

Ylin johto voi työssään hyvin

Operatiivisessa johdossa voimavaratekijöitä vähemmän, kiirettä ja ongelmia enemmän



■ Mitä ylemmäs johtoportaan nousee, sitä enemmän työstä nautitaan.

Alimmalla johtotasolla riesaksi koetaan liian suuren työkuorman lisäksi ihmissuhdeongelmien selvittely ja vaikutusvallan vähäisyys.

Naisjohtajille tuottavat iloa erityisesti vaikutusmahdollisuudet ja työpaikan hyvä ilmapiiri. Miesjohtajat taas nauttivat enemmän riskinotosta.

Johtotehtävissä toimivien työssä jaksaminen -tutkimus välittää kaikkiaan melko myönteisen kuvan johtotehtävissä toimivien työstä.

– Tulokset vahvistavat näkemystä siitä, että ylin johto kokee työnsä muita esimiestasojen myönteisemmin, professori **Ulla Kinnunen** Jyväskylän yliopistosta kertoo.

– Ylintä johtoa tutkitut kuormitustekijät – vastuuta lukuun ottamatta – kuormittivat vähiten ja samalla ylin johto koki eniten iloa kaikista tutkituista työn voimavaratekijöistä.



Kyselytutkimukseen osallistui 1 301 viiteen eri ammattiliittoon (TEK, Insinööriliitto, Ekonomiliitto, Kumula ry ja Henry ry) kuuluva johtajaa. Naisia vastanneista oli 30 prosenttia. Ylimmässä johdossa kyselyyn osallistuneista työskenteli 32 prosenttia, keskijohdossa 26 prosenttia ja alimmalla johtotasolla 42 prosenttia.

Tutkimus tehtiin marraskuun 2004 ja helmikuun 2005 välisenä aikana Jyväskylän yliopistossa Työsuojelurahaston tuella. Apua aineistonkeruuseen saatiin myös kaikilta ammattiliitoilta.

Alimman tason johtajilla oli eniten kuormitusta ja he kokivat myös työn tarjoamat voimavara-tekijät vähäisimmiksi.

Kinnunen kertoo, että samat erot tulivat esille, kun tarkasteltiin työssä koettua hyvinvointia.

– Ylin johto koki työn imua enemmän kuin alin ja keskijohto. Ylimmässä johtoportaan olevat kokivat itsensä työssään tarmokkaiksi. He uppoutuivat helposti tehtäviinsä ja myös omistautuivat työlleen useammin kuin muut.

Kinnusen mielestä tutkimuksessa esiin tulleet johtotason väliset erot olivat yllättäviä, jopa aiemmista käsityksistä poikkeavia. – Aikaisemmissa tutkimuksissa on todettu, että yhtäältä ylimmässä johdossa työskenteleminen on palkitsevaa ja sisältää runsaasti tyydytystä tuottavia tekijöitä, mutta samalla työ koetaan usein myös kuormittavaksi. Nyt näyttää kuitenkin siltä, että vaativasta työstään huolimatta ylin johto kuormittuu vähiten. Korkeimmassa asemassa olevat tekivät esimerkiksi pisintä työviikkoa, mutta työn määrä koettiin kuormittavimpana kuitenkin keskijohdossa. Lienee niin, että työhön sisältyvät voimavarat vähentävät kuormitustekijöiden vaikutuksia, Kinnunen päättelee.

Mikä lannistaa, mikä antaa potkua?

Työn kuormitustekijöistä pahimpana pidettiin sitä, että työtä on liikaa.

– Tämä korostui erityisesti keskijohdossa, jossa työn määrä koettiin kuormittavammaksi kuin ylimmällä johtotasolla. Ylin johto puolestaan katsoi työssään kuormittavimmaksi tekijäksi henkilökohtaisen vastuunsa. Kolmanneksi rasittavimmiksi koettiin ihmissuhdeongelmat ja rooliepäselvyydet. Myös ne rassasivat enemmän alimman kuin ylimmän tason johtoa.

Esimiestyötä ei koettu erityisen rasittavaksi eikä siihen kuuluvien päätösten tekeminen tai kokonaisuuksien hallinta rasittanut eri tavoin eri johtotasoja.

Johtajien hyvinvointia työssä lisäsivät työn tarjoamat palkkiot: arvostus, turvallisuus ja palkka. Nämä tekijät korostuivat erityisesti ylimmässä johdossa.

