajalle erilaisia paineita verrattuna siihen mitä hän nykyään tehtävissään kohtaa, sillä tietynlainen retoriikan ja politiikan taitaminen tulisi vahvemmin osaksi hänen toimenkuvaansa.

Yksiköiden sisäiset valtasuhteet nähtiin johdon haastatteluissa samankaltaisina kuin yleisesti toimiston valtasuhteissa. Poikkeuksena tietysti oli se, että yksikön sisällä viimeinen sanavalta päätöksistä on yksistään sen johtajalla. Kaikki haastateltavat totesivat, että työntekijöillä on mahdollisuus olla keskustelemassa ja täten vaikuttamassa tehtyihin päätöksiin. Kaikki johtajat näkivät alaisensa hyvin itseohjautuvina ja vähäistä kontrollia tai valvontaa vaativina yksilöinä, joilla on hyvä asiaosaaminen omasta työstään. Johdon mielestä organisaation sisällä tapahtuvassa päätöksenteossa työntekijöitä kuullaan vähintäänkin kohtalaisesti, mutta ymmärrettiin myös se tilanne, että kaikista asioista päätettäessä ei ole mahdollista tiedustella jokaisen mielipidettä. Johto oli kuitenkin yhtä mieltä siitä, että yksiköissä on hyvin määriteltyinä toiminta-alueen raamit ja tavoitteet –

raamien sisällä työskentely voi olla hyvinkin vapaata, kunhan vain päästään asetettuihin tavoitteisiin. Työntekijät puolestaan ajattelivat asiaa hyvinkin eri tavalla. Noin puolet haastatelluista koki, että vaikka heillä on näennäinen vapaus olla toteuttamassa työtään omalla tavallaan, silti heidän tekemisiään pyritään mikromanageroimaan ja valvomaan toisinaan turhankin tarkasti. Tämä koettiin osaltaan ahdistavana, työn iloa syövänä sekä luovan tunnetta siitä, että he eivät johdon mielestä osaa tehdä työtään. Työntekijät peräänkuuluttivat vapautta työskennellä ilman liiallista kontrollia, kunhan vain tavoitteisiin päästään. Päätösvallan nähtiin olevan pitkälti johdon käsissä muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta. Osa työntekijöistä tunsu, että he eivät kykene vaikuttamaan tarpeeksi yksiköiden sisällä päätettäviin asioihin. Toisaalta osa näki nykyisen tilanteen hyvänä. Yksiköiden sisällä toimivan työpaikkademokraattisuuden arvioitiin vaikuttavan myös koko toimiston tasolla tapahtuvaan demokraattisuuteen. Tätä perusteltiin esimerkiksi sillä, että joidenkin yksiköiden esimiehet ottavat työntekijöiden mielipiteet paremmin huomioon johtajien keskuudessa käytävässä keskustelussa, kun taas osa esimiehistä käytti omia näkemyksiään yksiköiden yleisinä mielipiteinä.

Työntekijä: Yksikön johtaja saattaa käyttää omaa visiotaan. Meil on näennäinen mahdollisuus vaikuttaa. Saatetaan sanella joitain juttui jo täysin valmiina ja tekeminen on naulattu pitkälle valmiiks. Ehk pieniä vivahteita saattaa saada sinne läpi, mut hyvin pitkälti johtaja on miettiny sen valmiiks.

Kysyttäessä työntekijöiden vapaudesta tehdä töitään ryhmien vastaukset vaihtelivat hyvin paljon työntekijöiden ja johdon välillä. Molemmat ryhmät arvioivat työntekijät lähtökohtaisesti oma-aloitteisiksi ja oman alansa ammattilaisiksi. Erot kontrollin määrää arvioitaessa selittyvät ainakin osittain sillä, että molemmilla ryhmillä on lähtökohtaisesti hyvin erilainen suhde valtaan. Johto on käyttämässä sitä ja työntekijät ovat usein vallankäytön kohteena. Sen kohteena oleminen tarkoittaa yksinkertaisesti sitä, että johto on vaikuttamassa välillä esimerkiksi työtehtävien priorisointiin tai työn tavoitteisiin. Työntekijät puolestaan ovat mahdollisuuksiensa mukaan vaikuttamassa näihin priorisointeihin tai tavoitteisiin, mutta lopulta heillä on asiassa vain puheoikeus, eikä useinkaan varsinaista äänioikeutta.

Haastatteluissa tuli esiin työntekijöiden mielipide organisaatiossa vallitsevasta liian vahvasta ja osittain aggressiivisesta johtamisen kulttuurista. Tämä ei ollut luomassa luottavaista

ilmapiiriä työntekijöiden keskuudessa, vaan sitä kuvattiin enemmänkin holhoavana. Konkreettisenä esimerkkinä mainittiin etätyö, josta täytyy pyytää kirjallinen lupa ja päivän jälkeen kirjoittaa raportti tehdyistä asioista. Luvan pyytämisen nähtiin sinällään ihan käytännöllisenä ja tärkeänä asiana, mutta raportin kirjoittaminen koettiin lähinnä ajan hukkana, koska vastaavasti toimistolla työskennellessä ei tarvitse kirjoittaa raportteja päivästä. Tämä tulkittiin siten, että johto näkee etäpäivät lähinnä lepopäivinä, vaikka työntekijöiden mukaan etäpäivinä työntekeä on huomattavasti tehokkaampaa. Etäpäivien tehokkuutta perusteltiin taukojen vähyydellä ja sillä, että keskeytyksiä ei juurikaan tule. Tähän toivottiin erityisesti muutosta, sillä työntekijät kokivat kuilun itsensä ja johdon välillä toisinaan liiankin suureksi. Aggressiiviseen johtamiseen viitattiin esimerkiksi menneisyydessä tapahtuneilla ongelmatilanteilla, jossa johdon käytös ei aina ollut työntekijöiden mielestä asiallista. Tällainen käytös aiheutti työntekijöissä varautuneisuutta, työmotivaation ja työn ilon laskua sekä vaikeutti työssä jaksamista.

Työntekijä: Vaikka kyse ois pienest asiast niin se saatetaan ampuu heti alas. [Leikattu]
 Sit nykypäivän järjestömaailma ja ylipäätään työelämäs toivotaan et aina kaikki käyttäytyis sillee nättisti et ei tarttis pelätä jonku kaa asioimist, mut ikävää mut se ei aina oo tällee ollu tääl.

Konkreettista numeroarviointia asteikolla 1–10 kysyessä organisaation johto sai työntekijöiltä kohtalaisen arvosanan 6,5² ja oma henkilökohtainen esimies sai arvioksi 6³. Molemmat arvosanat ovat kohtalaisia asteikon ollessa niin laaja. Asteikolla tulikin paljon vaihteluita aina arvosanoista kaksi arvosanaan kymmenen. Syinä huonoihin arvosteluihin mainittiin esimerkiksi pelko leimautumisesta typeräksi esimiehen silmissä, epäasiallisuus, huono ja sulkeutunut keskusteluilmapiiri sekä henkilökemiat. Jotkut työntekijöistä puolestaan arvioivat oman esimiehensä avoimuuden sekä keskusteluhalukkuuden hyväksi. Arvioinneissa tuli siis lähes päinvastaisia näkemyksiä yleisesti johtoa ja esimiestä arvioitaessa. Näitä arviointeja ei voi kuitenkaan yleistää koko toimiston mielipiteiksi tai erityisen huonoiksi, sillä otanta on koko toimiston tasolla pieni (n. 20 %). Lisäksi haastateltavien arviot vaihtelivat johdon ja esimiehen toiminnasta hyvin paljon. Arvosanat 6 ja 6,5 ovat arvostelutaulukon keskikohdan yläpuolella, joten ne ovat nähtävissä vähintäänkin

² Keskiarvo työntekijöiden haastatteluista saaduista arvioista

³ Keskiarvo työntekijöiden haastatteluista saaduista arvioista

kohtalaisina. Tämä on tietysti tulkintakysymys, koska jokaisella haastateltavalla on omat käsityksensä arvostelutaulukon arvosanojen hyvyydestä ja huonoudesta.

