

## **Työn hallinta ja työssä koetut muutokset**

Työssä koettujen muutoksien yhteyksiä työssä jaksamiseen ja työn hallintaan työntekijän näkökulmasta TE-toimistossa

Eliisa Rissanen

Tampereen yliopisto

Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö

Sosiaalipolitiikka

Pro gradu -tutkielma

Helmikuu 2011

Tampereen yliopisto  
Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö

RISSANEN, ELIISA: Työn hallinta ja työssä koetut muutokset. Työssä koettujen muutoksien yhteyksiä työssä jaksamiseen ja työn hallintaan työntekijän näkökulmasta TE-toimistossa

Pro gradu -tutkielma, 110s., 2 liites.

Sosiaalipolitiikka  
Ohjaaja: Pertti Koistinen  
Helmikuu 2011

---

Tämä tutkielma käsittelee työssä koettujen muutoksien, työssä jaksamisen sekä työn hallinnan välisiä yhteyksiä työntekijän näkökulmasta. Työorganisaationa tässä tutkimuksessa ovat työ- ja elinkeinotoimistot (TE-toimistot). Tavoitteena on selvittää, millaisina työntekijät nämä muutokset kokevat, miten muutokset vaikuttavat työn hallintaan ja millaisin keinoin työntekijät pyrkivät niitä hallitsemaan. Näihin kysymyksiin pyrin vastaamaan laadullisin menetelmin käyttäen sisällönanalyysejä. Aineisto on kerätty teemahaastattelumenetelmällä, ja se koostuu kuudestatoista haastattelusta, jotka on tehty eri alueilla erikokoisissa toimistoissa.

Analyysi jakaantuu kolmeen osaan. Ensimmäisessä osassa eritellään aineiston sisältöä jakamalla työssä koetut muutokset sisäisiin ja ulkoisiin muutoksiin. Toisessa osassa tarkastellaan teoriaohjaavasti muutoksen merkitystä työn hallintaan työn kuormittavuuden näkökulmasta ja muodostetaan aineistosta alakategoriat, jotka perustuvat Karasekin ja Theorellin työn vaatimukset ja työn hallinta malliin. Kolmas osa analyysissä on teoriasidonnainen ja perustuu Latackin ja Havlovicin erotteluun työssä selviytymisen keinoista (coping), joita tässä tutkimuksessa tarkastellaan paineiden hallinnan keinoina. Aineistoon suhtaudutaan fakthanäkökulmasta eli työntekijöiden raportoimina kokemuksina työstään.

Tulosten perusteella voidaan sanoa, että työssä koettujen muutosten yhteys työn hallintaan on hyvin moniulotteinen ja sisältää monia näkökulmia. Työssä koetuilla muutoksilla on yhteys työssä jaksamiseen. Työntekijään kohdistuu odotuksia ja vaatimuksia eri suunnista. Muutos altistaa ristiriitatilanteiden syntymiselle, jotka kuormittavat työntekijää. Muutokset heijastuvat työn piirteisiin, kuten ennustettavuuteen, jotka rajoittavat hallinnan tunnetta työssä. Muutoksen moninaisuus tuo epäloogisuutta ja pirstaleisuutta ja vaikuttaa näin työn selkeyteen. Vaikka työ olisi mielenkiintoista ja muutokset koettaisiin välttämättömiksi, leimaa väsymys usein suhtautumista jatkuviin muutoksiin.

Aineistosta rakentuu neljä erilaista työssä koettuun muutokseen liitettävää kuormittumisprosessia: osaamisvajeen muodostuminen, sosiaalisen tuen loitontuminen, työympäristön muutoksen vaikutus kuormittumiseen ja tavoitteen hämärtyminen. Nämä ovat yhteydessä myös työn hallintaan muutoksessa. Keskeisiä yksilöllisiä paineiden hallinnan keinoja ovat kyky joustavaan työotteeseen, sitoutumisen eritasoinen säätely ja kompromissien rakentaminen. Käyttäytymiseen ja sosiaaliseen luonteeseen perustuvat hallinnan keinot osoittautuvat tämän aineiston mukaan erittäin tärkeiksi tässä työssä, kuten lähiyhteistyön joustavuus, konsultatiivinen työote ja asiantuntijuuden jakaminen. Tärkeitä keinoja ovat myös työn ja vapaa-ajan erottaminen ja työstä irtautuminen. Kokonaisuutena työn hallintaa edistää kyky tarkastella itselle hankalia työkäytänteitä ja kyky irtautua niistä. Nämä kyvyt sisältävät systemaattista oppimista ja poisoppimista.

Avainsanat: työssä jaksaminen, työn hallinta, selviytymiskeinot, koettu muutos

University of Tampere  
School of Social Sciences and Humanities

RISSANEN, ELIISA: Coping with experienced changes on the job. Job management and experienced changes at work in the connections with job stress from the employee perspective at the Employment and Economic Development Office

Master's Thesis, 110 pages, 2 appendix pages

Social Policy

Supervisor: Pertti Koistinen

February 2011

---

This study examines links between the changes experienced at work, coping and job management from the employee's point of view. Organization of work in this study is Employment and Economic Development Office. The goal is to find out how employees feel these changes, how changes will affect the management of the job and how employees try to control pressure. I try to respond to these questions using qualitative methods more specifically content analysis. Material is collected by using the interview method and it consists of sixteen interviews, which have been made in different areas at different sizes offices.

Analysis is divided into three parts. The first part specifies the content of the material by dividing changes at work internal and external changes. The second part studies abductively the importance of change from the work burden point of view and sub-categories are being constructed which are based on Job Demand-Control-Support model by Karasek and Theorell. The third part of the analysis is theory bounded and it is based on the article "Coping with job stress" by Latack and Havlovic. Coping means control of pressures in this study examine. The material is taken from the workers' factual reported experiences of their work.

Based on the results we can say that the connection between changes experienced at work and managing your work is very complex and includes many angles. Changes experienced at work has a connection to a managing the job. Employees are facing expectations and demands from different directions. Change exposes for the emergence of conflicts, which burden the employee. Changes reflected to work characteristics, such as predictability, which limit the feeling of control at work. Complex of change causes non-logical diversity and fragmentation and thus influences the clarity of work. Although the job would be interesting and changes would be experienced to be inevitable, often fatigue approach characterizes the continuous changes.

From the data are constructed four different burden processes related to changes at work: formation of a knowledge gap, social support distancing, effect of the working environment change on the burden and blur of the goal. These are also linked to the control of work at change. Essential individual coping strategies are ability to work flexible, controlling different commitment levels and building compromises. Based on this research the very important method of coping on this job based on behavioural and social category, for example cooperation flexibility, consultative approach to work and sharing of expertise. Separation of work and leisure and disengaging from work are also important methods. Overall, ability to observe difficult work practises and the ability to disengage from them advance control of work. These capabilities include systematic learning and unlearning.

Key words: managing work, control of the work, coping strategies, experienced change

## Sisällysluettelo

1	Johdanto.....	1
2	Tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat.....	4
2.1	Työssä jaksaminen ja muutoksen hallinta.....	4
2.1.1	Työelämän muutos ja työhyvinvointi.....	5
2.1.2	Työn organisoitumisen muutos ja työhyvinvointi.....	8
2.2	Työssä suoriutuminen ja selviytyminen.....	9
2.2.1	Työkykyisyys, työssä jaksaminen ja muutoksen hallinta.....	10
2.2.2	Työn psyykkinen kuormittavuus ja stressi.....	14
2.2.3	Coping.....	16
2.2.4	Työn hallinnan tarkastelua teoreettisilla malleilla.....	18
3	TE-toimistot työorganisaatioina.....	21
4	Tutkimuksen tavoitteet, aineisto ja menetelmät.....	24
4.1	Tutkimuskysymykset.....	24
4.2	Aineistona teemahaastattelut.....	24
4.3	Aineiston kuvaus.....	28
4.4	Sisällönanalyysi analyysimenetelmänä.....	36
5	Aineiston analyysi.....	40
5.1	Sisäiset ja ulkoiset muutokset.....	40
5.1.1	Sisäiset muutokset.....	43
5.1.2	Ulkoiset muutokset.....	46
5.2	Työn koettu kuormittavuus.....	50
5.2.1	Työhön kohdistuvat odotukset ja vaatimukset.....	50
5.2.2	Työn hallintaan ja työssä jaksamiseen vaikuttavia tekijöitä.....	58
5.2.3	Muutoksen kuormittavuus.....	65
5.3	Paineiden hallinnan keinot.....	73
5.3.1	Kognitiivinen ja kontrollointiin perustuva hallinnan keino.....	74
5.3.2	Kognitiivinen ja pakenemiseen perustuva hallinnan keino.....	81
5.3.3	Käyttäytymiseen ja sosiaaliseen luonteeseen perustuva hallinnan keino.....	84
5.3.4	Käyttäytymiseen ja yksilölliseen luonteeseen perustuva hallinnan keino.....	89
5.3.5	Käyttäytymiseen ja kontrolliin perustuva hallinnan keino.....	92
5.3.6	Käyttäytymiseen ja pakenemiseen perustuva hallinnan keino.....	93
6	Tulosten tarkastelua ja pohdintaa.....	96
Lähteet	.....	105
Liitteet	.....	111

## Taulukko- ja kuvioluettelo

Kuvio 1. Työelämän metataidot .....	9
Kuvio 2. Työkykyä kuvaavat ulottuvuudet . .....	11
Kuvio 3. Moniulotteinen työkykymalli .....	12
Kuvio 4. Suorituskykyyn vaikuttavat tekijät .....	13
Kuvio 5. Työn vaatimukset ja työn hallinta malli .....	19
Kuvio 6. Ristiriitaisuuskokemusten heijastelut työssä jaksamiseen aineistossa .....	34
Kuvio 7. Oman työn roolin, hallinnollisen ohjauksen ja työn hallinnan suhde aineistossa. ....	36
Kuvio 8. Aineistossa kerrottuja pitkän aikajänteen muutoksia. ....	42
Kuvio 9. Odotusten ja vaatimusten suunnat aineistossa.....	50
Taulukko 1. Haastateltujen työntekijöiden taustatiedot. ....	28
Taulukko 2. Aineistossa kerrotut erilaiset sisäiset ja ulkoiset muutokset. ....	41

# 1 Johdanto

Lähes joka toisella työpaikalla tapahtuu muutoksia. Työterveyslaitoksen Työ ja terveys Suomessa 2009 -tutkimuksen mukaan muutostahti työelämässä on kahden viime vuosikymmenen aikana selvästi voimistunut. Muutoksiin ovat vaikuttaneet nopeasti uusiutuva teknologia, tiedon määrän voimakas lisääntyminen, sosiaalisten taitojen korostuminen ja kansainvälistyminen. Vajaa puolet (46 %) palkansaajista arvioi vuonna 2009, että omalla työpaikalla oli tapahtunut viimeisen kolmen vuoden aikana sellaisia muutoksia, jotka ovat muuttaneet työtä, työtehtäviä ja työmäärää. Toimihenkilöt kokivat muutoksia tapahtuneen useammin kuin työntekijäasemassa olevat. Eniten muutoksia oli työtehtävien sisällössä. (Työ ja terveys Suomessa 2009, 246.)

Myös työ- ja elinkeinotoimistot (TE-toimistot) ovat olleet moninaisten muutoksien kohteena. Tämän tutkimuksen kohteena ovat keinot, joita työntekijät käyttävät suoriutuakseen ja selviytyäkseen muutoksista ja lisääntyvistä työpaineista. Yleisesti voidaan ajatella, että muutokset työssä voidaan kokea myönteisesti tai kielteisesti. Muutokset voidaan kokea myönteisenä työn kehittymisenä tai kehittämisenä. Toisaalta moninaiset muutokset saattavat aiheuttaa stressiä ja väsymystä ja ehkä heikentävät työn hallinnan keinoja. Voidaan myös olettaa, että työssä selviytyminen, työn hallinta ja hallinnan keinot ovat tärkeässä asemassa sekä organisaation, työntekijän työssä jaksamisen ja työssä koetun hyvinvoinnin kannalta. Tämän tutkimuksen kohteena on, miten työntekijät kokevat ja näkevät organisaatiossaan tapahtuneen muutoksen, ja mitä keinoja he käyttävät sopeutuakseen muutokseen ja selviytyäkseen työstään TE-toimistossa.

Halu tutkia tätä asiaa perustuu myös henkilökohtaiseen kiinnostukseeni. Olen työskennellyt työ- ja elinkeinohallinnon erilaisissa asiakaspalvelu- ja kehittämistehtävissä yhteensä 17 vuotta. Palasin vuosiksi 2007 ja 2008 tehtävääni työnhakupalveluiden lähiesimieheksi TE-toimistoon. Muutaman vuoden poissaolon aikana työvoimapalvelut olivat uudistuneet monella tavalla. Syksyn 2008 aikana suhdannetilanne muuttui nopeassa tahdissa taantumaksi. Muutoksien tahti näytti kiihtyvän edelleen monella TE-toimiston työhön liittyvällä osa-alueella. Muutoksen hallinta näytti nousevan työelämän ja julkisten työvoimapalveluidenkin haasteeksi. Työ TE-toimistossa näytti olevan eräänlainen näköalapaikka työelämän muutoksen moninaisuudelle, mutta tämä muutoksen moninaisuus näytti vaikuttavan jaksamiseen myös hallin-

non sisällä. Tässä tutkimuksessa lähdin liikkeelle omasta empiirisestä havainnostani, että jatkuva moninaiselta näyttävä muutos tuntui vaikuttavan myös työntekijöihin rasittamalla ja ehkä uuvuttamalla heitä.

Uskon, että oma kokemukseni työstä TE-toimistossa auttoi aineiston keräämisessä sekä paikantamaan ja kontekstualisoimaan muutoksia. Haastateltavien saattoi olla helpompi kertoa kokemuksistaan kollegalle, kuin ulkopuoliselle asiantuntijalle. Ajatus ymmärretyksi tulemisesta saattoi vapauttaa heitä kertomaan enemmän ja monipuolisemmin kuin organisaation ulkopuoliselle henkilölle. Uskon myös, että oman kokemuksen kautta saavuttaa syvemmän ymmärryksen tai ehkä suoremman tien ymmärtää muutoksia organisaation sisällä sekä muiden työntekijöiden kokemuksia. Toivon, että kokemusten kuunteleminen, selviytymistarinat ja -keinot sekä niiden näkyväksi tekeminen auttaisivat työntekijöitä muissakin organisaatioissa, joilla voi olla samantyyppisiä kokemuksia. Tässä tutkimuksessa aineiston kerääminen perustuu subjektiiviseen kokemukseen ja temaattiseen haastatteluun. Tuloksia ei sinällään voida yleistää. Työhön liittyvillä moninaisilla muutoksilla on yhteys myös työssä jaksamiseen, mikä tekee tutkimuksen aihealueen tärkeäksi ja ajankohtaiseksi työelämässä tällä hetkellä.

Työn hallinnan tutkimiseen muutoksessa on lukuisia mahdollisuuksia, mutta sopivan teorian löytäminen on vaikeaa. Tämän tutkimuksen hallitseva viitekehys on ajatuskehikko työssä jaksamisen, muutoksen hallinnan ja työssä koettujen ristiriitaisuuksien yhteyksistä sekä niiden vaikutuksesta työstä suoriutumiseen ja selviytymiseen sekä yksilöllisiin hallinnan keinoihin. Viitekehys muotoutuu työssä jaksamisen ja työn hallinnan tämänkaltaisista ulottuvuuksista. Kokonaisuutena teoreettisen viitekehysten tässä tutkimuksessa muodostaa Karasekin ja Theorellin työn vaatimukset ja työn hallinta malli. Tutkimusaineistossa näkyy myös työssä koetun muutoksen merkitys ja moninaisuus vahvasti.

Tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat ovat Karasekin ja Theorellin (1990) työn vaatimukset ja työn hallinta malli, Latackin ja Havlovicin (1992) erottelu työn hallinnan keinoista sekä aineiston typologisointi kuormittumistyyppeihin Alasuutarin (1999) faktanäkökulman periaatteita noudattaen. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on vastata kysymyksiin siitä, minkälaisia asioita työntekijät tuovat esille, kun he kuvaavat omaa organisaatiotaan ja työssä tapahtuneita muutoksia sekä minkälaisia asioita ja piirteitä työntekijät työssään näkevät suhteessa työn hallintaan ja työn vaatimuksiin, ja miten he liittävätkin nämä työssään kokemiin muutoksiin. Lisäksi tarkoitus on hahmottaa sitä, miten työntekijät kuvaavat tällaisen muutoksen ympäröimän työnsä paineiden hallinnan keinoja.

Tutkimus jakaantuu kuuteen päälukuun. Toisessa luvussa johdannon jälkeen tarkastelen tutkimuksen teoreettisia lähtökohtia eli sitä, miltä työssä jaksaminen ja muutoksen hallinta sekä työssä suoriutuminen ja selviytyminen näyttävät tutkimuskirjallisuuden valossa. Määrittelen myös tutkimuksen keskeiset käsitteet tässä tutkimuksessa käytetyn teoriaperustan kautta. Nämä käsitteet ovat työn kuormittavuus, työn hallinta ja työn hallinnan keinot ja työssä selviytyminen. Jälkimmäisestä käytän myös käsitettä coping. Kolmannessa luvussa esittelen lyhyesti TE-toimistoja työorganisaatioina yleisellä tasolla. Neljännessä luvussa käyn läpi tutkimuksen tavoitteet, esittelen aineistoa ja tutkimuksen metodologiset valinnat. Metodologia perustuu kvalitatiiviseen tutkimusotteeseen, aineiston keruumenetelmään (teemahaastattelut) ja analyysimenetelmään (sisällönanalyysi). Tutkimuksen viides luku on analyysiluku, jossa tarkastelen tuloksia kolmen yläkategorian avulla. Kukin kategoria on oma lukunsa ja jakaantuu vielä tarkemmin alalukuihin, jotka ovat samalla analyysin alakategorioita. Viimeinen eli kuudes luku sisältää yhteenvedon, keskeiset tulokset, niiden pohdintaa ja tutkimuksen arviointia.



## 2 Tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat

Tämän tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat ovat työssä jaksaminen ja työn hallinta silloin, kun työssä koetaan muutoksia sekä työssä suoriutuminen ja selviytyminen, joita tarkastelen myös coping-käsitteen avulla.

### 2.1 Työssä jaksaminen ja muutoksen hallinta

Yhteiskunnallisen kehityksen ja tutkimusalueen laajentumisen myötä työssä jaksamisen käsitteen käyttö on monipuolistunut. Monesti käsite on yhdistetty tutkimuksissa erilaisiin työhön liittyviin yhteiskunnallisiin, organisatorisiin tai yksilöllisiin seikkoihin, kuten sairaspöissaoloihin (Kekkonen, 2001) tai työssä jatkamiseen pidempään (Forsman, 2010). Yleensä työssä jaksaminen samaistetaan myös psyykkiseen toimintakykyyn ja hyvinvointiin työssä (Ek ym. 2003, 16).

Suomessa työssä jaksaminen nousi julkiseen keskusteluun 2000-luvun alkupuolella. Sama teema nousi myös hallituksen tutkimus- ja toimenpideohjelmaan vuosina 2000–2003. Tutkimus- ja toimenpideohjelman tarkoituksena oli edistää työkykyä ja ylläpitää hyvinvointia työpaikoilla. Ohjelman alussa työssä jaksamiseen vaikuttaviksi osatekijöiksi määriteltiin henkinen jaksaminen ja hyvinvointi, työyhteisön toiminta ja kehittäminen, työympäristö ja työolot, työn hallinta, osaaminen ja ammattitaito, työaika- ja työjärjestelyt, oma fyysinen ja psyykkinen terveys sekä työn ja perheen yhteensovittaminen. (Työssä jaksamisen tutkimus- ja toimenpideohjelma 2000–2003, 10–11.) Ohjelman toimintamuotoina olivat tiedottaminen ja hyvien käytäntöjen levittäminen, olemassa olevan tutkimustuloksen hyödyntäminen, uuden tutkimuksen käynnistäminen, kehittämishankkeiden tukeminen sekä lainsäädännön seuraaminen. Ohjelman aikana työssä jaksamisen käsitteen arvioitiin muuttuneen laaja-alaisemmaksi pitäen sisällään koko työyhteisön kehittämisen. Työyhteisöissä alettiin ymmärtää yhä enemmän, että työssä jaksamiseen vaikuttavat esimerkiksi johtaminen sekä organisaatioiden rakenteet ja prosessit. (Emt., 28.) Tämän tutkimuksen näkökulma painottuu työssä jaksamiseen ja siihen liittyviin tekijöihin erityisesti työssä koetun muutoksen hallinnan kautta.

1980- ja 1990 -luvuilla työssä jaksamista on tutkittu erityisesti ikääntyvien työntekijöiden näkökulmasta (Tuomi ym., 1995, Eskelinen ym., 1991, HUUHTANEN, 1988), mutta työssäjaks-

misohjelman (2000–2003) puitteissa tehtiin myös nuoriin aikuisiin kohdistuva tutkimus. Nuorten aikuisten työssä jaksaminen ja sitä ennustavat tekijät -tutkimushanke kohdistui nuorten työikäisten henkiseen jaksamiseen ja siihen liittyviin tekijöihin. Tavoitteena oli selvittää, miten nuoret työikäiset parhaiten pystyvät säätelemään työelämässä kuormittumistaan. Tutkimuksessa käsiteltiin nuorten aikuisten henkistä jaksamista koetun psyykkisen toimintakyvyn ja työtyytyväisyyden avulla. Tutkimus nosti esille, että nuorten jaksaminen ei ole itsessään selvää. Lisäksi tutkimuksen yksi keskeinen havainto oli, että työn merkitykselliseksi kokeminen suojaa huonolta jaksamiselta myös töissä, joissa työn haasteet ovat vähäiset. (Ek ym., 2002.)

Työssäjaksamisohjelman (2000–2003) puitteissa tehdyissä tutkimuksissa muita näkökulmia olivat henkilöstövoimavarojen seuranta ja sen hyödyntäminen (Ahonen toim., 2002), hyvien käytäntöjen vaikuttavuus (Notkola toim., 2002), Valtion taloudellisen tutkimuskeskuksen tutkimus työhyvinvoinnin taloudellisista vaikutuksista (Parkkinen, 2001), kuormitusmittariselvitys (Airila toim., 2002) ja joustavat työaikaratkaisut (Uhmavaara ym., 2003) sekä työssä jaksaminen kiireen ja vapaa-ajan puristuksessa (Piekkola, 2003). Myös eri ammattiryhmien, kuten opettajien, työssä jaksamista on tutkittu (Haikonen, 1999). Lisäksi muun muassa Loppela (2004) tuo tutkimuksessaan esiin työkyvyn ylläpitämisen ja työyhteisön kehittämisen näkökulman. Loppela tutkii väitöskirjassaan työkyvyn ylläpitämistä ja työyhteisön kehittämistä, niiden vuorovaikutteisuuksia sekä niiden samanaikaisen kehittämisen mahdollisuutta osana arkielämää.

Ilmiönä työssä jaksaminen koskettaa kaikenikäisiä, ei vain iäkkäämpiä, ja vaikuttaa työelämän osa-alueisiin monella tavalla. Työssä jaksamiseen liittyvässä tutkimuskirjallisuudessa tähdennetään hyvän työn hallinnan ja työhyvinvoinnin sekä työssä jaksamisen välistä yhteyttä eri näkökulmista ja eri tasoilla kuten organisaation tasolla, työyhteisön ja yksilön tasolla. Tässä tutkielmassa pyritään täydentämään tätä näkökulmaa työssä koetun muutoksen hallinnan näkökulmasta.

### **2.1.1 Työelämän muutos ja työhyvinvointi**

Työhyvinvoinnin osalta Suomessa on tutkittu mm. sitä, mikä merkitys työn voimavaroilla on hyvinvoinnille (Hakanen, 2004). Yleisemmin työn muuttumisen yhteydestä hyvinvointivaikutuksiin tuodaan esiin työelämän ja työn muuttumisen myönteisiä ja kielteisiä piirteitä. Työn muutos ei näytä aina lisäävän työhyvinvointia. Kriittisiä kannanottoja työn muutoksen ja jak-

samisen vaikutuksiin Suomessa 2000-luvun ensimmäisellä vuosikymmenellä esiintyy melko paljon (Siltala, 2007; Lehto & Sutela, 2004; Lehto, 2006, Lehto & Sutela, 2008), ja näin on myös muualla (Sennet, 2002 ja 2007). Myönteisiä piirteitä taas kirjallisuudessa edustavat tutkijoiden ajatukset siitä, että uudennainen työ tarjoaa ihmisille vapautta ja luovuutta sekä valintojen mahdollisuudet muuttuvat (Florida, 2004). Yhä enemmän tutkimuskirjallisuudessa tarkastellaan myös työpaikkaorganisaatioita ja työn arkea. Tällöin puhutaan usein myös joustamisesta eri näkökulmista sekä siitä, onko työorganisaatioiden menestys ja henkilöstön hyvinvointi sovitettavissa yhteen (Ojala & Ahonen, 2005; Mamia & Melin toim., 2006; Uhmanvaara ym., 2005; Blom & Hautaniemi toim., 2009).

Tutkimuskirjallisuudessa tarkastellaan myös työelämän muutoksen suhdetta työelämän laatuun. Työ- ja elinkeinoministeriö julkaisee vuosittain valtakunnallista työolobarometriä, joka seuraa työelämän laatua ja sen monitasoisia muutoksia palkansaajan näkökulmasta. Työolobarometrissä (2009) työelämän laatu ymmärretään monitasoiseksi, useista arkipäivän toimintatavoista koostuvaksi kokonaisuudeksi. Työelämän laatu ei ole myöskään riippumaton työn ulkopuolisista asioista, sillä työ on vahvasti kytköksissä muihin elämän alueisiin. Eri elämän vaiheissa ja myös eri sukupolvilla tämä kytkös vaihtelee. (Emt., 16.)

Työolobarometrissä työelämän laatua kuvaavat haastattelutiedot on tiivistetty neljäksi ulottuvuudeksi: tasapuolinen kohtelu, työpaikan varmuus, voimavarat suhteessa vaatimustasoon sekä kannustavuus, innovatiivisuus ja keskinäinen luottamus. Työolobarometrin tarkastelussa puuttuu esimerkiksi yrittäjien näkökulma ja muiden kuin palkansaajatyöntekijäryhmien kanta asiaan. Kuitenkin se antaa suuntaa antavaa tietoa jaksamisen tilasta työelämässä. Tutkimusaineistoni keruu osuu tämän työolobarometrin (2009) tarkastelun kanssa samaan ajankohtaan. Tämän ajankohdan tarkastelu on kiinnostavaa myös siksi, että vuosien 2007–2009 aikana siirryttiin vahvasta taloudellisesta noususta syvään talouskriisiin, ja tällaisessa poikkeustilanteessa valtionsektorin jaksamisen heikentyminen näkyy selvästi.

Kouluarvosanalla mitattuna vuonna 2009 palkansaajien antama yleisarvosana oli taantuman vaikutuksesta odotetustikin heikompi (7,93) kuin edellisenä vuonna, joka oli keskimääräistä korkeampi (8,01). Yleiseskiarvo oli pudonnut vuosien 2005 ja 2006 tasolle, mutta oli edelleen melko korkea verrattuna aiemmilta vuosilta vertailukelpoiseen tietoon. Yleisarvosanaa vuonna 2009 pudotti eri ulottuvuuksia tarkasteltaessa työpaikkojen epävarmuuden lisääntyminen. Muut ulottuvuudet olivat pysyneet samalla tasolla tai aavistuksen verran parantuneet. Sektoreittain (teollisuus, yksityiset palvelut, valtio, kunnat) tarkasteltuna työelämän laadun

yleiskeskisarvo oli heikentynyt kaikilla sektoreilla. Huonontuminen oli ollut voimakkaampaa julkisella sektorilla, varsinkin valtiolla, kuin yksityisellä sektorilla. Talouden taantuma näkyi selvimmin yksityisellä sektorilla ja etenkin teollisuudessa, ja siksi olisi odottanut myös työelämän laadun yleiskeskisarvoon kohdistuneen enemmän paineita juuri yksityisellä sektorilla. Näin ei kuitenkaan käynyt. (Emt., 18.)

Työolobarometrin mukaan edelliseen vuoteen (2008) verrattuna työpaikan varmuus oli huonontunut selvästi. Suurinta muutos oli teollisuudessa ja pienintä kuntasektorilla. Kuitenkin myös kuntasektorilla työpaikkojen epävarmuus selvästi lisääntyi. Kohtelun tasapuolisuudessa tilanne oli parantunut teollisuudessa ja kunnissa, yksityisellä palvelusektorilla se oli pysynyt entisellään, mutta valtiolla heikentynyt selvästi. Kannustavuuden arvosana oli hieman parantunut teollisuudessa ja kunnissa. Yksityisellä palvelusektorilla oli pieni negatiivinen muutos, mutta valtiolla kielteinen muutos oli selvä. Yksityisen sektorin palkansaajat arvioivat voimavaransa suhteessa työn vaatimukseen paremmiksi kuin julkisen sektorin työntekijät. Suunta julkisella sektorilla oli vuoden aikana ollut selvästi kielteinen. (Emt., 19.)

Työolobarometri tarkastelee myös työelämän laatua erilaisilla työpaikoilla eri työntekijäryhmissä kolmen vuoden ajanjaksolla vuosina 2007–2009. Työn varmuudelle annettu arvosana laskee voimakkaasti iän lisääntyessä. Epävarmuus oli lisääntynyt myös vakinaisilla ja kokopäiväisillä työntekijöillä sekä suurissa työpaikoissa työskentelevillä, eli työsuhteissa, joita aikaisemmin on pidetty varmoina. Miehet pitivät voimavarojaan suhteessa työn vaatimukseen selvästi naisia parempina. Ylemmät toimihenkilöt antoivat muita paremman arvosanan työelämän laadulle. Alemmilla toimihenkilöillä yleisarvosanaa alensi tasapuolisen kohtelun ja voimavarojen riittämättömyys. (Emt., 22–23.)

Työolobarometrin mukaan arvio nykyisessä ammatissa jaksamisesta vaihteli toimialoittain. Vuonna 2009 valtio oli ainut sektori, jossa jaksamisongelmat olivat selvästi vuoden aikana lisääntyneet. Valtiolla niiden osuus, jotka arvioivat tuskin jaksavansa tai jotka olivat ainakin epävarmoja asiasta, oli kasvanut vuoden 2009 aikana lähes kolminkertaiseksi edellisiin vuosiin verrattuna. Luku oli nyt selvästi muita sektoreita suurempi. Teollisuudessa puolestaan jaksamisongelmia koettiin vuonna 2008. Tuolloin niiden osuus, jotka eivät uskoneet jaksavansa seuraavaa kahta vuotta työssään, kasvoi lähes kolmanneksella. Vuoden 2009 aikana teollisuudessa useita vuosia ennen vuotta 2008 jatkunut myönteinen trendi taas jatkui uudelleen. Kunnissa työskentelevillä jaksamisongelmia oli ollut selvästi muita sektoreita enemmän. Kolmen vuoden trendi vuodesta 2007 vuoteen 2009 oli kuitenkin ollut positiivinen, sillä jak-

samistaan epäilevien määrä oli laskenut voimakkaasti. Se oli kuitenkin vuonna 2009 edelleen suurempi kuin yksityisellä sektorilla. Kuntien henkilöstö oli keski-ikältään muiden sektoreiden henkilöstöä ikääntyneempää. Yksityisellä palvelusektorilla voimakkaita eroja ei näkynyt eri vuosien välillä, ja myös vuoden 2009 aikana jaksamisen ongelmia kokeneiden osuus oli pienentynyt. (Emt., 25.)

## 2.1.2 Työn organisoitumisen muutos ja työhyvinvointi

Aiempien tutkimusten valossa voi sanoa, että työn organisoitumisella ja työssä jaksamisella on yhteys (Ahonen ym., 2002, Launis & Pihlaja, 2005). Edellä mainitussa työssä jaksamisen ohjelmassa toteutettiin seitsemän tutkimusta, joissa saatiin tietoa työssä jaksamisesta eri osaluilla. Henkilöstövoimavarojen seuranta ja sen hyödyntäminen tutkimuksessa (2002,10) toi esille joukon korrelaatioita, jotka perustuvat 48–54 organisaation tietoihin vuosilta 1997–2000:

- Henkilöstötyytyväisyys korreloi merkittävästi asiakastyytyväisyyden kanssa (+0.455)
- Tyytyväisyys johtamiseen korreloi merkittävästi henkilöstötyytyväisyyden kanssa (+0.696)
- Tyytyväisyys osaamisen kehittämiseen korreloi merkittävästi henkilöstötyytyväisyyden kanssa (+0.813)
- Tuottavuus (jalostusarvo/henkilöstökustannukset – tunnusluvulla mitattuna) korreloi erittäin merkittävästi henkilöstön tyytyväisyyteen esimiestoiminnan kanssa (+0.884)

Launis ja Pihlaja (2005) käsittelevät artikkelissaan ”Työhyvinvointi ja toimintakonseptien muutokset” sitä, miten työhyvinvoinnin ongelmat kytkeytyvät toiminnan muutoksiin. He esittävät, että työelämän muutoksissa ei ole työhyvinvoinnin kannalta kysymys vain työn kuormittavuustekijöiden määrällisistä muutoksista, vaan myös laadullisista muutoksista yritysten etsiessä kulloisessakin historiallisessa tilanteessa kilpailukyvyltään parasta toimintatapaa. (Emt., 4.)

Launin ja Pihlajan tutkimuksen (2005) valossa voi sanoa, että myös työn organisoitumisen muutoksen hallinnalla on yhteys työssä jaksamiseen. Launis ja Pihlaja havaitsivat, että muutoksen yhteydessä organisaatioissa tehtiin toimintakonseptin muutoksen kannalta yhteensopimattomia ja ristiriitaisia päätöksiä. Tästä muutostoimenpiteiden epätahtisuudesta ja erisuuntaisuudesta aiheutui katkoksia, törmäyksiä ja häiriöitä. He luonnehtivat näitä muutostoimenpiteiden yhteensopimattomuuksia epäsynkroniksi. Launis ja Pihlaja toteavat, että työhyvinvointia voidaan edistää paremmin tunnistamalla, analysoimalla ja ennakoimalla tällaisia muutosprosessien epäsynkronia kuin poistamalla yksittäisiä työn stressi- tai kuormitustekijöitä.

Tutkimus tehtiin kahden erilaisen työorganisaation kehittämishankkeiden yhteydessä kerätyn monipuolisen aineiston avulla. Työorganisaatioina olivat yksityinen teollinen tuotantolaitos ja julkinen liikelaitostuva palvelukeskus. (Emt., 2005.)

Edellä olen käsitellyt työssä jaksamista ja muutoksen hallintaa eri näkökulmista. Työelämän myönteiset ja kielteiset muutossuunnat ovat tulleet tehdyissä tutkimuksissa entistä enemmän huomioituksi myös hyvinvoinnin osalta ja sektoreittain. Työ on muuttunut paljolti tietotyöksi (Ojala & Ahonen, 2005; Blom ym., 2001) ja kokonaisuudessaan työn ja työelämän muutoksen myötä työhön on tullut entistä enemmän työhyvinvointiin ja jaksamiseen vaikuttavia piirteitä, kuten epävarmuus. Lisäksi aletaan ymmärtää työn organisoitumisen muutoksen vaikutusta myös hyvinvoinnille. Kaikki nämä vaikuttavat työssä jaksamiseen ja muutoksen hallintaan työssä. Seuraavaksi tarkastelen työssä suoriutumista ja selviytymistä.

## 2.2 Työssä suoriutuminen ja selviytyminen

Tutkimuskirjallisuuden mukaan työssä suoriutuminen ja selviytyminen vaativat entistä selkeämmin myös muutosten hallinnan valmiuksia. Manka (2006, 24) kokoaa työelämän megatrendejä – muutoksen suuria aaltoja – oppimistarpeiden näkökulmasta. Näitä trendejä ovat teknologian kehittyminen, reaaliaikaisuus, väestön ikääntyminen, syrjäytyminen ja hyvinvointierojen kasvu, globalisoituminen, verkottuminen sekä työn uudet muodot. Muutoksien keskellä eläminen edellyttää työssä uudenlaisia taitoja ammatillisen osaamisen lisäksi.



Kuvio 1. Työelämän metataidot (Manka, 2006, 36)

Manka kuvaa tarvittuja taitoja amerikkalaistutkijoiden (Evers, Rush ja Berdrow, 1998) esiintuomilla niin sanotuilla metataidoilla, jotka ovat elämänhallinta, kumppanuustaidot, ihmisten ja tehtävien johtaminen sekä innovaatioiden ja muutosten hallinta. Elämänhallintataidoilla tarkoitetaan kykyä kehittää omia rutiineja siten, että ne auttavat selviytymään epävarmuuden keskellä. Tätä edistävät oman itsensä tunteminen, myönteisen asenteen säilyttäminen, itsensä motivoiminen ja itsenäisen työskentelyn osaaminen. Ajankäytön hallintaa tarvitaan, jotta voi tehdä valintoja kiireisessä ympäristössä. Ongelmanratkaisutaitoon kuuluu kyky havaita, priorisoida ja analysoida ongelmia. Laaja osaaminen ja oppimisen valmius lisää mahdollisuuksia käsitellä näitä ongelmia työssä. (Manka 2006, 37.)

Verkostoituminen edellyttää kumppanuustaitoja, jotka ilmenevät kykyinä olla avoimesti tekemisissä erilaisten ihmisten kanssa kuunnellen ja ymmärtäen heidän tarpeitaan ja samalla tarkistaen omia näkemyksiään saadun palautteen perusteella. Kumppanuustaitoihin kuuluu myös kyky valita oikeat viestintämuodot erilaisille sanomille sekä sähköisen viestinnän osaaminen. Monissa tutkimuksissa johtamisen on todettu vaikuttavan merkittävästi työhyvinvointiin. Esimiehen tulee koordinoita resursseja, tehdä oikeudenmukaisia päätöksiä, ohjata työntekoa kannustaen jokaista tekemään parhaansa. Esimiehen on kyettävä tunnistamaan myös konfliktit ja etsimään niihin tasapainottavat keinot. Innovaatioiden ja muutosten hallinta on kykyä havaita muutostarpeita ympäristöstä sekä hahmottaa asioita uudesta näkökulmasta. Ideat on saatava toimimaan käytännössä ja toimien yhdessä muiden kanssa. (Emt., 37–38.)

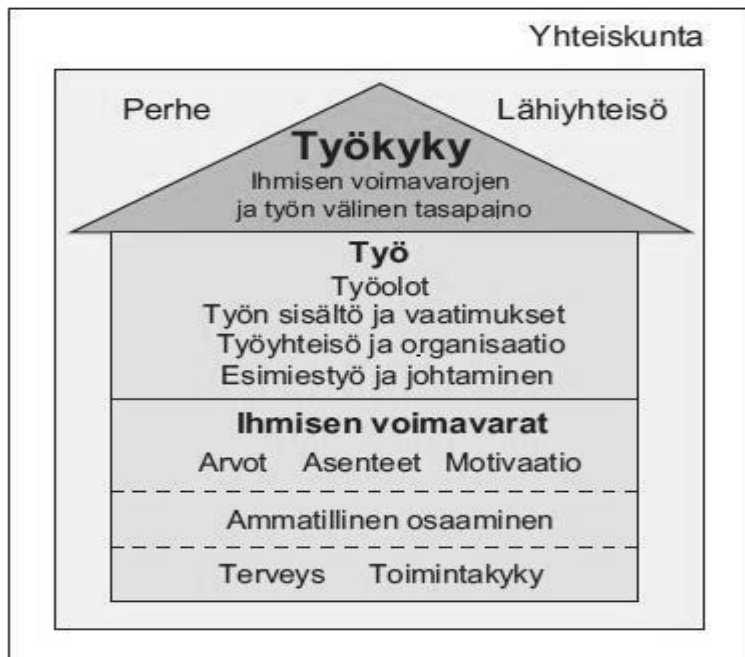
## **2.2.1 Työkykyisyys, työssä jaksaminen ja muutoksen hallinta**

Tutkimuskirjallisuuden valossa työkykyisyydellä on yhteys työssä jaksamiseen ja työn hallintaan ja tätä kautta myös muutoksen hallintaan työssä. Työkyvyn käsite on muuttunut yhteiskunnallisen kehityksen myötä. Yksilöpainotteisesta tarkastelusta on siirrytty laaja-alaisempiin työkykymalleihin Lääketieteellisesti terveyteen ja toimintakykyyn painottuvasta työkyvyn määrittelystä on siirrytty työn vaatimusten ja yksilön voimavarojen tasapainon tarkasteluun sekä edelleen moniulotteisempaan työkyvyn tarkasteluun. (Ilmarinen ym. 2006, 17–20.) Työkyvyn arvioinnin ja edistämisen näkökulmasta puhutaan muun muassa integroiduista työkykymalleista. (Järvikoski 1994; Mäkitalo & Palonen, 1994). Integroidussa työkykykäsitteessä viitataan siihen, että työkyky ei selity pelkästään yksilön edellytysten ja työn vaatimusten välisen suhteen kautta, vaan on kussakin konkreettisesti tilanteessa työntekijän, työn ja työorganisaation muodostaman systeemin ominaisuus eli painotetaan myös työkykyisyyden kon-

teksti- ja aikasidonnaisuutta sekä sidonnaisuutta työorganisaatioon ja -yhteisöön (Ilmarinen ym. 2006, 20). Esimerkiksi yksilön vajaatyökykyisyys voi olla suurempi tai pienempi erilaisissa työtehtävissä, erilaisissa ammateissa tai erilaisissa organisaatioissa. Myös erilaiset työjärjestelyt tai työprosessien muutokset vaikuttavat suoriutumiseen työssä.

Kyky tehdä työtä tai suoriutua työn asettamista vaatimuksista on monen tekijän summa. Se ei ole kuitenkaan riittänyt kuvaamaan kaikkia työkyvyn edellytyksiä. Esimerkiksi motivaatio ja halukkuus vaikuttavat olennaisesti työsuoritukseen ja -tulokseen. Toimintakykypainotteiselle näkökulmalle on yhteistä se, että ihmisen työkyvyssä on kysymys yksilön toimintaedellytysten ja työn vaatimusten välisestä vastaavuudesta. (Ilmarinen 1995, 31.) Seuraavaksi kuvaan lyhyesti moniulotteisimmat työkyvyn mallit.

Työkyvyn ulottuvuudet -raportissa (2006) kuvataan työkyvyn edistämisen malleja. Kaksi niistä on moniulotteista työkykymallia, joista ensimmäinen on Työterveyslaitoksella kehitetty tutkimukseen perustuva Työkykytalo (Ilmarinen ym. 2003). Siinä huomioidaan yksilön voimavarat, työ sekä mikro- ja makroympäristö. Talomallissa työkyvystä muodostunut kokonaiskuva rakentuu sekä yksilön voimavaroista, työhön ja työntekoon liittyvistä tekijöistä että työn ulkopuolisesta ympäristöstä. Työkyvyn ulottuvuuksia voidaan kuvata Työkykytalon eri kerrosten ja niitä koskevan ympäristön avulla. (Kuvio 2).



Kuvio 2. Työkykyä kuvaavat ulottuvuudet (Ilmarinen ym., 2003).



Yksilön voimavarat muodostavat työkyvyn ydinrakenteen kolme alinta kerrosta, jotka ovat terveys ja toimintakyky, osaaminen sekä arvot, asenteet ja motivaatio. Terveys sekä fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen toimintakyky muodostavat työkyvyn perustan. Neljäs kerros on työn kerros, joka käsittää työolot, työn sisällön ja vaatimukset, työyhteisön ja organisaation. Myös esimiestyö ja johtaminen liittyvät neljänteen kerrokseen. Työkyvyn ulkopuoliseen lähiympäristöön kuuluvat mm. työpaikan tukioorganisaatiot (esim. työterveyshuolto ja työsuojelu), perhe ja lähiyhteisö (sukulaiset ja ystävät). Uloimpana on yhteiskunta, jonka infrastruktuuri ja palvelut muodostavat työkyvyn makroympäristön. Työkyvyssä on kysymys ihmisen voimavarojen ja työn välisestä yhteensopivuudesta ja tasapainosta. Työkykytalo toimii ja pysyy pystyssä, kun kaikki kerrokset tukevat toisiaan. (Emt., 23.)

Toinen edellä mainitussa raportissa kuvattu työkykymalli on myös moniulotteinen malli, jossa huomioidaan työssä jaksaminen, työn hallinta ja osallisuus työyhteisössä. (Kuvio 3). Malli on kehitetty Kuntoutussäätiössä (Järvikoski ym., 2001) ja lähtökohtana on työssä jaksamisen ja selviytymisen yksilölliset edellytykset, mutta mallissa korostetaan myös työn ja työorganisaation roolia työkyvyn realisoitumisessa. Mallissa kuvataan työkykyä kokonaisuutena. Kutakin ulottuvuutta tarkastellaan yksilöllisten rakenteiden, kykyjen ja taitojen sekä työn ja työolojen välisen suhteen ja jännitteen kautta. Samalla mallissa kuitenkin pyritään ottamaan huomioon myös konteksti, jossa ratkaisut työstä, työvälineistä ja työn organisoinnista tehdään. (Emt., 26.)

