



**Vaasan yliopisto**  
UNIVERSITY OF VAASA

Heli Kokko

## **Yhdessä onnistumisen kulttuuri**

Kokemuksia auttamisesta asiantuntijatyössä

Johtamisen akateeminen yksikkö  
Pro gradu -tutkielma  
Liiketoiminnan kehittämisen maisteriohjelma

Vaasa 2022

---

**VAASAN YLIOPISTO****Johtamisen akateeminen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Heli Kokko		
<b>Tutkielman nimi:</b>	Yhdessä onnistumisen kulttuuri : Kokemuksia auttamisesta asiantuntijatyössä		
<b>Tutkinto:</b>	Kauppateiden maisteri		
<b>Oppiaine:</b>	Liiketoiminnan kehittämisen maisteriohjelma		
<b>Työn ohjaaja:</b>	Jenni Kantola		
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2022	<b>Sivumäärä:</b>	75

---

**TIIVISTELMÄ :**

Digitalisaation ja tiedon lisääntymisen aiheuttama työelämän muutospainne on jatkuvaa. Pysyäkseen kilpailukykyisenä, organisaatioiden on kyettävä luomaan uutta tietoa. Asiantuntijat kohtaavat työssään haasteita, joihin ei välttämättä ole valmiita ratkaisuja. Tämä vaatii työntekijöiltä itseohjautuvuutta ja tiedon nopeaa omaksumista vuorovaikutuksessa työyhteisön muiden jäsenien kanssa.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia asiantuntijan roolissa työskentelevien kokemuksia prososiaalisesta käyttäytymisestä organisaatiokontekstissa. Tutkimuksella pyrittiin selvittämään, mikä merkitys auttamisella on asiantuntijan työssä, minkälaista auttamista asiantuntijatyössä esiintyy ja mitkä ovat auttamisen taustatekijät ja motiivit. Tutkimus on tehty kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena ja aineisto on kerätty haastattelemalla kymmentä eri toimialoilla asiantuntijaroolissa työskentelevää henkilöä. Puolistrukturoidulla teemahaastattelulla kerätty aineisto on analysoitu aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys perustuu itseohjautuvuusteoriaan ja organisaatiokäyttäytymisen aiempaan tutkimukseen sekä muuhun auttavaa käyttäytymistä selittävään kirjallisuuteen.

Tutkimuksen keskeiset tulokset ovat pääosin yhteneväisiä teoreettiseen viitekehysten kanssa. Havainnot osoittavat, että itseohjautuvuusteorian psykologisiin perustarpeisiin liitetty hyvän tekemisen tarve on usein auttamisen motiivina, mikä ilmeni vahvana haluna auttaa muita työyhteisön jäseniä työhön liittyvissä haasteissa. Omaehtoinen muiden auttaminen on palkitsevaa, kun omalla osaamisella voi olla avuksi muille työyhteisön jäsenille tai organisaatiolle laajemmin. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että prososiaalinen käyttäytyminen asiantuntijatyössä koetaan merkitykselliseksi. Muiden auttaminen parantaa myös ammattilista itsetuntoa ja yhteisöllisyyden kokemusta työyhteisössä. Tutkimuksen havainnot osoittavat, että auttaminen on mahdollista, kun organisaatiossa on avoin ja psykologisesti turvallinen työilmapiiri, joka rakentuu organisaation arvoista ja toimintatavoista, johtamisesta sekä yksilöiden kokemuksista vuorovaikutuksessa muiden työyhteisön jäsenien kanssa. Auttamisen keskiössä on keskinäinen luottamus ja vuorovaikutustaidot. Prososiaalista käyttäytymistä asiantuntijatyössä ei voida enää pitää erityisenä työsopimukseen kuulumattomana työyhteisötaidona. Uudistumisen ja tiedon jakamisen hyödyt on ymmärrettävä siten, että itseohjautuvuus ja muiden auttaminen ovat asiantuntijaorganisaatioissa itsestäänselvyksiä.

---

**AVAINSANAT:** Itseohjautuvuus, työyhteisötaidot, organisaatiokäyttäytyminen, prososiaalinen käyttäytyminen, asiantuntijatyö

## Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tavoite	10
1.2	Keskeiset käsitteet	10
1.3	Tutkimuksen rakenne	12
2	Prososiaalinen käyttäytyminen työyhteisötaiona	13
2.1	Prososiaaliseen käyttäytymiseen vaikuttavat taustatekijät	17
2.1.1	Organisaatiokulttuuri	17
2.1.2	Vuorovaikutus	18
2.1.3	Luonteenpiirteet	20
2.2	Prososiaalisen käyttäytymisen vaikutukset	22
2.2.1	Organisaation toiminnan tehokkuus	22
2.2.2	Työhyvinvointi	23
2.2.3	Vaikutukset yritysmielikuvaan	23
2.2.4	Prososiaalisen käyttäytymisen negatiivinen puoli	24
3	Prososiaalisen käyttäytymisen motiivit	27
3.1	Sosiaaliset normit prososiaalisen käyttäytymisen motiivina	28
3.2	Arvot motivaation ja käyttäytymisen taustatekijänä	29
3.3	Myönteiset tunnekokemukset lisäävät prososiaalista käyttäytymistä	31
3.4	Psykologiset perustarpeet ja prososiaalinen käyttäytyminen	33
3.4.1	Autonomian tarve	34
3.4.2	Kyvykkyyden tarve	34
3.4.3	Yhteisöllisyyden tarve	35
3.4.4	Hyvän tekemisen tarve	36
4	Metodologia	38
4.1	Tutkimuksen kulku ja menetelmät	38
4.2	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	45
5	Tutkimuksen aineisto	48
5.1	Kokemuksia auttamisen tavoista	50

5.2	Kokemuksia auttamisen keinoista	51
5.3	Kokemuksia auttamisen merkityksestä	55
6	Johtopäätökset	57
6.1	Tutkimuksen keskeiset tulokset	57
6.1.1	Auttaminen ja työn merkityksellisyys	58
6.1.2	Auttaminen on yhteistyötä ja välttämätöntä tiedon jakamista	60
6.1.3	Auttamisen edellytys on psykologisesti turvallinen työyhteisö	61
6.2	Tutkimuksen merkitys ja rajoitukset	63
6.3	Mahdollisia jatkotutkimusaiheita	63
	Lähteet	65
	Liitteet	75
	Liite 1. Haastattelun runko	75

**Kuviot**

Kuvio 1 Laadullisen tutkimuksen vaiheet (Mukailtu Tuomi & Sarajärvi, 2018).	43
Kuvio 2 Analyysin rakenne	49

**Taulukot**

Taulukko 1 Haastateltavien taustatiedot	41
---	----

# 1 Johdanto

Työelämä on jatkuvassa muutoksessa. Megatrendit, kuten teknologian kehitys, koronapandemian vauhdittama digitalisaatio ja yleistyvä etätyöskentely haastavat sekä työntekijät että organisaatiot uudenlaiseen tilanteeseen, jossa omatoimisuus ja yhteisöllisyyden puute nähdään kasvavina ilmiöinä.

Asiantuntijatyössä yhteistyön ja auttamisen merkitys kasvaa tiedon lisääntyessä ja työn muuttuessa monimutkaisemmaksi. Työntekijöiden itseohjautuvuuden ja omatoimisuuden merkitystä on korostettu myös työelämäkeskusteluissa. Jatkuva muutos vaatii työntekijöiltä joustavuutta ja avoimuutta, uusien taitojen oppimista sekä yhteistyökykyä (Somech & Drach-Zahavy, 2004). Työ on muuttumassa perinteisestä fyysisestä teollisuustyöstä asiantuntijatyöksi, jossa asiantuntijoiden tietopääoma ja tiedon kehittyminen ovat organisaatioiden menestymiselle elintärkeitä. Asiantuntijaorganisaatioissa auttaminen on pääasiassa työyhteisön jäsenien kanssa vuorovaikutuksessa tapahtuvaa tiedon siirtämistä ja uuden tiedon luomista yhteistyössä. Erittymisen tärkeää on asiantuntijoiden suhtautuminen osaamisen ja tiedon jakamiseen sekä muiden auttamiseen työyhteisössä organisaation yhteiseksi hyväksi. Asiantuntijatyössä tiedonjakamisen keskiössä on yhteistyö ja toimiva keskinäinen vuorovaikutus (Manka, 2012, s 11; Puusa & Ala-Kortesmaa, 2019).

Asiantuntijaorganisaatioissa auttaminen ilmenee usein tiedon jakamisena (Knowledge sharing) ja työkaverin auttamisena työhön liittyvissä haasteissa. Asiantuntijat ja organisaation tietopääoma ovat tärkeimmät resurssit ja organisaatioiden menestymisen ehdoton edellytys (ks. esim. Argote & Ingram, 2000; Goh, 2002). Asiantuntijatiedon jakamiseen liittyy vahvasti myös keskinäinen vuorovaikutus ja työyhteisön jäsenien omistama yksilötason hiljainen tieto.

Lowendahlin ja muiden (2001, s. 916–917) mukaan organisaatioissa esiintyvä yksilötason tieto jakautuu kolmeen tärkeimpään kategoriaan organisaation arvonluonnin näkökulmasta. Ensimmäisenä objektiivinen faktatietoon pohjautuva ja johonkin

tehtävään liittyvä osaaminen (Know-what). Toiseksi yksilön subjektiivinen tieto (Know-how), mikä tarkoittaa yksilön kokemusperäisen osaamisen ja organisaation teknisen tiedon yhdistämisestä syntynyttä syvempää ymmärrystä asiantuntijan työhön liittyvästä aiheesta. Kolmanneksi työntekijöiden henkilökohtainen tieto ja osaaminen, mihin liittyy yksilön kyvykkyys, lahjakkuus ja luovuus (Dispositional knowledge). Kollektiivisella tasolla yhteistyötä tekemällä saadaan aikaiseksi näiden yksilöllisten tietojen ja taitojen laajenemista yksittäisillä työntekijöillä, sekä muodostetaan uutta tietoa koko organisaation käyttöön. Kollektiivinen tieto ja tiedon jakaminen perustuvat organisaation käytäntöihin, arvoihin ja normeihin sekä yksittäisien henkilöiden välisiin vuorovaikutussuhteisiin.

Organisaation hallussa olevien tietoresurssien uudistaminen ja uuden tiedon tuottaminen yhteistyössä kollegoiden kanssa on tärkeää kilpailukyvyn näkökulmasta. Puusan ja Reijosen (2011, s. 21–22) mukaan hiljainen tieto (Tacit knowledge) perustuu tietotaidon lisäksi yksilön aiemmista henkilökohtaisista kokemuksista kumpuavaan intuitioon ja osittain tiedostamattomaan tietämykseen. Hiljainen tieto koostuu asiantuntijoiden kokemuksesta ja kyvykkyyksistä, joiden avulla he pystyvät toimimaan ja omaksumaan uusia laajoja kokonaisuuksia. Asiantuntijoiden hallussa oleva tieto on näin ollen henkilökohtaiseksi osaamiseksi ja kompetenssiksi koettua, ja siten tiedosta luopuminen ja jakaminen saattavat tuntua hankalalta. Tämä voi johtua siitä, että ajatellaan tiedon olevan valtaa, tai että tieto vaikuttaa omaan asemaan omassa työyhteisössä, mikä nähdään henkilökohtaisesti tärkeämmäksi kuin tiedon jakaminen. Muita syitä tiedon jakamattomuuteen saattaa olla ajan puute sekä se, että yksilöt eivät tunne toisiaan tai keskinäinen luottamus on muista syistä puutteellista (Goh, 2002; Riege, 2005; Kukko, 2013). Tiedon jakaminen yhteiseksi hyväksi on kuitenkin keskeistä yksilön ja koko organisaation menestymisen kannalta. Yksittäisen asiantuntijan omasta edusta ja hallussa olevasta tiedosta luopuminen saattaa heikentää työntekijän valta-asemaa työyhteisössä, mutta vain jakamalla tieto laajenee ja muuttuu organisaation yhteiseksi tietopääomaksi (Jo & Joo, 2011, s. 361).

Vapaaehtoinen auttaminen ja hyvän tekeminen työyhteisössä on liitetty aiemmissa tutkimuksissa organisaatiokäyttäytymiseen (Organizational citizenship behaviour). Smith ja muut (1983) määrittivät organisaatiokansalaisuuden kontekstin 1980-luvulla, jonka jälkeen aiheesta on tehty paljon tutkimuksia (Ks. esim. Van Dyne ja muut, 1994; Organ ja muut, 2005; Ziegler ja muut, 2012; Oleksa-Marewska, 2020). Englanninkielinen termi organizational citizenship behaviour käännettiin suomeksi organisaatiokansalaisuudeksi. Myöhemmin organisaatiokansalaisuus määriteltiin suomeksi termillä alaitaidot, mikä tarkoittaa työntekijän vastuullista ja osallistuvaa käyttäytymistä, joka ylittää työsopimuksen määrittelemät muodolliset työtehtävät. Esimerkiksi työkaverin auttaminen, vapaaehtoisesti omaan toimenkuvaan kuulumattomien tehtävien tekeminen sekä rakentava osallistuminen ja mielipiteen ilmaiseminen ovat tärkeitä alaitaitoja. Käsite on syntynyt aiemmin johtamista painottaneiden teorioiden vastapainoksi kuvaamaan työntekijää aktiivisena ja vastuullisena työyhteisön jäsenenä. Työntekijät ovat vastuussa omien työtehtävien tavoitteen mukaisesta suorittamisesta sekä osallistumisesta myös työyhteisön toiminnan kehittämiseen. Ilmiö määriteltiin erityisesti työntekijöiden myönteisenä toimimisena esihenkilön vastaparina (Keskinen, 2005, s. 19–20, 43; Arvassalo, 2006). Keskinen (2005, s. 33) mukaan työntekijän hyvä ammatillinen osaaminen ja motivaatio ovat lähtökohtia hyville alaitaidoille, lisäksi tarvitaan vahvaa samaistumista ja psykologista sitoutumista organisaatioon. Työntekijällä on velvollisuus hoitaa oman toimenkuvaan liittyvät tehtävät vastuullisesti ja osallistua myös oman työyhteisön kehittämiseen, vaikka siitä ei maksettaisi erikseen palkkaa.

Termi alaitaidot koettiin myöhemmin yleisesti arvoa alentavaksi ja alamaisuuteen viittaavaksi. Useat tutkijat esittivät nykyaikaan paremmin sopivan, tasa-arvoisemman termin ja käyttävät ilmiöstä nimitystä työyhteisötaidot, joka kuvaa paremmin myös asiantuntijatyön luonteeseen liittyvää käyttäytymistä, jossa kollegoiden välinen auttaminen ja reilu käyttäytyminen on keskeistä (Ks. esim. Manka, 2012, s. 110). Roosin ja Mönkkösen (2015, s. 140–141) mukaan laadukas työyhteisökäyttäytyminen on mahdollista, kun jokainen työntekijä saa tehdä hänelle merkityksellistä työtä ja voi kokea



arvostusta omassa työyhteisössään. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että työtä tehdään vain henkilökohtaisien tarpeiden täyttymisen vuoksi, vaan ensiarvoista on organisaation tavoitteet. Käsitteenä työyhteisötaidot on verrattain uusi ja vakiintunut Suomessa käyttöön vasta 2000-luvulla. Työyhteisötaitojen käsite sisältää paljon samoja piirteitä kuin aiemmin käytetty termi organisaatiokansalaisuus. Selvyyden vuoksi tässä tutkimuksessa käytän ilmiöstä nimitystä työyhteisötaidot.

Organisaatiossa, jossa työntekijät auttavat ja tukevat toinen toisiaan on miellyttävä ympäristö työskennellä. Toisaalta myös päin vastoin, jos työyhteisössä ollaan haluttomia auttamaan, esiintyy enemmän tyytymättömyyttä ja motivaation puutetta (Bolin ja muut, 2003, s. 544). Työtyytyväisyydellä tiedetään olevan yhteys myös organisaatioiden tuottavuuteen. Kokemus työn merkityksellisyydestä ja yhteisöllisyydestä on lukuisien tutkimuksien mukaan keskeisessä roolissa myös työntekijöiden työhyvinvoinnin ja motivaation ylläpitämisessä (Martela & Ryan, 2016).

Decin ja Ryanin (2002) itseohjautuvuusteorian (Self-Determination Theory) mukaan ihmistä ohjaa ja motivoi kolme perustarvetta: autonomia (Autonomy), yhteisöllisyys (Relatedness) sekä kyvykkyys (Competence). Martela ja Ryan (2015) esittivät neljänneksi perustarpeeksi myös benevolenssin, mikä tarkoittaa hyväntekemistä ja hyväntahtoisuutta toisia ihmisiä kohtaan. Tästä voidaan päätellä, että prososiaalinen käyttäytyminen ja muiden auttaminen työyhteisössä on tärkeä tekijä myös motivaation lähteenä (Stone ja muut, 2009).

Tällä tutkimuksella voidaan lisätä ymmärrystä auttamisesta ja sen merkityksestä työelämässä ja asiantuntijatyössä. Tutkimuksen aihe ei ole uusi, mutta hyväntekemistä erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa on tutkittu verrattain vähän. Aiempi auttamista sivuava tutkimus on keskittynyt pääasiassa työyhteisötaitoihin teollisuudessa (Ks. esim. Organ ja muut, 2005) sekä julkisella sektorilla kuntatyössä ja hoitoalalla (Keskinen, 2005; Laulainen, 2010). Asiantuntijatyössä on tutkittu auttamista jonkin verran tietojohdamista ja alaistaitoja käsittelevissä tutkimuksissa (Puusa & Alakortesmaa, 2019).

Aiemmissa tutkimuksissa on keskitytty enemmän työyhteisötaitoihin ja auttamista on sivuttu tässä yhteydessä. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan syvemmin auttamista ja sen ilmenemismuotoja sekä auttajan motiiveja. Tutkimuksen aihe on ajankohtainen ja tärkeä, koska tutkimuksella saadaan uutta tietoa prososiaalisen käyttäytymisen syistä ja vaikutuksista asiantuntijatyössä, jossa tiedon jakamisella ja yhteistyöllä on erityinen merkitys.

## 1.1 Tutkimuksen tavoite

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mikä on prososiaalisen käyttäytymisen merkitys asiantuntijatyössä. Tutkimuskysymykset ovat:

- Minkälaista auttamista asiantuntijatyössä esiintyy?
- Mitkä ovat auttamisen motiivit ja taustatekijät?
- Minkälainen merkitys auttamisella on asiantuntijatyössä?

Tutkimuksen kohteena on eri organisaatioissa asiantuntijaroolissa työskenteleviä henkilöitä, joilla ei ole alaisia. Tutkimuksen ulkopuolelle jätetään esihenkilöroolissa työskentelevät henkilöt, sekä aiemmat tutkimukset ja kirjallisuus, jotka käsittelevät auttamista ja prososiaalista käyttäytymistä johtajan roolissa.

Tutkimuksessa keskitytään auttamiskäyttäytymiseen asiantuntijaorganisaatioissa. Tutkimuksen ulkopuolelle rajataan muissa yhteyksissä tapahtuva auttaminen, esimerkiksi asiakaspalveluun tai hoitotyöhön liittyvissä tehtävissä sekä hyväntekeväisyys laajemmin yhteiskunnassa.