Hyvänä asiana työntekijät kokivat myös esimerkiksi sen, että osa johdosta käytti 10 minuuttisen kahvitaukonsa päivittäin työntekijöiden kanssa vapaamuotoiseen rupatteluun kahvihuoneen puolella. Se puolestaan lisäsi yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä auttoi myös tuntemaan johtoa työtehtävien ulkopuolella. Tätä toivottiinkin kaikilta johtajilta. Kyseinen ajatusmalli on looginen, sillä johdon kanssa puhuminen arkipäivän asioista madaltaa todennäköisesti myös kynnystä kiperistä työasioista puhumiseen. Tämän kautta sillä on suora vaikutus myös sekä johdon että työntekijöiden aiemmin mainitsemaan avoimempaan keskustelukulttuuriin.

Keskiarvoltaan työpaikkademokratia toteutui johdon mielestä hyvin. Työntekijöitä, päälliköitä ja johtajia kuullaan päätöksissä hyvin muutamia yksittäisiä kertoja lukuun ottamatta. Joissakin tilanteissa päätöksiä nähtiin tulevan tarjoiltuina, jotka piti viedä läpi sellaisinaan ilman, että itse johtaja tai päällikkö pääsi asiaan kunnolla vaikuttamaan. Näitä tapauksia kuitenkin todettiin olevan aika vähän. Joillain työntekijöillä koettiin olevan enemmän sanavaltaa joissain asioissa, vaikka kaikkia kuunneltaisiinkin yhtä paljon. Yleisesti ottaen kysymyksen vastaukset jakautuivat hyvin paljon, mutta keskiarvoltaan työyhteisön demokraattisuuden koettiin toteutuvan hyvin. Joillakin haastateltavilla kuitenkin oli tunne, että todellisia vaikutusmahdollisuuksia ei juurikaan ole, koska päätösvalta on keskittynyt lähes täysin esimiehelle.

Työntekijä: No kyl se on varmaan täs keskustelukulttuuris. Se ei oo aina avointa ollu et riippuu toki yksiköstä ja asiast, mut joissain kohdis ei oikein saada sellast keskusteluu et kaikki vois olla äänes, koska joku saattaa ottaa sen palaverin täysin haltuun ja sit muut vaan menee siin virran mukana ku ne ei oo välttis yhtä äänekkäitä ihmisii. Et silleen se keskustelu tai oikeestaan jopa kokouskulttuuri täytys muuttuu et joku ei voi yksin dominoida koko tilannetta. Siit ei oo sit kiva lähtee etenee, ku tuntuu et muut ei oo saanu vaikuttaa asiaan yhtään.

Demokratiasta ja työpaikkademokratiasta puhuttaessa täytyy aina muistaa se, että demokraattisuuden kokemus on eri asia kuin se mitä se todellisuudessa on. Tunne kuulluksi tulemisesta ja päätöksenteon avoimuudesta ajaa joissain tilanteissa saman asian kuin se, että tilanne oikeasti todellisuudessa olisi näin. Joillekin työpaikkademokratia saattaa tarkoittaa

enemminkin sitä, että päätökset tehdään heidän omaa ajattelutapaansa noudattaen, kun taas toisille riittää se, että heidän mielipidettään on kysytty päätöstä suunniteltaessa.

6.3 Ammattiosastot

Ammattiosastoja käsiteltiin haastatteluissa muutamastakin syystä: ammattiosastoissa tapahtuu paljon varsinaisen kentän toimintaa ja paikallista edunvalvontaa. Varsinaiset päättäjät, eli liittohallituksen ja edustajiston jäsenet, valitaan ammattiosastojen niistä jäsenistä, jotka ovat lähteneet ehdokkaiksi vaaleihin.

Lähes kaikki johdosta kokivat, että ammattiosastoilla on nykyisellään riittävästi valtaa asioista päätettäessä. Ammattiosastot voivat tehdä aloitteita sekä lobata toimiston, edustajiston tai hallituksen jäseniä ja lähteä itse henkilöinä ehdolle vaaleihin.

Johto: No kyl mun mielestä ihan riittävästi on [ammattiosastoilla päätösvaltaa]. Et en tiä sit et mitä sit viel lisäksi. Toki se saattaa tuntua et ei oikein oo mahdollisuutta vaikuttaa, mut onhan meil paljon kanavii, mitä kautta voi tuoda asioita sit esille.

Työntekijä: Ei mun mielestä. Tääl hyvin pitkälti päätetään kyl kaikest ja sit siel noudatetaan annettui ohjeita. Ehk enemmän vois antaa - tai ainaki vois huomioida enemmän et mitä siel niinku meiltä halutaan. Jos tarvitaan apuu tai jotain mallei niin tääl voitais keskittyä sellasiinki asioihin sit enemmän.

Ammattiosastojen alueellisia valtaeroja ei juurikaan havaittu annetussa esimerkissä (Helsinki ja Utsjoki)⁴, vaan sen sijaan peräänkuulutettiin ammattiosastojen aktiivisuutta paikallisessa politiikassa, esimerkiksi median kautta. Enemmistö työntekijöistä puolestaan koki, että ammattiosastojen valta on nykyisellään aika näennäistä. Tämä näkyi ensinnäkin siinä, että toimiston työntekijöiden vähäisten aikaresurssien takia heillä ei ollut riittävästi mahdollisuutta auttaa ammattiosastoja esimerkiksi aloitteita tehtäessä. Tästä seuraakin ihan konkreettisia ongelmia aloitteiden läpikäymisessä. Lisäksi johdon haastatteluissa todettiin ongelmaksi ammattiosastojen aloitteiden laatu, sillä osa saattoi jo pöydälle tullessaan olla

⁴ Esimerkki kahdesta teoriassa identtisestä ammattiosastosta, joista molemmat lähettävät aloitteen toimistolle. Käsitelläänkö aloitteet samalla tavalla, vaikka toinen tulee ”naapurista” ja toinen kaukaa?

sellaisia, joita ei voi hyväksyä esimerkiksi niiden heikon muotoilun takia. Esiin nousi myös tapaus, jossa pyrittiin vaikuttamaan organisaation ulkopuolella päätettäviin asioihin edustajistoaloitteen kautta.

Keskimäärin johdon mielestä ammattiosastoja koulutetaan liian vähän. Erityisesti IT- ja viestintäkoulutusta haluttaisiin lisää. Nykyisellään ammattiosastojen aktiiveista saadaan koulutettua haastattelujen mukaan vain jäävuoren huippu, sillä aktiivien toimikaudet ovat lyhyitä ja koulutusten sisältö saattaa vaihtua nopeasti. Haastatteluissa nousi esille se, että ammattiosastoille täytyisi näyttäytyä enemmän valmentajina kuin käskyttäjinä ja pyrkiä luomaan heille toimintamalleja tai työkaluja toimintaan, jotta he voivat itsekkin olla sammuttelemassa kentän ”pensaspaloja”. Osa haastatelluista kuitenkin näki, että ammattiosastoja koulutetaan nykyisellään ja käytettävissä olevien resurssien puitteissa aivan tarpeeksi paljon. Työntekijöiden vastaukset jakoutuivat hyvin paljon koulutuksen määrään liittyvässä kysymyksessä. Enemmistö oli sitä mieltä, että ammattiosastojen koulutusta pitäisi siirtää enemmän verkkoon. Tämänhetkisessä mallissa ongelmana nähtiin erityisesti se, että syrjäisempien seutujen ammattiosastoaktiivien on todella vaikea osallistua nykyisiin koulutuksiin huonojen kulkuyhteyksien takia.