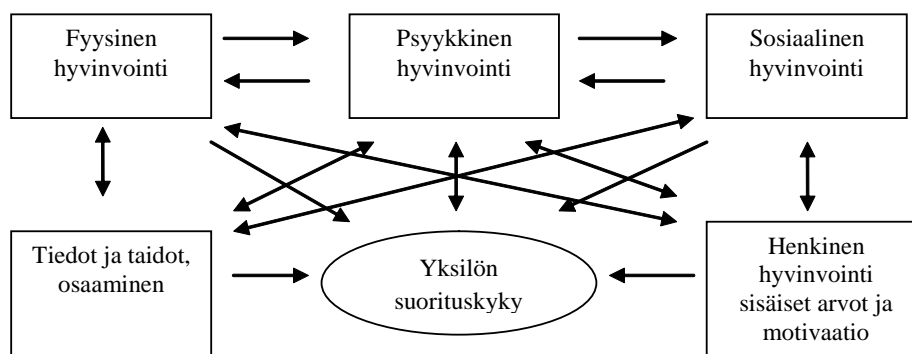
TYÖNTEKIJÄ		TYÖNTEKIJÄN TYÖ	TYÖORGANISAATION TEHTÄVÄT JA TOIMINTAYMPÄRISTÖ
Fyysinen ja psyykinen toimintakyky, kestävyys	TYÖSSÄ JAKSAMINEN ↔	Työprosessin/ työolosuhteiden fyysinen ja psyykinen kuormittavuus (resurssi- ja haittatekijät)	Toiminta-ajatus, työnjaolliset ratkaisut, työolosuhteet ja työprosessit organisaatiossa
Ammatilliset valmiudet ja kompetenssit	TYÖN HALLINTA ↔	Työprosessin tiedolliset ja taidolliset edellytykset; vaikutus-, oppimis- ja kehittymismahdollisuudet työssä	Työroolit ja niiden tiedolliset ja taidolliset edellytykset; työn välineet; henkilöstön vaikutus-, oppimis- ja kehittymismahdollisuudet
Yleiset työelämävalmiudet ja sosiaaliset taidot; työnhakutaidot; intressit	TYÖYHTEISÖÖN OSALLISUUS ↔	Työyhteisössä selviytymisen edellytykset; sosiaalisen osallisuuden mahdollisuudet; sosiaalinen tuki; työroolien vaihtelevuus	Organisaation arvot ja asenteet (mm. erilaisuuden ja monikulttuurisuuden hyväksyminen); työyhteisön ilmapiiri; rekrytointia ja työuran edistämistä koskevat käytännöt

Kuvio 3. Moniulotteinen työkykymalli (Järvikoski ym., 2001)

Tässä tutkimuksessa ei tutkita varsinaisesti työkykyä. Käsitteen tarkastelu pyrkii vain selvittämään käsitteiden ”työkyky” ja ”työssä jaksaminen” suhteita, yhtäläisyyksiä ja eroja. Käsitte-

len tässä tutkielmassa työssä jaksamista suhteessa työkykyyn liittäen sen työkykyalomallissa ihmisen voimavarojen alueelle psyykkisen toimintakyvyn osa-alueelle. Moniulotteisessa työkykymallin osalta työssä jaksamisen, työn hallinta ja osallisuus työyhteisöön ovat yhteyksissä työkykyyn. Suhteessa työkyvyn muihin tekijöihin tarkastelen sitä työssä jaksamisen ja muutoksen hallinnan kautta. Työkyvyn moniulotteisuus on tärkeää, koska se vaikuttaa myös työntekijän kokemien ristiriitaisuuksien tasapainottamiseen ja hallinnan keinojen ymmärtämiseen. Voimakkaiden ristiriitaisuuksien kokemisella työssä voi olla monenlaisia vaikutuksia työkykyyn. Toisaalta hallinnan tunne on yksi työkyvyn kulmakivistä.

Tämän päivän työ on pitkälti tietotyötä (Pöyriä 2001, 24–26), jossa työn tulos riippuu ihmisten halusta ja kyvystä ajatella, tuottaa uutta tietoa ja osaamista sekä yhdistää osaamistaan uuteen tietoon (Ojala & Ahonen 2005, 31.) Työhyvinvointi liittyy yhä enemmän ei-konkreettisiin tekijöihin kuten motivaatioon, osaamiseen ja työyhteisön ilmapiiriin. Terveys on myös tärkeää, sillä se vaikuttaa ratkaisevasti ihmisen kykyyn hyödyntää osaamistaan. Yksilön terveys, jaksaminen ja osaaminen liittyvät toisiinsa Otalan ja Ahosen (2005) mukaan seuraavalla tavalla. (Kuvio 4).



Kuvio 4. Suorituskykyyn vaikuttavat tekijät (Harald, 1997), Ojala ja Ahonen 2005

Ojalan ja Ahosen mukaan (2005) hyvä työstä suoriutuminen vaatii työn edellyttämiä tietoja ja taitoja sekä terveitä työhön liittyviä arvoja ja asenteita. Yksilön fyysinen ja psyykinen hyvinvointi (terveys) sekä hänen sosiaaliset kykynsä ja yhteistyöverkostonsa vaikuttavat siihen, missä määrin hän pystyy hyödyntämään osaamistaan.

Ojala ja Ahonen korostavat myös, että osaamisella ei tarkoiteta vain sitä, miten hyvin työntekijä selviytyy päivittäisistä töistään, vaan myös sitä, millaisen panoksen hän pystyy antamaan omien töidensä ja koko työyhteisön toiminnan kehittämiseksi. Tässä yhteydessä myös nuoret

ja iäkkäämmät työntekijät ovat tärkeässä asemassa, koska tuore kokemus muuttuu iän myötä toisenlaiseksi kyvyksi suoriutua työstä. (Emt., 32. )

Otala ja Ahonen (2005) kuvaavat osaamista myös kahden osaamisalueen eli täsmätiedon ja hiljaisen tiedon kautta. Täsmätieto on koodattua tietoa, jota kuvataan sanoilla numeroilla ja muilla tarkoilla symboleilla. Tällaista tietoa voidaan levittää ja jakaa, ja sitä voidaan hankkia muodollisella koulutuksella. Hiljaista tietoa ei puolestaan voi hankkia koulutuksen kautta, vaan se kertyy kokemuksen myötä. Hiljaista tietoa on vaikea tarkasti määritellä. Hiljaista tietoa kuvataan kokemuksen myötä tulleeksi eräänlaiseksi viisaudeksi ja näkemykseksi siitä, miten asiat ovat tai millä tavalla joku asia tulee tehdä. Työssä suoriutumisen, selviytymisen ja jaksamisen näkökulmasta Otala ja Ahonen (2005) kuvaavat hiljaisen tiedon tunnistamisen merkitystä yksilön kannalta. Hiljaisen tiedon tunnistaminen lisää ihmisen oman ja toisen työn arvostusta ja tuo sitä kautta ammattitilpeyttä ja jaksamista. Se edistää myös työssä viihtymistä ja näkyy parempina työsuorituksina. (Emt., 32.)

## **2.2.2 Työn psyykkinen kuormittavuus ja stressi**

Työn kuormittavuus jaetaan yleisesti fyysiseen ja psyykkiseen kuormittavuuteen. Työ voi olla myös sosiaalisesti kuormittavaa (Kalimo, 1987). Henkinen kuormitus työssä syntyy kitkasta ihmisen ja työn välillä, yhteistyövaikeuksista tai koko organisaation toimintatavoista. Työtilanteen vaatimukset voivat olla liian suuret tai liian pienet niin määrällisesti kuin laadullisesti. Käsite ”työn psyykkinen kuormitustekijä” viittaa työn ominaisuuksiin, jotka kuormittavat tai rasittavat työntekijää. Ne saattavat olla haitallisia terveydelle ja/tai vaikeuttaa työn suorittamista. (Elo 1995, 195.)

Työn vaatimukset saattavat koskea työsuorituksen määrää ja laatua ja tietyn työroolin mukaisista käyttäytymistä. Toisaalta työntekijällä on työtä koskevia odotuksia, jotka liittyvät esimerkiksi työssä kehittymiseen, itsenäisyyteen ja sosiaaliseen vuorovaikutukseen. Nämä odotukset toteutuvat työssä vaihtelevasti ollen joko tasapainossa tai ristiriidassa. (Emt., 194.) Psyykkistä kuormitusta ja sen reaktioita kuvataan usein stressin käsitteellä.

Työstressi määritellään useimmiten ristiriitana työn vaatimusten ja yksilön edellytysten välillä. Vaativatkaan tehtävät tai muut voimakkaat ympäristön paineet eivät aiheuta stressiä, jos ihminen kokee voivansa selviytyä haasteista tai sietää paineita ja hallitsee niiden vaikutuksia (Kalimo, 1987; Linström, 1994, 2002, 2004).

Lazarus ja Folkman (1984, 19) määrittelevät psykologista stressiä seuraavasti: *Psychological stress is a particular relationship between the person and the environment that appraised by the person as taxing or exceeding his or her resources and endangering his or her well-being.* Eli psykologinen stressi syntyy, kun henkilö tulkitsee suhteensa toimintaympäristöön kuormittavan tai ylittävän voimavaransa tai vaarantavan hyvinvointinsa (Ranki 2000, 65).

Varsinaisesti stressillä ei ole tutkijoiden mukaan tutkimuskirjallisuudessa yhtäpitävää määritelmää (Haikonen, 1999). Kuten edellä, käsite viittaa yksilön ja ympäristön väliseen ristiriitaan, jossa henkilö kokee ja arvioi tilanteen ylittävän voimavaransa ja uhkaavan terveyttään. Alun perin tekniikasta lainattu käsite tarkoittaa teknisissä tieteissä sekä fysiikassa kappaleeseen kohdistuvaa voimaa. Käsitteen toisena isänä pidetyn H. Selyen näkemyksen mukaan elimistö kokee stressiä aina, kun se joutuu sopeutumaan johonkin ympäristötekijään. Selye kehitti myös laajemman stressikäsitteen, joka ottaa huomioon stressin kielteiset terveysvaikutukset (Kalimo, 1987, 7; Julkunen, 2008, 238). Walter Cannonia pidetään toisena käsitteen isänä. Cannonin mukaan stressi on fysiologinen reaktio, joka virittää ”pakene tai taistele” -asenteen, maksimoi hetkittäisen taistelukyvyn ja suojaa vaaroilta. Stressireaktio käsitettiin darwinistisesti evoluution ja valinnan kautta muodostuneeksi sopeutumisreaktioksi, joka oli ihmislajin säilymisen kannalta tärkeä. (Julkunen 2008, 238.)

Arkikielessä stressillä tarkoitetaan usein kiirettä, liikaa tekemistä ja sen mukanaan tuomaa väsymystä ja muita rasitusoireita. Tutkijat erottavat stressitekijät ja -reaktiot toisistaan. Ensimmäiset viittaavat tekijöihin, jotka liittyvät työhön, kuten kiire, aikapaine sekä muuntyyppiset kuormittavat tekijät työssä tai yksityiselämässä. Stressireaktiot eli stressioireet voivat ilmetä esimerkiksi hermostuneisuutena, ahdistuneisuutena ja univaikeuksina. (Lindström, 2004.) Palvelualojen stressitekijät johtuvat suureksi osaksi asiakkaiden tai potilaiden ja henkilökunnan välisestä vuorovaikutuksesta. Tästä on käytetty termiä ”ihmissuhdekuormitus”, jota arvioidessa on kiinnitettävä huomiota ihmissuhteiden määrään ja laatuun. (Kalimo 1987, 55.)

Kalimo (1987) viittaa myös työn ja ihmisen vuorovaikutuksen tasapainoon eli tiivistäen siihen, ovatko työntekijään kohdistuvat vaatimukset ja työntekijän omat odotukset tasapainossa. Ristiriita voi käynnistää negatiivisen kehityssuunnan tai tasapaino puolestaan positiivisen tapahtumasarjan, joka johtaa tyytyväisyyteen ja hallinnan tunteen kehittymiseen ja hyvinvointiin. Ristiriita ja sitä seuraava kielteinen kehitys merkitsee stressiä, rasittumista ja lopulta haitallisia muutoksia terveydentilassa. Työn muutokseen liitettäessä tässä työn ja ihmisen vuorovaikutuksessa on oleellista se, että tasapaino voi muuttua tässä systeemissä minkä tahansa

systemin osan muuttuessa työssä tai ihmisessä. Tämä osoittaa työolojen jatkuvan suunnittelun ja seurannan tärkeyden sekä hallitun sovelluttamisen muutoksiin. (Kalimo 1987, 51–52.)

Tarkastelen tässä tutkimuksessa työssä jaksamiseen vaikuttavia tekijöitä. Katson niitä työntekijän työssä ja työorganisaatiossa kokemien ristiriitaisuuksien kautta, jotka syntyvät eritasoisista muutoksista työssä ja jotka kuormittavat työntekijää psyykkisesti. Tämän tutkimuksen näkökulmasta työn psyykinen kuormittavuus sekä työn hallinnan mahdollistavat keinot ovat oleellisia asioita. Myös julkishallinnollisen asiakastyön tuottavuuspaineiden yhä kasvaessa on tärkeää ymmärtää ja tutkia työssä jaksamisen piirteitä myös tämäntyppisessä työssä.

### 2.2.3 Coping

Tämän tutkimuksen yhtenä kohdeilmionä on työssä koettujen ristiriitaisten odotusten ja paineiden hallinnan keinot. Ilmiötä lähestytään tässä käsitteellä ”coping”. Tutkimuskirjallisuudessa coping tarkoittaa realistisia ja joustavia ajattelutapoja ja toimintaa, joilla ratkaista ongelmia ja näin vähentää stressiä (Lazarus & Folkman, 1984, 118). Lazaruksen mukaan kyse on stressihallinnasta, johon kuuluu toiminta, käyttäytyminen, ajattelu ja arviointi. Lazarus käsittelee copingia stressikäyttäytymisenä, mutta käsitteen määrittelyjä on lukuisia.

Ranki (2000, 66) on koonnut coping-käsitteen määritelmiä ja esittelee Mattesonin ja Ivancevichin (1987) tutkimuksen käsitteen sisällöstä. Coping on:

- yritys hallita, kestää tai vähentää toimintaympäristön vaatimuksia ja ristiriitoja, jotka kulluttavat henkilön voimavaroja;
- käyttäytymistä, johon yksilöt turvautuvat suojellakseen itseään psykologisesti vahingoittavilta uhkaavilta kokemuksilta;
- käyttäytymisjärjestelmä, jolla yksilö voi estää tai lieventää stressiä aiheuttavia olosuhteita tai vastata niihin;
- analysointi ja arviointiprosessi, jonka avulla päätetään, kuinka suojautua minkä tahansa stressitekijän tai siihen liittyvien seurausten epäsuotuisilta vaikutuksilta.

Sanasta coping käytetään useita käännöksiä, kuten hallinta, elämänhallinta, selviytyminen ja sopeutuminen (Haikonen, 1999; Ranki, 2000). Ranki tutkii henkilöstön ja henkilöstöryhmien selviytymistä kriisiytyneessä organisaatiossa ja ottaa yhdeksi lähtökohdaksi Newtonin (1989) ajatukset selviytymistyyleistä ja käyttäytymismalleista. (Ranki 2000, 69.)

Ranki saa tulokseksi eri henkilöstöryhmien erilaisia selviytymisstrategioita. Eri henkilöstöryhmille löytyy tutkimuksessa yhteisiäkin selviytymiskeinoja kuten sitoutumisen vähentäminen. Selviytymisstrategioilla on tutkimuksen kohteena olevassa kriisiytyneessä organisaatiossa vaikutusta yrityksen toiminnan luonteeseen. Ranki tutkii vaikutuksia yhteistoiminnallisuuden, energian suuntautumisen ja oppimisen näkökulmasta (Emt., 156–159).

Coping-keinoja on tutkimuksissa käsitelty, luokiteltu ja eroteltu useista eri näkökulmista. Erotteluissa ei oteta kuitenkaan kantaa selviytymisen lopputulokseen tai onnistumiseen (Haikonen, 1999; Ranki 2000). Ranki koostaa coping-käsitteen määrittelyä neljästä eri näkökulmasta Edwardsin (1988) mukaan ja jaottelee selviytymiskeinoja psykoanalyttisen, persoonallisuuspiirteisiin keskittyvän, stressireaktioita erilaisina tiloina lähestyvän ja selviytymismetodien tai -fokuksen näkökulman pohjalta.

Haikonen (1999) koostaa selviytymisen keinojen luokittelua Latackin ja Havlovicin (1992) kolmen peruskriteerin avulla. Latack ja Havlovic pitävät tärkeimpänä kriteerinä sitä, onko menetelmä luonteeltaan kognitiivinen vai perustuuko se käyttäytymiseen. Kognitiivisia menetelmiä ovat mm. suunnittelu, tilanteiden pohdinta sekä pyrkimykset olla ajattelematta stressaavia asioita. Käyttäytymiseen perustuvat menetelmät viittaavat toimintaan ja tekemiseen. Tähän ryhmään kuuluvat liikunta, lepo, harrastukset ja lääkeaineiden käyttö. Toinen kriteeri liittyy siihen, pyritäänkö menetelmällä kontrolloimaan tilannetta vai pakenemaan sitä. Kontrolloimaan pyrkiviä metodeja ovat mm. organisointi ja suunnittelu sekä yritykset ratkaista stressiä aiheuttava ongelmatilanne. Pakenemisessä on kyse epämiellyttävän tilanteen tai ajatusten välttämisestä. Kolmas kriteeri liittyy menetelmän sosiaaliseen tai yksilölliseen luonteeseen, jolloin ne eroavat sen suhteen, pyritäänkö tilanteissa hyödyntämään muita ihmisiä vai suoriutumaan omin voimin.

Tutkimuskirjallisuudessa erotetaan myös yksilötason selviytymis- (coping) ja puolustusmekanismit (defenssit) toisistaan. Coping-keinot ovat aktiivisia, tietoisia ja tilannesidonnaisia toimintapyrkimyksiä, jotka peilaavat yksilön kokemusmaailmaa (Ranki 2000, 72.). Amerikkalaistutkija Aaron Antonovsky (1979) on kehittänyt koherenssin käsitettä. Koherenssin tunne viittaa hallittavuuden tunteeseen. Siinä erotellaan muitakin osatekijöitä, kuten ymmärrettävyys ja mielekkyyden kokeminen. Antonovsky (1979) erottelee ihmisen ulkoiset ja sisäiset voimavarat ja koherenssin tunne viittaa sisäisiin voimavaroihin. Antonovskyn (1979) mukaan vahvan koherenssin omaavat henkilöt selviytyvät hyvin stressistä. Tässä tutkimuksessa pyrin luomaan kokonaiskuvan yksilön näkökulmasta temaattisesti subjektiivisella aineistolla työssä

koettujen ristiriitaisten odotusten ja paineiden hallinnan keinoista. Omassa tutkimuksessani Latackin ja Havlovicin (1992) erottelu on yksi toimiva teoreettinen lähestymistapa, koska aineisto koostuu työntekijöiden kokemuksista ja näkemyksistä.

#### **2.2.4 Työn hallinnan tarkastelua teoreettisilla malleilla**

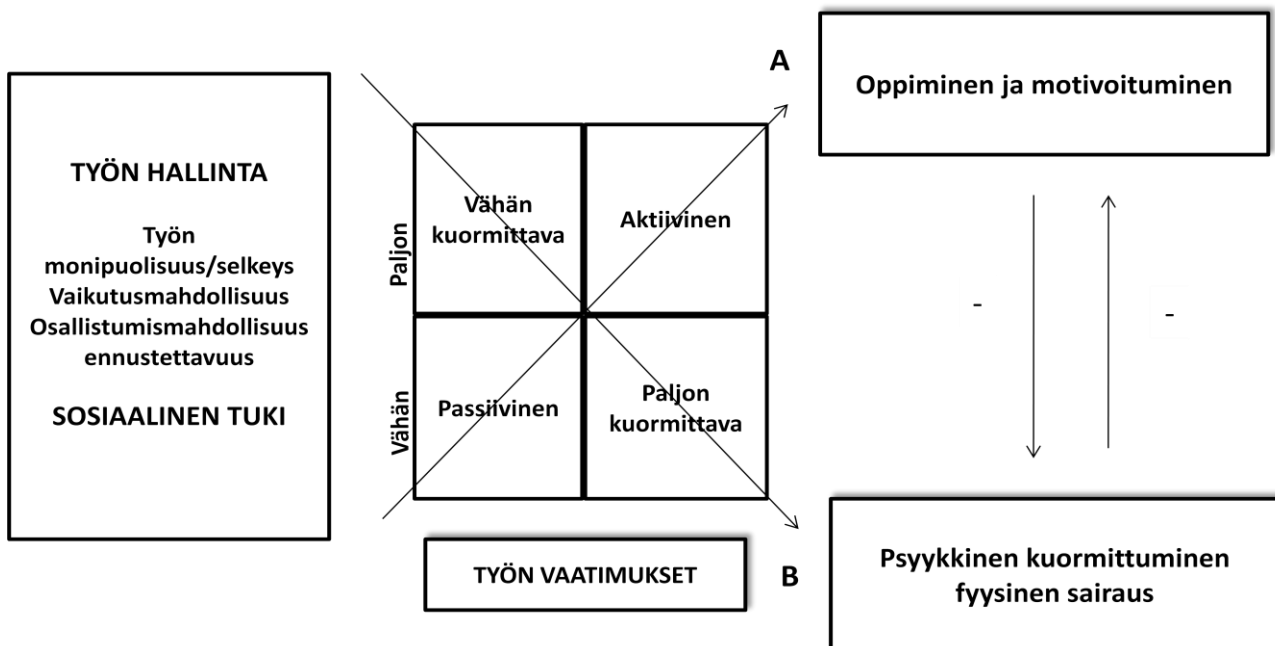
Manka (2006) kuvaa työn hallinnalla mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhön, joka on työntekijöiden tuottavuuden ja hyvinvoinnin kannalta tärkeä tekijä. Työn hallinta on myös työn itsenäisyyttä. Manka (2006) kuvaa Hackmanin ja Oldmanin (1975) mittareita siitä, kuinka paljon työ tarjoaa vapautta, itsenäisyyttä ja valtaa päättää aikatauluista ja menettelytavoista. Työn mielekkääksi kokeminen edellyttää lisäksi osaamisen käyttömahdollisuuksia, tehtäväkokonaisuutta osatehtävien sijasta ja työn merkityksellisyyttä. Työn houkuttelevuuteen vaikuttavat myös työn vastuullisuus ja työstä saatava palaute. Tästä muodostuu työn motivaatiopotentiaali, joka on työn mielekkyys x itsenäisyys x palaute. Jos yksikin näistä tekijöistä on huono, koko potentiaali jää heikoksi. (Manka 2006, 188.)

Työn hallinta on sekä työmotivaation ja työn tuottavuuden että työntekijöiden terveyden kannalta merkittävä tekijä. Vahtera ja Pentti (1995) kuvaavat kuntasektorin työntekijöihin kohdistuneessa tutkimuksessaan työn hallinnan vaikutuksen terveyteen välittyvän ainakin kolmea reittiä pitkin: 1) hyvä työn hallinta estää haitallista stressiä kehittymästä ja luo edellytyksiä hyvinvoinnin vahvistumiselle, 2) hyvä hallinta yhdistyneenä suuriin työn vaatimukseen johtaa työhön sitoutumiseen ja vähäisiin poissaoloihin ja 3) hyvä hallinta vahvistaa ihmisen kykyä luoda laajoja sosiaalisia verkostoja ja saada tarvittaessa sosiaalista tukea. Toimenpiteet ovat sitä tärkeämpiä, mitä huonompi hallinta, mitä vaativammaksi ja raskaammaksi työt muuttuvat tai mitä suurempaa (tässä kunnallisen) työelämän murrosta koetaan. Tutkimuksen mukaan kehittäminen on mahdollista myös lama-ajan vaikeissa olosuhteissa, mitä osoitti tutkimuksen kahdensuuntainen muutos kahdessa eri kunnassa, työn hallinnan vahvistuminen ja heikentyminen. (Emt, 111.)

Terveen työn ja organisaation malleja ovat useimmiten rakentaneet psykologit. Tällöin kyseessä ovat olleet usein terveyden, työstressin tai yksilöongelmien näkökulmat. (Lindström, 1994.) Karasek ja Theorell (1990) kirjoittavat stressiteoreettisesta tutkimuksestaan käsin stressin yhteyksistä somaattisiin sairauksiin. Heillä on pohjana malli työn vaatimusten ja vaikutusmahdollisuuksien yhteydestä terveyteen ja hyvinvointiin. Korkeat työn vaatimukset yhdistyneinä vähäisiin vaikutusmahdollisuuksiin johtavat helpommin stressioireisiin ja saira-

uksiin. Korkeat vaatimukset ja hyvät vaikuttamisen mahdollisuudet kuvaavat aktiivista työtä, jotka pitkällä aikavälillä luovat oppimisen mahdollisuuksia ja työn hallinnan kehittymistä. (Karasek & Theorell, 1990.)

Monissa tutkimuksissa on sovellettu vielä 2000-luvun ensimmäiselle vuosikymmenelle tultaessa kahta teorianmallia. Toinen on edellä mainittu Karasekin työn vaatimukset ja vaikutusmahdollisuudet malli ja toinen Siegristin työn vaatimien ponnistelujen ja palkitsevuuden välisen ristiriidan malli (Lindström, 2004.) Lindström avaa molempia malleja stressioireiden ja stressin terveysvaikutusten syntymisen kannalta siitä näkökulmasta, ovatko työn vaatimukset liian suuret samalla, kun ihmisen vaikutus- ja kehittymismahdollisuudet työssä ovat vähäiset. Siegristin esittämässä stressimallissa ihmisen hyvinvoinnin ja terveyden kannalta haitallisena pidetään ponnisteluihin nähden liian vähäistä työn palkitsevuutta. Kyse voi silloin olla henkisesti, sosiaalisesta tai taloudellisesta palkitsevuudesta.



Kuvio 5. Työn vaatimukset ja työn hallinta malli (Karasek & Theorell 1990).



Manka (2006) johdattelee myös työnhallintaan ja avaa Karasekin mallista neljä erityyppistä työtilannetta yhdistämällä työn vaatimukset ja työn hallinnan.

1. *passiivinen* eli turhauttava: Työn vaatimukset ja hallinta ovat vähäiset. Työntekijä ei voi käyttää tietojaan ja taitojaan. Motivaation kannalta tämä on huono vaihtoehto, vaikka ei kuormitakaan varsinaisesti terveyttä.
2. *aktiivinen* eli haastava: Työn vaatimukset ja hallinta ovat korkeat. Työ on haasteellista ja tarjoaa uusia oppimisen mahdollisuuksia. Ihminen voi hyvin työssään.
3. *alhainen kuormitus*: Työn vaatimukset ovat vähäiset ja työn hallinta suuri. Työ on silloin turhauttavaa, koska siinä ei voi käyttää kaikkia taitojaan.
4. *korkea kuormitus*: Työn vaatimukset ovat suuret ja sen hallinnan mahdollisuudet ovat vähäiset. Työ on tällöin erittäin rasittavaa ja johtaa usein sairastumiseen.

Manka (2006, 190.)

Hakanen (2004) esittelee väitöskirjassaan työn vaatimukset ja työn voimavarat mallin (TV-TV-malli). Tutkimuksessaan hän testaa mallia ja tuloksena on aikaisempia työstressi- ja hyvinvointimalleja monipuolisempi malli, joka selittää sekä hyvinvointia kuluttavia että sitä vahvistavia polkuja. Työuupumus ja työn imu ovat tutkimuksen keskeisiä ilmiöitä. Tutkimuksen mukaan ne välittävät työolojen vaikutukset terveyteen ja työhön sitoutumiseen. Työn erilaiset vaatimukset olivat tutkimuksessa positiivisessa yhteydessä työuupumukseen, joka oli edelleen yhteydessä heikkoon terveyteen ja työkykyyn (energiapolku). Samalla työn erilaiset voimavaratekijät olivat tutkimuksessa positiivisessa yhteydessä työn imuun ja se vuorostaan työhön ja työpaikkaan sitoutumiseen (motivaatiopolku). Hakanen laajentaa alkuperäistä mallia mm. lisäämällä siihen negatiivisen yhteyden työn vaatimuksista työn imuun. Opettajien kohdalla hän saa näin tuloksen, että työn liialliset vaatimukset näyttävät uhkaavan kokonaisvaltaisesti heidän työhyvinvointiaan, koska ne lisäävät työuupumuksen riskiä ja heikentävät työn imua. (Emt, 268–274.)

### 3 TE-toimistot työorganisaatioina

TE-toimistot kuuluvat työ- ja elinkeinoministeriön hallinnonalaan. Hallinnonalalla on ollut meneillään uudistusten ketju. Ministeriöuudistus tapahtui vuoden 2008 alusta, jolloin silloinen työministeriö ja kauppa- ja teollisuusministeriö yhdistyivät työ- ja elinkeinoministeriöksi (TEM). Työ- ja elinkeinoministeriön alue- ja paikallishallinto uudistui vuoden 2009 alussa. Paikallistasolla työvoimatoimistoista tuli työ- ja elinkeinotoimistoja, eli TE-toimistoja, ja työ- ja elinkeinokeskusten eli TE-keskusten organisoituminen uudistettiin matriisiorganisaatioksi poistamalla muun muassa aiemmat osastorajat, joiden tilalle tulivat vastualueet. Uudistunutta alue- ja paikallishallintoa sääteli laki työ- ja elinkeinokeskuksista sekä työ- ja elinkeinotoimistoista vuoden 2009 alusta alkaen. (TEM tiedote, 4.12.2008.)

Joulukuussa 2008 (4.12.2008) annetun työ- ja elinkeinoministeriön (TEM) tiedotteen mukaan vuoden 2009 alussa TE-keskuksia oli 15 ja paikallistason palveluja tuotettiin tuolloin kaiken kaikkiaan noin 200 toimipisteestä. TE-toimistot saivat myös lisää vastuuta elinkeinoelämän edistäjinä. Uusi nimi kuvasti tiedotteen mukaan TE-toimistojen aseman muutosta alueensa työ- ja elinkeinopolitiikan vaikuttajana. Uusien työ- ja elinkeinotoimistojen perustehtävänä säilyivät työnvälitys ja siihen välittömästi tähtäävät palvelut. Tiedotteen mukaan tulevaisuudessa kuitenkin on tarkoitus, että työ- ja elinkeinotoimistot toimivat kiinteässä yhteistyössä alueen yritysten, kuntien ja elinkeinoelämän muiden vaikuttajien kanssa.

Edellä mainitun ministeriön tiedotteen mukaan TE-toimisto on alueensa työmarkkinoiden asiantuntija ja asiakkaidensa tukija siirtymätilanteissa. Näin toimien TE-toimistot aktivoivat työvoiman kysyntää ja tarjontaa, eli ne vaikuttavat osaltaan työpaikkojen syntymiseen ja varmistavat osaavan työvoiman saamista. Yrityspalvelujen osalta uudet TE-toimistot toimivat kumppanuusperiaatteella seudullisten yrityspalvelujen verkostossa sekä kiinteässä vuovaikutuksessa myös alueensa TE-keskuksen kanssa.

TE-keskukset puolestaan siirtyivät osaksi elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksia eli ELY-keskuksia, jotka aloittivat toimintansa vuoden 2010 alussa. ELY-keskusuudistus oli mitätvä näihin palveluihin kohdistuva aluehallinnollinen uudistus vuoden 1997 jälkeen, jolloin perustettiin TE-keskukset. ELY-keskukset vastaavat tehtävistä, jotka aiemmin kuuluivat TE-keskuksille, alueellisille ympäristökeskuksille, tiepiireille ja lääninhallitusten liikenne- ja sivistisosastoille. ELY-keskukset hoitavat näin myös alueellista työvoimapolitiikkaa ja ohjaa-

vat alueensa TE-toimistoja. Vuoden 2009 uudistuneiden TE-keskusten ja TE-toimistojen toimintaa säädellyt laki muuttui vuoden 2010 alusta alkaen laiksi elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksista. (www.tem.fi.)

TE-toimistojen toimintaa ohjataan säädöksillä, tulohajauksella sekä hallitusohjelmaan ja organisoitumisen uudistumisen myötä konserniohjaukseen perustuvalla strategiatyöllä. Työ- ja elinkeinoministeriö vahvistaa toimintastrategian ja tulostavoitteet sekä antaa ohjeet, joiden mukaisesti ELY-keskus (aiemmin TE-keskus) ohjaa työ- ja elinkeinotoimistoja (Laki elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksista, 2009). Tämä laki määrittää TE-toimiston tehtäviksi:

- 1) edistää työvoiman saatavuuden turvaamista ja työllisyyden parantamista;
- 2) toimeenpanna julkinen työvoimapalvelu;
- 3) edistää maahanmuuttajien kotoutumista;
- 4) tarjota yrityspalveluihin liittyvää neuvontaa;
- 5) hoitaa muut sille säädetyt tai elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen sille määräämät tehtävät.

Merkittävimmät TE-toimistoissa uudistuneen organisoitumisen myötä vaikuttavat substanssi-strategiat ovat vuonna 2009 laaditut henkilöasiakkuus-, yritysasiakkuus- sekä työllisyys- ja yrittäjyysstrategia. TE-toimiston näkökulmasta näiden strategioiden keskeisimmät osa-alueet ovat asiakkaiden segmentointi, monikanavaisten (internet, puhelin, henkilökohtainen) palveluiden kehittäminen sekä palvelutarjonnan selkeyttäminen, ja ylipäätään tuottavuuden parantaminen julkisissa palveluissa. (www.tem.fi.) Työvoimapalveluihin liittyviä säädöksiä on noin kaksikymmentä. Olennaisimmat näistä säädöksistä ovat laki ja asetus julkisesta työvoimapalvelusta sekä työttömyysturvalaki. (www.tem.fi.)

Työvoimapalvelurakenteiden kehittämistyötä on tehty myös laajasti ja valtakunnallisesti hallitusohjelmiin perustuen lähes koko 2000-luvun ensimmäinen vuosikymmen. Työvoimapalveluiden rakenteellinen reformi on ollut ”kaksihaarainen” uudistaen yhtäältä palveluja rakennetyöttömyyden suunnalla työvoimapalvelukeskusten perustamisen muodossa, ja toisaalta kehittämisen toimistojen toimintaa painottamalla vahvaa asiakasprosessin alkua sekä työmarkkinoiden toimivuuden edistämistä. Asiakasprosessin alkua vahvistavia konkreettisia toimia olivat mm. työnhakukeskusten perustaminen toimistoihin ja sähköisten palveluiden yleistyminen (Arnkil ym., 2008.)

Toimistojen palveluiden organisoitumista on määritellyt 2000-luvulla myös toimistoverkko-uudistus, joka käynnistettiin vuonna 2002 osana tuottavuuden kehittämistoimia. Vuonna 2005 laaditun Työministeriön hallinnonalan tarkennetun tuottavuusohjelman vuosille 2006–2011

mukaan työvoimatoimistoja oli tuolloin 176. Julkisten työvoimapalveluiden uudistusten aikana toimistojen lukumäärä oli laskenut niin, että vuonna 2007 toimistoja oli 127. (Arnkil ym. 2008, 79.) Palvelumalleja on kehitetty 2000-luvulla myös toimistokohtaisena kehittämistyönä, joissa on kehitetty kaiken kaikkiaan sisäisiä prosesseja ja henkilöstöressurssien kohdentumisia palveluiden tuottamisessa. Toimistokohtaisina palvelumalleina vuonna 2007 toimistoissa olivat tavallisimmin käytössä toimiala- tai ammattialakohtaiset vastuutiimit tai virkailijat, työnhakukeskukset sekä erilliset työnantaja- ja hakijapalvelut. (Emt., 80.)

Kaiken kaikkiaan toimistojen tilannetta leimaa hyvin paljon 2000-luvun moninaiset uudistukset (Työministeriö, 2005). Tämä tulee väistämättä esiin kuvattaessa toimistoja työorganisaatioina. Tavoitteena toimistoissa on ollut uudistaa toimistojen organisaatioita ja työmalleja, jotta ne vastaisivat paremmin työnhakijoiden ja työnantajien tarpeisiin, strategiaan tavoitteisiin ja tuottavuustavoitteisiin sekä muutoksiin toimintaympäristössä. Uudistuksia on ollut päällekkäin, kuten toimistoverkkouudistuksia ja palvelurakenteisiin kohdistuvia uudistuksia. Uudistukset ovat vaatineet seudullisten ja paikallisten rakenteiden ja työnjakojen muutoksia ja rivistelua, johon on liittynyt fyysisiä muutoksia, kuten henkilöiden uudelleen sijoittelua sekä uudenlaista ajattelutapaa paikallisten työmarkkinoiden suhteen. Kaikki nämä ovat olleet omiaan vaatimaan myös henkilöstön voimavaroja. (Arnkil ym. 2008, 80.)

## 4 Tutkimuksen tavoitteet, aineisto ja menetelmät

### 4.1 Tutkimuskysymykset

Tutkielmani kiinnostuksen kohteena on haastateltujen työntekijöiden kokemukset työssä koetuista muutoksista sekä heidän selviytymisensä ja työn hallinnan keinot työssä koetun muutoksen yhteydessä. Tavoitteeni on vastata seuraaviin tutkimuskysymyksiin.

- Mitä asioita työntekijät tuovat esille heidän kuvatessaan omaa organisaatiotaan ja työssä tapahtuneita muutoksia? Miltä työssä koettu muutos näyttää tässä työssä?
- Minkälaisia asioita ja piirteitä työntekijät kuvaavat työssään suhteessa työn hallintaan ja työn vaatimukseen, ja miten he liittävät nämä työssä kokemiinsa muutoksiin? Mitä muutos merkitsee työn hallinnalle?
- Miten työntekijät kuvaavat työssään selviytymistä ja työn hallinnan keinoja puhuessaan tai liittäessään niitä työssään ja organisaatiossaan tapahtuneisiin muutoksiin? Mitä paineiden hallinnan keinoja voisi olla?

### 4.2 Aineistona teemahaastattelut

Erityyppiset haastattelut tavoittavat erilaista tietoa. Haastattelutyyppejä tulee valita tutkimusongelman perusteella. Teemahaastattelu luo avointa haastattelua tiukemmat rajat. Toisaalta se mahdollistaa haastateltavalle strukturoitua haastattelua laajemmat mahdollisuudet yksilöllisten tulkintojen esittämiseen. (Eskola & Suoranta 1998, 88.)

Koska tunsin TE-toimistot organisaationa, tutkimuksen aihealue muokkaantui käytännön kokemuksiini pohjalta. Tässä tutkimuksessa olen kiinnostunut siitä, mikä työssä vaikuttaa työssä jaksamiseen, miten kokemukset ristiriidoista ja kuormittuminen rakentuvat työntekijöiden kokemuksissa erityisesti muutostilanteissa, ja mitä keinoja työntekijät käyttävät hallitakseen odotuksien ja kuormituksen paineita. Oletin esimerkiksi, että ristiriitaisuutta koetaan, mutta en voinut tietää miten se rakentuu työntekijöiden kokemana. Teemahaastattelu soveltui mielestäni tähän lähtökohtaan.

Teemahaastattelun nimi kertoo siitä, mikä tässä haastattelumenetelmässä on oleellisinta eli se, että yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa. Teemahaastattelussa ihmisten tulkinnat asioista ja heidän niille antamat merkitykset ovat keskeisiä. Samoin teemahaastattelu ottaa myös huomioon sen, että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48.)

Jari Eskola ja Jaana Vastamäki (2007) toteavat, että teemarungon voi ajatella sisältävän kolmentasoisia teemoja. Ylimmällä tasolla ovat laajat teemat, lähinnä aihepiirit, joista on tarkoitus keskustella. Toisella tasolla on teemaa tarkentavia apukysymyksiä, joilla varsinaista teemaa voi pilkkoa pienemmiksi tai helpommin vastattaviksi kysymyksiksi. Kolmannella tasolla sijaitsevat hyvinkin yksityiskohtaiset ”pikkukysymykset”, jotka voidaan ottaa käyttöön silloin, jos aiemmat kysymykset eivät ole tuottaneet vastausta. Näin haastatteliija voi edetä tilanteen mukaan. (Eskola & Vastamäki 2007, 37.) Lisäksi teemarungossa operationaalistetaan (operationalisointi) tutkimustehtävän kannalta tärkeitä asioita. Laadullisiin käsitteisiin liittyy aina arvoarvostelmia, ja näin laadullisten ilmiöiden operationaalinen määrittely on paljon hankalampaa eikä suoraan voida puhua mittaamisesta, kuten luonnontieteissä, missä operationaalistaminen liittyy selkeästi ilmiöiden mitattavuuteen. (Eskola & Suoranta 1998, 77–79.)

Tämän tutkimuksen teemahaastattelun rungon eli ylimmän tason muodostivat haastattelun teemat, jotka koostuivat työn vaatimuksista ja vaativuudesta, työssä koetuista ristiriidoista, työssä selviytymisestä ja jaksamisesta sekä työn ideaaleista. Haastattelurunkoon kuuluvat myös taustatiedot, jotka selvitettiin haastattelun alussa (esim. ikä, koulutus, työkokemus hallinnossa ja muualla, nykyiset työtehtävät). Toisella tasolla käytin teemoja avaavia tai tarkentavia apukysymyksiä. Kolmannella tasolla haastattelutilanteesta riippuen käytin yksityiskohtaisia ”pikkukysymyksiä” tai tarkentavia ”väliintuloja”, joilla halusin lisätä keskustelua aiheesta tai tarkentaa haastateltavan vastausta varmistaakseni, että olin ymmärtänyt asian haastateltavan tarkoittamalla tavalla. Olin valmistellut eri tasoilla olevia kysymyksiä valmiiksi, mutta käytin niitä haastattelutilanteesta riippuen eri tavoin.

Kaikissa haastatteluissa työssä koettu ristiriitaisuus painottui selkeästi sekä ajallisesti että määrällisesti, mutta kuitenkin niin, että eri haastateltavat näkivät saman asian eri näkökulmista ja ulottuvuuksista. Aineistossa selkeimmät painotukset kysymysrunkoon nähden ovat työhön liittyvät muutokset, työssä koetun ristiriitaisuuden moninaisuus ja rakentuminen sekä työssä jaksaminen ja työn hallinta.

Koska haastateltavien taustatiedot koottiin haastatteluissa keskustelun lomassa eikä esimerkiksi erillisellä taustatietolomakkeella ja useimmilla haastateltavilla oli pitkä hallinnon kokemus, muodostui erityisesti haastatteluiden alkuosaan useissa haastatteluissa hyvinkin paljon ”omakohtaista historiaa” ja kerronnallista osuutta. Tässä tutkimuksessa kuitenkin tarkastelen haastatteluita temaattisesti.

Tarkoitukseni oli saada tietoa työssä koetuista ristiriitaisuuksista sekä työssä selviytymisestä ja jaksamisesta tässä tutkittavassa organisaatiossa eli TE-toimistoissa työntekijöiden kokemana erityisesti organisaation muutostilanteissa. Keräsin aineiston neljän eri maakunnan alueelta toukokuussa 2009. Alueet kohdentuivat kolmen eri TE-keskuksen alueelle.<sup>1</sup> Teemahaastattelu kohdistui TE-toimistojen työntekijöihin. Huhtikuussa 2009 olin hakenut tutkimuslupaa Työ- ja elinkeinoministeriöstä. Pyysin lupaa haastatella TE-toimistojen työntekijöitä työni aiheen kohdistuessa työn ideaalin ja käytännön ristiriitaisuuksiin työntekijöiden kokemana erityisesti organisaation muutostilanteissa. Tarkoitukseni oli haastatella TE-toimistoissa työnhakijapalveluissa ja työnantajapalveluissa asiakastyötä tekeviä työntekijöitä. Työnhakija-asiakkaita ei ollut tarkoitus haastatella. Asiakastietojärjestelmästä ei myöskään ollut tarkoitus kerätä asiakkaita koskevia yksityistietoja. Vastauksessaan Työ- ja elinkeinoministeriö katsoi, että minulle ei ole tarpeen myöntää erikseen tutkimuslupaa, koska tutkimusta tehdessäni en käsittele työhallinnon rekistereistä saatavia henkilötietoja.

Aineiston kerääminen alkoi välittömästi saatuaani ministeriön vastauksen. Otin sähköpostitse yhteyttä seitsemään TE-toimistojen johtajaan edellä mainituilla alueilla ja pyysin lupaa haastatella heidän toimistojensa työntekijöitä. Tarkoitukseni oli saada tutkimukseeni erikokoisia toimistoja erilaisilta alueilta. Toimistot erosivat toisistaan myös muilta osin. Esimerkiksi työllisyystilanne vaihteli jonkin verran eri toimistojen alueella, vaikka kaikilla kohdealueilla oli talouden suhdanteessa yleisesti ottaen taantumaa. Koko valtakunnan alueelle tehtävät haastattelut olisivat olleet liian haasteellista toteuttaa. Uskoin saavani neljältä eri maakunnan alueelta riittävän variaation erilaisia toimistoja ja haastatteluista kvalitatiivisella tutkimusotteella tekemääni tutkimukseen.