## 1.2 Keskeiset käsitteet

**Työyhteisötaidot** (Organizational citizenship behaviour) tarkoittaa työntekijän vastuullista käyttäytymistä ja muiden auttamista sekä osallistumista työyhteisön kehittämiseen, vaikka näistä tehtävistä ei erikseen maksettaisi palkkaa (Podsakoff ja

muut, 2000). Bolinon ja muiden (2002) mukaan hyvä organisaatiokansalainen on valmis poistumaan omalta mukavuusalueeltaan yhteisen hyvän vuoksi, on kiinnostunut organisaation menestyksestä ja auttaa mielellään muita.

**Prososiaalinen käyttäytyminen** (Prosocial behaviour) on omasta tahdosta tapahtuvaa toisten auttamista ja myönteistä ihmisten välistä vuorovaikutusta, johon liittyy empaattisuus ja ystävällisyys. Organisaatiokontekstissa tämä tarkoittaa usein kollegoiden tai työyhteisön hyväksi tapahtuvaa toimintaa, esimerkiksi auttamista ja yhteistyötä työhön liittyvien tavoitteiden saavuttamiseksi. Kun apua annetaan ilman toivetta henkilökohtaisesta hyödystä, voidaan puhua altruismista, joka mikä tarkoittaa epäitsestä hyväntekemistä ilman odotusta välittömästä palkkiosta ja piittaamatta omista eduista (Piliaving & Charng, 1990; Kotimaisten kielten keskus, 2021). Redondo-Pachecon ja muiden (2016, s. 3) mukaan altruismi on prososiaalista käyttäytymistä, mutta ei aina päinvastoin. Prososiaalinen käyttäytyminen ei aina ole altruistista, epäitsestä auttamista, vaan usein odotusarvona on vastavuoroisuus siten, että apua on tarvittaessa saatavilla vastavuoroisesti myös auttajalle itselleen. Prososiaalinen käyttäytyminen voi siis olla joko altruistista tai egoistista eli itsekkäistä syistä tapahtuvaa, tai näiden sekoitus, jolloin itsekkäistä motiiveista huolimatta toiminnasta on usein hyötyä myös muille (Ahokas ja muut, 2012, s. 107–108; Bolino ja muut, 2003, s. 550). Prososiaalisen käyttäytymisen alakäsitteitä ovat auttamiskäyttäytyminen (Helping behavior) ja hyvän tekeminen (Benevolence), joita on kirjallisuudessa käytetty tarkoittamaan käytännössä samaa asiaa, eli toisten ihmisten auttamista ja hyvän tekemistä yksilön tai yhteisön hyväksi.

**Itseohjautuvuus** tarkoittaa työntekijän kykyä ja oma-aloitteisuutta tehdä yhteisiä tavoitteita edistäviä päätöksiä muuttuvissa tilanteissa itsenäisesti, ilman johdon kontrollointia. Itseohjautuvat työntekijät motivoituvat sisäisesti omasta tahdostaan vahvemmin kuin ulkoisien palkkioiden ohjaamina (Martela ja muut, 2021, s. 14). Motivaatio tarkoittaa yksilön liikkeelle panevaa voimaa ja innostusta ryhtyä toimintaan, jonka työntekijä kokee henkilökohtaisesti merkitykselliseksi. Aktiiviseen toimintaan ja

tehtävän loppuunsaattamiseen tarvitaan motivaation lisäksi volitiota, mikä tarkoittaa innostusta jatkaa toimintaa pitkäjänteisesti (Parppei, 2018, s. 3). Motivaatio määrittää viireystilan, jolla työntekijä pyrkii tavoitteisiinsa. Motivaatio syntyy jokaiselle yksilöllisesti. Merkityksellisyyden kokemukseen vaikuttaa yksilön sisäiset arvot ja tahtotila, sekä ulkoiset tekijät, kuten tehtävästä työstä ansaittu rahallinen palkka tai status (Hakonen, 2015, s. 136–137).

### **1.3 Tutkimuksen rakenne**

Johdannon jälkeen kuvataan aiheeseen liittyvä teoreettinen viitekehys. Aluksi kerrotaan, miten työyhteisötaitoja ja hyvän tekemistä on aiemmin tutkittu. Tässä yhteydessä kuvataan myös taustaa, miten auttamiseen ja prososiaaliseen käyttäytymiseen liittyvä tutkimus on kehittynyt. Teoriaosuudessa pyritään selventämään, mitä työyhteisötaitot ja auttaminen organisaatioissa käytännössä tarkoittaa, miten ne liittyvät toisiinsa ja mitä aiheesta tiedetään aiemman tutkimusten perusteella. Lisäksi aiempi tutkimus auttaa ymmärtämään, miten prososiaalinen käyttäytyminen vaikuttaa työmotivaatioon, työntekijöiden hyvinvointiin ja organisaation tuottavuuteen. Aiemmasta tutkimuksesta selviää myös mahdolliset muut, myös negatiiviset, vaikutukset yksilölle ja organisaation toiminnalle.

Teoriaosuuden jälkeen tutkimusraportissa kuvataan empiirinen osa, jossa tutkitaan, miten prososiaalinen käyttäytyminen ilmenee käytännössä asiantuntijatyötä tekevien henkilöiden näkökulmasta eri organisaatioissa. Aineisto koostuu eri organisaatioissa asiantuntijatehtävissä työskenteleville henkilöille tehdyistä haastatteluista. Empiirisen tutkimuksen tuloksia verrataan edellä kuvattuun teoriaan ja etsitään näiden välisiä yhtäläisyyksiä. Teoriaa ja saatuja tutkimustuloksia vertaamalla saadaan syvempää ymmärrystä tutkittavaan aiheeseen valitussa kohdejoukossa. Teorian ja empiirisen osan jälkeen kuvataan analyysi ja tulkinnat saadusta aineistosta. Tutkimustulokset ja johtopäätökset kerrotaan tutkimusraportin viimeisissä luvuissa.

## 2 Prososiaalinen käyttäytyminen työyhteisötaitona

Prososiaalinen käyttäytyminen tarkoittaa hyvántahtoista ja vapaaehtoista auttavaa käyttäytymistä, jolla on myönteisiä seurauksia toisille ihmisille tai organisaatiolle laajemmin. Prososiaalinen käyttäytyminen eroaa altruismista siten, että prososiaalisen käyttäytymisen taustalla saattaa olla myös oletusarvona vastavuoroisuus (Helkama ja muut, 2020). Toisin sanoen apua annetaan, jotta saadaan vastapalvelukseksi esimerkiksi sosiaalisia palkkioita. Asiantuntijaorganisaatioissa prososiaalinen käyttäytyminen liittyy usein tiedon jakamiseen ja auttamiseen yksilön omien ja työyhteisön yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Työyhteisötaitoinen työntekijä tunnistaa oman roolinsa osana työyhteisöä ja yhteisiä tavoitteita (Mönkkönen & Roos, 2010, s. 146).

Aiemmissa tutkimuksissa prososiaalisuus ja muiden työyhteisön jäsenien auttaminen on yhdistetty osaksi työyhteisötaitoja. Alun perin kansainvälisessä kirjallisuudessa käytetty englanninkielinen termi *organizational citizenship behaviour (OCB)* tarkoittaa työntekijöiden aktiivista ja vastuullista käyttäytymistä työyhteisössä. Smith ja muut (1983) määrittelivät ilmiön työntekijöiden erityiseksi sitoutumiseksi sekä heille osoitettujen työtehtävien ylittäväksi käyttäytymiseksi ja muiden auttamiseksi koko työyhteisön etua ajatellen. Ilmiöön liittyvä työntekijöiden vastuullinen käyttäytyminen nähtiin organisaation kannalta hyvänä, sillä sitoutuneet ja vastuulliset työntekijät ovat tuottavampia ja koko organisaation tulos paranee. Dennis Organin 1980-luvulla esittämää näkemystä pidetään myöhempien tutkimuksia ohjaavana määritelmänä. Organin (1988) mukaan organisaatiokansalaisuuden käsitteellä tarkoitetaan oma-aloitteista oman toimenkuvan ylittävää, työyhteisön hyväksi vapaaehtoisesti tehtyä toimintaa, eikä tästä käyttäytymisestä makseta rahallisia palkkioita.

OCB käännettiin suomeksi organisaatiokansalaisuudeksi ja käsitteellä viitattiin käyttäytymiseen, joka edesauttaa yhteistyön sujuvuutta ja työyhteisön jäsenien vuorovaikutusta. Myöhemmin työntekijän proaktiivinen käyttäytyminen työyhteisössä nimettiin alaistaideoiksi, jolla viitattiin työntekijän aktiiviseen rooliin esihenkilön kanssa yhteistyössä tapahtuvaksi toiminnaksi. Termillä haluttiin laajentaa aiemmin johtamista

painottanut näkökulma koskemaan kaikkien työyhteisön jäsenien käyttäytymisen vaikutuksia organisaatiossa (Keskinen, 2005, s. 19–20, 43; Arvassalo, 2006). Myöhemmin 2000-luvulla työyhteisön hyväksi tapahtuva myönteinen käyttäytyminen nimettiin työyhteisötaidoiksi, joka kuvaa paremmin työntekijöiden tasa-arvoista roolia työyhteisön jäsenenä. Selvyyden vuoksi käytän tässä tutkimuksessa edellä kuvatusta organisaatiokäyttäytymisestä nimitystä työyhteisötaidot.

Auttaminen ja hyvän tekeminen on todettu keskeiseksi työyhteisötaitojen ominaisuudeksi lukuisissa aihealueen tutkimuksissa. Organin (1988) määritelmän mukaan hyvät työyhteisötaidot omaava työntekijä on valmis auttamaan muita, toimii aktiivisesti työyhteisössä, ja on valmis tekemään enemmän kuin työsopimuksessa määriteltyyn toimenkuvaan sisältyvät työtehtävät edellyttävät. Työyhteisötaitoihin liittyvää myönteistä toimintaa ei varsinaisesti edellytetä työntekijältä, eikä tekemättä jättämisestä myöskään rangaista. Määritelmä viittasi laajasti erilaisiin käyttäytymisen muotoihin, jotka ylittävät työntekijälle osoitetut työtehtävät. Organ (1988) määritteli viisi käyttäytymisen muotoa, jotka ilmentävät hyvää organisaatiokansalaisuutta: reiluus (Sportmanship), tunnollisuus (Conscientiousness), organisaatitaito (Civic virtue), huomaavaisuus (Courtesy) sekä epäitsekkyyden ja muiden auttaminen (Altruism).

Organin (1988) mukaan reiluudella tarkoitetaan työntekijän hyvää asennetta omaan työhönsä. Reilu työntekijä hyväksyy työlle asetetut reunaehdot ja on valmis tarvittaessa sietämään itselle vähemmän mieluisia sääntöjä tai määräyksiä työhön liittyvissä asioissa. Tunnollisuudella tarkoitetaan sitä, että työntekijä noudattaa sovittuja sääntöjä, toimii tehokkaasti ja huolehtii oma-aloitteisesti työpaikan hyvinvoinnista, vaikka tähän ei erikseen veloiteta. Organisaatitaidolla viitataan työntekijän kiinnostukseen organisaation ja alan kehitystä kohtaan. Organisaatitaitoinen työntekijä antaa rakentavaa palautetta ja kehitysideoita työyhteisön kehittämiseen. Aloitteellinen käyttäytyminen yhteisten asioiden parantamiseen ja uudistuksien aloitteelliseen käyttäjälähtöiseen esiintuomiseen parantaa myös organisaation tehokkuutta. Huomavaisuudella viitataan hyviin tapoihin ja arvostavaan käyttäytymiseen työyhteisön

jäseniä kohtaan. Huomaavainen työyhteisön jäsen ottaa muut työntekijät ja työyhteisön edun huomioon käyttäytymisessään, esimerkiksi jakamalla tietoa. Epäitsekkyyks (Altruism) tarkoittaa muiden työyhteisön jäsenien vapaaehtoista auttamista, esimerkiksi työhön perehdyttämistä tai avun antamista muutoin työhön liittyvän ongelman ratkaisemisessa. Edellä kuvatut työyhteisötaidot ovat yleisesti työyhteisön hyväksi tarkoitettua toimintaa, jossa korostuu se, että sopimuksen ylittävistä toiminnoista ei makseta erillisiä palkkioita.

Myöhemmin Organ (1994) täydensi määritelmää uudemman tutkimuksen perusteella, ja esitti määritelmään muutosta palkitsemattomuuden osalta, sillä useissa organisaatioissa työyhteisön hyväksi toimimisesta myös palkitaan. Lisäksi osa oman työnkuvan ylittäväksi käyttäytymiseksi (Extra-Role Behavior) aiemmin liitetty toiminta kuuluu usein luontaisena osana työn normaaliin sisältöön. Organin näkemystä hyvästä työyhteisökäyttäytymiseen liittyvästä toiminnoista on pidetty keskeisenä lähtökohtana myös myöhemmissä tutkimuksissa (Zagenczyk ja muut, 2008, s. 762).

Podsakoff ja muut (2000, s. 516) muotoilivat työyhteisökäyttäytymisen määritelmää aiemman tutkimuksen perusteella uudelleen ja esittivät seitsemän ominaisuutta, jotka kuvastavat ilmiötä kokonaisuutena paremmin: Auttaminen (Helping Behavior), reiluus (Sportmanship, organisaatiouuskollisuus (Organizational Loyalty), sääntöjen noudattaminen (Organizational Compliance), aloitteellisuus (Individual Initiative), organisaatiokansalaisuus (Civic Virtue) ja itsensä kehittäminen (Self Development).

Podsakoffin ja muiden (2000) mukaan reiluus tarkoittaa kykyä valittamatta sietää myös työssä esiintyviä epämieluisia asioita, vaikka asiat eivät sujuisikaan aina omien toiveiden mukaisesti. Reilu työntekijä suhtautuu myönteisesti organisaatioon liittyviin muutoksiin, vaikka ne eivät henkilökohtaisesti olisi aina toivottavia. Organisaatiouuskollisuudella tarkoitetaan työntekijän vahvaa sitoutumista ja pyrkimyksiä edistää organisaation tavoitteita myös silloin, kun olosuhteet eivät ole suotuisia. Organisaatiouuskollisuus näyttäytyy yksilön käyttäytymisessä siten, että työntekijä tukee ja puolustaa

organisaatiota myös ulkoisilta uhkilta sekä vapaaehtoisesti puhuu myönteisesti organisaatiosta myös ulkoisille sidosryhmille. Organisaation sääntöjen noudattamista pidetään hyvänä työyhteisötaitona, sillä kaikki eivät oletuksesta huolimatta aina noudata annettuja määräyksiä ja toimintatapoja. Hyvä organisaatiokansalainen noudattaa sovittuja sääntöjä, vaikka kukaan ei sitä valvoisi. Olennaista tässä on puolueettomuus, sekä se, että toiminta kohdistuu organisaation eduksi. Aloitteellisuudella tarkoitetaan tässä yhteydessä työntekijän hyvää suoriutumista vain siltä osin, kun hän on valmis tekemään oma-aloitteellisesti enemmän kuin vähimmäisvaatimuksen, ja kannustaa myös muita toimimaan samalla tavalla. Edellä kuvattu yli oman velvollisuutensa toimiminen voidaan rinnastaa Organin (1988) erilliseksi työyhteisötaidoksi nimeämään tunnollisuuteen. Organisaatiokansalaisuus tarkoittaa työntekijän työyhteisötaitoa osoittaa kiinnostusta sekä vapaaehtoista osallistumista ja sitoutumista organisaatioon. Sitoutunut työntekijä esimerkiksi osallistuu aktiivisesti kokouksiin ja ilmaisee rakentavasti mielipiteensä työyhteisön kehittämiseen ja koko organisaation toimintaan. Vastuullisesti toimimalla hyvä työntekijä osoittaa sitoutumista ja vastuunottamista koko organisaatiosta omalta osaltaan.

Oman osaamisen kehittäminen on erityisen tärkeää asiantuntijaorganisaatioissa, joissa tieto ja osaaminen ovat työn tekemisen keskiössä. Itsensä kehittäminen työyhteisötaitona parantaa organisaation tehokkuutta ja kilpailukykyä erilaisilla mekanismeilla verrattuna muihin organisaatiokansalaisuuteen rinnastettuihin taitoihin. Itsensä kehittäminen tarkoittaa oman osaamisen ylläpitämistä työn vaativalla tavalla, jolloin työntekijä pyrkii pysymään ajan tasalla viimeisimmistä alalla tapahtuvista trendeistä ja ilmaisee mielenkiintoa uusien tietojen ja taitojen oppimiseen (Podsakoff ja muut, 2000).

Työntekijöiden oman osaamisen ylläpitämisellä on merkittävä vaikutus työyhteisön tietopääoman kasvattamiseen myös laajemmin. Asiantuntijatyössä auttaminen tarkoittaa usein tiedon jakamista tai työhön liittyvien haasteiden ratkaisemista yhdessä muiden kanssa. Muita auttamalla tieto saadaan nopeasti kaikkien käyttöön ja



vuorovaikutuksessa muiden työyhteisön jäsenien kanssa tietoa voidaan myös laajentaa uudeksi tiedoksi. Työyhteisötaitoinen työntekijä huomioi toiminnassaan myös työyhteisön jäsenet ja on vapaaehtoisesti valmis auttamaan organisaatiota ja kollegaa työhön liittyvissä haasteissa ja oppimaan myös itse uutta.

Podsakoffin ja muiden (2000) määritelmän mukaan auttamiskäyttäytyminen on työyhteisötaitojen keskiössä ja sillä tarkoitetaan muiden työyhteisön jäsenien vapaaehtoista auttamista työhön liittyvien ongelmien ratkaisemisessa. Aiemmin altruismiksi nimettyyn vapaaehtoiseen auttamiseen yhdistettiin uudessa määritelmässä rauhanrakentaminen, jolla tarkoitetaan erimielisyyksien ja konfliktien ratkomista tai ennalta ehkäisemistä työyhteisössä. Myös työyhteisön muiden jäsenien kannustaminen ja Organin (1988) omaksi tekijäksi aiemmin määrittelemä huomaavaisuus sisältyvät uudessa määritelmässä auttavaan käyttäytymiseen.

## **2.1 Prososiaaliseen käyttäytymiseen vaikuttavat taustatekijät**

Ihmisen käyttäytymistä ohjaa erityisesti empatiakyky ja yksilölliset luonteenpiirteet, mutta myös ympäristöllä ja ympärillä olevilla muilla ihmisillä on oma vaikutuksensa käyttäytymiseen ja vuorovaikutuksen toimivuuteen. Tässä luvussa käsitellään prososiaalista käyttäytymistä selittäviä tekijöitä ja pohditaan eri taustatekijöiden vaikutuksia auttamiseen.

### **2.1.1 Organisaatiokulttuuri**

Organisaatiokulttuuri muodostuu organisaation arvoista ja toimintamalleista työyhteisössä. Organisaatiokulttuuriin liittyy myös työilmapiiri, joka on työntekijöiden kokemus työskentelystä kyseisessä organisaatiossa. Toimivalla työyhteisöllä ja organisaatiokulttuurilla on vaikutusta paitsi tiedon jakamiseen ja auttamiseen, myös työhyvinvointiin, motivaatioon ja työn tuottavuuteen (Viitala, 2021, Luku 2.5 Työhyvinvointi).

