



Marjo Laukkanen

Asiantuntijoiden työhyvinvointikokemukset 2021

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

7.11.2021

Tiivistelmä

Tekijä:	Marjo Laukkanen
Otsikko:	Asiantuntijoiden työhyvinvointikokemukset 2021
Sivumäärä:	56 sivua + 2 liitettä
Aika:	7.11.2021
Tutkinto:	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma:	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto:	-
Ohjaaja:	Lehtori Kristiina Suihko

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää asiantuntijatehtävissä työskentelevien työhyvinvointikokemuksia vuonna 2021. Lisäksi tarkoituksena oli raportoida seikkoja, jotka asiantuntijat kokevat tukevan tai heikentävän työhyvinvointiaan, ja odotuksia, joita asiantuntijat liittävät työhyvinvoinnin kokemukseen.

Tehdyssä selvityksessä käytettiin laadullista eli kvalitatiivista tutkimusotetta. Aineisto kerättiin haastattelemalla puolistrukturoidulla haastattelumenetelmällä viisi eri alojen ja organisaatioiden asiantuntijatehtävissä toimivaa henkilöä.

Haastatteluiden tuloksena selvisi, että vaikka asiantuntijatyön luonne koettiin usein kaoottiseksi ja työn määrä suureksi, asiantuntijoilla oli käytössään monia työhyvinvointia tukevia omia selviytymiskeinoja. Työnantajan toiminnasta saatiin tukea työhyvinvointiin, mutta myös heikentäviä tekijöitä löytyi siltä alueelta. Työpaikan hyvällä ilmapiirillä ja kollegoiden tuella koettiin olevan suuri merkitys asiantuntijoiden työhyvinvointia tukevana asiana. Asiantuntijoiden työhyvinvointi on tehtyjen haastatteluiden perusteella kehittynyt parempaan suuntaan vuoden 2021 kuluessa, kun huoli koronapandemian jatkumisesta on hälventynyt ja on osittain päästy jälleen lähemmäksi työyhteisöä.

Selvitys osoitti, että asiantuntijat kantavat paljon vastuuta omasta työhyvinvoinnistaan ja arvostavat erityisesti työnantajan joustavaa ja kannustavaa suhtautumista sekä selkeää ja johdonmukaista töiden järjestelyä ja viestintää. Organisaatioiden toiminnassa ja johtamisessa on asiantuntijan työhyvinvoinnin näkökulmasta edelleen kehitettävää, ja yhteisöllisyyden merkityksen korostuminen haastaa organisaatioita etsimään uusia toimintamalleja ja luomaan luottamusta osapuolten kesken.

Avainsanat: työhyvinvointi, asiantuntijat, kuormitus, selviytymiskeino

Abstract

Author: Marjo Laukkanen
Title: Employee well-being experiences among specialists in 2021
Number of Pages: 56 pages + 2 appendices
Date: 7 November 2021
Degree: Bachelor of Business Administration
Degree Programme: Economics & Business Administration
Specialisation option: -
Instructor: Kristiina Suihko, Senior Lecturer

The purpose of this thesis was to investigate the employee well-being experiences among specialists in 2021. Another aim was to report the circumstances specialists find to support or weaken their work well-being and the expectations specialist link with it.

Qualitative research methods were applied in this study. For the study, five specialists from different fields and organizations were interviewed using a semi-structured interview method.

The study discovered, that even if the nature of the specialist work is often experienced as chaotic and the amount of work is immense, specialists used a wide variety of coping mechanisms for supporting their work well-being. It was found out that support for well-being rose from the activities of the employer, as well as some weakening well-being aspects. The results indicated that organization's pleasant atmosphere and support from colleagues were experienced as an important factor for work well-being. Based on the interviews, the work well-being of specialists is improving during the year 2021, as the concern of the continuing pandemic has eased, and work communities have at least partly become closer to each other.

The study indicated that specialists take a lot of responsibility of their own work well-being and value especially a flexible and supportive attitude of the employer, together with clear and consistent work arrangements and communications. From specialists' work well-being viewpoint, one conclusion was that there are still areas to improve in the activities and leadership of the organizations and the importance of community spirit is challenging organizations to explore for new models and to inspire confidence between all parties.

Keywords: Employee wellbeing, Specialists, Work load, Coping mechanisms

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn taustaa	1
1.2	Tavoitteet ja tutkimusongelma	2
1.3	Työn rajaus ja viitekehys	3
1.4	Keskeiset käsitteet	4
2	Työhyvinvointi ja työssä jaksaminen asiantuntijatyössä	6
2.1	Vastuu työhyvinvoinnista	6
2.2	Strateginen työhyvinvointi ja tuottavuus	7
2.3	Asiantuntijan tuottavuus	8
2.4	Tunneperäisen työhyvinvoinnin ulottuvuudet	9
2.4.1	Tunneperäisen työhyvinvoinnin taustaa ja mallit	9
2.4.2	Työuupumus	11
2.4.3	Työholismi	13
2.4.4	Työssä tylsistyminen	14
2.4.5	Työtyytyväisyys	15
2.4.6	Työn imu	15
2.5	Voimavaralähtöinen työhyvinvoinnin malli	18
2.6	Yhteisöllisyys työhyvinvointia tukemassa	19
2.6.1	Vuorovaikutus ja muutosvalmius	19
2.6.2	Yhteisön hyvinvointi ja johtaminen	20
2.6.3	Työilmapiiri	21
2.6.4	Innostuneisuus yhteisöllisenä ilmiönä	22
2.6.5	Myönteinen yhteisöllisyys	23
3	Asiantuntijatyön luonne	25
3.1	Kompleksisuusajattelu	25
3.2	Asiantuntijatyön paradoksaaliset asetelmat	29
3.3	Työn laadulliset kuormitustekijät	33
4	Selvityksen toteutus	36
4.1	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	36
4.2	Tutkimusmenetelmä teemahaastattelu	36
4.3	Teemahaastatteluiden toteutus	37

5	Tulokset	38
5.1	Tulosten jäsentely	38
5.2	Asiantuntijatyö	38
5.2.1	Työn luonne	38
5.2.2	Innostus	39
5.2.3	Kuormitustekijät	40
5.2.4	Selviytymiskeinot	41
5.3	Työorganisaation toiminta ja johtaminen	41
5.4	Yhteisöllisyys ja ilmapiiri	43
5.5	Johtopäätökset	45
6	Päätäntö	47
6.1	Arviointi	47
6.2	Pohdinta, tulevaisuudennäkymät ja jatkotutkimustarpeet	49
	Lähteet	52

Liitteet

Liite 1: Tunteet työhyvinvoinnissa

Liite 2: Teemahaastattelun suuntaa antavat kysymykset

1 Johdanto

1.1 Työn taustaa

Työnantajalla ja johtamisella on paljon mahdollisuuksia työhyvinvoinnin hallinnassa. Työhyvinvoinnin perusta on työolosuhteissa. Johtamisen tehtävä on saada aikaan työolosuhteiden ja työolosuhdeseuraamusten kokonaishallinta organisaatiokyvykkyyden maksimoimiseksi. (Tarkkonen 2018, 9.) Organisaatiot kohtaavat tämän päivän toimintaympäristöissään monia haasteita, jotka edellyttävät hyvää johtamista. Vallitsevassa verkosto- ja digitaalitaloudessa toimintaa ohjaavat globaalien markkinoiden lisäksi avoimuus, vertaisohjaus ja tiedon jakaminen. (Sydänmaanlakka 2014a, 8.) Työelämä on muuttunut ja muuttuu edelleen radikaalisti. Radikaalin muutoksen tärkeimpiä ajureita ovat globalisaation, teknologisen kehityksen talouden tieto- ja palveluvaltaistumisen lisäksi ihmisten liikkuvuus ja muutokset arvoissa sekä väestön ikääntyminen (Alasoini 2016).

Tilastokeskuksen säännöllisen suomalaista työelämää tutkivan työolotutkimuksen mukaan erityisasiantuntija- ja asiantuntija-ammattit yleistyvät Suomessa jatkuvasti (Sutela & Pärnänen & Keyriläinen 2019). Asiantuntijatehtävissä työskennellään itsenäisesti ja odotetaan usein itseohjautuvuutta. Kiireen tunteen kokeminen ulottuu myös vapaa-ajalle, kun työ tulee yhä enemmän riippumattomaksi ajasta ja paikasta ja etätö yleistyy. Palautumiselle saattaa jäädä yhä vähemmän aikaa. Yhä useampi koki vuoden 2018 suomalaisessa työolotutkimuksessa usein vaikeuksia jaksaa työssä (Sutela ym. 2019, 11) ja vakavan työuupumuksen vaara oli suomalaisten palkansaajien keskuudessa yleisimmin koettu vaaratekijä (Sutela ym. 2019, 216).

Erityisesti kognitiivinen kuormitus lisääntyy nykyisessä tietotyössä, jossa korostuu jatkuva tiedon vastaanotto, käsittely ja tuottaminen. Vaatii hyvää itsetuntemusta, itsensä johtamisen taitoja sekä taitoja oman toiminnan reflektointiin välttämättömään uupumiselta tietotyössä. (Sutela ym. 2019, 216.)

Tämän kehityksen lisäksi v. 2020 alkaneen covid19-pandemian vuoksi työelämä on ollut epävarmuuden ja muutoksen tilassa. Tapahtuneilla kehityksillä on merkittäviä vaikutuksia organisaatioihin, niiden johtamiseen ja ihmisten hyvinvointiin. Monissa organisaatioissa on jouduttu keskittymään pandemian tuomien taloudellisten ja pandemian mukanaan tuomien käytännön ongelmien ratkaisemiseen ja henkilöiden hyvinvoinnista huolehtiminen on saattanut jäädä sivuun. Silti on tiedetty jo pitkään, että työhyvinvointi ja tuottavuus kulkevat tutkimusten mukaan käsi kädessä (Kauhanen 2016, 18).

Työterveyslaitoksen tutkimuksen mukaan suomalaisten työhyvinvoinnissa tapahtui käänne huonompaan koronan pitkittyessä. Koronapandemian alkuvaiheessa työhyvinvointi jopa parani, mutta vuoden 2020 aikana erityisesti etätyötä tekevien ja nuorten henkilöiden työhyvinvointi heikentyi ja työttömyys ja työssä tilsistyminen kasvoivat. (Työterveyslaitos 2021.) Etätyö on pandemian myötä yleistynyt, ja monissa työpaikoissa jatketaan syksyllä 2021 niin kutsutulla hybridimallilla eli yhdistäen etä- ja lähityöskentelyä. Osalla työpaikoista on koettu paineita palata täysin lähityöskentelyyn.

1.2 Tavoitteet ja tutkimusongelma

Pyrin tuomaan tässä opinnäytetyössäni monipuolisesti esiin asiantuntijan työhyvinvoinnin etuja liiketoiminnalle ja kartoittamaan asiantuntijoiden työhyvinvoinnin tarpeita ja odotuksia pandemian jälkipuolella. Käsittelen myös työhyvinvoinnin yhteyttä kompleksisiin piirteisiin asiantuntijatyössä.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on luoda katsaus asiantuntijoiden työhyvinvoinnin kokemuksiin vuonna 2021 sekä raportoida seikkoja, jotka asiantuntijat kokevat tukevan tai heikentävän työhyvinvointiaan. Tarkoituksena on selvittää asiantuntijan näkökulmasta keskeisiä keinoja tukea työhyvinvointia ja lisätä työelämän laatua kompleksisessa asiantuntijatyössä koronapandemian jälkipuolella. Tavoitteena on raportoida myös asiantuntijoiden odotuksia siitä, miten heidän työhyvinvointiaan tulisi huomioida organisaatioiden toiminnassa ja johtami-

sessä. Opinnäytetyössä otetaan huomioon se seikka, että vastuu työhyvinvoinnista on jaettu henkilöiden ja organisaatioiden välillä, ja kartoitetaan henkilöiden itsensä käyttämiä keinoja, kokemuksia organisaatioiden toiminnasta ja johtamisesta ja myös niitä odotuksia, joita asiantuntijat asettavat työyhteisöjen työhyvinvoinnin johtamiselle.

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmana on selvittää, minkälainen on asiantuntijoiden kokemus työhyvinvointi syksyllä 2021. Tutkimuskysymykset, joiden avulla haetaan vastausta tutkimusongelmaan, ovat seuraavat:

- Mitkä asiat tukevat tai heikentävät asiantuntijan työhyvinvoinnin kokemusta?
- Mihin suuntaan työhyvinvointi on kehittynyt vuoden 2021 aikana pandemian jälkipuolella?
- Millaisia ovat asiantuntijan kohtaamat työhyvinvoinnin haasteet vuonna 2021?

1.3 Työn rajaus ja viitekehys

Tämä opinnäytetyö käsittelee asiantuntijatyötä tekevän työhyvinvoinnin kokemuksia suomalaisissa organisaatioissa vuonna 2021. Selvityksen kohteena ovat asiantuntijat, koska tietotyön lisääntyessä yhä suurempi osa ihmisistä työskentelee näissä tehtävissä.

Työhyvinvointi asiantuntijatyössä on hyvin laaja aihealue. Lähes kaikki asiat organisaatiossa voidaan ajatella vaikuttavan työhyvinvointiin tavalla tai toisella. Tässä opinnäytetyössä keskitytään asiantuntijan näkökulmaan, asiantuntijatyön asetelmiin, kokemukseen ja niihin tarpeisiin, joita paremmin huomioimalla yritykset voivat vaikuttaa positiivisesti työhyvinvoinnin kokemukseen vallitsevassa maailmantilassa. Työssä keskitytään siis luomaan käsitys henkiseen työhyvinvointiin vaikuttavista keskeisimmistä seikoista asiantuntijatyössä.

Työn ulkopuolelle rajataan laissa säädetyt juridiset velvoitteet yritysten toiminnassa, työsuhteissa ja työoloissa. Työn ulkopuolelle rajataan myös aineelliset palkitsemistavat, joiden katsotaan vaikuttavan työhyvinvointiin.

Työn taustana käytetään työhyvinvointia, johtamista, asiantuntijatyötä, kompleksisuusajattelua ja yhteisöllisyyttä käsittelevää kirjallisuutta. Teoreettinen viitekehys muodostuu asiantuntijatyön ja työhyvinvoinnin tunnistetuista osa-alueista. Työssä hyödynnetään Juhani Kauhasen (2016) ja Kirsti Kehusmaan (2011) teoksia työhyvinvointiin panostamisen liiketaloudellisten strategisten ja tuottavuudelle saatavien hyötyjen perusteluun organisaatioille.

Tunneperäisen työhyvinvoinnin kokemusten ja seurausten käsittelyssä keskeisiä ovat Peter Warrin (2012) luoma ja Anne Mäkikankaan ja Jari Hakasen (2017) esittelemä laajennettu malli. Marja-Liisa ja Marjut Mankan (2016) työhyvinvoinnin voimavaralähtöistä mallia hyödynnetään kuvaamaan työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Yhteisöllisyyden ja innostuneisuuden merkitystä työhyvinvointiin kuvataan perustuen Leena Paasivaaran ja Juhani Nikkilän (2010) ja Kaija Suonsivun (2019) teoksiin.

Kompleksisuusajattelua käsitellään Pentti Sydänmaanlakan (2014) Tulevaisuuden johtaminen -teoksen avulla. Kompleksisuusajattelu liitetään työhyvinvoinnin aiheeseen asiantuntijatyössä tunnistettujen paradoksien ja selviytymiskeinojen avulla, joita käsitellään Sari Niemen ja Markus Kräkinin (2019) tutkimusartikkelissa. Asiantuntijatyön psykologisten kuormitustekijöiden käsittelyssä keskeinen teos on Saija Maunon ym. (2017) artikkeli Taru Feldtin toimittamassa teoksessa Tykkää työstä.

1.4 Keskeiset käsitteet

Opinnäytetyön keskeiset käsitteet liittyvät aihealueen ja rajausten mukaisesti asiantuntijatyöhön, työhyvinvointiin ja kompleksisuusajatteluun. Seuraavaksi kuvataan lyhyesti käsitteiden sisältöä.

Yhä yleistyvä **asiantuntijatyö** on tietotyötä, jossa työskennellään abstraktien ja moniulotteisten asioiden ja päätösten parissa. Menestyksekkäs asiantuntijatyö edellyttää tyypillisesti korkeaa koulutusta, pitkää kokemusta, jatkuvaa itsensä kehittämistä ja mahdollisuutta itsenäiseen työskentelyyn. (Alasoini 2016.)

Työhyvinvointi on käsitteenä laaja ja monitahoinen, ja sillä tarkoitetaan arkikielessä usein työssä viihtymistä ja jaksamista. Keskustelussa voidaan viitata kokemuksiin työergonomiasta, terveysongelmista tai työilmapiiristä. (Mäkikangas & Hakanen 2017, 104.) Tässä opinnäytetyössä keskitytään psykologiseen ja tunneperäiseen työhyvinvointiin.

Tunneperäisellä työhyvinvoinnilla on myönteisiä ja kielteisiä ulottuvuuksia ja seurauksia työntekijälle ja organisaatioille. Kyse ei ole vain pahoinvoinnin oireiden puuttumisesta, vaan kielteistä ja myönteistä työhyvinvointia tulee tutkia ja kuvata omina alueinaan. Tunneperäisen työhyvinvoinnin teoreettisen mallin kaksi tunneulottuvuutta ovat mielihyvä ja virittyneisyys, jotka esitetään toisiinsa nähden erisuuntaisina akseleina. (Mäkikangas & Hakanen 2017, 103.)

Kompleksisuusajattelu pyrkii hahmottamaan organisaation kompleksisina ja toisiinsa kietoutuneina systeemeinä, joissa kaikki vaikuttaa kaikkeen. Suoraviivainen, pelkistetty ongelmanratkaisu ja byrokraattinen päätöksenteko eivät enää toimi kompleksisessa ympäristössä. Kompleksisuusajattelussa yllätyksiä pidetään luonnollisena osana kaoottista organisaatiota ja sen johtamista, jossa yllättävyys nähdään mahdollisuutena, ei uhkana. (Sydänmaanlakka 2014b, 19–23.) Kompleksisuusajattelulla pystytään selittämään kaoottista asiantuntijatyön arkea (Niemi & Kräkin (2019a, 25).

Yhteisöllisyys on sosiaalisia ja kollektiivisia tavoitteita, ja tunteilla ja vuorovaikutuksella on suuri vaikutus yhteisöllisyyden muodostumiseen. Yhteisöllisyyden onnistumisen perusedellytys on ymmärtää tunteiden vaikutus vuorovaikutukseen. Yhteisöllisyys kuvastaa työyhteisön henkistä tilaa, yhteenkuuluvuuden tunnetta ja sosiaalista älyä. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 27–31.)