Toimistoiksi valikoitui näiltä eri alueilta erikokoisia toimistoja ja eri kielialueilla olevia toimistoja. Yhteydenotossani johtajille kerroin saamastani ministeriön vastauksesta tutkimuslupaa koskien. Lisäksi kysyin, haluaisivatko he ehdottaa henkilöitä, joita voisin pyytää haasta-

---

<sup>1</sup> Aineistonkeruuhetkellä (2009) TE-keskusalueita oli kaikkiaan 15.

teltaviksi. Kerroin, että pyrkimykseni oli löytää sellaisia henkilöitä, erikokoisista toimistoista tai toimipaikoissa, jotka tekevät asiakastyötä työnhakijapalveluissa ja työnantajapalveluissa, mutta voivat olla myös vastuuasemassa esimerkiksi tiiminvetäjinä. Kuusi seitsemästä johtajasta vastasi yhteydenottooni. Kaikki yhteyttä ottaneet johtajat antoivat haastatteluille luvan. Osa johtajista ehdotti mahdollisia haastateltavia, osa kehotti ottamaan yhteyttä yksiköiden päälliköihin, jotka toimivat yksiköidensä esimiehenä. Yksi johtajista lähetti viestin kaikille työntekijöille ja ilmaisi siinä, että kuka tahansa halutessaan voi osallistua tutkimushaastatteluuni.

Otin yhteyttä TE-toimistojen työntekijöihin sähköpostitse ja puhelimella. Pyysin haastateltaviksi henkilöiksi osaa esimiehen ehdotuksen perusteella ja osan valitsin itse. Pyyntöni osallistua haastatteluun kohdistui niin, että saisin haastateltaviksi erilaisissa työtehtävissä olevia henkilöitä sekä työnantajiin kohdistuvien palveluiden että työnhakijoihin kohdistuvien palveluiden piiristä. Osallistuminen haastatteluun oli luonnollisesti vapaaehtoista. Kaikkia TE-toimistoissa tapahtuvia toimintoja käsittävät tehtävänkuvat sisältävä aineisto olisi ollut tähän tutkimukseen nähden liian laaja. Haastatellut työntekijät edustavat kuitenkin työkokemuksensa kautta kaikkia muita TE-toimiston tehtävälajeita, paitsi johtajat, ammatinvalintapsykologit ja maksulliset työnantajapalvelut. Työvoiman palvelukeskukset eivät myöskään suoranaisesti kuulu tämän tutkimuksen piiriin, vaikkakin haastatelluilla työntekijöillä saattoi olla työkokemusta palvelukeskuksessa toimimisesta. Tarkoitukseni oli myös keskittyä tutkimustehtäväsäni TE-toimiston perustehtävän eli julkisen työnvälityksen näkökulmaan. Toimistojen esimiehille en ole välittänyt tietoa siitä, ketä kustakin toimistosta loppujen lopuksi haastateltiin. Haastatteluja tehtiin yhteensä 16 kuudessa eri toimistossa. Yhtä haastattelua ei ehditty saattaa loppuun, emmekä haastatellun sairastumisen vuoksi saaneet mahdutettua uutta aikaa aineistonkeruuaikatauluun. Tämäkin haastattelu on kuitenkin litteroitu tutkimusaineistoon. Kaikkiin aineistoa kertyi 172 sivua.

Jokaisen haastatellun kanssa teimme haastattelusopimuksen, jossa haastatellulle luvattiin anonymiteetti. Kerroin työskenteleväni tuolloin myös itsekkin TE-toimistossa. Tosin aineistonkeruuaikana olin vuorotteluvapaalla koko vuodesta seitsemän kuukautta ja vuorotteluvapaan jälkeen siirryin toisiin tehtäviin TE-keskukseen. Tutkimuseettisistä syistä haastattelut kohdentuivat muihin kuin omaksi työyhteisökseni tuolloin tulkittuun TE-toimistoon. Käytännössä kävi niin, etten ole tätä tutkimusta tehdessäni työskennellyt TE-toimistossa, eli tämän tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa.



### 4.3 Aineiston kuvaus

Tässä kappaleessa kuvaan aineistoa teemahaastattelurungon mukaan ja nostan esiin aineiston teemoja jäsentelyn perustaksi. Ensimmäisenä teemana haastattelurungossa olivat taustatiedot.

Taulukko 1. Haastateltujen työntekijöiden taustatiedot.

ikäjakauma	lkm	hallinnon kokemus vuosina	lkm	koulutusaste	lkm
31 - 40	4	2 - 7	3	ylempi kk	3
41 - 50	6	12 - 20	6	alempi kk	3
51 - 60	6	21 - 24	5	amm + kk opisk	1
		31 - 36	2	amm + amk opisk	1
				amm + PD	3
				amm tut	5
yhteensä	16	yhteensä	16	yhteensä	16

Haastatelluista miehiä oli kolme ja naisia kolmetoista. Ikäjakautuma haastatelluilla oli 31 ikävuodesta 60 ikävuoteen. Vain neljä henkilöä oli alle 41-vuotiaita. Haastatelluista kuusi oli 41–50-vuotiaita, ja kuusi henkilöä 51–60-vuotiaita.

Lähes kaikilla haastatelluilla oli melko pitkä työ- ja elinkeinohallinnon työkokemus. Kokonaisuudessaan haastatelluilla oli hallinnonalan työkokemusta kahdesta vuodesta 36 vuoteen. Kolmella henkilöllä oli hallinnonalan työkokemusta kahdesta seitsemään vuoteen. Kuudella henkilöllä kokemusta oli 12 vuodesta 20 vuoteen. Vastaavasti hallinnonalan kokemusta oli viidellä henkilöllä 21 vuodesta 30 vuoteen. Kahdella haastatelluista kokemusta oli yli 30 vuotta.

Haastateltavilla oli kaikilla suoritettu tutkinto. Kolmella henkilöllä oli ylempi ja kolmella henkilöllä alempi korkeakoulututkinto. Kahdella henkilöllä oli meneillään haastatteluhetkellä työn ohessa korkeakoulututkintoon tai ammattikorkeakoulututkintoon tähtäävää opiskelua. Kymmenellä haastatellulla oli merkonomien tutkinto, ja joillakin muilla jokin muu ammatillinen tutkinto. Lisäksi kolmella haastatelluista merkonomeista oli suoritettuna hallinnonalan

oma PD-koulutus<sup>2</sup>. Haastateltavat kuvaavat myös aktiivista osallistumista hallinnon erilaiseen henkilöstökoulutukseen. Haastateltujen koulutustaustojen ja meneillään olevien opiskeluiden suuntautuneisuus vaihteli: Koulutustaustoissa oli suuntautuneisuutta<sup>3</sup> luonnontieteiden-, yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon aloille sekä humanistisille ja kasvatusalalle.

Lähes kaikki haastateltavat olivat olleet jo pitkään hallinnossa töissä<sup>4</sup>, ja he olivat ehtineet tehdä monenlaisia työtehtäviä. Kaikki olivat yhtä lukuun ottamatta pysyvässä virassa siinä TE-toimistossa, jossa haastattelut tehtiin. Haastateltujen ammattinimikkeet olivat työvoimaneuvoja, erikoistyövoimaneuvoja, työvoimaohjaaja ja apulaistoimistonjohtaja. Yhtä lukuun ottamatta haastatellut eivät tehneet haastatteluhetkellä samoja tehtäviä, joita olivat tulleet tekemään sisääntulohetkellään hallintoon. Heillä oli ollut siis erilaisia siirtymiä työtehtävistä toiseen. Työtehtävien sisältö oli voinut myös muuttua samassakin tehtävässä. Lisäksi haastateltava oli saattanut olla eripituisissa määräaikaissa työ- tai virkasuhteissa, kunnes oli saanut pysyvän virkasuhteen. Haastateltavat olivat myös tulleet hallintoon eri kautta ja eri tavoin. Tässä yhteydessä hallinnolla tarkoitetaan nimenomaan työhallintoa<sup>5</sup> eli aiemmin työministeriön ohjauksessa ollutta hallinnon sektoria. Alla olevassa luettelossa on kuvattu haastateltavien ensimmäistä siirtymää eli sisääntuloa hallintoon.

- Muusta hallinnon ulkopuolella tehdystä työstä hakeutuminen pysyvään virkaan
  - suoraan nykyiseen tehtävään
  - nykyistä työtä lähellä olevaan tehtävään, toimistoon, josta erilaisten työsiirtymien kautta nykyiseen tehtävään
  - muuhun tehtävään toimistossa, josta erilaisten työsiirtymien kautta nykyiseen tehtävään
- Muusta hallintoa sivuavasta työstä muualle hallintoon kuin toimistoon (esim. ministeriö tai TE-keskus), josta erilaisten työsiirtymien kautta nykyiseen tehtävään
- Opiskelun päättymisen jälkeen hakeutuminen pysyvästi (virka), ammattinimikkeeltään nykyisen luonteeseen tehtävään, jonka jälkeen työsiirtymiä tai tehtävämuutoksia ennen nykyistä tehtävää
- Työttömyydestä työharjoittelun tai valtion työllistämistukitoimien avulla toimistoon, josta erilaisten määräaikaisten työtehtävien tai työsiirtymien kautta nykyiseen tehtävään
- Kotona tehtävästä työstä, kuten lastenhoito, hakeutumalla tai haastattelun kautta pysyvään tai määräaikaiseen tehtävään toimistossa, jonka jälkeen erilaisten työsiirtymien kautta nykyiseen tehtävään

---

<sup>2</sup> PD-tutkinto tarkoittaa tässä hallinnon sisäistä lisäkoulutusta. Monet Työhallinnon PD-koulutuksen suorittaneet ovat jatkaneet opiskelua ja suorittaneet AMK-sosionomin tai tradenomin tutkinnon.

<sup>3</sup> Suuntautuneisuus kuvataan vuonna 2009 ja 2010 voimassa olleen opetusministeriön ylläpitämän jaottelun mukaan, jossa on yhdeksän luokkaa (humanistinen ja kasvatustieteiden ala, kulttuuriala, yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala, luonnontieteiden ala, tekniikan ja liikenteen ala, luonnonvara- ja ympäristöala, sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala, matkailu- ravitsemis- ja talousala sekä sotilas- ja suojeluala)

<sup>4</sup> Haastateltujen ”sisääntulosta” hallintoon oli kulunut 2-36 vuotta. 13:lla 16:sta (13/16) sisääntulosta oli kulunut vähintään 12 vuotta.

<sup>5</sup> Ennen 2008 alkanutta organisaatio- ja hallintouudistusta työhallinnon sektoriin kuuluivat työministeriön ohjauksessa työvoimatoimistot ja TE-keskusten (työvoima- ja elinkeinokeskukset) työvoimaosastot.

- Työttömyydestä osa-aikaiseen työhön toimistossa (osa-aikalisän sijaisuus tai vastaava), jonka jälkeen määräaikaisten tehtävien ja työsiirtymien kautta nykyiseen tehtävään
- Pakollisen opiskeluun liittyvän työharjoittelun kautta toimistoon, jonka jälkeen seurasi määräaikaista erilaisia työtehtäviä ja pidemmän ajan kuluessa pysyvä työ toimistossa

Sisääntulo- ja siirtymätarkasteluista käy ilmi, että työntekijät ovat tulleet työhönsä eri tavoin ja erilaisista työllisyystilanteista. Kaikilla haastatelluilla työtehtävät ovat muuttuneet joko omassa tehtävässä tai tehtävästä toiseen siirryttäessä, jopa työntekijällä, joka on ollut toimistossa vasta kaksi vuotta. Pidempään hallinnossa olleet työntekijät ovat hoitaneet useita erilaisia työtehtäviä tai työskennelleet erilaisissa asiakaspalveluyksiköissä toimistossa tai työvoiman palvelukeskuksessa. Jotkut haastatelluista olivat välillä olleet toimiston ulkopuolella työssä esimerkiksi työtään sivuavassa ESR-hanketyössä tai kokonaan hallinnon ulkopuolella, kuten työvoimakoulutuksen kouluttajana aikuiskoulutusyksikössä.

Toinen haastatteluteema oli työn vaatimukset ja vaativuus. Haastateltavat kuvaavat hyvin paljon sitä, että monenlaiset muutokset sekä organisaatiossa että työtehtävissä lisäävät työn vaativuutta ja heihin, työntekijöihin, kohdistuvia vaatimuksia. Monenlaiset muutokset näyttävät aineiston mukaan sävyttävän tutkimuksen kohteena olevan organisaation toimintaa. Työntekijät ovat monella tavalla ikään kuin muutoksen ympäröimiä.

Kuvaukset ovat sävyiltään sekä positiivisia että negatiivisia. Toisin sanoen omaan työhön liittyvät muutokset kuvataan joko myönteisinä tai kielteisinä kokemuksina. Myönteiset kuvaukset heijastavat mahdollisuuksia kehittää omaa työtä ja sen sisältöä ja esimerkiksi asiakkaiden myönteiseen valveutuneisuuteen. Toisaalta kielteiset kuvaukset heijastavat tehtävänkuvan luonteen muuttumista ulkoisista ”paineista” johtuen esimerkiksi asiakasmäärien lisääntymisen tai asiakasrakenteen muuttumisen takia. Asiakastilanteet ovat vaikeutuneet tai muuttuneet monimutkaisemmiksi, sillä asiakkaiden tilanteet ja ongelmat ovat moninaisia. Myös uhkaavia tilanteita kerrotaan olevan. Vaikeammin työllistyvien asiakasryhmien tilanne heikkenee nopeasti, kun taloustilanne huononee. Erilaiset kielteiset kuvaukset liittyvät myös ajanpuutteeseen, ajankäytön vähentymiseen asiakasta kohti, ajanhallinnan kaventumiseen sekä työn muuttumiseen kiire- ja pakkotahtiseksi. Työn sisällön kaventumista ja muuttumista kuvataan myös peruspalveluluonteiseksi –asiakasvirtaa otetaan vastaan, muuta ei ehdi. Tai työnantajakäyntejä ei ehdi tekemään aiempaan tapaan. Oman työn sisällön ennakoimattomuutta ja epävarmuutta kerrotaan lisääntyneen, asiakkaan tilannetta ei tiedä ennakolta ja asiakasvirran määrä tiedetään ennakolta rajoitetusti. Kiire ja pakkotahtisuus ovat tuoneet muutoksen osaamisen hallinnan ylläpitämiseen ja omien tietojen päivittämiseen esimerkiksi tulevista ja meneillään olevista sää-

dös- ja ohjeistusmuutoksista. Kaiken kaikkiaan tietynlainen pitkäjänteisyyden puute kerrotaan kuvauksissa häiritsevästi lisääntyneen.

Kolmas teema haastattelurungossa oli työssä koetut ristiriidat. Työssä koettujen ristiriitaisuuksien rakentuminen on keskeinen tekijä kerronnalle koko aineistossa. Työssä koettuun ristiriitaisuuteen kohdentuu aineistossa hyvin monia ulottuvuuksia ja tasoja. Ristiriitaisuus näyttäytyy hyvin paljon muutokseen liittyvän moninaisuuden kautta ja kulminoituu työssä jaksamiseen ja tätä kautta työssä koettuun hyvinvointiin työssä. Aineiston perusteella näyttää siltä, että työssä koettu ristiriitaisuus on hallintoon sisäisesti liittyvä ilmiö. Haastatellut henkilöt eivät kokeneet työtään negatiivisena sinänsä. Päinvastoin he kokivat työn mielenkiintoisena ja monipuolisena, joskin haasteellisena. He kuitenkin mielsivät hyvin usein asian niin, että työhön liittyy moninaisia ristiriitaisuuksia eli työssä koetut ristiriitaisuudet ovat ilmiö, joka liittyy hyvin vahvasti tähän työhön ja hallintoon sinänsä ja siihen pitää vain oppia suhtautumaan. Toisaalta työssä koettu ristiriitaisuus on omiaan rasittamaan työn tekemistä, sujumista ja organisoitumista sekä vaikuttaa työtuloksiin. Lisäksi se liittyy työhyvintointiin ja vaikuttaa myös työssä jaksamiseen.

Ristiriitaisuudet aineistossa painoutuivat haastattelurungon teemoihin työn vaatimuksista ja vaativuudesta sekä työssä koetuista ristiriidoista. Työhön kohdistuvat odotukset ja vaatimukset jäsentyvät aineistossa siten, että ne kuvataan tulevan eri suunnista. Aineistoa jäsentäviä suuntia näyttäisi olevan ainakin neljä, kuten asiakasryhmät ja oma organisaatio ja hallinnon eri tasot sekä yhteistyökumppanit ja verkostot. Asiakasryhmiä ovat henkilöasiakkaat ja työnantaja-asiakkaat. Oma organisaatio on oma toimisto. Hallinnon eri tasot ovat oman alueen TE-keskus ja ohjaava ministeriö. Yhteistyökumppaneita, sidosryhmiä ja verkostoja voi olla hyvin monenlaisia sekä omaan työhön suoraan liittyviä että organisaatioon liittyviä.

Seuraavaksi kuvaan ristiriitaisuuskokemusten kohdentumista aineistossa eri teemoihin, jollaisiksi ne näyttävät jäsentyvän. Teemat ovat muutokseen liittyvät ristiriitaisuuskokemukset, työn hallinta ja hallinnan keinot, organisaation sisäiset suhteet ja roolit sekä tuloksellisuus ja asiakassuhteet. Jäsentelyn ja teemojen avulla näkyy kokemusten heijastuminen työssä jaksamiseen.

Haastateltujen työntekijöiden puheessa muutoksiin liittyy ristiriitaisuuskokemukset. Moninaisuuden lisäksi haastateltavat kuvaavat kokemuksissaan ja käsityksissään muutoksista monenlaisia ristiriitoja sekä sisäisissä että ulkoisissa tekijöissä. Sisäisissä tekijöissä haastateltavat

kuvaavat työnsä mielenkiintoisena työmarkkina-asiantuntijaroolin sisältävänä asiakas- ja asiakaspalvelutyönä. Sisäisten muutosten negatiiviset piirteet kohdentuvat erityisesti pakko- tahtisuuden ja kiireen lisääntymiseen työn tuotannollisten seikkojen korostuessa laadullisten tekijöiden kustannuksella erityisesti tuottavuustavoitteiden nimissä. Ulkoisiin muutoksiin liit- tyvät ristiriitaisuuskokemukset kohdentuvat muun muassa työllisyyden tilanteesta johtuviin syihin, kuten asiakasmäärien lisääntymiseen virkailijaa kohti ja asiakastyön ja -palvelun ns. kohtaanto-ongelmiin sekä niiden muuttuviin muotoihin esimerkiksi taloustilanteen muuttues- sa (esim. työvoimapula-alat ja työpaikkamäärien muutokset).

Ulkoisten muutosten ristiriitaisuuskokemukset kohdentuvat myös siihen, mikä on painopistei- den muuttuva suunta. Muutoksissa tämä korostuu ohjauksessa ja ohjeistuksessa: onko toimin- nan suunta esimerkiksi palveluyksikkö vai hallintobyrokraatti? Arvojen sisältö muuttuu pai- nopiste- ja ohjausmuutoksissa, ja työntekijälle jää usein epäselväksi mikä on tärkeää nyt. Kai- ken kaikkiaan ohjeistuksen sekavuus ja pirstaloituneisuus aiheuttaa ristiriitaisuuskokemuksia ja tuottaa työntekijälle tulkintavaikeuksia, erityisesti säädösmuutostilanteissa. Ohjeistus koos- tuu erillisistä osista, jotka tulevat ylemmiltä hallinnon sektoreilta. Hallinnon ylemmät sektorit ovat erillisiä vastuualueita, jotka ohjeistavat käytännön työtä erillisinä osioina. Työntekijöiden kokemuksissa vaativuutta luo työntekijälle hallita ohjeistuksen pirstaleinen kokonaisuus. Ris- tiriitaisen kokonaisuuden hahmottaminen on viime kädessä työntekijän vastuulla ja kulminoit- tuu nopealla tempolla vaihtuvissa yksilöllisissä asiakaspalvelutilanteissa.

Haastateltavien käsityksissä ja kokemuksissa työn hallinta ja hallinnan keinot ovat ristiriitai- sessa paineessa. Riittämättömyyden ja epävarmuuden tunne on leimaava piirre, jota on opitta- va hallitsemaan osana työn ammatillisuutta. Aineiston mukaan perustehtävän kirkastamisella pyritään luomaan hallittavuutta työhön, mutta ristiriitaisuutta tuo se, että perustehtävästä on erilaisia käsityksiä. Yhteiselle keskustelulle on liian vähän aikaa omassa organisaatiossa tai si- tä käydään liian yleisellä tasolla ja prioriteettien asettaminen jää lopulta työntekijän vastuulle. Työhön kohdentuvien tehtävien, tavoitteiden ja odotusten määrä koetaan lisääntyvän ja vaa- timusten nousevan. Hyvä työ tulisi tehdä ajassa, joka käytännössä on työntekijän kokemuksis- sa mahdotonta

Kiire sävyttää aineiston mukaan työn hallintaa ja työn osaamisen hallintaa. Useissa kuvauk- sissa viitataan osaamisen hallintaan ja kiireeseen sekä sen vaikutuksiin työssä selviytymiseen ja jaksamiseen. Työntekijä joutuu vaikeaan asiakaspalvelutilanteeseen, kun ei ehdi omaksua uusia asioita. Kun asioita ei hallitse tarpeeksi hyvin, ne muuttuvat vaikeiksi ja aikaavieviksi.

Ne rasittavat työntekijää ja lisäävät uupumusta sekä vaikuttavat kielteisesti ammatilliseen osaamiseen.

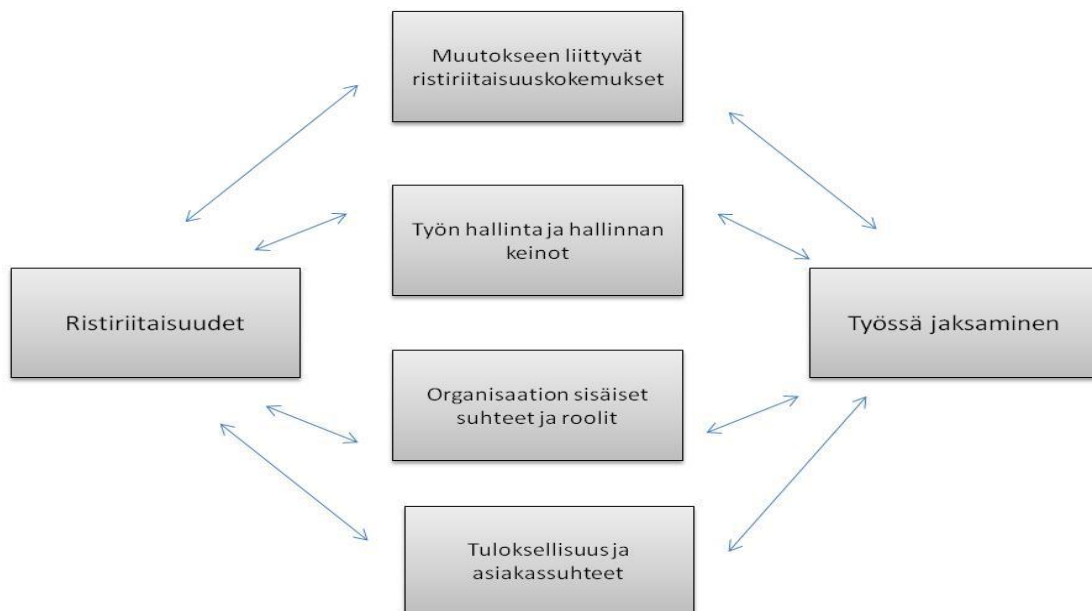
Haastateltavat kuvaavat työnsä sisäisiä suhteita ja rooleja. Sisäisiä suhteita leimaa aineiston mukaan palveluiden eriytyminen, hallinnollinen ohjaus, asiakastietojärjestelmän keskeinen rooli sekä erityisesti työnhakija-asiakaspalvelun resurssiniukkuus ja tätä kautta työn hallinnan kaventuminen. Pitkällä ajalla palvelumallien uudistuessa toimistoissa on tapahtunut palveluiden eriytymistä ja osittain yhdentymistä. Työnantaja- ja työnhakijapalvelut ovat olleet eriytetynä 1990-luvun puolivälistä saakka ja erityisiä asiakaskohderyhmiä – kuten maahanmuuttajat, ammatillisessa kuntoutuksessa olevat, nuoret vailla ammattia olevat, pitkäaikaistyöttömät sekä ammatinvalinnan ohjauksen, kuntouttavan työtoiminnan ja eläkemahdollisuuksien selvittämisen piiriin kuuluvat asiakkaat – on pääosin eriytetty muusta työnvälityisasiakaspalvelusta. Yhdentymistä on tapahtunut lähinnä ammattien ja toimialajakojen mukaan järjestetyissä työnvälityspalveluissa. Muita palvelumuotoja, kuten palkkatuki, on eriytetty lähinnä toimiston sisäisillä yksiköittämisillä. Työttömyysturvajärjestelmään kohdentuvat toimistojen toimintatavat ovat pohjautuneet säädöksiin ja muutokset johtuneet pääosin säädösmuutoksista.

Haastateltavien puheessa työn eriyttämisellä on sekä hyvät että huonot puolet. Työpaikkojen kanssa työskentelevät eivät tunne työnhakijoita ja työnhakijoiden kanssa työskentelevät eivät tunne työnantajien yksilöllisiä tarpeita. Tässä yhteydessä korostuu työnantaja- ja työnhakijapalveluiden sisäisen yhteistyön merkitys ja toisaalta asiakastietojärjestelmän keskeinen rooli yhteistyössä. Asiakastietojärjestelmään on tallennettava riittävä määrä tietoa, jotta ydinyhteistyö toimii, eli työnhakijoille voidaan välittää oikeaa tietoa avoinna olevista työpaikoista ja työnantajille saadaan avoinna oleviin työpaikkoihin oikeanlaisia työnhakijoita. Toisaalta eriyttämisen myötä työntekijä voi paremmin keskittyä tiettyyn tehtävään ja asiantuntemus sekä asiantuntijuus lisääntyvät. Asiantuntijaroolit näyttäisivät olevan sisäisessä työskentelyssä tukena myös työkaverille lisäten tunnetta työoveruudesta. Erityisasiakaskohderyhmissä korostuu toimiston sisäisen yhteistyön lisäksi verkostotyö oman organisaation ulkopuolelle joutuksen siitä, että nämä kohderyhmät ovat monessa suhteessa vaikeassa asemassa työmarkkinoilla. Verkostotyö näyttäisi lisääntyvän työssä myös muilla osa-alueilla.

Hallinnollinen ohjaus on organisaation toiminnassa tärkeää. Virkamiehen on noudatettava lakia ja toimittava säädösten ja ohjeistuksen mukaisesti. Toisaalta hän on asiakaspalvelutehtävässä ja hänen on haettava asiakkaalle (työnantaja tai työnhakija) tarkoituksenmukaisinta ratkaisua kunkin asiakkaan yksilöllisessä tilanteessa. Työnhakija-asiakaspalvelun resurssiniuk-

kuus korostuu aineistossa myös sisäisissä suhteissa. Odotukset käytännön työn kuormittavuuden tasapuoliselle jakautumiselle tulevat esiin ja työn ristiriitaisuuskäsitykset tähän kohdentuvasta haasteesta. Työn hallinnan keinot nähdään kaventuvina erityisesti työnhakija-asiakasvirran kasvaessa johtuen talouden tilanteen voimakkaasta muutoksesta. Työnantaja-palveluissa työn kriittiset tekijät voivat kulminoitua haastateltujen puheessa työn hallinnan kaventumisen sijaan työmarkkinoilla tapahtuviin kriittisiin muutoksiin, kuten taantuman tuomiin suuriin lomautusmääriin tai työpaikkojen ja hakijoiden kohtaanto-ongelmiin eri asiakasryhmissä.

Haastateltavat kuvaavat tuloksellisuutta ja asiakassuhteita. Yleisesti käsitykset ja kokemukset työn ja tavoitteiden kahtiajakoisuudesta (tai monijakoisuudesta) tuottaa käsityksiä työn ristiriitaisuudesta. Yhtäältä tavoitteena on rakenteellisen työttömyyden purkaminen, ja toisaalta varhainen puuttuminen ja työnhakijaa nopeasti avoimille työmarkkinoille suuntaava työote. Tuottavuustavoitteiden ja tuloksellisuuden kasvu liitetään henkilöstön suhteelliseen vähentämiseen ja kokemuksiin asiakaspalvelun heikkenemisestä. Miten saada tuloksia, kun aikaa on yhä vähemmän käytettävissä asiakasohjaukseen ja -palvelutilanteeseen asiakasvirran kasvaessa? Työntekijät kokevat, ettei asiakastyössä voi sivuuttaa inhimillisiä tekijöitä, vaikka kiire kasvaakin. Kuviossa 6 havainnollistetaan ristiriitaisuuskokemusten heijasteluja aineiston mukaan työssä jaksamiseen eri teemojen kautta.



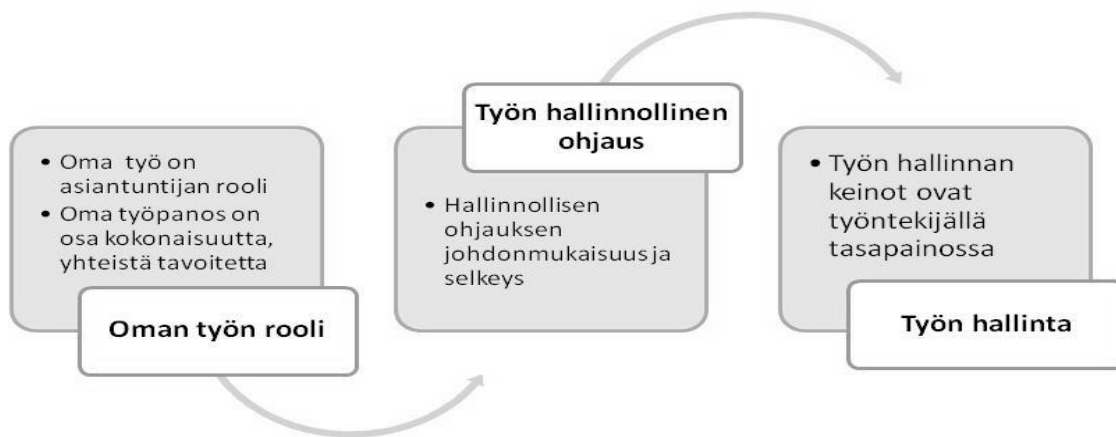
Kuvio 6. Ristiriitaisuuskokemusten heijastelut työssä jaksamiseen aineistossa

Viimeiset kaksi teemaa haastattelurungossa olivat työssä selviytyminen ja jaksaminen sekä työn ideaalit. Aineistossa kuvataan sitä, että työn odotukset ja vaatimukset ovat nykyisellään jo lähestulkoon kohtuuttomia ja työstä selviytyminen tuntuu välillä todella vaikealta tai on tuntemuksia siitä, että työstä ei kerta kaikkiaan selviydy, jos pyrkii niihin kaikkiin vastaamaan. Toisaalta aineistossa kuvataan sitä, että työstä selviytyy, kunhan työn hallinta sen eriolottuvuuksissa on työntekijällä tasapainossa.

Työn ideaalit aineistossa kohdentuvat hyvin paljon siihen, että olisi aikaa asiakkaalle ja työtä saisi tehdä rauhassa ministeriötasolta tulevilta kohtuuttomilta ja ristiriitaisilta sekä tempoilevilta odotuksilta ja muutoksilta. Toisaalta muutos sinänsä kuvataan tähän työhön liittyvänä välttämättömänä ja myönteisenä seikkana, kehittymisen edellytyksenä. Työssä selviytyminen, jaksaminen ja työn hallinta näyttää aineistossa olevan jonkinlaisessa suhteessa myös työn hallinnolliseen ohjaukseen. Työssä onnistuminen aineistossa kulminoituu pitkälti siihen, että erilaiset asiakastilanteet (työnantaja tai työnhakija) ovat työntekijän kokemuksissa ja käsityksissä onnistuneet. Työntekijä on kyennyt parantamaan asiakkaan tilannetta ja saanut tältä myönteistä palautetta, eli kokonaisuudessaan asiakas on ollut tyytyväinen työntekijän panokseen omalla kohdallaan. Hallinnolliselta johdolta tuleva myönteinen palaute on kokemuksissa niukkaa ja johdon ja työntekijöiden yhteistä vuorovaikutusta, käytännönläheistä dialogia, toivotaan enemmän. Muutoksiin liittyvässä vuorovaikutuksessa kuvataan olevan myönteisiä ja kielteisiä piirteitä.

Haastatellut työntekijät puhuvat paljon myös omasta roolistaan työssään. Oman työn rooli näyttäytyy aineistossa myös suhteessa työn hallinnolliseen ohjaukseen ja työn hallintaan. Työntekijä kokee työn mielekkäänä erityisesti silloin, kun hänellä on tunne siitä, että hän on asiantuntijaroolissa organisaatiossa ja hänellä on käsitys oman roolinsa ja työpanoksensa merkityksestä osana organisaatiota. Kuviossa 7 on havainnollistettu oman työn roolin, hallinnollisen ohjauksen ja työn hallinnan suhdetta tässä aineistossa.





Kuvio 7. Oman työn roolin, hallinnollisen ohjauksen ja työn hallinnan suhde aineistossa.

Kokonaisuutena haastateltujen työntekijöiden edellä kerrotuista asioista aineistossa muodostui tämän tutkimuksen jäsentelyn perusta. Teoreettisesti tarkastelen työn hallintaa ja sen yhteyksiä työssä koettuihin muutoksiin. Otan huomioon myös haastateltujen kerronnan oman roolin merkityksestä työssä sekä heidän kuvaamansa hallinnollisen ohjauksen merkityksen työssä. Aineistosta erottuu työntekijöiden ristiriitaisuuspuhe ja muutospuhe, jotka tässä tutkimuksessa liitän myös teoreettisesti työn hallintaan ja työn kuormittavuuteen sekä kokonaisuutena työssä jaksamiseen. Analyysimenetelmänä käytän sisällönanalyysiä, jota kuvaan seuraavassa luvussa.

#### 4.4 Sisällönanalyysi analyysimenetelmänä

Aiheen valintaan johdattelivat työkokemukseni työ- ja elinkeinohallinnon tehtävistä ja käsitykseni TE- toimiston työhön kohdistuvista moninaisista odotuksista. Laine kuvaa kokemuksen tutkimista kokemuksen muotoutumisena merkityksen mukaan. Voimme ymmärtää ihmisen toiminnan tarkoitusta kysymällä minkälaisen merkityksen pohjalta hän toimii (Laine 2007, 29).

Tämä tutkielma pohjautuu fenomenologiseen näkökulmaan korostaen haastateltavien oma-kohtaista kokemuksellisuutta ja aktiivisuutta suhteessa heidän käsityksiinsä. Fenomenologinen merkitysteoria sisältää myös ajatuksen, että ihminen (yksilö) on perustaltaan yhteisöllinen. (Laine 2007, 30.) Kokemukset ja merkitykset ovat tässä tutkimuksessa myös yhteisöllisiä

pohjautuen työyhteisöön, työorganisaatioon, jossa haastateltavat toimivat. Tutkimusmetodina tässä tutkimuksessa on sisällönanalyysi, jonka avulla tarkastelen haastateltujen henkilöiden kokemuksia. Tässä luvussa tarkastelen tarkemmin sisällönanalyysiä metodina.

Tässä tutkielmassa perimmäisenä kysymyksenä on ristiriitaisten odotusten ja paineiden hallinnan keinot työntekijän näkökulmasta. Näkökulma on työntekijöiden kokemuksissa. Toinen tutkielman rajausta ja samalla myös näkökulma kohdistuu ydintehtävään, joka tässä on julkinen työnvälitys. Julkinen työnvälitys sisältää tässä sen, että työvoimapalveluissa on erilaisia asiakaskohderyhmiä ja palveluita on eriytetty kuten työnhakijapalveluihin ja työnantajapalveluihin. Koska julkinen työvoimapalvelu on laaja ja monitahoinen kokonaisuus rajataan näkökulmaa tässä sen ytimeen, eli työnvälitykseen, eikä tarkastella sitä esimerkiksi eritellen eri palveluiden kautta.

Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä tekstin analyysiin. Sitä voidaan käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä. Sisällönanalyysiä voi pitää yksittäisenä metodina tai myös väljänä teoreettisena kehyksenä, joka voidaan liittää erilaisiin analyysikokonaisuuksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 93.)

Laadullisen analyysin muodoista puhuttaessa ne jaetaan usein induktiiviseen ja deduktiiviseen analyysiin. Tämä jako perustuu tulkintaan tutkimuksessa käytetyn päättelyn logiikasta. Induktiivinen tarkoittaa logiikkaa yksittäisestä yleiseen eli teorian muodostusta yleistäen yksittäisten havaintojen pohjalta ja deduktiivinen vastaavasti yleisestä yksittäiseen. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 95–97.) Näiden lisäksi analyysissä päättelyn logiikkaa ja havaintojen tekoa voi ohjata jokin johtoajatus tai johtolanka (Alasuutari 1999, 78–83). Tällöin voidaan käyttää myös niin sanottua abduktiivista päättelyä. Abduktiivinen päättely teorian muodostuksessa on mahdollista silloin, kun havaintojen tekoon liittyy jokin johtolanka tai -ajatus. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 97.)

Tuomi ja Sarajärvi kuvaavat Eskolan (2001) jaottelun aineistolähtöisestä, teoriasidonnaisesta ja teorialähtöisestä analyysistä. Aineistolähtöisessä analyysissä pyritään luomaan tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus. Analyysiyksiköt valitaan aineistosta tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävänasettelun mukaan. Avainajatuksen mukaan analyysiyksiköt eivät ole etukäteen sovittuja tai harkittuja. Teorian merkitys analyysin ohjaajana liittyy metodologiaan siten, että tutkimuksessa julkilausutut metodologiset sitoumukset ohjaavat analyysiä ja aikaisemmat tutkimukset ja teorit eivät näy analyysissä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 97.)

Teorialähtöinen analyysi puolestaan nojaa johonkin tiettyyn teoriaan tai malliin ja aineiston analyysiä ohjaa valmis, aikaisemman tiedon perusteella luotu kehys. Analyysin taustalla on useimmiten aikaisemman tiedon testaaminen uudessa kontekstissa. Teoriasidonnaisen analyysin päättelyn logiikka on usein deduktiivista. (Emt., 98–100.)

Teoriasidonnaisessa analyysissä on teoreettisia kytkentöjä, jotka eivät pohjaudu suoraan teoriaan, ja teoria toimii apuna analyysin etenemisessä. Teoriasidonnaisessa analyysissä myös analyysiyksiköt valitaan aineistosta, mutta aikaisempi tieto ohjaa tai auttaa analyysissä. Aikaisemman tiedon voi tunnistaa analyysissä, mutta sen merkitys ei ole teoriaa testaava vaan ehkä uusia ajatusuria aukova. Teoriasidonnaisessa analyysissä päättelyn logiikassa on usein kyse abduktiivisesta päättelystä. Tämän tutkimuksen analyysi pohjautuu teoriasidonnaiseen sisällönanalyysiin. (Emt., 98–100.)

Alasuutari (1999) kuvaa faktanäkökulmaa tutkittaessa kyselylomake-, haastattelu-, ja puheaineistoa. Faktanäkökulman yksi tunnusmerkki on käytännöllinen arki ajattelun mukainen käsitys siitä totuudesta tai todellisuudesta, jonka tutkija haluaa tavoittaa tehdessään haastatteluja tai tutkiessaan muita aineistoja. Tutkija on kiinnostunut tutkittavien todellisesta käyttäytymisestä, mielipiteistä tai siitä, mitä on tapahtunut. Kvalitatiivisessa tutkimusotteessa faktanäkökulmaa on tavanomaista soveltaa tyyppien muodostamiseen aineistosta eli typologisointiin. Typologioiden ei Alasuutarin mukaan tulisi olla tulos sinänsä, vaan analyysin tulkinnan lähtökohta. Alasuutari kuvaa, että tavallista on mieltää typologian eri tyypit toisistaan eroaviksi elämäntapatyypeiksi, jotka tekevät ymmärrettäväksi, miksi ihmiset toimivat tutkimuksen kohteena olevan asian suhteen eri tavoilla. Alasuutari käyttää esimerkkinä radiotutkimustaan, jossa päädyttiin radion käyttäjätyyppeihin. (Alasuutari 1999, 90–94.)

Sisällönanalyysin analyysiprosessi etenee kolmivaiheisesti. Vaiheet ovat aineiston redusointi eli pelkistäminen, aineiston klusterointi eli ryhmittely ja abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen (Tuomi & Sarajärvi 2002, 110-111). Pelkistämällä tarkoitetaan tutkimustehtävään liittyvien ilmaisujen koodaamista aineistosta. Ryhmittelyssä yhdistetään pelkistetyistä ilmaisuista yhteen kuuluvat asiat ja abstrahoinnissa muodostetaan yleiskäsitteiden avulla kuvaus tutkimustuloksesta. Sisällönanalyysin aivan ensimmäinen vaihe on kuitenkin analyysiyksikön määrittäminen. (Kyngäs & Vanhanen, 1999.) Tässä tutkimuksessa analyysiyksikkönä oli aineistossa esiintyvä kuvaus, eli yhden tai useamman lauseen muodostama ajatuskokonaisuus, jossa haastatellut työntekijät ilmaisevat kokemuksensa ja käsityksensä tarkasteltavasta asiasta.

Luin haastatteluaineistoa läpi lukuisia kertoja kokonaiskuvan saamiseksi. Aineistosta tuli lopulta melko laaja. Aluksi luin aineistoa tarkastellen sitä haastattelurungon teemojen mukaan. Ristiriitaisuuspuhe ja muutospuhe erottuivat litteroiduissa haastatteluissa sekä yhteydet työssä jaksamiseen. Pilkoin näitä aihekokonaisuuksia osiin tutkimuskysymysten valossa ja alakategorioksi muodostuivat lopulta sisäiset ja ulkoiset muutokset, työhön kohdistuvat odotukset ja vaatimukset eri suunnissa, työn hallintaan ja jaksamiseen vaikuttavia tekijöitä, työssä koetun muutoksen kuormittavuus sekä paineiden hallinnan erilaiset keinot. Tarkastelin näiden kategorioiden sisältöjä aineiston mukaan tutkimuskysymysten mukaisesti. Yläkategorioksi muodostuivat muutoksen kuva, työn koettu kuormittavuus ja paineiden hallinnan keinot, joita yhdisti kategoriana työn hallinta ja työssä jaksaminen muutoksessa. Nämä seikat nousivat myös tutkimuskirjallisuudessa keskeisiksi asioiksi silloin, kun on kysymys työssä koetusta muutoksesta. Näiden kategoriatarkeustelujen perusteella lähdin tekemään tulosanalyysiä. Kun tarkastelin muutoksen kokonaisuutta, käytin kussakin kategoriassa jotakin tutkimuskirjallisuuteen perustuvaa teoreettista ideaa jäsentämään näitä ulottuvuuksia. Analyysiprosessi perustui näin sisällönanalyysiin noudatellen teoriasidonnaisuutta (Tuomi & Sarajärvi, 2002). Se perustui myös kategoria-analyysiin (Kyngäs & Vanhanen, 1999). Kategorioiden alle kokosin aineistosta näytteitä, joissa kiinnitin huomioita näytteiden variaatioon ja siihen, mitä ne sanovat ja miten kuvaavat tarkastelun kohteena olevaa asiaa. Tässä mielessä suhtauduin haastateltavien tekstiin myös faktanäkökulmasta (Alasuutari, 1999).

## 5 Aineiston analyysi

Tässä luvussa vastaan tutkimuskysymyksiin työntekijöiden kokemuksista työn muutoksista sekä heidän tavoistaan selviytyä niistä ja hallita niitä erilaisin keinoin. Yhdistävä kategoria on työn hallinta ja työssä jaksaminen muutoksessa. Analyysi on jaettu kolmeen osaan (yläkategoriariat). Näissä osissa vastataan kuhunkin kolmeen tutkimuskysymykseen. Kukin yläkategoria jakaantuu vielä tarkemmin alalukuihin, jotka ovat samalla alakategorioita. Analyysi lähtee liikkeelle vastaten kysymykseen, miltä muutos näyttää tutkimuksen kohteena olevassa työssä työntekijöiden kokemusten ja käsitysten mukaan. Seuraava alaluku tarkastelee sitä, mitä muutos merkitsee työn hallinnalle ja lopuksi tarkastelen kolmannessa alaluvussa sitä, miten työntekijät kuvaavat työssään selviytymistä ja työn hallinnan keinoja. Aineisto on subjektiivinen haastatteluaineisto, joka on tuotettu temaattisessa keskustelussa. Analyysi on toteutettu teoriasidonnaista lähestymistapaa hyödyntäen. Teoreettisena kehyksenä analyysille on Karasekin ja Theorellin malli (1990) työn vaatimuksista ja työn hallinnasta sekä Latackin ja Havlovicin (1992) erottelu hallinnan keinoista. Aluksi tarkastelen työn sisäisiä ja ulkoisia muutoksia.

### 5.1 Sisäiset ja ulkoiset muutokset

Ensimmäinen tutkimuskysymys voidaan tiivistää kysymykseksi siitä, miltä muutos näyttää tässä työssä työntekijöiden kokemusten ja käsitysten mukaan. Toisin sanoen tässä analyysin ensimmäisessä osassa tarkastelen sitä, mitä asioita työntekijät tuovat esille, kun he kuvaavat omaa organisaatiotaan ja työssä tapahtuneita muutoksia.

Kuvatessani aineistoa olen todennut monenlaisten muutosten sävyttävän tutkimuksen kohteena olevan organisaation toimintaa ja työntekijöiden olevan monella tavalla ikään kuin muutoksen ympäröimiä. Muutoskuvauksissa analyysiyksikkönä oli kunkin muutoksen kuvaus eli ajatuskokonaisuus, mikä ilmaisee mikä työntekijän kertoma muutos on kyseessä. Tämä kategoria ilmaisee sitä, miltä muutos näyttää. Ensimmäinen tutkimuskysymys on, minkälainen kuva muutoksesta kokonaisuutena muodostuu tässä työssä. Alakategorioihin jaottelen muutoksen kuvauksen sisäisiin ja ulkoisiin muutoksiin.