Johdon haastatteluissa nousi esiin toive siitä, että tulevaisuudessa ammattiosastoista ja niiden aktiiveista tulisi terävämpiä toimijoita, jotka vaikuttavat paikallisesti tehokkaammin. Ammattiosastojen aktiiveista puhuttaessa täytyy johdon mukaan kuitenkin muistaa, että he tekevät työtänsä ammattiosastoissa vapaaehtoisesti, joten työmäärä ei saa nousta liian korkeaksi, jotta uusia aktiiveja saadaan hankittua. Myös työntekijät olivat samoilla linjoilla edellä mainituista seikoista, erityisesti ammattiosastojen aktiivien jaksamisesta. Sähköiset kyselytyökalut jäsenistölle nousivat esiin useasti, sillä ne mahdollistaisivat ammattiosastojen aktiivien tehokkaamman osallistamisen ja tahtotilojen tiedustelun. Osa työntekijöistä toivoi myös sitä, että tulevaisuudessa ammattiosastovastaavat voisivat kiertää eri ammattiosastoissa useammin auttamassa heitä ongelmissaan ja kyselemässä heiltä mitä he haluaisivat itse kehittää ja tehdä eri tavalla. Tätä perusteltiin erityisesti sillä, että toiminnan tekemiseen osallistettu jäsenistö on todennäköisesti tyytyväisempiä toimintaan, sillä he ovat itse olleet luomassa sitä.

Johdon ja työntekijöiden haastatteluissa nousi myös esille halu nostaa viestinnän määrää ammattiosastoilta toimistoa kohti ja samoin toimistolta ammattiosastoille. Jos ammattiosastoissa tai heidän alueensa työpaikoilla nousee esiin ongelmia, toimisto haluaisi

olla ajoissa tietoinen niistä ja pyrkiä pohtimaan ratkaisumalleja. Ammattiosastojen aktiiveja haluttiin myös jatkossa ottaa mukaan enemmän ammattiosastojen kehittämistyöhön. Lopuksi esille nousi edustajiston jäsenten aktiivisuus ammattiosastojensa, vaalipiiriensä sekä toimiston välillä. Edustajiston jäsenet ovat yksittäisiä toimiston järjestämiä ammattiosastovierailuja lukuun ottamatta jäsenten ohkainen kosketuspinta varsinaiseen organisaatioon. Muutama haastateltava toivoi erityisesti edustajiston jäsenten ottavan enemmän roolia juuri välikappaleena toimiston ja ammattiosastojen välillä.

Työntekijä: No ehtomasti siis edustajiston pitäisi olla aktiivinen siin et he kuuntelis ammattiosastoi. Ei siin siis oo ... tai siis niiden pitäisi olla yhteydes oman alueen ammattiosastoihin ku tottakai sit he on päättämäs myös heidän asioistaan.

Ylipäätänsä johdon ja työntekijöiden puhuessa ammattiosastoista pitäisi kiinnittää huomiota siihen, että osalla työntekijöistä on itsellään taustaa ammattiosastoista, kun johdolla sitä keskimäärin ei juurikaan löydy. Tämä ero näkyi selvimmin esimerkiksi puhuttaessa ammattiosastojen vaikutusvallasta. Keskimäärin työntekijöiden mielestä vaikutusmahdollisuudet eivät ole juurikaan kummoiset. Kyseinen mielipide saattaa johtua siitä, että osa heistä on mahdollisesti joskus ollut ammattiosaston aktiivina ja päässyt konkreettisesti näkemään, mitä vallankäytön välineitä organisaatioon ammattiosastoilla oikeasti on. Johto tulee usein organisaatioon hyvin erilaisista taustoista kuin työntekijät, siksi myös vaikutusmahdollisuuksista puhuttaessa ryhmien välillä saattaa olla merkittäviäkin tulkintaeroja. Spesifeistä käsitteistä, esimerkiksi vaikutusmahdollisuuksista, vallankäytöstä tai työpaikkademokratiasta puhuttaessa eri ryhmien keskimääräiset ajatukset termistä saattavat olla hyvinkin erilaiset, kuten tutkimuksessa on jo aiemmin esitetty.

Suunnitteilla tulevan sote- ja maakuntauudistuksen myötä ammattiosastojen toiminta saattaa tulla muuttumaan. Vielä toistaiseksi on vaikea sanoa, kuinka muutos tulee näkymään esimerkiksi ammattiosastojen rakenteessa. Maakuntien alueella olevat ammattiosastot joutuvat haastattelujen mukaan todennäköisesti tiivistämään yhteistyötään vielä entisestään. Enemmistö haastateltavista toivoi, että ammattiosastojen määrää ei laskettaisi, sillä tämä johtaisi todennäköisesti myös ammattiosastojen aktiivien määrän laskuun. Osa haastateltavista puolestaan oli suoraan ammattiosastojen vähentämisen kannalla, he nimittäin näkivät nykyisen määrän liian suureksi ja vaikuttavan negatiivisesti pienten ammattiosastojen vaikutusmahdollisuuksiin.

6.4 Tiedotus ja sisäinen tiedonkulku

Tutkimuksessa sivuttiin jo lyhyesti aiemmin organisaation sisäistä tiedonkulkua puhuttaessa yksiköiden välisestä yhteistyöstä, mutta seuraavaksi käsitellään tiedottamista ja sisäistä tiedonkulkua omana kappaleenaan. Erityisesti yksiköiden välinen tiedonkulku koettiin ongelmaiseksi lähes jokaisessa haastattelussa ja iso osa haastateltavista, niin johdossa kuin työntekijöissäkin, koki sen organisaation suurimmaksi ongelmaksi.

Johto: No varmaan taas täytyy palata tähän et kyl yksiköiden täytyy vaan ottaa isompi vastuu siit omast viestinnästä ja tätä kautta sit pyrkii lisäämään sitä tiedotusta toisille. Vaikee on luoda sellasta yksikköä tai toimielintä joka hoitais yksiköiden välisen tiedotuksen kokonaan, et kyl varmaan se täytyis sit johtajista lähtee.

Toimiston sisäisen tiedonkulun arvioinnissa johdon näkemykset erosivat paljon toisistaan. Osa koki, että tieto jaetaan hyvin vapaasti, mutta enemmistö koki, että tietoa pimitetään liikaa, joko tietoisesti tai tiedostamattomasti. Tahallinen tiedon pimitäminen on yhdenlaista vallankäyttöä, koska se asettaa tiedon haltijan erilaiseen asemaan suhteessa heihin, joilla ei tätä informaatiota ole. Tiedonkulkua haluttiin kehittää erityisesti sähköisillä välineillä, mutta useampikin haastateltava totesi, että käytössä oleva Yhteinen-kansio ei ole tarpeeksi tehokas väline tiedon ja informaation jakamiseen. Erityisesti johtoryhmän roolia korostettiin. Nykyisellään sen koettiin toimivan paljolti vain ajankohtaiskatsauksena, mutta usea haastateltava totesi, että sillä olisi mahdollisuutta olla tehokkaampi sisäisen tiedotuksen välityskanava ja sen tulisi keskittyä myös sisäisen yhteistyön kehittämiseen.

Työntekijät kokivat sisäisen tiedonkulun erittäin ongelmaiseksi, niin horisontaalisesti kuin vertikaalisestikin. Tässä olikin nähtävillä selkeä ero johdon ja työntekijöiden välillä. Iso osa työntekijöistä nosti esiin myös ongelmat johdon ja työntekijöiden välisessä viestinnässä, kun taas johdosta suurin osa keskittyi lähinnä kuvailemaan nimenomaan yksiköiden välistä tiedonkulkua. Vaikka työntekijät kokivat vertikaalisen viestinnän osittain ongelmalliseksi, horisontaalinen viestintä nähtiin silti suurempana ongelmakohtana. Johdolta työntekijöille tapahtuneen viestinnän todettiin kohentuneen ajan saatossa hiukan, etenkin tiedotustilaisuuksien lisääntyttyä. Tiedotustilaisuudet näyttäytyivät kohtalaisen hyvänä tiedonvälityksen menetelmänä, mutta toisaalta niiden todettiin olevan tähän liian hidaskäyttöinen tapa.

Erityisesti asioiden suunnitteluvaiheessa työntekijät kokivat saavansa liian vähän tietoa asioiden etenemisestä. Kuvaavaa onkin, että iso osa työntekijöistä koki saavansa suuren osan informaatiostaan epävirallisissa käytävä- tai kahvipöytäkeskusteluissa. Tällainen horisontaalisesti tapahtuva informaali viestintä on tietenkin hyvä asia, mutta se ei tavoita suuria joukkoja ja tieto saadaan usein pienissä palasissa. Kuten johdon haastatteluissa mainittiin, tällainen työyhteisössä tapahtuva huhuviestintä voi pahimmillaan olla myös ongelmallista. Mikäli jollakin työntekijällä on tietty luulo jostakin asiasta, joka ei ole paikkaansa pitävä, tällöin liikkeelle voi lähteä harhaluuloja, jotka vaikeuttavat työntekoa ja aiheuttavat ongelmatilanteita.