2 Työhyvinvointi ja työssä jaksaminen asiantuntijatyössä

2.1 Vastuu työhyvinvoinnista

Työterveyslaitoksen määritelmä työhyvinvoinnista sisältää kokonaisvaltaisen näkemyksen: ”Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa.” Lisäksi työterveyslaitos kuvaa vastuun jakautumista: ”Työhyvinvointi on sekä työnantajan että työntekijän vastuulla. He ylläpitävät ja kehittävät työhyvinvointia yhdessä. Työhyvinvoinnin edistäminen työpaikalla tapahtuu aina johtajien, esimiesten ja työntekijöiden yhteistyönä.” (Työterveyslaitos a.)

Työntekijöiden oma elämäntilanne sekä yrityksessä käytettävät toimintatavat vaikuttavat merkittäväällä tavalla työhyvinvoinnin kokemiseen. Organisaatioiden toimintatapa ja johtaminen, ilmapiiri, työ ja työntekijä omine tulkintoineen ovat muodostamassa työhyvinvoinnin yksilöllistä kokemusta. (Manka & Manka 2016, 75–76.) Työhyvinvointi on tänä päivänä usein asiantuntijan itsestään selvä työelämäodotus ja -tavoite. Asiantuntijan työhyvinvointi on monen palasen summa, jossa merkittävää on työn itsenäisyys, henkisen kuormituksen hallinta sekä esimiestyö. (Sitra 2017.)

Vaikka vastuu työhyvinvoinnista nähdään jakautuvana, työhyvinvointi on nimensä mukaisesti työhön sijoittuva ja työperäisiä syysuhteita sisältävä ilmiö, jonka hallintatoimissa työnantajalla ja johtamisella on paljon mahdollisuuksia (Tarkkonen 2018, 9). Työhyvinvoinnin tavoitteellinen johtaminen linkittyy osaksi organisaation visiota, strategiaa ja arvoja. Oleellista on tuoda työhyvinvointiajattelu osaksi jokapäiväistä tekemistä, ajattelua ja osaksi kulttuuria. (Mellanen & Mellanen 2020, 226.)

Vaikka johtamisella ja esimiestyöllä on mahdollisuuksia vaikuttaa työhyvinvoinnin kokemukseen luomalla edellytyksiä sujuvaan, laadukkaaseen ja tyydyttävään työelämään, vastuu omasta työhyvinvoinnista on kuitenkin yhä enemmän

asiantuntijalla itsellään jo työhyvinvoinnin subjektiivisen kokemuksellisuuden taakia. Kuitenkin erityisesti nuoret henkilöt vaikuttavat vaativan työnantajaltaan vanhempia sukupolvia enemmän hyvinvoinnista ja jaksamisesta huolehtimista. (Mellanen & Mellanen 2020, 226.)

Työnantajat ovat vähitellen alkaneetkin ymmärtää entistä paremmin myös työn ulkopuolisten asioiden vaikutuksen työntekijän suorituskykyyn ja työhyvinvointiin. On tärkeää luoda turvallinen työympäristö, jossa ymmärretään ja hyväksytään elämän haasteita ja vastoinkäymisiä myös työn ulkopuolelta tulevana työhyvinvoinnin tekijöinä. (Mellanen & Mellanen 2020, 226.) Erityisesti koronapandemian aikana, kun suuri osa asiantuntijoista veloitettiin etätöihin, kotielämän vaikutus tuli vielä konkreettisemmaksi. Etätöissä ja itsenäisissä asiantuntijatehtävissä korostuu molempien osapuolten vastuu työhyvinvoinnista.

2.2 Strateginen työhyvinvointi ja tuottavuus

Strateginen hyvinvointi on se osa työhyvinvointia, jolla on merkitystä organisaation tuloksellisuuden kannalta (Kauhanen 2016, 27). Tutkimusten mukaan henkilöstön työhyvinvoinnilla on merkittävä myönteinen yhteys organisaation tuottavuuteen, kilpailukykyyn ja asiakastyytyväisyyteen, taloudelliseen tulokseen ja maineeseen, mukaan lukien työnantajamaine sekä työntekijöiden vähäisempi vaihtuvuus. Panostukset työhyvinvointiin maksavat itsensä takaisin jopa moninkertaisesti. Hyvin toteutetut työhyvinvointitoimet tuottavat panostuksiin nähden keskimäärin kuusinkertaisesti; vaihteluväli on kolmesta kymmeneen. Työhyvinvointia edistävät toimenpiteet saavat organisaatiossa tutkimusten mukaan selkeästi aikaan sekä välittömiä että välillisiä tulosvaikutuksia, joita on kuvattu kuviossa 1. (Kauhanen 2016, 19–20; Kehusmaa 2011, 81–82.)



Kuvio 1. Työhyvinvointia lisäävien toimenpiteiden vaikutukset tuottavuuteen ja kannattavuuteen (Kehusmaa 2011, 82).

Henkilöstön työhyvinvointiin investoimalla voidaan saavuttaa kahdenlaisia asioita: kustannusten pieneneminen ja tuottavuuden sekä innovatiivisuuden lisääntyminen (Kauhanen 2016, 20).

2.3 Asiantuntijan tuottavuus

Druckerin mukaan (2007, 123) asiantuntijan tuottavuus työssä edellyttää kuutta tärkeintä asiaa:

- kysymistä "mitä pitää saada aikaan" tai "mikä on käsillä oleva tehtävä"?
- vastuuta ja vapautta (autonomiaa) omasta työstään ja sen tuloksista, itsensä johtamista
- jatkuvaa innovointia osana työtä ja vastuita
- jatkuvaa oppimista ja opettamista osana työtä
- työn tuotoksen laadun merkityksen ymmärtämistä vähintäänkin työn määrän merkityksen arvoiseksi
- asiantuntijan kokemusta omasta merkityksestään organisaation voimavarana, jotta halu työskennellä juuri kyseisessä organisaatiossa säilyy monien mahdollisuuksien joukossa.

Drucker tutki ja kirjoitti jo 1990-luvun alussa tietotyön tai asiantuntijatyön lisääntymisen haasteista työelämässä ja yhteiskunnassa. Hän tunnisti jo tuolloin tietotyöntekijöiden itsensä johtamiseen tarpeet ja haasteet. (Drucker 2007.) Druckerin tunnistamat seikat voidaan tunnistaa asiantuntijatyön tuottavuuden kuin työhyvinvoinninkin edellytyksenä tänä päivänäkin.

2.4 Tunneperäisen työhyvinvoinnin ulottuvuudet

2.4.1 Tunneperäisen työhyvinvoinnin taustaa ja mallit

Tässä opinnäytetyössä keskitytään psyykkisen työhyvinvoinnin ulottuvuuksiin kompleksisessa asiantuntijatyössä, sillä asiantuntijatyön tietointensiivinen luonne luo edellytykset ristiriitaisille tunneperäisille kokemuksille työhyvinvoinnista.

Perinteisesti työhyvinvointia on tutkittu kielteisten tuntemusten, kuten stressin ja uupumuksen, näkökulmista. 2000-luvulla myönteiset työhön liittyvät tuntemukset ovat saaneet jalansijaa tieteellisessä tutkimuksessa. Työhyvinvoinnin ajankohtainen tutkimus painottaa sitä, että enää kyse ei ole vain pahoinvoinnin oireiden puuttumisesta, vaan kielteistä ja myönteistä työhyvinvointia tulee tutkia ja kuvata omina alueinaan. (Mäkikangas & Hakanen 2017, 103.) Asiantuntijatyössä on mahdollisuus kokea paljon myönteisiä tunteita, tyytyväisyyttä ja työn imua, joten myönteisten kokemusten ja tunteiden vahvistamisella voidaan ajatella olevan paljon annettavaa työhyvinvoinnille. Toisaalta ajankäytön laajentuminen, aikapaineet tai tehtävien vaativuus saattavat johtaa kielteisiin tunteisiin ja sen myötä työpahoinvointiin. Seuraavaksi kuvataan tunneperäisen työhyvinvoinnin (myönteisiä ja kielteisiä) ulottuvuuksia ja seurauksia työntekijälle ja organisaatioille.

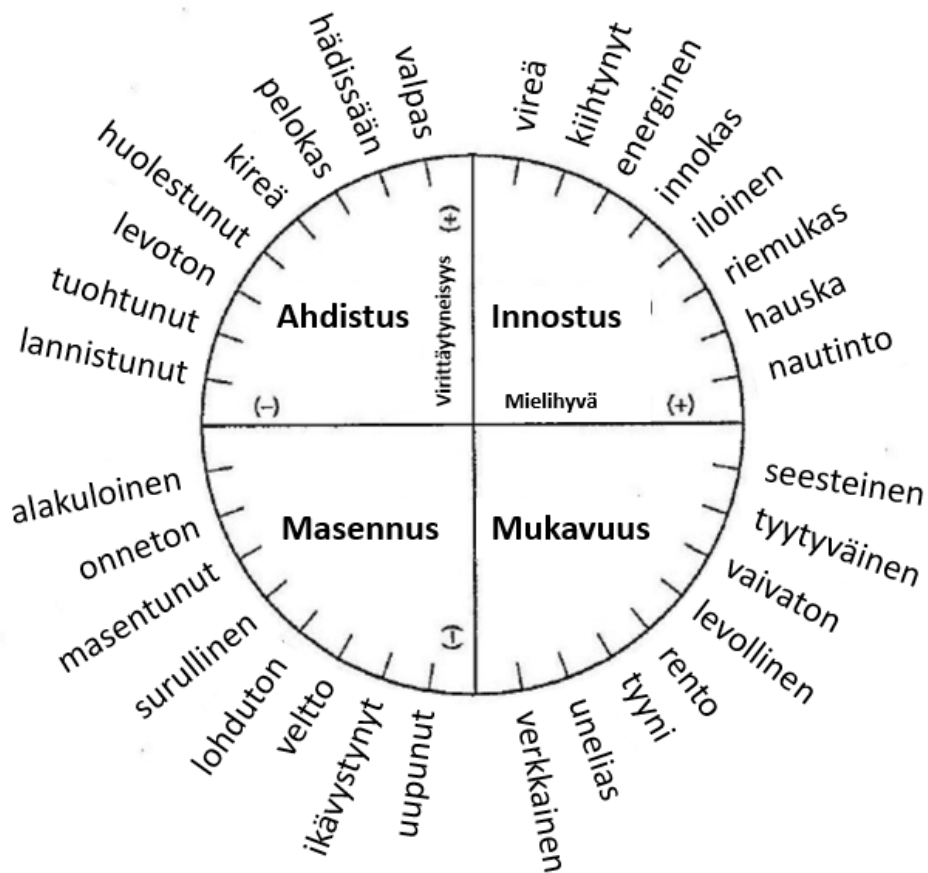
Peter Warrin (2012) luoman tunneperäisen työhyvinvoinnin teoreettisen mallin kaksi tunneulottuvuutta ovat mielihyvä ja virittyneisyys, jotka esitetään toisiinsa nähden erisuuntaisina akseleina. Horisontaalinen akseli kuvaa mielihyvää (pleasure), ja vertikaalinen akseli virittäytyneisyyttä (action). Tunneperäisen työhyvinvoinnin kokemukset voivat sijoittua vapaasti mielihyvän ja virittäytyneisyyden

mukaan. Tässä mallissa mielihyvällä nähdään olevan suurempi merkitys kuin virittyneisyydellä, jota Warr ei pidä varsinaisesti työhyvinvoinnin osoittimena.

Avainkokemuksina Warr (2012, 4) pitää kolmea ulottuvuutta:

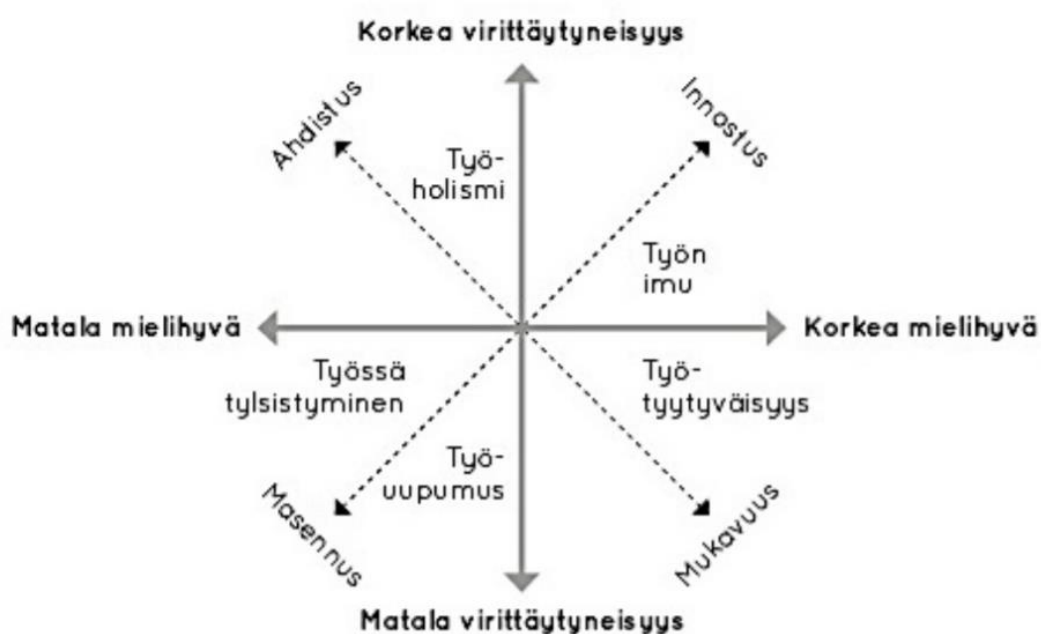
- 1) mielihyvä – mielihyvä (pleasure -/+),
- 2) ahdistus – mukavuus (anxiety – comfort) ja
- 3) masennus – innostus (depression – enthusiasm).

Näiden avulla on erotettu neljä työhyvinvointia kuvaavaa ydintunnetilaa: ahdistus (anxiety), innostus (enthusiasm), masennus (depression) ja mukavuus (comfort) (kuvio 2). Kuvio 2 on suomennettu tätä opinnäytetyötä varten Warrin (2012, 12) englanninkielisestä tunnetiloja kuvaavasta ympyräkaaviosta (ks. liite 1). (Mäkikangas & Hakanen 2017, 104–106; Warr 2012, 12.)



Kuvio 2. Tunteet työhyvinvoinnissa (Warr 2012,12).

Peter Warrin (2012,12) tunneperäisen työhyvinvoinnin mallia on edelleen sovellettu kuvaamaan laajempia työhyvinvoinnin kokemuksia: työuupumusta, työholismia, työn imua ja työtyytyväisyyttä (kuvio 3). Laajennetussa mallissa työuupumus ja työn imu ovat innostus–masennus-akselin ääripäitä ja kuvaavat vastakkaisia tuntemuksia. Työholismi ja työtyytyväisyys sijoittuvat ahdistus–mukavuus-akselin ääripäihin. Malliin on perusteltua lisätä myös työssä tylsistyminen (job boredom), joka on tutkimuskohteena uusi työhyvinvoinnin ilmiö (kuvio 3). (Mäkikangas & Hakanen 2017, 106.)



Kuvio 3. Tunneperäisen työhyvinvoinnin eri ulottuvuudet (Mäkikangas & Hakanen 2017, 105).

2.4.2 Työuupumus

Tunneperäisen työhyvinvoinnin mallissa työuupumuksessa vallitsee matala mielihyvä ja matala virittäytyneisyyden tila (ks. kuvio 3). Työuupumus kehittyy pitkittyneen stressin seurauksena työntekijän voimavarojen vähetessä ja erottuu juuri kestonsa takia ohimenevästä työstressistä. Työuupumuksen yleisesti hyväksy-

tyssä määritelmässä ilmiö koostuu uupumusasteisesta väsymyksestä, kyynistyneisyydestä ja ammatillisen itsetunnon laskusta. Väsymys näkyy yleistyneenä ja äärimmäisenä rasiustilana, jolloin henkilö kokee henkisten ja fyysisten voimavarojensa tyhjentyneen. Kyynistyminen näkyy kielteisenä tai välinpitämättömänä suhtautumisena työhön, mikä etäännyttää työstä ja yhteisöstä sekä kyseenalaistaa työn merkityksen. Ammatillisen itsetunnon heikkeneminen näkyy kielteisenä arviona omasta suoriutumisesta, riittämättömyyden kokemuksina ja heikentyneenä työtehona. Vakavana työuupumustilaa voidaan pitää, kun kaikkia oireita ilmenee voimakkaasti ja yhtäaikaaisesti. (Mäkikangas & Hakanen 2017, 106–107.)

Työuupumus heikentää työssä suoriutumista, mutta havaittu yhteys ei ole kovin voimakas. Todennäköisesti tämä johtuu siitä, että uupunut panostaa entistä enemmän voimavarojaan saavuttaakseen työnsä tavoitteet. Työuupumus voi olla jo hyvin vakavaa, ennen kuin se näkyy työssä. Usein työuupumus näyttäytyy ensin yksityiselämässä ja kotona, kun voimat eivät enää riitä itsestä ja läheisistä huolehtimiseen. Työuupumus on nähty selvässä suhteessa huonoon työn ja perhe-elämän tasapainoon. (Mäkikangas & Hakanen 2017, 117.)

Työuupumus aiheuttaa organisaatioille suuria taloudellisia riskejä, mutta myös maineriskejä. Pitkät sairauslomat ja työkyvyttömyyseläköityminen aiheuttavat merkittäviä kustannuksia. Työuupumus johtuu työstä, mutta se voi johtaa masennukseen ja usein näin tapahtuukin. Työuupunut saa yleensä masennusdiagnoosin, koska lainsäädäntö ei tunne työuupumusta sairausloman perusteena. Vaikka yksilön vastuu oman hyvinvointinsa johtamisessa korostuu juuri itsenäisissä asiantuntijatehtävissä, työn organisoinnissa, johtamisessa tai työyhteisössä on jossain kohtaa epäonnistuttu yksilön tukemisessa, jos työuupumustapauksia ilmenee. Selvää on, että organisaation kannattaa tavoitella tilannetta, jossa työuupumus vältetään ja innostus ja työn imu vallitsee (Mäkikangas & Hakanen 2017, 119–120) (ks. kuvio 3).

Työuupumus koetaan suomalaisessa työelämässä merkittävimmäksi vaarateki-
jäksi työssä. Tilastokeskuksen säännöllisessä suomalaisessa työolotutkimuk-
sessa vuonna 2018 kaikista koetuista vaaroista eniten vuodesta 2013 oli kasva-
nut vakavan työuupumuksen vaara työssä. Vuosien 1997 ja 2013 välisenä ai-
kana työuupumuksen uhkan ei koettu kasvavan, mutta vuodesta 2013 vuoteen
2018 työuupumuksen uhka on kasvanut yli kymmenen prosenttiyksikköä. Vaka-
van työuupumuksen vaara koettiin suurimmaksi erityisasiantuntijoiden työssä
sekä naisvaltaisilla aloilla. Ylemmät sekä alemmat toimihenkilöt kokivat työ-
uupumuksen vaarana yleisemmin kuin työntekijät. (Sutela ym. 2019, 215.) Kehi-
tys asiantuntijoiden kokemasta uupumisvaarasta on huolestuttava. Minkälaisilla
keinoilla organisaatiot voivat johtaa asiantuntijoitaan lähemmäs innostusta ja
työn imua ja pois uupumisen tunteesta tai uupumisen pelosta?