Toisinaan työyhteisön ilmapiiri ja sosiaalisiin tilanteisiin liittyvä uskaltamattomuus estävät kysymästä neuvoja sekä tiedon jakamista muille. Psykologisesti turvallisessa organisaatiokulttuurissa, jossa vallitsee keskinäinen luottamus, uskalletaan olla myös eri mieltä tai pyytää tarvittaessa apua ilman nolatuksi tuleamista. Luottamuksella tarkoitetaan usein kahden henkilön välistä luottamusta. Psykologinen turvallisuus on luottamusta laajempi käsite, jolla viitataan yksilön kokemukseen omista toimintamahdollisuuksistaan työyhteisössä (Frazier ja muut, 2017). Psykologisen turvallisuuden vaikuttaa myös organisaatiossa vallitseva ihmiskäsitys. Turvallisessa työyhteisössä uskalletaan tällöin myös erehtyä, kun virheet nähdään epäonnistumisen sijaan mahdollisuuksina oppia (Rinne, 2021, s. 118).

Brownin (TEDx talks, 2012) tutkimuksien mukaan häpeä on kokemus siitä, ettei yksilö koe olevansa riittävä ja muiden ryhmän jäsenien hyväksymä. Häpeän pelko saattaa estää työntekijöitä olemasta rohkeita esittämään poikkeavia mielipiteitä, mikä hankaloittaa paitsi organisaation tiedon laajentamista ja uusia innovaatioita, myös psykologisesti turvallisen ilmapiirin kehittymistä. Rohkeutta on altistaa itsensä haavoittuvaksi ja myös epäonnistua. Rohkeus tarttuu ja myös johto voi toimia tässä esimerkkinä.

Organisaatiokulttuurilla ja arvoilla on merkittävä vaikutus auttamiseen ja tiedon jakamiseen. Organisaatiokulttuuri, joka kannustaa yhteistyöhön ja reiluuteen sekä luottamuksen rakentamiseen ja vuorovaikutukseen, edesauttaa keskinäistä auttamista ja tiedon jakamista työyhteisössä. Yhteiset tavoitteet sekä työntekijöiden keskinäinen arvostus ja avoimuus luovat sosiaalista ja psykologisesti turvallista työympäristöä, jossa työntekijät uskaltavat kertoa mielipiteensä ja pyytää tarvittaessa apua (Lin, 2007; Ajmal & Koskinen, 2008; Yli-Kaitala & Toivanen, 2021).

### **2.1.2 Vuorovaikutus**

Asiantuntijatyössä auttaminen tarkoittaa usein tiedon välittämistä ja työhön liittyvien haasteiden ratkaisemista yhdessä. Asiantuntijoiden moniulotteinen hiljainen tieto on haasteellista tunnistaa ja saada koko organisaation käyttöön. Tiedon jakamisessa

(Knowledge sharing) korostuu toimiva vuorovaikutus ja sosialisatio työyhteisössä. Yhteistyössä muiden kanssa työskentely ja yhdessä oppiminen siirtävät hiljaista tietoa tehokkaimmin (Puusa & Eerikäinen, 2011, s. 61).

Hiljaisen tiedon välittäminen saattaa olla hankalaa, johtuen asiantuntijoiden haluttomuudesta jakaa henkilökohtaiseksi resurssiksi koettua tietoa. Erityisesti asiantuntijatyössä luottamus ja dialoginen keskustelu ovat tiedon jakamisen ja auttamisen keskiössä. Luottamus syntyy pysyvissä ihmissuhteissa ja jatkuvassa vuorovaikutuksessa, johon liittyy erityisiä ominaisuuksia, kuten keskinäinen arvostus ja hyväksyntä, tuki, sekä sosiaaliset taidot. Ihmisten väliset luottamukselliset suhteet mahdollistavat hyvän yhteistyön ja tietopääoman jakamisen ryhmässä sekä luo menestymisen mahdollisuuksia koko organisaatiolle (Ks. esim. McEvily ja muut, 2003; Savolainen, 2011, s. 134–136). Linin (2007) tutkimuksen mukaan hiljaisen tiedon jakamiseen vaikuttavia tekijöitä ovat työntekijän kokemus sitoutuminen organisaatioon sekä käytänteiden reiluus ja työntekijöiden keskinäinen luottamus. Vuorovaikutusta ja luottamusta parantavat työntekijöiden toimiva yhteistyö sekä keskinäiset ekspressiiviset sidokset eli ystävyysuhteet ja työtä tehdessä syntyneet tekemistä helpottavat instrumentaaliset sidokset.

Mayerin ja muiden (1995, s. 717–719) mukaan personallisuus, aiemmat kokemukset ja kulttuuritausta vaikuttavat yksilön taipumukseen luottaa toisiin ihmisiin. Luottamuksen rakentumiseen vaikuttavaa myös kokemukset henkilöstä, johon luotetaan. Työyhteisössä luotettavan henkilön ominaisuuksia ovat kyvykkyys, rehellisyys ja hyvántahtoisuus. Kyvykkyys (Ability) tarkoittaa henkilön pätevyyttä tai asiantuntemusta tiettyyn aihealueeseen työtehtäväkohtaisesti, esimerkiksi teknistä osaamista vaativissa asioissa. Rehellisyydellä (Integrity) viitataan tässä yhteydessä henkilökohtaisiin arvovalintoihin ja periaatteisiin, suoraselkäisyyteen ja vilpittömään toimintaan, vaikka kukaan ei valvoisi. Hyvántahtoisuudella (Benevolence) tarkoitetaan kokemusta siitä, että henkilöllä on taipumusta auttamiseen tai muuhun hyvän tekemiseen muiden hyväksi ilman välitöntä odotusta omasta edusta. Luottamuksen muodostumiseen vaikuttaa siis yksilön

henkilökohtainen taipumus luottaa muihin sekä luottamuksen kohteen ilmaisema pätevyys, rehellisyys ja hyväntahtoisuus (Schoorman ja muut, 2007). Toimiva yhteistyö edellyttää keskinäistä luottamusta, joka rakentuu toisia arvostavissa kohtaamisissa saaduista hyvistä kokemuksista, vaikka sisäsyntyinen luottavaisuus onkin yksilöllistä (Keskinen, 2005, s. 80). Tästä voidaan päätellä, että prososiaalinen käyttäytyminen työyhteisössä muodostuu vuorovaikutuksen sekä luottamuksen ja auttamisen kehässä, jossa auttaminen ja tieto luovat luottamusta, joka puolestaan mahdollistaa ja lisää edelleen tiedonjakamista apua saaneen kokemuksen seurauksena. Tästä seuraa, että molemmat, sekä luottamus että auttaminen lisääntyvät keskinäisessä vuorovaikutuksessa ja yhteistyön jatkumona.

### **2.1.3 Luonteenpiirteet**

Prososiaalinen käyttäytyminen liittyy usein henkilön empatiakykyyn ja sosiaalisiin taitoihin. Myötätunnon lisäksi auttamishalukkuuteen vaikuttavat myös yksilön herkkyyden kokea syyllisyyttä ja kiitollisuutta sekä omaksuttu moraalikäsitelmä oikeasta ja väärästä. Henkilöt, joilla on korkea sekä empatiakyky että moraalikäsitelmä, auttavat todennäköisemmin muita (Ahokas ja muut, 2012, s. 111).

Useissa tutkimuksissa prososiaalinen käyttäytyminen on yhdistetty tiettyihin persoonallisuuden piirteisiin (Ks. esim. King ja muut, 2005; Chiaburu ja muut, 2011; Shah & Rizvi, 2016; Oh ja muut, 2018; Thielmann ja muut, 2020). Vähemmälle huomiolle on jäänyt ilmiön moniulotteisempi ja kontekstuaalinen tarkastelu (Marinova ja muut, 2010). Tutkimuksia on tehty lukuisia peilaten prososiaalisen käyttäytymisen ilmenemistä tunnetun Viiden faktorin (Big Five) -mallin mukaiseen persoonallisuuspiirteiden luokitteluun. Seuraavassa luvussa on esitelty tarkemmin persoonallisuuden piirteiden luokittelua ja ominaispiirteiden vaikutusta auttamishalukkuuteen.

McCraen ja Costan (2003) luomassa Viiden faktorin -mallissa persoonallisuus on luokiteltu viiteen ulottuvuuteen, jotka kuvaavat luonteen piirteitä käsitteellisellä tasolla. Päätasolla piirreulottuvuudet ovat avoimuus uudelle (Openness to Experience),

tunnollisuus (Conscientiousness), ulospäinsuuntautuneisuus (Extraversion), sovinnollisuus (Agreeableness), ja neuroottisuus (Neuroticism). Jokaisen pääulottuvuuden alle on luokiteltu yksityiskohtaisempia luonteenpiirteitä ja persoonallisuuden ominaisuuksia, jotka kuvaavat kyseistä piirrettä, ja joista selvitetään yksilöä hallitseva luonteenpiirre.

Viiden faktorin -mallissa avoimuus uusille kokemuksille tarkoittaa yksilön seikkailunhaluisuutta ja kiinnostusta uusille asioille ja kokemuksille. Avoimuus yhdistetään älykkyyteen ja mielikuvitukseen, sekä luovuuteen ja arvomaailman suvaitsevaisuuteen. Tunnollisuuteen yhdistetään luotettava, sitoutunut ja päämäärätietoinen käyttäytyminen. Tunnollinen persoona toimii kuten on sovittu, keskittyy olennaiseen, ja on järjestelmällinen ja velvollisuudentuntoinen. Alhainen tunnollisuuden ilmentymä viittaa epäluotettavuuteen ja vastuuttomaan käyttäytymiseen. Ulospäinsuuntautuneisuus liitetään ekstroverttiin käyttäytymiseen, jolloin henkilö saa energiaa muista ihmisistä ja tekee tuttavuutta uusien henkilöiden kanssa mielellään. Lisäksi ulospäinsuuntautuneisuuteen liitetään itsevarmuus, ystävällisyys, puheliaisuus ja energisyys. Ekstrovertin vastakkainen persoona on introvertti, joka saattaa vaikuttaa muiden seurassa pidättyväiseltä ja varautuneelta. Sovinnollisuus viittaa yhteistyöhalukkuuteen ja konflikteja välttävään käyttäytymiseen sekä sosiaalisiin taitoihin. Sovinnolliset henkilöt ovat ystävällisiä ja heidän kanssaan on helppo tulla toimeen. Sovinnollisuus ilmenee altruistisena käyttäytymisenä ja kohteliaisuutena. Sovinnollisuuden vähäinen ilmeneminen viittaa itsekeskeisyyteen ja epäluuloisuuteen. Neuroottisuudella tarkoitetaan taipumusta kielteisiin tunteisiin, pessimistisyyteen ja huonoon itsetuntoon.

Tutkimusten mukaan prososiaalista käyttäytymistä esiintyy Viiden faktorin -mallin persoonallisuuspiirteiden jaottelun mukaan eniten tunnollisuuden, ulospäinsuuntautuneisuuden sekä sovinnollisuuden luonteenpiirteitä ilmentävien henkilöiden käyttäytymisessä. Sovinnollisuudella ja ulospäinsuuntautuneisuudella on vahva yhteys vapaaehtoisuuteen. Lisäksi tunnollisuudella on todettu olevan merkittävä

yhteys taipumukseen auttaa muita. Tutkimukset osoittavat, että prososiaalinen käyttäytyminen ei välttämättä ole vain yhden luonteenpiirteen aikaan saama, vaan käyttäytymiseen vaikuttavat lisäksi monet muut tekijät, kuten geenit ja ympäristö (Shah & Rizvi, 2016, s. 167–168; King ja muut, 2005).

## **2.2 Prososiaalisen käyttäytymisen vaikutukset**

Useimmat aiemmat tutkimukset osoittavat, että auttamisella ja prososiaalisella käyttäytymisellä on suoraan tai välillisesti vaikutusta myös organisaation toimintaan ja tulokseen. Vaikutukset ovat tutkimuksien mukaan pääsääntöisesti myönteisiä, mutta muitakin näkökulmia on esitetty (Bolino ja muut, 2013). Tässä luvussa käsitellään prososiaalisen käyttäytymisen vaikutuksia yksilölle, sekä laajemmin koko organisaation näkökulmasta.

### **2.2.1 Organisaation toiminnan tehokkuus**

Podsakoffin ja muiden (2000, s. 544) tutkimuksen mukaan prososiaalinen käyttäytyminen vaikuttaa erilaisilla mekanismeilla organisaation tulokseen positiivisesti. Auttava käyttäytyminen näyttäytyy työyhteisössä tehokkaampana ajankäyttönä, jolla on vaikutusta laajassa kuvassa myös organisaation tulokseen. Lähtökohtaisesti avunsaajan ja koko työyhteisön tuottavuus paranee, kun työntekijä oppii kokeneemman kollegan neuvojen avulla nopeammin ja tehokkaammin kuin itsenäisesti opettelemalla. Auttavalla käyttäytymisellä on taipumus myös laajeta työyhteisössä, jolloin työntekijät saavat toinen toisiltaan parhaat käytännöt ja tiedot kaikkien käyttöön nopeasti.

Työyhteisöissä ilmenee myös vähemmän kriisejä tai muita häiriöitä, kun tiimin jäsenet auttavat toisiaan ja tiedonkulku paranee, myös mahdollisia ongelmia ennalta ehkäisevästi. Tällä on vaikutuksia myös johdon järkevään ja tuottavampaan ajankäyttöön, kun esihenkilön työaika kuluu vähemmän työyhteisön ongelmien ratkomiseen. (Podsakoff ja muut, 2000, 544.)

### **2.2.2 Työhyvinvointi**

Prososiaalisesta käyttäytymisestä on hyötyä konkreettisen avun ja työkaverin työtaakan keventämisen lisäksi myös työyhteisön sosiaalisten siteiden vahvistamisessa. Tiedon jakaminen ja muiden auttaminen yhteiseen tavoitteeseen pyrkiessä saavat aikaan tiimihengen ja yhteistyön paranemista. Prososiaalinen käyttäytyminen aktivoi aivoissa mielihyväjärjestelmän, jolloin oman työyhteisön jäsenien auttaminen tuntuu palkitsevalta (Declerck & Boone, 2016, s. 102–103). Oksitosiinin vapautumisen tiedetään vähentävän myös stressiä ja ahdistusta (Aro ja muut, 2018, s. 51–52) ja tällä on suora yhteys työntekijöiden hyvinvointiin.

Martelan ja Ryanin (2016, s. 356) mukaan prososiaalinen käyttäytyminen antaa mielihyvää paitsi avunsaajalle, myös auttajalle itselleen, vaikka osapuolet olisivat fyysisesti eri paikoissa. Vapaaehtoinen muiden auttaminen parantaa myös avunantajan ammatillista itsetuntoa ja psyykkistä hyvinvointia, kun auttaja voi osaamisellaan olla avuksi muille (Weinstein & Ryan, 2010). Työntekijöiden keskinäinen luottamus vahvistuu yhteistyöllä ja onnistunut vuorovaikutus vaikuttaa myönteisesti työsuorituksiin myös laajemmin. Prososiaalinen käyttäytyminen ja hyvän tekeminen parantavat työyhteisön sosiaalisia suhteita ja työilmapiiriä, mikä on henkilöstön hyvinvoinnin kannalta tärkeä tekijä (Duan ja muut, 2019).

### **2.2.3 Vaikutukset yritysmielikuvaan**

Prososiaalisen käyttäytymisen vaikutukset työilmapiiriin ja työhyvinvointiin, välittyy myös mielikuvaan, joka organisaatiosta muodostuu laajemmin. Hyvinvoiva työntekijä on sitoutuneempi ja viestii myönteisesti työnantajastaan paitsi omassa työyhteisössä, myös organisaation ulkopuolella. Työntekijän kokemuksilla on siten vaikutusta myös organisaation houkuttelevuuteen työnantajana (Bolino ja muut, 2013, s. 543) sekä yritysmielikuvaan ja muihin organisaation sidosryhmiin (Aro ja muut, 2018, s. 52).

#### 2.2.4 Prososiaalisen käyttäytymisen negatiivinen puoli

Prososiaalisen käyttäytymisen myönteisiä vaikutuksia on tuotu esiin paljon aiemmissa tutkimuksissa. Ilmiöstä tulee tunnistaa myös negatiivinen puoli ja ilmiötä on tarkasteltu myös kriittisemmin. Kaikki prososiaalisen käyttäytymisen syyt ja seuraukset eivät välttämättä ole myönteisiä yksilölle henkilökohtaisesti eikä työyhteisön toiminnalle laajemmin. (Ks. esim. Vigoda-Gadot 2006; Bergeron 2007; Bolino ja muut, 2013; Rubin ja muut, 2013)

Bolino ja muut (2013, s. 543–557) esittävät tutkimustuloksia, joiden mukaan prososiaalisella käyttäytymisellä saattaa olla myös negatiivisia vaikutuksia organisaation toimintaan tai yksilöille henkilökohtaisesti. Tutkimuksissa on todettu, että työntekijät saattavat osoittaa työyhteisötaitoja ja prososiaalista käyttäytymistä työssään todistaakseen omaa tarpeellisuuttaan, jos he ovat huolissaan esimerkiksi työpaikan menettämisestä tai muista työhön liittyvistä epävarmuustekijöistä töissä. Ylimääräisten työtehtävien tekeminen saattaa tällöin myös aiheuttaa kitkaa ja kilpailua työntekijöiden välillä. Lisäksi työntekijät saattavat kokea, että on tehtävä koko ajan enemmän osoittaakseen olevansa hyviä työntekijöitä. Muita aktiivisesti auttavan työntekijän käyttäytyminen toimii esimerkkinä muille ja odotusarvo on, että muut toimivat samoin.

Työyhteisötaitoihin liittyvä ylimääräinen hyvän tekeminen saattaa ajan kuluessa muodostua organisaation normaaliksi käytännöksi ja osaksi työssä edellytettäviä tehtäviä. Tällöin työntekijä voi kokea työtaakkansa kuormittavaksi, eikä työyhteisötaitoihin liitetyt positiiviset vaikutukset enää toteudu. Aiemmin vapaasta tahdosta tapahtunut auttaminen ja hyvän tekeminen muuttuu työnantajan velvoittamaksi toimintamalliksi ja voidaan puhua kansalaispaineesta (Citizenship pressure) tai pakotetusta kansalaisuudesta (Compulsory citizenship behavior) (Bergeron, 2007, s. 1079–1080). Tällöin työntekijä kokee, ettei voi kieltäytyä tekemästä tehtäviä, jotka eivät virallisesti kuulu työnkuvaan. Painostuksena saatetaan kokea johdon vaatimukset tai työyhteisön jäsenien luoma sosiaalinen paine tehdä enemmän kuin



työnantajan kanssa sovitut työtehtävät, vaikka ylimääräisistä työtehtävistä ei maksettaisi palkkaa (Vigoda-Gadot 2006, s. 85).

Pitkään jatkunut työpaine saattaa aiheuttaa negatiivisia seurauksia, kuten huolimattomuutta, töiden viivästyistä, työn lopettamisen aikeita sekä konflikteja työn ja vapaa-ajan tai perhe-elämän tasapainossa. Lisäksi edellä kuvattu painostuksen kokemus vähentää henkilöstön työtyytyväisyyttä ja innovatiivisuutta. Työpaineiden aiheuttama uupumus ja stressi heikentävät yksilön suoritusta ja voivat pitkään jatkuessaan vaikuttaa myös organisaation toimintaan negatiivisesti ja heikentää tulosta (Bolino ja muut, 2013, s. 546).