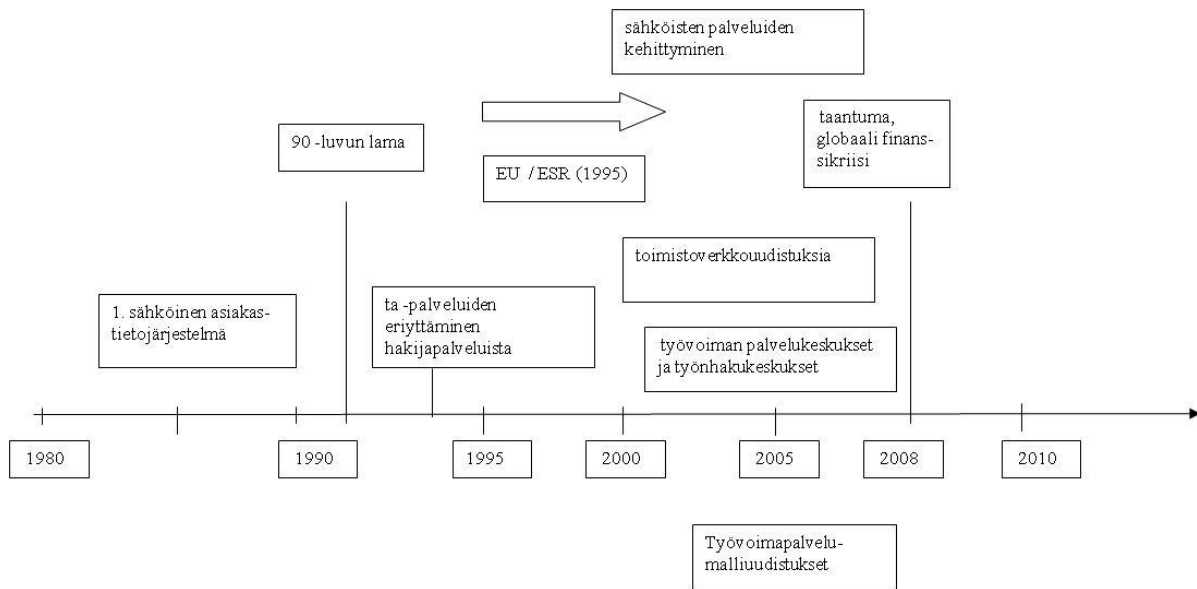
Kartoitin aineistossa olleet kuvaukset koskien konkreettisia muutoksia haastateltavien työssä<sup>6</sup>. Näistä 16 haastattelusta muodostui kaikkiaan 218 kuvausta koskien jonkinlaista konkreettista tai fyysistä muutosta. Tällaisten kuvausten määrä vaihteli 6–29 välillä haastattelua kohden. Aineistosta muodostui 18 erilaista kuvausta ns. konkreettisesta muutoksesta, joihin yksittäiset kuvatut muutokset sisältyvät. Jaottelin aineistossa kerrotut erilaiset muutokset sisäisiin ja ulkoisiin muutoksiin, jotka on esitetty taulukossa 2. Sisäiset muutokset kohdistuvat omaan organisaatioon, joka tässä tutkimuksessa on TE-toimistot. Aineistossa kuvataan kyllä myös esimerkiksi niin sanottua konserniohjausta. Tässä jaottelussa se on kuitenkin liitetty ulkoisiin muutoksiin, koska sana kuvataan aineistossa lähinnä ministeriön ohjaukseksi. Ulkoisia muutoksia ovat muun muassa muutokset toimintaympäristössä, jotka kuitenkin aineiston mukaan vaikuttavat toimiston toimintaan. Seuraavissa kappaleissa tarkastelen muutoksekuvauskuksia.

Taulukko 2. Aineistossa kerrotut erilaiset sisäiset ja ulkoiset muutokset.

<b>Sisäiset muutokset ja omaan organisaatioon kohdistuvat (konkreettiset tai fyysiset) muutokset (TE-toimistot)</b>	<b>Ulkoiset muutokset ja muutokset toimintaympäristössä, jotka vaikuttavat toimiston toimintaan</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. toimistoverkkomuutokset / toimipaikkamuutokset (5)</li> <li>2. toimiston asiakaspalvelumallien muutokset (koko organisaation/toimiston) sis. toimitilojen muutokset, kuten huoneet ja asiakaspalvelupisteet (22)</li> <li>3. omaan työhön liittyvät muutokset (omasta aloitteesta/sisäiset lähtökohdat esim. tehtävän- tai työnkuvan muutokset, jotka voivat samalla vaikuttaa esim. siihen miten ko. palvelun tuottaminen on muuttunut toimiston sisällä tai miten asiakas ohjautuu ja valikoituu palvelun piiriin) (26)</li> <li>4. toimiston toimintatapoihin liittyvät muutokset (38)</li> <li>5. palveluihin kohdistuvat muutokset (esim. sähköisten palveluiden ja monikanavaisten palveluiden lisääntyminen) (11)</li> <li>6. toimintakäytäntöihin liittyvät muutokset (4)</li> <li>7. muutokset johtamisessa ja johtamiskäytännöissä (4)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. talouden suhdanteen muutos (19)</li> <li>2. kuntaliitokset ja seutukuntamuutokset (3)</li> <li>3. ohjaavan ministeriön organisaatiomuutos (TM +KTM = TEM) (12)</li> <li>4. TE-keskuksien organisaatiomuutos v. 2009 (2)</li> <li>5. TE-toimiston nimen muutos (4)</li> <li>6. säädösmuutokset (12)</li> <li>7. muutokset ohjeistuksessa ja ohjauksessa (21)</li> <li>8. muutokset tulosohtauksessa (2)</li> <li>9. tuottavuustavoitteisiin liittyvät muutokset (26)</li> <li>10. hallituskausien vaihtuminen (6)</li> <li>11. asiakkaiden palveluohjausta koskien asiakaspalveluverkoston muiden palveluiden muutokset (esim. sote-palvelut) (1)</li> </ol>

<sup>6</sup> Tässä kohdassa konkreettisia muutoksia kartoitettaessa ei ole laskettu mukaan haastateltavien kuvailemia eriteltyjä muutoksia henkilökohtaisissa työtehtävissään tai henkilökohtaisia siirtymiä tehtävästä toiseen.

Monilla haastatelluista oli pitkä työkokemus tässä hallinnossa, pääosin työvoimatoimistossa. Haastateltavat kuvasivat työssään tapahtuneita muutoksia koko heidän hallinnossa oloaikana. Aineiston muutoskuvauksissa on näin ollen myös runsaasti (30) kuvauksia siitä, minkälaisia muutoksia toimistossa tai hallinnossa on tapahtunut aiemmin 15 vuoden ja jopa 30 vuoden aikana. Aineistossa kerrotuista pitkän ajan muutoskuvauksista koostin alla olevan kuvion 8.



Kuvio 8. Aineistossa kerrottuja pitkän aikajänteen muutoksia.

1980-luvulla ensimmäisiä aineistossa kerrottuja merkittäviä muutoksia oli toiminnallinen muutos, eli asiakaskorteista siirtyminen tietotekniikkapohjaiseen asiakastietojärjestelmään. 1990-luvun lama kuvataan aineistossa monessa mielessä taitekohtana pääasiassa omassa työssä, esimerkiksi. ”edellisen laman jälkeen ei ole kiire hellittänyt”. Toimistojen palvelumalleihin, toimintatapoihin, toimintakäytäntöihin ja ylipäätään palveluihin kohdentuvana – tässä aineistossa sisäisiin muutoksiin kohdentuvana – seikkana kuvataan työnantaja- ja työnhakijapalveluiden eriytymistä omiksi palvelusektoreikseen.

1990-luvulla tapahtuneita monenlaisia muutoksia kuvataan aineistossa, kuten vuoden 1995 EU:n myötä tulleita ESR-hankkeita ja esimerkiksi maksullisten palveluiden kehittymistä työnantajapalveluissa. 2000-luvun ensimmäinen vuosikymmen oli hyvin monenlaisten muutosten aikaa, joita aineiston kuvauksissa esiintyy. Sähköisten palveluiden ja työvoimapalveluiden uudistukset vaikuttivat toimistoissa. Internet kehittyi voimakkaasti palvelukanavana samoin kuin puhelinpalvelut. Työvoiman palvelu- ja työnhakukeskukset perustettiin. Lisäksi oli toimistoverkkouudistuksia, joiden myötä mm. toimistoja yhdistettiin ja toimipaikkoja vähennettiin. Vuoden 2008 lopulla tuli globaalin finanssikriisin myötä nopea kontrasti työllis-

syystilanteeseen, joka heijastui toimistojen toimintaan monessa mielessä. Aineistossa kuvastuu, toimistojen toiminnan näkökulmasta, yhteiskunnalliset megatrendit eli osaamisen, kilpailukyvyyn ja tuottavuuden nostaminen, jotka ajoittuvat 1990-luvun laman ja vuonna 2008 alkaneen taantumien väliin.

### 5.1.1 Sisäiset muutokset

Yhteensä 110 kuvausta koski sisäisiä muutoksia, jotka jakaantuvat seitsemään eri temaattiseen kokonaisuuteen. Tähän kohdentuvat ensinnäkin toimistojen toimipaikkoihin liittyneet muutokset. Toimistoja ja toimipaikkoja oli yhdistetty tai toimiston hallinnollista toimipaikkaa muutettu.

H12: ”Meidän toimipaikat yhdistyivät. Elikkä mehän ollaan oltu jo neljä vuotta seudullinen työvoimatoimisto, mutta konkreettisesti sitten x:n toimipaikka liitettiin tänne elikkä sieltä työntekijät tuli tänne.”

Sisäisiin muutoksiin kohdentuvat myös asiakaspalvelun toimintatapojen muutokset. Työntekijöiden kuvauksissa käytetään usein termejä ”toimiston palvelumallimuutos”, ”palvelumalliuudistus” tai ”toimintamallimuutos”. Haastateltavien kuvauksissa näihin asiakaspalvelun toimintatapojen muutoksiin liittyi esimerkiksi eräänlaisia suuntauksia, kuten siirtyminen entistä enemmän pois ajanvarauspalvelusta, tietynlaisesta syvennetystä palvelusta. Vain erityisiä asiakaskohderyhmiä on säilytetty ajanvarauspalvelussa, kuten maahanmuuttaja-asiakkaiden kotoutumissuunnitelmien tekeminen, nuorten ammattia vailla olevien, ammatillisen kuntoutuksen ja hyvin pitkään työttömänä olleiden työnhaku- ja aktivointisuunnitelmien tekeminen.

H3: ”Kuntoutusneuvojilla on ajanvaraus, mutta ei ammattialajakoja. Ammatinvalinnanohjaukseen menee tietenkin ajanvarauksella.”

Näissä asiakaspalvelun toimintatapojen muutoskuvauksissa kuvataan myös erilaisten vuoronumerojärjestelmien kehittymistä asiakasvirtojen ohjauksessa toimistojen asiakaspalveluissa. Tähän kohdentuu kuvauksissa myös erilaisten asiakasryhmien ammattialajakojen poistamista, kaventamista tai uudelleenmuotoilua.

H3: ”kuunlopulla alkoi uusi malli, missä romutettiin ammattialajaot. Nyt kaikki otavat päivystyslunteeisesti kaikkia työnhakija-asiakkaita vastaan.”

H8: ”Muutettiin tänne ja meillä oli se avotiski ja meitä oli siinä [x-määrä] eli peruspalvelussa ja otettiin siinä sitten asiakkaita ja sitten tuli tämä toimialajako ja huoneet.”



Palvelun muodoista kerrottaessa käytetään nimityksiä ”yksikkö” tai ”tiimi”. Esimerkiksi koulutusyksikkö, tukiyksikkö, työnvälityksikkö tai vastaavasti kuvauksissa käytetään nimikettä työnantajapalvelut tiimi. Kaiken kaikkiaan muutokset vaihtelevat toimistoittain.

H4: ”Nyt voimavarat on keskitetty tähän työnvälityksikköön [...] Mutta 20 vuoteen toimistossa mahtuu kyllä toimintamallimuutoksia ja osastonmuutoksia ynnä muita, eliikkä tietyllä tavalla osastot ovat yhdentyneet välillä ja eriytyneet välillä.”

Palvelumallimuutoskuvauksissa kuvataan myös työnantajille tarjottavien henkilöstöratkaisupalveluiden muutoksia, kuten maksullisten palveluiden uudelleenmuotoutumista esimerkiksi aluejaon ja organisoitumisen suhteen.

H5: ”Nykyään meillä on niin sanottu täyden palvelun talo. [...] Meillä liitettiin alueeseen nyt tässä viimeisessä liitoksessa xx[kaupunki] ja xx [kaupunki] siirtyi meiltä pois vuodenvaihteessa.”

Omaan työhön liittyvät muutokset kohdentuvat tässä jaottelussa myös sisäisiin muutoksiin. Aineistossa kuvataan mm. oman työn kehittämistä, oman työn muuttamista omasta aloitteesta ja sisäisistä lähtökohdista, joka samalla saattaa vaikuttaa muuhunkin toimintaan toimistossa, esimerkiksi siihen, miten ko. palvelun tuottaminen on muuttunut toimiston sisällä tai miten asiakas ohjautuu ja valikoituu tämän palvelun piiriin. Omaan työhön liittyviä muutoksia kuvataan paljon (26).

Toimiston toimintatapoihin vaikuttaneita seikkoja kuvataan aineistossa 38 näytteessä. Tällaisia kuvauksia ovat esimerkiksi toimiston yhteistyökumppaneiden lisääntyminen ja verkostotyön kasvaminen, toisaalta myös vähentyminen, kun aika ei riitä siihen muuttuvassa tilanteessa. Lisäksi tarve saattaa olla lisääntynyt, mutta ajankäyttö vähentynyt. Toisaalta toimintatapoja kehitetään aineiston kuvausten mukaan myös yhdessä yhteistyötahojen ja verkostojen kanssa.

H4: ”Tänä päivänä oikeestaan en hirveesti tee [verkostotyötä, yhteistyötä toimiston ulkopuolelle], koska tota, se on meillä tuo työ nyt tossa, että asiakkaita otetaan vastaan.”

H8: ”No nyt ei meillä enää ole ajanvarauksia. No, onhan meillä sitten tämmösiä kolmikantakeskusteluja kurssiopettajan ja kurssilaisten kanssa, jos on jotain ongelmia ja näitten eri verkostojen kanssa.”

Sisäisten toimintatapojen muutoksia on aiheuttanut myös erilaisten tietojärjestelmien monimuotoistuminen, kuten asiakastieto- ja maksujärjestelmät. Sähköiset järjestelmät ovat muuttaneet mm. tiedon hallintaa ja tiedon jakamista. Sähköisen tiedon hallinta kuvataan määrällisesti

ja laadullisesti yhä haasteellisemmaksi. Määrällisesti tiedon tulva kasvaa ja itselle, omaan työhön kuuluvan, olennaisen tiedon osuus hämärtyy ja muuttaa laadullisesti muotoaan. Toimintatavoissa tämä tarkoittaa asiakkaiden ohjaamista myös sähköisten ja puhelinpalveluiden piiriin.

Omaan työhön ja toimiston toimintatapoihin kohdistuvia muutoksia kuvataan tässä aineistossa tämän jaottelun mukaan erilaisissa muutoskuvauksissa määrällisesti eniten, yhteensä 64 kertaa. Määrä selittyy osittain sillä, että omaan työhön tai toimiston toimintatapoihin liittyviä muutoksia voi seurata lähes kaikista tämän jaottelun muista muutoksista, kuten säädös- ja ohjeistusmuutoksista ja esimerkiksi palvelumallimuutoksista. Palvelumallimuutoksen kerrotaan aiheuttaneen esimerkiksi toimintatapojen muutoksia, kuten työn organisoitumisen muutoksia ja esimerkiksi vastuukysymysten muutoksia, kuten yksilövastuusta ”trioksi”.

H4: ”On muodostettu sitten semmosia trioja, jotka pääsääntöisesti sopii keskenänsä sitten asioita, kuten niinkin yksinkertaiset asiat kuin ruokatunnit.”

Sisällytin sisäisiin muutoksiin kuuluviksi myös palveluihin kohdistuneet muutokset, kuten sähköisten ja monikanavaisten palveluiden kehittyminen. Tähän liittyy asiakkuuden jaottelua palvelukanavan käytön mukaan – internet- ja puhelinpalvelut sekä henkilökohtainen palvelu – ja idea siitä, että internetpalveluiden kehittyessä henkilöstöresursseja kohdennetaan uudella tavalla liittyen hallinnon asiakkuusstrategiaan ja uudentyppisiä palveluja kehittyä koko ajan esimerkiksi puhelinpalveluja, joissa palveluita voidaan kehittää esimerkiksi pitkistä etäisyyksistä huolimatta.

Samoin toimintakäytäntöihin liittyvät muutokset tässä jaottelussa ovat sisäisiä muutoksia. Asiakaspalvelun toimintakäytäntöihin sisältyy tässä yhteydessä myös asiakkaan ohjautuminen tai valikoituminen toimiston sisällä eri palveluiden piiriin ja ohjautuminen asiakkaan tilanteen mukaan palvelusta toiseen. Näitä toimintaprosessien uudelleenmuotoutumisia ovat ohjanneet myös valtakunnalliset painopistemuutokset ja työvoimapalveluiden valtakunnalliset uudistukset, kuten työvoimanpalvelukeskuksien kehittyminen, palvelumalliuudistukset ja työnhakukeskuksien kehittyminen. Toisaalta paikalliset ja alueelliset kehittämishankkeet, kuten ESR-hankkeet, ovat ohjanneet palveluihin ja työkäytäntöihin uudelleenmuotoutumista.

H3: ”Projekteja, joihin voi ohjata sen mukaan, mikä on tarve. Nyt on tullut uutena palveluna sitten työhönvalmennuspalvelu, joka on ostopalvelua. Ne keskittyvät sitten yhteen ihmiseen kerrallaan ja hänelle työn hankkimiseen.”

Toimitiloja koskevat muutokset saattoivat aineistossa nivoutua myös palvelumalleihin liittyviin muutoksiin. Esimerkiksi asiakaspalvelupisteitä oli muutettu avokonttoreiksi tai joissakin toimistoissa niitä tai ns. loosseina olleita asiakaspalvelutiloja oli muutettu huoneiksi.

Kuvauksia muutoksista johtamisessa ja johtamiskäytännöissä ei esiintynyt aineistossa suoranaisesti kovin paljon (4). Tähän kohdentui kuvauksia mm. seikoista, joissa aiemmin esimies selvitti ohjeiden ja säädösten soveltamisongelmiin liittyviä ratkaisukysymyksiä ”ylemmiltä” organisaation tasoilta. Nyt tiiminvetäjä tai vastaava lähiesimies selvittää soveltamisongelmiin liittyviä ratkaisukysymyksiä.

H2: Tässä on sekin varmaan aika paljon muuttunut, että ennen muistaa, että esimies oli lähinnä se, että hän oli se, jolta kysyttiin ja hän sitten selvitti asiaa. Nythän se on vastuu tavallaan siirtynyt tiiminvetäjille.”

Aineistossa esiintyy myös kuvauksia työterveyden roolista ja sen mahdollisesta uudenaikaisesta korostumisesta tarjoten esimerkiksi ns. kolmikantakeskustelut apuvälineenä oman työn kuormittavuuden tai kehittämisen tarkasteluun. Aineiston kuvauksissa kerrotaan työhön kohdistuvan henkilökohtaisen seurannan lisääntymisestä, esimerkiksi työhön osoitusmäärien tai asiakaspalvelun asiakasmäärien henkilökohtaista seurantaa on lisätty. Tämän aineiston mukaan työntekijät ovat hyvin tietoisia seurannan käytöstä ja käytettävyydestä esimerkiksi tulostavoiteseurannan, ennakoinnin tai kuormittuneisuuden seurannan apuvälineenä. Työtä sinänsä kuvataan luonteeltaan itsenäiseksi.

### **5.1.2 Ulkoiset muutokset**

Ulkoisiin muutoksiin kohdentui kuvauksia lähes yhtä paljon kuin sisäisiin muutoksiin, eli 108 kuvausta 11 eri temaattiseen asiakokonaisuuteen. Ulkoisiin muutoksiin luokittelin TE-toimiston ulkopuolella tapahtuvat aineistossa esiintyvät muutokset, jotka kuitenkin aineiston mukaan näyttävät vaikuttavan toimistoihin monin tavoin. Toimistojen alueilla saattoi olla kuntaliitoksia ja seutukuntamuutoksia. Kuntaliitokset olivat vaikuttaneet mm. niin, että joidenkin kuntien alueella olevia asiakkaita oli vaihtunut toisen toimiston alueelle.

Taloudellisen tilanteen kuvauksia on aineistossa 19 näytteessä. Lokakuusta 2008 alkaen haastattelutilanteeseen saakka (toukokuu 2009) työpaikkojen määrä oli vähentynyt ja työnhakijoiden määrä oli lisääntynyt. Suhdanteen muutos kerrotaan aineistossa näkyvän eri tavoin. Jonkin toimiston alueella työllisyystilanne oli heikentynyt taantumasta johtuen odotettua vähem-

män haastatteluajankohtaan mennessä, jonkin toisen toimiston alueella taas työttömien työnhakijoiden määrä oli saattanut moninkertaistua muutamassa kuukaudessa suhdanteen muuttuessa syksyllä 2008. Oli tapahtunut voimakas käänne lyhyessä ajassa. Työvoimapula esimerkiksi metallialalla oli vaihtunut vakaviin lomautuksiin ja irtisanomisiin. Suhdanteen muutos oli toimiston alueella aiheuttanut poikkeuksellisen voimakkaan kontrastin aiempaan nähden.

H2: ”Eli tilanne on pahentunut moninkertaisesti muutamassa kuukaudessa. Nyt on hypätty yrityksissä lomautus- ja muutosturvainfoja pitämässä, kun tähän asti on hypätty etsimässä vaihtoehtoja, että saadaan sinne työvoimaa. Tää on jotenkin niin totaalaisesti kelkka kääntynyt äkkiä.”

Ulkoisiin muutoksiin luokittelin myös ohjaavan ministeriön organisaatiomuutoksen<sup>7</sup> ja vuonna 2009 toteutuneen TE-keskusten organisaatiomuutoksen. Näitä kuvauksia oli yhteensä 14. Nämä muutokset olivat aiheuttaneet muutoksia toimistoille mm. ohjeistuskäytännöissä ja ohjauksessa. Vuonna 2009 käsillä oleva muutos aluehallinnossa (ELY<sup>8</sup>) koskien TE-keskuksia ei aineistossa vielä juurikaan näy. Nimenmuutos TE-toimistoksi<sup>9</sup> tuodaan esiin aineistossa jonkin verran. Kokonaisuudessaan organisaatiomuutoksen kerrotaan aineiston kuvauksissa olevan pitkälti kesken.

H3: ”On aika lailla epäselvää vielä, mitä kukakin tekee ja mistä me oikein vastataan. Mitä esimerkiksi elinkeinopuoli tuo tullessaan, kun nyt ollaan työ- ja elinkeinotoimisto.”

Muutokset ohjeistuksessa ja ohjauksessa johtuvat haastateltujen käsityksissä muutoksista organisaatioissa, mutta myös muista seikoista, kuten strategisten painopisteiden muuttumisesta muun muassa hallitusohjelmissa. Kokonaisuutena kerronnassa kuvataan tietynlaista koettua lyhytjännitteisyyden lisääntymistä ohjauksessa. Muutoksia ja uudistuksia ei kunnolla saada vietyä loppuun, kun jo tulee uutta muutosta tilalle, jossa painopisteet voivat muuttua. Yleisesti ottaen muutoksen toteutuman arviointia puuttuu haastateltujen käsityksissä. Tulosohjauksen muutokseen kohdentuu kuvauksissa lähinnä tuloshakuisuuden lisääntymiseen ja kiristymiseen kuvaavia seikkoja.

Samoin tuottavuustavoitteiden muuttumista kuvaavat seikat aineistossa kohdentuvat paljolti erilaisiin ”kiristymisiin”. Työ on kokonaisuudessaan muuttunut ”raaemmaksi”. Tavoitteet, odotukset ja toiveet ovat kaikilla tahoilla (asiakkaat, työnantaja, yhteiskunta) korkeammalla.

---

<sup>7</sup> Työministeriö ja Kauppa- ja teollisuusministeriö yhdistyivät Työ- ja elinkeinoministeriöksi vuoden 2008 alusta alkaen.

<sup>8</sup> TE-keskusten organisaatiomuutos oli voimassa vuoden 2009, jonka jälkeen aluehallintouudistus liitti TE-keskukset uuteen perustettavaan organisaatioon ELY-keskukseen.

<sup>9</sup> Työvoimatoimiston nimi muuttui Työ- ja elinkeinotoimistoksi (TE-toimisto) vuoden 2009 alusta alkaen.

Toisaalta kuvauksissa kerrotaan kuinka ”työelämä on koventunut ylipäätään – kuljetaan samaa tahtia muiden kanssa ja työmarkkinatkin muuttuvat”.

H1: ”Koska meiltä viedään työntekijöitä. Nytkin vaikka on hieman lisätty, niin tuottavuusohjelma on siellä takana. Tuottavuusohjelma pelottelee taustalla.”

H10: ”Että nämä on semmosia asioita, jotka on hankalia tässä ja jotka on muuttunut edelleen niin kun sillä lailla että se on mun mielestä tullut ankarammaksi edelleen. Eihän tämä ole pelkästään työhallinnon asia. Se on ylipäätään se, että tämä työelämä on koventunut. Ja tässä me kuljetaan samaa tahtia muitten kanssa.”

Säädösmuutokset, joista aineistossa on erilaisissa kuvauksissa 12 näytettä, ovat tässä jaotellussa myös ulkoisia muutoksia. Aineiston mukaan ne ovat TE-toimistojen toiminnassa tuttuja sinänsä. Aineistosta käy ilmi, että aiemmin vuotuiset toimintaan kohdentuneet säädösmuutokset ovat mm. ajallisesti tihentyneet. Myös hallituskauden vaihtuminen kuvataan aineistossa tässä jaotellussa ulkoisena toimiston toimintaan vaikuttavana seikkana kuusi kertaa. Kuvauksissa näkyy mm. että ohjausvalta vaihtuu eduskunnan mukana neljän vuoden välein, mutta työntekijästä tuntuu, että hallinto muuttuu yhä useammin ja useammin.

H10: ”Ja tota semmonen totta kai julkinen hallinto, joka perustuu eduskunnan ohjausvaltaan, vaihtuu aina neljän vuoden välein. Mutta siis tuntuu että hallinto muuttuu useammin ja useammin.”

Asiakkaiden palveluohjausta koskien muiden tahojen palveluiden muutokset, kuten sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut, jotka sisältävät esimerkiksi mielenterveyspalvelut tai päihdehuollon palvelut, ovat tässä jaoteltu ulkoisiin muutoksiin, mutta voivat olla asiakastyössä vaikuttamassa toimistojen toimintaan.

H11: ” Koska hetken aikaa siellä ei ollut lääkäreitä riittävästi.”

Taulukkoon kerättyjä aineistossa esiintyviä muutoksia voidaan tarkastella myös ajankohdan mukaan: osa muutoksista oli tapahtunut lähellä aineistonkeruuaikaa, joko ennen sitä tai lähimmän vuoden sisällä, osa muutoksista taas toteutettiin vähän myöhemmin. Osa muutoksista taas on luonteeltaan säännöllisesti toistuvia tai ylipäätään toistuvia, kuten säädösmuutokset. Aineiston mukaan voi ajatella, että tutkimuksen kohteena oleva organisaatio ja hallinto ovat ikään kuin muutosprosessiherkkä tai muutoksille alttiita ja näin on myös otollista, että työssä koetaan ristiriitaisuuksia, jotka vaikuttavat työhön.

## **Yhteenveto muutokuvauksista**

Aineistonäytteissä esiintyviä työntekijöiden kertomia heidän työhönsä vaikuttavia muutoksia, eli tässä analyysiyksikkönä käytettyjä muutokuvauksia, on aineistossa monia erilaisia ja niistä muodostuu erilaisia ulottuvuuksia. Jaoin muutokuvaukset tässä kategorisesti sisäisiin ja ulkoisiin muutoksiin. Nämä pääkategoriat jaoin vielä temaattisesti asiakokonaisuuksiin, jotka kuvaavat muutoksien ulottuvuuksia mahdollisimman konkreettisesti. Määrällisesti kuvauksia on paljon, ja ne jakaantuvat näihin pääkategorioihin melko tasan. 16 työntekijän kerronnassa analyysiyksikkönä käytettyjä muutokuvauksia on yhteensä 218, ja niitä on jokaisessa haastattelussa. Keskimäärin kuvauksia on 14 haastattelua kohti.

Muutokset ovat työntekijöiden puheessa sekä myönteisiä että kielteisiä. Työntekijöiden kokemuksen ja käsitysten mukaan työtä koskevissa erilaisissa dimensioissa on tapahtunut ja on tapahtumassa runsaasti muutoksia. Aineiston mukaan voidaan ajatella, että viimeisen vuoden tai kahden aikana haastatteluajankohdasta (aineistonkeruuhetkestä) taaksepäin ja aineistonkeruuhetkellä on näkyvissä eräänlainen muutoksiin kohdentuva kontrasti, joka johtuu paljolti talouden suhdanteen ja hallinnon strategisten painopisteiden muutoksesta. Lisäksi aineistossa on paljon kuvauksia muutoksista, jotka kohdentuvat pidemmälle aikajänteelle, kuten viidestätoista jopa lähelle kolmeakymmentä vuotta. Tästä johtunee, että haastateltavat myös kuvaavat ikään kuin tottuneensa jatkuvaan muutokseen.

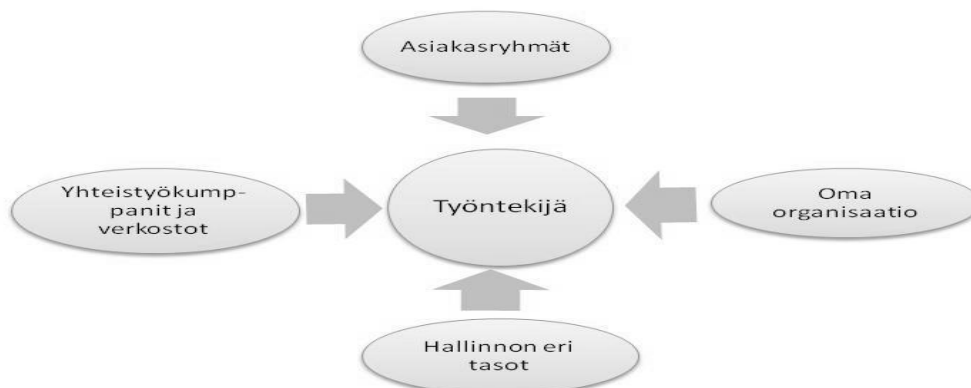
Osa työhön vaikuttaneista muutoksista on kertaluonteisia ja osa taas toistuvia, kuten säädös-  
muutokset. Osa muutoksista on sellaisia joihin työntekijä ei voi itse vaikuttaa, kuten suhdan-  
netilanteen muutos, ja osa sellaisia, joihin voi itse vaikuttaa, kuten omiin työtapoihin. Vaikka-  
kin muutokset koetaan työssä välttämättöminä ja kehitystä edistävinä, työntekijät kuvaavat  
myös sitä, miten muutokset rasittavat työssä, lisäävät työn vaatimuksia ja heikentävät työn  
hallintaa. Seuraavaksi tarkastelen sitä, minkälaisia odotukset ja vaatimukset ovat tässä työssä  
ja miltä työn hallinta näyttää muutoksessa tai muutoksen yhteydessä, eli miten muutos vaikut-  
taa työn hallintaan tämän aineiston perusteella. Tässä tutkimuksessa tarkastelen työn muutosta  
laajemmin kuin vain esimerkiksi työhön kohdistuvana fyysisenä organisaatiomuutoksena.  
Muutos on tämän tutkimuksen kontekstia ja tätä tutkimusta luonnehtii se, että työntekijä tekee  
työtään muutosten ympäröimänä.

## 5.2 Työn koettu kuormittavuus

Tässä luvussa tarkastelen sitä, mitä työssä koettu muutos merkitsee kokonaisuutena työn hallinnalle. Tämä on tiivistettynä toinen tutkimuskysymys. Pyrkimykseni on selvittää aineiston perusteella, minkälaisia asioita työntekijät kuvaavat työssään olevan suhteessa työn hallintaan ja työssä kokemiinsa muutoksiin. Tämän kategorian nimi on työn koettu kuormittavuus.

### 5.2.1 Työhön kohdistuvat odotukset ja vaatimukset

Tässä alaluvussa tarkastelen työn hallintaa odotuksien ja vaatimusten näkökulmasta. Tarkastelen työntekijöiden kuvaamia omaan työhönsä kohdistuvia odotuksia ja vaatimuksia neljässä eri suunnassa: asiakasryhmät, oma organisaatio, hallinnon eri tasot sekä erilaiset yhteistyökumppanit, sidosryhmät ja verkostot. Pyrin myös kuvaamaan sitä, miten työssä koettu muutos näkyy tässä yhteydessä. Alla oleva kuva havainnollistaa odotuksia ja vaatimuksia eri suunnista. Ulkoapäin tulevia suuntia on tässä yhteydessä neljä. Viides suunta on työntekijän odotukset omalle työlleen. Myös kuudes suunta on olemassa siinä mielessä, että julkisen työvoimapolvelun toteutumiseksi on myös yhteiskunnallisia odotuksia. Tässä yhteydessä odotusten suunnat rajautuvat työntekijöiden tarkemmin kuvaamiin neljään suuntaan.



Kuvio 9. Odotusten ja vaatimusten suunnat aineistossa.

Tiivistäen voisi sanoa, että työn odotukset ja vaatimukset eivät varsinaisesti ole muuttuneet, koska perustehtävä työssä on sama eli julkinen työvoimapolvelu. Odotuksia ja vaatimuksia kirstävät kuitenkin sekä sisäiset että ulkoiset muutokset. Kuormittuminen rakentuu eri suunnissa eri tavoin, kuten tilannesidonnaisesti asiakassuunnassa. Eri suunnista kohdistuu työnteki-

jään erilaisia odotuksia ja vaatimuksia. Myös kaikista suunnista tulevia yhteisiä odotuksia on, kuten palveluiden ja tavoitteiden yhteensovittamisen odotus sekä tuloksellisuuden ja tavoitteellisuuden odotus.

Asiakasryhmien suunnasta työntekijään kohdistuvat odotukset näkyvät tuloksellisuuden ja tavoitteellisuuden odotuksina. Lisäksi asiakkaalle odotetaan annettavan ja hän myös itse odottaa saavansa ratkaisuja, aktivointia ja toimenpiteitä. Sekä työnantaja-asiakkaille että työnhakija-asiakkaille tulisi löytää ratkaisuja ja toimenpiteitä. Jälkimmäisiä tulee aktivoida myös muuttuvissa talouden tilanteissa ja niistä huolimatta. Taloustilanteen muutos nopeassa tahdissa oli lisännyt niiden kontrastia työssä. Muutos välittyy myös siten, että odotuksen painopiste muuttui vaihtuneessa taloustilanteessa asiakasryhmästä toiseen. Hyvässä taloustilanteessa on paljon työpaikkoja, mutta saattaa esiintyä työvoimapulaa. Huonossa taloustilanteessa työnhakija-asiakkaalle ei ole mitään tarjota.

H1: ”Ratkaisuja pitäisi löytää eli työttömiä on paljon ja lomautettuja on paljon ja ratkaisuja pitäisi heille löytää.[...] Sitten joutuu sanomaan ei oota”.

H2: ”Sanotaanko, että kolme vuotta sitten paineet oli työnantajapalveluissa, kun sitä osaavaa työvoimaa ei ollut ja yritykset olisivat sitä ottanut ja kaivannut ja sen asian kanssa kamppailtiin ja työpaikkoja tuli pilvin pimein. Ja nyt se paine on tuolla toisella puolella”

Muutoksen yhteydessä työhön muodostuu ”ei oo” -tilanteita ja lisääntyvää toivottomuutta asiakkaiden taholta. Vaikka työntekijä pitää palveluita ja toimenpiteitä hyvinä, asiakkaan auttamisen mahdollisuudet ja hänen tilanteeseensa vaikuttamisen mahdollisuudet kapenevat. Työntekijä kokee ristiriitaa ”ei oo” -tilanteessa. Työ on palkitsevaa, kun asiakkaalle on mitään tarjota, vaikka asiakkaita olisi määrällisesti paljon.

H1: ”Että kun ei ole mitään tarjota. Sehän eniten kuluttaa. Silloin, kun löydät ja pystyt etsimään niitä ratkaisuja niin, silloin ei haittaa, vaikka asiakkaita on paljon. Saat jostakin sitä palkintoa, että onnistut jossakin. Silloin, kun ei ole mitään tarjota, niin se on ehkä se kaikista kuluttavin tilanne kaikille meillä täällä.”

H1: ”On sitten tosi vaikea perustella sitä, että miksi niitä rahoja ei nyt ole.”

Muutos näkyy mm. siten, että taantumassa toimenpiteiden kysyntä kasvaa sekä työnantajilla että työnhakijoilla, ja lisää heidän odotuksiaan toimenpiteitä kohtaan. Toisessa näytteessä työntekijä viittaa siihen, että työhön muodostuu vaikea tilanne, kun käytettävissä olevat määrärahat ja hallinnon käytettävissä olevat toimenpiteet eivät ole tasapainossa asiakkaiden odotusten kanssa. Hallintaa vähentää kokemus epäsuhtaisesta tilanteesta tai tilanteen poukkoile-



vuus. Myös palveluiden käyttömahdollisuuden ennustettavuus heikentyy työntekijän kokemuksissa. Tässä näytteessä työntekijä vertaa asiaa yhteishankintakoulutuksen markkinointiin. Kun määrärahat katkeilevat, se tuo epäjohtonmukaisuutta koulutuksen markkinointiin ja asiakkaiden tilanteisiin tarttumiseen. Toisessa näytteessä työntekijä viittaa myös työn epävarmuuteen, mikä johtuu määrärahojen katkeilevuudesta.

H9: ”Ja tuota odotuksia tietysti on justiin tuo koulutuksen markkinointi. Siellähän meidän pitäis saada aikaan, että saatas mahdollisimman paljon näitä yhteishankintakoulutuksia. On ne sitten lomautusaikaisia tai on ne sitten rekryointitilanteissa tai muuten henkilöstökoulutuksia. Tiedottamisasia, siinä on aika olennainen, että osaa tarttua niihin tilanteisiin, missä näitä vois niin kun tarjota. [...] sä joudutkin yks kaks lyödä jarrut.”

H13: ”Noi palkkatukirahat. Ehkä juuri se, että se on välillä niin ailahtelevaista, että jotakin [määrärahoja] on ja sitten sitä taas yhtäkkiä ei ole ja taas onkin ja samoin työvoimakoulutusta koskee sama juttu, että se tilanne niin muuttuu. Mikään ei ole varmaa...”

Työntekijältä odotetaan muuntautumis- ja nopeaa arviointikykyä erilaisissa, muuttuvissa tilanteissa kunkin asiakkaan kohdalla. Jokaisen asiakkaan tilanne on yksilöllinen ja inhimillinen. Työntekijän kokemuksissa häneltä odotetaan mahdollisimman osuvaa palvelutarpeen arviointia ja kykyä löytää kutakin asiakasta mahdollisimman hyvin eteenpäin vievä palvelu, jos ei työpaikkaa heti löydy.

H3: ”Kyllähän tämä niinku sillai on ihmistyötä. Jokaista pitäis pystyä auttamaan jollain tapaa eteenpäin.”

Työntekijä viittaa siihen, että asiakkaiden kirjo on laaja. Asiakasryhmät ovat heterogeenisia, jolloin asiakkaiden odotukset vaihtelevat. Palvelutilanne muuttuu jokaisen asiakkaan kohdalla. Kuormittavuutta lisää se, että työntekijän pitää tietää paljon ja soveltaa tietoaan nopeasti vaihtuvissa asiakastilanteissa.

H3: ”Kun tietää mikä ihmisten kirjo on, niin vaatimukset ovat sen mukaiset. On vähän tyytyviä ja on vaativia asiakkaita. Kaikkea löytyy. Skaala on laaja.”

H3: ”Mutta että paljon tässä pitäisi tietää. Yhteiskunnallisista asioista on oltava aika lailla perillä ja sitten näistä vaihtoehdoista, että mitä vois olla.”

Hallintaa lisää hallinnon kokemus, palveluiden hyvä tuntemus ja asiakkaiden tietynlainen segmentointikyky. Inhimilliset elämäntilanteet kuitenkin vaihtelevat. Kuormittavuutta lisää myös pelko inhimillisyyden katoamisesta asiakaspalvelutilanteessa tuottavuuden tavoittelun nimissä.

H8: ”Sitten on toi noin niin, että kun aina puhutaan siitä, että työvoimaneuvojalla on se oma rooli ja pitää pysyä siinä omassa roolissa, mutta mehän ollaan ihmisiä ja ihmisiä on ne asiakkaat ja joka ikinen on yksilö.”

Palvelut muuttuvat ja uudistuvat. Palvelukanavat kehittyvät ja myös asiakkaan odotetaan omaksuvan muuttuneet palvelut. Työntekijä perehdyttää ja ohjaa työssään asiakasta, jotta kaikki palvelut ja palvelukanavat tulisivat tehokkaasti käytetyksi. Asiakas ei ohjaudu aina hallinnon toivomalla tavalla, vaan odottaa esimerkiksi henkilökohtaista palvelua puhelinpalvelun sijaan. Muutos välittyy myös siten, että asiakkaat ovat työntekijöiden kokemusten mukaan valveutuneempia kuin aiemmin. Tämä lisää odotuksia, mutta helpottaa kommunikointia.

H3: ”Asiakkaiden kanssa asioiminen on nykyään leppoisampaa. Puhutaan ihminen ihmiselle tosiaan. Asiakkaat tietävät paljon enemmän. Ne osaa vaatia paljon enemmän. Nyt puhutaan sillai niinku samaa kieltä. Me ei puhuta enää virkamiehet virkamieskieltä ja asiakkaat jotain ihan muuta.”

Työntekijältä odotetaan yhteensovittamisen kykyä erilaisissa ja muuttuvissa tilanteissa, kuten oikean työpaikan löytämistä asiakkaalle, oikean työntekijän löytämistä työnantajalle tai hallinnon tavoitteiden yhteensovittamista asiakastilanteesta. Puitteisiin liittyvät seikat, kuten asiakastietojärjestelmän rooli, korostuu. Asiakas ei tapaa välttämättä samaa työntekijää asioidessaan toimistossa uudelleen ja oleellista on se, miten hyvin työntekijä saa kirjattua asiakkaan tilanteen järjestelmään helpottaakseen asiakkaan kohtaamista ja palvelun sujumista mahdollisella seuraavalla asiointikerralla. Toisaalta eriytetyt työnhakija- ja työnantaja-asiakkaiden palvelut edellyttävät asiakkaan tietojen olevan oikein järjestelmässä ja toisaalta työnantajien ilmoittamien paikkatietojen kattavuutta siitä, minkälaista työntekijää etsitään.

H3: ”Esimerkiksi, jos on osa-aikatyö. Siinä lukee, että on osa-aikatyö, mutta se ei kerro mihin aikaan päivästä ja montako tuntii päivässä ja monenako päivänä viikossa ja onko viikonloppuja, mitä sitten on taas asiakkaan tiedettävä, että voi sitten hyvillä mielin osoittaa sitä paikkaa.”

H7: ”Kun on joku hakija, jolle ei varsinaisesti voida määritellä mitään ammattia, eikä se ittekkää tiedä, mitä se haluaa [...] ja meillä on sitten se, että se hakuammatti pitäis olla.”

Yhteensovitus kulminoituu asiakaspalvelutilanteessa työtä tarjotessa työnhakija-asiakkaalle tai työntekijää etsittäessä työnantaja-asiakkaalle. Työhön on kohdistunut muutoksia muun muassa siinä, että tarjotaanko työpaikkaa työnhakija-asiakkaalle tiedottamalla vai osoittamalla työtä mahdollisin työttömyysturvaseuraamuksin. Tiedottamisella pyritään lisäämään asiakkaan aktiivisuutta, jolloin työntekijän tiedottava rooli vähenisi ja työhön osoittamisen rooli li-

sääntyisi. Työn hallintaa heikentää tällöin puutteellisesti kirjatut tiedot tietojärjestelmässä ja kuormittavuutta lisää epävarmuus tarjottavan työn ja hakijan yhteensopivuudesta, koska riskinä on asiakkaalle koituva taloudellinen ja mahdollisesti epäoikeudenmukainen seuraamus.

Omasta organisaatiosta tuleviin työntekijöihin kohdistuvat odotukset kohdentuvat työn organisoitumiseen omassa organisaatiossa ja työn sisäiseen sujuvuuteen, asiakkaiden ohjautumiseen palveluihin ja palveluiden ylläpitämiseen. Lisäksi oma organisaatio myös odottaa tavoitteellisuutta ja tuloksellisuutta sekä palveluiden ja tavoitteiden yhteensovittamista. Odotuksena on hyvä sisäinen organisoituminen ja työn sisäinen sujuvuus. Painopiste muuttuu palvelusta toiseen talouden suhdanteen tai strategisten tavoitteiden muuttuessa. Kokonaisuuden hallinnassa työntekijään kohdistuu yhtäältä joustavuuden, monitaitoisuuden odotus, mutta toisaalta myös oman asiantuntijuuden kehittämisen ja kehittymisen odotus.