Johto: No on välillä ollu näitä et joku on luullu et joku asia täytyy ny hoitaa tälle vaikka se tuntuu ihan typerältä. En tiä sit et mistä se ajatus on tullu, mut sit se on saattanu lähteä kiertää ja lopulta se on kantautunu omiin korviin ja sit oon vaan ihmetelly et no ei tää ny todellakaa oo tälle. Et miksei tästä oo kukaa tullu aiemmin sanoo et sitä kautta kyl pitäis mieltii et tällasilt jutuilt täytyis katkasta niinku siivet jo tota paljo aiemmin et se ei häirittä kenenkään työntekoo.

Työntekijähaastatteluissa tuli myös esille toive siitä, että johdon tulisi avata esimerkiksi medialle tekemiään ulostuloja entistä tarkemmin alaisilleen, sillä osa työntekijöistä saa paljon yhteydenottoja johdon lausuntoihin liittyen, joita he eivät välttämättä osaa avata mielestään tarpeeksi kattavasti. Tiedottamiseen toivottiin tilanteen avaamista sekä mahdollisten ratkaisumallien kehittämistä, jotta esimerkiksi ammattiosastovastaaville tai edunvalvontayksikön työntekijöille ei tulisi niin paljon kyselyjä, jos yhteydenottojen määrää olisi konkreettisesti mahdollista vähentää tällaisten tiedotteiden kautta.

Ongelmat vertikaalisessa viestinnässä voivat johtua hyvin pitkälti siitä, että informaation jakajalla on hyvin erilainen tietopääoma asian suhteen verrattuna henkilöihin, joille tieto jaetaan. Täten informaation jakajan yksinkertainen selitys asiasta voi olla hänen mielestään kattava ja kaiken auki selittävä, mutta se jää silti tiedon vastaanottajilla ikään kuin puolitiehen, koska heillä ei ole tarvittavaa taustatuntemusta asiasta. Tämän ongelman korjaaminen ei ole helppoa. Kuten työntekijät ja enemmistö johdostakin totesivat, pelkät henkilöstöinfot eivät ole avain tähän.

6.5 Työhyvinvointi ja yhdenvertaisuus

Työhyvinvointia ja yhdenvertaisuutta käsittelevässä kappaleessa keskitytään työntekijöiden ja johdon työhyvinvointiin, yhdenvertaisuuteen sekä työkyvyn ylläpitämiseen.

SuPerin toimistolla, kuten kaikissa muissakin työpaikoissa, on havaittu jonkin verran ongelmatilanteita henkilöstön välisessä vuorovaikutuksessa. Useampikin haastateltu johdosta totesi, että etenkin menneisyydessä tällaisia tilanteita on ollut, mutta vielä nykyäänkin niitä on nähtävissä jonkin verran. Ongelmien todettiin olevan sekä henkilökohtaisia riitatilanteita että työhön liittyviä erimielisyyksiä, joihin ei suhtauduttu riittävän ammattimaisella tavalla. Ristiriidat esiintyivät lähinnä selän takana puhumisena. Vähän yli puolet haastateltavista koki myös itse olleensa osallisena tilanteessa, jossa haastateltava on joko loukannut jotakuta tai loukkaantunut jonkun toisen sanoista – olipa tilanne sitten tahallinen tai vahinko. Tällaisia hetkiä tulee arkielämässä vastaan väistämättä ja niitä on mahdoton kitkeä kokonaan pois. Se ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö niiden syntyyn olisi tarpeellista kiinnittää huomiota.

Ongelmatilanteet voivat johtaa myös vallan väärinkäyttöön, joten ne ovat siitäkkin näkökulmasta arveluttavia. Työntekijähaastatteluissa tuli esille samainen ongelma: henkilökitkat vaikeuttavat työntekoa ja aiheuttavat epämieluisia tilanteita. Tällaisia tilanteita esiintyy niin johdon ja yksittäisen työntekijän välillä, aivan kuten työntekijöidenkin keskuudessa. Työntekijät kokivat, että tällaiset tilanteet johtuivat pitkälti sulkeutuneesta ja osittain pelokkaasta ilmapiiristä, jossa ei välttämättä uskallettu ilmaista oikeita mielipiteitä työasioihin liittyen. Tilanteisiin saattaa liittyä pelko siitä, kuinka toinen osapuoli suhtautuu asiaan. Työntekijät toivoivatkin erityisesti, että tulevaisuudessa kiinnitetään enemmän huomiota turvallisemman työyhteisön luomiseen selkeiden käyttäytymissääntöjen kautta, jolloin ”asiallisen käyttäytymisen opas” toimisi hyvänä perustana. Toisin kuin johto, joista lähes kaikki kokivat asiallisen käyttäytymisen oppaan hyödyllisenä, työntekijöistä lähes kukaan ei nähnyt asiallisen käyttäytymisen opasta hyvänä. Sen todettiin olevan yleispätevä ja itsestäänselvyksiä tarjoava. Osa työntekijöistä toivoi tämän tilalle tarkempia ohjeita tarjoavaa vastinetta.

Työntekijä: No onhan meil varmaan se joku sääntölappu, et miten pitää käyttytyä, mut aika yleispätevähän se on. Ja en siis tiiä et mitä kaikkee siin lapus on, ku on kuiteski olemas ihan yleiset käytöstavat suurimmal osal. Tottakai sit, jos tulis jotain spesifimpää tai tarkempaa ohjetta, niin varmaan sit ihmiset perehtyis niihin enemmän.

Työntekijöitä haastateltaessa ongelmatilanteista puhuttiin huomattavasti avoimemmin kuin johdon haastatteluissa. Haasteita koettiin syntyvän sekä työntekijöiden keskuudessa että työntekijöiden ja johdon välillä. Näiden tilanteiden totaaliseen estämiseen ei ole todennäköisesti mitään kultaista avainta, vaan ensisijaisesti täytyisi tähdätä tällaisten tilanteiden minimoimiseen sekä niiden ratkaisuun. Ratkaisukeskeisyyteen tähtäävä toiminta auttaa ongelman osapuolia pääsemään tilanteesta nopeammin eteenpäin, ennen kuin tilanne pahimmassa skenaariossa ehtii paisua liikaa ja tulehduttamaan työilmapiiriä. Tilanteiden vähentämiseen olisikin hyvä luoda nimenomaan selkeät ohjeet ja jälleen kerran pyrkiä muuttamaan koko toimistossa vallitsevaa keskustelukulttuuria siihen suuntaan, että ongelmatilanteet uskalletaan ottaa käsittelyyn asianomaisten kesken ilman pelkoa siitä, että se tulee vaikuttamaan kummankaan osapuolen suhtautumisessa toiseen tulevaisuudessa.

Johdon haastatteluissa yhdenvertaisuuden arvioitiin toteutuvan organisaatiossa yleisellä tasolla hyvin. Haastateltavat kokivat, että jokainen työntekijä on lähtökohtaisesti tasa-arvoisessa asemassa kollegoidensa kanssa, mutta ongelmatilanteita on esimerkiksi työntekijöiden keskuudessa siinä, kuka haluaa työskennellä kenenkin kanssa. Ristiriitatilanteita haluttiin estää ensisijaisesti puhumisen kulttuuria kehittämällä, jossa ongelmatilanteet tuodaan esiin mahdollisimman varhaisessa vaiheessa asianosaisten kanssa, eikä lähdetä puhumaan toisista henkilöistä pahaa heidän selkiensä takana. Työntekijöissä yhdenvertaisuuskysymys antoi hyvin jakautuvasti vastauksia, mutta keskimäärin yhdenvertaisuuden todettiin toteutuvan toimistolla nykyään hyvin ja se sai arvostukseksi 7,3 asteikolla 1–10. Työntekijöistä useimmat kokivat, että merkittävältä osalta esimiehistä löytyi suosikkeja, joiden sana painaa enemmän kuin toisten. Tällaisten tuntemusten koettiin vahvistavan ilmapiiriä, jossa ei uskalleta kysyä niin sanotusti ”tyhmiä” tai ”itsestänselvyyksiä”, sillä se vahvisti suosikkiasetelmaa ja heikensi toimistodemokratiaa. Huoleksi nousi myös se, että tällainen ilmapiiri työntekijöiden keskuudessa vaikeuttaa uusien työntekijöiden perehtymistä tehtäviinsä, sillä he saattavat kokea kiirettä asioiden oppimisessa ja he eivät uskalla kysellä epäselviä asioita tarpeeksi useaan kertaan.