Työntekijän kokeman suorituspaineen taustalla saattaa olla esimerkiksi organisaation alimitoitettut resurssit työvoimassa, tai puutteellisesti sovitut tehtävämääritykset, jolloin johdolla ja työntekijällä saattaa olla poikkeavat käsitykset sovitusta työtehtävistä. Bolino ja muut (2015) määrittelivät kansalaisuupumuksen käsitteen (Citizenship fatigue), mikä tarkoittaa erityisesti resurssien puutteesta johtuvaa työntekijän riittämättömyyden ja väsymyksen kokemusta organisaation hyväksi tekemästään ylimääräisestä työstä. Kansalaisuupumus on usein seurausta työntekijöiden kokemasta turhautumisesta tai arvostuksen puutteesta, mikä saattaa ilmetä myös työntekijöiden passiivisuutena tai muutosvastarintana.

Podsakoffin ja muiden (2000) mukaan johdon havaitsemalla työntekijän prososiaalisella käyttäytymisellä on vaikutuksia suorituksen arviointiin sekä työntekijän mahdollisiin palkankorotuksiin ja uralla etenemiseen. Toisaalta edellä kuvattu käyttäytyminen saattaa vaikuttaa myös negatiivisesti työntekijän uraan esimerkiksi silloin, kun työntekijä käyttää enemmän aikaa muiden auttamiseen ja muuhun hyväntehtämiseen, kuin omien työtehtävien suorittamiseen (Bolino ja muut, 2013, s. 546). Muiden auttamiseen käytetty aika on pois omista työtehtävistä ja saattaa vaikuttaa tehtävistä suoriutumiseen, jolla on pitkällä aikavälillä vaikutusta myös organisaation tuloksiin ja tavoitteiden täyttymiseen (Bolino ja muut, 2013, s. 546; Bergeron 2007, 1079–1080).

Varsinkin silloin, kun palkitsemisjärjestelmät ohjaavat yksilölliseen suorittamiseen, saattaa aktiivisesta osallistumisesta ja prososiaalisesta käyttäytymisestä olla yksilölle enemmän haittaa kuin hyötyä, paitsi menetettyinä ylennyksinä, myös rahallisesti (Bergeron ja muut, 2013, s. 966, 976–977). Yksilökohtainen palkitseminen johtaa usein myös kovaan keskinäiseen kilpailuun, joka omalta osaltaan vähentää tiedon jakamista ja muiden työyhteisön jäsenien keskinäistä auttamista sekä yhteistyötä.

### 3 Prososiaalisen käyttäytymisen motiivit

Tässä luvussa käsitellään prososiaalisen käyttäytymisen motiiveja ja niiden taustalla vaikuttavia tekijöitä kirjallisuuteen perustuen. Lisäksi tässä luvussa selvitetään, mitä motivaatiolla tarkoitetaan ja mikä on motivaation merkitys prososiaaliseen käyttäytymiseen asiantuntijatyössä.

Motivaatio on monimutkainen ilmiö, jota on tutkittu paljon, ja erilaisia teorioita ja näkökulmia aiheeseen on lukuisia. Motivaatiota kuvaavat teoriat pohjautuvat erilaisiin ihmiskäsityksiin. Karkeasti jaettuna teoriat voidaan luokitella siten, että nähdäänkö ihminen ulkoapäin ohjattavaksi, vaiston ja kokemuksensa varassa toimivaksi vai perustuuko yksilön toiminta rationaaliseen ajatteluun. Positiivisen psykologian näkemys poikkeaa perinteisistä motivaatioteorioista siten, että siinä keskitytään työntekeymisen olosuhteisiin ja toimintatapoihin, sekä kiinnitetään huomioita yksilöiden ja työyhteisöjen hyvinvointiin, ja erityisesti siihen, mikä tekee työstä mielekkään (Hakonen, 2015, Motivaatio).

Motivaatio voi olla sisäistä tai ulkoista. Ulkoinen motivaatio tarkoittaa, että työntekijä toimii reaktiivisesti ulkoisen kontrollin vuoksi, eli palkkioita saadakseen tai välttääkseen rangaistuksia. Työn tekeminen koetaan tällöin välineeksi jonkin ulkoa ohjatun päämäärän saavuttamiseen, eikä tekeminen muutoin välttämättä tunnu mielekkäältä (Martela & Jarenko 2014, s. 17). Sisäinen motivaatio on yksilöstä itsestään lähtevää toimintaa, joka yleensä liittyy itsensä toteuttamisen tarpeeseen tai arvoihin ja päämääriin, jotka tuntuvat tärkeiltä. Sisäisesti motivoitunut työntekijä ei välttämättä ole kiinnostunut ulkoisista palkkioista ja tunnustuksista, vaan tyydytys tulee omista saavutuksista, joihin voi olla tyytyväinen ja työn tekemisestä saadaan mielihyvän tunteita (Viitala, 2021, Motivaatio). Sisäisen motivaation ohjaamina työntekijät ovat pysyvämmiin hyvinvoivia ja tuottavampia kuin ulkoisten vaikutteiden, kuten palkkioiden tai rangaistuksien, esimerkiksi rahan tai irtisanomisen uhan ohjaamina. Sisäinen motivaatio ja autonominen innostus tehdä työtä, on tärkeä erityisesti asiantuntijatyössä, jossa työtä mitataan laadulla, eikä tekemisen määrällä (Eläketurvakeskus, 2019).

Viitalan (2021) mukaan ihmiset pyrkivät löytämään kaikelle tekemiselleen merkityksen ja voivat motivoitua vain, mikäli kokevat tekemisensä mielekkääksi ja merkitykselliseksi. Työn merkityksellisyyden kokemus liittyy usein yksilön arvoihin, ja tällä on vaikutusta myös työntekijän motivaatioon, työtyytyväisyyteen ja hyvinvointiin. Merkityksellisyyden kokemuksella on myönteistä vaikutusta työntekijöiden työtyytyväisyyden lisäksi asiakastyytyväisyyteen ja organisaation tulokseen kokonaisuutena (Allan ja muut, 2019). Merkityksellisyyttä työssään kokevat henkilöt ovat tutkimuksien mukaan aikaansaavempia, sitoutuneempia ja heillä on myös vähemmän poissaoloja (Steger ja muut, 2012; Arnoux-Nicolas ja muut, 2016).

Sisäisesti motivoitunut työntekijä toimii omasta halustaan proaktiivisesti ja työn tekeminen tuntuu mielekkäältä. Aiemmissa tutkimuksissa on todettu, että muiden auttaminen työyhteisössä lisää osapuolien hyvinvointia ja työmotivaatioita (Martela & Ryan, 2016). Tässä luvussa käsitellään auttamisen ja prososiaalisen käyttäytymisen motiiveja organisaatiokontekstissa ja asiantuntijatyössä.

### **3.1 Sosiaaliset normit prososiaalisen käyttäytymisen motiivina**

Organisaatioissa auttamisen motiivit voivat olla ulkoisia esimerkiksi siten, että auttamisesta odotetaan vastavuoroisuutta ja sosiaalisia palkkioita. Abbate & Ruggierin (2016, s. 34–46) selittävät prososiaalista käyttäytymistä sosiaalipsykologian normeilla ja esittävät, että toisten auttamisen motiivit useimmin ovat myös itsekkäitä. Vastavuoroisuuden normi ohjaa käyttäytymistä sosiaalisissa tilanteissa. Toisin sanoen apua annetaan vastavuoroisesti niille, jotka myös ovat auttaneet. Vastapalveluksilla säilytetään tasapaino ihmissuhteissa. Yksilö arvioi omaa käyttäytymistään kustannuksien ja saavutetun hyödyn suhteena. Hyötynäkökulmasta auttamisesta voi odotusarvona olla kehuja ja tunnustusta tai muita sosiaalisia palkkioita, toisaalta auttamisen kustannuksena voidaan nähdä työajan kuluminen. Kiire on useiden tutkimuksien mukaan usein syynä auttamatta jättämiseen. Vastavuoroisuuden normin mukaisesti aiemmin apua saanut voi puolestaan antaa apua myös jollekin toiselle apua tarvitsevalle,

mikäli mahdollisuutta takaisinmaksuun alkuperäiselle avun antajalle ei enää olisi (Lahikainen & Pirttilä-Backman, 2000, s. 136–137).

Auttamisen vastavuoroisuutta organisaatioissa voidaan tarkastella tasasuhtateorian (Equity theory) näkökulmasta. Oikeudenmukaisuusteorian tunnettu tasasuhtateoria on myös motivaatioteoria. Tasasuhtateorian mukaan ihmiset pyrkivät toiminnassaan tasapainoon siten, että omaa panosta verrataan muiden samaan ryhmään kuuluvien antamaan panokseen ja siitä saatavaan hyötyyn. Epäsuhta panos-tuotossuhteessa aiheuttaa jännitteen, mikä motivoi yksilöä toimimaan tasapainon saavuttamiseksi (Hakonen, 2015, Motivaatioteoriat).

Työyhteisön sosiaaliset normit säätelevät hyvän tekemistä myös siten, että toisia voidaan auttaa ilman odotusta välittömistä palkkioista. Toisaalta auttamatta jättäminen aiheuttaa useimmille syyllisyyden tunteita (Redondo-Pacheco ja muut, 2016, s. 4–6). Ryhmään kuulumisen tarve ja samaan ryhmään kuuluvien huomioon ottaminen edistävät kehitystä ja selviytymistä yhteisistä haasteista. Tämä johtaa käyttäytymismalleihin, jotka eivät välttämättä suoraan tai välittömästi hyödytä itseä. Auttamisen sosiaalinen paine ohjaa työyhteisön toimintaa ja auttamisen motiivina on usein odotusarvo sosiaalisista palkkioista tai rangaistuksien välttäminen. Tällöin työntekijä toimii organisaation kirjoittamattomien sääntöjen mukaisesti. Työyhteisön sosiaalisia normeja voidaan pitää auttamisen ulkoisena motivaationa.

### **3.2 Arvot motivaation ja käyttäytymisen taustatekijänä**

Yksilön henkilökohtaiset arvot säätelevät käyttäytymistä ja vaikuttavat vahvasti sisäisen motivaation ja merkityksellisyyden kokemukseen työssä. Decin ja Ryanin (2002) mukaan sisäinen motivaatio voi olla sisäsyntyistä tai sisäistettyä. Sisäsyntyinen motivaatio tarkoittaa, että työn sisältö on innostavaa ja työn tekeminen tuottaa nautintoa. Sisäistetty motivaatio liittyy yksilön omiin arvoihin ja päämääriin, jolloin työn tekeminen tuntuu merkitykselliseltä, vaikka motivaatio ei tällöin välttämättä olekaan henkilöstä itsestään lähtevää. Myös organisaation asettamat arvot voivat toimia sisäisenä

motivaationa, kun työntekijä on sisäistänyt nämä arvot ja kokee ne merkityksellisenä ja arvokkaina (Martela ja muut, 2015, s. 34).

Peterson ja Seligman (2004) työryhmineen määrittivät useiden positiivisen psykologian sovelluksien perustana olevan (Values in Action) VIA-luokittelun, jossa on yhdistelty tunnetuimmista persoonallisuuspsykologian teorioista valikoituneet kriteerit, jotka parhaiten kuvaavat luontevahvuuksia ja yksilön arvoista kumpuavia käyttäytymisen piirteitä (Ks. esim. Oh ja muut, 2018). Aiemmin tässä tutkimuksessa kuvatus McCraen & Costan (2003) Viiden faktorin -mallissa luokitelluista persoonallisuuden ulottuvuuksista suurimmalle osalle on vastine VIA-luontevahvuuksissa. VIA-mittariston tarkoituksena ei kuitenkaan ole luokitella persoonallisuksien piirteitä, vaan tunnistaa arvopohjaiset ydinvahvuudet ja aktivoida ne myös käyttöön eri elämän alueilla.

Petersonin ja Seligmanin (2004) mukaan hyveet kuvaavat yksilön arvoihin perustuvaa taipumusta käyttäytyä ja tuntea tietyllä tavalla eri tilanteissa. Arvoihin perustuvia vahvuuksien pääluokkia on kuusi. Viisaus (Wisdom and Knowledge) tarkoittaa tiedon hankkimiseen ja käyttöön liittyvää kompetenssia, eli kykyä omaksua uutta tietoa. Rohkeus (Courage) ilmenee sinnikkyytenä ja urheutena tavoitella päämääriä ulkoisista vastoinkäymisistä huolimatta. Inhimillisuus (Humanity) sisältää arvojen mukaisia vahvuuksia ihmissuhteissa ja sosiaalisissa kyvyissä, joka ilmenee esimerkiksi toisista huolehtimisena ja sosiaalisena älykkyytenä, sekä työyhteisössä muiden auttamisena. Oikeudenmukaisuus (Justice) ilmentää arvojen mukaista vahvuutta, jota tarvitaan ihmissuhteissa sekä yksilön ja yhteisön välisissä suhteissa. Työyhteisössä tämä näyttäytyy lisäksi ryhmätyötaitona ja reiluutena, jotka myös kuuluvat oikeudenmukaisuuden hyveeseen. Kohtuullisuuden hyve (Temperance) hillitsee yksilön toimintaa, ja ilmenee harkitsevuutena ja anteeksiantavaisuutena myös työyhteisön jäseniä kohtaan. Transsendenssi (Transcendence) sisältää toiveikkuuden ja kiitollisuuden vahvuudet, jotka ilmenevät työyhteisössä myönteisenä asenteena ja auttamiskäyttäytymistä vahvistavana toimintana.

Prososiaalista käyttäytymistä ilmentää edellä kuvatusta VIA-luokittelusta erityisesti inhimillisyyden ja oikeudenmukaisuuden arvopohjaiset vahvuudet, jotka ilmenevät työyhteisössä vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Myös kiitollisuus liittyy auttamiskäyttäytymiseen siten, että avunsaajan näkökulmasta työkaverilta saatu apu ja töiden valmiiksi saaminen herättää myönteisiä kiitollisuuden tunteita. Auttajalle kiitoksen saaminen tuntuu palkitsevalta. Lisäksi kiitollisuus laajenee työyhteisössä siten, että vastavuoroisesti kiitollinen henkilö haluaa auttaa myöhemmin muita (Ks. esim. Ma ja muut, 2017).

Omien arvojen mukaisten vahvuuksien toteuttaminen käytännössä herättää myönteisiä tunteita ja lisää työn tekemisen merkityksellisyyttä. Ristiriita omien sisäisten arvojen ja päivittäisen tekemisen välillä voi johtaa arvoriidasta johtuvaan työmotivaation laskuun ja työtytymättömyyteen. Kokemus toiminnan merkityksellisyydestä lisää työntekijän sisäistä motivaatiota ja hyvinvointia (Martela ja muut, 2015).

### **3.3 Myönteiset tunnekokemukset lisäävät prososiaalista käyttäytymistä**

Motivaatioon vaikuttaa vahvasti myös se, että toiminta saa aikaan myönteisiä tunteita. Fredricksonin (2000, s. 136–137) mukaan myönteiset tunteet lisäävät auttamiskäyttäytymistä työyhteisössä. Positiivisen perusvireen omaavat henkilöt ovat yleisesti joustavampia ja avuliaampia, lisäksi hyvän tekeminen itsessään lisää hyvinvointia ja myönteisiä tuntemuksia. Fredricksonin (2001) luoman Positiivisten tunteiden laajennus ja rakennus -teorian (The broaden-and-build theory of positive emotions) mukaan sosiaalisissa tilanteissa koetut hetkelliset myönteiset tunteet rakentuvat pysyvämmäksi positiiviseksi voimavaraksi, jolla on myönteisiä vaikutuksia yksilön hyvinvointiin laajemmin. Laajennus- ja rakennus -teorian mukaan koetut positiiviset tunteet, kuten kiitollisuus ja ilo, joita auttamisestakin voi saada, avartavat ajattelua kokonaisuutena uudelle ja pysyväälle ajattelu- ja toimintamallille. Aiemmin kertyneistä myönteisistä tunteista ja kokemuksista rakentunut positiivinen pääoma ylläpitää psykologista joustavuutta ja resilienssiä, mikä auttaa myös jatkossa kompensoimaan negatiivisia tunteita laajemmin.

Tunteet myös tarttuvat, joten onnellinen ja avulias työntekijä luo lisäksi ympärillä oleviin henkilöihin myönteistä tunnetilaa, ja hyvinvointi ja auttaminen työyhteisössä laajenee. Tutkimuksien mukaan onnellinen työntekijä on auttavaisempi ja siirtää onnellisuuden tunnetta myös ympärillä oleviin työyhteisön jäseniin. Sen lisäksi, että onnelliset työntekijät auttavat mielellään muita, heihin myös suhtaudutaan ystävällisemmin ja heitä autetaan mieluummin kuin negatiivisesti käyttäytyvää kollegaa (Lyubomirsky ja muut, 2005, s. 828; Marques, 2017, s. 3). Myönteisillä tunteilla on siis merkitystä yksilön fyysiseen ja henkiseen hyvinvointiin sekä prososiaaliseen käyttäytymiseen myös laajemmin työyhteisössä.

Auttaminen herättää positiivisia tunteita paitsi avunsaajassa, myös auttajassa, sillä hän tuntee mielihyvää ja ylpeyttä itsestään, kun pystyy olemaan avuksi. Kiitollisuuden tunne ja saatu kiitos herättävät positiivisia tunteita, ja motivoivat molempia osapuolia auttamaan tulevaisuudessakin. Lisäksi tunteiden on todettu siirtyvän myös muihin ympärillä oleviin ihmisiin (Hakanen, 2011, s. 133). Auttamista sivusta seuranneilla henkilöillä hyvän tekeminen herättää myönteisiä tunteita ja todennäköisesti auttavat myös itse jatkossa. Huomaavaisuus, ilo ja kiitollisuus herättävät kaikissa osapuolissa myös moraalisia siteitä toistensa kanssa ja työn mielekkyys lisääntyy. Kiitollisuus on Seligmanin ja muiden (2005) mukaan yksi voimakkaimmista positiivisen psykologian interventioista, jotka lisäävät onnellisuutta ja parantavat hyvinvointia. Yksilöiden hyvinvointi näyttäytyy työyhteisössä tehokkaampana työskentelynä ja myönteisenä suhtautumisena työhön ja työyhteisön jäseniin, mikä puolestaan lisää prososiaalista käyttäytymistä.

Myönteiset tunnekokemukset ja merkityksellisyys on liitetty hyvinvointiin myös Seligmanin (2011, s. 16–24) kehittämässä hyvinvoinnin PERMA-mallissa, jossa ihmisen hyvinvointi rakentuu viiteen peruspilariin. Myönteiset tunteet (Positive emotions) liittyvät optimismiin, iloon ja hyvään olotilaan sekä hyvään elämäntilanteeseen töissä ja vapaa-ajalla. Myönteiset tunteet myös tarttuvat työyhteisössä ja parantavat resilienssiä. Sitoutuminen (Engagement) puolestaan ilmenee työpaikalla esimerkiksi läsnäolon



taitona, työnimuna ja flow-tilana, mikä tarkoittaa työhön uppotumista ja syvää keskittymistä. Ihmissuhteet (Relationships) on tärkeä hyvinvoinnin osatekijä, johon liittyy yhteenkuuluvuus ja myönteiset tunteet työyhteisön jäseniä kohtaan. Organisaatiokontekstissa tämä tarkoittaa hyviä sosiaalisia ihmissuhteita ja toimivaa vuorovaikutusta työyhteisön jäsenien välillä. Merkityksellisyydellä (Meaning) viitataan yhteydentunteeseen ja siihen, että omalla tekemisellä on myönteistä vaikutusta omaan ja erityisesti muiden elämään. Aikaansaamisella (Accomplishment) tarkoitetaan motivaatiota ja tahdonvoimaa työhön tarttumiseen, sinnikkyyttä työn jatkamiseen, sekä realistisia tavoitteita ja niiden saavuttamista, sekä tästä seuraavaa tyytyväisyyden tunnetta. Seligmanin hyvinvointiin liittämät tekijät ovat kytköksissä myös prososiaaliseen käyttäytymiseen. Muiden auttaminen herättää auttajassa ja avunsaajassa myönteisiä tunteita, mikä parantaa ihmissuhteita työyhteisössä, lisäksi merkityksellisyyden kokemuksella on yhteys sitoutumiseen ja auttamisen jatkumoon. Myös aikaansaamisesta saatu tyytyväisyyden kokemus vahvistuu, kun apua antamalla tai saamalla tehtävät saadaan tehokkaammin valmiiksi. Merkityksellisyyttä työssä voi saavuttaa auttamalla muita pyyteettömästi. Hyvän tekeminen ja muita hyödyttävä toiminta tuntuu merkitykselliseltä ja tuo onnellisuutta elämään (Ks. esim. Qaiser ja muut, 2020).