H2: ”Toimisto on niin pieni, että malli on kevyt. Tokihan on niin, että nyt kun painopiste ja ruuhkat on työnhakijapalveluissa, niin aika paljon ollaan ja tehdään sitäkin työtä. Toisaalta on hienoa, että pysyy itelläkin se moniammatillisuus, mutta toisaalta se on raskastakin, kun sitten odotetaan, että jätät omat hommat ja meet siihen ruuhkaan.”

TE-toimistossa työn luonne on erilainen eri tehtävissä ja eri palveluissa (palvelu-, normi-, konsultointiohjautuvuus). Työntekijöiden kuvauksissa työnhakija-asiakaspalvelu on normiohjautuvaa, kun taas työnantajapalveluissa korostuu palvelun konsulttiluonteisuus. Kuormittavuus ja vaikutusmahdollisuus muuttuvat tehtävästä toiseen. Työn tekemisen muuttaminen uusia odotuksia vastaavaksi ei ole aina luontevaa koko organisaatiossa ja saattaa aiheuttaa toimivuuden kitkaa ja epäjatkuvuuskohtia sisäisissä suhteissa. Tässä näytteessä kuormittumisen lisääntymistä kuvataan tilanteessa, jossa toimintoja muutetaan yhden palvelun ja asiakasohjautuvuuden osalta, mutta toiset työntekijät eivät sisäistä muutosta tai yksittäisen muutoksen kaikkia vaikutuksia muihin toimintoihin tiedosta. Muut työntekijät vastustavat prosessin muutosta ja pyrkivät toimimaan aiempaan tapaan.

H15: ”Kun muutetaan jotain prosessia, niin se on työläs, se vastarinta on niin suuri. Ja sitä tukea ei sillä tavalla saa niin kun muilta, muuta kuin esimiehiltä sitä sen muutoksen läpiviemiseksi. Muut niin kun vaan kränää, että kun aikaisemmin näin ja aikaisemmin näin. Se on ollut niin kun sellanen.”

H5: ”Kun toimintoja muutetaan ja ne vaikuttaa useimpaan ihmiseen jopa koko toimiston toimintoihin niin siellähän tulee nimenomaan näitä ristiriitoja”

Yleisesti ottaen toimintojen muutostilanteet ovat otollisia työssä koetulle ristiriitaisuuksille ja kuormitukselle. Muutostilanteet vaikuttavat yleensä useampaan ihmiseen tai jopa koko toimiston toimintoihin. Työntekijään kohdistuu odotus toimintamallin sujuvuudesta.

H3: ”Justiinsa sitä, että kerrotaan, mikä osa minä olen tässä meidän kokonaisuudessa. Jos minulle kerrotaan vain tulostavoitteet.[...] Se että ne tuntuu työläältä ja ikäviltä silloin, kun ei tiedä sitä tarkoitusta, miksi meillä on näitä strategioita, mihin me tähdätään niillä”

Työntekijältä odotetaan myös tavoitteellisuutta ja tuloksellisuutta oman organisaation suunnassa. Tulosohjaus ohjaa toimintaa toimistossa. Työntekijältä odotetaan tulosohjauksen omaksumista organisaatiossa ja tulosohjaukseen liittyvien pelisääntöjen noudattamista työssä. Tuottavuuden vaatimus näkyy toimistossa henkilöstövajana. Kuormittavuutta lisää muuttuvan ohjauksen monimutkaisuus ja vaikeaselkoisuus, joka hämärtää työn mielekkyyttä työntekijän kokemuksissa.

Hallinnon muiden tasojen suunnassa työntekijään kohdistuu palveluodotus, eli työntekijä on tuottamassa sitä palvelua ja niitä toimenpiteitä, joita TE-toimiston on kussakin tilanteessa tarkoitus hallitusohjelman ja kokonaisstrategian puitteissa tehdä. Lisäksi toimiston ja työntekijän odotetaan tekevän säädöksiin pohjautuvat tehtävät (viranomaisrooli). Työntekijään kohdistuu odotuksia hallinnon valtakunnallisten palveluiden yhdenmukaisuuden yhteensovittamisesta paikallisiin tarpeisiin ja odotuksiin sekä asiakaspalvelutilanteessa asiakkaan tilanteeseen. Näitä on sovittava yhteen toimistossa, asiakaspalvelutilanteessa ja verkostoissa. Työntekijään kohdistuu asiantuntevuuden ja tehokkuuden roolivaatimus. Hallinnon muilta tasoilta odotetaan myös nopeaa reagointia erilaisiin muutoksiin, kuten säädös- ja ohjeistumuutoksiin. Lisäksi on myös tuloksellisuuden ja tavoitteellisuuden odotus tässä suunnassa.

H14: ”Tietysti työhallinto odottaa, että me ollaan mahdollisimman tehokkaita, asiantuntevia. Meillä on asiantuntijarooli. Ja me osataan kaikki, mikä tähän työväilytykseen ja työhallinnon palveluihin liittyy.

H14: ”Ja sitten ne paineet tulevat myöskin siitä odotusten myötä eli tuota lakimuutokset ja kaikki tämmöset uudistukset, ne tulee niin nopealla aikataululla ja kaiken pitäisi olla heti hallinnassa.”

Tietojärjestelmän on keskeinen myös raportointivälineenä työssä. Tämä kohdentuu myös tulosohjauksessa. Työntekijä kokee kuormittavana vaatimukset siitä, että työtä arvioidaan enemmän työprosessien etenemisenä tai määrällisiä tavoitteita raportoituna järjestelmässä

kuin sitä mitä asiakas saa laadullisesti. Tietojärjestelmä lisää työn määrää ja muuttaa sen kompleksiseksi. Työntekijä kokee häneen kohdistuvat odotukset ristiriitaisiksi.

H15: ”Ja ne kohdistuu enemmän siihen, millä tavalla voidaan näiden prosessien etenemistä, mitä odotetaan ja vaaditaan, eikä niinkään sitä miten arvioitais laadullisesti sitä, mitä asiakas meiltä saa. Tätä omaa niin kun tavallaan tätä prosessia, vain sitä varten tavallaan ja se nousee niin kun pinnalle ja se on jotenkin se pääasia.”

Tietojärjestelmällä on työssä monta roolia. Asiakkaan tiedot tallennetaan järjestelmään ja järjestelmän avulla ohjataan ja seurataan asiakkaan palvelua. Sisäisessä yhteistyössä järjestelmän avulla sovitaan yhteen työnhakija ja työnantaja, eli työnantajan antaman paikan ja työnhakijan tiedot kohtaavat järjestelmässä. Järjestelmän avulla hoidetaan myös viranomaisroolia asiakkaaseen ja sidosryhmiin nähden, kuten työvoimapolitiittiset lausunnot ja päätökset. Tietojärjestelmällä on myös raporttirooli.

H15: ”Että niin kun se työn laadullinen sisältö jää varjoon, joka kuitenkin mun mielestä on se miksi tätä työtä tehdään. Ongelma on se, että tätä työtä tehdään tavallaan niin kun ministeriölle, eikä niin kun sille kohderyhmälle, keiden kanssa tässä niin kun ollaan, niiden ihmisten kanssa tekemisissä.”

H4: ”Kun tilastot on maailman tärkeimmät... Odotukset on, että tilastot näyttää hyviltä ja se rasittaa ihan hirveesti. Kun me ei olla täällä niitä tilastoja varten vaan me ollaan niitä ihmisiä varten. Toisella taholla seurataan vaan niitä ja ne on niinku tärkeempiä.”

Kokonaisuudessaan työn tulos kulminoituu ja raportoituu pitkälti tietojärjestelmän avulla ja sen kautta. Tietojärjestelmän rooli täyttää ison osan työntekijän työstä. Odotuksen ja vaatimuksen suunta saattaa muuttua työntekijän kokemuksissa. Kuormittumista lisää se, että työntekijä joutuu punnitsemaan järjestelmän ja asiakkaan välistä tärkeysjärjestystä odotuksissa ja vaatimuksissa: kumpi on tärkeämpi asiakas vai järjestelmä tilastoineen. Kiiretahtisessa työssä ajanhallinta rajoittaa keskittymistä.

Myös yhteistyökumppaneiden ja verkostojen suunnassa tuleviin odotuksiin lukeutuu palveluiden ja tavoitteiden yhteen sovittaminen sekä tuloksellisuus ja tavoitteellisuus. Samasta suunnasta työntekijään kohdistuvat odotukset myös yhteistyöstä, palvelusta sekä työmarkkinoiden asiantuntijuudesta. Verkostoissa odotetaan yhteistyötä ratkaisujen etsimiseksi oman alueen hyväksi. Suhdannetilanteen heikentyessä tai resurssien vähentyessä yhteistyöllä haetaan yhteisesti tuotettuja ratkaisuja ja tehokkuutta.

H2: ”Ulkopuolelta myös, eli ne odottaa nykypäivänä TE-toimistolta enemmän kuin aiemmin. Varmasti se on lähinnä sitä yhteistyötä eli ollaan saman pöydän ääressä ja teh-

dään kolmikantayhteistyötä ja yhdessä pyritään ratkaisuja ratkomaan koko alueen hyväksi eli niinkun verkostomaisena yhteistyönä.”

Edellisessä näytteessä mainittua kolmikantakeskustelua käydään myös yhdessä asiakkaan kanssa eri osapuolien kanssa, kuten sosiaalitoimen aktivointisuunnitelmien yhteydessä, kouluttajan kanssa työvoimakoulutusten yhteydessä, työvoiman palvelukeskuksen kanssa asiakasohjaustilanteessa ja kuntoutuslaitoksen ammatillisen kuntoutuksen työkyvyn selvittelyn yhteydessä. Kullakin taholla odotetaan TE-toimiston edustajan osallistuvan tilanteeseen. Osa yhteistyöstä on säädösperusteista, kuten aktivointisuunnitelmien tekeminen. Yhteistyötahoilla on myös palveluodotus TE-toimistolle. Sidosryhmäyhteistyö on laajenevaa. TE-toimiston ja työntekijän on harkittava, mihin voi osallistua.

H1: ”Sitten mitä sidosryhmäyhteistyö on ulospäin, niin se on niin laajaa, kun vain kerkiää tekemään.”

Yhteistyö voi olla säädösperusteista tai suoraan asiakkaisiin kohdistuvaa yhteistyötä eri tahojen kanssa, palveluiden tuottamista verkostomaisena tiimityönä tai vapaamuotoisempaa sidosryhmäyhteistyötä esimerkiksi työmarkkinoiden asiantuntijan roolissa.

### **Yhteenveto eri suunnissa työhön kohdistuvista odotuksista ja vaatimuksista**

Asiakasryhmien suunnassa tulevat odotukset näkyvät ennen muuta asiakkaiden odottamina ratkaisuina. Omasta organisaatiosta tulevat työntekijään kohdistuvat odotukset kohdentuvat ensisijaisesti työn organisoitumiseen omassa organisaatiossa ja työn sisäiseen sujuvuuteen. Hallinnon suunnassa tulevat odotukset näkyvät ennen muuta palveluodotuksena. Verkostojen suunnasta työntekijään kohdistuu odotukset yhteistyöstä ja palvelusta sekä työmarkkinoiden asiantuntijuudesta.

Kaikissa suunnissa yhteisiä työntekijään kohdistuvia odotuksia ovat tuloksellisuuden ja tavoitteellisuuden odotus sekä yhteensovittamisen odotus. Eri suunnissa työntekijän odotetaan sovittavan yhteen asiakkaiden tarpeita, palveluita ja hallinnon tavoitteita niillä resursseilla, jotka ovat käytettävissä. Sisäiset ja ulkoiset muutokset näkyvät painopisteiden muutoksina. Vaatimuksia kohdistuu työntekijän muuntautumiskykyyn erilaisten asiakasryhmien kanssa ja erilaisissa tilanteissa. Vaatimuksia kohdistuu myös joustavuuteen, monitaitoisuuteen sekä asiantuntijuuden kehittymiseen. Työssä koettua kuormittavuutta lisää asiakkaiden tilanteiden ja hallinnon tilanteiden välinen ristiriita. Työssä koettu kuormittavuus ja vaikutusmahdollisuudet

muuttuvat eri tehtävissä riippuen työn ohjautuvuudesta. Organisaation muutostilanteet ovat otollisia työssä koetuille ristiriitaisuuksille ja kuormitukselle, koska työntekijään kohdistuu odotus organisoitumisen sujuvuudesta, mutta uudet toimintamallit eivät ole vielä muutostilanteessa hioutuneet.

## 5.2.2 Työn hallintaan ja työssä jaksamiseen vaikuttavia tekijöitä

Tässä alaluvussa tarkastelen aineistossa esiin tulevia työssä jaksamiseen ja työn hallintaan vaikuttavia tekijöitä. Nämä tekijät kuuluvat myös yläkategoriaan, joka on tässä analyysissä työn koettu kuormittavuus. Tässä yläkategoriassa tarkastellaan toista tutkimuskysymystä siitä, mitä työssä koettu muutos merkitsee työn hallinnalle tämän aineiston perusteella. Ensin tarkastelen työn hallintaan vaikuttavia tekijöitä Karasekin mallin mukaan työhön vaikuttavien eri osa-alueiden näkökulmasta. Sitten tarkastelen työssä olevia työssä jaksamiseen vaikuttavia tekijöitä, jotka näyttäisivät aineiston mukaan jossain määrin kärjistyvän muutoksessa.

Karasekin mallin (1990) mukaan työn ennustettavuus vaikuttaa työn hallintaan. Tämän tutkimuksen aineiston perusteella muutoksen ennustettavuus vaikuttaa työn hallintaan muutoksen yhteydessä. Työntekijöiden kokemuksissa muutoksen hallinnan vaativuutta työssä lisää muutoksien ennakoimattomuus, suuri määrä ja tihentynyt tahti. Työntekijän kokemaa ristiriitaisuutta rakentaa ja lisää epätietoisuus tulevasta. Aineistossa tulee esille se, että muutokset työssä voivat olla työntekijälle ennakoimattomia ja rasittavia, vaikka työntekijät ovat tottuneet siihen, että työ sisältää muutoksia. Näytteissä ilmenee myös, että työntekijällä on tunne siitä, että ”mitä tahansa muutoksia voi tulla yhtäkkiä.” Omaan työhön on hankala suunnitella pidemmällä tähtäimellä. Työn hallintaa heikentää se, että muutoksien ennustettavuus on muuttunut, ja muutoksien ennakoimattomuus taas haittaa oman työn suunnittelua. Muutoksia tulee lisäksi entistä tiheämmin. Työssä on sinänsä ikään kuin sisäänrakennettuna muutos, mutta myös muutoksen kokonaisvaltaisuus on erilaista kuin aiemmin. Hallinto muuttuu entistä useammin.

H4: ”Onhan tämä aina ollut semmonen muutosprosessissa oleva hallinto, mutta nyt tuntuu, että sekin on kiihtynyt. Enää ei muutokset tule tammikuun ensimmäisenä päivänä, vaan ne tulee tammikuun ensimmäisenä päivänä ja monta kertaa vuodessa.”

Karasekin mukaan työroolin selkeys, perustehtävän hahmottaminen sekä toisaalta omien taitojen hyödyntäminen ja työn erilaiset, vaihtelevat tehtävät lisäävät työn hallintaa. Työssä koettujen muutoksien vaikutus voi näkyä työn monipuolisuudessa ja selkeydessä. Tämän tutkimuksen aineistossa näkyy työhön kohdistuvan muutoksen moninaisuuden vaikutus. Vaikka

muutos työssä koetaan välttämättömänä, työhön kohdistuvan muutoksen moninaisuutta ja määrää voi tuoda työhön epäloogisuutta. Tässä näytteessä työntekijä ilmaisee kokemuksiaan, kun muutoksia tulee paljon, jolloin työn loogisuus ja selkeys kärsivät ja työn hallittavuus hankaloituu. Kokonaisuus muuttuu pirstaleiseksi ja asiakaspalvelu kärsii työn hallitsemattomuudesta.

H10: ”Muutoksia tulee liian paljon, jotta se olisi loogista ja selkeää. Ja se tekee sen hallittavuuden hankalaksi. Ja sen huomaa siinä, kun mä olen yksi täällä, joka opettaa uusia virkailijoita tähän työhön. On hirvittävän vaikea täysin ulkoa tulevalle ihmiselle selittää tätä kokonaisuutta, joka on kuin tilkkutäkki.”

Työntekijät kuvaavat useassa haastattelussa kuinka työelämä on muuttunut ylipäätään monessa suhteessa ”kovemmaksi”, ”ankarammaksi” ja ”raaemmaksi”. Oma hallinto on ikään kuin väistämättä tässä kehitysketjussa mukana. Aineistonkeruuhetkellä oli juuri käännytty työmarkkinoiden kysyntätilanteesta taantumaan. Suhdannetilanteen muutokseen liittyi joillakin haastattelualueilla erittäin nopea ja voimakas kontrasti. Käytännössä työnhakijoiden määrä lisääntyi ja työpaikkojen määrä vastaavasti vähentyi nopeasti tilanteesta toiseen. Tässä näytteessä työntekijä kokee muutosten olleen pitkään jatkuvia ja ilmaisee muutokseen liittyvää väsymystä, joka heikentää muutoksen vastaanottamista.

H2: ”Se justiin on, kun täs on niin monta muutosta ja kun tämä on niin jatkuvaa. Nämä on kestäny nämä muutokset niin pitkään, että toivois olevan rauhallisia vuosia tässä muutaman, ettei mikään muuttuisi. Se on ehkä liikaa toivottu. ... mutta kyllä sitä toivois, että ei niin kauhiasti enää tulisi, että vähä rupiais jo rauhottumaan. Liika on liikaa sillä tavalla, ettei pysty enää ottamaan vastaan välttämättä.”

Useassa haastattelussa tulee esille, että työntekijät kokevat muutostilanteiden olevan otollisia työssä koetulle ristiriitaisuudelle, koska myös tässä työssä muutostilanteet koskettavat yleensä useampaa ihmistä tai koko toimistoa. Haastatellut työntekijät tiedostavat myös sen, että muutokset yleensä huolestuttavat ihmisiä työyhteisössä. Työntekijä kokee merkityksellisinä muutosprosessin toteutuksen positiiviset ja negatiiviset piirteet. Miten muutosprosessiin lähdetään, miksi muutos tehdään ja miten sitä arvioidaan. Tässä näytteessä työntekijä ilmaisee, että muutos on helpompi ottaa vastaan, kun muutokseen kohdistuvat asiat tuodaan positiivisella viirellä, ja niihin sisältyy jatkuvuus ja merkitys.

H9: ”Ja sitten se palaute tahtoo olla sellasta negatiivista kun lähdetään siihen muutokseen, kun tätäkään ei tehdä nyt oikein. Ja se tuodaan se muutos. Elikkä mun mielestä siinäkin olis niin kun. Pitäis saada semmonen positiivinen viire niille muutoksille.”



H9: ”Että ihmistenkin olis helpompi ottaa ne vastaan, jos ne tuodaan semmosessa positiivisessa hengessä ne asiat, ja niillä on joku jatkuvuus ja joku merkitys oikeasti siinä työssä. Sillonhan ne on mukavia muutoksia. Muutoksia tulee koko ajan ja se on ihan luonnollista, että kaikki muuttuu. Ei mikään pysy niin kun paikallaan.”

Aineiston mukaan muutoksen perustelut jäävät työntekijälle helposti hämäräksi, eli miksi muutos tehdään. Muutoksen yhteys strategiaan ei avaudu työntekijälle helposti, vaikka tiedetään taustalla olevan muutokseen vaikuttavia asioita. Työntekijä kuitenkin kokee, että strategiatyö ei avaudu käytännön työssä. Strategiatyön avaaminen työntekijälle helpottaa muutoksen ymmärtämistä ja vastaanottamista.

H3: ”Niin tuota. Koen sen jotenkin sillä tapaa, että ei se voi olla niin, että muutosta lähdetään viemään vaan, koska nyt pitää muuttua. Kyllä siellä taustalla on niitä asioita, minkä vuoksi sitä muutosta lähdetään viemään. Sehän on työyhteisössä monesti vaikeaa ymmärtää.”

H3: ”Ja sekin johtuu siitä, että meillä ei strategiatyötä avata täällä kentällä ollenkaan. Se on johtajien keskenänsä tekemä ja jos se avattas täällä kentällä, että mitä meidän strategiatyö tarkoittaa. Niin olisi paljon helpompi ymmärtää se, että miksi niitä muutoksia pitää tehdä. Se ei tuntus siltä, että taas ne johtajat jotain on keksineet ja haluaa ton läpi ja piste.”

Muutosprosessin toteutus näyttäytyy työntekijälle epäjohdonmukaisena. Työntekijä kokee, että muutoksen seuranta ja arviointia ei tehdä niin, että se näkyisi toimistossa. Pidempiaikainen seuranta jää kesken tai uuden muutoksen jalkoihin. Käsitys muutoksen lyhytnäköisyydestä tuo työhön sekavuuden tunnetta ja heikentää näin hallintaa ja syö jaksamista.

H10: ”Mä mietin, että koska meillä on ollut staattinen tila. Mä en ole nähnyt sitä vielä. Aina muutetaan jotain. Se, mikä mua ärsyttää näissä muutoksissa eniten on se, että kun aloitetaan muutos, se tehdään. Sitä ei koskaan jäädä seuraamaan, että mitä on tapahtunut.

H10: ”Annettais sen muutoksen rauhassa kypsyä käytännöksi ja nähdä että mikä siinä on hyvää ja huonoa. Vaan kesken muutoksen, joo tää on nyt tehty. Hetken päästä tulee taas uusi muutos ja mitään ei ole saatu valmiiksi.”

Asiakkaan aiemmat kielteiset kokemukset saattavat vaikuttaa asiakaspalvelutilanteen hallintaan ja asiakkaan suhtautumiseen. Viranomaisrooli ja palvelurooli vaikuttavat asiakkaan kokemuksiin.

H16: ”Työnantaja ei ole saanut semmosta, mitä on hakenut tai joku muu semmonen kokemus, mikä on väistämätöntä, kun meillä on isot asiakasmäärät. On jäänyt joku kielteinen kokemus.”

Tässä näytteessä viitataan siihen, että työnantaja-asiakas ei ole löytänyt haluamansa kaltaista työntekijää. Viranomaisroolissa tehdyt kielteiset ratkaisut asiakkaan erilaisissa tilanteissa vaikuttavat, kuten palkkatukiratkaisu. Lisäksi säädöksissä voi olla väliinpuotoajaryhmiä. Viranomaisroolissa toimistolta saadut kielteiset ratkaisut asiakkaan tilanteissa vaikuttavat myöhemmin asiakaspalvelutilanteissa palvelukokemukseen ja työntekijän palvelurooliin. Tilanteen kuormittavuutta lisää ylipäättään asiakkaan aiempi kielteinen kokemus tai vastaavasti kielteisen asian kertominen asiakkaalle. Työn kuormittavuutta näyttäisi lisäävän, jos työn luonne on sellainen, jossa tehdään vaikeita päätöksiä tai kerrotaan asiakkaalle kielteisiä lausuntoja, kuten työttömyysturvaseuraamus. Työttömyysturvaseuraamustilanteisiin liittyy myös tulkittamisvaikeuksia. Asiakkaalle on kerrottava asia. Asiakas saattaa kokea tilanteensa kohutuuttomana.

H16: ”Jos sun työtehtävänä on hyvin paljon negatiivisen palautteen antaminen, niin sen työn luonnehan on ihan erilainen. Helppo on olla kiva. [...] että tehdään vaikeita päätöksiä tai sanoa asiakkaalle kielteisiä asioita, niin sehän kuormittaa sitä virkailijaa ihan eri tavalla.”

Työhön on myös ikään kuin sisäänrakennettuna asiakkaan ahdistus, jonka työntekijä kohtaa asiakaspalvelutilanteessa. Kohtaamisessa asiakkaan ahdistus tarttuu. Kuormittavuutta lisää asiakkaan mahdollinen aggressio ja vaikeus rajata oma ahdistuksen tunne työhön.

H16: ”Se onkin taitolaji, se rajan pitäminen siinä. Mehän otetaan vastaan ne pettymykset, mitä ihmiset kohtaavat. Ja se ei ole kumminkaan aina helppo juttu.”

H16: ”Ja sitä on meidän hallinnossa kumminkin varmaan aika paljon. Mää epäilen, että sitä tapahtuu paljon, että joka toimistossa sitä on. Mutta se kuuluu tähän työhön. Se ahdistus tavallaan tarttuu siitä ihmisestä, siitä asiakkaasta.”

Asiakaspalvelutilanteen kuormittavuutta lisää myös vuorovaikutustilanteiden ennakoimattomuus. Etenkin palvelussa, jossa ei ole ajanvarausta, kuhunkin tilanteeseen voi valmistautua rajallisesti siinä mielessä, että asiakkaalle ei pysty etsimään ratkaisuvaihtoehtoja valmiiksi, vaan tilanne on spontaani dialogi asiakkaan ja työntekijän välillä. Näissä palveluissa myös päivittäisiin asiakasmääriin voi vaikuttaa vain rajallisesti. Nämä vaikuttavat siihen, että työn asiakasvuorovaikutustilanteisiin varautuminen tai ennakointi muuttuu. Työhön valmistautumisen keinot muuttuvat, ja tämä vaatii työn luonteen omaksumista. Ristiriitaa voi syntyä siitä, että asiakkaalle tulisi kuitenkin löytää nopeasti ratkaisuvaihtoehtoja.

H4: ”Onhan se, kun sä et tiedä yhtään kuka tulee, minkä takia tulee, mistä asiasta puhutaan. Mitä asioita sä voisit käyttää. Sä et pysty yhtään etukäteen miettimään.”

H4: ”Kun sä tuut aamulla työpisteeseen et tiedä yhtään, onko tämä semmonen päivä, että tossa on aamusta lähtien asiakkaita niin, että jonot kasvaa ja paineet kasvaa sitä myöten, vai onko hiljaisempi päivä, jolloin sä pystyisit tekemään jotain muitakin juttuja.”

Haastatellut työntekijät kuvaavat sitä, että kiire vaikuttaa työssä hyvin paljon ja monissa eri ulottuvuuksissa. Työntekijän kokemuksissa asiakkaalle ei ole tarpeeksi aikaa palvelutarpeen perusteella. Työntekijä ei pysty vaikuttamaan asiakasmääriin ja työtilanteisiin. Asiakasajan hallintaan vaikuttamisen kapeutumisen määrittää työntekijöiden kokemuksissa asiakaspalvelutilannetta. Työntekijän kokemuksissa asiakaspalveluaika määrittyy asiakasta kohti hyvin paljon asiakasjonon perusteella, eikä palvelutarpeen perusteella, joka olisi työntekijästä oikeudenmukaisempaa ja myös hallinnon strategian mukaista. Työntekijän kuormittavuutta lisää tunne siitä, että asiakasta olisi voinut paremmin auttaa, jos aikaa olisi ollut enemmän käytettävissä.

H10: ”Tarpeeksi aikaa asiakkaille. Sitähän tässä on toivonut koko ajan. Toiset vaatii lyhyen ajan ja usein ja toiset vaatii pidempiä aikoja kerran tai harvemmin. Mutta siihen ei ole mahdollisuutta, kun sitä jonoa on jatkuvasti.”

H3: ”Kun ne asiakkaiden tilanteet on niin moninaisia. Ja sitten se, että samaa asiakasta ei välttämättä tapaa toista kertaa.”

H3: ”Haluan, että sen ihmisen asia etenee. Kaikkien kanssa ei voi kuitenkaan käyttää niin paljon aikaa, vaikka tiedän, että se ihminen saattais olla autettu paremmin tästä tilanteesta seuraavalle portaalle, kun saisin hieman enemmän käyttää aikaa sen kanssa.”

Erityisesti työntekijöiden työhön, jotka ottavat asiakkaita vastaan ilman ajanvarausta, asiakaspalvelutyötä leimaa myös aineiston mukaan pakkotahtisuus. Työntekijä kokee, että asiakkaalle ei jää palveluaikaa riittävästi. Tietojärjestelmään odotetaan työntekijän kokemuksissa enemmän kirjaamista kuin palveluaika antaa myöten. Kirjaaminen puolestaan kuluttaa palveluaikaa. Lisäksi odotetaan asiakkaan kanssa toimenpiteitä [työnhakusuunnitelma, osaamiskartoitus] ja keskustelua enemmän kuin palveluaika sallii. Resurssit ja tehtävät toimenpiteet palveluajan puitteissa ovat ristiriidassa.

H4: ”Se, mikä mun mielestä tässä mättää, on se, että meillä ei ole aikaa asiakkaalle. Meidän pitäis tehdä hirveän hyvää ja ansiokasta työtä ja raapustaa koneelle sitä ja tätä. Ja, jos me se tehdään, niin se palveluaika, mikä me annetaan asiakkaalle näiden resurssien puitteissa, niin se ei tule riittämään.”

H4: ”No sen jälkeen ruvetaan menemään pitkiin palveluaikoihin, jotta saadaan kaikki tehtyä, just niinku pitäis tehdä niin en tiedä, mitä niille asiakkaille tehdään, jotka istuu ja odottaa kello kuudentoista aikoihin vielä palvelupisteeseen pääsyä. Sanotaanko niille vain, että tuu huomenna uudelleen. Tästä tulee juuri sitä ristiriitaa.”

Kuten aiemmin totesin, odotuksia ja vaatimuksia tulee monesta suunnasta ja ne ovat monijakoisia. Työntekijä kokee tämän vaikeuttavan selviytymistä ja keskittymistä.

H2: ”No varmaan siinä on lähinnä se monijakoisuus, että sun pitää olla monessa mukana. Sä et pysty keskittymään yhteen tai kahteen olennaiseen asiaan vaan sä oot monessa mukana.”

Kiireisessä työssä ja työssä koetun muutoksen yhteydessä korostuvat myös ohjeistukset. Tässä näytteessä tulee esiin työntekijän kokemus siitä, että työhön kohdistuu liikaa määräyksiä. Työntekijä viittaa ristiriitaisiin tilanteisiin, kuten työnhakijan ja työnantajan välissä, ministeriön ja työnhakijan välissä, työnhakijan tilanteen ja työttömyysturvaseuraamusten välissä. Vaikutusmahdollisuudet työssä tuntuvat kaventuvan. Työntekijälle tulee tunne siitä, että on puun ja kuoren välissä. Toisessa näytteessä työntekijä viittaa tässä yhteydessä ohjeistuksen selkeyteen.

H7: ”Mun mielestä on liikaa määräyksiä ja on liikaa puun ja kuoren välissä.”..

H8: ”Tulee näitä sääntöjä ja lakimuutoksia. Kyllä niin kun jokaikinen päivä ajattelee, että voi ei, tehdään niin sellasesta selvästä asiasta kauhean vaikea.”

Työntekijän kokemuksissa resurssit ja reunaehdot näyttäytyvät ristiriitaisina odotusten ja tavoitteiden kanssa. Työ on ihmistyötä, eikä asiakas aina ohjaudu hallinnon odotusten mukaan tuotannollisesti ja rationaalisesti.

H10: ”Se että reunaehdot on aika tiukat. Se että tämän työn haastavuus on. Niin se ei ole ihan niin, että nytpä tehdäänkin tämä ratkaisu ja se on siinä. Kun se ei vaan niin mene. Tämä on elävien ihmisten kanssa tehtävää työtä, joka muuttuu koko ajan. Tämä ei ole tuotantolaitos.”

Vaikka työ on luonteeltaan itsenäistä, se on kuitenkin sidoksissa muihin työntekijöihin, toimistoon ja muuhun hallintoon. Tämä voi aiheuttaa työssä jaksamiseen vaikuttavia erilaisia piirteitä. Työntekijän on jatkuvasti huomioitava myös muut työntekijät. Kiiretahtisesta työstä irtautuminen työhönkin liittyvään koulutukseen tai tilaisuuteen aiheuttaa syyllisyyttä ja stressiä muiden työmäärän kasvamisesta.

H4: ”Tämä on hirveen vaikeaksi heittänyt mihinkään osallistumisen, koska siihen tulee se oma syyllisyyden tunne, että jos mä ilmoittaudun johonkin ja lähden työpisteestä, niin nämä muut jää tänne tekemään vähemmällä resursseilla työtä.”

Työntekijällä on hyvät mahdollisuudet itsensä kehittämiseen, oman työn kehittäminen on enemmän kiinni myös toimiston ja koko hallinnon uudistumisesta.

H11: ”Siinä, että tätä työtä kehittäisi, niin se on jotenkin niin kiinni siitä muuten tämän koko hallinnon uudistumisesta. Kyllähän sillä lailla tietyllä lailla pystytään, vähän pystytään sitä katsomaan tai voidaan niin kun.”

Voi myös muodostua tilanteita, että yksilötasolla omaa osaamista ei saa hyödyntää tarpeeksi. On koulutusta ja osaamista sellaiseen, mitä ei voi hyödyntää omassa työssä.

H3: ”Minun itseni kohdalla eniten rasittaa se, että on osaamista enemmän kuin saan tässä käyttää hyväksi. No, enemmän haluaisin näitä hakijoita auttaa, koska koen, että mulla olisi siihen valmiuksia ja halua, jos olis ne mahdollisuudet. Että se on vähän riskiäistä.”

Johtamisen on todettu useissa tutkimuksissa vaikuttavan työhyvinvointiin. Seuraavaksi käsitelen joitakin aineistossa esiintyviä johtamiseen kytköksissä olevia työssä jaksamisen piirteitä, jotka ovat yhteydessä myös työn hallintaan ja työssä koettuun muutokseen.

Riittämättömyyden ja epävarmuuden tunnetta rakentaa se, että varsinkaan alussa työntekijä ei tiedä, milloin työ on hyvin tehty. Työntekijä tietää, että tässä työssä ei ole koskaan valmis, täysin oppinut ja työn luonne on osaltaan jatkuvaa tiedonkeruuta ja ongelmien ratkaisua. Riskiäisyys rakentuu kuitenkin ikään kuin väistämättä, jos ei tiedä, mitä työssä odotetaan.

H1: ”Varsinkin alussa semmosta, että miten se homma kuuluu hoitaa, että mitä siinä kuuluis tehdä. Että sais ikään kuin kuvan siitä, että millonka se työ on ikään kuin hyvin tehty ja nimenomaan semmosista tehtävistä, mitkä on tärkeitä.”

H9: ”Meillähän oli silloin siinä työpaikassa hyvin vaikeat tämmöset ilmapiiriongelmat. Mulla oli riskiäistä siitä, että mä en tiennyt mitä multa odotettiin. Sitä ei sanottu koskaan suoraan. Olin niin kun vähän eksynyt sen oman tehtäväni kanssa.”

Useat haastatellut työntekijät kertovat omakohtaisista työuupumuksen kokemuksista. Aineiston mukaan tässä työssä näyttää käyvän melko helposti niin, ettei työntekijä tiedä, mitä häneltä odotetaan, jolloin hän eksyy työssä ja tehtävässä. Työ näyttäisi edellyttävän melko vahvaa ammatillista itsetuntoa. Suhde esimieheen on tärkeä. Esimies selkeyttää odotuksia, jolloin työntekijä voi kokea ne kohtuullisiksi.

H1: ”Se auttaisi kyllä paljon motivaatiossa ja jaksaisi paremmin raskainakin aikoina, jos se työnantajan arvostus olisi paremmin luettavissa. ”

H8: ”Jotenkin sitä on pudonnutkin vähän tai ei ainakaan kaikista ole niin kiinnostunut enää. Kun ei oikein enää tiedä, että mikä on tärkeitä tietää ja mikä ei.”

Työn itsenäisyys voi näkyä työntekijälle myös arvostuksen puutteena hallinnon taholta ja joutaa työntekijän vetäytymiseen, kuten toisessa näytteessä ilmenee.

## **Yhteenveto työn hallintaan työssä jaksamiseen vaikuttavista tekijöistä**

Työssä koettujen muutoksien ennakoimattomuus, suuri määrä ja tihentynyt tahti heikentävät työn ennustettavuutta. Muutoksien moninaisuus ja määrä tuo myös epäloogisuutta ja pirstaleisuutta ja vaikuttaa työn selkeyteen. Osallistumismahdollisuuksiin vaikuttavat väsymys muutoksiin ja ylipäättään epätietoisuus tulevasta. Myös muutosprosessien toteutuksen perustelut ja niiden negatiiviset ja positiiviset piirteet vaikuttavat koettuun muutokseen työssä. Haastatellut työntekijät kuvaavat, että muutokset työssä ylipäättään huolestuttavat työntekijöitä.

Työssä jaksamiseen vaikuttavia tekijöitä ovat asiakastilanteiden erilaiset vaativuustasot, kuten asiakkaan aiemmat kielteiset kokemukset ja taloudellisia seuraamuksia sisältävien kielteisten ratkaisujen kertominen asiakkaalle. Työhön sisältyy myös monin paikoin työttömyydestä johdettu asiakkaan ahdistus, jonka työntekijä kohtaa asiakaspalvelutilanteessa ja kohtaamisessa asiakkaan ahdistus siirtyy työntekijään. Asiakaspalvelutilanteen kuormittavuutta lisää myös vuorovaikutustilanteiden ennakoimattomuus ja kiire. Työntekijä kokee, että asiakkaalle ei jää palveluaikaa riittävästi. Kiireisessä työssä ja työssä koetun muutoksen yhteydessä korostuvat myös ohjeistukset. Työntekijän kokemuksissa työn resurssit ja reunaehdot voivat näyttäytyä ristiriitaisina odotusten ja tavoitteiden kanssa. Vaikka kyseessä on itsenäinen asiakastyö, työssä on hyvin paljon sidoksissa muihin työntekijöihin, toimistoon ja muuhun hallintoon. Työntekijällä on hyvät mahdollisuudet itsensä kehittämiseen, mutta oman työn kehittäminen on enemmän kiinni myös toimiston ja koko hallinnon uudistumisesta. Työntekijälle voi muodostua tilanteita, jossa yksilötasolla omaa osaamista ei saa hyödyntää tarpeeksi: on koulutusta ja osaamista sellaiseen, mitä ei voi hyödyntää omassa työssä. Toisaalta riittämättömyyden ja epävarmuuden tunnetta rakentaa se, että varsinkaan alussa työntekijä ei tiedä, milloin työ on hyvin tehty. Useat haastatellut työntekijät kertovat eritasoisista omakohtaisista työuupumuksen kokemuksista. Aineiston mukaan tässä työssä näyttää käyvän melko helposti niin, ettei työntekijä tiedä, mitä häneltä odotetaan, jolloin hän eksyy työssä ja tehtävässä. Työn itsenäisyys voi näkyä työntekijälle myös arvostuksen puutteena hallinnon taholta.

### **5.2.3 Muutoksen kuormittavuus**

Seuraavaksi kuvaan aineiston perusteella esiin tulevaa kuormittumisen rakentumista tässä työssä. Kuvaukset kuormittumisesta ovat yhteydessä työssä koettuun muutokseen. Kuormittumiskuvausten esiintymisellä aineistossa voidaan päätellä työssä olevan erilaisia kuormittumisen tyyppejä. Kuormittumisen kuvaukset perustuvat Alasuutarin faktanäkökulmaan ja sen

käyttämiseen laadullisessa aineistossa eli typologisointiin (Alasuutari 1999, 93). Teoreettisena viitekehystenä on Karasekin ja Theorellin (1990) työn vaatimusten ja työn hallinnan malli.

Työssä koetun muutoksen yhteydessä työntekijät voivat kuormittua työssään eri tavoin ja eri yhteyksissä rakentuvien prosessien. Kuormittumisen yhteydessä työntekijä menettää voimavaroja. Miten muutos voi kuormittaa työntekijää? Tässä yhteydessä kuormittumisen analogian taustalla on työn hallinta. Työssä koettu muutos voi vaikuttaa otteen menettämiseen työn hallintaan. Tässä tarkastelen neljää eri näkökulmaa. Ensin tarkastelen kahta niistä Karasekin malliin perustuen osaamisen ylläpitämisen mahdollisuuden ja sosiaalisen tuen näkökulmasta. Muita kahta tarkastelen Karasekin mallin (diagonaalien) stressitason ja aktiivisuuden näkökulmasta. Kuormittumisen kuvaukset ovat osaamisen ylläpitäminen kiiretahtisessa asiakaspalvelussa, lähiesimieheltä saatu tuki, työympäristössä (tässä työtilassa) tapahtuva muutos, joka vaikuttaa toimintatapaan työntekijän työssä sekä työntekijän asiakasmäärän muutos.

Ensimmäisenä tarkastelen työntekijän kuvausta työhön kohdistuvien muutoksien vaikutuksesta osaamisen ylläpitämiseen kiiretahtisessa asiakaspalvelussa. Tässä työntekijä kuvaa, että muutoksiin työssä on totuttukin, koska niitä on ollut aina ja koko hallinto on jatkuvassa muutosprosessissa, mutta asiakaspalvelun kiiretahtisuuden edelleen lisääntyessä ja muutosvauhdin tihentyessä oman osaamisen ylläpitäminen on yhä haasteellisempaa. Työntekijälle voi muodostua osaamisvajae, joka voi johtaa työn hallinnan ongelmiin ja kuormittaa työntekijää ja johtaa työssä jaksamisen ongelmiin.

H4: ”Tulee kaikennäköisiä muutoksia ja lisäyksiä ja on tullu muutosturvaa ja monet muut asiat matkan varrella, niin kyllä se selviytyminen on siinä mielessä tosi vaikeeta, koska tässä rumbatulvassa pitäis kuitenkin pystyä päivittämään omat tietonsa.”

Tiheään tapahtuvien muutoksien myötä omien tietojen päivittäminen vaikeutuu, joka vaikuttaa oman ammattitaidon ylläpitämiseen. Kiireen vuoksi työntekijälle voi olla haasteellista omaksua uusi tieto niin hyvin, että sitä pystyy soveltamaan asiakkaan tilanteeseen asiakaspalvelutilanteessa.

H4: ”Elikkä lukeen niitä vanhoja asioita ja vähän kertailmaan niitä ja sitten, kun tulee nämä uudet asiat, ne pitäis opetella niin hyvin, että sä osaat ne niin hyvin, että sä pystyt niistä kertomaan ihmisille ja soveltamaan niitä asioita käytännössä. Ja aika moni asia on kuitenkin vielä semmonen, että vanhasta lainsäädännöstä jää joitain rippeitä sinne ja sitten pitäis muistaa, että mitäs sitten tehtiin jos tapahtuma oli ennen sitä ja sitä päivää ja vielä pitkin vuotta.”

Työntekijä kuvaa näytteessä, että ohjeistus voi uudistua osittain. Osa vanhasta ohjeistuksesta jää voimaan ja osa uudistuu. Työntekijälle on haasteellista muistaa ja hallita, mikä osa on voimassa ja mikä ei. Osittain tapahtuu poisoppimista ja osittain uuden oppimista. Lisäksi työntekijän on huomioitava siirtymäsäädökset. Poisoppimisen ja uuden tiedon omaksumisen soveltaminen kulminoituu kiiretahtisessa asiakaspalvelutilanteessa. Työntekijän kokemuksessa työtä tehdään silloin epävarmalla tiedolla, joka on työntekijälle rasittavaa. Työntekijälle tulee kokemus, että työssä tarvittava tieto jää työntekijöille ”ohuelle tasolle” ja tämä lisää omaan osaamiseen kohdistuvaa epävarmuuden tunnetta.

H4: ”Mun mielestä on hirveän ohkasella tällä hetkellä se, minkälaisella tiedolla me tätä työtä tehdään nyt ja jatkossa. [...] Jos tämä tämmösenä samanlaisena jatkuu, niin kuinka moni virkailijoista pystyy lukemaan sen niin hyvin ja sisäistämään ne ohjeistukset.”

Kiiretahtisen työn jatkuessa työntekijälle muodostuu entistä enemmän haasteita selviytyä työstä. Työhön tulee osaamisen epävarmuudesta häiriintyviä työn hallinnan ulottuvuuksia, kuten edellä mainittu tiedon hallinta ja toisaalta kokonaisuudessaan asiakaspalvelutilanteen hallinta, johon sisältyy myös esimerkiksi asiakkaiden moninaisista tilanteista johtuvat asiakkaan elämäntilanteen huomioiminen, eli omassa työssä tarvittavan tiedon hallinta ja asiakaspalvelutilanteen hallinta vaikeutuvat. Asiakkaan tilanteeseen tarttuminen vaikeutuu ja asioiden argumentointi asiakkaalle heikkenee. Työntekijä kokee, että osa omaa ammatillisuutta heikkenee.

H4: ”Miten sä pystyt sen asiakkaan ongelmiin tarttumaan, uskallatko sä tarttua niihin. Jos ollaan eri mieltä niin, miten sä siitä selviydyt, pystytkö sä perusteleen ne. Osaatko sä soveltaa kaikkia eri palvelumuotoja, mitä pystytään käyttämään. Muistatko sä oikeaan aikaan oikean palvelun oikean ihmisen kohdalla, hei meillä oli tämmönenkin mahdollisuus tän ihmisen kohdalla. Se on sitä selviytymistä myöskin, että miten sä sen asiakkaan kohdalla pystyt toimimaan.”