Toimiston ja yksiköiden kehittämispäivät koettiin johdon haastatteluissa lähtökohtaisesti hyvinä. Toimiston ja yksikön kehittämispäivillä suunniteltuja asioita kuitenkin lähdettiin

toteuttamaan vain jonkin verran. Kehittämispäivistä toivottiin tarkempaa dokumentointia sekä suunnittelua, sitä miten mitäkin asioita lähdetään työstämään ja ketkä toimistolta niitä hoitavat. Kehittämispäiviä toivottiin myös erikseen johdolle foorumiksi, jossa voitaisiin suunnitella toimiston tulevaa toimintaa sekä johtamisjärjestelmän uudistamista. Työntekijät olivat johdon kanssa tästä lähtökohtaisesti samoilla linjoilla, mutta erityisesti talon yhteisiä kehittämispäiviä toivottiin lisättävän kahteen kertaan vuodessa. Niiden nähtiin olevan osaltaan kasvattamassa osallisuuden ja yhteenkuuluvuuden tunnetta, joka on sinällään lisäämässä työhyvinvointia.

Johtajat ja päälliköt näkivät suhteensa työntekijöihin pääsääntöisesti hyvinä ja keskusteleivina. Kaikki kokivat kannustavansa työntekijöitä ottamaan ongelmatilanteet ja kehityskohteet puheeksi. Välillä päätöksiä tehdessä on kuitenkin nähtävissä, että kaikki työntekijät eivät ole samaa mieltä, mutta sen todettiin sen olevan osa johtamista. Eri johtajien tai päälliköiden väliset keskinäiset suhteet nousivat myös esiin ohitse varsinaisen kysymyksen. Niissä koettiin olevan toisinaan jonkin verran erimielisyyksiä, esimerkiksi ”oman reviiirin merkkailuna”. Työntekijät havaitsivat puolestaan jonkinlaisia eroja siinä, kuka voi mennä puhumaan johdolle kehittämiskohteista tai ongelmatilanteista. Jotkut työntekijöistä kokivat, että yksiköiden välillä saattaa vallita suuriakin eroja tässä asiassa ja joidenkin yksiköiden sisällä saattoi olla merkittäviäkin eroja siinä, kuka asioista esimiehelleen puhui. Tämä aiheutti työntekijöiden mielestä myös vastakkainasettelua työyhteisön keskuuteen.

Työntekijä: No oon mä kyl huomannu eroi siin et miten kukaki voi puhuu esimiehelle mistäki. Mä voin mennä aivan hyvin ja sanoo asiat suoraan ilman mitään pelkoo, mut tiän kyl et kaikilla näin ei oo.

Tällaisten suosikkiasetelmien kitkeminen on erittäin vaikeaa, sillä ihmiset eivät ole robotteja, jotka kykenisivät suhtautumaan kaikkiin ihmisiin samalla tavalla. Kanssakäymiseen vaikuttavat ennako-oletukset sekä menneet kokemukset toisten kanssa käydystä vuorovaikutuksesta. Nämä asetelmat ovat vaikuttamassa niin johdosta työntekijöihin kuin työntekijöistä johtoonkin. Vaikka tilanne on periaatteessa sama molempiin suuntiin, niin suosikkityöntekijöistä, -johtajista tai -päälliköistä puhuttaessa täytyy muistaa se, että johdolla on valta-asetelman kautta tilannetta tarkasteltaessa etulyöntiasema työntekijöihin verrattuna. Vaikka työntekijän suosikkijohtaja olisi toisessa

yksikössä, sillä ei ole valta-asetelman takia allekirjoittaneen mielestä käytännön kannalta yhtä suurta merkitystä arkitoimintaan kuin sillä, jos johtajalla on omassa yksikössään suosikki.

6.6 Palaverit ja kokoustaminen

Johdon haastatteluissa kokousten todettiin sujuvan hyvin vaihtelevasti. Osa kokouksista sujui erittäin mallikkaasti, mutta se edellytti hyvin laadittua ja selkeää esityslistaa sekä hyvää otetta kokouksen kulusta. Joissain kokouksissa on haastattelujen perusteella selkeästi nähtävissä puutteita kokouksen johtamisessa ja keskustelukäytännöissä, sillä kokoukset lähtevät haastateltavien mukaan rönsyilemään herkästi aiheestaan ja varsinainen asia hukkui usein vähemmän tärkeiden puheenvuorojen seurauksena. Jotkut kokoukset nähtiin turhan paljon aikaa vievinä ja ne olisi voitu käydä sähköisesti ajan säästämiseksi. Syitä tähän olivat kokouksen selkeän agendan puuttuminen sekä se, että kokouksissa ei saada tarpeeksi aikaiseksi, jos katsotaan siihen käytettyä aikaa. Haastateltavat totesivat, että kaikki saavat halutessaan sanoa sanottavansa kokouksissa, mutta kaikki eivät mahdollisuuttaan käytä. Jonkinlaisia eroja nähtiin siinä, kuinka tasaisesti kulloisissakin kokouksissa jaettiin puheenvuoroja. Epätasainen puheenvuorojen jako oli myös osaltaan vääristämässä kokouksissa tapahtuvaa demokraattisuutta. Työntekijät olivat hyvin pitkälti samoilla linjoilla johdon kanssa kokousten ongelmakohdista. Osa kokouksista lähti rönsyilemään liikaa, osa taas toimi erittäin hyvin. Haastatteluissa palaverin vetäjän roolia korostettiin, sillä heikosti puheenjohdettujen kokousten todettiin karkaavan liian helposti sivuraiteille ja täten aiheuttaen lähinnä turhautumista kokoustamiseen.

Puheenjohtajan rooli kokouksessa on todella suuri valta-asetelman näkökulmasta. Formaalisissa kokouksissa puheenjohtaja on se henkilö, joka päättää pöytäkirjan lisäksi kokouksen kulusta eli toisin sanottuna puheenvuoroista ja niiden kestosta. Tämän valtaposition huomioiden on siis merkittävää, kuinka kokouksia todella johdetaan ja millaisia kokouuskäytäntöjä organisaatioissa noudatetaan.

Kokouuskäytäntöjä haluttiin kehittää erityisesti kokouksen puheenjohtajan roolia lisäämällä ja painottamalla sitä, että puheenjohtajan sekä kokouksen osallistujien tulisi kaikkien valmistautua kokoukseen perehtymällä esityslistoihin ja kokouksessa käsiteltäviin asioihin.

Myös tavoitteellisuutta ja suunnitelmallisuutta haluttiin lisää eli kokouksissa tulisi määritellä selkeästi se, miten kukakin toimii kokouksen jälkeen päätettävän asian suhteen. Yhtenä vaihtoehtona perinteisille kokouksille tarjottiin myös seisomakokouksiin siirtymistä tai niiden lisäämistä, sillä tämä nopeuttaisi ja lyhentäisi puheenvuoroja. Työntekijät toivoivat kokouksiin myös avoimia esityslistoja ja lisää vastuuta puheenjohtajalle keskustelun vetämisestä, jotta kokouksista tulisi ytimekkäitä ja asiaan kuulumattomat puheenvuorot jäisivät minimiin. Näiden lisäksi kokousten sisällön haluttiin olevan puhtaasti tiedotustilaisuusmaisia tai sitten vaihtoehtoisesti ideointiin keskittyviä, jolloin varsinainen työ jäisi kokouksista ulos. Lisäksi palaverimuistioiden tarkempaa kirjaamista pyydettiin erityisesti työryhmin liittyen, jotta hekin, jotka eivät pysty osallistumaan varsinaiseen palaveriin, voisivat perehtyä asiaan myöhemmin. Työntekijähaastatteluissa nousi esiin myös se kanta, että kokouksen vetäjän rooli on huomioida se, että jokaisella osallistujalla on mahdollisuus käyttää halutessaan ääntään.