– Myös vaikutusmahdollisuudet tuottivat tyydytystä erityisesti ylimmälle ja keskijohdolle. Samoin työpaikan ilmapiiri ja organisaatiosta saatava tuki tuottivat enemmän iloa ylimmässä johdossa oleville kuin alemmilla tasoilla johtotehtävissä työskenteleville.

Esimiesroolia ei sen sijaan koet-

– Johtotason väliset erot kertovat, että työ on hyvinkin erilaista eri johtoportaita, professori Ulla Kinnunen sanoo.

Kaikkia työhuolia ei kanneta kotiin

■ Tutkimuksessa kysyttiin myös puolisoitten näkemyksiä johtajatehtävissä toimivan kumppanin kuormitus- ja voimavara-tekijöistä. – Johtajana työskentelevän puolison tilannetta pystyttiin arvioimaan varsin hyvin, mutta ilmeisesti johtajat kykenevät suodattamaan työnsä kielteisiä vaikutuksia niin, että työstä välittyvä puolisolalle vähän todellisuutta myönteisempi kuva.

Joka toinen johtajien puolisoista arvioikin kumppaninsa kuormitustekijät toisin kuin johtaja itse. Puolison työ nähtiin yleensä kevyemmäksi kuin mitä puoliso itse arvioi.

Myös kuormitustekijät määriteltiin hiukan eri tavoin. – Johtajien työkuormaa lisäsivät heidän oman arvionsa mukaan eniten työn määrä ja siihen liittyvät ajankäytön ongelmat. Puolisot arvioivat kumppanin kuormittuvan työmäärästä, mutta myös esimiestyöhön ja rooliepäselvyyksiin liittyvistä tekijöistä, Ulla Kinnunen kertoo.

– Arviot olivat kuitenkin yhteydessä toisiinsa: mitä kuormittavampana johtaja itse piti tiettyä piirrettä työssään, sitä kuormittavamman myös puoliso sen arvioi.

Työn ja perheen yhteensovittamista arvioitaessa johtajat näkivät perheensä häiritsevän työtään enemmän kuin mitä puoliso arvioivat. Toisaalta johtajien arvioissa perhe nähtiin myös myönteisenä voimavarana useammin kuin puolisoitten arvioissa. □

tu järin innostavana sen paremmin ylimmissä kuin alemmissakaan johtotason tehtävissä.

Kinnusen mielestä johtotason väliset erot kertovat selkeästi siitä, että työ on erilaista eri johtotasoilla.

– Asema vaikuttaa työnkuvaan. Alimmassa, operatiivisessa johdossa on vähemmän vaikutusmahdollisuuksia. Siellä myös joutuu kohtaamaan ja selvittämään enemmän ihmissuhdeongelmia kuin ylempillä tasoilla.

Nainen nauttii vallasta, mies riskistä

Myös sukupuolella oli väliä. Tutkimus tukee selvästi käsitystä, että työpaineet ja kiire ovat varsinkin naisten ongelmia suomalaisessa työelämässä.

– Ero ilmenee kaikilla johtotasoilla, joten se ei johdu siitä, että miehet työskentelevät yleensä korkeammilla johtotasoilla kuin naiset, Kinnunen toteaa.

Myös työn voimavara-tekijät ovat erilaisia, tosin eroja sukupuol-

ten välillä oli vähemmän kuin johtotason välisiä eroja. Kuitenkin naisjohtajille työn hallinta ja työpaikan hyvä ilmapiiri tuottivat enemmän tyydytystä kuin miesjohtajille.

– On ilmeistä, että vaikuttamismahdollisuudet ja sananvalta koetaan ilahduttavaksi, koska naisilla on valtaa yleensä vähemmän.

– Se, että miesjohtajat nauttivat riskien ottamisesta enemmän kuin naisjohtajat, liittyy naisten ja miesten persoonallisuuspilteisiin; miehet ovat jännityshakuisempia kuin naiset.

Huomiota alimpiin johtotehtäviin

Kinnusen mielestä tutkimus tuo selvästi esiin alimman johtotason ongelmat. Työpaineet ja ihmissuhdeongelmien selvittely sekä rooliepäselvyydet kasautuvat operatiiviseen tason johtajille.

– Heillä oli eniten kuormitusta ja he kokivat työn voimavarat vähäisimmiksi. □