Kun perehtyminen jää kesken ja uudistuksien soveltamiskäytännöistä ei ehditä keskustelemaan monet mahdollisesti tiuhaan tapahtuvat muutokset eivät siirry luontevasti työhön. Ne eivät muutu soveltavaksi ja asiantuntevaksi työkäytännöksi ja työntekijä kokee, että ajan myötä työ muuttuu vaikeaksi. Asioita jää epäselviksi ja vaikeiksi soveltaa työssä.

H4: ”Pikkuhiljaa moni muukin asia voi jäädä sillai niinku vaikeeksi. Ja mitä vaikeammaksi ne asiat tulee, sitä vähemmän sä muistat tai osaat soveltaa niitä ja sen pitempään sulla aina menee, kun semmonen asia tulee eteen.”

Perehtymisen merkitys näkyy työntekijän kuvauksissa selvästi. Työntekijälle riittävä perehtymisen tarve muutoksissa korostuu näissä kuvauksissa. Jos työntekijä ei voi palata esimer-



kiksi kiireen vuoksi muutoksien epäselvyyksiin, ajan kuluessa epäselvyydet alkavat rasittaa työssä ja vaikuttavat työntekijän työssä jaksamiseen merkittävästi. Työntekijä kuvaa tällaisesta tilanteesta syntyviä keskittymisvaikeuksia ja jopa viimesijaisena keinona sairauslomaa.

H4: ”Pidemmän päälle se alkaa rasittaa sua. Se voi aiheuttaa pitkässä juoksussa sitten sitä, että ei jaksaa. Sitä on pakko lähteä hakemaan tonne työterveyteen sairauslomaa, kun ei jaksaa eikä pysty keskittymään. Ei pysty pitämään sisällään enää niitä kaikkia asioita, että pystyy niitä tekemään.”

Työntekijät kokevat kiiretahtisen työn haasteiksi oman osaamisen ylläpitämisen, työstä selviytymisen ja työn organisoimisen, koska ajankäyttö kapenee ja keskittyminen uuden tiedon omaksumiseen vaikeutuu. Myöskään työntekijöiden perehdyttämiseen ei näytä olevan tarpeeksi aikaa.

H4: ”Tämä on niinku se semmonen iso ongelma, että miten me tullaan selviytymään. Miten me organisoidaan se, että saadaan ne tiedot pysymään ajan tasalla tässä muuttuvassa jutussa, kun kaikkea tulee kokoa ajan lisää ja asiakasmäärät on semmoset, niissä välissä sä oikeasti opettelet ne asiat.”

Tarkastelen seuraavassa toisentyyppistä tilannetta, jossa työntekijä kokee lähiesimiehen tuen olevan etäällä työntekijöistä, jolloin yksi työntekijöistä ottaa omavaltaisesti lähiesimiehen paikan työntekijäryhmässä. Tilanne kuormittaa sekä yksittäistä työntekijää että työntekijäryhmää, ja tilanteesta muodostuu työnjohdollinen haaste. Työntekijä kertoo tällaisen tilanteen olevan kokonaisuudessaan työntekijöille rasittava, kun lähiesimiehen tuki loittonee työn tai organisaation muutoksien yhteydessä.

H15: ”Kyllä se on hyvin kuormittavaa kokonaisuudessaan se tilanne. Että kun kaikki muuttuu ja vaatimukset on kuitenkin kovat. Mutta ihmiset on kuitenkin jotenkin pärjännyt. Arviot kuitenkin siitä, että jotenkin koetaan että se tähän liittyen niin yksi rasittava tekijä voi olla se, että tämä lähiesimiehen tuki on etäällä.”

H15: ”Elikkä kun tavallaan näissä kasvavissa vaatimuksissa pitää olla, niin tota siitä puuttuu se lähiesimiehen tuki, joka tavallaan huonontaa sitä tilannetta. Jos sitä lähiesimiehen tukea olisi enemmän saatavilla, niin voi olla että jaksettais vähän paremmin näiden odotusten ja vaatimusten kanssa.”

Työntekijä kuvaa, miten lähiesimieheltä tuleva sosiaalinen tuki vaikuttaa työssä jaksamiseen. Näytteissä työntekijä kuvaa lähiesimiehen tuen loitontumisesta aiheutuvaa tilannetta. Vastava tilanne voi muodostua esimerkiksi organisoitumisen muutoksessa. Tässä esimerkissä tilanne muodostui, kun lähiesimiehen työmäärä lisääntyi. Sosiaalinen tuki omalle työryhmälle väheni. Sosiaalisen tuen puutteesta syntynyt tyhjä tila pyrittiin täyttämään sisäisesti, jolloin se

oli työnjohdollisesti huonosti organisoitu. Tilanne kuormitti työryhmää ja työntekijöitä entistä enemmän.

H15: ”kun se lähiesimies tavallaan siinä työssä on vähän etäämmällä, kun ei aika riitä, niin siinähan syntyy tällöisiä erikoisia ilmiöitä, että siihen tulee joku joka ottaa sen esimiehen aseman. Ja se ei välttämättä ole aina hyvä asia. Siinä on tavallaan se ilmiö, että on ikään kuin ryöstetty se esimiehen asema, vaikka siihen ei sillä tavalla ole annettu lupaa ja se aiheuttaa sitten omia tällöisiä hankaluuksia siinä työssä.”

Tässä näytteessä sosiaalisen tuen puute näkyy kollektiivisena ja yksilöllisenä loitontumisena. Lähiesimiehellä on tärkeä rooli käytännön työn organisoinnissa ja työn sujuvuudessa. Aineiston mukaan voidaan huomata myös esimiehen sosiaalisen tuen etäisyys. Tämä voi korostua työhön kohdistuvissa muutoksissa. Työn muutosten yhteydessä on tärkeää huomioida tämä myös työntekijöihin kohdistuvana kuormittavuustekijänä.

Kolmantena tässä tarkastelun kohteena olevasta neljästä näkökulmasta tarkastelen seuraavaksi työntekijän kokemaa muutosta, joka tässä yhteydessä on työtilan ja toimintamallin muutos. Tässä työntekijä kuvaa aiempaa ulkoista työtilan muutosta, johon työntekijä ei pystynyt sopeutumaan. Muutokset alkoivat rakentaa epätasapainoa ja oman työskentelytilan, oman työrauhan muuttuminen johti lopulta työssä jaksamisen ongelmiin.

H7: ”Ennen kun muutettiin tänne, niin mulla oli ollut aina oma huone. Oli tietyllä tavalla se oma rauha, missä sä otit asiakkaita, vaikka tuli paljon puheluita ja paljon asiakkaita, mutta sä sait olla omassa huoneessa.”

Työtilan muutos johti työntekijän kuormitustason nousuun, johon hän ei pystynyt sopeutumaan. Työn vaatimukset ja työn hallinta ajautui työntekijällä epätasapainoon, ja keskittymisen työhön vaikeutui. Työntekijä tunsu empatiaa asiakkaita kohtaan, ja rasittui myös sekä asiakkaiden että oman työnsä yksityisyyden vähentymisestä.

H7: ”Ja sitten, kun tultiin tänne, niin yhtäkkiä joutuinkin hoitamaan kaikki asiat siinä linjassa avoimessa tilassa ilman semmosta omaa rauhaa. Se oli mulle niin suuri juttu oikeesti.”

H7: ”Mä en pystynyt siihen sillä tavalla sopeutumaan, vaikka toiset niin kun [...] Se oli mulle niin kertakaikkisen iso muutos. Sitten piti painaa aina sitä nappulaa siitä ja sä et koskaan tiennyt kuka sulle tulee ja sitten siinä tuli hankalia tapauksia.”

H7: ”Ja sitten kun mulla oli se, että mä menin liikaa asiakkaan tilanteeseen.”

Työntekijä kuvaa näytteessä myös oireita, jotka ilmenivät entistä kuormittavammaksi muodostuvassa tilanteessa. Paheneva tilanne johti lopulta sairauslomaan. Ratkaisuna oli työtehtävien vaihtaminen.

H7: ”Sitten olin jonkun aikaa sairauslomalla. En pystynyt enää nukkumaan. Asiakkaiden asiat pyörivät mielessä. Jos jonkun näki kaupungilla, niin tuli mieleen, että tollekaan ei löytynyt mitään. Liikaa niin kun näin. Eihän siitä tullut mitään.”

Kuormittuminen työtilanteen muutoksissa on eritasoista eri työntekijöillä. Aineistossa kuvataan tämältyyppisiä työtilanteen muutoksia myös myönteisesti: työhön tulee mielenkiintoista vaihtelevuutta, joka voi myös kehittää työssä tarvittavia valmiuksia, kuten tiedonhankintataitoja. Muutokset myönteisiksi kokevat työntekijät kykenevät sisäistämään uudet asiat melko nopeasti ja joustaman työssään kuormittumatta siitä liiaksi. Tällaiset tapaukset ovat eräänlaisia ääritilanteita ja valottavat yhtä mahdollista työn hallinnan epätasapainottumisen prosessia työtilanteen muuttuessa.

Seuraavaksi esittelen neljännen näkökulman, joka on edellisiä enemmän tekemisissä työhallinnan passiivisuus ja aktiivisuus -tason kanssa sekä tuottavuuden ja motivaation kanssa. (Manka 2006,190). Työntekijä kuvaa asiakasmäärän muutosta ja sitä, miten työ muuttuu ikään kuin massaluonteiseksi, kun ollaan tekemisissä suurten asiakasmäärien kanssa. Työn tuloksellisuus hämärtyy. Suurissa asiakasmäärissä oman työn tulosta ei ikään kuin tavoita eikä haastetta näe.

H16: ”Niin kyllä siinä on se, että sen tuloksen kannalta se on niin kun parempi. Silloin, kun asiakasmäärä alkaa lähennellä kolmea sataa tai neljäsataa, niin se tavallaan niin kun. Se vie jo sen rutiinin pyörittäminen sen päivän. Se menee semmoseksi massahommaksi. Se menee vähän niin kun siihen, että kun mää nyt selviydyn tästä päivästä kunnialla.”

Työn luonne voi muuttua itselle rutiinin pyörittämiseksi ja lyhytjänteiseksi. Tuloksena voi olla rutinoituminen, turtuminen tai passivoituminen Työstä selviytymisen luonne muuttuu yhdestä päivästä selviytymiseksi

H16: ”Että virkailijatyössä voi vaipua tietynlaiseen passiivisuuteen, ihan tuossa neuvon hommassa. Siinä niin kun tiettyyn rutiiniin sortuu ja semmoseen tiettyyn kuvioon päivässä.”

H16: ”Jotta kyllä niin kun tietynlainen haaste, että näkee sen haasteen. Ei neljänsadan hakijan kanssa näe haastetta sillä tavalla, kun jonkun kahdenkymmenen kohdalla. Se on liian suuri se porukka ja liian vaikeita tilanteita. Siinä on niin monenlaisia.”

H16: ”Se voi olla sillä hetkellä ja voi niin kun tsempatakin, mutta se niin kun unohtuu ja tulee seuraavat uudet.”

Työntekijälle on tärkeää voida kannustaa asiakasta ja saada asiakas itse aktivoitumaan omassa tilanteessaan. Suuressa asiakasmäärässä asiakastilanteiden kirjo on liian laaja hallittavaksi ja hyvän tuloksen saavuttamiseksi. Työntekijälle on motivoivampaa työskennellä pienemmän asiakasryhmän kanssa.

H16: ”Taas jossain ryhmissä niin sun päässä pyörii se sama porukka vaan ja on tavoitteena nyt saada tämä porukka töihin, ja se on sillä hyvin tai löytää se ratkaisu. Sitten taas ottaa uusi ja miettiä että mitäs näitten kanssa tehdään. Se on vain motivoivampaa.”

Tässä näkökulmassa esille tulee passivoituminen, kun asiakasmäärä kasvaa. Työntekijälle on motivoivampaa työskennellä pienemmän asiakasryhmän kanssa keralla, jolloin työntekijä näkee konkreettisemmin työn tuloksen: työnhakija työllistyy. Aineistossa tulee esille myös muita näkökulmia. Toisessa näkökulmassa asiakkaiden määrä ei ole oleellista, pikemminkin se, onko heille tarjota työpaikkaa vai joutuuko myymään ”ei oota”, joka on myös kuormittavaa ja kuluttaa työntekijän motivaatiota. Yhteistä näille seikoille on kuitenkin se, että työntekijä näkee (tai ei näe) työn tuloksen, mihin omalla työpanoksella on mahdollista päästä asiakkaan auttamiseksi. Tämä näyttekokoelma kuvaa kuitenkin selkeämmin kuormittumisen, tässä tapauksessa passivoitumisen, prosessia.

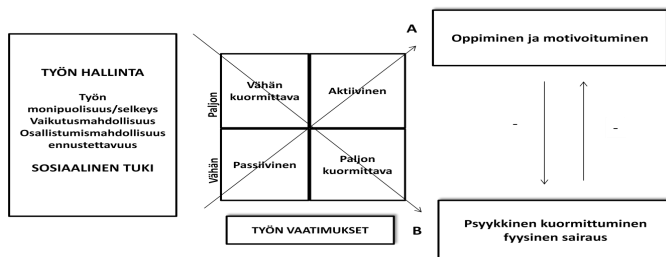
### **Yhteenveto muutoksen kuormittavuudesta**

Työssä koetun muutoksen vaikutus koettuun kuormittavuuteen typologisoituu tässä aineistossa työntekijöiden kokemiksi kuormittumisprosesseiksi. Aineistosta voi tunnistaa neljä erilaista näkökulmaa, jotka ovat yhteydessä Karasekin ja Theorellin (1990) työn vaatimukset ja työn hallinta malliin:

- muutoksien vaikutus osaamisen ylläpitämiseen kiiretahtisessa asiakaspalvelussa -> muodostuu osaamisvaje -> diagonaali A;
- muutoksien myötä lähiesimiehen tuen etäisyys muuttuu -> sosiaalinen tuki loittonee -> sosiaalinen tuki;
- työympäristön muutoksen vaikutus työssä -> muodostuu kuormittuminen -> diagonaali B;
- asiakasmäärän muutoksen vaikutus työssä motivoitumiseen -> tavoitteen hämärtyminen ja passivoituminen -> diagonaali A.

Karasekin ja Theorellin (1990) mallissa on kaikkiaan kolme ulottuvuutta. Kaksi ensimmäistä suuntaa ovat työn vaatimukset ja työn hallinta. Näissä suunnissa työntekijä voi kokea työnsä passiiviseksi, aktiiviseksi, vähän tai paljon kuormittavaksi riippuen siitä, miten hän kokee

työn vaatimukset ja työn hallinnan. Kolmas ulottuvuus on työssä saatu sosiaalinen tuki. Lisäksi mallissa on kaksi diagonaaliakselia A ja B, jotka kuvaavat kuormittumisen sekä aktiivisuuden ja passiivisuuden tasoa. A on passiivisuus-aktiivisuus-akseli, joka viittaa oppimiseen ja motivoitumiseen. B on kuormittavuusakseli, joka viittaa psyykkiseen kuormittumiseen ja fyysiseen sairastumiseen. (Kuvio 10. Työn vaatimukset ja työn hallinta malli (Karasek ja Theorell 1990 sivulla 23).



Mallissa on keskeistä osaamisen ylläpitäminen ja kehittyminen työssä. Ensiksi mainittuun liittyy myös se, että työntekijä voi käyttää työssään kaikkea osaamistaan monipuolisesti. Ensimmäinen aineistossa tähän viittaava typologia on se, että kiiretahtisessa työssä työntekijän voi olla vaikeaa päivittää tietojaan tiheään tapahtuvista muutoksista. Osaamisen ja ammattitaidon ylläpitäminen vaikeutuu ja työntekijälle voi muodostua osaamisvaje, joka voi johtaa työn hallinnan ongelmiin, kuormittaa työntekijää ja johtaa työssä jaksamisen ongelmiin.

Toinen Karasekin ja Theorellin mallin mukainen aineistossa esiintyvä typologia viittaa työssä tarvittavaan sosiaaliseen tukeen. Tässä yhteydessä muutoksien myötä lähiesimiehen sosiaalisen tuen etäisyys muuttuu. Sosiaalisen tuen puute näkyy tuen loitontumisena työryhmältä, mutta on vaikuttamassa myös yksittäiseen työntekijään. Lähiesimiehen tuen tarpeellisuutta riittävän läheltä puoltaa aineistossa esiin tullut seikka, että tuen vaje täytetään ryhmän sisältä. Suunnittelemattomana tästä voi kuitenkin muodostua työnjohdollinen ongelma, joka myös raskauttaa työryhmää sen lisäksi, että sosiaalinen tuki ylipäättään loittonee.

Kolmantena tarkastelun kohteena oli aineistossa esiintyvä näkökulma työympäristön muutoksen vaikutuksesta kuormittumiseen työssä. Karasekin ja Theorellin mallissa tämä viittaa toiseen diagonaaliin B, kuormittumisen tasoon eli stressitasoon. Muutokset rakentavat työntekijälle epätasapainoa, koska hän ei pysty sopeutumaan oman työskentelytilan ja työrauhan muuttumiseen. Tämä aiheuttaa työntekijälle työssä jaksamisen ongelmia ja johtavat lopulta oireisiin, jotka vaativat sairaslomaa. Tämä kuvaus edustaa mallin stressitasoa. Kuormittumi-

nen vaihtelee sen mukaan, miten työntekijä pystyy sopeutumaan muutokseen. Ääritilanteen kuvauksena kuvaus edustaa aineistossa esiintyvää koetun kuormittumisen prosessia.

Neljäs mallin mukainen kuormittumisen näkökulma edustaa aineistossa enemmän työn hallinnan aktiivisuus ja passiivisuus -tasoa A. Tämän voidaan ajatella olevan yhteydessä myös tuottavuuteen ja motivaatioon. Kuvauksessa työntekijän asiakasmäärä muuttuu ja työntekijä kuvaa sitä, miten suurissa asiakasmäärissä työ voi muuttua massaluonteiseksi ja työn tuloksellisuus ja tavoitteellisuus hämärtyvät. Työn luonne voi muuttua työntekijälle rutiininomaiseksi ja lyhytjänteiseksi. Tuloksena voi olla turtuminen työhön ja passivoituminen. Työstä selviytymisen luonne muuttuu yhdestä päivästä selviytymiseksi. Työntekijälle voi olla motivoivampaa työskennellä pienemmän asiakasryhmän kanssa kerrallaan, jolloin työntekijä näkee konkreettisemmin työn tuloksen – työnhakija työllistyy. Aineistossa esiintyy muitakin näkökulmia, joissa ei työntekijän motivoitumisen kannalta niinkään ole oleellinen asiakasmäärä sinänsä. Yhteistä kuitenkin on se, että työntekijä näkee työn tuloksen, eli asiakkaalle löydetään sopiva ratkaisu kulloiseenkin tilanteeseen. Aineiston mukaan työntekijää näyttäisi passivoivan tilanne, jossa työn haaste ja työn tulos hämärtyvät työntekijältä.

### **5.3 Paineiden hallinnan keinot**

Tässä tutkimuksessa tarkoitetaan selviytymisen keinoilla (coping) työntekijöiden käyttämiä työhön kohdistuvien odotusten ja paineiden hallinnan keinoja. Tarkastelun lähtökohtana on myös työssä koettujen muutosten vaikutus. Työssä koettujen muutoksien yhteydessä eri keinot voivat korostua eri tavoin. Latack ja Havlovic (1992) tutkivat työstressiä vähentäviä selviytymiskeinoja (coping) aiempien tehtyjen tutkimusten perusteella, joiden pohjalta he erottavat kolme peruskriteeriä. Ensimmäisenä ja tärkeimpänä kriteerinä he pitävät sitä, onko menetelmä luonteeltaan kognitiivinen vai perustuuko se käyttäytymiseen. Käyttäytymiseen liittyvät keinot kohdistuvat tekemiseen tai toimintaan. Toisena kriteerinä he pitävät sitä, pyritäänkö menetelmällä kontrolloimaan tilannetta vai vältetäänkö sen kohtaamista pakenemalla. Kolmas kriteeri koskee menetelmän yksilöllistä tai sosiaalista luonnetta. Yksilöllisissä menetelmissä tilanteista pyritään selviytymään omin avuin, kun taas sosiaalisissa menetelmissä pyritään hyödyntämään muita ihmisiä apuna. (Latack ja Havlovic, 1992.)

Latack ja Havlovic (1992) jakavat selviytymiskeinot vielä tarkemmin. Kognitiiviset selviytymiskeinot voivat olla joko kontrollointiin tai pakenemiseen tähtäviä. Käyttäytymiseen liitty-

vät selviytymiskeinot voivat olla sosiaaliseen tai yksilölliseen luonteeseen sekä kontrollointiin tai pakenemiseen perustuvia. Seuraavaksi tarkastelen kuutta alakategoriaa työssä koettujen odotusten ja paineiden hallinnan keinoista tämän tutkimusaineiston perusteella TE-toimiston työntekijän näkökulmasta käyttäen Latackin ja Havlovicin (1992) erottelua. Yläkategoria on paineiden hallinnan keinot ja yhdistävä tekijä on koko tutkimuksen näkökulma työn hallinnasta ja työssä jaksamisesta muutoksessa. Alakategoriat jaotellaan tässä teorialähtöisesti ja niitä ovat kognitiivinen ja kontrollointiin perustuva hallinnan keino, kognitiivinen ja pakenemiseen perustuva, käyttäytymiseen ja sosiaaliseen luonteeseen perustuva, käyttäytymiseen ja yksilölliseen luonteeseen perustuva, käyttäytymiseen ja kontrolliin perustuva sekä käyttäytymiseen ja pakenemiseen perustuva hallinnan keino.

### **5.3.1 Kognitiivinen ja kontrollointiin perustuva hallinnan keino**

Latackin ja Havlovicin (1992) mukaan kognitiivisia menetelmiä voivat olla esimerkiksi suunnittelu, tilanteiden pohdinta, ajatuksien ohjaaminen pois stressaavista asioista. Kontrollointiin perustuvia menetelmiä voivat puolestaan olla esimerkiksi organisointi, suunnittelu, ongelmatilanteen ratkaisu ja priorisointi. Tiivistäen kognitiiviset ja kontrolliin perustuvat työn hallinnan keinot jaotellaan tässä kolmeen eri osioon, eli ajan kontrollointi (päivä kerrallaan -ajattelu) ja työhön sitoutumisen eritasoinen säätely, oman rajallisuuden ja työn luonteeseen oppiminen sekä kompromissien rakentaminen ja priorisointi.

#### **Päivä kerrallaan -ajattelu ja työhön sitoutumisen eritasoinen säätely**

Useissa näytteissä työntekijät ilmaisevat kognitiivisena paineen hallinnan keinona kontrolloivansa mielessään aikaa. Seuraavassa näytteessä työntekijä ilmaisee ajan kontrollia ja työhön sitoutumisen säätelyä. Työntekijä kuvaa, että pitääkseen huolta jaksamisestaan, hän ei mieti asioita kovin pitkälle vaan päivän kerrallaan. Lisäksi työntekijä kertoo, etteivät työn muutokset ole täysin ennustettavissa ja niitä voi tulla nopeasti. Tämä madaltaa hänen sitoutumista työn omaehtoiseen suunnitteluun.

H1: ”Päivä kerrallaan. Kovin pitkälle ei voi miettiä, muuten tulee semmonen toivotomuus, että ei jaksaa. Päivää kerrallansa ja asiakasta kerrallaan on pakko ajatella, muuten ei jaksaa tehdä tätä työtä tällä hetkellä.”

H1: ”Ja sitten, kun oppinut sen, että tässä hallinnossa mikään ei ole täysin ennustettavissa. Voi tulla mitä tahansa muutoksia yhtäkkiä. Niin, jos kovin pitkälle omatoimisesti suunnittelee asioita, niin ne voi mennä aivan pääläellensa.”

Aineiston mukaan työntekijä voi ottaa etäisyyttä työhön ajatellen työtä myös pidemmällä aikavälillä. Työtä tarkasteltaessa ajassa taaksepäin tämä ilmenee näytteissä esimerkiksi niin, että muutoksia on ollut aina ja niihin on sen vuoksi totuttu. Toisessakin näytteessä työntekijä ilmaisee paineen hallintaa käyttäen lyhyttä ajan kontrollia ja jakaen vastuuta mielessään, eli hän kontrolloi itseensä kohdistuvaa kokonaistaakkaa. Lyhyen aikajänteen ajattelussa myönteinen piirre ilmenee tämän työntekijän ilmaisussa, jossa hän viittaa jaksamista helpottavaan pala kerrallaan -piirteeseen ja siihen, että työ on laajalti yhteistyötä eikä kokonaistulos ole yksittäisen virkailijan vastuulla.

H14: ”Että päivä kerrallaan. Kaikkia ei voi kerralla hoitaa ja yksi virkailija ei ainakaan eli tämä on yhteistyötä. Tämä on tiimityötä meillä, koko hallinnossa, TE-toimistoissa, ympäri maan. Se ei ole yksittäisen virkailijan vastuulla.”

Useissa aineiston näytteissä haastateltavat ilmaisevat eritasoista väsymystä tai kyllästymistä muutoksiin. Yhtenä hallinnan keinona työntekijä kontrolloi panostustaan ja sitoutumistaan ylipäätään työhön. Tässä näytteessä työntekijä ilmaisee kyllästymistä muutoksiin ja työn mielekkyyden madaltumista. Työntekijän kokemuksissa työhön kohdistuvien muutoksien myötä voi olla vaikeuksia tunnistaa, mitä työssä on järkevää tehdä. Paineen hallinnan keinona hän pohtii työhön sitoutumisen säätelyä.

H11: ”Hallinnossa on aina ollut ja joka vuosi ja jokaisen uuden hallituksen mukaan tulee muutoksia, mutta jotenkin tällä kertaa on jotenkin semmonen, että ei tiedä itekään, että mikä on järkevää tehdä enää. Ja sen sitten pitäisi muka olla niin fiksu täällä asiakkaiden kanssa. Kyllähän sitä jotenkin niin kun miettii, että annanko minä nyt sitten kaikkeni tälle työlle.”

Sitoutumisen asteeseen vaikuttaa myös työilmapiiri. Aineistossa esiintyy näytteitä siitä, että työntekijä aistii muiden työyhteisön jäsenten sitoutumista, vertailee sitä omaan sitoutumiseensa ja voi kontrolloida omaa sitoutumistaan sen mukaan minkälaisen käsityksen saa muiden sitoutumisesta joko kohottavasti tai madaltavasti.

### **Oman rajallisuuden ja työn luonteeseen oppiminen**

Haastateltujen käsityksissä ja kokemuksissa yksittäisen työntekijän on mahdoton hallita kaikkia hallinnon tehtäväkentän osa-alueita ja vastata kaikkiin eri suunnista tuleviin odotuksiin ja vaatimuksiin. Yhtenä hallinnan keinona työntekijät kokevat, että tämän tyyppistä täydellisyyden tavoittelua on kontrolloitava välttääkseen väsymystä ja uupumusta työssä. Aineiston näytteissä ilmenee, että työntekijä haluaa tehdä työnsä hyvin, mutta hallinnan keinona täydellistä



tekemistä on kontrolloitava. Toisessa näytteessä työntekijän kokemuksissa täydellisyyden tavoittelusta on viime kädessä opittava pois.

H1: ”En edes yritä ottaa semmosta asennetta, että minä hoidan kaiken.”

H6: ”Sen, minkä mä oon oppinu. Mä olen aikaisemmin ollu semmonen, että pitää tietää kaikesta kaikki. Pitää osata kaikki. Jos joku kysyy jotakin, niin vastaus pitää tulla niin kun apteekin hyllyltä. Mutta sen mä olen nyt oppinut, että osaan järjeistää tätä työtä. Mä teen sen, minkä mä ehdin ja sen minkä mä pystyn ja sen minkä mä osaan päivän aikana.”

Mahdollisuus työssä suuntautumiseen lisää aineiston mukaan työn mielekkyyttä. Omien kiinnostusalueiden ja vahvuuksien tunnistaminen auttaa myös paineiden hallinnassa. Tässä näytteessä ilmenee, että hallinnan ja työn mielekkyyden kannalta on tärkeää, että työntekijä oppii hallitsemaan työssä tarvittavat perusasiat ja tunnistaa sen, mihin haluaa suuntautua.

H5: ”Niin se, että sieltä oppii niin kun hallitteen sen, mitä joka tapauksessa tarttee ja sitten mahdollisesti havaittee itessään jotain suuntautumista johonkin, jonkun asian syvällisempään hallintaan, niin se edesauttaa sitä työn kokemista mielekkäänä, positii-visena”

Yksi paineiden hallinnan keino on kyky tunnistaa omat rajat ajankäytöllisesti ja ammatillisesti. Työn pitäminen työajan puitteissa ja itsekkyyden kasvattaminen niin, että voi reilusti kieltäytyä. Asiakkaan inhimillisen tilanteen mukaan työn ammatilliset rajat liikkuvat helposti. Paineen hallintaa auttaa kyky hallita omat ammatilliset rajansa. Muutoksen yhteydessä keino voi korostua, koska työntekijälle voi olla haasteellista arvioida työhön kuluva aikaa tai rajata työtehtäviään oikeassa suhteessa.

H2: ”Ehkä nyt on oppinut sen oman rajallisuudenkin ja ymmärtää sen, että on tietyt työviikkotunnit ja ne pyritään käyttämään mahdollisimman hyvin ja sitä kautta se homma hoituu. Nyt on tullut vähän semmosta itsekkyyttäkin. On osannut sitten paremmin sanoa, että nyt ei irtoa tähän tai tuohon.”

H11: ”Pitää muistaa tavallaan ne omat rajat. Kyllähän monesti täällä toimitaan, että mennään yli sen rajan, että onko tämä nyt sosiaalityö vai onko se oikeasti niin kun työnvälitystä. Se rajahan tietenkin liikkuu aika lailla.”

Vaikka auttamisen halu ja ongelmienratkaisutarve luonnekysymyksinä auttavat työssä, työn luonteeseen ja työhön suhtautumiseen oppimisesta muodostuu omaan työhön tulevan luottamuksen kautta hallinnan keino.

H9: ”Luotan siihen, että aina jokin ratkaisu löytyy vaikka ongelmakin tulee eteen. Tämä on sinänsä tämä ammattikin semmonen, että tässä vähän oppiikin siihen, ettei ole koskaan valmis.”

H9: ”Se on semmosta jatkuvaa tiedonkeruuta ja ongelmien ratkaisua ja hakemista.. Pitääkin vähän suhtautua erillä lailla kuin jossakin muussa ammatissa voi olla selkeämpää se toiminta, eikä niin yllätyksiä täynnä.”

Suhtautumisessa olennaista on myös se, että miten ylipäättään suhtaudutaan työhön ja asioihin, kerätäänkö ongelmat ”omaan reppuun” taakaksi vai päästetäänkö irti. Kokemuksen ja oppimisen myötä työntekijä tunnistaa ja tiedostaa tehtävänsä vastuu- ja vapausasteet sekä työn ohjauksellisen luonteen. Työnhakija-asiakastyötä kuvataan normiohjautuvana ja työnantajapalvelua puolestaan enemmän ikään kuin konsulttipalvelun luonteiseksi. Kokonaisuudessaan aineiston perusteella työtä luonnehtii (asiakas)palvelu-, normi- ja konsulttiohjautuvuus.

H5: ”Mutta tota kyllä me ollaan niin kun jossain konsulttifirmassa täällä. Hakijapuolella tilanne on varmasti toinen.”

Kokemuksen myötä työntekijälle on tullut käytännön tilanteiden onnistumisen kokemuksia. Esimerkiksi asiakas on saatu sitoutumaan omaan tilanteensa hallintaan, ja tällaiset kokemukset auttavat tiedostamaan omia myönteisiä valmiuksia. Monipuolisen kokemuksen myötä voi ammentaa selviytymisen kokemuksia ja näin myös jaksamista. Työntekijä tiedostaa ja osaa suhteuttaa oman osuutensa kokonaisuudessa ja omat odotukset työhön esimerkiksi suhteessa asiakasryhmään, esimerkiksi asiakasryhmän terveydelliset rajoitteet.

H11: ”Varsinkin tässä työssä pitää muistaa että ei ole itellä ole niin ne odotuksetkaan korkealla. Vähän tietää, että ja kertoo itselleen kans tämä on nyt se porukka, joka täällä sun luona käy ja sä tiedät nämä on ne rajoitukset. ”

H5: ”Meidän porukka on hirveen hyvin mieltänyt sen, mikä mun mielestä on keskeistä laadun, työmotivaation ja sitoutumisen kannalta, että näkee sen oman osuutensa siinä kokonaisuudessa.”

Oman osuuden ymmärtäminen kokonaisuudesta kuvaa myös työn luonteeseen oppimista ryhmänä. Oman osuuden selkeys ja tietoisuus kokonaisuudesta heijastuu monella tasolla. Tässä näytteessä kuvataan, että se on keskeistä työn laadun, työmotivaation ja työhön sitoutumisen kannalta. Aineistonäytteissä ilmaistaan myös, että oman osuuden tiedostaminen kokonaisuudesta on tärkeää myös tuloksellisuuden kannalta, koska työ on työntekijälle tällöin mielekkäämpää. Kokonaisuutena hyvä tietoisuus lisää työn hallittavuutta ja huono puolestaan heikentää sitä.

## Kompromissien rakentaminen ja priorisointi

Aineiston mukaan yhtenä paineiden hallinnan keinona työntekijä rakentaa kompromisseja. Tässä työssä työntekijöiden kokemuksissa kompromissien rakentaminen ei ole kuitenkaan helppoa. Riittämättömyyden tunne leimaa kiiretahtista työtä, joka puolestaan aiheuttaa tunteen huonosti tehdystä työstä. Työssä koetut muutokset voivat lisätä epävarmuutta entisestään.

H10: ”Ne ristiriidat on justiin siinä semmosessa riittämättömyydessä ja niiden niin kun odotusten tai tavoitteiden välinen ristiriita.”

H10: ”Jotta pääsis tavoitteisiin, pitää tehdä siis huonoa työtä ilman että siitä tulee semmosta mikä on tavoiteltavaa. Jos taas tekee perusteellista semmosta asiakaspalvelua, niin tota ei tule tavoitteet täyteen. Ei saa edes asiakkaita otettua niin paljon sisään, kun heitä on jonossa.”

H10: ”Siinä on se ristiriita, joka on semmonen, jos nyt työssä joku ahdistaa niin se. Sen mä huomaan yleisemminkin, että siitä se lähtee se paha olo täällä. Mistä helposti-kin tulee pitkiä sairaslomia sitten.”

Koko aineiston osalta riittämättömyyden tunne näyttäisi olevan yksi vaikeimmin hallittavissa oleva seikka tässä työssä. Työntekijällä voi olla toistuvasti tunne siitä, että työtä ei voi tehdä niin hyvin kuin haluaisi. Tämä aiheuttaa ristiriitaa ja paineen hallinnan keinot rajoittuvat. Terveellinen suhtautuminen työhön kapeutuu ja työn rasittavuus kasvaa. Mamia (2009, 50) kuvaa asiaa myös tutkimuksensa pohjalta. Kun kustannutehokkuuden nimissä työ pyritään teetättämään juuri niin pienellä työvoimalla kuin teoriassa on mahdollista saada se ”riittävän hyvin” tehdyksi, aika ei yksinkertaisesti riitä työn tekemiseen työntekijää itseään tyydyttävällä tavalla. Suomalaisilla on Mamian (2009) mukaan eksprestiivinen työorientaatio. Tämä tarkoittaa sitä, että työ on tärkeää itsensä vuoksi, jolloin se, kuinka hyvin kokee työtehtävissään suoriutuneensa, on erittäin tärkeää työhyvinvoinnille. Näissä näytteissä työntekijä ilmaisee asian niin, että työntekijän voi olla vaikea tavoittaa tyytyväisyyttä ja työssä jaksamista suojaavaa kompromissia tavoitteiden ja työhön kohdistuvien odotusten ja vaatimusten välillä. Odotusten muuttuessa eri suunnissa kompromissien perusteluja joutuu pohtimaan aina uudelleen.

H10: ” Se on justiin, että pitää antaa vain mennä.”

H10: ”Siinäpä se onkin justiin se, että missä kulkee se keskitie. On hyvin hankala siten se että itse, että asiakas ja tämä meidän tarkastava taho tai työnantajapuoli olisi tyytyväinen. Se on hyvin vaikea loppujen lopuksi löytää se semmonen kohta.”

Näyttäisi siltä, että kompromissien rakentaminen on vaikeaa tässä työssä muun muassa siksi, että työntekijän on punnittava työnsä erilaisissa tilanteissa: missä odotuksen suunnassa hän

kompromissin tekee esimerkiksi asiakkailta tulevien odotusten suunnassa vai hallinnon suunnassa. Tässä näytteessä työntekijä pohtii rooliaan, tavoitteita ja asiakkaan inhimillistä tilannetta, ja ratkaisee asiaa kuuntelemalla asiakasta.

H8: ”Kyllä me niin paljon joudutaan kuuntelemaan ja auttamaan ihmisiä kuuntelemalla ja myös ottamalla yhteyttä eri viranomaisiin, jos ei itte kykene.”

Kompromissin vaikeutta eri suunnissa paineiden hallinnassa kuvaa myös työntekijöiden ilmaisu siitä, että työssä on tilanteita, jolloin pitää ikään kuin valita oma puoli. Nopeiden tulojen sijaan työntekijä haluaa näissä näytteessä kuvatessaan asiakkaalle pysyvämpiä ratkaisuja.

H11: ”Kyllä mä olen kai jotenkin pysynyt asiakkaan puolella.”

H11: ”Mä olen ajatellut, että kuitenkin asiakkaat saa niin kun asiansa vietyä tavallaan eteenpäin semmosella tahdilla, että siitä syntyis jotenkuten niin kun pysyvämpiä ratkaisuja.”

H11: ”Ne saattavat olla monesti tosi pitkiä prosesseja. Jos lähtee ihan siitä työkokouksesta, niin sehän voi kestää vuoden ennen kuin tämä ihminen on valmis, eikä vielä silloinkaan välttämättä, että olisi kovalla rahalla missään töissä.”

Tässä näytteessä työntekijä punnitsee kompromissia puolestaan oman organisaation ja verkostojen odotusten suuntien välillä.

H1: ”Asiakaspalvelu on nyt tosi kiireistä, niin sidosryhmäyhteistyöhön ei niin paljon riitä aikaa. Toki sitä on pakko jonkin verran olla, mutta ei voi nyt joka paikkaan säännätä pitämään pieniä palavereita, esitelmöimään ja muuta, kun pitäisi olla täällä perustyössä, että palvelua annetaan asiakkaille.”

Tässä näkyy ajatus itsensä armahtamisesta ja pyrkimys helpottaa omaa kuormittumista. Käytännön keinona on priorisointi. Aineiston mukaan näyttää siltä, että uskallus työn helpottamisen pyrkimykseen tulee usein vasta pidemmän ajan kuluessa työkokemuksen kertyessä tai työssä väsymisen tai uupumuksen läpikäymisen jälkeen.

H8: ”Toi on niin pitkän ajan.[...] En mä vielääkään oo vissiin oppinu tekemään kunnon tätä työtä, mutta nimenomaan se itensä armahtaminen ja priorisointi ja tää näin.

H8: ”Kyllähän täs on tietysti. Monihan meiltä täältä on ollu sairaslomilla ihan uupumuksen takia.”

H8: ”Mutta kyllä mä oon nyt pikkuhiljaa... No kaksikymmentä vuotta meni niin, että mä en osannu yhtään... Nyt mä oon kolmen vuoden aikana, justiin niin kun vähän helppää... Niin justiin, vaikka haluais tehdä hyvin tämän työn. Kyllähän sitä vois tehdä

vaikka kuinka hyvin, mutta kattoo se, että mikä on tärkeintä, elikkä se priorisointi justiin.”

Priorisoinnin ohella työn osittaminen ja jaottelu, työpäivän suunnittelu sekä omat rutiinit ovat yhtenä paineiden hallinnan keinona. Oma työ pidetään usein johdonmukaisena pitämällä työpaperit järjestyksessä. Työn jaotteluun voi kuulua myös kyky jaotella omaa asiakasryhmää palveluodotuksen mukaan.

H10: ”Mutta tota tätä työtä on pakko niin kun jaotella”

H10: ”Mä olen johdonmukainen täällä, Täällä hoitaa muitten asioita, niin kaikki on järjestyksessä. Ne on pakko olla, koska muuten se on kaaos.”

Aineiston mukaan työssä koetun muutoksen yhteydessä on otollista se, että työtehtävien työtilanteiden priorisointi vaikeutuu. Muutoksen tuoma epävarmuus hämärtää sitä, mikä on nyt oleellista työssä. Lisäksi uusien työtilanteiden ja -tehtävien myötä jää helposti epäselväksi se, mitä tai miten aiempia tehtäviä karsitaan tai työtilanteita rajataan.

### **Yhteenveto kognitiivisista ja kontrolliin perustuvista hallinnan keinoista**

Haastatellut työntekijät kuvaavat päivä kerrallaan -ajattelua ja työhön sitoutumisen säätelyä. Huolehtiakseen jaksamisestaan työntekijä ei mieti asioita kovin pitkälle, vaan päivän kerrallaan. Työssä tapahtuvat muutokset eivät ole täysin ennustettavissa, ja niitä voi tulla nopeasti. Tämä madaltaa sitoutumista työn omaehtoiseen suunnitteluun. Haastateltavat ilmaisevat eritasoista väsymystä tai kyllästymistä muutoksiin työssä. Työntekijä haluaa tehdä työnsä hyvin, mutta välttääkseen väsymystä ja uupumusta on vältettävä perfektionismia, työn tekemistä täydellisesti.

Mahdollisuus työssä suuntautumiseen lisää aineiston mukaan työn mielekkyyttä. Omien kiinnostusalueiden ja vahvuuksien tunnistaminen auttaa myös paineiden hallinnassa. Yksi paineiden hallinnan keino on myös kyky tunnistaa omat rajat. Työn luonteeseen ja työhön suhtautumiseen oppimisesta muodostuu omaan työhön tulevan luottamuksen kautta hallinnan keino. Kompromissien rakentaminen on yksi hallinnan keino, mutta se on vaikeaa siksi, että työntekijän on punnittava työnsä erilaisissa tilanteissa, missä odotuksen suunnassa hän esimerkiksi kompromissin tekee. Riittämättömyyden tunne taas leimaa kiiretahtista työtä. Aineiston mukaan työssä koetun muutoksen yhteydessä myös työtehtävien ja -tilanteiden priorisointi vaikeutuu. Muutoksen tuoma epävarmuus hämärtää sitä, mikä on milloinkin oleellista työssä.

### 5.3.2 Kognitiivinen ja pakenemiseen perustuva hallinnan keino

Tässä alakategoriassa paineiden hallinnan keino on luonteeltaan kognitiivinen ja perustuu pakenemiselle. Latackin ja Havlovicin (1992) mukaan kognitiivisia menetelmiä voivat olla edellisessä alakategoriassa esitetyn ohella esimerkiksi pyrkimys nähdä asioiden positiivinen puoli. Stressaavan tilanteen voi myös pyrkiä näkemään mahdollisuutena oppia ja kehittää uusia taitoja. Pakenemiseen perustuva hallinnan keino voi olla Latacin ja Havlovicin (1992) mukaan esimerkiksi epämiellyttävän tilanteen tai ajatusten välttäminen. Kognitiiviset ja pakenemiseen perustuvat hallinnan keinot jaotellaan tässä kategoriassa kolmeen osioon: positiivinen ajattelu ja uusi näkökulma, ristiriitaisuuksien arkipäiväistämien, hyväksyminen tai niistä luopumisen ajatus sekä ajatuksien siirtäminen työn ilon tavoitteluun.

#### Positiivinen ajattelu ja uusi näkökulma

Näissä näytteissä työntekijä kuvaa asiakaspalvelutilannetta. Hallinnan keinona on kielteisten ajatusten siirtäminen pois mielestä asiakaspalvelutilanteesta ja pyrkimys ajatella asiakkaalla olevan aina mahdollisuuksia päästä pois hankalasta tilanteestaan. Asiakaspalvelutilanteessa on realistisuutta, mutta ei toivottomuutta.

H14: ”Jos me niin pitkälle ajatellaan joka kerta joka päivä että tämä on jossain tietynlaisella köyhyysrajalla tämä henkilö, vaan pelkällä päivärahalla eikä ole työtä tarjolla eikä ole koulutusta, niin ei jaksaisi tässä työssä yhtään päivää.”

H14: ”Eli täytyy sulkea se pois ja ajatella aina joka tapauksessa myönteisesti, että tässä yritetään eteenpäin. Sijoitus työhön tai koulutukseen tai harjoittelun kautta, tai jonkun projektin kautta.”

H14: ”Että kerrotaan se tosi tilanne, mikä on tällä hetkellä ja ollaan tukemassa hakijaa kaikin tavoin johonkin suuntaan, mihin hän itse hakee, mutta ei koskaan niin pessimistisellä tavalla, että nyt ei sulle ole mitään, vaikka käytännössä se saattaisi näin olla.”

Työntekijä on asiakkaaseen nähden viranomainen ja palveluhenkilö. Työntekijä voi olla asiakkaalle myös lain kasvot. Hallinnan keinona on näkökulman siirtäminen pois työntekijästä persoonana.

H3: ”Minä olen asiakkaillekin sanonut, jos ne ottaa kauheen semmosen asenteen, että te vaan siellä karensia jaatte. Että me ollaan ihan tavallisia perheenisä ja -äitejä. Ei meillä ole kenelläkään tarkoitus kenellekään mitään pahaa aiheuttaa.”