Työntekijä: No jos miettii vaik viimesintä kokousta, jossa olin niin en kyl aivan hirveesti päässy sit vaikuttamaan, ku kokousta puheenjohtanu vaan lateli omat asiat pöytään ja sit se niinku kuunteli vaan yhen puheenvuoron, joka tuki sitä sen omaa ajatusta. Sit ku joku sano sille vähä vastaan siitä niin se vähä niinku jäi vaan noteeraamatta.

Oikeanlaista kokouskäytäntöä ei kuitenkaan ole olemassa, vaan kyse on puhtaasti henkilökohtaisesta mieltymyksestä tietynlaiseen vuorovaikutukseen. Toiset pitävät liian kontrolloitua ilmapiiriä ahdistavana, kun taas jotkut saattavat kokea sellaiset tilanteet todella vaikeina, jossa esiintyy paljon päällekkäistä ja asian ohi menevää puhetta. Niinpä tilannetta tulisi tarkastella erityisesti tehokkuuden ja tietynlaisen ”reiluuden” näkökulmista, koska kokoukset vievät johdon ja työntekijöiden ajasta erittäin suuren osan. Useissa haastatteluissa todettiin kokouksia olevan todella paljon, joten olisi luonnollista pyrkiä vähentämään niiden ajallista kestoa. Tämä vaatisi selkeämpää puheenjohtajajärjestystä kokouksiin sekä tarkempaa valmistautumista osallistujilta sekä kokouksen puheenjohtajalta. Tämän kautta myös jokaisen yhtäläinen osallistumismahdollisuus tulee huomioiduksi. Haastatteluissa esille tulleet seisomakokoukset ovat mielenkiintoinen idea ja nykyisin istumisen haittavaikutuksista puhuttaessa paljon se voisi olla myös työkykyä edistävä vaihtoehto. Seisomakokoukset ovatkin arviolta kolmanneksen lyhyempiä kuin perinteiset istumakokoukset, eikä siellä esiinny niin paljon jaarittelua (UKK-instituutti 2015).

7 YHTEENVETO

Seuraavaksi käsitellään tiivistettynä tutkimuksen analyysikohtia. Yhteenveto on huomattavan tyypistetty versio varsinaisesta analyysikohtasta, johon ei ole tarkoituksellista saada mahtumaan kaikkea organisaatiosta löydettyä tietoa. Yhteenvetoon on valittu kuitenkin pääpiirteittäin tärkeimmät kohdat organisaatorakenteesta sekä haastatteluista.

Organisaatiot ovat lähes poikkeuksetta yhteiskunnallisille muutoksille alttiita olevia toimijoita. Ne eivät elä yhteiskuntatyhjössä tilan ainoana toimijana, vaan organisaatioiden täytyy ottaa huomioon niiden ympärillä tapahtuvat muutokset ja vaatimukset. Organisaatioiden yksi suurimmista haasteista onkin nopeasti tapahtuvien muutosten kanssa eläminen ja niihin reagointi, joko organisaatio- tai toimintatapamuutoksilla (Daft ym. 2010, 7). Asiat, joihin organisaation täytyy reagoida, voivat olla koko yhteiskunnan tasolla tapahtuvia muutoksia, ympäristökriisejä tai vaikka vaihteluja organisaation asiakkaiden tai jäsenten vaatimuksissa (Daft ym. 2010, 8). Asiakkaiden ja jäsenten muutosvaatimusten lisäksi myös organisaation sisällä on muutostarvetta organisaation työntekijöiden näkökulmasta.

Rakenteeltaan SuPer on Mintzbergin (1994) mallien mukaan yksikköjakoinen asiantuntijaorganisaatio, josta on helposti löydettävissä myös selkeitä yhtymäkohtia Hofsteden ym., Etzionin ja muiden teoreetikkojen mainitsemista malleista. Toimisto on selkeästi jakautunut Hofsteden ym. (2010, 312–313) malleista yksikköjakoiseen malliin (*the divisionalized form*), jossa keskeinen osa ulospäin näkyvästä työstä tapahtuu ns. ”keskilinjassa” (*middle line*) sekä ideoita tuottavissa työntekijöissä (*the technostructure*). Organisaatiot ovat Etzionin (teoksessa Harisalo 2008, 29) mukaan jaoteltu normatiivista järjestystä ylläpitäviin sekä tuottaviin järjestöihin ja Blaun sekä Scottin (teoksessa Harisalo 2008, 29) samankaltaisen jaottelun perusteella jäsenyyttä tuottaviin organisaatioihin. Blaun ja Scottin jaottelussa SuPerin voi myös laskea osioihin *palveluja tuottava* sekä *yhteiskunnallista osallistumista tuottava*, sillä SuPer tuottaa palveluita esimerkiksi edunvalvonnan ja työehtosopimusten muodossa sekä on osallistamassa jäseniään esimerkiksi mielenilmauksien kautta. Viimeisenä käsitellään Parsonsien (teoksessa Harisalo 2008, 31) jaottelu, jossa SuPerin voi laskea kaikkiin hänen esittämiinsä kategorioihin, mutta selkeimmin SuPer on *poliittinen organisaatio* sekä *yhteiskunnassa integraatiota luova*

organisaatio. SuPer toimii siis yhteiskunnallisella sekä työpoliittisella kentällä ja on luomassa yhteisymmärrystä työntekijöiden ja työnantajien välille.

Organisaation päätöksentekorakenne on ulkopuolelta katsottuna hyvin selkeä, sillä on liittokokous, edustajisto, liittohallitus, työvaliokunta sekä toimisto. Tutkimuksessa keskitytään pelkästään toimiston rooliin, jossa tilanne on huomattavasti monimutkaisempi. Päätösvalta ei ole SuPerissa erittäin keskittynyttä tai hajautettua, mutta periaatteessa se on enemmän kallellaan keskitettyyn kuin hajautettuun päätöksentekoon. Haastattelujen perusteella valta on kohtalaisen keskittynyt johtajille ja liiton puheenjohtajalle, mutta tilanne ei ole hälyttävä. Osallisuuden ja tehokkuuden välillä jokainen organisaatio usein joutuu tekemään valintansa ja sen takia organisaation johtamisjärjestys olisi pyrittävä muodostamaan selkeämmäksi. Henry Fayolin (1930, 19–42) kertomista neljästätoista johtamisperiaatteesta tarkempaan käsittelyyn valikoitui kuusi erillistä periaatetta. Näistä periaatteista heikoimmin toteutuviksi havaittiin erityisesti päätöksenteon yhtenäisyys (*unity of command*), skalaariketju (*scalar chain*) sekä yhteishenki (*esprit de corps*).

Toimistodemokratia toteutuu kohtalaisesti. Demokratian tai työpaikkademokratian käsitteet eivät ole itsessään yksinkertaisia ja varsinainen toteutuva toimistodemokratia saattaa näyttäytyä hyvin erilaisena organisaation eri tasoilla. Päätösvalta voi olla osaltaan hämärtämässä suhdetta valtaan ja tällöin asiat näyttävät demokraattisemmilta kuin ne todellisuudessa ovatkaan. Päinvastoin päätösvallan puute saattaa aiheuttaa sen, että tilanne nähdään negatiivisempana kuin se on. Päätösvaltaa löytyy yksiköiden johtajilta, päälliköiltä sekä myös jollain tasolla työntekijöiltä. Haastattelujen perusteella työntekijöitä kuunnellaan yleisesti kohtalaisen hyvin, mutta päätöksenteossa ei aina ole tarvittavaa avoimuutta. Avoimuus on kuitenkin yksi asia, joka on määrittelemässä demokraattisuuden astetta. Lopulta toimiston demokraattisuutta on kuvaamassa hyvin pitkälti päätöksentekijöiden määrä ja asema. Mikäli usea asia täytyy kierrättää liiton puheenjohtajan, toiminnanjohtajan tai johtoryhmän kautta, tällöin päätösvallan voidaan nähdä keskittyneen enemmän ylemmille asteille. Haastattelujen perusteella tällaista ongelmaa on joissain asioissa havaittavissa. Osittain ongelma johtuu siitä, että päätöksentekoketju ja johtamisjärjestys eivät ole riittävän selkeitä ja asiat viedään varmuuden vuoksi ylemmälle portaalle.