### **3.4 Psykologiset perustarpeet ja prososiaalinen käyttäytyminen**

Decin ja Ryanin (2002) luoman itsemääräämisteorian (Self-Determination Theory) mukaan ihmisen psykologisten perustarpeiden tulee täytyä, ollakseen toimintakykyinen, hyvinvoiva ja tehokas. Itsemääräämisteorian mukaan psykologiset perustarpeet ovat autonomia (Autonomy), kyvykkyys (Competence) ja yhteisöllisyys (Relatedness). Martela ja Ryan (2015) esittävät lisäksi hyvän tekemisen (Benevolence) erillisenä psykologisena perustarpeena. Psykologiset perustarpeet ovat yksilön hyvinvoinnin kannalta välttämättömiä. Ihmisen jäädessä vaille näiden tarpeiden täyttymistä, seuraa siitä turhautumista ja pahoinvointia (Martela & Jarenko, 2014, s. 31).

Psykologisten tarpeiden toteutuessa yksilö voi kokea työssään merkityksellisyyttä ja sisäistä motivaatiota (Stone ja muut, 2009). Sisäisen motivaation ohjaamina työntekijät ovat itseohjautuvia ja työstään innostuneita. Martelan ja muiden (2021, s. 14–16) mukaan itseohjautuvuus liittyy asiantuntijatyössä yleensä yhteisöohjautuvuuteen, mikä tarkoittaa tiimin yhteistä vastuunottoa työn tekemisestä pyrkien yhteiseen päämäärään parhaalla mahdollisella tavalla. Seuraavissa alaluvuissa käsitellään psykologisia perustarpeita tarkemmin.

#### **3.4.1 Autonomian tarve**

Martelan ja Jarenkon (2014, s. 29) mukaan autonomia tarkoittaa yksilön kokemusta siitä, että hänellä mahdollisuuksia tehdä työssä itsenäisiä valintoja vapaaehtoisesti ilman ulkoista pakotetta tai valvontaa. Autonomia ei kuitenkaan tarkoita itsekkyyttä, vaan omaehtoisuutta ja vapautta tehdä itselle tärkeitä asioita. Työntekijä kokee, että hän voi tehdä oman kiinnostuksen mukaisia tehtäviä, jotka tuntuvat arvokailta ja joita hän itse haluaa tehdä (Deci & Ryan, 2000, s. 231). Työn päämäärät voivat tuntua tärkeiltä ja tavoittelemisen arvoisilta, vaikka tavoitteet olisivatkin alun perin työnantajan asettamia.

Autonomian tarpeeseen liittyy myös kokemus siitä, että yksilö voi itse valita omaehtoisesti parhaaksi katsomansa tavan edetä tehtävän suorittamisessa. Autonomia on työntekijän sisäisen motivaation ja innostuksen kokemukseen merkittävästi vaikuttava tekijä (Martela & Jarenko, 2014, s. 29). Weinsteinin ja Ryanin (2010, s. 238) mukaan autonomia on yhteydessä hyvän tekemisestä ja auttamisesta saatavaan mielihyvään. Omasta tahdosta tapahtuva auttaminen tuo merkityksellisyyden tunteen auttajalle, kun hän voi vapaaehtoisesti olla avuksi muille.

#### **3.4.2 Kyvykkyyden tarve**

Kyvykkyydellä tarkoitetaan yksilön tunnetta pätevyydestä ja siitä, että selviää hyvin työtehtävistään ja saa aikaan merkittäviä tuloksia saavuttaen asetetut tavoitteet (Deci & Ryan, 2000, s. 234). Työskennellessään mielenkiintoisessa ja optimaalisen

haasteellisessa tehtävässä yksilö voi toteuttaa itseään ja kokea kyvykkyyttä. Mikäli haaste on vähäistä verrattuna osaamistasoon, työntekijä tylsistyy. Toisaalta liian vaikeissa tehtävissä epäonnistumiset saattavat tuntua turhautavalta ja viedä työmotivaation kokonaan (Martela & Jarenko, 2014, s. 30).

Kyvykkyyttä voi kokea myös, kun oppii uusia taitoja ja kehittää omaa osaamistaan. Oppiminen tarkoittaa sitä, että asioissa päästään eteenpäin ja yksilö voi olla ylpeä saavutuksistaan ja kompetenssinsa vahvistumisesta. Martela ja muut (2015, s. 158) toteavat, että kyvykkyys vahvistaa työyhteisössä hyvän tahtoisuutta ja muiden auttamista, sillä yksilön kokemus omasta osaamisesta ja aikaansaamisesta myös rohkaisee auttamaan muita. Näin ollen työntekijä voi nauttia omasta kompetenssin tunteestaan olemalla avuksi kollegoille tai työyhteisölle.

### **3.4.3 Yhteisöllisyyden tarve**

Yhteisöllisyyden tarve tarkoittaa ihmisen perustarvetta vastavuoroisiin ja välittäviin ihmissuhteisiin, sekä tarvetta tulla huomioiduksi ja vastavuoroisesti pitää huolta muista ryhmän jäsenistä. Ryhmään kuulumisen ja hyvät suhteet työkavereihin koetaan työn merkityksellisyyttä lisäävänä tekijänä (Rosso ja muut, 2010 s. 111–112). Yhteisöllisyyden tarpeella tarkoitetaan organisaatiokontekstissa työntekijän kokemusta hyvistä sosiaalisista suhteista kollegoiden kesken, sekä kuulumista psykologisesti turvalliseen ja hyväksyvään työyhteisöön (Deci & Ryan, 2000, s. 231).

Martela ja muut (2015, s. 119–120) lisäävät yhteenkuulumisen kokemukseen edellä kuvatun keskinäisen yhteishengen lisäksi johdon osoittaman arvostuksen, sekä organisaation luottavan ja reilun toiminnan. Organisaation johdon taholta osoitettu aito välittäminen vaikuttaa työyhteisön jäsenien yhteisöllisyyden kokemukseen. Merkittävää on kokemus siitä, että työntekijää arvostetaan muutenkin kuin organisaation resurssina. Luotettavalla ja reilulla toiminnalla viitataan tässä yhteydessä työyhteisön jäsenien keskinäiseen luottamukseen ja oikeudenmukaiseen kohteluun. Edellä kuvatut yhteisöllisyyden osa-alueet parantavat työyhteisön yhteishenkeä.

Keskinäisen toimivan vuorovaikutuksen avulla tietoa voidaan jakaa ja luoda uutta tietoa yhdessä. Hyvä yhteishenki vähentää keskinäistä kilpailua ja edistää myös tiedon jakamista ja keskinäistä auttamista (Martela ja muut, 2015, s. 120). Työyhteisön tuki on merkittävä tekijä asiantuntijatyössä onnistumisessa. Asiantuntija- ja tietotyössä korostuu tiedon jakaminen tärkeänä auttamisen ominaispiirteenä, jolloin sosiaalisilla suhteilla ja oman ryhmän tuella on erityinen merkitys. Tämä korostuu erityisesti muutostilanteessa ja nyky maailmassa, jossa muutos on jatkuvaa (Sadegh ja muut, 2018).

#### **3.4.4 Hyvän tekemisen tarve**

Martelan ja Ryanin (2015; 2019) tutkimuksien mukaan hyvän tekemisen tuottama hyvinvointi on yhteydessä aiemmin määriteltujen perustarpeiden eli omaehtoisuuden, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden toteutumiseen. Lisäksi hyvän tekeminen on myös erillinen, merkityksellisyden ja siitä seuraavan onnellisuuden tunteen syntymiseen johtava psykologinen perustarve.

Martela ja muut (2015, s. 142–143) esittävät, että hyvän tekemisen kokemus rakentuu organisaatioissa kolmella tavalla. Ensimmäisenä missiosta eli organisaation tuottamasta hyvästä, toiseksi impaktista eli yksilön oman työn tuottamasta hyvästä kokonaisuudelle sekä kolmanneksi kokemuksesta, että työntekijä voi olla avuksi muille työyhteisön jäsenille. Missio ja impakti ovat kokemuksia siitä, että organisaatio on työntekijän arvojen mukainen, toimii eettisesti oikein ja tuottaa jotain hyvää yhteiskunnalle tai koko maailmalle. Uskottava ja vahva missio koetaan motivoivana, koska työntekijät haluavat olla osa suurempaa tarkoitusta ja luoda maailmaan jotain hyvää. Impakti tarkoittaa yksilön työpanoksen aikaansaamaa hyvää organisaatiolle osana kokonaisuutta, jolloin omalla työllä on suurempi tarkoitus. Auttaminen tarkoittaa tässä yhteydessä työntekijän kokemusta siitä, että voi henkilökohtaisesti auttaa muita työyhteisön jäseniä.

Työntekijän kokemus hyvinvoinnista ja mielihyvästä lisääntyy, kun hän voi olla hyödyksi muille, vaikka pienilläkin asioilla ja toisten huomioimisella. Työ tuntuu merkitykselliseltä, kun yksilö voi omilla teoillaan ja olemassaolollaan vaikuttaa toisen henkilön tai koko

yhteisön hyvinvointiin (Martela ja muut, 2017; Martela & Rieki, 2018; Andersson ja muut, 2021). Kokemus oman työn hyödyllisyydestä ja muiden tiimin jäsenien auttaminen ovat tärkeitä motivaation lähteitä erityisesti vaativassa ja moniulotteisessa asiantuntijatyössä.

Martela ja muut (2015, s. 157–158) painottavat huomiota, että mikään yksittäisen tarpeen täyttyminen ei kuitenkaan yksin tee ketään onnelliseksi ja hyvinvoivaksi, vaan tarvitaan näiden osa-alueiden yhteisvaikutusta. Esimerkiksi hyvän tekeminen on yhteydessä autonomiaan. Organisaation innostavalta tuntuva missio saa työntekijöissä aikaan itseohjautuvaa käyttäytymistä ja motivaatiota ilman johdon vahvaa kontrollointia. Yhteinen ja energisoiva tavoite innostaa oma-aloitteiseen toimintaan ja hyvän tekemiseen organisaation hyväksi. Omaehtoisuuteen liittyy myös halu auttaa muita työhön liittyvissä haasteissa. Yhteisöllisyydellä on omalta osaltaan merkittävä vaikutus yksilöiden ja koko työyhteisön kyvykkyydelle. Toimiva yhteistyö ja yhteenkuuluvuuden tunne luovat pohjan auttamiselle ja tiedon jakamiselle. Samalla myös kaikkien osapuolien kompetenssi, eli osaaminen ja aikaansaaminen paranevat (Martela ja muut, 2015, s. 158).

## 4 Metodologia

Tässä luvussa kuvataan tutkimuksessa käytetyt menetelmät ja aineistot, sekä aineiston keräämisen ja analysoinnin prosessit ja tehdyt valinnat. Lopuksi pohditaan tämän tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta.

### 4.1 Tutkimuksen kulku ja menetelmät

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää asiantuntijoiden kokemuksia ja havaintoja auttamisesta omassa organisaatiossa, joten parhaiten soveltuva lähestymistapa on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Kvalitatiivisella tutkimuksella voidaan selvittää mahdollisimman kokonaisvaltaisesti tutkittavien kokemuksia todellisesta elämästä, mutta ehdotonta totuutta on kuitenkin mahdotonta saavuttaa. Huomionarvoista on elämän moninaisuus ja tapahtumien vaikutukset toisiinsa. Kukin henkilö tekee subjektiivisia tulkintoja tilanteista ja luo oman käsityksensä todellisuudesta, mihin vaikuttaa myös sosiaalinen ympäristö ja vuorovaikutus muiden ihmisten kanssa (Hirsjärvi & Hurme, 2000, s. 17–18; Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 161). Tutkimuksen tarkoituksena on paljastaa oleellisia asioita tutkittavasta ilmiöstä eli auttamisesta, eikä niinkään todistella jo olemassa olevia väittämiä totuudesta aiemman uskomuksen perusteella. Tutkija on myös osa sosiaalista todellisuutta, joten arvomaailma ja aiemmat subjektiiviset kokemukset saattavat vaikuttaa tutkimuksen kohteesta tehtyihin tulkintoihin. On siis mahdollista, että aiempi tietämys aiheesta vaikuttaa tuloksiin, vaikka tulkinnoissa on pyritty objektiivisuuteen (Hirsjärvi & Hurme, 2000, s. 18; Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 161).

Tähän tutkimukseen osallistujille tehtiin yksilöhaastatteluita. Haastattelu valikoitui tutkimusmenetelmäksi, koska tutkimuksella selvitetään kohderyhmän kokemuksia tutkittavasta ilmiöstä ja ainoastaan haastattelemalla saadaan kerättyä tietoa yksilöiden tekemistä tulkinnoista ja asioille annetuista merkityksistä (Koskinen ja muut, 2005, s. 106). Lisäksi haastattelu sopii menetelmäksi, koska aihepiiri on verrattain uusi ja auttamista on aiemmin tutkittu vähemmän asiantuntijoiden motivaation näkökulmasta.

Haastattelu on joustava aineistonkeruumenetelmä, koska se mahdollistaa kysymyksien uudelleen muotoilemisen, tarkentavat kysymykset, sekä tiedon syventämisen haastattelutilanteessa (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 208). Informaatiota voidaan syventää myös haastateltavan ilmeitä ja eleitä tarkastelemalla. Sanattomat viestit kertovat usein enemmän kuin haastateltavan suulliset vastaukset. Haastattelutilanteessa ollaan vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa ja tämä antaa mahdollisuuden selvittää myös motiiveja toiminnan ja aiempien vastauksien taustalla. Kyselylomakkeella tai kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmiä käyttämällä ei tiedon laajentamisen mahdollisuuksia olisi yhtä laajasti.

Haastattelumenetelmät voidaan luokitella strukturoituun, puolistrukturoituun ja strukturoimattomaan haastatteluun (Kananen, 2015, s. 144). Strukturoitu haastattelu tarkoittaa joukkoa etukäteen määriteltyjä kysymyksiä, jotka esitetään kaikille haastateltavalle suunnitellussa järjestyksessä. Käytetyin strukturoidun haastattelun muoto on lomakehaastattelu, jossa myös vastausvaihtoehdot on ennalta määritelty. Lomakehaastattelu muistuttaakin enemmän tutkijan ennalta muodostamaa valmista käsitystä aiheesta sekä kvantitatiivista tutkimusta, jossa testataan tutkijan asettamia hypoteeseja valitusta teemasta. Strukturoimaton haastattelu puolestaan muistuttaa avointa keskustelua, jossa tutkittava saa vapaasti kertoa näkemyksiään ennalta valitusta teemasta. Tutkijan tehtävänä avoimessa haastattelussa on ohjata keskustelua eteenpäin haastateltavan edellisen vastauksen perusteella. Puolistrukturoitu haastattelu tarkoittaa edellä kuvattujen menetelmien välimuotoa, jossa kysymykset ovat kaikille haastateltaville pääpiirteittäin samat, mutta kysymykset ovat avoimia ja haastattelija voi tarvittaessa vaihdella kysymyksien järjestystä ja sisältöä tilanteesta riippuen (Hirsjärvi & Hurme, 2000, s. 45).

Tämän tutkimuksen empiirisen aineiston keruumenetelmäksi valikoitui puolistrukturoitu teemahaastattelu, koska se sopii monimutkaisen, kokemusperäisen ja verrattain uuden tutkimusaiheen tarkasteluun parhaiten. Teemahaastattelussa korostetaan haastateltavien kokemuksia ja tulkintoja tapahtumista sekä taustalla vaikuttavia tekijöitä.

Huomion arvoista on, että kokemuksiin vaikuttaa myös sosiaalinen ympäristö ja tilanteiden tulkinta muodostuu vuorovaikutuksessa toisten kanssa (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 87–88). Hirsjärven ja Hurmeen (2000, s. 47) mukaan teemahaastattelun lähtökohtana on, että tutkija on perehtynyt riittävästi aiheeseen, mikä antaa pohjan haastattelun ennalta päätetyllä rungolle. Teemahaastattelua varten laaditaan valmiiksi haastattelun teemat ja runko, mutta kysymyksiä ei välttämättä esitetä kaikille haastateltaville sellaisenaan tai samassa järjestyksessä. Kysymyksiä voidaan tarvittaessa tarkentaa tai muotoilla, riippuen haastateltavan aiemmista vastauksista (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 208).

Tässä tutkimuksessa haastattelun teemat perustuivat aihepiireiltään aiheesta jo valmiiksi tiedettyyn aineistoon. Teemahaastattelun runko on tutkimuksen liitteessä 1. Taustatietojen kysymisen jälkeen haastateltavia pyydettiin kertomaan, minkälaista auttamista he olivat kokeneet tai tunnistaneet omassa organisaatiossa. Tämän jälkeen vastaajia pyydettiin tarkentamaan kokemuksia jollakin konkreettisella esimerkillä auttamisesta jossain erityisessä tilanteessa. Haastattelua jatkettiin kysymällä, miten haastateltava kokee auttamisen ja miltä auttaminen vastaajan mielestä tuntuu. Haastateltavilta kysyttiin myös vastaajan kokemuksia auttamisesta koituneista haitoista ja eduista, sekä milloin auttaminen on vastaajan mielestä tärkeää tai milloin sitä ei pitäisi tehdä lainkaan. Haastateltavilta kysyttiin myös, mikä merkitys auttamisella on vastaajalle itselleen sekä organisaation kannalta. Haastattelun lopussa vastaajia pyydettiin kuvailemaan oma näkemys auttamisen ideaalista, eli millaista auttaminen vastaajan mielestä olisi, jos kaikki olisi täydellistä omassa organisaatiossa. Lopuksi vastaajille annettiin mahdollisuus vielä vapaasti kertoa kokemuksia ja näkemyksiä auttamisesta ja prososiaalisesta käyttäytymisestä organisaatiokontekstissa.

Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 98) mukaan haastateltavien tulisi tuntea käsiteltävä aihe kokemukseen perustuen mahdollisimman hyvin, jotta ilmiöstä voidaan tehdä luotettava ja mielekäs teoreettinen tulkinta. Tähän tutkimukseen haastateltavat valikoitiin ennalta



päätetyillä kriteereillä siten, että kaikki haastateltavat työskentelivät asiantuntijaroolissa eri toimialoilla, eikä heillä ollut suoria alaisia (ks. taulukko 1).