2.4.3 Työholismi

Työholismia kutsutaan myös työnarkomaniaksi ja ilmiö tarkoittaa pakonomaista
työnteon tarvetta, kun taas työn imua (ks. luku 2.4.6) kokeva kykenee myös ir-
rottautumaan työstään (Manka 2015). Työholismia voi kuvata ylisitoutuneisuu-
den, suorituskeskeisyyden, perfektionismin ja pakonomaisen ja ylenpalttisen
työskentelyn ilmentymänä. Pitkiä työpäiviä ei yksistään voida pitää työholismin
osoittimena, koska pitkiä päiviä saatetaan tehdä muistakin syistä, kuten syvästä
kutsumuksesta. Arviot työholismin yleisyydestä vaihtelevat paljon eikä kansain-
välisiä vertailututkimuksia juuri ole, mutta on esitetty, että noin kymmenen pro-
senttia työntekijöistä olisi työholisteja. Suomalaisissa tutkimuksissa työholismi
on arvioitu vähäiseksi sekä työntekijöillä että johtajilla. Työholismi sijoittuu tun-
neulottuvuuksien mallissa neljännekseen, jossa vallitsee kielteinen tai matala
mieliala, mutta korkea virittyneisyys ja ahdistuneisuuden tunteet (ks. kuvio 3).
(Mäkikangas & Hakanen 2017, 108–109.)

Työholismin kielteisiä seurauksia ovat esimerkiksi uupumisriskin kasvaminen ja
sosiaalisen pääoman, kuten yhteisöllisyyden kokemuksen, puuttuminen työpai-
kalla. Työholistit eivät aina arvosta työtovereitaan eivätkä luota heihin, koska
kaikki eivät ole valmiita ponnistelemaan työholistin tavoin. Kaikki työholismin

seuraukset eivät kuitenkaan ole kielteisiä, vaan sen on havaittu olevan yhteydessä myös työpaikkaan sitoutumiseen ja työn tuunaamiseen. (Mäkikangas & Hakanen 2017, 118–119.)

2.4.4 Työssä tylsistyminen

Työhön tylsistymiseen liittyvät epämiellyttävät tuntemukset ja heikko vireystaso. Ilmiö liittyy merkityksettömyyden ja matalan vireystilan kokemuksiin ja yhdistyy työuupumukseen, tosin lievempänä ja usein lyhytkestoisempana. Tylsistymisen vastakohtana nähdään työn imu. Pääasiallisena tunteena työssä tylsistymiseen liittyy vahva tyytymättömyys työhön. Tällöin työtä ei koeta mielenkiintoiseksi, mielekkääksi tai haastavaksi ja ilmiöön liittyy myös päättämättömyyttä ja passiivoitunutta käyttäytymistä. Toisinaan tylsistyminen on yhdistetty yksitoikkoihin työtehtäviin tai henkilön alttiuteen tylsistyä muita helpommin. Tällaisista selittävästä tekijöistä riippumatta on kuitenkin havaittu, että työssä tylsistymistä koetaan monenlaisissa työtehtävissä ja sitä kokevat monet erilaiset ihmiset. (Mäkikangas & Hakanen 2017, 110–111.)

Toisille kokemus tylsistymisestä aiheutuu työn liiasta rutiinimaisuudesta tai haasteettomuudesta. Jotkut kokevat tylsistymistä liiasta työstä tai ettei asetettuja tavoitteita koeta järkeviksi. Joillekin mielekkäiden työn tekemisen tapojen puuttuminen, kuten liika byrokratia tai kontrolli, yhteistyön tai työnjaon ongelmat ja jatkuvat keskeytykset, aiheuttavat tylsistymisen kokemuksia. Tutkijat ovat lisäksi havainneet vaikeuden tutkia tylsistymisen ilmiötä luotettavasti, koska kulttuurissamme on sallitumpaa olla kiireinen ja ylikuormittunut kuin alikuormittunut. (Mäkikangas & Hakanen 2017, 110–111.)

Satunnaisen tylsistymisen seurauksena vapautuvaa kapasiteettia voi parhaimmillaan käyttää luovaan toimintaan ja uudistumiseen. Pitkittyneen työssä tylsistymisen seuraukset ovat monesti samoja kuin työuupumuksen negatiiviset seuraukset yksilön hyvinvointiin ja työpaikan tuottavuuteen. Ilmiötä on kuitenkin tutkittu melko vähän eikä pitkäaikaisista vaikutuksista ole paljon tietoa. Tutkijat arvelevat tylsistymisen seurausten työsuoritukseen ja tuottavuuteen olevan jopa

suurempia, koska siinä missä työssään uupunut kompensoi suoritustaan ylimääräisillä ponnisteluilla, tylsistynyt ei tätä tee, ja häneltä jää siten optimaalinen kapasiteetti käyttämättä. (Mäkikangas & Hakanen 2017, 118.)

2.4.5 Työtyytyväisyys

Työtyytyväisyys kuvaa yleensä sitä, missä määrin työntekijät pitävät työstään tai eivät pidä siitä. Nykyisin työtyytyväisyys määritellään moniulotteiseksi työhön kohdistuvaksi myönteiseksi asenteeksi, jossa korostuvat tunneperäiset elementit, ja ilmiötä tutkitaan tavallisesti yleisenä työtyytyväisyytenä, joka kuvastaa kokonaisvaltaista tunnetta työstä. Lisäksi voidaan tutkia tyytyväisyyttä työn eri piirteisiin, jolloin saadaan tietoa siitä, mitkä työn piirteet saavat aikaan tyytyväisyyttä ja mitkä tyytymättömyyttä. (Mäkikangas & Hakanen 2017, 113–114.)

Kaikista mitatuista työn eri osatekijöistä suomalaispalkansaajat olivat vuoden 2018 työolotutkimuksen mukaan vähiten tyytyväisiä kehittymismahdollisuuksiinsa. Kaksi kolmasosaa palkansaajista, jotka olivat erittäin tyytyväisiä kehittymismahdollisuuksiinsa, olivat myös erittäin tyytyväisiä työhönsä ylipäänsä vuonna 2018. Myös työtehtävien sisällöllä ja ammattitaidon arvostuksella oli havaittavissa vahva yhteys työtyytyväisyyteen. Jos näihin seikkoihin ollaan tyytyväisiä, tyytyväisyys työhön ylipäänsäkin lisääntyy. (Sutela ym. 2019, 321–322).

Tunneperäisen työhyvinvoinnin ulottuvuuksien mallissa työtyytyväisyys sijoittuu neljännekseen, jossa myönteinen mieliala yhdistyy matalaan virittyneisyyteen (ks. kuvio 3) (Mäkikangas & Hakanen 2017, 113–114). Työtyytyväisyys nähdään tärkeänä, mutta työn imua passiivisempänä työhyvinvoinnin kokemuksena, joka ei johda niin vaikuttaviin työssä suoriutumisen seurauksiin kuin energisoiva ja motivoiva työn imu (Bakker & Oerlemans 2011, teoksessa Mäkikangas & Hakanen 2017, 116).

2.4.6 Työn imu

Työhyvinvoinnin ulottuvuuksien mallissa työn imu sijoittuu mielihyvää ja korkeaa virittyneisyyttä kuvaavaan neljännekseen (ks. kuvio 3). Käsite työn imusta on

noussut tutkimuskohteeksi vasta 2000-luvun taitteen aikoihin positiivisen psykologian nousun myötä. Työn imu nähdään työuupumuksen vastakohtana, jossa kokemuksina korostuu energisyys, sitoutuneisuus ja pystyvyys – uupumusasteisen väsymyksen, kyynistyneisyyden ja ammatillisen itsetunnon heikentymisen kokemuksellisina vastakohtina. (Mäkikangas & Hakanen 2017, 111.)

Työn imua on myös määritelty suhteellisen pysyväksi ja myönteiseksi tunne- ja motivaatiotilaksi, jossa tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen vallitsevat. Tarmokkuus viittaa haluun panostaa työhön ja sinnikkyyteen. Omistautuminen kuvaa kokemusta työn merkityksellisyydestä ja haasteellisuudesta, jolloin työ on inspiroivaa ja saa aikaan innokkuutta ja ylpeyden kokemuksia. Uppoutuminen on syvää keskittymistä, jolloin aika kuluu nopeasti, tuottaa nautintoa ja siitä voi olla jopa vaikea irrottautua. Työn imua kokevat tyypillisesti enemmän naiset ja korkeakoulutetut kuin miehet tai matalammin koulutetut. Asiantuntijat, yrittäjät sekä palvelu- ja myyntityöntekijät kokevat erityisen paljon työhön omistautumista ja uppoutumista. (Mäkikangas & Hakanen 2017, 111–113.)

Työn imun seuraukset työntekijälle itselleen ja organisaatiolle ovat lähes kaikissa tutkimuksissa myönteisiä. Työn imun kokemus vähentää työn ja perhe-elämän välisiä ristiriitakokemuksia. Työnimuiset työntekijät suoriutuvat paremmin, ovat sitoutuneempia, aloitteellisempia ja auttavaisempia kollegoitaan kohtaan. Työn imun on havaittu olevan yhteydessä parempaan asiakastyytyväisyyteen ja jopa taloudelliseen tuottavuuteen. (Mäkikangas & Hakanen 2017, 119.)

Työn imusta ja innostuksen kokemuksista on esitetty julkisuudessa huolta siitä, että se saattaisi johtaa uupumiseen tai että siitä olisi tulossa työn uusi vaatimus. Huolta on esitetty erityisesti siitä, että omien rajojen tunnistaminen tai taipumus tehdä yli omien voimavarojen vaikeutuisi erityisesti itse- tai yhteisöohjautuvissa matalan hierarkian organisaatioissa, joissa usein vallitsee innostus ja suhde työn tekemiseen voi olla intohimoinen. Sen vahvistavaa tai kumoavaa tutkimustietoa ei kuitenkaan ole vielä käytettävissä, että yhteisöohjautuvissa organisaatioissa olisi enemmän uupumista tai että yhteisöohjautuvuus lisäisi pahoinvointia organisaatiossa. (Mäkkeli & Vuori & Malkavaara 2021.) Sen sijaan viitteitä

siitä on olemassa, että työn imu vahvana myönteisenä hyvinvoinnin ja työmotivaation kokemuksena vähentäisi työuupumuksen riskiä tulevaisuudessa (Hakanen ym. 2017, teoksessa Mäkikangas & Hakanen 2017, 115).

Työn imua voidaan lisätä oma-aloitteisella työn kehittämällä eli työn tuunaamisella. Työn tuunaaminen on mahdollista kaikissa töissä jokaiselle henkilölle ja se auttaa tarkastelemaan omaa työtä uudesta näkökulmasta. Työn tuunaaminen lähtee henkilöstä itsestään ja tarkoituksena on kehittää työtä omia vahvuuksia ja motivaatiota vastaavaksi ja edistää siten hyvinvointia ja motivaatiota. Kehittymisestä tulee tällaista toimintaa tukevissa organisaatioissa itseohjautuvaa, joustavaa ja ketterää. Työn imua vahvistetaan myös voimaannuttavalla ja palvelevalla johtamisella ja esimiestyöllä, jossa inhimillinen, kannustava, empaattinen ja arvostava johtajuus ovat keskeisiä tekijöitä. Palveleva johtaja on lisäksi aito, rehellinen ja itsensä tunteva, joka sallii virheet ja kohtaa haastavat tilanteet myötätuntoisesti. Palveleva johtaja antaa vapautta valita viisaimmat keinot tavoitteiden saavuttamiseksi, vaikka näyttää suunnan ja kantaa vastuun kokonaisuudesta sekä edistää toiminnallaan organisaation pitkän tähtäimen tavoitteita. (Työterveyslaitos a.)

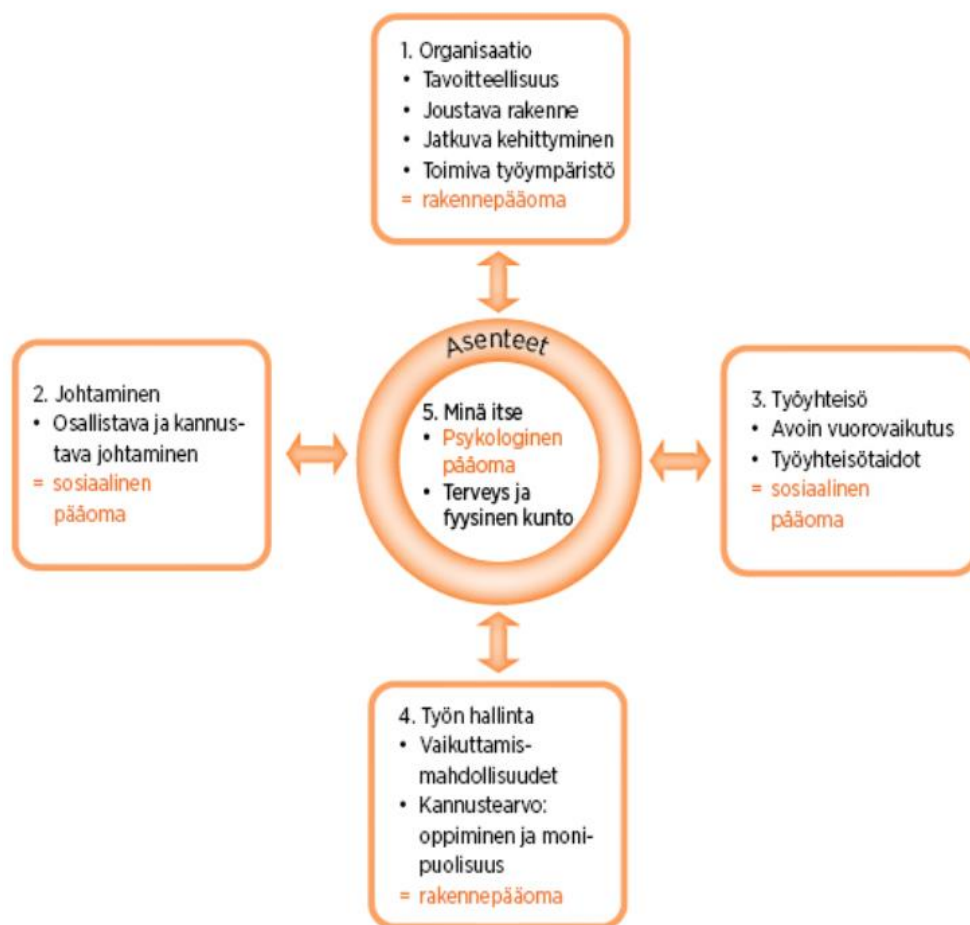
Asiantuntijatyössä kohdataan paljon työn laadullisia kuormitustekijöitä, jotka aiheuttavat henkistä kuormitusta (ks. luku 3.3) sekä paradoksaalisia asetelmia (ks. luku 3.2), jotka ovat omiaan lisäämään kuormitusta. Tällaisessa tilanteessa olisi työhyvinvointia tukevaa, että organisaatiot kannustaisivat oma-aloitteiseen työn kehittämiseen työtä tuunaamalla. Lisäksi tarvitaan kehittymistä ja itseohjautuvuutta tukeva, myötätuntoinen ja kannustava johtajuus ja esimiestyö, mikä on myös tärkeä tuki asiantuntijan työhyvinvoinnille.

Edellä on tunnistettu tunneperäisen työhyvinvoinnin ulottuvuuksia ja niiden seurauksia, mikä on tärkeää, koska työhyvinvoinnista seuraa monia lyhyt- ja pitkäkestoisia vaikutuksia yksilölle, työpaikalle ja lähiympäristölle. Voidaan sanoa, että myönteisten työhyvinvoinnin tilojen seuraukset ovat yleensä myönteisiä ja kielteisten tilojen seuraukset kielteisiä. Esimerkiksi työuupumus aiheuttaa terveyden heikkenemistä yksilöille ja taloudellisia riskejä organisaatioille. Työn

imun kokemuksilla on yhteys parempaan suoritukseen, sitoutumiseen, aloitteellisuuteen ja organisaation taloudelliseen tuottavuuteen, ja sitä kannattaakin tavoitella. (Mäkikangas & Hakanen 2017, 119–120.)

2.5 Voimavaralähtöinen työhyvinvoinnin malli

Asiantuntijatyön työhyvinvoinnin haasteet ovat usein psykososiaalisia, ja yksilön kokemuksella ja vastuulla on suuri rooli työhyvinvoinnin kokonaisuudessa. Marja-Liisa ja Marjut Manka (2016, 76) esittelevät voimavaralähtöisen työhyvinvoinnin mallin, jossa organisaation kulttuuri ja toimintatavat muodostavat hyvinvoinnin perustan ja työn hallinta ja vaikutusmahdollisuudet sekä monipuolisuus ovat vaikuttamassa (kuvio 4). Vaikutusmahdollisuuksia pitäisi olla myös tavoitteisiin ja kehittymiseen. Nämä muodostavat organisaation rakennepääoman. Yhteisön henkiseen tilaan eli sosiaaliseen pääomaan liittyvät johtamisen laatu ja työilmapiiri. Jokaisen omat asenteet ovat vaikuttamassa tulkintaan näistä osatekijöistä. Asenteiden lisäksi jokaisen oma henkinen kunto sekä terveys ja fyysinen kuntokin tuovat oman lisänsä työhyvinvoinnin kokemuksiin.



Kuvio 4. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Manka & Manka 2016, 76).

2.6 Yhteisöllisyys työhyvinvointia tukemassa

2.6.1 Vuorovaikutus ja muutosvalmius

Yhteisöllisyyden merkitys ja ymmärtäminen perustuu siihen, että ihmiset kohtaavat vuorovaikutuksessa jokapäiväisen työelämän todellisuuden. Yhteisöllisyys on sosiaalisia ja kollektiivisia tavoitteita, ja tunteilla ja vuorovaikutuksella on suuri vaikutus yhteisöllisyyden muodostumiseen. Yhteisöllisyyden onnistumisen perusedellytys onkin ymmärtää tunteiden vaikutus vuorovaikutukseen. Yhteisöllisyys kuvastaa työyhteisön henkistä tilaa, yhteenkuuluvuuden tunnetta ja sosiaalista älyä. Työyhteisössä sosiaalisuus on kanssakäymisen ja kumppanuuden taitoa, joka näkyy arjessa vahvasti tilannetajuna. (Paasivaara & Nikkilä

2010, 27–31.) Tietoinen pyrkimys avoimuutta ja luottamusta edistävään toimintatapaan parantaa työhyvinvointia ja työssä viihtymistä. Toimivassa työyhteisössä on tilaa tunteille ja avoimelle keskustelulle. (Joki 2018, 180.)