H3: ”Ne on lait, jotka sanoo ja me on itte ne kansanedustajat sinne valittu. Me ollaan vannottu virkavala ja meidän on toimittava sillä tavalla. Monesti sitten tilanne muuttuu

ja ne jotenkin sitten tajuaa sen, ettei me henkilöinä haluta ketään kiusata. Laki on mikä on, ja tämä on tätä meidän duunia.”

H3: ”Kyllähän tämä kaiken kaikkiaan on näköalapaikka työpaikkana yhteiskunnallisiin asioihin, ettei varmaan monessakaan työpaikassa niin äkkiä tiedetä, mitä yhteiskunnassa tapahtuu. Sillai on kiva olla tämmösessä näköalapaikassa töissä.”

Viimeisessä näytteessä työntekijä kuvastaa myös positiivista näkökulmaa ja ajattelua. Työntekijän oma näkökulma työhön on itseä kannustava. Työssä on mahdollisuus nähdä etulinjassa, mitä yhteiskunnassa tapahtuu ja työ on tässä mielessä näköalapaikka.

### **Ristiriitaisuuksien arkipäiväistämien ja hyväksyminen**

Haastellut työntekijät kuvaavat eri yhteyksissä ristiriitaisuuksista luovuttamisen ajatusta, jota voidaan tässä pitää kognitiivisena ja pakenemiseen perustuvana hallinnan keinona. Tämä ilmenee ristiriitaisuuksien eräänlaisena arkipäiväistämisenä tai hyväksymisenä tai muutoksiin on meillä totuttu -ajatuksena, joka voi olla työntekijälle vapauttavaa. Tässä näytteessä työntekijä kuvaa sitä, että voi tunnustaa myös asiakkaalle ristiriitaisen tilanteen, kun perusteleminen on vaikeaa.

H14: ”Ja näillä, joilla on työsuhde voimassa, niin ne hakijat eivät sitä itsekään ymmärrä, että heidän pitää tulla tänne. No virkailija sanoo ihan suoraan, meikäläinen, että en minäkään ymmärrä, että miksi sinä olet täällä. Tästä kautta se vaan on mentävä.”

Työn luonteen hyväksymiseen liittyy myös virheiden hyväksyminen. Vaikka työn pyrkii tekemään oikein, absoluuttisesti virheitä ei voi välttää. Virheen voi korjata, ja se korjataan ohjeiden mukaan.

### **Ajatuksien suuntaaminen työn iloon, pois suorittamisesta**

Työn ilo voi kantaa työssä. Hallintaa edistää kyky nähdä työssä onnistumista pieniltäkin tuntuvissa asioissa ja kyky olla tarttumatta työn epämiellyttäviin asioihin, olla ottamatta niitä taakaksi, nauttia työn iloa ilman, että suoriutuu kaikesta.

H14: ”Ja että jokainen työhönsijoitus tai harjoittelupaikkaan sijoitus tai koulutus tai työpaikan aloittaminen, ne on niin kun pieniä lottovoittoja hakijan tilanteessa. Eli nyt täytyy ottaa ilo irti siitä, mistä sen voi eli pienistä mahdollisista hyvin loppuun hoideutuista asioista vaikka harjoittelupaikan saamisesta.”

H14: ”Ja ylipäättänsä se, että näkee jotenkin että asiakkaan tilanne menee eteenpäin vaikka on kuinka huono työllisyystilanne.”

H9: ”Tavallaan antaa niiden epämiellyttävien asioiden valua pois vaan, ettei niitä niin kun kannu mukanaan, jos jotain tulee vastaan. Moni kokee että on suorittaja vaikka pitäisi iloita siitä työnteosta. Pitäisi saada tuntea sitä työn iloa, sehän se kantaa se työn ilo. Kun kokee, että tämä on mukavaa ja näin. Se se on se kantava tekijä.”

Tässä näytteessä työntekijä kuvaa kokevansa vahvaa omaan työrooliinsa sopeutumista sekä osaamisen ja asiantuntijuuden tunnetta.

H14: ”Olen niin rooliini sopeutunut, että en ole edes miettinyt miten sen voisi muuten tehdä tai mitä muuta voisi tehdä.”

H14: ”Se nimenomaan on se. Minä tiedän asiakkaalle sanoa, että se on kaikki näin, mutta myöskin se, että olen meidän tiimin muiden henkilöiden tukihenkilö siinä mielessä, että jos ei kukaan muu itse tiedä sitä, niin ne tulee multa sen kysymään ja saa vastauksen. Eli nimenomaan se asiantuntijuus.”

Työn palkitsevuutta työntekijälle lisää asiantuntijuuden kokemus. Aineiston mukaan haastateltavista erityisesti ne työntekijät, jotka tunnistivat ja kokivat olevansa työssään asiantuntijaroolissa, kokivat työnsä erityisen mielekkäänä. Oleellista on myös se, että he saivat kokemuksensa mukaan myös hyödyntää asiantuntijuutta työssään. Näyttäisi siltä, että asiantuntijuuden tunne lisää ammatillista itsetuntoa ja sopeutumista, ja auttaa näin suojautumaan kuormittumiselta myös muutoksessa.

### **Yhteenveto kognitiivisista ja pakenemiseen perustuvista hallinnan keinoista**

Yhtenä hallinnan keinona on kielteisten ajatusten siirtäminen pois mielestä ja esimerkiksi asiakaspalvelutilanteessa pyrkimys ajatella asiakkaalla olevan aina mahdollisuuksia päästä pois hankalasta tilanteestaan. Kaikille työhön kohdistuville ristiriitaisuuksille työntekijä ei voi mitään, jolloin hallinnan keino voi olla ristiriitaisuuksien hyväksyminen ja tunnustaminen, jolloin ne ovat siirrettävissä pois mielestä tai huojennettavissa muiden kanssa. Työn ilo kantaa työssä. Hallintaa edistää kyky nähdä työssä onnistumista pieniltäkin tuntuissa asioissa ja kyky olla tarttumatta työn epämiellyttäviin asioihin, olla ottamatta niitä taakaksi, nauttia työn iloa ilman, että suoriutuu kaikesta. Työn palkitsevuutta työntekijälle lisää asiantuntijuuden kokemus. Työntekijät, jotka tunnistivat ja kokivat olevansa työssään asiantuntijaroolissa, kokivat työnsä mielekkäänä. Oleellista on myös se, että he saivat kokemuksensa mukaan myös hyödyntää asiantuntijuutta työssään.



### 5.3.3 Käyttäytymiseen ja sosiaaliseen luonteeseen perustuva hallinnan keino

Tässä alakategoriassa hallinnan keino perustuu käyttäytymiselle ja sosiaaliselle luonteelle. Joutelu perustuu kolmeen osioon. Ensimmäinen osio on lähiyhteistyön joustavuus työyhteisössä. Tähän sisältyy myös esimerkiksi selkeät työjärjestelyt omassa työryhmässä. Toisena on edellistä sivuava konsultatiivinen työote ja asiantuntijuuden jakaminen. Kolmantena on sosiaalinen tuki, joka tässä yhteydessä pitää sisällään myös sosiaalista stressin purkamista ja purkautumista.

#### Lähiyhteistyön joustavuus

Tässä lähiyhteistyön joustavuus paineiden hallinnan keinona tarkoittaa työn sujuvaa organisoimista ja mahdollisuutta joustavaan työskentelyyn omassa lähityöryhmässä. Työn hallinnan sosiaalinen ulottuvuus sisältää työn organisoimista ja erilaiset vastuu- ja päivystysjärjestelmät. Hallinnan keinoja on vastuiden pohtiminen yhdessä ja yhdessä realistiseen muotoon mietityt konkreettiset yksilölliset odotukset ja tavoitteet ryhmässä.

H5: ”Meillä on aika tarkka tämä seuranta, mutta nämä me ollaan yhdessä päätetty, että näitä me halutaan seurata. [...] Ja tosiaan se työn kuormittavuus, jos jollakulla rupee näkyyn, niin voidaan keskustella asiasta.”

Lähiyhteistyön sujuvuus ja työn joustavat järjestelyt erilaisissa työtilanteissa on yksi keino hallita paineita. Seuraavissa näytteissä työntekijät kertovat, että he voivat pyytää apua – heidän työryhmänsä voi käyttää yhteistä joustavuutta hallinnan keinona.

H7: ”Että nyt mä teen tätä työpaikkatoimeksiantoa ja etsin ehdokkaita, rauhoitan nyt. Sopiiko, että olen poissa [puhelin] sarjasta. Se sopii. Meillä on tosi hyvä henki meidän yksikössä. Se on yksi selviytymiskeino.”

H2: ”Sehän on hirveän tärkeää niin tiimin kuin koko työyhteisönkin kannalta semmonen tuki. Meillä on se tavallaan, että me pystytään sujuvasti siirtelemään niitä töitä. Esimerkiksi, jos sulle tuleekin äkinäinen meno, sä voit työparin kanssa keskustella, että hoidatko tämän ja tuon ja näin. Sen minä näkisin kyllä hyvänä tukena.”

Aineistossa esiintyy lähiyhteistyön sujuvuus ja joustavuus sekä hallinnan keinona että kuormitustekijänä. Työntekijällä ei ole aina mahdollisuutta hyödyntää lähityöryhmän kanssa joustavia työjärjestelyjä. Resurssiniukkuus tuo syyllisyyden tunnetta pyytää muiden joustavuutta avuksi tai omaan irtautumiseen työstä. Työ voi olla luonteeltaan myös yksilötyötä niin, että samanluonteista työtä eivät tee muut toimistossa. Silloin joustavuuden odotus ei toteudu kaikkien kohdalla, joka voi olla hankalaa ja voi kuormittaa työntekijää sen sijaan, että toisi työhön

hallintaa. Työntekijä voi käydä keskustelua myös sidosryhmien kanssa ja tehdä yhteistyötä verkostossa.

H10: ”Hyvä yhteistyöverkosto tässä kaupungissa, jotka hoitaa samojen asiakkaitten asioita, ettei tarvi yksin tehdä, koska mä olen täällä toimistossa aika yksin tämän työni kanssa.”

Hallinnan keinoksi voi muodostua yhteistyön sujuvuus myös lähimpien yhteistyöverkostojen kanssa. Yhteistyön sujuvuus ilmenee aineistossa myös mahdollisuutena kehittää yhteistyökäytäntöjä yhdessä yhteistyötahojen kanssa, mikä lisää aineiston mukaan työntekijän kokemaa mielekkyyttä työssään.

### **Konsultatiivinen työote ja asiantuntijuuden jakaminen**

Konsultatiivinen työote ja asiantuntijuuden jakaminen ja sitä kautta toisten työntekijöiden auttaminen ovat yksi aineistossa selvimmin ilmeneviä paineiden hallinnan keinoja. Näitä asioita kuvataan aineistossa monella tavalla. Konsultatiivinen työote ilmaistaan aineistossa eri tavoin tapahtuvana yhteisenä asioiden pohdintana. Tarkistetaan yhdessä soveltamisohjeita, kysytään toisilta vinkkejä ja ratkaisuvaihtoehtoja. Erityisesti uusia työntekijöitä, mutta myös lähimpiä työkavereita ja muita työyhteisön jäseniä kannustetaan ja rohkaistaan kysymään neuvoa tai apua epäselvissä tilanteissa. Tällainen työote näkyy aineistossa jokapäiväisenä työnä, jonka voidaan ajatella olevan epävirallista, arkista konsultointia, työhön kuuluvaa kanssakäymistä.

H1: ”Koko ajanhan kysytään puolin ja toisin mielipidettä ja pohditaan yhdessä niitä asioita. Voi sanoa, että joka päivä niitä asioita pohditaan.”

H5: ”Ja sitten se, että meillä on erittäin konsultatiivinen työtapa. Se on niinkun semmosta jokapäiväistä. On paljon helpompi, että tota kysyy uskaliaasti vaan, että hei tämmönen, mitäs sanot, niin se nopeuttaa kaikkien työtä.”

Aineistossa tulee eri yhteyksissä esille, että haastateltavien työyhteisöissä vallitsee periaate, että työkaverin kysymystä ja avunpyyntöä ei tyrmätä, sille on aina aikaa vaikka olisi kiire.

H3: ”Voisin sanoa meidän virkailijoista, että kyllähän ne kaikki joka tilanteesta selviää. Me autetaan kuitenkin niin paljon toinen toisamme ja onneksi jokainen tietää, että voi mennä kysymään. Ja on tilanteita, jolloin on pyydetty vanhempi virkailija kaveriksi, että tavallaan asiakkaallekin tulee semmonen olo, että mukana on asiantuntija.”

H3: ”Meillä on kiva työyhteisö siinä mielessä, että myös näistä asiantuntijajaksikoista voi mennä kysymään milloin vain. Aina on saanut apua. Koskaan ei ole ollut semmosta tilannetta, että olis sanottu, että ei ole aikaa. Aina on kaveria autettu.”

H9: ”Olen monesti miettinyt sitä työilmapiiriä esimerkiksi, että mistä se muodostuu. Siellähän on tällainen luottamus ja toisten kunnioitus hyvin pitkälle, mistä se tulee.”

Viimeisessä näytteessä työntekijä luonnehtii hyvän työilmapiirin sisältävän luottamusta ja toisten kunnioitusta. Nämä seikat rohkaisevat auttamisen ja autetuksi tulemisen ilmapiiriä työyhteisössä. Hallinnan keinona on asiantuntijuuden kehittyminen ja asiantuntijuuden jakaminen työyhteisössä.

H3: ”Yksi osaa työttömyysturvan hyvin ja toinen osaa liikkuvuudet tai sitten näitä tietotekniikan asioita. Se on kiva, että on niitä asiantuntijoita, että on aina joku, jolta voit mennä kysymään vähän tukea ittelles, jos tarvii.”

H3: ”Joku muistaa aina jonkun asian paremmin kuin joku toinen. Hän jotenkin imee sen asian paremmin ja se tuntuu häntä kiinnostavan enemmän. Sillai meillä on tämmöstä tietotaidon jakamista paljon tässä porukassa. Se on hyvä juttu, että tieto tulee. Monesti se tulee juuri kollegalta.”

Aineistossa esiintyvä ilmiö asiantuntijuuden jakamisesta sivuaa kirjallisuudessa esiin tuotua jaetun asiantuntijuuden käsitettä (Rekola 2008; Isoherranen 2005). Asiantuntijuutta ei voida tarkastella vain tietyn profession tai yksilön yksityisenä omaisuutena, vaan asiantuntijuus syntyy yhdessä toimimalla moniammatillisissa työryhmissä ja sitä voidaan tarkastella esimerkiksi osana asiantuntijaorganisaatiota. Käsitteillä jaettu ja ositettu asiantuntijuus tarkoittaa tilanteita, joissa asiantuntijuus ei ole enää pelkästään yksilön omaisuus, vaan yhdistelmä usean henkilön ja eri ympäristöissään hankkimasta osaamisesta. Asiantuntijuus ja siinä kehittyminen liitetään keskeiseksi osaksi asiantuntijaorganisaation kokonaistoimintaa. Dynaamisen asiantuntijuuden myötä toiminta on tarkoituksenmukaista myös uusissa ja muuttuvissa tilanteissa. (Rekola 2008, 145.)

Isoherranen kuvaa Kirsi Launiksen (1994) näkemystä yhteisöllisestä jaetusta asiantuntijuudesta. Tällä käsitteellä voidaan ymmärtää esimerkiksi prosessia, jonka aikana useat ihmiset jakavat tietoon, suunnitelmiin ja tavoitteisiin liittyviä älyllisiä voimavaroja saavuttaakseen jotakin, jota yksittäinen ihminen ei pystyisi saavuttamaan. Prosessissa rakennetaan jaettu sosiaalinen kognitio ja yhteinen käsitys työn kohteesta sekä mahdollisesta ongelman ratkaisusta. Hän siis erottaa yksilöllisen erityisosaamisen ja jaetun asiantuntijuuden. (Isoherranen, 2005.)

Asiantuntijuuden jakamista esiintyy tässä aineistossa arjen työkäytteinä. Eri työrooleissa työskentelevät informoivat, konsultoivat ja perehdyttävät muita, kuten muutosturva-asiamies tai koulutusneuvoja.

H15: ”Koulutusneuvoja, joka pystyy konsultoimaan talon sisälläkin näissä koulutusasioissa. Ja sitten tietysti meillä on muutosturva-asiantuntija, joka neuvoo meitä niissä asioissa myös sisäisesti. Ja nuorten neuvonta on yksi, jota voi konsultoida. On ihan hyvä, että on ihmisiä, jotka ovat erikoistuneet tiettyihin asioihin ja heitä voi lähestyä silloin, kun tarvii sen asian asiantuntemustietoa lisää.”

H15: ”Meillä on tällaisia infoamuja, joissa tavallaan niin kun vuorotellen tällainen asiantuntijahenkilö, joka jostain asiasta enemmän tietää, niin kertoo siitä. Ajankohtaisia asioita ylipäätään koko toimiston väelle ja häneltä voi kysyä.”

H15: ”Pitää tavallaan niin kun sellaista konsultaatiota yleisellä tasolla. Tiedottaa siitä, mikä nyt on ajankohtaista, mikä nyt on uutta ja mikä nyt on hyvä huomata ja mikä tässä tilanteessa on se ajankohtainen juttu.”

Näissä näytteissä näkyy asiantuntijuuden jakamista eri muodoissa toimiston sisällä erilaisten paineiden hallinnan keinona. Toimistojen sisällä esiintyy myös selvemmin jaetun asiantuntijuuden piirteitä erilaisissa tapauksittelyä sisältävissä konsultaatioryhmissä tai asiantuntijapalvelua ostopalveluna toteutetuissa ryhmissä. Jaettu asiantuntijuus sisältyy työhön myös verkostoyhteistyössä ja säädöksiin perustuvissa työryhmissä kuten ammatillisen kuntoutuksen asiakasyhteistyöryhmässä<sup>10</sup>.

### **Sosiaalinen tuki – stressin purkaminen yhdessä tai stressin purkautuminen**

Yksi paineiden hallinnan keinoista on työkavereilta saatu tuki ja apu stressin purkamiseen. Yhdessä voi keskustella. Omassa työryhmässä on avoin ilmapiiri. Tunteiden purkaantumistakin ymmärretään ja näin pystytään jakamaan työpaineita.

H1: ”No kyllä omilta työntekijöiltä, kaikilta meiltä. Yhdessä purnaaminenkin voi olla tuen saamista. Tavallaan niinkun saa puhua niistä asioista.”

H11: ”Ja tietenkin tärkeä asia on työkaverit, onhan se. Että siinä omissa tiimissä on semmonen ilmapiiri, että sä pystyt sitten niin kun saada sitä sielunhoitoa aina välillä.”

Yhteisistä tapaamisista ja työpäivän purkamisesta ammennetaan jaksamista yhdessä työkavereiden kanssa. Stressi purkaantuu nauramalla ja huumorilla.

H6: ”Kyllähän meillä on semmosia yhteisiä rentoja ja tapaamisia ja muuta.”

H6: ”Se mikä meillä on semmonen hyvä on se, että jos on ollut semmonen sanotaanko kauheen kiire päivä ja stressiä ja muuta, niin yleensä ennen kuin työpäivä päättyy, niin me kokoonnutaan tohon [viittaa aulaa] ja kaikilla on niin hauskaa.”

---

<sup>10</sup> Ammatillisen kuntoutuksen asiakasyhteistyöryhmä perustuu lakiin kuntoutuksen asiakasyhteistyöstä 497/2003 2 Luku 5§.

H6: ”Me nauretaan vaan ja tavallaan sitten puretaan sitä stressiä sillä, että kaikki on tossa ja oikeestaan ei muuta tartte, kun naureskelee, että huh huh olipas taas päivä ja vähän jotakin huumoria. Tavallaan me niin kun sillä ammennetaan sitten sitä jaksamista.”

Rankimpia kokemuksia purkaantuu myös itkemällä. Tässä näytteessä työntekijä kertoo erilaisista työhön kuuluvista tilanteista, joissa painekasaumia voi tulla.

H8: ”Me ollaan itketty niin monet kerrat, kun on väsyneitä ihmisiä. Siellä on suurin osa ihmisiä, joiden kans voi mennä sanomaan, että nyt menee överiksi.”

H8: ”Tai jos asiakas on kertonut jotakin aivan hirvittäviä asioita ja siinä on justiin ja justiin saanu ittensä pidettyä, ettei itke ja sitten vähän avata ovea, että nyt mulla oli niin kauhia tilanne.”

H8: ”Tai sitten, jos ottaa päähän oikein kunnolla, niin voi mennä kaikki kirosanat sanomaan jollekin kollegalle. Että sen saa niin purettua, kun on niin hyvä työyhteisö, niin kaikki nämä pahat olot ja hyvätkin olot.”

Stressin purkautuminen voi ilmetä myös ärtymyksen purkamisena työkaverille, joka ei ole hallittua ja näin se ei ole tietoinen hallinnan keino, kuten edellisissä näytteissä. Stressin ja paineen myötä kynnyksen sanomiseen madaltuu, ja työntekijöiden keskinäinen kina lisääntyy ja suhteet kiristyvät.

H6: ”Lähinnä niin kun täällä toimiston sisällä semmosena sanotaanko ärtymyksenä. Kynnyksen työkaverille sanomiseen on matalampi totta kai.”

H6: ”Tämmöstä niin kun sanotaanko keskinäistä kinaa ja ärtymystä ja tiuskimista.”

H6: ”Asiakkaillehan sitä ei saa näyttää. Eihän se asiakkaan vika ole. Mutta että se, että, kun sitä ei asiakkaalle saa näyttää niin jollakin laillahan se tulee ilmi ja mitenkä se muuten täällä ilmene, kuin meidän keskinäisiä suhteita kiristää.”

Tässä kategoriassa kuvataan käyttäytymiseen ja menetelmän sosiaaliseen luonteeseen perustuvia paineiden hallinnan keinoja toimiston ja työyhteisön sisällä. Aineiston perusteella voi sanoa, että pienikin positiivinen palaute jo sinänsä voi helpottaa paineen hallintaa. Tässä näytteessä työntekijä kuvaa sitä, että asiakkaan antaman positiivisen palautteen välittäminen toiselle huojentaa painetta hyvän mielen ylläpitämisen kautta.

H8: ”Emmä tiedä, kun tos on noi työkaverit, on niitä tukijoita ja sitä positiivista palautetta, joka on mun mielestä tärkeää jakaa meidän toisillemme. Jos joku kehuu vaikka asiakas jotakin, niin mennään heti sanomaan, että sua kehuttiin tai näin, että sehän on mahtavaa.”

H10: ”Ei tämä mikään lastentarha ole. Täällä pitää tehdä töitä ja se on tarkoitus. Mutta se että meitä arvostettais ja meistä välitettäis sillä lailla, että kysytään – Onko kaikki hyvin? [...] Se [työhyvinvointi] on sitä jokapäiväistä tavanomaista kanssakäymistä.”

Toisessa näytteessä positiivinen palaute johdolta näyttäytyy työntekijälle arvostuksena ja johdon kiinnostuksen välittymisenä työntekijälle, eli myös pienimuotoisella positiivisella palautteella arjen kanssakäymisessä on painetta huojentava vaikutus työntekijälle.

### **Yhteenveto käyttäytymiseen ja sosiaaliseen luonteeseen perustuvista hallinnan keinoista**

Lähiyhteistyön joustavuus paineiden hallinnan keinona tarkoittaa työn sujuvaa organisointia ja mahdollisuutta joustavaan työskentelyyn omassa lähityöryhmässä. Sosiaalinen ulottuvuus sisältää työn organisointia ja erilaiset työn vastuukysymykset. Hallinnan keinoja on vastuuiden pohtiminen yhdessä ja yhdessä realistiseen muotoon mietityt konkreettiset yksilölliset odotukset ja tavoitteet omassa työryhmässä. Konsultatiivinen työote ja asiantuntijuuden jakaminen sekä näiden kautta toisten työntekijöiden auttaminen ovat yksi aineistossa selvimmin ilmenevistä paineiden hallinnan keinoista. Konsultatiivinen työote ilmaistaan aineistossa eri tavoin tapahtuvana yhteisenä asioiden pohdintana. Asiantuntijuuden jakamista esiintyy arjen työkäytänteinä ja työn eri rooleissa.

Paineiden hallinnan keinona on työkavereilta saatu tuki ja apu stressin purkamiseen. Yhdessä voi keskustella, kun omassa työryhmässä on avoin ilmapiiri. Tunteiden purkaantumistakin ymmärretään ja näin pystytään jakamaan työpaineita. Yhteisestä työpäivän purkamisesta ammennetaan jaksamista. Stressi purkaantuu nauramalla ja huumorilla. Stressin purkautuminen voi ilmetä myös ärtymyksen purkamisena työkaverille, joka ei ole hallittua eikä näin ollen myöskään tietoinen hallinnan keino. Stressin ja paineen myötä kynnyksen sanomiseen madaltuu ja työntekijöiden keskinäinen kina lisääntyy ja suhteet kiristyvät.

### **5.3.4 Käyttäytymiseen ja yksilölliseen luonteeseen perustuva hallinnan keino**

Tässä alakategoriassa hallinnan keinojen luonne perustuu käyttäytymiselle ja yksilölliselle luonteelle. Latac ja Havlovic (1992) kuvaavat yksilöllistä luonnetta esimerkiksi niin, että työntekijä tekee sen mitä täytyy askel kerrallaan tai viettää aikaa harrastuksen parissa. Jaottelu perustuu kolmeen osioon, jotka ovat työn itsenäisyys, oman kokemuksen hyödyntäminen ja itsensä kehittäminen sekä omasta palautumisesta huolehtiminen.

## **Työn itsenäisyys**

Työn hallintaa auttaa se, että työn saa tehdä omalla tavalla, on annettu valtuutus. Tähän teemaan liittyvät tässä myös aineistossa esiintyvät seikat: työntekijälle annetaan vastuuta ja hänellä on kykyä ottaa vastuuta vastaan. Työntekijä hahmottaa työhönsä kohdistuvat odotukset ja vastuut, mutta ei koe niitä ylimitoitettuna.

H10: ”Että on niin kun työ, mikä mun pitää tehdä, mutta mä saan tehdä sen omalla tavallani ja sille on annettu valtuutus.”

H5: ”Sotkuinen tapaus tai linjanvetoa vaativa tai tulkintaa vaativa tapaus, niin ei mun tarte ministeriöön soittaa. Mulla on toimiston johdon valtuudet tehdä itse ne ratkaisut ja minähän teen.”

Riippuen johtamistyylisestä työn itsenäisyys voi näyttäytyä työntekijälle myös kahtiajakoisena. Yhtäältä vapaat kädet tehdä työtä ja kokonaisvastuun saaminen omasta työstä koetaan hyvänä asiana. Toisaalta esimiehen tuki voi jäädä väljäksi tai etäälle ja tukea tarvittaessa sitä on lähettävä etsimään.

## **Oman kokemuksen hyödyntäminen ja itsensä kehittäminen**

Aineiston mukaan kokemuksen ja itsetuntemuksen kehittymisen myötä pääsee kiinni työn ammatillisuuteen. Ammatillisuuden kautta tapahtuu hyvä käytännön työn hallinta. Työhön tulee ammattimainen ote. Tähän liittyy ajanhallintaa ammattitaidolla, asiantuntemuksella ja perustelulla ammattimaisella argumentoinnilla.

H5: ”Sitten, jos jotain muuta hommaa niin, mä sanon, että tän viikon aikana. Mulla on oma asiantuntemukseni sanoa se. Jos mä sanon, että saat tän päivän aikana, usein saakin, ei siinä mitään, mutta jos mä lupaisin sen, niin kyllähän siinä rupeis peliverkkarit aika riekaleina oleen jossain kohtaa. Mutta se on siinä, että mä tiedän sen ja pystyn sen perustelevaan.”

H10: ”Siis tän parempia asiakkaita ei olekaan. Asiat hoituu huomattavan helposti siis sillä tavalla, että kun pystyy puhumaan suoraan.”

Kokemuksen kautta tullut osaaminen ja ammatillinen ote auttavat nopeatempoisessa asiakaspalvelussa myös poimimaan asiakkaan tärkeimmät ja sovittamaan ne palvelukartalle. Asiakkaan lähtökohdat ovat keskeiset tässä työssä ja avaimet asiakaspalvelutilanteen sisällölliselle hallinnalle. Kiireisessä asiakastyössä ydinasiat muodostavat kulmakivet asiakastilanteen hallinnalle.

H3: ”Elämäntilanteet voi heitellä. Aina sen asiakkaan lähtökohdasta edetään. Muuttamalla sellaisella lauseella yritän saada sellaisen kokonaisuuden irti, että missä mennään. Mitä tietoja löydän entuudestaan, mistä tässä lähetään liikkeelle ja mitä siellä taustalla on ja mitkä ne valmiudet on. Sitten lähdetään miettimään sitä prosessia, että mitä palveluita sitten tarjotaan.”

H12: ”Ja tavallaan kun olen ollut, niin koko ajan olen aktiivisesti hakeutunut meidän hallinnon koulutuksiin. Ja täytyy sanoa, että olen ollut erittäin tyytyväinen siihen. Jos ajatellaan, että itellä on kaupallisen puolen koulutus. Niin kaikki se koulutus, mitä meidän hallinto on antanut, on tuonut tosiaan paljon lisää siihen.”

H15: ”Haluan tehdä tätä työtä ja tämä on niin kun semmosta, joka antaa hirveesti mahdollisuuksia kehittyä ja oppia uutta. Ja sitten toisaalta antaa mahdollisuuden hyödyntää niitä opintoja mitä on suorittanut aikaisemmin.”

Hallintaa saa lisää itsensä kehittämisen kautta. Innokkuutta ja kiinnostusta lisää mahdollisuus kehittyä ja oppia uutta, ja toisaalta mahdollisuus hyödyntää opintoja. Oman osaamisen hyödyntäminen lisää palkitsevuutta työssä ja vastavuoroisesti heikentää sitä tai passivoi ja turhauttaa, jos osaamista ei voi hyödyntää.

### **Omasta palautumisesta huolehtiminen**

Yksi tärkeä hallinnan keino on myös omasta palautumisesta huolehtiminen. Kun työ on kiiretahtista, on itse huolehdittava tauosta ja aivojen palautumisesta, jotta keskittymiskyky säilyy asiakastilanteissa.

H4: ”Se tauko voi olla jollai lyhyempi ja jollain pidempi, mutta pienen pieni breikki siinä on oltava .Se on se tapa hallita omaa päätä ja omaa työtä, että vähän miettii. Eihän tätä kaaosta, niin ei tätä enää muuten millään hallitse.”

H1: ”Sitten harrastan liikuntaa. Käyn kuntosalilla rehkimässä, että saan purkaa siellä ylimääräiset stressit.”

Fyysisestä kunnosta huolehtiminen auttaa purkamaan stressiä ja edistää palautumista. Erilaisista tilanteista palautumisesta on huolehdittava sekä työpäivän aikana että kokonaisuutena, myös työn ulkopuolella.

### **Yhteenveto käyttäytymiseen ja yksilölliseen luonteeseen perustuvista hallinnan keinoista**

Työn hallintaan tuo apua se, että työn saa tehdä omalla tavalla, johon on annettu valtuutus. Aineiston mukaan kokemuksen ja ammatillisen itsetuntemuksen kehittymisen myötä pääsee kiinni työn ammatillisuuteen. Ammatillisuuden kautta tapahtuu hyvä käytännön työn hallinta. Työhön tulee ammattimainen ote. Tähän liittyy ajanhallintaa ammattitaidolla, asiantuntemuk-



sella ja perustelulla ammattimaisella argumentoinnilla. Hallinnan keinona on myös omasta palautumisesta huolehtiminen. Kun työ on kiiretahtista, on itse huolehdittava tauosta ja aivojen palautumisesta, jotta keskittymiskyky säilyy asiakastilanteissa. Liikunta ja fyysisestä kunnosta huolehtiminen työn ulkopuolella auttaa purkamaan stressiä ja edistää työstä palautumista.

### **5.3.5 Käyttäytymiseen ja kontrolliin perustuva hallinnan keino**

Tässä alakategoriassa hallinnan keino perustuu käyttäytymiseen ja kontrolliin. Hallinnan keinot jaetaan tässä kahteen osaan, työn joustamiseen ja keventämiseen sekä työn rajaamiseen.

#### **Työn joustaminen ja keventäminen**

Haastatellut työntekijät kuvaavat useissa eri yhteyksissä sitä, miten heidän on joustettava työssään suoriutuakseen ja selviytyäkseen päivittäisistä työtilanteista tai hallitakseen työtään.

H2: ”Niinku nytkin on tuossa asiakaspalvelussa se tilanne että, jos siellä on ruuhkaa ja sä rupiat yksilöityä [työnhakusuunnitelmaa] tekemään niin siellä on viistoista odottamassa. Toki isommissa toimistoissa voi olla viissataa, mutta se että ei siihen pysty keskittymään, kun ihmiset hermona odottaa, että mikä täällä maksaa, kun homma ei toimi. Niin usein tulee se, että sisään ja ulos, se vanha 90-luku.”

H14: ”Eli jätetään kyllä jotain kevyemmästi, muuten me ei jakseta eikä selviydytä tästä.”

Edellä olevissa näytteissä kuvattiin tilanteita kontrolliin ja käyttäytymiseen perustuvana hallinnan keinona kuten asiakasruuhkassa ja loma-aikana, kun henkilöstö on vähimmillään. Työstä selviytymisen tarve on yhtä aikaa kollektiivinen ja yksilöllinen, koko toimiston ja työntekijän itsensä.

#### **Työn rajaaminen**

Yksi käyttäytymiseen ja kontrollointiin perustuva hallinnan keino on tässä aineistossa työn rajaaminen eri tavoin, kuten ulkopuolisten menojen rajaaminen ja karsiminen.

H1: ”Että asiakaspalvelu on nyt tosi kiireistä, niin sidosryhmäyhteistyöhön ei niin paljon riitä aikaa.”

Tässä näytteessä työntekijällä on selkeä ajatus siitä, että työpäivän pituutta ja työn määrää on rajattava ja pidettävä ne normaaleina.

H1: ”Minä pyrin pitämään työpäivät ihan normaalina. Minä en tee ylitöitä. Pysin siihen, jos ei ole mitään kokouksia tai tämäntyyppisiä.

H1: ”Ja tota, yritän senkin, että yritän delegoida asioita. En haali ittelleni aivan kauheasti tekemistä, vaan yritän pitää ne järkevissä puitteissa.”

Työntekijä kertoo myös tarvittaessa siirtävänsä työtä eteenpäin perustelluista syistä. On tilanteita, joissa kieltäytyminen voi olla perustellusti ainut keino selviytyä ja rajata työmäärää. Tämä on kuitenkin aineiston mukaan suurelle osalle hallinnon työntekijöistä hyvin vaikeaa.

H1: ”Ja, jos tulee kysely kiireisimmällä hetkellä, niin laitan vastauksen, että ikävä kyllä en ehdi vastata tähän juuri nyt. Työni yritän hoitaa hyvin ja sillä tavalla selviän.”

H10: ”Olen kuitenkin sen verran kovanahkainen ja osaan sanoa ei. Se on ainut tapa.”

Toisessa näytteessä viitataan siihen, että perusteltukin kieltäytyminen vaatii työntekijän luonnehdinnan mukaan kovanahkaisuutta. Ellei tätä kykyä ole, altistuu helposti liialliselle työmäärälle ja työssä jaksamisen ongelmille. Näytteet viittaavat myös työntekijään kohdistuviin eri suunnista tuleviin odotuksiin.

### **Yhteenveto käyttäytymiseen ja kontrolliin perustuvista hallinnan keinoista**

Haastatellut työntekijät kuvaavat useissa eri yhteyksissä sitä, että heidän on joustettava työssään suoriutuakseen ja selviytyäkseen päivittäisistä työtilanteista tai hallitakseen työtään. Tilanteita kuvataan kontrolliin ja käyttäytymiseen perustuvana hallinnan keinona kuten asiakasruuhkassa tai loma-aikana, kun henkilöstö on vähimmillään. Työstä selviytymisen tarve voi olla yhtä aikaa sekä kollektiivinen ja yksilöllinen, koko toimiston ja työntekijän itsensä. Toinen käyttäytymiseen ja kontrollointiin perustuva hallinnan keino on tässä aineistossa työn rajaaminen eri tavoin, kuten työpäivän pituus tai ulkopuoliset menot. Työntekijät kuvaavat myös sitä, että joskus työtä on siirrettävä eteenpäin perustelluista syistä. Aineistossa ilmenee, että hallinnan keinona työntekijän on rajattava työtään kaikkiin niihin eri suuntiin, joista työntekijään kohdistuu odotuksia.

### **5.3.6 Käyttäytymiseen ja pakenemiseen perustuva hallinnan keino**

Tässä alakategoriassa paineiden hallinnan keino perustuu käyttäytymiselle ja pakenemiselle. Tässä keinot jaetaan kahteen osaan: työn ja vapaa-ajan erottamiseen sekä työstä irtautumiseen ja työn vastapainoon.

## **Työn ja vapaa-ajan erottaminen ja työstä irtautuminen**

Aineistossa tulee esiin yhtenä työpaineiden hallinnan keinona työn ja vapaa-ajan selkeä erottaminen. Aineistossa työntekijät, jotka kuvaavat selkeää työn ja vapaa-ajan erottamista, kuvaavat myös työn hallintaa. Työntekijät kuvaavat erilaisia toimintoja, jotka auttavat erottamaan työtä ja vapaa-aikaa, kuten siirtymää työstä kotiin ja kotoa työhön. Siirtymäaikaa voi hyödyntää irtautumiseen työstä tai irtautumiseen vapaa-ajasta palatakseen työhön.

H10: ”Se auttaa, että on selkeästi työminä ja sitten kokonaan jossakin muualla. Asun sen verran kaukana, että menee hyvä tovi, että pääsee tosiaan työstä irti.”

Tässä näytteessä työntekijä kuvaa, että työn ja vapaa-ajan erottaminen on opittua, mutta se ei ole helppoa. Työstä irtautuminen vaatii muuta tekemistä ja tietoista ajatusten siirtämistä pois työasioista. Oppiminen on järjestelmällisen ajattelun ja tekemisen tulos siitä, että työasiat häädetään pois mielestä aina kun työasioita uhkaa nousta mieleen vapaa-ajalla. Työntekijä opettaa itselleen säännön, että vapaa-ajalla ei edes ajatella työasioita.

H10: ”En tiedä. Sekin on opittua. Se ei ole helppoa oppia olemaan, kun tulee mieleen jotakin. Se on semmonen asia, minkä mä olen opetellut ihan järjestelmällisesti että: Tuli mieleen. Ei muuten tullut mieleen. Nyt lopetat heti. Kyllä ne tulee aika hyvin siten mieleen, kun on töissä. Se on ainut tapa, koska muuten sitä rupeis mieltimään asioita liikaa. Pitää pitää kuria itsellään omaksi hyväkseen.”

Työntekijöiden kuvaukset työstä irtautumisen tasoista vaihtelevat. Joku vie enemmän tai vähemmän työasioita vapaa-ajan puolelle. Joku ei vie työasioita kotiin, mutta saattaa kuitenkin pohtia niitä vähintään alitajuisesti ja jokin työongelma on saattanut ratketa yön aikana. Vain harva pystyy kuvaamaan näin täydellistä irtautumista kuin seuraavassa näytteessä.

H13: ”Työasiat ei vaivaa mua vapaa-ajalla ja kotiasiat ei töissä. [...] Mulla menee sillä laillakin nuppi kiinni, vaikka olis ollut minkälainen aamu, niin se ei vaivaa mua mitenkään tässä työssä. Mä erotan ne kyllä tosi tarkkaan. En mä tiedä se on sata prosenttia, kun ollaan tässä ja sitten taas, kun mennään kotiin ja siihen sitten täysillä.”

## **Työlle vastapainoa**

Haastatellut työntekijät kuvaavat myös saavansa voimavaroja ja lepoa vapaa-ajalla, vastapainoa kiireiselle työlle. Vapaa-ajalla on erityisesti muuta tekemistä, joka vie ajatukset pois työasioista ja auttaa palautumaan.

H2: ”No kyllä ne varmaan siellä vapaa-ajassa sitten on. Siellä sitten pitää yrittää unohtaa jollakin tasolla ne työasiat ja elää siellä sitten sitä omaa elämää.”

H13: ”Ja semmosta kaiken näköstä tekemistä vapaa-ajalla. Ja perhe tietysti. Kyllä ne auttaa jaksamaan.”

Vapaa-ajalla saa työlle vastapainoa, joka auttaa jaksamaan. Vastapainoa voi olla myös työssä tapahtuvat toiminnot, kuten työkierto, erilaiset tehtävät työssä. Aineistossa tulee esille monissa yhteyksissä työn sisältämän vuorovaikutuksen kuormittavuus, johon myös tässä näytteessä viitataan.

H14: ”Mä lähden lomalle. En mietiskele muutosturvaa, mutta täytyy sanoa, että muutkin meidän toimistossa, on ihan samanlaista näkemystä, että kun päivä on oltu työssä, niin kotona ei enää jaksakaan mitään. Että se takki on kyllä tyhjä.”

Työhön sisältyvä vuorovaikutuksen kuormittavuus vaatii osaltaan palautumista ja työstä irtautumista. Tässä aineistossa palautumisen tarve ilmenee siten, että työntekijät kertovat kuormituksen heikentävän heidän jaksamistaan vapaa-ajalla tapahtuviin sosiaalisiin kontakteihin. Kalimo (1987, 55) viittaa tässä yhteydessä palvelualojen stressitekijöihin ja vuorovaikutuksesta johtuvaan määrälliseen ja laadulliseen ihmissuhdekuormitukseen. Latack ja Havlovic (1992) käyttävät esimerkkeinä käyttäytymiseen ja pakenemiseen kohdistuvina hallinnan keinoina myös työhön liittymättömiä aktiviteetteja, kuten tupakointia ja lääkkeiden käyttöä. Pakenemista on myös heidän mukaansa keskittyminen muihin kiireellisiin asioihin työssä pitääkseen ajatukset pois ongelmista. Tässä aineistossa esille tulivat sähköpostin, internetin tai muun sähköisen väylän kautta tulevat informaatio, jota voi käyttää muun työn hengähdystaukona ja joihin voi uppoutua. Tiedontulva voi myös häiritä oleellisen tiedon löytämistä työssä.

### **Yhteenveto käyttäytymiseen ja pakenemiseen perustuvista hallinnan keinoihin**

Yhtenä työpaineiden hallinnan keinona on työn ja vapaa-ajan selkeä erottaminen. Tässä kategoriassa kuvataan sitä, miten työn ja vapaa-ajan erottaminen perustuu työstä irtautumiseen eri käyttäytymiskeinoilla ja vaatii tietoista oppimista. Toisaalta vapaa-ajasta saa työlle vastapainoa muun tekemisen kautta. Työntekijöiden kuvaukset työstä irtautumisen tasoista vaihtelevat. Toinen vie enemmän ja toinen vähemmän työasioita vapaa-ajan puolelle. Joku ei vie työasioita kotiin, mutta saattaa kuitenkin pohtia niitä vähintäänkin alitajuisesti ja jokin työhön liittyvä ongelma on saattanut ratketa yön aikana, nukkuessa. Harva pystyy kuvaamaan täydellistä irtautumista työstä. Vuorovaikutuksen kuormittavuus työssä vaatii myös palautumista.

## 6 Tulosten tarkastelua ja pohdintaa

### Yhteenveto ja keskeiset tulokset

Tässä tutkielmassa tavoitteeni on ollut selvittää työn hallinnan ja työssä koettujen muutoksien välisiä yhteyksiä työntekijän näkökulmasta. Työorganisaationa tässä yhteydessä ovat TE-toimistot. Tutkielman keskeisiksi käsitteiksi ovat muodostuneet työssä jaksaminen, työn hallinta sekä työn hallinnan keinot ja työssä selviytyminen, jota olen tarkastellut coping-käsitteen kautta. Tutkimus on perustunut pitkälti Karasekin ja Theorellin (1990) työn vaatimukset ja työn hallintamalliin sekä Latackin ja Havlovicin (1992) käyttämään erotteluun työn hallinnan keinoista. Lisäksi tutkimuksessa on vahvasti läsnä työntekijöiden kokemien muutoksien yhteydet työssä kuormittumiseen. Tämän seikan typologisointia aineiston perusteella tarkastelin Alasuutarin (1999) faktanäkökulman periaatteita noudattaen.

Analyysin yhdistävä tekijä on ollut työn hallinta ja työssä jaksaminen erityisesti organisaation muutostilanteissa. Tämän lisäksi tutkimuksessani on ollut keskeistä muutoksen luonteen kuvaaminen tutkimuksen kohteena olevassa työssä, työn kuormittavuus sekä paineiden hallinnan keinot. Nämä olivat analyysin kolme yläkategoriaa. Voidaan sanoa, että työ on monessa suhteessa muutoksen ympäröimää ja siksi työntekijöiden kokemukset niistä ovat merkittävässä osassa aineistossa. Ensimmäinen tutkimuskysymys oli, mitä asioita työntekijät tuovat esille heidän kuvatessaan omaa organisaatiotaan ja työssä tapahtuneita muutoksia, eli tiivistäen, miltä muutos näyttää tämän aineiston mukaan.