**Taulukko 1** Haastateltavien taustatiedot

Ikä		
	21–30 v	6
	31–40 v	1
	41–50 v	3
	51–60 v	1
Sukupuoli		
	Nainen	8
	Mies	2
Työskentelyvuodet nykyisessä tehtävässä		
	1–5	7
	6–9	2
	10–15	1
Toimiala		
	Finanssiala	2
	Henkilöstöhallinto	1
	IT-konsultointi	1
	Julkinen yleishallinto	1
	Koulutus	2
	Päivittäistavarakauppa	1
	Taloushallinto	2

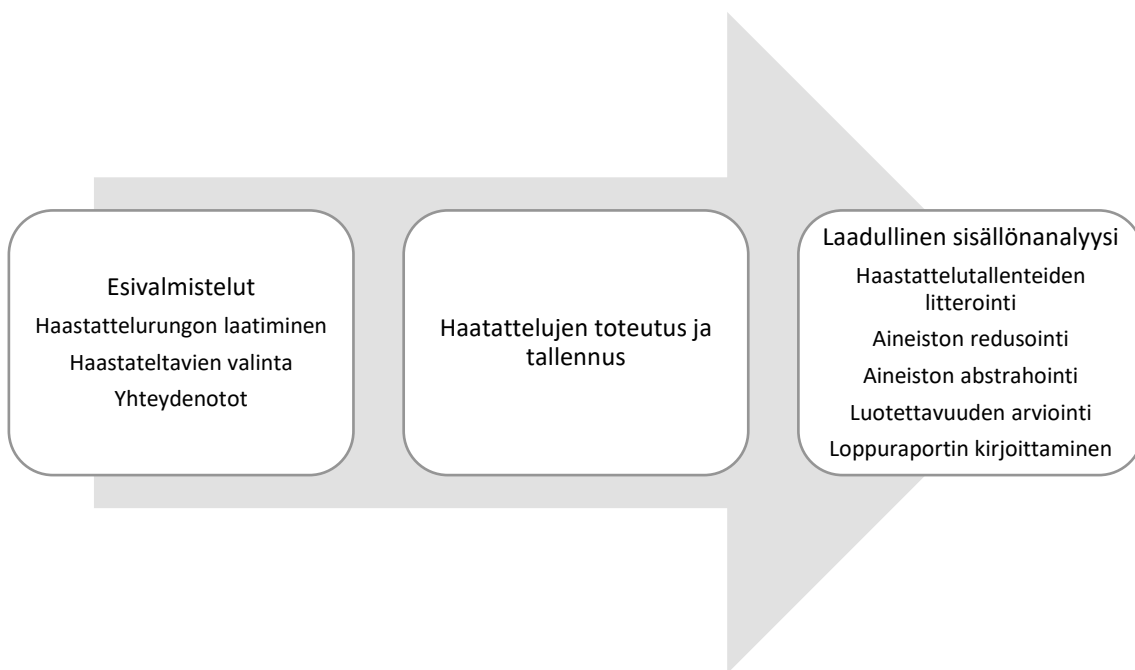
Haastateltavia oli yhteensä kymmenen henkilöä ja kaikki pyydetyt henkilöt suostuivat haastatteluun. Laadullisessa tutkimuksessa tärkeää ei ole vastaajien määrä vaan otoksen tarkoituksenmukaisuus. Kymmenen haastateltavaa oli tässä tutkimuksessa varsin riittävä otos ja saturaatiota oli nähtävissä jonkin verran jo viiden haastattelun jälkeen. Kaikki sovitut haastattelut kuitenkin tehtiin suunnitelman mukaisesti.

Haastattelut järjestettiin videoneuvotteluna Teams- ja Zoom -viestintäohjelmistoilla, koska haastateltavat olivat fyysisesti eri puolella Suomea. Verkkovälitteisien viestintäohjelmistojen kameran käyttö mahdollisti myös haastateltavien kehonkielen ja ilmeiden havainnoinnin esimerkiksi puhelinhaastattelua paremmin. Fyysisesti samassa tilassa kasvokkain tapahtuvassa haastattelussa olisi haastattelutilanteen tunnelmaan voinut vaikuttaa paremmin, mutta olosuhteet huomioiden valittu yhteystapa osoittautui kaikille osapuolille sopivimmaksi. Haastattelut järjestettiin haastateltaville sopivana ajankohtana siten, että tilanne oli rauhallinen ilman ulkopuolisia häiriötekijöitä. Haastattelut suunniteltiin ja tehtiin parityönä toisen samaa aihetta tutkivan

kauppätieteen opiskelijan kanssa yhteistyössä, mikä vahvistaa tutkimuksen luotettavuutta (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 160, 172).

Haastattelusta menetelmänä on esitetty myös haittapuolia. Henkilökohtaiset haastattelut ovat aikaa vieviä ja aineistosta saattaa tulla myös virheellisiä tuloksia tutkijasta tai haastateltavista johtuvista syistä. Tutkijan tulkinnat saattavat olla vääristävän subjektiivisia tai haastateltava saattaa muotoilla vastauksensa moraalisesti paremmin hyväksyttäväksi, eikä aina kerro todellista näkemystään kysytystä ilmiöstä (Hirsjärvi & Hurme, 2000, s. 34–35). Tässä tutkimuksessa pyrittiin mahdollisimman objektiiviseen tulkintaan ja haastateltaville esitettiin tarkentavia avoimia kysymyksiä, ja rohkaistiin kertomaan kokemuksensa avoimesti. Saadut vastaukset pyrittiin ymmärtämään juuri sellaisena, kuin haastateltavat olivat kuvaamansa tapahtumat kokeneet.

Kanasen (2015, s. 171–172) mukaan kvalitatiivisten tutkimuksen aineistoa voidaan luokitella teorialähtöisesti, aineistolähtöisesti tai näiden yhdistelmänä. Tässä tutkimuksessa analyysi on tehty aineistolähtöisesti ja havainnoista pyrittiin löytämään yhteyksiä valittuun viitekehukseen ja käsitteisiin. Tämä sopii analyysimenetelmäksi, koska tutkimuksen aineisto kerättiin teemahaastatteluna, jolloin haastateltavat kuvaavat vapaasti omia kokemuksiaan tutkittavasta ilmiöstä. Valittua teoreettista viitekehystä käytettiin analysoinnin tukena, koska se helpottaa tuloksien tulkitsemista. Aineistosta nousevista teemoista etsittiin yhteneväisyyksiä teoreettisen viitekehysten kanssa. Analyysi noudattelee pääpiirteittäin aineistolähtöisen sisällönanalyysin kaavaa, joka etenee karkeasti kolmessa vaiheessa: 1) aineiston pelkistäminen eli redusointi, 2) aineiston ryhmittely eli klusterointi ja 3) aineiston käsitteellistäminen eli abstrahointi (Ks. kuvio 1).



**Kuvio 1** Laadullisen tutkimuksen vaiheet (Mukailtu Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Tässä tutkimuksessa kymmenen asiantuntijan videoyhteydellä tehdyt yksilöhaastattelut tallennettiin. Haastattelujen tallenteet litteroitiin sanasta sanaan niiltä osin, kun puheessa käsiteltiin tutkittavaa ilmiötä. Tutkimuksen kannalta merkityksetön keskustelu muista aiheista poistettiin. Aineistoa kertyi yhteensä 220 minuuttia. Puhutuissa lauseissa säilytettiin alkuperäiset ilmaisut ja käsitteet, joita haastateltavat käyttivät vastauksissaan. Tämän jälkeen litteroitu aineisto luettiin kokonaan läpi useita kertoja ja tehtiin alustava koodaus.

Tässä tutkimuksessa aineiston analyysikehikkona käytettiin Gioian menetelmää, jossa aineistosta pyritään löytämään ilmiötä aidosti selittäviä teemoja. Gioian menetelmä korostaa erityisesti haastateltavien sanallisesti esille tuomia omia ajatuksia ja kommentteja. Näin ollen tutkijan oma tulkinta ei ole tarkoituksen mukaista, vaan tarkoituksena on ymmärtää tutkittavien omasanaisia kokemuksia ja löytää aineistosta yhteneväisiä teemoja. Systemaattisella analyysimenetelmällä aineistosta saadaan syvällisempää ymmärrystä, eikä ainoasataan tutkijan omaan ajatteluun ja

kokemusmaailmaan perustuvia päätelmiä tai esimerkiksi aineistossa taajaan esiintyviä sanoja laskemalla (Gioia ja muut, 2012).

Haastattelemalla kerätty aineisto järjesteltiin aluksi haastattelukysymyksiin mukaisiin ryhmiin. Aineisto järjesteltiin pääpiirteittäin esitettyjen kysymyksiin alle ja aineistosta etsittiin auttamisen kokemuksia parhaiten kuvaavia lauseita. Anonymiteetin varmistamiseksi haastateltavien vastauksista jätettiin pois mainitut nimet ja viittaukset organisaatioihin, joissa haastateltavat työskentelivät. Tämän jälkeen aineistolle tehtiin tiivistys ja koodattiin teemoittain siten, että samansisältöiset ja toisiinsa vertautuvat lauseet lajiteltiin vastauksista nousseisiin teemoihin riippumatta siitä, mihin kysymykseen kukin vastaus oli alun perin annettu. Aineisto luokiteltiin uudestaan ja samaan teemaan kuuluvat lauseet yhdisteltiin toisiinsa. Uusi, haastateltavien vastauksista noussut teemoittelu koodattiin ja vastaajien nimet poistettiin lauseiden yhteydestä. Nämä teemoittain järjestetyt lauseet muodostivat analyysikehikon ensimmäisen dimension.

Seuraavassa vaiheessa ensimmäiseen dimensioon nostettuja lauseita ja havaintoja pyrittiin tiivistämään. Toisin sanoen haastateltavien lauseita yhdisteltiin uusiin ryhmiin siten, että ensimmäisestä dimensiosta etsittiin yhteisiä ja eriäviä teemoja. Tässä vaiheessa lisättiin tutkijoiden omaa tulkintaa saadusta aineistosta ja määriteltiin luokat, jotka olivat nyt alkuperäisiin kysymyksiin verrattuna järjestelty uudestaan, koska vastauksien teemat yhdistyivät ristiin esitettyjen kysymyksiin kanssa.

Kolmannessa vaiheessa aiemmin luotua, haastateltavien lauseista muodostettuja ja tiivistettyjä teemoja tiivistettiin edelleen ja yhdisteltiin toisiinsa uudestaan. Aiemman dimension lauseet yhdistyivät kuvaamaan lopullisia pääkategorioita. Luokittelussa pyrittiin säilyttämään haastateltavien kertomat kokemukset ja lauseet sellaisena kuin ne alun perin oli tarkoitettu. Aineistosta pyrittiin löytämään ydinasiat, joista voidaan tehdä mielekäs ja parhaiten saatua aineistoa kuvaava tulkinta. Kolmannen dimension

pääkategorioita verrattiin taustateoriaan ja tehtiin johtopäätökset, mitä ydinkategoriat tarkoittavat tässä tutkimuksessa.

## 4.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkimusmenetelmän luotettavuutta arvioidaan yleensä validiteetilla ja reabiliteetilla. Koskisen ja muiden (2005, s. 254–255) mukaan validiteetti tarkoittaa sitä, että tutkimus vastaa tehtyä suunnitelmaa, eli tutkimuksella on tutkittu sitä mitä pitikin. Sisäinen validiteetti viittaa tulokinnan sisäiseen loogisuuteen. Ulkoisella validiteetilla arvioidaan, voidaanko tuloksia yleistää muihin kuin kyseiseen tapaukseen. Reabiliteetti puolestaan tarkoittaa tuloksien ristiriidattomuutta siten, että toistettuna eri tutkijan toimesta tutkimuksesta saataisiin sama tulos kuin alkuperäinen. Nämä käsitteet on alun perin tehty määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimuksen tarpeisiin, eivätkä ne saamansa kritiikin perusteella sovellu yhtä hyvin laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin (Koskinen ja muut, 2005, s. 167).

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa tulee kiinnittää huomioita tutkimuksen kokonaisuuteen ja sisällön johdonmukaisuuteen sekä tutkimusprosessin aikana tehtyihin valintoihin kriittisesti. Lukijalle tulee kertoa avoimesti koko tutkimusprosessi ja tehdyt valinnat prosessin aikana tutkimuksen luotettavuuden osoittamiseksi. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan vahvistaa myös kiinnittämällä erityistä huomioita tutkimuskirjallisuuden laatuun (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 160–164, 183). Tässä tutkimuksessa on käytetty vain vertaisarvioituja artikkeleita ja tutkimuksia lähteiden laadun varmistamiseksi. Tutkimusprosessi on kuvattu kuviossa 1.

Laadullisen tutkimuksen validiteettikriteerinä voidaan pitää triangulaatiota, mikä tarkoittaa erilaisten metodien, tiedonlähteiden, teorioiden tai tutkijoiden yhdistämistä tutkimuksessa. Triangulaation on todettu laajentavan tutkimuksen kohteen kokonaisuuden hahmottamista (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 160, 172).

Tässä tutkimuksessa voidaan havaita monitriangulaatioita, mikä tarkoittaa, että tutkimuksessa on käytetty kahta tai useampaa triangulaatiotyyppiä tutkimuksen eri vaiheissa. Tutkijaan liittyvä triangulaatio toteutui, kun haastattelu- ja analyysivaihteet tehtiin yhteistyössä toisen tutkijan kanssa. Lisäksi teoriaosuudessa on käytetty useampaa eri teoriaa tutkimuksen näkökulman laajentamiseen.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan määritellä myös tutkimusaineiston riittävyden näkökulmasta. Saturaatiolla tarkoitetaan tutkimusaineistossa ilmenevää kylläntymistä, eli samanlaisten havaintojen merkittävää toistumista siinä määrin, ettei uusilla haastatteluilla todennäköisesti saataisi enää uutta tietoa. Saturaatiolla voidaan todeta aineiston riittävyys (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 99). Tämän tutkimuksen haastatteluissa oli havaittavissa saturaatiota, vaikka tätä ei lähtökohtaisesti tavoiteltu. Tästä voidaan päätellä, että saatu otanta oli määrältään riittävä.

Tämän tutkimuksen aineiston analyysissa tulkintaan käytetty kurinalainen Gioian menetelmä vahvistaa tutkimuksen luotettavuutta ja tulkinnan läpinäkyvyyttä, sillä menetelmä pyrkii esittämään tutkittavien todellisia tarkoituksia, eikä ainoastaan tutkijan omia arvauksia ja tulkintoja saadusta aineistosta (Gioia ja muut, 2012, s. 26). Tutkimus on pyritty toteuttamaan mahdollisimman objektiivisesti ja saatua aineistoa on pyritty ymmärtämään sellaisena, kuin haastateltavat sanomansa aidosti tarkoittivat. Lisäksi aineiston käsittelyyn käytetyllä analyysimenetelmällä pyritään siihen, että analyysin tulos vastaa haastateltavien todellisia kertomuksia. On kuitenkin mahdollista, että aiemmilla kokemuksilla asiantuntijatyöstä ja auttamisesta, sekä omilla arvoilla ja prosessin aikana lisääntyneellä teoriatiedolla on ollut tahatonta vaikutusta tehtyihin tulkintoihin ja tutkimuksen tuloksiin myös tässä tutkimuksessa.

Tutkijan tulee työssään kunnioittaa haastateltavien yksityisyyttä ja muita eettisiä periaatteita. Tutkittavia on kohdeltava tasa-arvoisesti ja loukkaamatta tutkittavien oikeutta sekä pyrkiä tutkimuksessa välttämään vääristelyä tai muita epäeettisiä toimia.

Hyvä tieteellinen käytäntö perustuu rehellisyyteen ja huolellisuuteen tutkimusprosessin kaikissa vaiheissa (Kananen, 2015, s. 125–126).

Tässä tutkimuksessa haastateltaville kerrottiin ennen haastattelua aineiston käsittelyn luottamuksellisuudesta. Lisäksi vastaajilta pyydettiin lupa haastattelujen tallentamiseen ja heille kerrottiin, että saatuja vastauksia tullaan käyttämään ainoastaan tutkimustarkoituksessa. Tutkimuksen haastateltavien anonymiteetti turvattiin lisäksi siten, että aineisto koodattiin ilman puhujan nimeä ja organisaatioita tai muita tunnistettavia yksityiskohtia, joista puhuja olisi mahdollista tunnistaa. Lisäksi tutkimuksessa käytetyistä sitaateista ei ole mahdollista tunnistaa organisaatiota, jossa haastateltava työskentelee. Haastattelujen litteroinnin jälkeen tallenteet poistettiin.

## 5 Tutkimuksen aineisto

Tällä tutkimuksella haluttiin selvittää asiantuntijoiden kokemuksia prososiaalisesta käyttäytymisestä organisaatiokontekstissa ja pyrittiin lisäämään ymmärrystä asiantuntijoiden halusta auttaa muita työyhteisön jäseniä. Tutkimuskysymyksillä pyrittiin selvittämään auttamisen taustalla vaikuttavia tekijöitä, minkälaista auttamista asiantuntijatyössä esiintyy ja mikä merkitys auttamisella on asiantuntijatyössä.

Aineisto on kerätty haastattelemalla kymmentä asiantuntijatehtävissä eri organisaatioissa työskentelevää henkilöä (ks. taulukko 1). Sisältölähtöisen aineiston analyysin eteneminen on kuvattu tarkemmin edellisessä kappaleessa, jossa kerrotaan tutkimuksen menetelmistä. Aineiston analyysistä on huomioitu tämän tutkimuksen kannalta keskeiset ja tarkoituksenmukaiset teemat, jotka on esitetty kuviossa 2.





**Kuvio 2** Analyysin rakenne

Teemat tiivistyivät kolmeen ydinkategoriaan: 1) Auttamisen tavat eli missä asioissa autetaan, 2) auttamisen keinot eli millä tavalla autetaan ja 3) auttamisen merkityksellisyys eli miksi autetaan. Tässä luvussa käsitellään aineistosta nousseita keskeisiä tuloksia ja käydään läpi tutkimuksen analyysi.

## 5.1 Kokemuksia auttamisen tavoista

Aineiston havainnot osoittavat, että auttaminen koetaan asiantuntijatyössä itsestään selvyytenä. Kysyttäessä milloin auttaminen on tärkeää, kaikki vastaajat ilmaisivat avun antamisen ehdotonta tarkeyttä päivittäisessä työssään. Lisäksi aineistosta ilmeni, että muiden apua tarvitaan työn haasteista selviämiseen.

*Mun mielestä tommosessa asiantuntijaorganisaatiossa auttaminen on aina tärkeää, että yhdessä kiihdytetään toisiamme eteenpäin. VA10.*

*Auttaminen merkitsee selviytymistä. VA1.*

Podsakoffin ja muiden (2000) tutkimuksissa on todettu, että työyhteisötaidoilla ja auttavalla käyttäytymisellä on myönteisiä vaikutuksia työn tehokkuuteen. Tutkimuksen aineistosta ilmeni, että yhteistyöllä on merkitystä sekä omien että organisaation tavoitteiden saavuttamisessa, sekä töiden tehokkuuden ja valmiiksi saamisen kannalta. Lisäksi aineistosta saaduissa havainnoissa korostui uuden oppimisen tarkeys.