Toimivalla työyhteisöllä on hyvät muutoksenhallintavalmiudet, ja sen toiminta suuntautuu tulevaisuuteen suunnitelmallisesti ja kehittämishaluisesti. (Suonsivu 2019, 59.) Työyhteisöjen kohtaamisissa muutosvaatimuksissa yhteisöllisyyden tilan olisi vastattava näitä jatkuvia muutosvaatimuksia. Muutosherkkyys edellyttää, että yhteisö pystyy ennakoimaan toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia ja tunnistaa muutostarpeita sekä muutosvastarinnan luonnetta. Muutosvalmius on työyhteisön kyvykkyyttä ja tahtoa, minkä avulla muutoksia pystytään toteuttamaan ja uudistamaan toimintaa. On myös tärkeää huomata, että yhteisöllisyys itsessään ei ole pysyvä tila vaan sekin on jatkuvassa muutoksessa. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 31–32.)

2.6.2 Yhteisön hyvinvointi ja johtaminen

Yhteisöllisyys ja moniammatillinen yhteistyö rakentavat hyvää työhyvinvointia (Suonsivu 2019, 60). Työyhteisön olemassaolon elintärkeitä edellytyksiä ovat tehokkuus, uudistuminen ja hyvinvointi ja näiden tekijöiden tasapaino edellyttää työyhteisöjen työn kunnioittamista ja työyhteisöille tarvittavan tuen antamista. (Suonsivu 2019, 58.) Tasapainoisella johtamisella pyritään tasapainoisesti tehokkuuteen, uudistumiseen ja hyvinvointiin. Vaikka tasapainoa ei ole helppoa saavuttaa, siihen pitää pyrkiä. Tehokkuus ja taloudellisen voiton maksimointi ei yksin riitä. (Sydänmaanlakka 2014c, 40.)

Kokemus hyvinvoivasta työyhteisöstä lisää jäsentensä sitoutumista ja motivaatiota, edistää keskinäistä luottamusta ja parantaa stressin hallintaa ja työtyytyväisyyttä. Näin syntyy edellytyksiä työsuorituksen parantumiseen ja työssä jatkamiseen ja jaksamiseen. (Suonsivu 2019, 58–59.)

Viime vuosien aikana on julkisuudessa esitetty vaatimuksia työyhteisöjen toiminta- ja johtamistapojen muuttamisesta staattisesta ja persoonattomasta hen-

kilöstöä kuunteleviksi, jossa työyhteisöjen työhyvinvoinnin perustana ovat terveet ja tasa-arvoiset yhteisöt, joissa toteutuu oikeudenmukaisuus, osallistuminen ja syrjimättömyys. (Suonsivu 2019, 58–59.) Tämän päivän johtaminen on enemmän yhteistoimintaa, johon osallistuvat kaikki ja olisi siirryttävä kohti jaettava johtajuutta, jossa johtaja osaa jakaa vastuuta ja valtaa. (Sydänmaanlakka 2014c, 41.)

2.6.3 Työilmapiiri

Työyhteisön sisäinen toimivuus ja hyvä työilmapiiri tukevat työyhteisön menestystä ja sen jäsenten hyvinvointia. Sisäisesti huonosti voiva työyhteisö ei pysty ulkoiseenkaan tehokkuuteen, koska voimavarat kuluvat hankaluuksien kohtamiseen ja työmotivaatio ja -hyvinvointi heikkenee. Huono työilmapiiri on työyhteisön sisäisten toimintatapojen kehittymättömyyttä, kuten riittämätöntä tiedonkulkua, yhteistyön puutetta, vastuiden tai tehtävien epäselvyyttä tai muita sisäisiä ongelmia. Ongelmat tuntuvat ilmapiirissä ja näkyvät työssä jaksamisessa. Työilmapiiriä tuetaan parhaiten vuorovaikutteisella toiminnalla ja antamalla palautetta sekä erilaisuutta hyväksymällä ja arvostamalla, kuuntelemalla ja luomalla toivoa yhteisön jäsenissä. Syyllistäminen, juoruilu, kateus, virheiden korostaminen ja pelon lietsominen vähentävät hyvinvointia. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 137–139.)

Monen työyhteisön ongelmana on juuri palautteen, arvostuksen ja kunnioituksen puuttuminen. Ihminen on riippuvainen työyhteisöstä ja kaipaa sellaista myönteistä palautetta, joka auttaa kokemaan, että hänen työtään ja panostaan yhteisössä arvostetaan. Henkilö, joka kokee, ettei häntä arvosteta työyhteisön jäsenenä, ei pysy kauaa työkykyisenä. (Suonsivu 2019, 144–145).

Usein huono työilmapiiri ja työkulttuuri heijastaa myös puutteellista johtamista. Jokainen työyhteisön jäsen on vastuussa omasta toiminnastaan ja käyttäytymisestään osana yhteisöä, mutta johtajat kuitenkin vastaavat työyhteisön henkistä toimintaedellytyksistä yhtä lailla kuin aineellisistakin edellytyksistä. Johtajan aito ja tunneperäinen halu saada työyhteisön jäsenet virikkeelliseen ja

myönteisiä kokemuksia sisältävään toimintaan tukee aitoa innostumista, joka on työhyvinvoinnin ja yhteisöllisyyden kantava voima. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 137–139.) Työyhteisön kehittämisessä ihmisten johtaminen tarkoittaa ratkaisukeskeisyyttä, vahvuuksien etsimistä ja huomion kiinnittämistä niihin keinoihin, mitkä lisäävät työn iloa ja innostusta (Suonsivu 2019, 60).

2.6.4 Innostuneisuus yhteisöllisenä ilmiönä

Innostuneisuus liittyy tunteisiin, jotka parantavat työsuoritusta ja auttavat jaksamaan paremmin. Innostavassa työyhteisössä yksilöllä on myönteisiä mahdollisuuksia ja näin myös työyhteisön tehokkuus tulee maksimoiduksi. Johtajan tehtävänä on luoda työyhteisöön innostuneisuuden toimintakulttuuri, joka edellyttää johtajan tunnetasoista prosessia yhdessä muiden kanssa. Näin luodaan mielekäs yhteisön perustehtävä, joka perustuu yhteisiin arvoihin ja työyhteisön tulevaisuuskuva kirkastuu. Tällaisella keskustelevalle johtajuudella on mahdollista lisätä työyhteisön innostuneisuutta – luottamus ja avoimuus lisääntyvät ja vuorovaikutuksen laatu paranee sen ansiosta. Johtajalta odotetaan innostuneisuutta toteutettaviin asioihin, ja hänen on kannustettava tutkivuuteen ja kokeilevuuteen. Innostuminen ei kuitenkaan perustu vain henkilön tai johtajan toimiin vaan syntyy ryhmän vuorovaikutuksen tuloksena, kun ihmisen ominaisuudet ja osaaminen ja ryhmän toimijat reagoivat toisiinsa. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 140–145.)

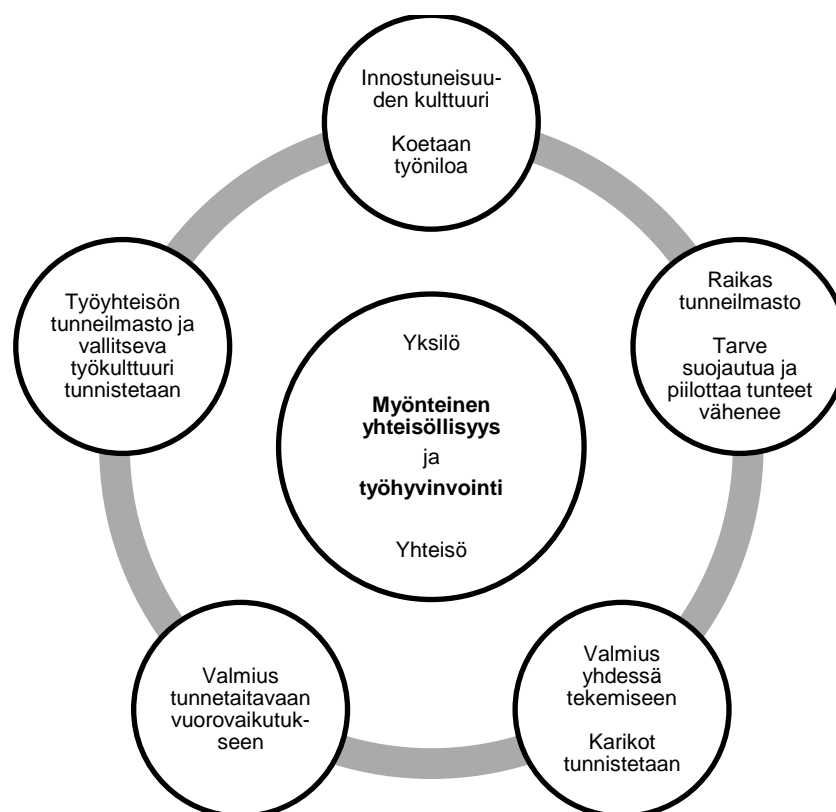
Työn imu (ks. luku 2.4.6) on innostuneisuutta, joka siirtyy edelleen toisiin ihmisiin työpaikalla (Manka 2015). Työn imun on näin ollen todettu olevan kollektiivinen ilmiö, joka on yhteydessä yhteisöllisyyteen. Tämä yhteys toimii kahteen suuntaan siten, että työn imun kokeminen voi vahvistaa yhteisöllisyyttä, mutta myös yhteisöllisyys voi lisätä työn imua (Suonsivu 2019, 109).

Innostumista voi sytyttää monin eri keinoin. Onnistumisen kokemukset, työ mielekkyys, haasteellisuus ja itsenäisyys sekä osallisuus sytyttävät innostuneisuutta sisäisesti tyydyttämällä itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarpeita. In-

nostuneisuutta voidaan sytyttää myös ulkoisesti palkitsemisen, kiitoksen ja tunnustuksen keinoin. Innostunut työntekijä ei tarvitse päivittäistä tukea ja kannustamista, koska työskentely saa voimansa innostuneisuudesta. Työyhteisön innostavuus riippuu loppujen lopuksi siitä, onko käytännössä olemassa riittävästi myönteistä me-henkeä ja onko henkilöillä tarvittavia sytykkeitä innostumiseen. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 145–146.)

2.6.5 Myönteinen yhteisöllisyys

Yhteisöllisyyden ja työhyvinvoinnin yhteys on kuvattu myönteisen yhteisöllisyyden rakentumisen prosessina, joka kulkee työyhteisön tunneilmaston ja työkulttuurin tunnistamisen kautta tunneilmaisun raikastumiseen ja ryhmäidentiteetin vahvistumiseen (ks. kuvio 5). Kuvio 5 on laadittu mukaillen Paasivaaran ja Nikkilän (2010, 153) esittämää myönteisen yhteisöllisyyden rakentumisen prosessia. Ryhmän sisäinen vastakkainasettelu vähenee ja syntyy tilanne, jossa erilaisuutta päästään hyödyntämään ammatillisesti. Ihmiset oppivat vähitellen yhdistämään työpanoksiaan ja muodostuu ryhmä, jolla on ryhmäidentiteetti, vahva me-henki. Myönteinen yhteisöllisyys näkyy yhteenkuuluvuuden tunteena ja työn ilona. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 152.)



Kuvio 5. Myönteisen yhteisöllisyyden rakentumisprosessi (mukailen Paasi-vaara & Nikkilä 2010, 153).

Organisaation aineellinen ja näkyvä puoli rakentuu henkiselle perustalle, jossa työyhteisön kokonaisuuden rakentaminen on jatkuva prosessi. Johtajan rooli on erityisen tärkeä, koska viime kädessä johtaja vastaa siitä, miten työyhteisö saadaan toimimaan kokonaisuutena. Johtajan on tärkeää viedä keskustelua työyhteisön arkeen, josta uudistuminen kumpuaa. Yhteisöllisyys muuntuu vuorovaikutuksen seurauksena jatkuvasti. Työyhteisön henkistä tilaa tulee arvioida jatkuvasti ja käyttää saatua tietoa kehittämisessä. Työhyvinvoinnin parantaminen vaikuttaisi olevan vahvasti yhteydessä myönteisen yhteisöllisyyden toteutumiseen ja on tärkeää kiinnittää huomiota niihin tekijöihin, jotka määrittävät työyhteisön henkisen tilan. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 153–154.)

Yksilö voi hyvin osana yhteisöä. Työelämän organisaatioissa yhteisöllisyys on usein kadonnut tai heikentynyt. Tämä on seurausta usein rakenteiden ja prosessien luomasta taakasta ja jäähmydestä. Yhteisöllisyyden katoamista vauh-

dittaa jatkuva kiireen tunne, joka vähentää empatiaa merkittävästi. Näin ollen jokainen pitää vain huolen ensisijaisesti itsestään. Tällainen johtaa siiloutumiseen, joka alkaa yksilötasolla. Tehokkuuden korostaminen vaikeuttaa yhteisöllisyyden luomista, johon tarvitaan epävirallista aikaa ja hetkiä aitoihin kohtaamiin. (Rantanen & Leppänen & Kankaanpää 2020, 268.)

3 Asiantuntijatyön luonne

3.1 Kompleksisuusajattelu

Yhä yleistyvä asiantuntijatyö on tietotyötä, jossa työskennellään abstraktien ja moniulotteisten asioiden ja päätösten parissa. Menestyksekkäs asiantuntijatyö edellyttää tyypillisesti korkeaa koulutusta, pitkää kokemusta, jatkuvaa itsensä kehittämistä ja mahdollisuutta itsenäiseen työskentelyyn. (Alasoini 2016.) Yhteiskunnassamme asiantuntijalla tarkoitetaan henkilöä, jolla on vaadittava koulutus ja käytännön kokemus omalta asiantuntija-alueeltaan. Asiantuntijalta odotetaan työssään tuloksia, päätöksiä ja kokonaisuuden hallintaa. (Niemi & Kräkin 2019a, 35.) Asiantuntijatyön asetelmat ovat kuitenkin moniulotteinen ja kompleksinen kokonaisuus. Asiantuntijatyötä sävyttää eri suunnista tulevat ristipaineet ja tällaisessa kokonaisuudessa suunnistaminen vaatii moninaisia kontekstisidonnaisia taitoja ja työn luonteen kompleksisuuden ymmärtämistä. (Niemi & Kräkin 2019b.)

Organisaatioiden toimintaympäristön ja työelämän muutoksen voimakkuus ja yllätyksellinen sekä epävarma tulevaisuus tuo mukanaan monenlaisia haasteita yksilöille, tiimeille ja organisaatioille. Ilmiöiden tarkasteluun käytetään monia näkökulmia kuten teknologinen, taloudellinen, poliittinen, sosiaalinen, psykologinen ja ekologinen, kun halutaan ymmärtää ja ennakoida kehityksiä. Kun ilmiötä tarkastellaan useista eri näkökulmista, niistä tulee helposti niin monimutkaisia, että niitä ei enää pysty hahmottamaan. (Sydänmaanlakka 2014b, 19–23.)

Tähän avuksi tarvitaan kompleksisuusajattelua, joka pyrkii hahmottamaan organisaation kompleksisina ja toisiinsa kietoutuneina systeemeinä, joissa kaikki vaikuttaa kaikkeen. Suoraviivainen, pelkistetty ongelmanratkaisu ja byrokraattinen päätöksenteko eivät enää toimi kompleksisessa verkostotaloudessa. Kompleksisuusajattelussa yllätyksiä pidetään luonnollisena osana kaoottista organisaatiota ja sen johtamista, jossa yllättävyys nähdään mahdollisuutena, ei uhkana. (Sydänmaanlakka 2014b, 19–23.) Siinä missä mekanistinen maailmankuva (ja perinteiset johtamisopit) näkee syy-seuraussuhteet ja perustaa suunnitelmansa näihin, kompleksisuusajattelussa halutaan ymmärtää kokonaisuutta, jossa asioita ilmenee ilman selkeitä ja ilmeisiä syitä (Puustinen & Jalonen 2020, 16).

Kompleksisuuden periaatteet ovat tiivistetysti

- kytköksellisyys: Organisaation kaikki osat ovat yhteydessä ja vaikuttamassa toisiinsa, korostuu verkostoituneissa ympäristöissä.
- yhteiskehittyminen: Symbioottiset ja vastavuoroiset toisten osaamista hyödyttävät suhteet voittavat kilpailevat suhteet.
- itseorganisoituminen ja emergenssi: Uudet asiat ja toimintamallit syntyvät parhaiten aidossa vuorovaikutuksessa, asioita ilmaantuu ilman selkeitä syy-seuraussuhteita, ilmiöillä on taipumus löytää tehokain toimintamalli annettujen reunaehtojen puitteissa. Tämä on toimivan työyhteisön luonnollinen piirre.
- vahvistuvat syklit: Organisaatiot ovat täynnä ilmiöitä, jotka vahvistavat toisiaan, hyvä hyvää ja huono huonoa.
- epälineaarisuus: Kaikkiin kehityksiin sisältyy yllätyksen mahdollisuus. Yhteisön käyttäytyminen ei ole jäsentensä käyttäytymisen summa.

(Sydänmaanlakka 2014b, 24; Mäki 2020, 91–94; Puustinen & Jalonen 2020, 24–27).

Kompleksisuusajattelulla pystytään selittämään kaoottista asiantuntijatyön arkea. Myös työhyvinvoinnin kehittämisessä ja tutkimisessa erilaiset arjen selviytymiskeinot ovat yleisesti käytetty lähestymistapa ja ne kiinnostavat myös yksilöitä. (Niemi & Kräkin (2019a, 25.) Asiantuntijatyössä ja siinä, miten henkilöt työssään voivat, motivoituvat ja tekevät tuloksellista työtä on nähtävissä kompleksisia piirteitä. Asiantuntijatyössä kohdatut työn laadulliset kuormitustekijät

(ks. luku 3.3) liittyvät henkilöiden mielensisäisiin kokemuksiin, jotka eivät aina näy ulospäin. Työhyvinvoinnin kokemus on hyvin subjektiivinen: se mikä toiselle tuo hyvinvointia, saattaa aiheuttaa toiselle kuormitusta, kuten esimerkiksi etätyöskentely. Asiantuntijatyö on lisäksi mitä suurimmissa määrin vuorovaikutusta, jossa asioita ilmaantuu ja syntyy vuorovaikutuksessa ja nykyään usein tiedoste- taankin se seikka, että parhaisiin tuloksiin päästään yhteistyössä. Tällaisten ele- menttien läsnäolo asiantuntijoiden arjessa kertoo kompleksisuusajattelun peri- aatteiden sopivan asiantuntijatyön ja työhyvinvoinnin kokonaisuuden pohtimi- seen ja sen johtamiseen, kuormitusten ymmärtämiseen ja niistä selviämiseen.