Ensinnäkin työssä koetun muutoksen luonteen kuvaamisessa tämän aineiston perusteella on oleellista jako sisäisiin ja ulkoisiin muutoksiin. Sisäiset muutokset kohdistuvat omaan organisaatioon, joka on tässä tapauksessa TE-toimistot. Ulkoisia muutoksia ovat yhteiskunnassa, toimintaympäristössä ja muualla työ- ja elinkeinohallinnossa tapahtuvat muutokset, jotka vaikuttavat toimiston toimintaan. Muutoskuvauksia on aineistossa määrällisesti paljon, mikä korostaa myös niiden merkittävyyttä. Muutoskuvaukset ovat sävyiltään sekä myönteisiä että kielteisiä. Myönteiset kuvaukset heijastavat mahdollisuuksia itsensä sekä oman työn kehittämiseen ja tältä osin työnkuvan muuttumiseen sekä asiakasvuorovaikutuksen myönteiseen kehitykseen. Asiakkaan kanssa puhutaan samaa kieltä ja asiakkaat ovat myönteisesti aiempaa valveutuneempia, minkä arvioidaan johtuvan siitä, että tiedonsaanti on asiakkaalle entistä helpompaa eri palvelukanavien kautta. Toisaalta kielteiset kuvaukset heijastavat tehtävänkuvan

luonteen muuttumista ulkoisten paineiden takia, kuten asiakasmäärien lisääntymisen tai asiakasrakenteen muuttumisen vuoksi.

Aineistonkeruujankohottaa leimaa talouden kääntyminen taantumaksi hyvin nopeassa tahdissa. Työntekijät kokivat tämän tuoneen työhön myös kontrastia työssä koettujen muutoksien eri dimensioissa. Lisäksi aineistossa on paljon kuvauksia muutoksista, jotka kohdentuvat hyvin pitkälle aikavälille, jopa kolmenkymmenen vuoden päähän. Toisaalta myös lyhyemmän hallinnon työkokemuksen omaavat haastateltavat olivat ehtineet kokea jo yllättävän monia ja monenlaisia muutoksia työssään. Tämän voi nähdä vahvistuksena sille, minkä työntekijät tuovat haastatteluissa esiin, että he ovat tottuneet jatkuvaan muutokseen. Osa aineistossa kuvatuista muutoksista työssä on kertaluonteisia ja osa taas uudelleen toistuvia, kuten säädösmuutokset. Yleisesti ottaen muutoksien toistuvuutta leimaa aineiston mukaan tihentynyt tahti, eli haastateltujen työntekijöiden kokemusten mukaan työhön kohdistuu muutoksia yhä useammin. Vaikka työntekijät ovat tottuneet muutoksiin työssään ja pitävät niitä ainakin osittain välttämättöminä, tämä ei aina kuitenkaan vähennä niiden kuormittavuutta. Aineiston mukaan näyttää siltä, että työssä koettujen muutoksien vaikutus on hyvin moniulotteinen. Tässä tutkimuksessa keskeisin kiinnostuksen kohde on kuitenkin kokonaisuutena työn hallinta, joten muutoksien vaikutusta työssä tarkastellaan tarkemmin juuri suhteessa työn hallintaan.

Toinen analyysin kolmesta yläkategoriasta oli työn kuormittavuus. Tämä liittyy toiseen tutkimuskysymykseen, eli tiivistäen mitä työssä koettu muutos merkitsee työn hallinnalle. Tarkemmin tämä kategoria vastaa kysymykseen siitä, minkälaisia asioita ja piirteitä työntekijät kuvaavat työssään olevan suhteessa työn hallintaan ja työn vaatimuksiin, ja miten he liittävät näitä työssään kokemiin muutoksiin. Työhön kohdistuvia odotuksia ja vaatimuksia jäsennettään tässä yhteydessä neljän eri suunnan kautta, joista aineiston mukaan kohdistuu työntekijään odotuksia ja vaatimuksia. Nämä suunnat ovat asiakasryhmät, oma organisaatio, muut hallinnon eri tasot sekä yhteistyökumppanit ja verkostot. Kaikissa suunnissa yhteisiä työntekijään kohdistuvia odotuksia ovat toimiston palveluiden ja hallinnon tavoitteiden yhteensovittamisen sekä tuloksellisuuden ja tavoitteellisuuden odotus.

Asiakkaan suunnasta työntekijältä odotetaan ennen kaikkea asiakkaan tilanteeseen ja tarpeeseen sopivaa ratkaisua, oli hän sitten työnhakija- tai työnantaja-asiakas. Oman organisaation suunnassa työntekijään kohdistuu ennen kaikkea toimiston sisällä hyvä sisäinen organisoituminen ja työn sisäinen sujuvuus. Hallinnon muiden tasojen suunnasta työntekijään kohdistuu ennen kaikkea palveluodotus, jota hän on tuottamassa asiakaspalveluna ja viranomaisena. Yh-

teistyökumppaneiden ja verkostojen suunnasta työntekijältä odotetaan ennen kaikkea yhteistyötä ja edellä mainittua palvelua. Kuormittavuutta lisää se, että eri suunnista tulevat odotukset voivat olla työntekijän kannalta keskenään ristiriitaisia. Työhön kohdistuvat muutokset eivät varsinaisesti näytä muuttavan eri suunnista tulevia odotuksia sinänsä, mutta voivat muuttaa odotusten luonnetta tai korostaa työssä koettuja ristiriitaisuuksia ja vaikuttavat tällä tavoin työn kuormittavuuteen.

Karasekin ja Theorellin (1990) mallin mukaan työn eri osa-alueet vaikuttavat työn hallintaan kuten ennustettavuus, työn monipuolisuus ja selkeys, osallistumis- sekä vaikutusmahdollisuus. Haastatellut työntekijät kuvaavat työssä koettujen muutoksien suhdetta näihin osa-alueisiin siten, että muutoksetkin ovat jossain määrin ennakoimattomia työntekijälle. Muutoksia on paljon ja niitä tulee usein. Nämä vaikuttavat työn ennustettavuuteen. Työssä koettujen muutoksien moninaisuus tuo epäloogisuutta ja pirstaleisuutta ja vaikuttaa näin työn selkeyteen. Osallistumismahdollisuuksiin vaikuttaa haastateltujen työntekijöiden kokemuksissa väsymys muutoksiin sekä muutosprosessien toteutuksen perustelut, ja niiden positiiviset ja negatiiviset piirteet.

Liittäessään työssä koettuja muutoksia työssä jaksamiseen vaikuttaviin piirteisiin haastatellut työntekijät viittaavat ennen kaikkea ajanpuutteeseen, ajankäytön vähentymiseen asiakasta kohti, ajanhallinnan kaventumiseen sekä työn muuttumiseen kiiretahtiseksi. Oman työn sisällön ennakoimattomuutta ja epävarmuutta kerrotaan lisääntyneen myös sen vuoksi, että työn määrää ei voi ennakoida kovin tarkasti. Aineistossa tämä korostuu ajanvarauksettomassa palvelussa, jolloin myös asiakastilanteisiin valmistautuminen muuttuu.

Työssä koetun muutoksen vaikutus koettuun kuormittavuuteen työssä typologisoituu tässä aineistossa työntekijöiden kokemiksi kuormittumisprosesseiksi, joita aineistosta on tunnistettavissa neljä. Nämä neljä erilaista näkökulmaa ovat yhteydessä Karasekin ja Theorellin (1990) työn vaatimukset ja työn hallinta malliin. Ensimmäinen aineistossa tähän viittaava typologia on se, että kiiretahtisessa työssä työntekijälle voi muodostua vaikeuksia päivittää tietojan tiheään tapahtuvista muutoksista. Osaamisen ja ammattitaidon ylläpitämisen vaikeutumisesta johtuen työntekijälle voi muodostua kuormittumista ja työssä jaksamisen ongelmia lisäävää osaamisvajetta. Muutoksiin perehtyminen ja niiden omaksuminen vaikuttaa aineiston mukaan olevan entistä enemmän haaste työntekijälle, työn organisoinnille ja perehdyttämisen toteuttamiselle organisaatiossa. Toisaalta perehdytyksen hyvä toteuttaminen voidaan liittää myös työn hallintaa edistäviin keinoihin ja selviytymisen keinoihin (coping).

Toinen Karasekin ja Theorellin mallin mukainen aineistossa esiintyvä typologia viittaa työssä tarvittavaan sosiaaliseen tukeen. Tässä yhteydessä lähiesimiehen sosiaalisen tuen etäisyys muuttuu muutoksien myötä. Sosiaalisen tuen etäisyyden tarkastelu voidaan liittää työssä kuormittumisen ja työn hallintaa edistäviin keinoihin (coping). Sosiaalisen tuen loitontuminen vaikuttaa työryhmään ja yksittäiseen työntekijään. Aineistolöydös puoltaa sitä, että suunnitelmallinen riittävän läheltä tuleva sosiaalinen tuki työntekijälle on tärkeää organisaation muutostilanteissa. Tuen vaje loitontumisena johtaa ongelmiin ja lähiesimiehen tuki riittävän läheltä on yksi työhön kohdistuvien paineiden hallinnan keino.

Kolmantena tarkastelun kohteena oli aineistossa esiintyvä näkökulma työympäristön muutoksen vaikutuksesta kuormittumiseen työssä. Karasekin ja Theorellin mallissa tämä viittaa stressitasoon. Muutokset rakentavat työntekijälle epätasapainoa, kun työntekijä ei kykene sopeutumaan työympäristönsä muutokseen. Tämä aiheuttaa työntekijälle työssä jaksamisen ongelmia. Kuormittuminen vaihtelee sen mukaan, miten työntekijä pystyy sopeutumaan muutokseen. Ääritilanteen kuvauksena tämä työympäristön muutos edustaa aineistossa esiintyvää koetun kuormittumisen prosessia. Aineistossa viitataan myös useissa yhteyksissä siihen, miten työntekijä pystyy joustamaan työssään. Tämä oman työotteen joustaminen voidaan nähdä myös selviytymisen keinona tai yhtenä valmiutena, jota työ tämän aineiston mukaan tällä hetkellä vaatii.

Neljäs mallin mukainen kuormittumisen näkökulma edustaa aineistossa työn hallinnan aktiivisuuden ja passiivisuuden tasoa. Kuvauksessa työntekijän asiakasmäärä muuttuu, ja työ voi muuttua massaluonteiseksi ja työn tuloksellisuus ja tavoitteellisuus voivat hämärtyä. Työn luonne voi muuttua rutiininomaiseksi ja lyhytjänteiseksi. Tuloksena voi olla turtuminen työhön ja passivoituminen. Kokonaisuutena tarkasteltuna oleellisinta ei ole asiakasmäärän muutos, vaan se, ettei työntekijä enää hahmota tuloksellisuutta samalla tavalla, mikä passivoi häntä. Vastavuoroisesti voidaan sanoa, että aineistossa on useita yhteyksiä, jotka voidaan yhdistää työntekijää aktivoiviksi ja työn hallintaa työssä selviytymistä edistäviksi, silloin kun työntekijälle työn haaste on selkeä, vaikka se olisi hyvinkin tavoitteellinen.

Paineiden hallinnan keinot oli analyysin kolmas yläkategoria. Kolmas tutkimuskysymys oli, miten työntekijät kuvaavat työssään selviytymistä ja työn hallinnan keinoja puhuessaan tai liittäessään niitä työssään ja organisaatiossaan tapahtuneisiin muutoksiin. Tarkastelin työhön kohdistuvien odotusten ja paineiden hallinnan keinoja työntekijöiden näkökulmasta Latackin ja Havlovicin (1992) erottelua käyttäen. Erottelu perustuu kolmeen pääkriteeriin, jotka ja-



kaantuvat vielä tarkemmin muodostaen tässä tutkimuksessa yhteensä kuusi alakategoriaa. Ensisijainen kriteeri on se, onko menetelmä luonteeltaan kognitiivinen vai käyttäytymiseen perustuva.

Tässä aineistossa keskeisimmät luonteeltaan kognitiiviset hallinnan keinot perustuvat myös kontrollointiin. Tässä tutkimuksessa keskeinen kognitiivinen ja kontrollointiin perustuva hallinnan keino on työhön sitoutumisen eritasoinen säätely, joka esiintyy tutkimuskirjallisuudessa. Ranki (2000) tutki kriisiytyneen organisaation eri henkilöstöryhmien selviytymisstrategioita ja löysi yhdeksi henkilöstöryhmien yhteiseksi selviytymiskeinoksi sitoutumisen vähentämisen. Toinen keskeinen hallinnan keino tässä jaottelussa on kompromissien rakentaminen. Tärkeäksi hallinnan keinoksi se muodostuu sen vuoksi, että aineiston mukaan riittämättömyyden tunne on alati kiiretahtista työtä leimaava piirre ja kompromissien rakentaminen on usein välttämätöntä tässä työssä, mutta se on vaikeaa. Riittämättömyyden tunne on yhteydessä huonon työn tekemisen tunteeseen ja työssä koetut muutokset voivat lisätä epävarmuutta entisestään. Kompromissien tekeminen on vaikeaa työntekijälle muun muassa eri suunnista tulevien työntekijälle ristiriitaisten odotusten ja vaatimuksien vuoksi. Ristiriitaisuus on tämän aineiston mukaan myös yksi työn kuormittavuutta leimaava piirre. Erityisesti se näkyy odotuksien ja vaatimuksien tarkastelussa eri suunnista. Aineiston mukaan työntekijän on usein ratkaistava, missä odotuksen suunnassa hän tekee kompromissia, jotta selviytyy erilaisista tilanteista työssä.

Käyttäytymiseen ja sosiaaliseen luonteeseen perustuvat hallinnan keinot osoittautuvat tämän aineiston mukaan erittäin tärkeiksi. Ensimmäinen osio on lähiyhteistyön joustavuus. Toinen osio on konsultatiivinen työote ja asiantuntijuuden jakaminen. Tämän osion nostaisin yhdeksi merkittävimmiksi aineistossa esiintyvistä hallinnan keinoista. Konsultatiivinen työote on haastateltavan ilmaisu sille työn osa-alueelle, joka on arkista työhön kuuluvaa kanssakäymistä, jossa eri tavoin pohditaan työhön kuuluvia asioita yhdessä, kysytään neuvoa, apua, vinkkejä tai ratkaisuvaihtoehtoja tai vaikkapa varmistetaan soveltamisohjeiden tulkintaa. Työote edistää työn hallintaa, koska se sisältää sosiaalista tukea ja vähentää epävarmuutta. Haastatellut työntekijät perustelevat työtettä myös niin, että se viime kädessä nopeuttaa kaikkien työtä. Niin ikään asiantuntijuuden ja osaamisen jakamista esiintyy aineistossa arjen työkäytänninä. Eri työrooleissa työskentelevät ja eri asioita osaavat työntekijät informoivat, konsultoivat ja perehdyttävät muita. Työn hallinnan kannalta tällainen työskentely sekä koordinoitusti että vapaamuotoisesti näyttäisi aineiston mukaan olevan yksi välttämätön hallinnan keino tässä työssä.

Keskeisin käyttäytymiseen perustuva hallinnan keino aineiston mukaan näyttäisi olevan käyttäytymiseen ja pakenemiseen perustuva työn ja vapaa-ajan erottaminen ja työstä irtautuminen. Työstä irtautuminen sisältää aineistossa sekä kognitiivisia että käyttäytymisen piirteitä. Kognitiivisia piirteitä edustaa ajatusten siirtäminen pois työasioista vapaa-ajalla ja käyttäytymistä taas edustavat fyysiset keinot ja vapaa-ajalla muu konkreettinen tekeminen vastapainona työlle. Kokonaisuutena työn hallintaa näyttäisi edistävän aineiston mukaan myös kyky tarkastella itselle hankalia työkäytänteitä ja kyky irtautua niistä. Tämä kyky sisältää systemaattista oppimista ja poisoppimista.

## **Pohdintaa**

Tutkimuksen tekemiseen liittyviä eettisiä kysymyksiä ratkaisin aloitusvaiheessa pyytämällä lupaa haastatteluiden tekemiseen ja informoimalla haastateltujen työntekijöiden toimistojen johtajia tekemästani tutkimuksesta ja tietenkin myös haastateltavia itseään. Haastatteluun osallistuminen oli vapaaehtoista. Tutkielmassa esiintyvät näytteet ovat anonyymejä. Anonymisyysuojaa olen pyrkinyt lisäämään myös sillä, että haastateltavien toimistojen nimiä eikä alueita nimetä raportissa. Raportissa mainitaan vain alueiden määrä ja se, että toimistot ovat erikokoisia. Anonymisyysuojaa lisää myös se, että haastatteluita tehtiin useassa eri toimistossa ja usealla eri alueella.

Laadullisessa tutkimuksessa arviointi luotettavuudesta pelkistyy kysymykseksi tutkimusprosessin luotettavuudesta (Eskola & Suoranta 1998, 210). Tutkimuksen luotettavuutta olen pyrkinyt lisäämään esittelemällä aineiston ja tutkimusprosessin. Aineisto on subjektiivisiin kokemuksiin perustuva temaattinen haastatteluaineisto, joten tuloksia ei voi yleistää. Tulos on pikemminkin sitä, että työssä koetun muutoksen ja hyvinvoinnin yhteyksiä voidaan tehdä joihinkin näkyväksi ja tarkastella niitä teoreettisesti työntekijään vaikuttavina tekijöinä ja työn piirteinä. Näin myös omakohtainen kokemukseni työstä on avoin subjektiviteetti, eikä siltä osin kapeuta tuloksia, vaan ymmärrys työstä auttaa helpommin avaamaan työn erilaisia piirteitä.

Mäkelä (1990) kuvaa sitä, että validiteetti ja reliabiliteetti eivät sovellu kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden tarkastelun perustaksi sellaisinaan. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet on huomioitava ja Mäkelä kiinnittää huomiota aineistoa arvioitaessa yhteiskunnalliseen merkittävyyteen, riittävyteen, analyysin kattavuuteen, arvioitavuuteen ja toistettavuuteen. Eskola ja Suorannan (1998) mukaan laadullisen tutkimuksen realistisessa luotettavuus-

näkemyksessä tutkimusteksti on ikkuna todellisuuteen ja luotettavuustarkastelussa on kysymys siitä, kuinka pätevästi tutkimustekstissä kuvataan tutkimuskohdetta. Tässä yhteydessä Eskola ja Suoranta viittaavat sisäisellä validiteetilla tutkimuksen teoreettisten ja käsitteellisten määrittelyjen sopusointuun ja loogisuuteen, ja ulkoisella validiteetilla he tarkoittavat tehtyjen tulkintojen, johtopäätösten ja aineiston välisen suhteen pätevyyttä.

Kyngäs ja Vanhanen (1999) toteavat, että tutkijan on kyettävä osoittamaan yhteys tuloksen ja aineiston välillä. Tässä tutkimuksessa perustelen harkittua otantaa myös luotettavuuden kannalta, koska näin sain varmistettua sen, että aineistoon tulee erilaisia toimistoja eri alueilta ja erilaisen työkokemuksen omaavia työntekijöitä. Nämä seikat lisäävät aineiston edustavuutta ja siten myös validiteettia.

Reliabiliteetti viittaa metodin johdonmukaisuuteen ja luotettavuuteen. Kyngäksen ja Vanhasen mukaan (1999) myös sisällönanalyysin haasteellisuutena pidetään sitä, miten tutkija onnistuu pelkistämään aineiston ja muodostamaan kategoriat niin, että ne kuvaavat mahdollisimman luotettavasti tutkittavaa ilmiötä. Kategorioiden muodostamiseen liittyy heidän mukaansa sekä käsitteellistämisen että empiirisyyden haaste.

Karasekin ja Theorellin (1990) työn vaatimukset ja työn hallinta malli sopii aineiston tarkasteluun. Sen avulla pystyin jäsentämään tätä aineistoa myös työn muutostilanteissa, kuten mallin stressitason ja motivoitumisen tason näkökulmasta. Aineistosta voidaan erottaa typologioita siitä, miten kuormittuminen ja motivoituminen voi rakentua tässä työssä muutostilanteissa. Heikkoutena on se, että malli ei huomioi työntekijöiden yksilöllisiä eroja ja tarkastelu liikkuu melko yleisellä tasolla. Rakentumisen ymmärtäminen voi kuitenkin auttaa huomioimaan ja keskustelemaan työyhteisössä työn muutoksien tilanteista, joihin pitää yksilöllisesti tai kollektiivisesti tarttua työssä jaksamisen edistämiseksi. Tämän mallin ja aineiston tarkastelun perusteella voi osoittaa yhteyksiä mallin kolmeen työn piirteeseen: työn hallintaan, sen vaatimuksiin, sosiaaliseen tukeen ja työn muutostilanteisiin monista ulottuvuuksista käsin. Nämä piirteet ovat merkittäviä yksilön hyvinvoinnille työssä (Kinnunen ym., 2005, 24). Muutostilanteet voivat heikentää työn hallintaa ja vastavuoroisesti työn hallinnasta huolehtiminen edesauttaa muutostilanteista selviytymistä. Vaikka työn perustehtävä ei muutostilanteissa muuttuisikaan, voivat vaatimukset muuttaa luonnettaan tai suuntaa, jolloin niiden tarkastelu on tarpeellista. Sosiaalinen tuki on tärkeä selviytymisen keino muutostilanteissa. Tuki voi muutostilanteissa suunnittelemattomasti loitontua, jolloin se voi vaikeuttaa työssä selviytymistä.

Aineistosta löytyy näytteitä, jotka tuovat esiin muutoksen hallinnan ulottuvuuden Latackin ja Havlovicin (1992) erottelun mukaisesti. Tämä erottelu ei ollut vielä mielessäni haastatteluiden tekohetkellä. Sen kuitenkin voi nähdä jäsentävän aineistoa paineiden hallinnan keinojen osalta. Tämä erottelu tuo erilaisia piirteitä muutoksesta esille, nostaa jotakin ja jättää jotakin vähemmälle. Osa paineiden hallinnan keinoista ilmenee tämän tarkastelun avulla aineistosta selkeämmin kuin toiset, eivätkä näytteet jakaannu kategorioihin tasaisesti. Tässä ne painottuvat kahteen kategoriaan, eli kognitiivisiin ja kontrolliin perustuviin keinoihin sekä käyttäytymiseen ja niiden sosiaaliseen luonteeseen perustuviin keinoihin. Tämä voi tarkoittaa sitä, että nämä keinot ovat tärkeämmässä asemassa kuin muut tai sitä, että tämä erottelu ei avaa muita tärkeitä keinoja tarpeeksi hyvin.

Tarkastelussa käyttämälläni metodilla nousee kuitenkin tässä aineistossa ensisijaisesti esiin työssä koetun muutoksen kuva. Aineistosta oli välttämätöntä ensin kuvata sitä, miltä muutos näyttää, jotta ylipäätään oli mahdollista päästä tarkastelemaan muutoksen kuormittavuutta ja hallinnan keinoja. Tästä johtuen yläkategoriat ovat hyvin erilaisia, vaikka kategoriat nousevat loogisesti aineistosta ja tarkastelu perustuu teoreettiseen tutkimusperusteisiin kategorioihin ja viitekehukseen. Tutkimuksen aineistosta tuli laaja ja hyvin rikas, mikä osoittautui työn vahvuudeksi ja haasteeksi. Oma kokemus auttoi saadun aineiston hallintaa, mutta teoreettisen kehityksen etsiminen oli haastavaa. Tämän tutkimuksen kannalta merkille pantavaa on myös se, että haastateltavat kuvasivat monenlaisen muutoksen työssä olevan kesken. Muutosta ei voinut tarkastella tämän aineiston perusteella yhtenäisenä prosessina, joka etenisi tiettyyn päätepisteeseen. Sitä oli tarkasteltava työssä koetun muutoksen kokemuksina ja näiden muutoskokemuksien vaikutuksina työntekijän työssä. Näin hahmottuivat myös yhteydet hyvinvointiin työssä.

Tätä aineistoa voisi tarkastella metodologisesti monesta näkökulmasta monilla erilaisilla viitekehyksillä ja teoreettisilla käsitteillä. Metodologisesti tätä aineistoa voisi tarkastella myös kehysanalyysin avulla. Esimerkiksi sitä, mikä kehystää työssä jaksamista muutoksen yhteydessä. Muutoksen tarkastelu eri kehysten läpi olisi mielenkiintoista. Kehysanalyysin avulla aineistosta voisi rakentua myös uudenlainen tulkintakehikko, jota tässä analyysissä ei voitu havaita.

Tutkimuksen kohteena olevaa työtä tarkasteltaessa yksi kiinnostava seikka on monipuolinen vuorovaikutus ja vuorovaikutuksen erilaiset yhteydet työssä. Tämä aineisto kuvaa hyvin myös työn vuorovaikutuksen erilaisia piirteitä. Työhön kohdistuvan vuorovaikutuksen piirteitä olisi

mielenkiintoista tarkastella eri näkökulmista, kuten dialoginen vuorovaikutus (Mönkkönen, 2007) tai työn vuorovaikutuksen piirteitä ja yhteyksiä hyvinvointiin työssä (Kalimo, 1987). Kalimo (1987) tarkastelee teemaa muun muassa vuorovaikutuksen kuormittavuuden kautta, esimerkiksi ihmissuhdekuormittavuuden käsitteen avulla. Verkostotyö tuo työhön myös erilaisia vuorovaikutuksen piirteitä ja näitä tarkasteltaessa myös työhön kohdistuvia sosiaalisen kuormittavuuden piirteitä tulisi paremmin tarkastelluksi.

Työssä koetun muutoksen tutkimuksesta voi sanoa, että yhä useammat työntekijät kokevat työssään monenlaisia muutoksia (Työ- ja terveys Suomessa 2009). Siksi työn muutoksien vaikutuksia hyvinvointiin työssä on tärkeä tarkastella tutkimuksellisesti. Työssä koetuilla muutoksilla on yhteyksiä jopa työkykyyn, koska ihmiset omaksuvat ne ja suhtautuvat niihin eri tavoin. Tätä tutkielmaa kehysti työssä jaksaminen ja muutoksen hallinta työntekijän näkökulmasta. Henkisen kuormittavuuden osa-alueelle mentiin silloin, kun työntekijän osoitettiin voivan kokea ristiriitaisuuksia työssään. Tämän tutkimuksen aineiston perusteella työssä koetut muutokset voivat luoda otollisia tilanteita ristiriitaisuuksien kokemiselle. Voidaan sanoa esimerkiksi niin, että vanhat pelisäännöt, toimintatavat ja työkäytännöt eivät ehkä enää päde, ja uusia ei ole vielä syntynyt joko organisaatiotasolla tai työntekijällä itsellään. Tämän aineiston perusteella paljon muutoksia sisältävässä työssä näyttää olevan tärkeää se, että työssä keskustellaan jatkuvasti ja rakennetaan näitä työkäytäntöjä ja toimintatapoja, jotta kaikki ymmärtäisivät ne, voisivat toimia rauhallisemmalla mielellä ja samalla tavoitteellisemmin, sekä kokea työnsä mielekkäänä.

Tämän aineiston perusteella näyttää myös siltä, että muutoksessa tulee helposti kokemuksia siitä, että työhön ei pysty itse vaikuttamaan aiempaan tapaan. Tämä syö hallinnan tunnetta työssä, ja se voi olla työntekijälle kuormittavaa ja rasittavaa. Tähän liittyy myös se, että työntekijän osaamisen kehittyminen asetetaan koetukselle. Osaamisen ylläpitäminen ja kehittyminen organisaatio- ja yksilötasolla näyttäisi olevan yksi avaintekijä selviytymiselle muutoksista. Osaamisen kehittyminen on tärkeää ensinnäkin työn sujuvuuden kannalta organisaatiossa, ja toisaalta se vaikuttaa työntekijän asiantuntijuuden tunteeseen ja ammatilliseen itsetuntoon. Työn muutoksien yhteydet hyvinvointiin työssä osoittautui kiinnostavaksi ja tärkeäksi tutkimuksen alueeksi.

## Lähteet

Ahonen, G. (toim.) (2002) Henkilöstöraportointi, johtaminen ja työssä jaksaminen. Henkilöstövoimavarojen seuranta ja sen hyödyntäminen – tutkimuksen keskeiset havainnot. Työssä jaksaminen ohjelma 2000–2003 www-sivut osoitteessa: <http://www.mol.fi/jaksamisohjelma/tutkimukset/index.htm> Työssä jaksamisen ohjelma Helsinki 2002, Viitattu 25.7.2010

Airila, A. (toim.) Työn kuormittavuuden mittarit. Selvitys olemassa olevista mittareista ja niiden käytettävyydestä. Työssä jaksaminen ohjelma 2000–2003 www-sivut osoitteessa: <http://www.mol.fi/jaksamisohjelma/tutkimukset/index.htm> Työssä jaksamisen ohjelma Helsinki 2002, Viitattu 25.7.2010

Alasuutari, P. (1999) Laadullinen tutkimus Tampere: Vastapaino. 3. uudistettu painos.

Antonovsky, A. (1979) Health, Stress and Coping. Jossey-Bass Publishers: San Francisco.

Arnkil, R. & Karjalainen, V. & Saikku, P. & Spangar, T. & Pitkänen, S. (2008) Kohti työelämälähtöisiä integroivia palveluja. Työvoimatoimistojen ja työvoiman palvelukeskusten arviointitutkimus. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja sarjassa Työ ja yrittäjyys 18/2008

Blom, R. & Hautaniemi, A. toim. (2009) Johdanto teoksessa Työelämä muuttuu, jous- taako hyvinvointi Helsinki: Gaudeamus, 7-20

Blom, R. & Melin, H. & Pyöriä, P. (2001) Tietotyö ja työelämän muutos. Palkkatyön arki tietoyhteiskunnassa Helsinki: Gaudeamus

Edwards, J.R. (1998) The Determinants and Consequences of Coping with Stress. In Cooper, C.L. & Payne, R. (eds.) Causes, Coping and Consequences of Stress at work, Chichester: Wiley & Sons Ltd., 233-263

Ek, E. & Laitinen, J. & Tammelin, T. & Remes, J. & Raatikka, V-P., Kujala V. (2003) Nuorten aikuisten työssä jaksaminen. Työssä jaksamisen ohjelma Helsinki.

Elo, A-L. (1995) Stressin ja psyykkisen kuormituksen arviointi työssä. Teoksessa: Matikainen, E. Aro, T. Kalimo, R. Ilmarinen, J. Torstila, I (toim.) Hyvä työkyky. Työkyvyn ylläpidon malleja ja keinoja. Helsinki: Työterveyslaitos, Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen, 194-204

Eskelinen, L. & Toikkanen, J. & Tuomi, K ym. (1991) Work-related stress symptoms of ageing employees in municipal occupations. Scandinavian Journal of Work Environmental Health 1991; 17 (suppl. 1) s 87–93

- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino
- Eskola, J. & Vastamäki, J. (2007) Teemahaastattelu: Opit ja opetukset. Teoksessa Ikku-noita tutkimusmetodeihin (I). Metodien valinta ja aineiston keruu: Virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 2. korjattu ja täydennetty painos. Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Jyväskylä: PS-kustannus
- Evers, F.T. & Rush, J. C. & Berdrow, I. (1998) The Basis of Competence: Skills for Lifelong Learning and Employability. San Francisco: Jossey Bass Publishers
- Florida, R. (2005) Luovan luokan esiinmarssi: Miten se muuttaa työssäkäyntiä, vapaa-aikaa, yhteiskuntaa ja arkielämää. Suomentanut Nousiainen, J. & Mikkonen, M. & Raudaskoski, S. Helsinki: Talentum
- Forsman, S. (2010) Sosiaalityöntekijän jaksaminen ja jatkaminen lastensuojelussa. Henkilökohtaisen ja muodollisen uran rajapinnoilla. Tampere: Sosiaalityön tutkimuksen laitos Tampereen yliopisto, sähköinen julkaisu, Tampere University Press
- Hackman, J. R. & Oldman, G.R. (1975) Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, vol. 60, no 2, 159-170
- Haikonen, M. (1999) Konflikteista aiheutuva stressi ja siitä selviytyminen opettajan työssä. Väitöskirja Helsingin yliopisto, Helsingin yliopiston verkkojulkaisu, 1999
- Hakanen, J. (2004) Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Helsinki: Työterveyslaitos, Työ ja ihminen, Tutkimusraportti 27
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008) Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino
- Huuhtanen, P (1988) The ageing worker in a changing work environment. *Scandinavian Journal of Work Environmental Health* 1988; 14 (suppl. 1) s 21-23
- Ilmarinen, J. (1995) Työkykyä edistävät ja heikentävät tekijät. Teoksessa: Matikainen, E. Aro, T. Kalimo, R. Ilmarinen, J. Torstila, I (toim.) Hyvä työkyky. Työkyvyn ylläpidon malleja ja keinoja. Helsinki: Työterveyslaitos, Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen, 31–46
- Ilmarinen, J & Lähteenmäki, S Huuhtanen, P (toim.) (2003) Kyvyistä kiinni. Ikäjohtaminen yritysstrategiana. *Enterprise Adviser –kirjasarja nro 28*. Helsinki: Talentum
- Ilmarinen ym. (2006) Työkyvyn moninaisuus. Teoksessa Gould, R & Ilmarinen, J & Järvisalo, J & Koskinen, S (toim.) Työkyvyn ulottuvuudet. *Terveys 2000 –tutkimuksen tuloksia* Helsinki: Eläketurvakeskus, Kansaneläkelaitos, Kansanterveyslaitos, Työterveyslaitos, 17-34

- Isoherranen, K. (2005) Moniammatillinen yhteistyö. Vantaa: Dark Oy
- Julkunen, R. (2008) Uuden työn paradoksit. Keskusteluja 2000-luvun työprosess(e)ista Tampere: Vastapaino
- Järvikoski, A (1994) Vajaakuntoisuudesta elämänhallintaan? Kuntoutussäätiön tutkimuksia 46. Helsinki
- Järvikoski, A & Härkäpää, K & Mannila, S (2001) Moniulotteinen työkykykäsitys ja työkykyä ylläpitävä toiminta. Kuntoutus 2001 (3): .3-11
- Kalimo, R: (1987) Stressi ja psyykinen kuormitus työelämässä. Kirjassa työpsykologia. Terveys ja työelämän laatu. Lindström, K. Kalimo, R. (Toim)Helsinki. Työterveyslaitos, 50-71
- Kalimo, R. (1987) Stressi ja sen voittaminen. Helsinki: WSOY
- Karasek, R. & Theorell, T. (1990) Healthy work. Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life. New York. Basic Books, Inc., Publishers
- Kauppinen T. ym. (2010) Yhteenveto. Teoksessa Kauppinen T. ym. (toim.) Työ ja terveys Suomessa 2009. Helsinki: Työterveyslaitos, 239–285.
- Kekkonen, M. (2001) Hoitohenkilöstön sairauspoissalot ja työssä jaksaminen Helsinki: Tehy ry Julkaisusarja B, Selvityksiä 2/2001
- Kinnunen, U. & Feldt, T. (2005) Stressi työelämässä. Teoksessa Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. (toim.) Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus, 13-37.
- Kyngäs, H. & Vanhanen, L. (1999) Sisällön analyysi. Hoitotiede. 11 (1), 3-12.
- Laine, T. (2007) Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. 2. korjattu ja täydennetty painos. Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Jyväskylä: PS-kustannus
- Laki elinkeino-, liikenne-, ja ympäristökeskuksista 20.11.2009 / 897
- Laki julkisesta työvoimapalvelusta 30.12.2002 / 1295
- Laki työ- ja elinkeinokeskuksista sekä työ- ja elinkeinotoimistoista (kumottu) 5.12.2008 / 796
- Latack, J. & Havlovic, S. (1992) Coping with job stress: A conceptual evaluation framework for coping measures. Journal of organizational behavior, vol, 479-508



Launis, K. & Pihlaja, J. (2005) Työhyvinvointi ja toimintakonseptien muutokset. KONSEPTI - Toimintakonseptien uudistajien verkkolehti, 2(1). Helsinki: Toiminnan teorian ja kehittävän työntutkimuksen yksikkö, Helsingin yliopisto

Lazarus, R. & Folkman, S. (1984) Stress, Appraisal and Coping. New York: Springer Publishing Company

Lehto, A-M. (2006) Työpaineet ja kiirekokemukset. Teoksessa Lehto A-M & Sutela, H & Miettinen, A (toim), Kaikilla mausteilla. Artikkeleita työolotutkimuksesta. Tutkimuksia 244. Helsinki: Tilastokeskus

Lehto, A-M. & Sutela, H. (2004) Uhkia ja mahdollisuuksia. Työolotutkimuksen tuloksia 1977–2003. Helsinki: Tilastokeskus

Lehto, A-M. & Sutela, H. (2008) Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimuksen tuloksia 1977–2008. Helsinki: Tilastokeskus

Lindström, K. (1994) Työyhteisön kehittämisen suuntaukset: terve yksilö ja terve työyhteisö. Teoksessa Terve työyhteisö, kehittämisen malleja ja menetelmiä Lindström, Kari (toim.) Helsinki: Työterveyslaitos, 13-27

Lindström, K. (2002) Työyhteisön kehittämisen haasteet. Teoksessa Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Lindström, K. & Leppänen, A. (toim.) Helsinki: Työterveyslaitos, 14-23

Lindström, K. (2004) Työelämän stressi. Työterveyslaitoksen verkkolehdet, Työ ja ihminen Työterveiset (viitattu 7.2.2010)  
<http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Tiedonvalitys/Verkkolehdet/Tyoterveiset/2004-02/>

Loppela, K. (2004) Ihminen ja työ -keskustellen työkuuntoon. Työyhteisön kehittäminen työkykyä ylläpitävän toiminnan viitekehyksessä. Väitöskirja Tampereen yliopisto. Acta Universitatis Tampensis 1003

Mamia, T. (2009) Mistä työhyvinvointi syntyy? Teoksessa Työelämä muuttuu, joustaa-ko hyvinvointi? Blom, R.& Hautaniemi, A. toim. Helsinki: Gaudeamus, 20-56

Mamia, T. & Melin, H. toim. (2006) Kenen ehdoilla työ joustaa? Johtajien ja henkilöstön näkökulmia. Työpoliittinen tutkimus 314. Helsinki: Työministeriö

Manka, M-L. (2006) Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum

Matteson, M. & Ivancevich, J. (1987) Controlling Work Stress, Effective Human Resource and Management Strategies, Jossey-Bass Publishers: San Francisco

Mäkelä, K. (toim.) (1990) Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Helsinki: Gaudeamus

Mäkitalo, J. & Palonen, J. (1994). Mitä on työkyky: lääketieteellinen tasapainomallin ja integroitu käsitystyyppi. *Työ ja ihminen* 8(3): 155-162

Mönkkönen, K. (2007) Vuorovaikutus. Dialoginen asiakastyö. Helsinki: Edita

Notkola, V (toim.) (2002) Työhyvinvointi ei ole sattumaa. Tutkimus hyvien käytäntöjen vaikuttavuudesta Helsinki: Työssä jaksamisen ohjelma

Otala, L. & Ahonen, G. (2005) Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Helsinki: WSOY, Ekonomia-sarja. 2. uudistettu painos, 1.painos 2003.

Parkkinen, P (2001) Työssä jaksaminen pitkällä aikavälillä Valtion taloudellinen tutkimuskeskus, VATT-muistioita 53 Työssä jaksaminen ohjelma 2000–2003 www-sivut osoitteessa: <http://www.mol.fi/jaksamisohjelma/tutkimukset/index.htm> Työssä jaksamisen ohjelma Helsinki 2001, Viitattu 25.7.2010

Piekkola, H. (2003) Työssä jaksaminen kiireiden ja vapaa-ajan puristuksessa. Tutkimus ikääntyvien ajankäytöstä. Helsinki: Työssä jaksamisen ohjelma 2003

Pöyriä, P. (2001) Tietotyön idea Teoksessa Tietotyö ja työelämän muutos. Palkkatyön arki tietoyhteiskunnassa. Blom, R., Melin, H., Pyöriä, P. Helsinki: Gaudeamus, 24–35

Ranki, A. (2000) Henkilöstön selviytyminen kriisiytyneessä organisaatiossa *Acta Universitatis Tampereensis* 775 Tampere: Tampereen yliopistopaino

Rekola, L, (2008) Asiantuntijoiden yhteistyön johtaminen. Teoksessa Isoherranen, K. & Rekola, L. & Nurminen, R. (toim.) Enemmän yhdessä. Moniammatillinen yhteistyö. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy

Siltala, J. (2007) Työelämän huonontumisen lyhyt historia. Muutokset hyvinvointivaltioiden ajasta globaaliin hyperkilpailuun. Uudistettu laitos. Helsinki: Otava

Sennet, R. (2002) Työn uusi järjestys. Miten uusi kapitalismi kuluttaa ihmisen luonnetta. Suomentanut Eine Kivinen, David Kivinen. Tampere: Vastapaino

Sennet, R. (2007) Uuden kapitalismin kulttuuri. Suomentanut Kaisa Koskinen. Tampere: Vastapaino

Tuomi, J. & Sarajarvi, A. (2002) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi

Tuomi, K. toim. (1995) Ikääntyvä työntekijä v. 1981–92 Työn, elämäntyylin, terveyden ja työkyvyn muutokset. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 2. Helsinki: Työterveyslaitos

Työssä jaksamisen tutkimus- ja toimenpideohjelma 2000–2003. Päätös- ja arviointiraportti (2003) Vantaa: AT-Julkaisutoimisto Oy.

Työ- ja elinkeinoministeriö Internet-sivut Substanssistrategiat (2009)  
<http://www.tem.fi/index.phtml?s=3202> viitattu 18.10.2010

Työ- ja elinkeinoministeriön tiedotteet, tietoarkisto (2008)  
[http://www.tem.fi/index.phtml?96107\\_m=93423&s=3407](http://www.tem.fi/index.phtml?96107_m=93423&s=3407) viitattu 25.7.2010

Työministeriön hallinnonalan tarkennettu tuottavuusohjelma vuosille 2006–2010 (2005). Tuottavuuden toimenpideohjelma. Valtiovarainministeriö, Helsinki

Työttömyysturvalaki 30.12.2002/1290

Työvoimatoimiston palvelumallin uudistaminen (2005). Työhallinnon julkaisu 353. Työministeriö, Helsinki.

Uhmavaara, H. ym. (2005) Joutaako työ? Joustavien työjärjestelyjen mahdollisuudet ja todellisuus. Työpoliittinen tutkimus 277. Helsinki: Työministeriö

Uhmavaara, H & Jokivuori, P & Ilmonen, K & Kairinen, M (2003) Vastavuoroisuus on valttia. Tutkimus työaikojen joustojärjestelyistä Helsinki: Työssä jaksamisen ohjelma 2003

Vahtera, J. & Pentti, J. (1995) Voimavarat, terveys ja työelämän murros, Työ ja ihminen Tutkimusraportti 7. Helsinki: Työterveyslaitos,

Valtakari, Mikko & Syrjä, Hannele & Kiuru, Pertti (2008) Julkisen työvoimapalvelun palvelurakenteen uudistamisen vaikuttavuus. Helsinki Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu ja sarjassa Työ ja yrittäjyys 19/2008

Ylöstalo, P & Jukka, P (2010) Työolobarometri. Lokakuu 2009. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö, Työ ja yrittäjyys 34/2010

# Liitteet

## Liite 1: Teemahaastattelurunko

### 1 TAUSTATIEDOT

#### Koulutus? Tausta? Työkokemus?

- Miten tulit alalle? Kuinka pitkään olet ollut hallinnossa? toimistossa?
- Miten tehtäväsi ovat muuttuneet hallinnossa? Toimistossa?
- Missä, millä alalla olet (mahdollisesti) työskennellyt aiemmin?
- Mikä on tehtäväsi? Mitä sinä teet TE-toimistossa? Missä palveluissa työskentelet?

### 2 TYÖN VAATIMUKSET JA VAATIVUUS

#### Minkälaisia odotuksia ja vaatimuksia nykyisin työhösi kohdistuu?

- Miltä taholta odotukset ja vaatimukset tulevat/kohdistuvat? Mikä eniten rasittaa?
- Miten työnkuva on muuttunut? Ovatko odotukset ja vaatimukset jotenkin muuttuneet?
- Mikä on uutta tai erilaista? (esim. aikaisempaan työkokemukseen nähden?)
- Koetko, että pystyt selviytymään? Pystytkö selviytymään ja suoriutumaan työstä ja tehtävistä?

### 3 TYÖSSÄ KOETUT RISTIRIIDAT

#### Minkälaisia ovat ristiriidat, joita koet (päivittäisessä) työssäsi?

- Ovatko ne erilaisia/uudenlaisia kuin aiemmin? muutoksien myötä?
- Miten olet kokenut muutokset, nyt meneillään olevat, tulossa olevat muutokset työssäsi?

#### Miten hallitset työtäsi ja selviydyt tai ratkaiset työhösi liittyviä ristiriitaisuuksia?

- Mitä keinoja käytät selviytyäksesi ja millä tavalla hallitset mahdollista kaaosta ja ylimääräistä työtä?

### 4 TYÖSSÄ SELVIYTYMINEN JA JAKSAMINEN

#### Miten koet jaksavasi ja saatko tukea työssäsi?

- Millaista tukea saat? Mistä?
- Mitä keinoja käytät oman jaksamisen turvaamiseksi?
- Miten selviydyt työhösi liittyvistä muutoksista?
- Voitko vaikuttaa omaan työhösi? Miten?

#### Minkälaista tukea ja työn kehittämistä odottaisit?

- Missä asioissa tarvitsisit enemmän tukea?

#### Missä ja miten koet onnistumista työssäsi?

## 5 TYÖN IDEAALIT

**Mikä olisi ideaalinen tilanne tehdä tätä työtä, joka vastaisi odotuksiasi, jotta selviytyisit työstäsi hyvin ja kokisit sen mielekkääksi?**

- eri suunnilta tulevat vaatimukset tulisi täytetyksi?
- Mikä olisi paras tapa tehdä tätä työtä?
- Onko mielekkääksi kokemasi työskentelytilanne mahdollinen työssäsi? Miten?