*Uskon, et varmasti helpommalla päästään tavoitteisiin, mitä enemmän ihmiset toisiansa auttaa [...] Positiivista näkyy myös siinä, että toisilta voi oppia paljon muuta, mikä ei ole justiin sitä omaa tehtäväkuvaa, ku osallistuu muitten auttamiseen. VA6.*

*Jos me autetaan toisiamme, ni sit asiakkaat saa paremman lopputuloksen. Ja silloin me näytetään myös ammattimaisemmilta, jos ne ratkaisut on sellaisia, että niit on mietitty laajasti. VA8.*

*Asiat tulee hoidettua todennäköisesti tehokkaammin ja laadukkaammin, kun joku ehkä ymmärtää paremmin ja osaa auttaa. Niin hommakin tulee paremmin hoidettua. VA9.*

Haastateltavat kokivat auttamisen vaikutukset pääsääntöisesti myönteiseksi ja omaa työskentelyä, osaamista ja yhteisöllisyyttä parantavaksi. Negatiiviset kokemukset liittyvät usein ajan puutteeseen, tämä on todettu myös aiemmassa organisaatiokäyttäytymisen tutkimuksissa (Bolino ja muut, 2013, s. 543–557). Aineistosta nousi myös kokemuksia omien töiden kasaantumisesta ja muiden auttamisen kuormittavuudesta.

*Voi se [auttaminen] olla vähän kuormittavaa [...] Kaikilla on kauheen kiire ja paljon erilaisia juttuja pöydällä. Niin sit ensisijaisesti pitäis niin mun, ku muidenki, ensin yrittää itse selvittää, et saisko sitä apua vaikka jostain materiaaleista. VA4.*

*Jos on itellä oma lautanen niin täynnä, että riittää hommia vaikka muille jakaa, ei kannata käyttää aikaa ainakaan liikaa siihen, että auttaa muita eteenpäin. VA3.*

Tutkimusaineistosta tuli esille myös kokemuksia, joissa paljon muita auttavan henkilön työaika kului liikaa muiden töihin, mikä on pois omien työtehtävien hoitamisesta. Bolino ja muut (2013) ovat saaneet samanlaisia tuloksia aiemmissä tutkimuksissa.

*Mutta on sitte joitaki tyyppejä, jotka on tosi sellasia avuliaita ja aina haluaa olla muitten tukena ja apuna. Sitten auttamisesta voi tulla tietyllä tavalla taakka. Et kerryttää itelle liikaakin työtä, ja omat työtehtävät voi sitte vähän jäädä taka-alalle. Kun on niin valtava auttamisen halu. VA6.*

*Välillä vie liian paljon aikaa se auttaminen. Ja sitte ehkä itekki pitäis osata sanoa, että ei ehdi. Jos vaikka päivässä tunnin seisoo kaverin apuna, niin se on yks tunti pois omasta työajasta. Et hommat kasaantuu kyllä sit aika helposti. VA4.*

## 5.2 Kokemuksia auttamisen keinoista

Hyvät käytöstavat ja kunnioittava käyttäytyminen on määritelty keskeiseksi työyhteisötaidoksi aiemmissä tutkimuksissa (Organ, 1988). Molemminpuolinen kohtelias käytös ilmeni myös tutkimusaineistosta toimivan vuorovaikutuksen mahdollistavana tekijänä ja työyhteisön keskinäisiä ihmissuhteita parantavana.

*Jos organisaatio pitäis sisällään tavanomaiset käytöstavat, niin se toimis aika lailla hienosti. Me vietetään työkavereitten kanssa monesti enemmän aikaa niiden työasioiden äärellä, kuin mitä ihmiset viettää kotona perheen ja puolisonsa kanssa. VA2.*

Tutkimuksen aineistosta voidaan havaita yhdessä tekemisen tärkeys uuden tiedon luomisessa, lisäksi työhön liittyviä haasteita ratkaistaan usein yhteistyöllä. Aiemmissä tutkimuksissa on havaittu, että asiantuntijatietaa jaetaan henkilökohtaisissa kohtaamisissa, jolloin tärkeää on hyvät vuorovaikutustaidot (Puusa & Ala-Kortesmaa, 2019).

*Suurinta auttamista on just semmonen sparrailu, että joku ehtii kuuntelemaan, kun kertoo jotain omaa casea. Jos on jotain hankalaa ja moniulotteista, et täytyy vähän itekki keräillä, et miten täs nyt menis. VA4.*

*Yleensä mä ainaki ite kysyn, että voidaaks me kattoo tätä yhdessä jonku kaa ja miettiä ääneen. Silleen, että kaikki käyttää siihen keskittymisensä ja sitten mietitään ratkaisuja [...] tai yhdessä ratkotaan joku isompi kokonaisuus. VA8.*

*Saatetaan ottaa yhtäkkiä teamsia. Että hei, mietitäänpäs nyt vähän yhdessä tätä juttua, ku kukaan ei oikein tiedä, että miten kuuluis toimia. VA9.*

Tutkimustuloksissa ilmeni myös vastavuoroisuuden tärkeys auttamisessa. Vastavuoroisuuden normit säätelevät auttamista työyhteisössä, lisäksi kiittollisuuden tunne ja kiittäminen sekä auttamisen kokeminen tai näkeminen työyhteisössä saavat aikaan sen, että auttamista esiintyy työyhteisössä myös laajemmin (Seligman ja muut, 2005; Abbate & Ruggierin 2016, s. 34–46).

*Semmonen positiivinen lumipalloefekti tulee siitä, että autetaan toinen toisiaan [...] On mukava, kun saa jeesiä. Pyrin aina sitte myös kiittämäänki. VA7.*

*Mitä enemmän autetaan, sitä enemmän se lisää auttamista organisaatiossa [...] Jos ei toista auta, se koituu helposti kohtaloksi jossaki kohtaa. Tai ainaki vaikeuttaa töitä. VA6.*

*On kiva, että pystyy oleen avuksi. Ja tietää, kun tarvitsee itekin usein apua, niin joku auttaa. Haluaa itekin toki tehdä samoin. VA5.*

Tutkimuksen aineistosta voidaan päätellä, että työntekijöillä on oltava hyvä asenne työhön ja auttamiseen, jotta kollektiivinen tiedon jakaminen on mahdollista. Kokemus siitä, että apua annetaan vilpittömällä mielellä, koettiin tärkeäksi. Reilu asenne ja huomaavaisuus työkavereita kohtaan on keskeinen osa työyhteisötaitoja (Organ, 1988). Asenteeseen liittyvät kokemukset nousivat vastauksissa eri kysymyksiin useista näkökulmista.

*Mun mielestä on paljon se asenne ja halu auttaa, että se välittyy. Ollaan valmiita auttaan, jeesaamaan kaveria. VA7.*

*Totta kai se auttaminen täytyy tehdä tietyllä asenteella. Et se ei voi olla sellasta vähättelevää tai mitenkään lyttävää tai mitään semmoista. Vaan se pitää olla kivaa ja opettavaista. VA8.*

*Ilman mitään taka-ajatusta yhdessä tsemputaan toisia eteenpäin, niin sehän on ihan täydellinen tilanne. Ei mitään dumaamista eikä vähättelyä, vaan ihan vilpittömästi apu ja tuki asioihin, puolin ja toisin. VA10.*

Negatiivisessa mielessä huono asenne ilmeni aineistossa esimerkiksi siten, että omia töitä delegoidaan tarkoituksellisesti uusille työntekijöille apua pyytämällä. Toisaalta myös avun liiallinen tarjoaminen ja avunpyytäjän puolesta työtehtävien tekeminen koettiin turhauttavaksi ja huonoksi asenteeksi. Työt tulee tällöin tehtyä ehkä nopeammin, mutta uuden oppiminen ja tiedon siirtäminen jäävät toteutumatta.

*Joku laiskuutetaan siirtää työtehtäviä toiselle, delegoi omia hommiensa. Sellasta ei pidä tehdä, vaan se [auttaminen] pitää olla aina hyvin läpinäkyvää. VA2.*

*Kollegat on tuolla ollut jopa vuosikymmeniä, niin välistä saatetaan muotoilla ystävällisesti, että hei, me ei luoteta sun tekemiseen, voidaan tehdä sun puolesta. Että onhan siinä kääntöpuoli. Auttamista voi käyttää niinku työkaluna peittoamaan jotain todellisia tarkoituksia. VA9.*

Aineistosta ilmeni, että auttamisen mahdollistava organisaatiokulttuuri koetaan tärkeäksi. Suhtautumalla myönteisesti auttamiseen ja tiedon jakamiseen, voidaan yhdessä rakentaa auttamisen kulttuuria, mutta myös organisaation arvoilla ja johtamisella on merkittävä vaikutus (Aro ja muut, 2018).

*Kyllä se mun mielestä on organisaatiokulttuurissakin sisällä, että missä määrin autetaan toista [...] että yhdessä tehdään ja yhdessä mennään eteenpäin. VA9.*

*Jos vaikka esimieheltä kysyy, et hei, nyt on tämmönen aika vaikee juttu pöydällä, et mitenkähän tän kannalta. Niin se saattaa helposti sanoa, et kysyppä toltta kollegalta, et hän on ollut tosi kauan töissä. Kannustetaan siihen, että yhdessä mietitään ja sparraillaan juttuja. VA4.*

*Jos avoimesti kerrotaan omista työtehtävistä ja huomataan, et joku tuolla auttaa jotaki, nii se auttaminenki ehkä tarttuu sitte siihen organisaatiokulttuuriin enemmän. VA6*

*Hyvän työn tekemisen kulttuuriin pitäisikin aina kuulua se, että pystyy ihan olemattomalla kynnyksellä pyytään apua työkavereilta. Koska kaikki kuitenkin, vaikka hoitaa omia juttujaan, niin se on kuitenkin yleisellä tasolla yhteinen asia. VA5.*

Psykologisesti turvallisessa työyhteisössä uskalletaan myös erehtyä (Ristikangas & Ristikangas, 2013, s. 275). Aineiston havainnot osoittavat, että psykologisesti turvallinen työilmapiiri on tärkeä tekijä avun pyytämisen mahdollistajana. Toisaalta myös kääntäen siten, että auttaminen koettiin työilmapiiriä parantavaksi tekijäksi työyhteisössä. Hyväksyvää ilmapiiriä työyhteisössä painotettiin erityisesti kysyttäessä haastateltavien näkemystä ideaalisesta tilanteesta auttamisessa.

*Avoin ilmapiiri ja sillai luottavainen fiilis siitä, että mistään kysymyksistä ei tuomita. VA8.*

*Kenenkään ei tarvitse tuntea oloonsa yhtään tyhmäksi tai et olis vaivaksi, jos kysyy apua. Sellanen avoin kulttuuri, että kaikesta voi kysyä. VA5.*

*Mun mielestä hyvässä työyhteisössä ja organisaatiossa työilmapiiri on tärkeimpiä asioita ja auttaminen on osa sitä. Ja luo pohjaa sille, että jokainen, joka organisaatiossa työskentelee, on valmis myös auttamaan työkaveria tai työyhteisöä. VA7.*

*Ja sitten se, että mä pystyn pyytämään apua ilman, että siihen liittyy minkään näköstä nöyryyttämistä tai alentamista. Niin, että oma ammatillinen itsetunto pysyy hyvänä. VA10.*

Tutkimuksen tuloksista ilmeni luottamuksellisten sosiaalisten suhteiden tärkeys. Psykologisesti turvallinen ja avoin työilmapiiri ymmärrettiin myös työyhteisön ja koko organisaation menestyksen kannalta tärkeäksi ja eteenpäin vieväksi. Tuvalliseksi koetussa työyhteisössä ilmenee myös kilpailua vähemmän (Martela ja muut, 2015, s. 120). Työilmapiiriä ja tiedon jakamista heikentäviksi tekijöiksi aineistosta nousi kokemuksia keskinäisen kilpailun aiheuttamista jännitteistä kollegoiden välillä.

*Kun olen aloittanut tuossa tiimissä, niin silloin oli enemmän semmosta valta-asetelmaa, ja semmoisia jäseniä oli tiimissä, jotka halusivat päästä etenemään ylemmäs. Siinä oli tiettyä jännitettä enemmän, että pantattiin tietoa ja vähän semmosta kilpailuasetelmaa. VA10.*

Haastatteluissa tuli esille myös kokemuksia, joissa yritystoiminnan muutoksien vuoksi oma asema työpaikalla koettiin henkilökohtaisesti epävarmaksi, jolloin myös työilmapiiri ja auttaminen työyhteisössä kärsivät.

*Siinä [muutostilanteessa] tulee sellaista ilmiötä, että pantataan tietoa ja varmistellaan omaa asemaa [...] Ja sitten mietitään, että missä sitä apua annetaan. Tarkkaillaan tilannetta, että mitä siinä ympärillä tulee tapahtumaan. VA1.*

### 5.3 Kokemuksia auttamisen merkityksestä

Tutkimuksen havainnot osoittavat, että omaehtoinen toisten auttaminen tuntuu merkitykselliseltä, kun omasta osaamisesta on hyötyä työyhteisön tai kollegan työhön liittyvien haasteiden ratkaisemisessa.

*Kyllä se [auttaminen] tuo semmosta merkityksellisyyden tuntua, että olen oppinut asioita ja saan auttaa muita. Kyllä se on tosi tärkeä osa tässä työssä. VA3.*

Aineistosta voidaan päätellä, että muiden auttaminen on palkitsevaa ja hyvää mieltä tuottavaa. Aiemman tutkimuksen mukaan auttaminen herättää ihmisessä myönteisiä tunteita (Fredrickson, 2001). Tutkimuksien mukaan myönteiset tunteet usein tarttuvat ja saavat aikaan auttamista koko työyhteisössä (Hakanen, 2011).

*Siitä [auttamisesta] tulee hyvä fiilis. Semmonen olo, et on tarpeellinen. VA4.*

*Ku itte auttaa jotain toista, siitä tulee tosi hyvä mieli. VA9*

*Tulee hyvä mieli, ku saa toista autettua. VA7.*

*Avun saaminen ja antaminen on tosi tärkeitä. Niin tosi hyvällä fiiliksellä kyllä auttaa työkavereita. VA5.*

*Mä ainaki ite koen, että kun auttaa muita ja näkee, että oikeesti on pystynyt auttamaan, niin siitä saa itelle sellasta positiivista virettä enemmän. Ja auttajalle ja autettavalle hyvä fiilis. VA6.*

Yhteisöllisyys ja sosiaalisten suhteiden tärkeys työpaikalla toistuivat aineistosta saaduista havainnoista. Asiantuntijatyön itsenäisyys ja lisääntynyt etätyöskentely korostivat ryhmään kuulumisen tarvetta kaikkien haastateltavien vastauksissa. Työhön liittyvien

haasteiden ratkaiseminen yhdessä koettiin yhteisöllisyyttä ja hyvinvointia vahvistavana tekijänä. Toimivat sosiaaliset suhteet työyhteisössä liittyvät myös ryhmään kuulumisen tarpeeseen, joka on yksi ihmisten psykologisista perustarpeista (Deci & Ryan, 2000).

*Tietysti on sosiaalinen puoli, että se [auttaminen] sitoo kuitenkin työyhteisöä paremmin. Niinku nivoo yhteen. Ja toisaalta, kyllähän se parantaa ihmisten mielikuvaa susta itsestä, kun oot valmis auttamaan ja toisaalta myös ottamaa apua vastaan. VA9.*

*Voiks apua aatella myös sellasena, jos vaikka juttelee työkavereitten kanssa joko niistä työtehtävistä tai jostain muusta, sellasta jaksamiseen liittyvää apua. Joka on tärkeä joka tilanteessa. VA5.*

Aineistosta nousi paljon havaintoja siitä, että muiden auttamisesta herää tarpeellisuuden ja kyvykkyyden kokemuksia. Havaintojen mukaan auttajan oma ammatillinen itsetunto ja minäpystyvyyden tunne vahvistuvat muita auttamalla.

*Mä ite kyllä saan henkistä hyvinvointia ja onnistumisen kokemuksia, jos mä pystyn auttamaan muita. Kyllähän se on tosi tärkeä. VA10.*

*Kyllä se [auttaminen] lisää itsetuntoa ja semmosta, että hei jes, mä oon tosi hyvä. Että ihanaa, mä pääsen näyttämään mun osaamista, ja et joku oppii minun tekemisistäni. VA9*

Tutkimuksen tulokset ovat yhteneväisiä aiempien itseohjautuvuusteoriaan liittyvien tutkimuksien kanssa. Itseohjautuvuusteorian mukaan ihmisen perustarpeiden täytyminen mahdollistaa sisäisen motivaation ja merkityksellisyyden kokemuksia. Erityisesti muiden auttaminen ja yhteys muihin tuntuu merkitykselliseltä, kun työssä voi käyttää omaa osaamista ja kyvykkyydellä voidaan lisäksi auttaa muita (Martela ja muut, 2015).



## 6 Johtopäätökset

Viimeaikainen teknologian kehitys ja tiedon lisääntyminen ovat muuttaneet työympäristöä merkittävästi. Asiantuntijat kohtaavat työssään monimutkaisia haasteita, joihin ei välttämättä ole olemassa valmiita ratkaisuja. Tällöin tiedon jakamisen ja yhteistyön tärkeys korostuvat. Pysyäkseen kilpailukykyisenä, myös organisaatioiden on pystyttävä luomaan uutta tietoa. Alati muutoksessa oleva toimintaympäristö vaatii kaikilta keskeneräisyyden myöntämistä, mikä voi tuntua hankalalta korkeasti koulutettujen ja kokeneiden asiantuntijoiden keskuudessa. Ei riitä, että suostuu luovuttamaan oman henkilökohtaiselta tuntuvan asiantuntijatietonsa kaikkien käyttöön, on osattava myös myöntää oma harjoittelun tarpeensa ja sietää keskeneräisyyttä (Roos & Mönkkönen, 2015).

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää asiantuntijoiden motiiveja muiden auttamiseen, sekä auttamisen merkitystä yksilölle ja organisaatiolle laajemmin. Tutkimuksella haettiin vastauksia kysymyksiin: minkälainen merkitys auttamisella on asiantuntijatyössä, minkälaista auttamista asiantuntijatyössä esiintyy, ja mitkä ovat auttamisen taustatekijät ja motiivit. Tutkimus tehtiin laadullisena tutkimuksena, joka sopii menetelmänä henkilökohtaisien kokemusten selvittämiseen parhaiten. Aineisto kerättiin haastatteleamalla eri organisaatioissa asiantuntijatehtävissä työskenteleviä henkilöitä heidän auttamisen kokemuksistaan. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä pyrittiin säilyttämään haastateltavien kokemukset juuri siten, kuin he olivat sanomansa tarkoittaneet. Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen keskeisiä tuloksia ja esitetään tutkimustuloksista nousseita mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

### 6.1 Tutkimuksen keskeiset tulokset

Tällä tutkimuksella pyrittiin saamaan lisätietoa itseohjautuvuusteoriaan liitetystä hyvän tekemisen psykologisesta perustarpeesta sekä muista taustalla vaikuttavista tekijöistä, jotka motivoivat asiantuntijatyötä tekevää auttavaan käyttäytymiseen. Ymmärtämällä mekanismeja käyttäytymisen taustalla, voidaan pyrkiä muuttamaan työn olosuhteita ja

prosesseja siten, että ne tukevat parhaalla mahdollisella tavalla auttamisen kulttuuria ja organisaatioiden kilpailukyvyn kannalta tärkeää tiedon jakamista työyhteisössä.