Kompleksisuusajattelun periaatteiden mukaisesti moniakaan asioita organisa- tion sisällä ja sen ulkopuolella ei voida kontrolloida, mutta niihin voidaan silti vai- kuttaa luomalla olosuhteita, jotka tukevat toivottua kehitystä (Puustinen & Jalo- nen 2020, 36). Asiantuntijaorganisaatioiden ja asiantuntijatyön johtamisympä- ristö näyttäytyy kompleksisena sisältäen lukemattomia ristiriitaisia odotuksia ja tulkintoja ja itseorganisoitumista. Usein johtamista kuitenkin toteutetaan perin- teisen liikkeenjohdon menetelmin, jonka mukaan kokonaisuutta johdetaan par- haiten jakamalla se osiin. Kompleksisuusajattelun perustana on ajatus koko- naisvaltaisesta näkemyksestä, jossa ilmiöillä on lukuisia riippuvuussuhteita eikä yksittäistä osaa tutkimalla voida tavoittaa kokonaisuutta. Tällöin on perusteltua tarkastella organisaation eri osien vuorovaikutusta, ei niinkään yksittäisten teki- jöiden ominaisuuksia. (Mäki 2020, 87–88.)

Johtajuudessa kompleksisessa toimintaympäristössä asemaa tai ominaisuutta tärkeämpää on toiminta. Tarvitaan kykyä ottaa ihmisiä mukaan etsimään ja löy- tämään erilaisia tapoja kohdata kompleksinen toimintaympäristö. Parhaiten me- nestyvien yritysten yhdistäviksi tekijöiksi on tunnistettu kysyä ensin ”ketkä” (te- kevät) ja vasta sitten ”mitä” (tehdään) eli ensin kerätään oikea joukko ja vasta tämän jälkeen rakennetaan visio, jota toteutetaan yhdessä. (Kosonen 2020, 257.)

Kräkin (2021) kertoo ymmärtävänsä kompleksisuuden ja asiantuntijuuden (työhyvinvoinnin) haasteet seuraavasti:

Kun olemme ihmisinä luotuja etsimään ymmärrystä, opetettuja luomaan rakenteita ja "kaikenmaailmannelikenttiä", jotta hallinnan tuntemme tulisi tyydytettyä. Kun kompleksisia ilmiöitä ei voi määritelmällisesti täysin ymmärtää, jos yhtään, haastaa tämä meidän hallinnan tarpeen ja siten myös asiantuntijuuden. Mitä osaan, jos en ymmärrä? Millainen asiantuntija olen, jos en osaa ratkaista annettua ongelmaa tai vastata esitettyyn kysymykseen? Todellisuudessa asiantuntijuuden tulisi varmaankin muotoutua juuri siitä, että tunnistaa tilanteita, joissa ei ole valmiita vastauksia, ja itse kysymyksen saattaa olla irrelevantti, ja pystyy silti säilyttämään toimintakykynsä ja ohjaamaan vuorovaikutteisesti asioita liikkumaan. (Kräkin 2021.)

Asiantuntijatyön kompleksinen luonne voi olla haaste työssä jaksamiselle ja hyvinvoinnille. Seuraavaksi kuvataan tarkemmin asiantuntijatyössä tunnistettuja asetelmia, jotka voivat aiheuttaa haasteita työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. Tunnistamalla työn ominaispiirteitä ja näitä asetelmia voi olla hyödyllistä yksilö- tai organisaatotasolla pohtia, toteutuvatko kyseiset asetelmat ja minkälaisia olosuhteita luomalla työhyvinvointia voidaan tukea.

Harri Raisio esittää Kevan artikkelissa (Hänninen), että kompleksisuusajattelun omaksuminen auttaa lisäämään hyvinvointia työssä ja vähentämään paineita. Kun ymmärtää kompleksisen yhteenkietoutumisen ilmiöissä ja työelämässä, yllätykset eivät enää stressaa niin paljon. Raision näkemyksen mukaan monesti organisaatioissa henkilöt eivät edes tiedä työnsä vaikutuksia ja tämä aiheuttaa työpahoinvointia. Kompleksisuutta ymmärtävä tietää pystyvänsä vaikuttamaan, koska pienilläkin teoilla voi olla suuria seurauksia. Tämä auttaa jokaista osaltaan kokemaan johtajuutta, jolloin ei enää tarvita sankarijohtajaa, joka tulee ja kertoo ratkaisun joka ongelmaan. Organisaation arjessa ja kompleksisissa toimintaympäristöissä tällaiseen tilaan auttaa pääsemään hierarkian vähentämisellä, vuorovaikutuksen lisäämisellä ja itseohjautuvuuden mahdollistamisella. Toimintaa ei tule säädellä liikaa. (Hänninen.)

3.2 Asiantuntijatyön paradoksaaliset asetelmat

Asiantuntijatyön luonne voi olla haaste työhyvinvoinnille, toisaalta se voi olla hyvin palkitsevaa ja iloa tuottavaa. Niemi ja Kräkin (2019a, 24) hahmottivat asiantuntijatyötä tutkiessaan asiantuntijoiden työssään kohtaaman paradoksisivyyhdin, joka tekee työstä moninaisen ja haastavan kokonaisuuden. Paradoksin määritelmä on ”näennäisesti loogiselta tuntuva ajatus tai väite, joka kuitenkin johtaa epäloogiseen tai mahdottomaan lopputulokseen” ja selite ”paradoksi on väite, joka näyttää olevan yhtä aikaa sekä tosi että epätosi.” (Tieteen termipankki 2018.)

Niemen ja Kräkinin (2019a, 24) tutkimuksen lähtökohtana olivat asiantuntijatyöhön välillisesti ja välittömästi vaikuttavat lukemattomat seikat, jotka aiheuttavat työn kaaosmaisuuutta ja paradoksisivyyhdin. Kuviossa 6 on esitetty kyseisen tutkimuksen tulokset. Asiantuntijoilla on tutkimuksen mukaan myös keinoja selvittää kaaosmaisuuudesta. Niemi & Kräkin (2019a, 31) luokittelevat selviytymiskeinot asiantuntijatyön kaaosmaisuuudessa pysyväisluonteisiin asiantuntijan työhön liittyviin keinoihin ja muuntuviin tilannekohtaisiin keinoihin. Pysyväisluonteisia keinoja ovat armollinen asenne ja kokemus, dialogitaidot sekä työn merkityksellisyys ja ymmärrys kompleksisuudesta. Muuntuvia keinoja ovat mm. suunnittelu, luova ajankäyttö ja luottamukselliset suhteet. Niemi ja Kräkin esittävät, että kompleksisuusajattelu ja -tietoisuus voisivat edistää hallinnan tunteen saavuttamista ja työssä selviytymistä. (2019a, 24.) Kompleksisuusajattelun periaatteita on esitelty luvussa 3.1.



Kuvio 6. Kaaottisuuden kokemus, asiantuntijatyön paradoksivyyhti ja selviytymiskeinot (Niemi & Kräkin 2019a, 31).

Seuraavaksi esitellään asiantuntijatyön tunnistetut paradoksaaliset asetelmat, jotka voivat aiheuttaa työhyvinvoinnin ja jaksamisen haasteita asiantuntijatyössä.

Suunnittelun paradoksi koostuu siitä, että perinteisesti asiantuntijatyössä tehdään tarkkoja suunnitelmia, vaikka ne tiedetään usein jo tehtäessä toimimattomiksi. Suunnittelu on usein välttämätöntä ja parhaassa tapauksessa se auttaa asiantuntijaa hahmottamaan ja hallitsemaan kokonaisuutta. Asiantuntijan ymmärrys asiakokonaisuudesta ja sen kompleksisuudesta vaikuttaa lisääntyvän suunnitelmien avulla, vaikka ne osoittautuisivatkin toimimattomiksi. Suunnittelu voi olla tilannekohtainen selviytymiskeino kaaottisessa työympäristössä. (Niemi & Kräkin 2019a, 32.) Suunnittelun hyöty selviytymiskeinona on vaikutukseltaan hyvin yksilöllistä. Toisille tarkka suunnittelu tuo selkeyttä, mutta toisille se voi olla turhauttavaa työn byrokratiaa, erityisesti jos sitä edellytetään ja tiedossa on, että suunnitelmat tuskin toteutuvat.

Yhteistyön paradoksi ilmenee asiantuntijatyössä luottamuksellisen yhteistyön ja verkostoitumisen edellytyksessä, vaikka yhteistyö ja suurempi määrä näkökulmia komplisoi asioita, vaatii enemmän aikaa ja vaikeuttaa päätöksentekoa. Yhteistyö ja verkostoituminen tapahtuvat usein epämuodollisesti ja hyvin sattumanvaraisesti ja perustuvat ihmisten välisiin suhteisiin kompleksisuusajattelun itseorganisoitumisen tavoin. (Niemi & Kräkin 2019a, 32.)

Kokemukset luottamuksen puuttumisesta tai vaikeista yhteistyösuhteista tai siitä, että yhteistyössä tehdyt päätökset hidastavat aikapaineisessa työtilanteessa liikaa, voi saada henkilön vähentämään yhteistyön määrää. Tämä voi johtaa huonompiin päätöksiin, joten on tärkeää löytää sellaisia yhteistyötahoja, joiden kanssa asiat etenevät. Kompleksisessa ja osaamiseen perustuvassa ympäristössä, kuten asiantuntijatyössä, toimijoilta vaaditaan ennen kaikkea valmiutta yhteistyöhön, koska yksittäisellä toimijalla on harvoin kompleksisten ongelmien ratkaisemiseen vaadittavaa kyvykkyyttä. Monitahoinen yhteistyö saa aikaan toimivimmat ratkaisut. (Mäki 2020, 90.)

Päätöksenteon paradoksi liittyy myös dialogin edellytykseen kompleksisten ongelmien ratkaisemisessa ja siihen, että asiantuntijan on tehtävä päätöksiä, vaikka kaikkea tietoa tai muita laadukkaiden päätöksenteon edellytyksiä ei välttämättä ole olemassa. Dialogin vaatimus, tehokkuus ja aikapaineet sekä priorisointi ovat ristiriidassa keskenään. Aina ei myöskään ymmärretä kovin syvästi, mitä päätöksestä seuraa. Päätöksen luonne voi olla kokonaan väärä tai väärinymmärretty, ja siitä voi seurata vain uusia ongelmia ratkaisujen sijaan. (Niemi & Kräkin 2019a, 33.)

Ajankäytön paradoksi liittyy siihen, että kompleksisten asioiden ratkaisemiseksi tarvitaan aikaa, mutta aikaa ei ole. Tehtävät ovat riippuvaisia muiden tekemisestä. Asiantuntijatyössä on myös paljon yhteen kietoutunutta ja luonteeltaan erilaista yhtäaikaista tekemistä vaativia asioita. Työn sujuvuus ja joustavuus ei välitä työajasta ja asiantuntija joutuu päättämään, tekeekö muodollisen työajan puitteissa vai käyttääkö aikaa joustavasti ja luovasti. (Niemi & Kräkin 2019a, 33.)

Jatkuva tiukka aikataulutettu työ ja työn ja vapaa-ajan sekoittuminen voi aiheuttaa pitkään jatkuessaan työhyvinvoinnin ja jaksamisen ongelmia. Rajan veto on yhä enemmän yksilöiden omalla vastuulla, mutta tiedostamalla työhyvinvoinnin johtamisen näkökulmasta ajankäytön paradoksin, voidaan ehkä ajatella, että ajankäytön paradoksin negatiivisia hyvinvointivaikutuksia voitaisiin vähentää riittäväillä resursseilla, jotta mahdollistetaan ja sallitaan palautumisaikaa ja myös luomalla ilmapiiriä, jossa vähemmän aikataulutettu aika on sallittua, hyväksyttävää ja jopa suositeltavaa.

Johtamisen paradoksi liittyy siihen havaittuun seikkaan, että esimiesten toiminta ei asiantuntijan näkökulmasta näytä vastaavan kompleksisten ongelmien ratkaisemiseen tarvittavaa tukea. Perinteinen mekanistinen johtamisen tapa ja tavoitteiden asettaminen ei toimi kompleksisissa ympäristöissä eivätkä esimiehet useinkaan ole dialogiin ja kysymiseen keskittyvässä ratkaisijan roolissa. Tästä syystä asiantuntijoiden kokema esimiehen tuki jää vähäiseksi. (Niemi & Kräkin 2019a, 33.) Itseorganisoitumista ja mahdollisuutta itseohjautuvuuteen pidetään myönteisenä asiantuntijatyön ominaisuutena, mutta myös ongelmana. Osa johdettavista asiantuntijoista tuntee jäävänsä ongelmiseen yksin ja esihenkilöiltä ja johdolta toivotaan tukea, sparrausta ja apua ongelmatilanteisiin. (Mäki 2020, 99.)

”Kompleksisuuden johtamisessa tarvitaan kollektiivista prosessia, yhteistyötä, dialogia ja ratkaisuvaihtoehtojen punnitsemista” todetaan Niemen ja Kräkinin tutkimusta esittelevässä artikkelissa viitaten useisiin lähteisiin kompleksisuuden johtamisesta. (Hanén 2017, 132; Lindell 2017; Stacey 1996; Rittel & Webber 1973 artikkelissa (Niemi & Kräkin 2019a, 34.) Tällainen toimintatapa olisi varmasti toivottava, mutta se kytkeytyy esiteltyyn ajankäytön paradoksiin, kun aikaa prosessille ei useinkaan ole. Silloin kun työ tehdään itseohjautuvasti verkostoissa, saattaa käsillä olla tilanne, että esihenkilöt eivät välttämättä tiedä juuri mitään asiantuntijan käytännön työstä. (Niemi & Kräkin 2019a, 33.) Tästä huolimatta voidaan arvella, että tukea ja valmiutta keskusteluun tarvitaan silti.

Hallinnan paradoksi on halua hallita kokonaisuuksia, vaikka kompleksisten kokonaisuuksien hallinta on haastavaa, jopa mahdotonta. Tarvitaan ymmärrystä siitä, että emme ymmärrä tai voi hallita, ja kärsivällisyyttä sietää ristiriitaa ja epävarmuutta. Lisäksi tarvitaan vielä kykyä toimia epävarmuudessa, mutta kärsivällisyyttä olla toimimatta, jos tällainen tilanne on hahmotettavissa. Hallinnan kaipuu on vahva ja kytköksissä suunnittelun tarpeeseen. (Niemi & Kräkin 2019a, 35.)

Asiantuntijatyön luonne on monitahoinen kokonaisuus, ja se sisältää edellä kuvattuja ristiriitaisia elementtejä. Kaikki ei asiantuntijatyössäkään ole kompleksista, mutta ristiriitaisuuksien ymmärtäminen voi auttaa työhyvinvointia tukevien yksilöllisten selviytymiskeinojen löytämisessä, jota itsen johtamiseksi nimitetään. On olemassa myös yksinkertaisia tilanteita, joiden hallinta ja ratkaiseminen ovat mahdollisia, ja (johtamisessa) onkin suositeltavaa käyttää hieman aikaa sen tunnistamiseen, minkälainen ongelma on käsillä, ja toimien valitsemiseen sen mukaisesti. Kompleksisuusnäkökulma ei tee muita näkökulmia tarpeettomiksi, vaan auttaa jäsentämään todellisuutta yhdessä muiden näkökulmien kanssa. (Kosonen 2020, 288.)

3.3 Työn laadulliset kuormitustekijät

Työstressitutkimuksen keskiössä ovat viime vuosina olleet työn laadulliset kuormitustekijät, jotka liittyvät työn kognitiivisiin, sosiaalisiin ja emotionaalisiin vaatimuksiin, joita varsinkin asiantuntija- eli tietotyössä usein kohdataan. Näiden laadullisten kuormitustekijöiden arvioinnissa on keskeistä henkilön oma arvio työn ominaispiirteiden kuormittavuudesta. Tällaiset kuormitustekijät eivät välttämättä ole ulospäin näkyvissä vaan liittyvät henkilön mielensisäiseen prosessointiin vuorovaikutuksessa omaan työhön. Moni nykyinen työ sisältää useita yhtäaikaisia kuormitustekijöitä, ja tämä lisää riskiä kuormituksen kasautumiseen ja hyvinvoinnin ongelmiin. (Mauno & Huhtala & Kinnunen 2017, 73–75.)

Asiantuntija-ammateissa työn sisältö keskittyy tiedon tuottamiseen ja prosessointiin. Tämä tarkoittaa henkisen kuormituksen lisääntymistä, kun työ edellyttää monitahoista osaamista ja ymmärrystä kompleksisista toimintaympäristöistä. Asiantuntijatyön kompleksista paradoksisuutta on kuvattu luvussa 3.2. Seuraavassa taulukossa 1 on esitetty tyypillisiä työn laadullisia kuormitustekijöitä ja niiden määritelmiä.

Taulukko 1. Tyypillisiä työn laadullisia kuormitustekijöitä (Mauno ym. 2017, 75–76).

Työn laadullinen kuormitustekijä	Mitä tarkoittaa?
Työn kognitiiviset vaatimukset	Työ vaatii tiedon tuottamista, tulkintaa, käsittelyä, muistamista, ajatustyötä, luovaa ideointia, monimutkaista päätöksentekoa tai ongelmanratkaisua. Myös rooliristiriidat, rooliylikuormitus ja rooliepäselvyys ovat työn kognitiivisia vaatimuksia, koska ne edellyttävät työntekijältä kognitiivista prosessointia.
Työn intensiivisyyden vaatimukset	Työntekijän täytyy panostaa työhön entistä enemmän ajallisesti ja tietotaidollisesti, ottaa enemmän vastuuta työssä vaadittavasta tavoitteen asettelusta, päätöksen teosta ja oman työuran hallinnasta ja kehittämisestä sekä työhön sisältyvistä oppimis- ja taidonhallintavaatimuksista.
Työn eettiset vaatimukset	Työssä kohdataan eettisesti haastavia tilanteita, joissa työntekijä ei tiedä, mikä olisi oikea tapa toimia, tai kokee ettei jostain syystä voi toimia oikeaksi kokemallaan tavalla. Päätöksentekoon liittyy valinta yhtä huonojen tai hyvien vaihtoehtojen joukosta, ja sen ratkaisuilla on aina seurauksia jollekulle, kuten päätöksenteon kohteelle tai mahdollisesti muille sivullisille. Näitä tilanteita leimaavat usein myös kiire, risteävät odotukset sekä erilaiset intressit ja arvot.
Työn emotionaaliset vaatimukset	Työ vaatii sosiaalista vuorovaikutusta ihmisten kanssa, mikä on emotionaalisesti kuormittavaa etenkin, jos vuorovaikutuksessa otetaan vastaan, käsitellään tai työstetään asiakkaan tai potilaan (yleensä kielteisiä) tunteita tai jos työ edellyttää työntekijältä omien todellisten tunteiden piilottamista vuorovaikutustilanteissa.
Työn epävarmuus	Työntekijä pelkää, että menettää työnsä tai että työssä tapahtuu kielteisiä muutoksia. Tilanteeseen liittyy usein rooliylikuormitusta, rooliepäselvyyttä tai roolikonfliktia. Työn epävarmuuteen sisältyy myös tilanteen kognitiivista prosessointia.
Työn ja perheen ristiriita	Työn ja perheen (tai laajemmin yksityiselämän) vaatimukset ovat yhteen sopimattomia. Tämä merkitsee sitä, että työ- ja perheeroon vaatimukset ovat kielteisessä vuorovaikutuksessa keskenään. Yhteensopimattomuudessa kyse on vaatimuksista, jotka koskevat aikaa, kuormitusta tai käyttäytymistä.