Organisaation yksiköt ovat hyvin pitkälle erikoistuneet omiin osaamisalueisiinsa, mutta ne tekevät oman yksikkönsä varsinaisten tehtävien lisäksi myös yhteistyötä keskenään. Yhteistyössä on kuitenkin ollut havaittavissa selkeitä ongelmatilanteita niin viestinnän kuin

varsinaisen yhteistyönkin osalta. Tämä voi johtua osittain pitkälle menneestä erikoistumisesta sekä vajavaisesta kommunikoinnista tai koordinoinnista eri yksiköiden välillä. Yksiköiden välisessä yhteistyössä korostuu erityisesti organisaation sisällä tapahtuva horisontaalinen ja vertikaalinen viestintä. Viestintä voi tapahtua eri periaatteita noudattaen, joita Daft (2010, 100–101) on avannut tarkemmin. Organisaation sisällä toimivat yksiköt myös ovat jokseenkin siiloutuneita ja niillä on melko korkeat raja-aidat ympärillään. Ongelmien ratkaisuun enemmistö johtajista tarjoaa ilmapiirin muutosta, kun työntekijöillä taas olisi halua lähteä konkreettisesti kokeilemaan omia ratkaisuehdotuksiaan.

Työhyvinvointi nähdään organisaatiossa investointina tulevaisuuteen ja se on hyvä asia. Työkykyä ylläpitävät toimet on otettu hyvin huomioon erilaisina liikuntatapahtumina ja niihin kannustamalla. Tällaiset tapahtumat, olivatpa ne sitten liikunnallisia tai ei, ovat kuitenkin lopulta luomassa työkyvyn lisäksi myös organisaation yhteishenkeä ja täten vaikuttamassa koko organisaation ilmapiiriin. SuPerissa perinteisten lääkäripalveluiden lisäksi työkykyä on pyritty ylläpitämään erilaisilla työsuhde-eduilla ja nämä ovat kohtalaisen korkealla tasolla.

Erot työntekijöiden ja johdon näkemyksissä ammattiosastojen päätösvallasta tai työntekijöiden ja johtajien välisestä päätöksentekokuilusta selittyvät osittain sillä, että ryhmät ovat lähtökohtaisesti eri asemassa. Toinen ryhmä (johto) on vallankäyttäjät ja toinen ryhmä (työntekijät) ovat vallankäytön kohteena. Tämän takia myös valta näyttäytyy eri tavalla ja siihen suhtaudutaan eri tavoin.

Haastatteluja analysoidessa oli jatkuvasti huomioitava ero työntekijöiden ja johdon eroavat näkemykset vallasta. Työntekijät ja johto ovat itsessään jo niin erilaiset ryhmät, että heidän näkökulmansa saattavat erota todella paljon toisistaan. Ryhmien väliseen eroon liittyy varmasti useita henkilökohtaisia ominaisuuksia, mutta tärkeintä on heidän suhteensa valtaan. Työntekijöillä ei vallankäytön kohteena voi selvästikään olla samanlaista suhtautumista moniin asioihin, kuten vaikkapa liiton puheenjohtajalla tai toiminnanjohtajalla, jotka ovat lähtökohtaisesti valtahierarkiassa toimiston muiden työntekijöiden johtajien yläpuolella. Tämä on myös se keskeinen näkökulma, joka nousee tutkimuksessa yhdeksi kaikista tärkeimmäksi asiaksi – toimijoiden tiedostama tai tiedostamaton suhde valtaan ja sen käyttöön.

8 LOPUKSI

No onko se meidän organisaatio nyt tuhon partaalla?

Tämä humoristinen kysymys nousi työpaikalla usein esiin tutkimusta tehtäessä.

Ammattiliittotoiminta on tulevaisuudessa useiden haasteiden edessä yhteiskunnan kohdatessa entistä voimakkaampaa murrosta työelämän osalta. Mikäli bisneslogiikka on jalkautumassa yhä vahvemmin osaksi erityyppisten organisaatioiden elämää, organisaatioista on vaarassa tulla tehtaanomaisia laitoksia. Tästä esimerkkinä voi mainita yliopistoihin ja ammattikorkeisiin kohdistuneet koulutusleikkaukset, joiden takia tutkintoja on jouduttu muokkaamaan ”putkitutkinnoiksi”. Ammattiliittojen tulee jatkossakin pyrkiä perustehtäviensä lisäksi toimimaan yhteiskunnallisena rakentajana ja maailman muuttajana. 1900-luvulla ammattiliitot olivat rakentamassa hyvinvointivaltiota – 2000-luvulla kenties jotain muuta.

Ammattiliittojen toiminta ei todennäköisesti ole tulevaisuudessa yhtään sen helpompaa kuin tänäkään päivänä, sillä järjestäytymisasteen trendit ovat ympäri Euroopan olleet laskussa. Korona-aika on tuonut tähän pientä nousua, mutta jää nähtäväksi muuttaako nykyinen pandemia järjestäytymisasteen suuntaa pidemmäksi ajaksi. Tietynlaiset status quon muutokset ja kriisit saavat usein järjestäytymisasteen ainakin hetkellisesti nousuun, kuten Yhdysvalloissa on käynyt. Suomessakin on havaittavissa järjestäytymisasteen laskua ja tämän ongelman ratkaisijaa kaivataan edelleen useassa maassa.

Ammattiliitoista on tehty todella vähän organisaatiotutkimusta. Tämä tutkimus selvensi yhden ammattiliiton keskustoimiston toimintaa ja rakentumista, mutta pro gradu -tutkielman suppeuden vuoksi tässä työssä ei ollut mahdollista ottaa käsittelyyn organisaation jokaista osa-aluetta: liittokokousta, edustajistoa, hallitusta, työvaliokuntaa tai itse ammattiosastojen toimijoita – muuten kuin muutamissa sivulauseissa. Tutkimus jouduttiin rajaamaan lähes kokonaan toimiston sisälle. Organisaatiosta kyettiin silti saamaan kattava ja laaja kuva. Tämä tutkielma keskittyi varsinaisen organisaatorakenteen tarkastelun lisäksi sen sisäiseen vallankäyttöön ja valtasuhteisiin. Etenkään tällaisesta valtio-opillisesta näkökulmasta tutkimusta ei ole tehty aiemmin.

Jatkossa tutkimukselle sopivia aiheita olisivat ammattiliittojen eri organisaatioinstanssien väliset valtasuhteet, jotka lueteltiin edellisessä kappaleessa. Tällainen voisi olla esimerkiksi

edustajiston ja työvaliokunnan välinen valta-asetelma. Erityisen mielenkiintoista olisi selvittää eri ammattiliittojen keskinäisiä valtasuhteita ja tämä olisi hyvä lisä ammattiliittojen valtatutkimukselle.

9 LÄHTEET

Adler, Ronald. 1992. *Communicating at work – Principles and practices for business and the professions*. United States of America: McGraw-Hill.

Barley, Stephen & Kunda, Gideon. 1992. *Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse*. Cornell University: Sage Publications Inc.

Bartol, Kathryn & Martin, David. 1991. *Management*. McGraw-Hill Inc.

Clegg, S; Courpasson, D; Phillips, N. 2006. *Power and Organizations*. London: SAGE.

Cui, Xiaoming & Hu, Junchen. 2012. *A Literature Review on Organization Culture and Corporate Performance*. International Journal of Business Administration. Vol. 3, No. 2. 28–37.