Usein työn laadulliset kuormitustekijät limittyvät toisiinsa ja sisältävät samoja elementtejä, kuten rooliylikuormitusta ja kognitiivisia vaatimuksia. Mauno ym. (2017, 95) esittävät, että työn muuttuessa radikaalisti esimerkiksi keinoälyn ja robotisaation myötä tulevaisuudessa ilmenee myös uusia työn laadullisia kuormitustekijöitä, joita ei vielä edes osata tunnistaa tai arvioida. Tästä syystä kuormitustekijöitä olisi tärkeää säännöllisesti arvioida esimerkiksi työterveyshuollossa, jotta voidaan pyrkiä vähentämään kuormitusten haittoja henkilöille ja organisaatioille.

Henkilöstöasiantuntijat organisaatioissa ovat tärkeässä roolissa työhyvinvoinnin ylläpitämisessä ja koko organisaation tasolla tehty työ jaksamisen, viihtyvyyden ja työilmapiirin edistämiseksi ulottaa vaikutuksensa koko työyhteisöön ja sen jäseniin sekä yrityksen talouteen. Henkilöstöasiantuntijat voivat olla resursoinnin ja strategian luomisen lisäksi tukemassa esimiestyötä, huolehtimassa tiedottamisesta, osaamisesta ja perehdytyksestä sekä valmentamalla muutoksiin. Myös henkilöstön tuntemusten, kuten kuormitustekijöiden ja muun hyvinvointitilanteen seuranta henkilöstötutkimusten avulla on tärkeä osa henkilöstöasiantuntijoiden osaamista. (Joki 2018, 178.)

Empiirisen kokemuksen mukaan osaavilla henkilöstötyön ammattilaisilla on yleensä monipuolista näkemystä siitä, mikä henkilöitä tietyissä toimintaympäristöissä kuormittaa. Näkemystä ja tietoa organisaatiossa koetuista kuormitustekijöistä voidaan myös lisätä jatkuvalla työhyvinvoinnin seurannalla, kyselyillä ja keskusteluilla henkilöiden kanssa. On hyvä tiedostaa, että henkilöt kuormittuvat erilaisista asioista. Kuormitustekijöitä tunnistamalla voidaan pyrkiä luomaan olosuhteita, joissa kuormitus pysyy hallinnassa ja vältetään kuormituksen kasautumiselta ja haitalliselta stressiltä.

Koronapandemia on lisännyt etätyötä, ja sen myötä työn laadulliset vaatimukset, kuten työn epävarmuus tai työn ja perheen ristiriita, ovat saattaneet lisääntyä. Etätyössä kuormitusta on aiheuttanut myös yhteisöllisyyden tunteen heikkeneminen, jonka voidaan arvioida kuuluvan työn emotionaalisiin kuormitustekijöihin.

4 Selvityksen toteutus

4.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Työhyvinvointi on laaja ilmiö, josta on jo paljon tutkittua tietoa ja teorioita. Siitä huolimatta työhyvinvoinnin ja jaksamisen haasteet ovat jatkuvasti kasvaneet ja epävarmuuden vaikutus on jatkuvasti käsillä asiantuntijatyössä. Asiantuntijoiden kokemusten avulla voidaan pyrkiä tekemään hypoteeseja ja johtopäätöksiä siitä, miten työhyvinvoinnin johtamista yrityksissä voitaisiin kehittää siten, että asiantuntijat kokisivat työhyvinvointinsa paranevan.

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmana on selvittää, minkälainen on asiantuntijoiden kokema työhyvinvointi syksyllä 2021. Tutkimuskysymykset, joiden avulla haetaan vastausta tutkimusongelmaan, ovat seuraavat:

- Mitkä asiat tukevat tai heikentävät asiantuntijan työhyvinvoinnin kokemusta?
- Mihin suuntaan työhyvinvointi on kehittynyt vuoden 2021 aikana pandemian jälkipuolella?
- Millaisia ovat asiantuntijan kohtaamat työhyvinvoinnin haasteet vuonna 2021?

Työn tuloksena kuvataan asiantuntijan työhyvinvoinnin kokemuksia ja niihin vaikuttavia keskeisiä tekijöitä ja pyritään löytämään ehdotuksia siihen, miten organisaatiot parhaiten tukevat asiantuntijoitaan työhyvinvoinnin johtamisen keinoin.

4.2 Tutkimusmenetelmä teemahaastattelu

Työn tutkimusmenetelmä on kvalitatiivinen puolistrukturoitu teemahaastattelututkimus, joka mahdollistaa asiantuntijan työhyvinvoinnin ilmiön tutkimisen heidän itsensä kertomana. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu tyypillisesti siitä syystä, että aihepiirit ja teema-alueet ovat kaikille haastateltaville samat (Hirsjärvi & Hurme 2015, 48).

Hirsjärvi ja Hurme (2015, 28) myös esittävät, että kun halutaan tietoa ”tajunnan sisällöistä” käytetään kvalitatiivisia menetelmiä, kuten teemahaastattelua, jolloin päästään lähemmäs merkityksiä, joita ihmiset antavat ilmiöille. Näin saadaan esiin tutkittavien näkökulma ja kuuluviin heidän äänensä. Kvalitatiivisen haastattelututkimuksen voi arvioida tästä syystä sopivan hyvin kokemukselliseen työhyvinvoinnin tutkimiseen. Teemahaastattelu ei edellytä tiettyä yhteistä kokemusta vaan kaikkia yksilön kokemuksia, ajatuksia ja tunteita voidaan tutkia tällä menetelmällä (Hirsjärvi & Hurme 2015, 48).

4.3 Teemahaastatteluiden toteutus

Tutkimusaineisto kerättiin syyskuussa 2021 noin tunnin mittaisissa verkkohaastatteluissa Zoom-sovellusta hyödyntäen. Haastateltaviksi valittiin viisi erilaisissa asiantuntijatehtävissä eri aloilla ja organisaatioissa työskentelevää henkilöä. Haastateltavat valittiin edustamaan erilaisia organisaatioita ja aloja, jotta voitaisiin mahdollisesti löytää yleistettävämpiä työhyvinvoinnin kokemukseen vaikuttavia tekijöitä.

Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina, ja etukäteen määriteltiin teemat haastattelun aihepiireille ja mahdollisia käsiteltäviä kysymyksiä (ks. liite 1). Haastattelutilanne oli näin ollen enemmän keskustelu kuin varsinainen ennalta määrättyjen kysymysten lista. Haastatteluteemojen käsittelyssä kiinnitettiin huomiota haastattelijan neutraaliin keskustelun ohjaukseen.

Haastattelutilanteissa kiinnitettiin huomiota myös siihen, miten saadaan kerättyä tietoa juuri hyvinvoinnin kokemuksista. Haastattelun aluksi kysyttiin haastateltavan asiantuntijan työn luonteesta ja siitä, minkälaisia kuormituksia henkilö kokee työstä aiheutuvan. Vähitellen edettiin tunteiden ja kokemusten aiheisiin sekä merkityksiin ja taustalla vaikuttaviin tekijöihin. Haastattelussa pyrittiin havainnoimaan koko ajan haastattelun kulkua ja varmistumaan siitä, että haastateltavan ymmärrys käsitteistä vastaa työhyvinvoinnin määritelmää. Toisaalta pyrittiin välttämään ohjailemasta haastateltavaa liikaa.

Haastattelut tallennettiin videotallenteena ja litteroitiin keskeisimmiltä seikoiltaan. Aineiston huolellisella läpikäymisellä pyrittiin löytämään työhyvinvoinnin kokemuksen teemoja, joita lähdettiin tutkimaan, ja koodaamalla teemoja selkeytettiin aineistosta löytyviä näkökulmia. Analysoitaessa kiinnitettiin huomiota siihen, mitä löydöksistä voidaan päätellä ja mitä ne kertovat työhyvinvoinnin kokemuksista vuonna 2021.

5 Tulokset

5.1 Tulosten jäsentely

Haastatteluiden tuloksia jäseneltiin teemahaastatteluissa keskusteltujen teemojen mukaisesti. Haastattelussa ja tutkimustulosten jäsentelyssä teemoina olivat

- asiantuntijatyön luonne
- kuormitustekijät
- selviytymiskeinot
- työorganisaation toiminta ja johtaminen
- yhteisöllisyys ja ilmapiiri.

Teemoista koottiin asiantuntijoiden kokemuksia, jotka toistuivat haastatteluissa. Kokemuksia on tarkasteltu siitä näkökulmasta, mitä tunteita kokemuksiin on liittynyt ja minkälaisia vaikutuksia kokemuksilla ja tunteilla on ollut työhyvinvointiin.

5.2 Asiantuntijatyö

5.2.1 Työn luonne

Kaikki haastatellut asiantuntijat kokivat asiantuntijatyönsä luonteen sellaiseksi, jollaisesta nousee vaikutuksia ja kuormitustekijöitä työhyvinvointiin. Haastateltavat kuvailivat työn luonnetta toistuvasti

- vastuulliseksi, hoidat oman osuutesi
- itsenäiseksi, teet itse päätöksiä ja hallitset työtäsi
- hektiseksi ja kaoottiseksi
- laajaa verkostoyhteistyötä edellyttäväksi
- samanaikaisesti reaktiiviseksi ja pitkäjänteiseksi.

Haastatteluaineistossa asiantuntijatyön ominaisuuksina toistuivat lisäksi tuloksellisuuden ja itseohjautuvuuden odotus ja työn suuri, jopa hallitsematon, määrä. Useat haastatellut kertoivat työssään olevan laaja sidoshenkilöiden verkosto, joka vaikuttaa työn sisältöön ja tekemiseen.

Kaikki haastatellut olivat tehneet vuoden 2021 aikana etätyötä, osa koronapandemian laajan etätyösuosituksen vuoksi. Harvinaisempaa oli, että työ tehtiin ainoastaan etätyönä tai ainoastaan lähityöskentelynä. Tavallista oli yhdistelmä, jossa työtä tehtiin osan viikkoa toimistolta käsin ja keskimäärin 2 päivää viikossa tehtiin etätyötä.

5.2.2 Innostus

Kaikki haastatellut asiantuntijat kertoivat löytävänsä työstään innostumisen aiheita. Innostumisen kokemuksia koettiin useimmiten

- haasteista ja monipuolisesta työstä
- tavoitteiden saavuttamisesta ja onnistumisista
- tehtäväkokonaisuuksien loppuun saattamisesta
- oman osaamisensa käyttämisestä
- uuden oppimisesta
- hyvästä palautteesta.

Useimmin innostumisen tunteet liittyivät työn haasteellisuuteen ja usea haastateltu kertoi innostuvansa juuri haasteista ja niiden ratkaisemisesta ja siitä, että omalla panoksellaan saa aikaan hyvää tulosta. Haastatellut kertoivat innostuk-

sen tunteiden kokemisen vaikuttavan työhyvinvointiinsa motivaatiota ja tyytyväisyyttä lisäävästi, ja seurauksena he kokivat myös tyydytystä onnistumisista ja aikaansaamisesta.

5.2.3 Kuormitustekijät

Haastateltavien vastauksista nousi esiin useita kuormitustekijöitä. Toistuvasti kuormituksena koettiin

- vaikeat haasteet työn tekemisessä ja jatkuvasti muuttuvat tilanteet
- monet päällekkäiset tehtävät ja projektit
- työn suuri määrä, kiireen tunne ja resurssien vähäisyys
- priorisointijärjestys ja aikataulupaineet
- vähäinen tuki esihenkilöltä
- oikean kontaktin löytäminen työskentelyn edistämiseksi tai hankalaksi koetut henkilösuhteet
- jatkuva kehittämisen vaatimus
- epävarmuus omien ratkaisujen sopivuudesta muiden näkemyksiin
- ristiriitainen viestintä tai vuorovaikutus tai molemmat
- epäselvät tavoitteet
- jatkuvat keskeytykset.

Haastatteluissa ei juurikaan noussut esiin kuormituksen kokemuksia työn epävarmuudesta tai työn ja yksityiselämän ristiriidasta. Myös emotionaalisen ja eettisen kuormituksen kokemukset olivat harvinaisempia (ks. luku 3.3 taulukko 1).

Kuormitustekijöistä nousevia tunneperäisiä kokemuksia, joita kuvailtiin haastatteluissa toistuvasti, olivat koettu

- epäoikeudenmukaisuus
- epävarmuus
- ulkopuolisuus
- sympatia esihenkilön työkuormaa kohtaan
- ristiriita oman arvomaailman kanssa
- arvostuksen tai luottamuksen puute.

Haastatellut kertoivat usein tällaisten kokemusten vaikuttavan työhyvinvointiaan heikentävästi.

5.2.4 Selviytymiskeinot

Haastatellut asiantuntijat tunnistivat jokainen käytössään olevia selviytymiskeinoja kuormitusten hallinnassa, joista tavallisimmin nousi esiin

- oman kalenterin hallinta, työn suunnittelu ja rajaaminen
- kyky priorisoida
- avun pyytäminen ja asioiden puheeksi ottaminen oma-aloitteisesti
- työn ja vapaa-ajan tasapainon ylläpito
- kollegoihin tukeutuminen, luottamukselliset suhteet
- hyväksyvä ja armollinen asenne (itseä kohtaan sekä omien vaikutusmahdollisuuksien ulkopuolella oleviin asioihin)
- kokemuksen hyödyntäminen.

Kaksi haastatelluista myös kertoi, että vapaiden ja lomien joustava sopiminen on ollut heille tärkeää ja auttanut jaksamaan työssä. Tietoinen itsensä haastaminen nousi esiin keinona estää leipääntyminen työssä ja auttaa jaksamaan vuodesta toiseen.

5.3 Työorganisaation toiminta ja johtaminen

Haastatteluissa tuli ilmi sekä positiivisia että negatiivisia kokemuksia työpaikan toiminnassa ja johtamisessa. Toistuvasti raportoituja työhyvinvointiin vaikuttavia positiivisia kokemuksia työpaikassa ja sen johtamisessa olivat

- esihenkilön antama arjen tuki tai käytännön apu
- kiitos ja palaute
- avun saaminen työyhteisöltä
- työnantajan hyvä suhtautuminen haasteisiin tai kuormituksiin
- avoin ja arvostava keskusteluyhteys työnantajan ja työyhteisön välillä
- etätömahdollisuus (rauha ja helppous)

- vaikutusmahdollisuudet työhön ja sen kehittämiseen
- työnantajan joustavat käytännöt (mm. lomien sopimisessa)
- työnantajan rajaama työaika.

Etätyömahdollisuus koettiin usein hyväksi ja työhyvinvointia ja jaksamista tukevaksi toimintamalliksi.

Toistuvasti raportoituja negatiivisia työhyvinvointiin vaikuttavia kokemuksia työpaikassa ja sen johtamisessa olivat

- viestinnän tai johtamisen epäjohtonmukaisuus
- tiedon kulku ja puutteellinen tai huono vuorovaikutus
- epäselvät tavoitteet tai roolit tai molemmat
- hierarkkisuus ja ylhäältä johdettu joustamattomaksi koettu toimintamalli (koettiin vanhanaikaiseksi ja jäykäksi, aiheutti monia tunteita vaihdellen epäuskosta ja turhautumisesta huvittuneisuuteen)
- vähäiset vaikutusmahdollisuudet kehittymiseen muuten kuin työtä tekemällä
- liian pienet henkilöresurssit ja liian suuri työmäärä
- kiireen alle rapautuva palautteenanto ja yhteisölliset toimintatavat
- etätöiden yksinäisyys tai etäännyttävyys yhteisöstä
- työnantajan nihkeä ja rajoittava suhtautuminen etätöihin.

Neljä viidestä haastatellusta kertoi tyytymättömyydestä organisaation johtamiseen jollain tasolla. Useimmiten tyytymättömyyden kokemus syntyi esihenkilön toimintaan viestinnässä tai vanhanaikaiseksi koettuun joustamattomaan ja hierarkkiseen toimintamalliin.

Ne haastatellut, joilla oli korkea luottamus työnantajan toimintaan ja tukeen, erityisesti avoimuuteen ja vuorovaikutuksen laatuun ja sopiviin tavoitteisiin, kokivat tyytyväisyyttä työhönsä ja kertoivat enemmän innostuneisuudesta ja tyydytyksestä, eivätkä raportoineet niin paljon kuormittumista. Ne haastatellut, joilla oli kokemuksia epäreiludesta ja epäselvyydestä, kertoivat paikoin raskaista ja uuvuttavista tunteista ja kokivat työhyvinvoinnin heikkenemistä näissä tilanteissa. Kaksi asiantuntijaa, joilla oli tyytymättömyyttä esihenkilöön tai organisaation johtamiseen, olivat myös vaihtaneet työpaikkaa hiljattain.

Haastatteluissa ilmeni myös, että liian korkeiden ja epärealististen tavoitteiden koettiin herättävän negatiivisia tunteita, mutta toisaalta kohtuullisten ja helposti saavutettavien tavoitteiden ylittäminen sai aikaan hyvinkin positiivisen kokemuksen työnantajan toiminnasta.

5.4 Yhteisöllisyys ja ilmapiiri

Haastatellut asiantuntijat kokivat usein, että ilmapiiri vaikuttaa kaikista eniten heidän työhyvinvointiinsa ja jaksamiseen. Lähes kaikki pitivät hyvää ilmapiiriä ja mukavia kollegoja erittäin tärkeänä itselleen ja työssä jaksamiselle.

”Se (yhteisöllisyys) luo sellaista alustaa ja meillä on sellainen meininki, että on helppo olla oma itsensä.”

Koronapandemiasta johtuvalla pitkään jatkuneella etätyöllä oli vaikutuksia koettuun yhteisöllisyyteen. Kokemuksina kuvattiin, että

- koronapandemian aikana etätyö on heikentänyt yhteisöllisyyttä, mutta tänä syksynä on ollut mukava palata toimistolle ja tavata kollegoita
- tuntui hyvälle keskustella työstä ja jakaa kokemuksia paikan päällä, kun se mahdollistui etätyön osittain purkaututtua
- tiimin tuen saaminen on ollut parannus aiempaan yksin puurtamiseen
- onnistumiset tuntuvat vieläkin paremmalta yhdessä ja jaettuna.

Haastatelluilla asiantuntijoilla oli myös ajatuksia siitä, että yhteisöllisyys on heikentynyt koronapandemian ja vallinneen etätyösuosituksen aikana.

”Siihen (yhteisöllisyyteen) olis pitänyt kiinnittää enemmän huomiota korona-aikana, kun se on ollut tämän työpaikan vahvuus.”

Myös odotuksia nousi esiin sen suhteen, miten tästä eteenpäin tulisi toimia.

”Kaikkea yhteistä pitää nyt petrata ja tehdä töitä sen (yhteisöllisyyden) eteen.”

Usein haastatteluissa tuli ilmi, että koettiin yhteys hyvän ja avoimen johtamisen ja hyvän ilmapiirin välillä. Ne haastatellut, jotka olivat kokeneet negatiivisia tunteita ja kokemuksia työpaikan johtamisesta, kokivat näiden asioiden olevan vaikuttamassa ilmapiiriin huononemiseen ja omaan työhyvinvointiinsa. Haastatteluissa kerrottiin myös usein, että hyvä kokemus ilmapiiristä tukee jaksamista ja osa haastatelluista tapaa kollegoita myös vapaa-ajallaan ja kokee myös tämän tukevan työhyvinvointiaan.

Kaksi haastatelluista kertoi huonon ilmapiirin ilmenemisestä ja henkilösuhteiden vaikutuksesta ilmapiiriin.

” (Huono ilmapiiri ilmenee) kuppikuntina ja eriytyneinä porukoina. Siinä ketkä on keskenään hyvissä väleissä ja kommunikaatiokin on haastavaa joidenkin kanssa, kun ilmapiiri on käsikosketeltavaa”

”Ilmapiirikin tietty tulehtuu, jos on vaikea tehdä töitä jonkun kanssa, niin ei sitä mielellään mene kysymäänkään.”

Kaksi viidestä haastatellusta oli kokenut vuoden 2021 aikana voimakkaasti negatiivissävytteiseksi koettua vuorovaikutusta, kuten selän takana puhumista ja pelolla johtamista, joka heidän kertomuksensa mukaan oli omiaan heikentämään luottamusta ja ilmapiiriä työyhteisössä ja myös heidän omaa kokemustansa työhyvinvoinnista.

Haastatteluista nousi esiin myös näkökulma, että yhteisöllisyyttä ei voi pakottaa eikä se ole tärkeää kaikille tai kaikki eivät halua osallistua sen kehittämiseen ainakaan aktiivisesti. Haasteellisten henkilösuhteiden vaikutuksesta ilmapiiriin kertoi kaksi haastateltavaa.

Oma vastuu yhteyksien ylläpitämisestä työyhteisöön korostui erityisesti haastatellun asiantuntijan tilanteessa, jossa etätö on jatkuvaa ja työyhteisö on kaukana.

5.5 Johtopäätökset

Asiantuntijat kokevat vuonna 2021 työssään monia eri kuormitustekijöitä ja kaaosmaista tehtävien ja toimijoiden suuresta määrästä johtuvaa jatkuvaa ja loppumatonta tasapainoilua. Omalla toiminnallaan asiantuntijat hallitsevat kuormituksia erilaisin keinoin kalenteroinnista ja suunnittelemisesta omien asenteiden muokkaamiseen. Asiantuntijat kantavat paljon itse vastuuta omasta työhyvinvoinnistaan ja tunnistavat ja käyttävät useita eri keinoja työhyvinvointinsa varmistamiseksi. Tämän tehdyn selvityksen mukaan luvussa 3.2 kuvattu asiantuntijatyön kaaosmaisuus, mutta myös selviytymiskeinot (Niemi ja Kräkin 2019a, 24), vaikuttavat olevan läsnä asiantuntijoiden työskentelyssä.

Työpaikan hyvällä ilmapiirillä ja kollegoiden tuella on suuri merkitys asiantuntijoiden työhyvinvointia tukevana asiana. Luvussa 2.6.5 kuvattu myönteinen yhteisöllisyys ja työyhteisön henkinen tila vaikuttaa myös tämän tehdyn selvityksen perusteella olevan vahvasti yhteydessä työhyvinvointiin ja organisaatioissa olisi tärkeää kiinnittää huomiota niihin tekijöihin, jotka määrittävät työyhteisön henkisen tilan, kuten raikas tunneilmasto ja tunnetaitava vuorovaikutus (Paasi-vaara & Nikkilä 2010, 153–154).

Asiantuntijat ovat myös aktiivisia ottamaan asioita puheeksi työnantajan kanssa ja arvostavat mahdollisuutta tulla kuulluksi. He edellyttävät ja arvostavat kokemusta, että työnantaja luottaa, kuuntelee heitä ja arvostaa heidän työtään. Luvussa 2.6.3 kuvattiin (Suonsivu 2019, 144–145), että ihminen on riippuvainen työyhteisöstä ja kaipaa sellaista myönteistä palautetta, joka auttaa kokemaan, että hänen työtään ja panostaan yhteisössä arvostetaan. Näin voidaan arvioida olevan myös tämän tehdyn selvityksen perusteella.

Työnantajan toiminta ja esihenkilötyö vaikuttavat asiantuntijoiden työhyvinvointiin kohtuullisen paljon. Esihenkilöiden tuki ja läsnäolo arjessa vaikuttaa synnyttävän hyvin positiivisen kokemuksen ja vähentävän kuormituksen kokemuksia. Asiantuntijat myös tunnistavat, että esihenkilön tai yhteisön tuki ei edes voi ylettyä moniinkaan asioihin ja silloin oma vastuu korostuu. Näin ollen sosiaalisen ja

psykologisen pääoman merkitys työhyvinvointiin vaikuttavina asioina voidaan todeta olevan tärkeää myös tämän tehdyn selvityksen perusteella (ks. luku 2.5 ja Manka & Manka 2016, 76). Reilu ja omiin arvoihin sopiva työpaikan toiminta ja johtaminen parantavat kokemusta työhyvinvoinnista, kun taas epäoikeudenmukaisuuden ja epäluottamuksen kokemukset sekä arvostiriita heikentää työhyvinvointia.

Syksyllä 2021 asiantuntijoiden työhyvinvoinnin kokemukseen heijastuu vahvasti koronapandemian jälkipuolen tilanne, jossa etätyötä on alettu osittain purkamaan. Työnantajat ovat tehneet ja tekevät omaa harkintaansa siitä, minkälaiset etätyön pelisäännöt ovat heille sopivia ja monilla työpaikoilla osa viikkoa on jo mahdollista tehdä etänä eikä paluuta täysin lähityöhön myöskään toivota asiantuntijoiden puolella. Asiantuntijoilla on odotuksia siitä, että etätyötä voitaisiin jatkaa ainakin parina päivänä viikossa ja tällä koetaan olevan positiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin. Koska asiantuntijat kokevat jatkuvasti suuresta työmäärästä ja kiireen tunteesta johtuvaa kaaosmaisuuutta, etätyö tuo joustoa vapaa-ajan ja työajan sovittamiseen sekä vaativaa asiantuntijatyötä tekeväälle keskittymisrauhaa työskentelyyn.

Etätyön koettujen hyvien puolien lisäksi paluu työpaikoille on kuitenkin tukenut työhyvinvoinnin kokemusta. Asiantuntijat ovat jälleen nauttineet kollegoiden tapaamisesta ja kokemusten jakamisesta yhdessä kasvokkain. Odotuksia siitä, että työnantajat kiinnittävät huomiota yhteisöllisyyden kehittämiseen ja ylläpitämiseen etätyöstä huolimatta, on olemassa.

Asiantuntijat vaikuttavat olevan ”allergisia” hierarkkisille ja vanhanaikaisille toimintamalleille organisaatioissa, ja tällaiset seikat koetaan heikentävän työhyvinvointia ja viihtymistä. Herkästi tällaisten kokemusten jälkeen katsotaan uusia työmahdollisuuksia. Odotuksia on myös sen suhteen, että organisaatiot toimisivat johdonmukaisesti viestintä ja käytännön teot linjassa keskenään. Viestinnän ja vuorovaikutuksen aktiivisuus ja laatu työpaikalla on vaikuttamassa työhyvinvoinnin kokemukseen. Jos tietoa ei jaeta aktiivisesti tai vuorovaikutuksessa on ongelmia, asiantuntijat kokevat työhyvinvoinnissaan heikkenemistä.

Asiantuntijat haluavat työssään haasteita, ja he haluavat käyttää osaamistaan, mutta myös itse vaikuttaa työaikaan, -paikkaan ja -määrään ja näin hallita omaa työssä jaksamistaan. Valtuudet hoitaa työnsä parhaaksi katsomallaan tavalla, ja linjassa organisaation tavoitteiden kanssa tukevat hallinnan tunnetta ja työhyvinvointia. Näin ollen myös tässä selvityksessä havaittiin organisaatioon ja työn hallintaan liittyvä rakennepääoman merkitys työhyvinvointiin vaikuttavana tekijänä (ks. luku 2.5 ja Manka & Manka 2016, 76).

Asiantuntijoiden työhyvinvoinnin kokemukset ovat kohtuullisen positiivisella tasolla syksyllä 2021. Toiveikkuutta on olemassa tulevaisuuden ja työhyvinvoinnin säilymisen suhteen, vaikka osalla onkin raskaita tunteita ja jopa toivotonmuutta siitä, että asiat muuttuisivat parempaan suuntaan sellaisissa asioissa, joissa koetaan työhyvinvoinnin haasteiden syntyvän organisaatioiden johtamisen seurauksena. Asiantuntijat ponnistelevat jatkuvasti itse työhyvinvointinsa eteen. Asiantuntijoiden työhyvinvointi on tehtyjen haastatteluiden perusteella kehittynyt parempaan suuntaan vuoden 2021 kuluessa, kun huoli koronapandemian jatkumisesta on hälventynyt ja on osittain päästy jälleen lähemmäksi työyhteisöä.

6 Päätäntö

6.1 Arviointi

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää asiantuntijatyötä tekevien työhyvinvointikokemuksia vuonna 2021. Tutkimusongelmaan haettiin vastauksia seuraavien kysymysten avulla:

- Mitkä asiat tukevat tai heikentävät asiantuntijan työhyvinvoinnin kokemusta?
- Mihin suuntaan työhyvinvointi on kehittynyt vuoden 2021 aikana pandemian jälkipuolella?
- Millaisia ovat asiantuntijan kohtaamat työhyvinvoinnin haasteet vuonna 2021?

Viitekehyksenä käytettiin asiantuntijatyön luonnetta ja työhyvinvointia käsittelevää kirjallisuutta, tutkimuksia ja malleja, jotka selittävät asiantuntijatyön luonnetta ja työhyvinvointiin vaikuttavia asioita. Voidaan arvioida, että valittu viitekehys vastaa riittävän laajasti asiantuntijan työhyvinvoinnin kokonaisuuden tietoperustaa ja viidestä haastattelusta saatiin raportoitua kohtuullisen kattavasti juuri kyseisen ryhmän kokemuksia työhyvinvoinnista.

Jotta päästään lähemmäs merkityksiä, joita ihmiset antavat ilmiöille, käytetään kvalitatiivisia menetelmiä, kuten teemahaastattelua. Näin saadaan esiin tutkittavien näkökulma ja kuuluviin heidän äänensä. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 48). Työhyvinvoinnin ilmiötä ja kokemusta oli tästä syystä perusteltua tutkia laadullisella haastattelututkimuksella, jonka teemat valittiin viitekehyksenä käytetyistä malleista. Näin ollen voidaan arvioida, että valittu menetelmä oli oikea ja tutkimuskysymyksiin saatiin vastattua.

Työhyvinvointiin liittyy tunneperäisiä kokemuksia (ks. luku 2.4.1) ja tämän vuoksi oli perusteltua selvittää työhyvinvointia kokemusnäkökulmasta. Kokemusnäkökulmaa selvitettäessä ollaan kiinnostuneita erityisesti siitä, millaisen mielen ja merkityksen koetut asiat saavat. Kokemusnäkökulmasta tehtävän selvityksen tavoite ei ole tuottaa objektiivista tietoa eikä antaa selityksiä vaan ymmärtää kokemuksia. Kokemusnäkökulmassa vältetään liikkeelle lähtemistä jäsentävistä teorioista. (Kallinen & Kinnunen).

Opinnäytetyön lähtökohtana olevan teorian tiedon hyödyntämisen edellytyksen vuoksi tässä työssä lähdettiin kuitenkin liikkeelle tunnetuista työhyvinvoinnin teorioista, joihin haastatteluteemat ja kysymykset perustettiin. Haastattelukysymykset painottuivat kuitenkin kokemusten ja tunteiden kuvaamiseen, ja haastattelun aikana kiinnitettiin huomiota siihen, että saatiin myös tunneperäisiä kokemuksia esiin. Näin ollen voidaan arvioida, että menetelmällä saatiin tietoa juuri selvitettävänä olevasta asiasta.

Haastateltavat oli valittu edustamaan erilaisia aloja ja organisaatioita. Vaikka yksittäisen henkilön kokemuksista tai näin pienen joukon haastatteluista ei voi

tehdä yleistettäviä johtopäätöksiä, aineisto ei kuitenkaan keskity vain tiettyyn organisaatioon tai alaan, joten sitä voidaan pitää tässä mielessä laajempänä. Haastateltavat kertoivat arviolta varsin avoimesti kokemuksistaan ja luottamuksellisuus viestittiin heille selkeästi ennen haastatteluita, joten voidaan arvioida kerrottujen kokemusten kuvaavan varsin hyvin koettua työhyvinvoinnin todellisuutta juuri heidän kohdallaan.

Haastatteluaineisto litteroitiin ja sitä koodattiin sen perusteella, mihin kokemukset ja tunteet liittyivät. Luokitteluperusteet johdettiin sekä viitekehyksenä käytetyistä teorioista että aineistoista lähtöisin (Kananen 2017, 143). Näin toimimalla pystyttiin löytämään asiantuntijoiden kokemuksissa viitekehyksen malleja vastaavia seikkoja, mutta myös kokemusten erilaisuutta.

Laadullisessa tutkimuksessa työn luotettavuustarkastelu jää usein arvion vaaraan ja objektiivisen luotettavuuden saavuttaminen on lähes mahdotonta (Kananen 2017, 175). Tässä työssä ei kokemusnäkökulman vuoksi ollut tarkoituksenakaan tuottaa objektiivista tai yleistettävää tietoa aiheesta vaan kartuttaa käsitystä siitä, miten asiantuntijat kokevat työhyvinvointinsa ja siihen vaikuttavat seikat. Haastatteluissa ilmeni kuitenkin jonkin verran kylläntymistä eli saturaatiota (ks. Kananen 2017, 179), jolloin kerrotut kokemukset ja tilanteet alkoivat toistua, joten voidaan arvioida, että jonkin verran löytyneitä kokemuksia voidaan pitää myös yleisesti keskeisinä asiantuntijoiden työhyvinvoinnin kokemusten kannalta.

6.2 Pohdinta, tulevaisuudennäkymät ja jatkotutkimustarpeet

Tietoperustan ja asiantuntijoiden haastatteluiden perusteella päätelmänä esitetään, että asiantuntijatyössä koetaan työn haastavuus ja jatkuva kehittyminen innostaviksi ja tästä syntyvän aikaansaamisen tunteen koetaan tukevan työhyvinvointia. Positiiviset tunteet työtä kohtaan heräävät usein myös työnantajan arvostavan ja kannustavan suhtautumisen seurauksena ja työorganisaation selkeistä ja johdonmukaisista toimintatavoista ja viestinnästä. Koska työn määrää

ja kaoottisuutta pidetään usein asiantuntijatyössä kuormittavana, organisaatioiden kannattaa kiinnostua laajasti siitä, miten niiden henkilöt selviytyvät. Empatian, tuen ja toiveikkuuden ilmaiseminen johtaa parempiin tuloksiin ja työhyvinvointiin, ja näihin perustuva viestintä organisaatioiden kannattaa sisällyttää arkeensa.

Asiantuntijoilla itsellään on käytössään monipuolisia työhyvinvointia tukevia keinoja. Myös organisaatioiden toimintatavoista, erityisesti yhteisöllisyyden rakentamisesta ja laadukkaasta esihenkilötyöstä, saadaan paljon tukea työhyvinvoinnin kokemiseen. Organisaatioiden kannattaa panostaa erityisesti näiden seikkojen tukemiseen ja rakentamiseen toiminnassaan.

Asiantuntijat vieroksuvat selvityksen perusteella hierarkkisia ja vanhanaikaisiksi kokemiaan toimintamalleja. Koska asiantuntijatyö on jatkuvassa muutoksessa, samanlaista muutosvalmiutta sopii odottaa myös organisaatioiden johtamiselta. Epäselviksi tai epäoikeudenmukaisiksi koetut asiat organisaatioissa ja työssä vähentävät työhyvinvoinnin kokemusta ja positiivisia työhön liittyviä tunteita. Tällaiset kokemukset kertovat työntekijäkokemuksen heikkenemisestä, ja se usein pyritään ratkaisemaan mm. työpaikkaa vaihtamalla jo ennen kuin varsinaista uupumista esiintyy. Organisaatioiden johdossa kannattaa kiinnittää erityisesti jo nyt ja tulevaisuudessa huomiota työntekijäkokemuksen tietoiseen rakentamiseen, jolla vaihtuvuutta ja työpahoinvointia ja näistä aiheutuvia kustannuksia liiketoiminnalle voitaisiin pyrkiä minimoimaan ja kääntämään suunta kohti työn imua ja innostusta.

Asiantuntijat vaikuttavat odottavan erityisesti selkeyttä ja avoimuutta sekä valtuuksia, mutta myös tukea sille, että he voivat hoitaa työnsä hyvinvoivina ja tehokkaina. Työhyvinvointia tukevien kokemusten vuoksi on nähtävissä odotuksia laajojen etätömahdollisuuksien jatkumiselle, joten organisaatioiden kannattaisi viimeistään nyt suunnitella etätötä, mutta myös yhteisöllisyyttä tukevat ratkaisut joustaviksi ja moderneiksi. Tämä vaatii usein organisaatioilta ihan uudenlaista ajattelua ja ratkaisuja, jopa ihmiskuvan päivittämistä, jotta saadaan luotua

riittävästi luottamusta siihen, että etätyö on tehokasta ja tuottavaa ja lisää työhyvinvointia, kuten monet haastatellut asiantuntijat kertoivat.

Tämän opinnäytetyön selvityksenä saadut tulokset antavat viitteitä siitä, mitkä seikat asiantuntijat kokevat työhyvinvointiinsa vaikuttavina. Jatkotutkimuksina voisi olla kiinnostavaa ja hyödyllistä selvittää, miten tärkeäksi koettu yhteisöllisyys ja oletettavasti lisääntynyt etätyöskentely koetaan pidemmän ajan kuluessa koronapandemian väistyessä. Lisäksi voisi olla hyödyllistä selvittää, millälaisia etätyökäytäntöjä organisaatiot luovat ja miten asiantuntijat ne kokevat. Viestinnän merkitys työhyvinvointiin vaikuttavana tekijänä nousi esiin selvityksessä, joten työhyvinvoinnin ja viestinnän yhteydestä saattaisi löytyä kiinnostava ja hyödyllinen aihe jatkotutkimukseen.