Julkaisematon selvitys: Diacor terveyspalvelut Oy. 2014. *Parempi työyhteisö (ParTy) - kysely Suomen lähi- ja perushoitajaliitosta*.

Julkaisematon selvitys: Diacor terveyspalvelut Oy. 2017. *Parempi työyhteisö (ParTy) - kysely Suomen lähi- ja perushoitajaliitosta*.

Dufva, Mikko; Laine, Paula; Lähdemäki-Pekkinen, Jenna; Parkkonen, Pinja & Vataja, Kari. 2019. *Tulevaisuusbarometri 2019 – Millaisena suomalaiset näkevät tulevaisuuden? 3/2019*. Sitra. Viitattu 23.11.2019. Saatavilla:

<<https://www.sttinfo.fi/data/attachments/00554/c75db261-44d2-40bf-a13b-8bd62508b913.pdf>>

Eskola, Jari & Suoranta, Juha. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.

Fayol, Henry. 1930. *Industrial and General Administration*. London: Sir Isaac Pitman & Sons.

Gannon, Martin. 1979. *Organizational behavior – A managerial and organizational perspective*. Boston, MA: Little, Brown & Company.

- Gardner, William; Avolio, Bruce & Walumbwa, Fred. 2005. *Authentic Leadership Theory and Practice: Origins, effects and development*. Amsterdam, San Diego, London: Elsevier.
- Guillén, Mauro. 1994. *Models of Management. Work, Authority and Organization in a Comparative Perspective*. Chicago: University of Chicago Press.
- Gumbrell-McCromick, Rebecca & Hyman, Richard. 2013. *Trade Unions in Western Europe – Hard Times, Hard Choices*. United Kingdom: Oxford University Press.
- Harisalo, Risto. *Organisaatioteoriat*. 2008. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena. 2008. *Tutkimushaastattelu – teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hofstede, Geert; Hofstede, Gert Jan & Minkov, Michael. 2010. *Cultures and Organizations: Software of the mind*. United States of America: McGraw-Hill.
- Hämäläinen, Juha. 1987. *Laadullinen sosiaalitutkimus käytännössä. Johdatus sosiaalitutkimuksen ”käsiyötaitoon”*. Tilastot ja selvitykset 1987(2). Kuopio: Kuopion yliopiston julkaisuja, Yhteiskuntatieteet.
- Ilmonen, Kaj; Jokivuori, Pertti; Liikanen, Hanna; Kevätsalo, Kimmo & Juuti, Pauli. 1998. *Luottamuksesta kiinni – Ammattiyhdistysliike ja työorganisaation suorituskyky*. Jyväskylän yliopisto: SoPhi.
- Jokivuori, Pertti. 2002. *Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön – Kilpailevia vai täydentäviä?* Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Juuti, Pauli & Vuorela, Antti. 2015. *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5 painos*. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Kauppinen, Timo. 1989. *Joustava yritys – haaste ammattiyhdistysliikkeelle*. Helsinki: Työelämän suhteiden neuvottelukunta.
- Kautto, Hanna. 2004. *Ammattiyhdistysliike työväen edunvalvojana – Esimerkinä Valmetin Metallityöväen ammattiosasto ry 74*. Jyväskylän yliopisto: Pro gradu -tutkielma.
- Kekkonen, Jukka. 2008. *Vertailevan tutkimuksen haasteita*. Tieteessä tapahtuu 3–4.2008.
- Koistinen, Pertti. 2014. *Työ, työvoima ja politiikka*. Tampere: Vastapaino.

Laakkonen, Mikko. 2010. *Paperiliitto ja kilpailukyky-yhteiskunta – Paperiliitto suomalaisen yhteiskunnan rakennemuutoksen vuosina 1985—2009*. Jyväskylän yliopisto: Pro gradu -tutkielma.

Laitinen, Ilpo; Jalonen, Harri & Stenvall, Jari. 2014. *Se toimii sittenkin: kohti organisaatiotutkimuksen pragmaattista kompleksisuusteoriaa*. Turun ammattikorkeakoulu: Turun ammattikorkeakoulu.

Landman, Todd. 2005. *Issues and Methods in Comparative Politics: an introduction*. London: Taylor & Francis.

Lehto, Jouni. 2012. *Kaksi näkökulmaa organisaatiotutkimuksen kulttuurisotaan*. Tampereen yliopisto: Pro gradu -tutkielma.

Luomaranta, Timo. 1990. *Budjetointijärjestelmän kehittäminen kohdeyritykselle*. Jyväskylän yliopisto: Pro gradu -tutkielma.

Luthans, Fred. 1992. *Organizational behavior*. Singapore: McGraw-Hill.

Madhani, Pankaj. 2014. *Aligning Compensation Systems With Organization Culture*. SAGE Publications. Vol. 46, Iss. 2, 103–115.

Mason, Jennifer. 2002. *Qualitative researching*. London: Sage Publications.

Michels, Robert. 1925. *Zur Soziologie des Parteiwesens*. Suomentanut Kyntäjä, Timo. 1986. *Puoluelaitos nykyajan demokratiassa*. Porvoo; Helsinki; Juva: Werner Söderström Oy.

Mintzberg, Henry. 1983. *Power in and Around Organizations*. United States of America: Prentice-Hall Inc.

Mintzberg, Henry. 1994. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Prentice Hall.

Myllyntaus, Timo. 1995. *Vertaileva tutkimus – yhteiskunnan peili*. Tieteessä tapahtuu -lehti 13. vsk (1995) No 1, 8–10. Viitattu 21.11.2019. Saatavilla:

< https://www.academia.edu/1058233/Vertaileva_tutkimus_-_yhteiskunnan_peili >

Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka. 1995. *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.

Northouse, Peter. 2010. *Leadership: Theory and Practice*. 5. painos. Thousand Oaks: SAGE.

Nurminen, Sanna. 2018. ”Tommonen yhdistystoiminta – Se on ihmistyyppi- ja luonnekysymys” – Tutkimus vapaaehtoisista ammattiyhdistysliikkeessä. Jyväskylän yliopisto: Pro gradu -tutkielma.

Puryantini, Navik; Rofikotul, A.; Dian Shinta, P. & Tjahjadi, Bambang. 2018. *The Association of Knowledge Management, Organization Culture, and Innovation With Organizational Performance: A Case At Study Institute Research Xyz*. Jurnal Akuntansi dan Keuangan. Vol. 20, No. 1. 39–52.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna. 2006. *KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Tampere: Yhteiskunnallinen tietoarkisto.

Sarala, Urpo & Sarala, Anita. 1997. *Oppiva organisaatio. Oppimisen laadun ja tuottavuuden yhdistäminen*. Lahti: Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.

Senge, Peter. 2006. *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. Lontoo: Random House Business.

Silvasti, Tiina. *Sisällönanalyysi*. Teoksessa Massa, Ilmo (toim.). 2014. *Polkuja yhteiskuntatieteelliseen ympäristötutkimukseen*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Singh, Kavita. 2010. *An analysis of relationship between learning organization and organization culture in Indian business organization*. Organizations and Markets in Emerging Economies Vol 1, No 1, 142–165

Stammeier, Jenni. 2019. *Tässä keino maailman muuttamiseen: Vain 3,5 prosenttia ihmiskunnasta riittää kääntämään kelkan*. 26.9.2019. Helsinki: Yle.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.

Uotila, Tuomo. 1990. *Järjestötoiminnan strateginen suunnittelu : jatkotutkimus: Insinööriliitto ja Ekonomiliitto*. Turun yliopisto: Turun kauppakorkeakoulu.

UKK-instituutti. 2015. Viitattu 20.11.2019. Saatavilla:

< <http://www.ukkterveyspalvelut.fi/kaikki/kimi-pietarilla-on-asiaa-osa-3-aktivoi-kehoasi-paivan-mittaan/> >

Wickesberg, A.K. 1968. *Communications network in the business structure*. Academy of Management Journal 1968 (Issue 11), 253–262.

Yuan, Cheng-Kang & Lee, Chuan-Yin. 2011. *Exploration of a construct model linking leadership types, organization culture, employees performance and leadership performance*. Elsevier: SciVerse ScienceDirect. 123–136.