Lähteet

Alasoini, Tuomo 2016. Esipuhe. Julkaisussa Vainio, Laura (toim.) Asiantuntijatyön johtaminen ja työelämän muutos. Hämeen ammattikorkeakoulu, Hämeenlinna, 4–5. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/115052/HAMK_asiantuntijatyon-johtaminen_2016_ekirja.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Viitattu 18.6.2021.

Bakker, Arnold B. & Oerlemans, Wido G.M. 2011. Subjective well-being in organizations. Teoksessa Cameron, K. & Spreitzer, G. (toim.), *Handbook of Positive Organizational Scholarship*. Oxford University Press, New York. Julkaisuun viitattu teoksessa Mäkikangas, Anne & Hakanen Jari 2017. Työstä hyvinvointia, mutta millaista? Työhyvinvoinnin monet kuvaajat. Teoksessa Mauno, Saija & Feldt, Taru & Vartiainen, Matti & Feldt, Taru (toim.) *Tykkää työstä. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. PS-kustannus, Jyväskylä, 103–125.

Drucker, Peter F. 2007. *Management challenges for the 21st century*. The classic Drucker collection. Elsevier, Oxford, UK.

Hakanen, Jari & Bakker, Arnold B. 2017. Born and bred to burn out. A life-course view and reflections on job burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 354–364. Julkaisuun viitattu teoksessa Mäkikangas, Anne & Hakanen Jari 2017. Työstä hyvinvointia, mutta millaista? Työhyvinvoinnin monet kuvaajat. Teoksessa Mauno, Saija & Feldt, Taru & Vartiainen, Matti & Feldt, Taru (toim.) *Tykkää työstä. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. PS-kustannus, Jyväskylä, 103–125.

Hanén, Tom 2017. Yllätysten edessä. Kompleksisuusteoreettinen tulkinta yllättävien ja dynaamisten tilanteiden johtamisessa. Julkaisusarja 1. Tutkimuksia nro 11. Väitöskirja. Maanpuolustuskorkeakoulu, Helsinki. Julkaisuun on viitattu artikkelissa Niemi, Sari & Kräkin, Markus 2019a. Asiantuntijatyön paradoksisyyhti. Työn kaaosmaisuuuden kokemus ja selviytymiskeinot asiantuntijatyössä. *Työelämän tutkimus* 17 (1), 24–38. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87106/46031>. Viitattu 18.6.2021.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2015. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus, Helsinki. Ellibs library. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789524958868>. Luettu 7.9.2021.

Hänninen, Anne. Keva. Uutishuone. Uutiset ja artikkelit. Artikkelit. Harri Raisio: Kaukana yksinkertaisesta, rakas Watson - kompleksisessa maailmassa yllätykset eivät stressaa (niin paljon). <https://www.keva.fi/uutiset-ja-artikkelit/harri-raisio-kaukana-yksinkertaisesta-rakas-watson--kompleksisessa-maailmassa-yllatykset-eivat-stressaa-niin-paljon/>. Viitattu 20.9.2021.

Joki, Maritta 2018. *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. 6. uudistettu painos. Kaupapakamari, Helsinki.

Kallinen, Timo & Kinnunen, Taina. Etnografia. Teoksessa Vuori, Jaana (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto, Tampere. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullisen-tutkimuksen-nakokulmat/>. Viitattu 11.10.2021.

Kananen, Jorma 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

Kauhanen, Juhani 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä. Kehittämisohjelman laatiminen. Kauppakamari, Helsinki. Ellibs library. <https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-246-396-8>. Viitattu 18.8.2021.

Kehusmaa, Kirsti 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Kauppakamari, Helsinki. Ellibs library. <https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-246-139-1>. Luettu 18.8.2021.

Kosonen, Mikko 2020. Nokiasta Sitraan. Kompleksisuus edellyttää uudenlaista johtajuutta. Teoksessa Vartiainen, Pirkko & Raisio, Harri (toim.) Johtaminen Kompleksisessa maailmassa. Viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen. Gaudeamus, Helsinki, 257–288.

Kräkin, Markus 2021. Kompleksisuuden johtaminen. LUT Ammattikorkeakoulu.

Lindell, Juha 2017. Muutosjohtajuuden pirullinen puoli. Acta Wasaensia 375. Väitöskirja. Vaasan yliopisto, Vaasa. Julkaisuun on viitattu artikkelissa Niemi, Sari & Kräkin, Markus 2019a. Asiantuntijatyön paradoksisuutta. Työn kaaosmaisuuksien kokemus ja selviytymiskeinot asiantuntijatyössä. Työelämän tutkimus 17 (1), 24–38. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87106/46031>. Viitattu 18.6.2021.

Manka, Marja-Leena 2015. Stressikirja. Mistä virtaa? Talentum, Helsinki. Talentum verkkokirjahylly. Stressi > Tutkimus, vaikutukset ja tunnistaminen > Stressiteoriat ja -mallit. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/EACBFXCTEB#/kohta:STRESSI\(\(\(:\(20\)TUTKIMUS,\(20\)VAIKUTUKSET\(\(20\)JA\(\(20\)TUNNISTAMINEN\(\(20\):\(20\)STRESSITEORIAMALLIT\(\(20\)piste:b3110](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/EACBFXCTEB#/kohta:STRESSI(((:(20)TUTKIMUS,(20)VAIKUTUKSET((20)JA((20)TUNNISTAMINEN((20):(20)STRESSITEORIAMALLIT((20)piste:b3110). Viitattu 16.9.2021.

Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut 2016. Työhyvinvointi. Alma Talent, Helsinki. AlmaTalent verkkokirjahylly. Työhyvinvoinnin käsite > Tämän teoksen työhyvinvointimalli. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/GAHBJXCTEB#/kohta:3\(\(20\)TY\(\(d6\)HYVINVOINNIN\(\(20\)K\(\(c4\)SITE\(\(20\):\(3.4\(\(20\)T\(\(e4\)m\(\(e4\)n\(\(20\)teoksen\(\(20\)ty\(\(f6\)hyvinvointimalli\(\(20\)piste:b0](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/GAHBJXCTEB#/kohta:3((20)TY((d6)HYVINVOINNIN((20)K((c4)SITE((20):(3.4((20)T((e4)m((e4)n((20)teoksen((20)ty((f6)hyvinvointimalli((20)piste:b0). Viitattu 17.8.2021.

Mauno, Saija & Huhtala, Mari & Kinnunen, Ulla 2017. Työn laadulliset kuormitustekijät. Teoksessa Mauno, Saija & Feldt, Taru & Vartiainen, Matti & Feldt, Taru (toim.) Tykkää työstä. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. PS-kustannus, Jyväskylä, 73–99.

Mellanen, Atte & Mellanen, Karoliina 2020. Hyvät, pahat ja millenniaalit. Miten meitä tulisi johtaa. Atena Kustannus, Jyväskylä.

Mäki, Annastiina 2020. Jännitteitä ja yhteiskehittelyä. Kompleksisuus asiantuntijayhteisöjen johtamisen arjessa. Teoksessa Vartiainen, Pirkko & Raisio, Harri (toim.) Johtaminen Kompleksisessa maailmassa. Viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen. Gaudeamus, Helsinki, 87–107.

Mäkikangas, Anne & Hakanen, Jari 2017. Työstä hyvinvointia, mutta millaista? Työhyvinvoinnin monet kuvaajat. Teoksessa Mauno, Saija & Feldt, Taru & Vartiainen, Matti & Feldt, Taru (toim.) Tykkää työstä. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. PS-kustannus, Jyväskylä, 103–125.

Mäkkeli, Jori & Vuori, Johanna & Malkavaara, Heta-Liisa 2021. Matkalla yhteisöohjautuvaksi. Toimivat yhteisölliset käytänteet. Teoksessa Gamrasni, Mirjam (toim.) 2021. Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen. Haaga-Helia ammattikorkeakoulun julkaisut 3/2021, 79–97.

Niemi, Sari & Kräkin, Markus 2019a. Asiantuntijatyön paradoksisyyti. Työn kaaosmaisuuuden kokemus ja selviytymiskeinot asiantuntijatyössä. Työelämän tutkimus 17 (1), 24–38. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87106/46031>. Viitattu 18.6.2021.

Niemi, Sari & Kräkin, Markus 2019b. Asiantuntijatyön luonne ja ajankäyttö kompleksisessa työympäristössä. Lahden ammattikorkeakoulun julkaisuportaali. LAMK Pro, Lahti. <http://www.lamkpub.fi/2019/05/24/asiantuntijatyon-luonne-ja-ajankaytto-kompleksisessa-tyoymparistossa/>. Viitattu 18.6.2021.

Paasivaara, Leena & Nikkilä, Juhani 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Kirjapaja, Helsinki.

Puustinen, Alisa & Jalonen, Harri 2020. Kompleksisuusajattelu. Ymmärtämistä edistävä uusi lähestymistapa vai vanhaa viiniä uudessa pullossa? Teoksessa Vartiainen, Pirkko & Raisio, Harri (toim.) Johtaminen kompleksisessa maailmassa. Viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen. Gaudeamus, Helsinki, 15–36.

Rantanen, Jarkko, Leppänen, Ira & Kankaanpää, Heikki 2020. Johda tunneilmastoa. Alma Talent, Helsinki. AlmaTalent verkkokirjahylly. Lopuksi > Vapauta työyhteisösi todellinen potentiaali. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/DAJBIXDTEB#kohta:Lopuksi\(\(\(:\(20\)Vapauta\(\(20\)ty\(\(f6\)yhteis\(\(f6\)si\(\(20\)todellinen\(\(20\)potentiaali](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/DAJBIXDTEB#kohta:Lopuksi(((:(20)Vapauta((20)ty((f6)yhteis((f6)si((20)todellinen((20)potentiaali) Viitattu 9.10.2021.

Rittel, Horst W. J. & Webber, Melvin M. 1973. Dilemmas in a general theory of planning. Policy Sciences 4 (2), 155–169. Elsevier, Amsterdam. Julkaisuun viitattu artikkelissa Niemi, Sari & Kräkin, Markus 2019a. Asiantuntijatyön paradoksisyyti. Työn kaaosmaisuuuden kokemus ja selviytymiskeinot asiantuntijatyössä. Työelämän tutkimus 17 (1), 24–38. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87106/46031>. Viitattu 18.6.2021.

Sitra 2017. Asiantuntijan työhyvinvointi on monen palasen summa. Joustava työaika on luottamuslaji, jossa voittajina voivat olla kaikki työyhteisön osapuolet.

Blogi 17.1.2017. <https://www.sitra.fi/blogit/asiantuntijan-tyohyvinvointi-monen-palasen-summa/>. Viitattu 16.6.2021.

Stacey, Ralph D. 1996. Complexity and creativity in organizations. Berrett-Koehler, San Francisco. Julkaisuun viitattu artikkelissa Niemi, Sari & Kräkin, Markus 2019a. Asiantuntijatyön paradoksivyyhti. Työn kaaosmaisuuuden kokemus ja selviytymiskeinot asiantuntijatyössä. Työelämän tutkimus 17 (1), 24–38. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87106/46031>. Viitattu 18.6.2021.

Suonsivu, Kaija 2019. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. 3. painos. United Press.

Sutela, Hanna & Pärnänen, Anna & Keyriläinen, Marianne 2019. Digiajan työelämä – työolotutkimuksen tuloksia 1977–2018. Tilastokeskus, Helsinki. https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/tyym_1977-2018_2019_21473_net.pdf. Viitattu 15.6.2021.

Sydänmaanlakka, Pentti 2014a. Johdanto. Teoksessa Sydänmaanlakka, Pentti (toim.) Tulevaisuuden johtaminen 2020. Älykkään johtamisen näkökulmia. Pertec, Espoo, 8–15.

Sydänmaanlakka, Pentti 2014b. Osa 1. Viitekehys. Yllätyksellinen ja kompleksinen tulevaisuus; miten selvitä tulevaisuudesta. Teoksessa Sydänmaanlakka, Pentti (toim.) Tulevaisuuden johtaminen 2020. Älykkään johtamisen näkökulmia. Pertec, Espoo, 19–37.

Sydänmaanlakka, Pentti 2014c. Osa 1. Viitekehys. Älykkään johtamisen viitekehys ja työkalupakki. Teoksessa Sydänmaanlakka, Pentti (toim.) Tulevaisuuden johtaminen 2020. Älykkään johtamisen näkökulmia. Pertec, Espoo, 38–45.

Tarkkonen, Juhani 2018. Turvallisuuden ja työhyvinvoinnin johtaminen. Uni-press, Helsinki.

Tieteen termipankki 2018. Paradoksi. <https://tieteentermipankki.fi/wiki/Filosofia:paradoksi>. Viitattu 11.8.2021.

Työterveyslaitos 2021. Ajankohtaista. Suomalaisten työhyvinvointi kääntyi laskuun koronan pitkittyessä. <https://www.ttl.fi/suomalaisten-tyohyvinvointi%E2%80%AFkaantyi-laskuun-koronan-pitkittyessa/>. Viitattu 6.8.2021.

Työterveyslaitos a. Toimiva työyhteisö. Työhyvinvointi. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>. Viitattu 17.8.2021.

Työterveyslaitos b. Työn imua työtä tuunaamalla -pikaopas. <https://www.ttl.fi/op-pimateriaalit/tilaa-opas/tyon-imua-tyota-tuunaamalla-pika-opas/?key=UKQZPv4xKVwunNRJWLGaNQ2nym40IDGj7DpLggy313c-&submissionGuid=cc5a5906-b6f0-4094-a513-e360170bf3c1#tyon-imua-tyota-tuunamalla-pikaopas-part-4>. Viitattu 16.8.2021.

Warr, Peter 2012. How to Think About and Measure Psychological Well-being. Research Methods in Occupational Health. Psychology Press/Routledge, New York. https://www.researchgate.net/publication/267427887_How_to_Think_About_and_Measure_Psychological_Well-being#fullTextFileContent. Viitattu 22.6.2021.

Tunteet työhyvinvoinnissa

Tämän opinnäytetyön kuvio 2 on itse suomennettu Warrin (2012, 12) tunnetiloja kuvaavasta ympyräkaaviosta (ks. kuvio 1 alla). (Warr 2012, 12.)

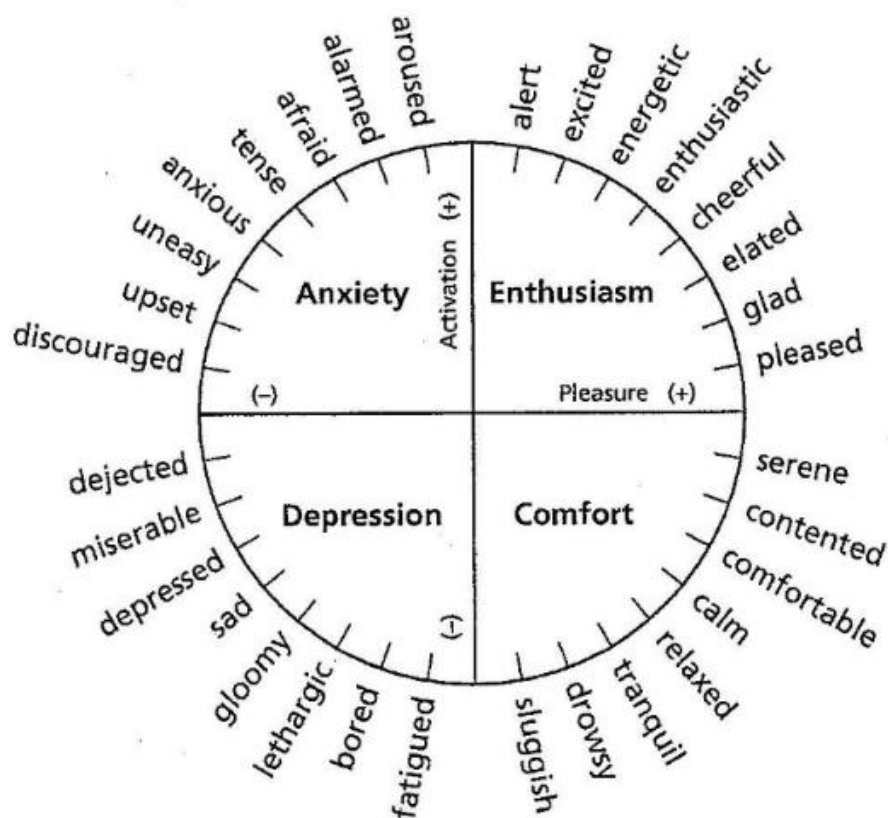


Figure 1. Some feelings and their locations within the affect circumplex.

Kuvio 1. Tunteet työhyvinvoinnissa (Warr 2012, 12)

Teemahaastattelut

Teemat ja suuntaa antavia kysymyksiä teemahaastatteluja varten

Asiantuntijatyön luonne ja laadulliset kuormitustekijät

Millaisena koet asiantuntijatyösi luonteen?

Mikä sinua kuormittaa työssäsi? (Laadulliset kuormitustekijät: kognitiiviset, intensiivisyys, eettiset, emotionaalisia, epävarmuus, yksityiselämän ristiriita)

Mikä sinua innostaa työssäsi?

Koetko työssäsi kaoottisuutta? (tai paradoksaalisia asetelmia?)

Teetkö etätyötä ja minkä verran?

Miten etätyö vaikuttaa työhyvinvointiisi?

Mitä selviytymiskeinoja sinulla on käytössä kuormituksesta selviytymiseen?

Miten työnantaja tukee selviytymistä haasteista?

Tunneperäinen ja henkinen työhyvinvointi

Minkälaisia tunteita sinulla on ollut työskentelystä tänä syksynä?

Onko muutosta aiempaan ja onko koronapandemialla vaikutusta?

Mitkä seikat ja millaisissa tilanteissa ovat vaikuttaneet koettuihin tunteisiin?

Työpaikka

Minkä tekijöiden työorganisaatiossasi arvioit vaikuttavan eniten työhyvinvointiisi? (työpaikan ilmapiiri, toimintatavat, johtaminen)

Miten työpaikkasi ilmapiiri ja toimintatavat vaikuttavat työhyvinvointiisi?

Mitkä asiat johtamisessa vaikuttavat työhyvinvointiisi ja miten?

Miten yhteisöllisyys ja vuorovaikutuksen laatu vaikuttaa työhyvinvointiisi?

Miten työn hallinta ja vaikutusmahdollisuudet vaikuttavat työhyvinvointiisi? (tavoitteet, kehittyminen, oppiminen ja monipuolisuus)

Voitko ja miten voit itse vaikuttaa työhyvinvointiisi? (asenteet, työn tuunaaminen)