Tutkimuksen havaintojen voidaan todeta lisäävän ymmärrystä ihmisen tarpeesta auttaa muita. Aineistosta on tunnistettavissa kolme päähavaintoa. 1) Muiden auttaminen vahvistaa työn merkityksellisyyden kokemusta, kun omalla osaamisella voi olla avuksi muille. 2) Auttaminen tarkoittaa asiantuntijatyössä jatkuvaa tiedon jakamista ja uuden tiedon luomista vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Auttamista asiantuntijatyössä ei voida pitää enää ylimääräisenä työyhteisötaitona, vaan välttämättömänä uudistumisen keinona selvitä kilpailukykyisenä jatkuvassa muutospaineessa. 3) Auttamisen kulttuurin rakentumisen perusedellytys on psykologisesti turvallinen työyhteisö, jossa jokainen voi kokea olevansa hyväksytty, ja jossa uskalletaan ottaa sosiaalisia riskejä pelkäämättä halveksuntaa.

### **6.1.1 Auttaminen ja työn merkityksellisyys**

Itseohjautuvuusteorian mukaan psykologisten perustarpeiden tulee täytyä, jotta ihminen voi kokea työssään sisäistä motivaatiota ja merkityksellisyyden tunteita (Deci & Ryan, 2000; Martela & Ryan, 2016). Hyvän tekemisen psykologinen perustarve ilmeni tutkimuksen aineistossa työntekijöiden vahvana haluna auttaa muita. Tutkimuksesta saadut havainnot osoittivat, että työntekijät kokevat mielihyvää ja merkityksellisyyden tunteita auttaessaan muita työyhteisön jäseniä työhön liittyvissä haasteissa, tai voidessaan omalla toiminnallaan auttaa organisaation yhteisien tavoitteiden saavuttamista.

Auttaminen on yhteydessä myös muihin itseohjautuvuusteoriassa määriteltyihin psykologisiin perustarpeisiin, eli omaehtoisuuden, kyvykkyyden sekä yhteisöllisyyden tarpeisiin (Martela ja muut, 2015). Omasta tahdosta ilman johdon kontrollointia tapahtuva muiden auttaminen parantaa autonomian kokemuksen lisäksi kyvykkyyden kokemusta, kun omalla ammatillisella osaamisella voi olla avuksi muille. Muiden auttaminen ja avun saaminen lisäävät kyvykkyyden tarpeen täyttymistä myös siten, että

auttaminen tarjoaa mahdollisuuden tiedon laajentamiseen ja oman kompetenssin kehittymiseen molemmille osapuolille. Yhteisöllisyyden kokemus ja työyhteisön sosiaaliset suhteet vahvistuvat muita auttamalla, koska auttaminen tapahtuu usein vuorovaikutuksessa muiden kanssa, kaksisuuntaisena dialogina. Lisäksi kokemus tiimin yhteiseen tavoitteeseen pyrkimisestä yhteistyöllä lisäsi havaintojen mukaan yhteisöllisyyden kokemusta ja vastavuoroista auttamisen jatkumoa työyhteisössä. Psykologiset perustarpeet ja niiden täytyminen vahvistavat näin ollen toinen toisiaan ja lisäävät merkityksellisyyden kokemusta.

Tämän tutkimuksen tulokset osoittivat, että oman työyhteisön jäsenien konkreettinen keskinäinen auttaminen työhön liittyvissä asioissa lisää hyvän tekemisestä kumpuavaa merkityksellisyyden kokemusta ja hyvinvointia. Organisaation näkökulmasta auttavalla käyttäytymisellä ja merkityksellisyyden kokemuksella on välittömiä ja välillisiä vaikutuksia myös organisaation toiminnan tehokkuuteen ja tulokseen. Sisäinen motivaatio ja merkityksellisyyden kokemus on tärkeää erityisesti asiantuntijatyössä, jossa työtä mitataan laadulla eikä määrällä. Merkityksellisyyden ja aikaansaamisen kokemusta voidaan parhaiten vahvistaa tukemalla omaehtoista itseohjautuvuutta siten, että työntekijät voivat käyttää työssään omaa koko potentiaaliaan yhteistyössä muiden työyhteisön jäsenien kanssa (Eläketurvakeskus, 2019). Erityisesti merkityksellisyyttä lisäävät autonomian ja hyvän tekemisen kokemukset, jolloin työntekijä voi toteuttaa työssään itseään sekä olla merkityksellinen muille.

Keskinäistä auttamista on mahdollista tukea vahvistamalla kiittämisen kulttuuria työyhteisössä. Erityisen tärkeää on kiinnittää huomioita siihen, että auttamisen ja tiedon jakamisen myönteiset vaikutukset tuodaan myös näkyväksi työntekijöille. Lisäksi on tärkeää tehdä selväksi henkilöstölle organisaation toiminnan tarkoitus, toisin sanoen kertoa konkreettisesti mitä tehdään ja mihin toiminnalla pyritään, sekä tuoda esiin myös eettiset arvot ja toiminnan merkitys laajemmin. Myös osallistuminen organisaation yhteiskunnalle tai koko maapallolle arvoa tuottavan ja innostavan mission toteuttamiseen, voidaan kokea merkitykselliseksi hyvän tekemiseksi.

Työntekijän sisäisellä motivaatiolla ja merkityksellisyyden kokemuksella sekä auttamiskäyttäytymisellä tiedetään olevan yhteys sitoutumiseen, hyvinvointiin ja työn tulokseen, millä on suora vaikutus organisaation menestymiseen (Martela & Ryan, 2016). Sitoutuneet työntekijät myös viestivät työnantajastaan myönteisesti ulkopuolisille sidosryhmille. Tämän päivän digitaalisesti verkostoituneessa maailmassa työntekijöiden kokemuksilla on erittäin tärkeä merkitys myös houkuttelevan työnantajamielikuvan luomisessa ja parhaiden asiantuntijoiden rekrytoinnissa. Työn merkityksellisyys on keskeistä erityisesti tietotyössä ja aloilla, joissa on kilpailua työntekijöistä. Näillä aloilla palkka on usein valmiiksi riittävällä tasolla ja muilla tekijöillä on enemmän merkitystä työpaikan valinnassa ja työnantajan houkuttelevuudessa.

### **6.1.2 Auttaminen on yhteistyötä ja välttämätöntä tiedon jakamista**

Asiantuntijatyössä auttaminen tarkoittaa käytännössä tiedon siirtämistä ja laajentamista, sekä uuden oppimista yhdessä. Yhteistyöllä on mahdollista yhdistää toisistaan poikkeavia näkemyksiä ja luoda uutta tietoa yksilötasolla sekä kollektiivisesti koko organisaation käyttöön. Tehdyt havainnot vahvistivat aiempien tutkimuksien tuloksia siitä, että vuorovaikutustaitojen merkitys työelämätautona korostuu erityisesti asiantuntijatyössä, koska henkilökohtaiselta tuntuvan asiantuntijatiedon jakaminen tapahtuu käytännössä vuorovaikutuksessa muiden työyhteisön jäsenien kanssa (Puusa & Ala-Kortesmaa, 2019).

Aiemmissa organisaatiokäyttäytymisen tutkimuksessa prososiaalinen käyttäytyminen on yhdistetty työyhteisötaitoihin. Työyhteisötaidot on määritelty vapaaehtoisena ja ylimääräisenä työyhteisön hyväksi tapahtuvana toimintana, jota ei varsinaisesti edellytetä työntekijältä. Tutkimuksesta tehtyjen havaintojen mukaan auttamista ei asiantuntijatyössä voida pitää enää erityisenä työyhteisötaitona tai työsopimukseen kuulumattomana tekijänä. Uudistumisen ja tiedon jakamisen hyödyt on ymmärrettävä siten, että itseohjautuvuus ja muiden auttaminen ovat tänä päivänä asiantuntijaorganisaatioissa itsestäänselvyyksiä.

Asiantuntijatyön itseohjautuvuutta voidaan parhaiten tukea valmentavalla otteella, jonka keskiössä on aito vuorovaikutteinen dialogi, asiantuntijoiden kompetenssin vahvistaminen sekä keskinäinen luottamus. Päätösvalta ja vapaus työn tekemisen tavoista tulee luovuttaa yksilöille ja tiimeille. Lisäksi työntekijöille tulee tarjota mahdollisuus osallistua organisaation kehittämiseen ja omaan työhön liittyvien päätöksien tekemiseen (Martela ja muut, 2021).

Myös organisaatiossa vallitseva ihmiskäsitys vaikuttaa merkittävästi itseohjautuvuuden toteutumiseen. Itseohjautuvassa organisaatiossa työntekijät nähdään osaavina ja luotettavina, jotka tekevät parhaansa organisaation tavoitteisiin pyrkien. Itseohjautuvuudelle on luotava omatoimisuutta tukevat rakenteet ja yhteiset pelisäännöt, jotka on myös perusteltava työntekijöille. Työn tekemisen tapojen ja toimintakulttuurin on tuettava hajautettua vastuuta organisaatioissa, mikä vaatii uuden oppimista myös esihenkilöiltä. Kulttuurin muutoksen perusedellytys on, että kehitykseen suhtaudutaan myönteisesti myös ylimmän johdon taholta (Ristikangas & Ristikangas, 2013). Muutoksen on lähdettävä strategisista linjauksista, joihin myös ylin johto on täysin sitoutunut. Tällöin organisaation eri tasojen muutosta ja johtamista johdetaan määrätietoisesti itseohjautuvan ja yhteistyöhön kannustavan organisaation tarpeisiin.

### **6.1.3 Auttamisen edellytys on psykologisesti turvallinen työyhteisö**

Tutkimuksen havainnot osoittivat, että henkilökohtaiselta tuntuvan asiantuntijatiedon jakaminen vaatii kaikilta työyhteisön jäseniltä yhteistyökyvyn ja itseohjautuvuuden lisäksi työympäristön, jossa uudistuminen on mahdollista. Psykologisesti turvallisessa työyhteisössä uskalletaan ottaa sosiaalisia ihmisten välisiä riskejä pelkäämättä halveksuntaa tai nolatuksi tulemista. Turvallinen ja avoin työilmapiiri kannustaa auttavaan käyttäytymiseen ja rohkeuteen pyytää apua tarvittaessa muilta. Tällöin avun saamisesta ja antamisesta tulee luontevaa, eikä kenenkään tarvitse selvittää haasteista yksin (Ristikangas & Ristikangas, 2013). Keskinäinen luottamus on edellytys toimivan vuorovaikutuksen ja auttamisen toteutumiseksi. Työilmapiiri syntyy työntekijöiden keskinäisestä vuorovaikutuksesta, mutta heijastaa myös organisaation toimintatapoja ja

arvomaailmaa. Organisaatiokulttuurilla ja johtamisella on merkittävä vaikutus psykologisesti turvallisen työyhteisön rakentamisessa.

Tutkimuksen aineistossa havaitut työntekijöiden väliset jännitteet ja tiedon pannaaminen sekä muu ilmapiiriä huonontava negatiivinen käyttäytyminen heijastavat usein psykologisen turvallisuuden puutetta työyhteisössä. Empaattinen johtaja voi omalla käyttäytymisellään vahvistaa turvallista ilmapiiriä, jolloin keskiössä on tunnetaidot, arvostus ja keskinäinen luottamus. Johtajalla tulee olla rohkeutta kohdata työpaikalla myös vaikeat tilanteet kaikkia osapuolia kunnioittavalla tavalla. Tunnetaitoista johtajuutta tarvitaan erityisesti muutostilanteessa, jolloin epävarmuustekijöitä on enemmän. Organisaation tavoitteita ja mittareita, sekä palkitsemiskäytäntöjä on mahdollista pohtia myös yhteistyön ja psykologisen turvallisuuden näkökulmasta. Yhteisissä tavoitteissa onnistuminen parantaa osaltaan organisaation suorituskykyä ja työyhteisön ilmapiiriä.

Organisaation rakenteita ja prosesseja muuttamalla voidaan vaikuttaa merkittävästi psykologisesti turvallisen organisaatiokulttuurin rakentumiseen. Organisaation toimintakulttuurista riippuu myös se, miten epäonnistumisiin suhtaudutaan. Kokeilukulttuurissa epäonnistumiset nähdään oppimisen mahdollisuuksina. Virheistä oppiminen on tärkeää erityisesti silloin, kun innovoidaan uutta. Johdon tulisi tukea omalla käytöksellään epäonnistumisten näkemistä oppimiskokemuksena ja edistää näin sallivampaa yhdessä oppimisen kulttuuria.

Asiantuntijatyön itsenäisyys ja lisääntyvä etätyöskentely vaativat työntekijöiltä vahvoja itsensä johtamisen taitoja. Tämä pitää sisällään itseohjautuvan orientoitumisen työntelemiseen ja tehtävistä suoriutumisen lisäksi henkisten resurssien huomioimisen ja palautumisen. Psykologisesti turvalliseksi koetussa työilmapiirissä uskalletaan myös tarvittaessa myöntää, että on väsynyt. Työntekijän hyvinvointia on mahdollista tukea voimavaroja lisäämällä, esimerkiksi mahdollistamalla palautuminen ja tukemalla työn imua. Työn merkityksellisyys, autonomia ja sosiaaliset suhteet sekä turvallinen ilmapiiri

ovat työuupumukselta suojaavia tekijöitä ja erittäin tärkeitä myös työntekijöiden henkiseen hyvinvointiin. Asiantuntijat ja heidän hallussaan oleva tietopääoma on organisaation arvokkain resurssi, jonka hyvinvoinnista on tärkeä pitää hyvää huolta.

## **6.2 Tutkimuksen merkitys ja rajoitukset**

Tämän tutkimuksen tuloksien voidaan todeta lisäävän ymmärrystä asiantuntijatyötä tekevien tarpeesta auttaa muita työyhteisön jäseniä. Tutkimustuloksia on mahdollista hyödyntää henkilöstöjohtamisessa erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa yksityisellä ja julkisella sektorilla. Tutkimusaineisto on kerätty haastattelemalla kymmentä asiantuntijan roolissa työskentelevää henkilöä, joten otanta on kuitenkin verrattain pieni laajempaan soveltamiseen. Tutkimus tehtiin haastattelemalla asiantuntijatyötä tekeviä henkilöitä eri toimialoilla ja vaihtelevalla työkokemuksella. Täsmällisempiä tuloksia olisi saatu, mikäli tutkimus olisi kohdistettu yhteen asiantuntijaorganisaatioon tai ennalta valittuun toimialaan, ja keräämällä aineisto haastattelemalla asiantuntijatyössä samassa organisaatiossa esimerkiksi yli viisi vuotta työskennelleitä henkilöitä. Kokonaisnäkemystä olisi voitu syventää myös johdon näkökulmalla, jolloin tutkimuksen tuloksista olisi saatu enemmän johtamisen keinoja itseohjautuvuuden ja auttamisen tukemiseen asiantuntijatyössä. Tutkimuksen luotettavuutta on arvioitu erikseen tämän tutkimuksen neljännessä luvussa.

## **6.3 Mahdollisia jatkotutkimusaiheita**

Tällä tutkimuksella selvitettiin asiantuntijoiden kokemuksia auttamisesta ja aineisto kerättiin haastattelemalla eri toimialoilla ja eri kokoisissa organisaatioissa työskenteleviä asiantuntijoita heidän auttamisen kokemuksistaan. Mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe olisi kohdistaa tutkimus johonkin tiettyyn asiantuntijaorganisaatioon, jolloin saataisiin tarkennetumpi näkemys auttamisesta organisaatiotasolla. Tällöin olisi mahdollista myös selvittää keinoja auttamisen lisäämiseksi sekä mahdollisten esteiden poistamiseksi johtamisen näkökulmasta.

Mahdollinen jatkotutkimuksen aihe olisi myös tämän tutkimuksen aineistossa vahvasti esiin nousut organisaatiokulttuuri ja sen vaikutukset auttamiskäyttäytymiseen. Aineistosta kävi myös ilmi, että lisääntyneellä etätyöskentelyllä on ollut vaikutusta auttamiseen, kun kasvokkaisia tapaamisia työpaikalla on ollut vähemmän, tällöin avun pyytämiseen saattaa nousta esteitä. Etätyöskentelyn vaikutukset auttamiseen voisi myös olla mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe, erityisesti etätyön johtamisen näkökulmasta.



## Lähteet

- Abbate, C. S., & Ruggieri, S. (2016). *The effect of social norms and the presence of bystanders on altruistic behavior*. Teoksessa Steele, T. (2016). *Prosocial behavior: perspectives, influences, and current research*. Hauppauge, N.Y: Nova Science Publishers, Inc.
- Ahokas, M., Ferchen, M., Hankonen, N., Lautso, A. & Pyysiäinen, J. (2012). *Sosiaalipsykologia* (3. uud. p.). Sanoma Pro.
- Ajmal, M. M. & Koskinen, K. U. (2008). *Knowledge transfer in project-based organizations: An organizational culture perspective*. *Project management journal*, 39(1), 7-15. <https://doi.org/10.1002/pmj.20031>
- Allan, B. A., Batz-Barbarich, C., Sterling, H. M., & Tay, L. (2019). *Outcomes of meaningful work: A meta-analysis*. *Journal of management studies*, 56(3), 500-528.
- Andersson, C., Stenfors, C. U. D., Lilliengren, P., Einhorn, S. & Osika, W. (2021). *Benevolence – Associations with Stress, Mental Health, and Self-Compassion at the Workplace*. *Frontiers in psychology*, 12, 568625. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.568625>
- Argote, L. & Ingram, P. (2000). *Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms*. *Organizational behavior and human decision processes*, 82(1), 150-169. <https://doi.org/10.1006/obhd.2000.2893>
- Arnoux-Nicolas, C., Sovet, L., Lhotellier, L., Di Fabio, A. & Bernaud, J. (2016). *Perceived work conditions and turnover intentions: The mediating role of meaning of work*. *Frontiers in psychology*, 7(MAY), 704. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00704>
- Aro, A., Aho, J., Kedonpää, K., Lappi, T. & Rämö, A. (2018). *Työilmapiiri kuntoon*. Alma Talent.
- Arvassalo, L. (2006). *Sana sanasta – ajan sanojen taustaa: Alaistaito*. Noudettu 6.6.2022 osoitteesta [https://www.kotus.fi/nyt/kolumnit\\_artikkelit\\_ja\\_esitelmat/sana\\_sanasta\\_ajan\\_sanojen\\_taustaa\\_%282005\\_2013%29/alaistaito](https://www.kotus.fi/nyt/kolumnit_artikkelit_ja_esitelmat/sana_sanasta_ajan_sanojen_taustaa_%282005_2013%29/alaistaito)
- Bergeron, D.M. (2007). *The Potential Paradox of Organizational Citizenship Behavior: Good Citizen at What Cost?* *Academy of Management Review*, 32 (4), 1078–1095.

- Bergeron, D. M., Shipp, A. J., Rosen, B. & Furst, S. A. (2013). *Organizational Citizenship Behavior and Career Outcomes: The Cost of Being a Good Citizen*. *Journal of management*, 39(4), 958-984. <https://doi.org/10.1177/0149206311407508>
- Bolino, M. C., Hsiung, H.-H., Harvey, J., & LePine, J. A. (2015). "Well, I'm Tired of Tryin'!" *Organizational Citizenship Behavior and Citizenship Fatigue*. *Journal of Applied Psychology*, 100(1), 56–74. <https://doi.org/10.1037/a0037583>
- Bolino, M. C., Klotz, A. C., Turnley, W. H. & Harvey, J. (2013). *Exploring the dark side of organizational citizenship behavior*. *Journal of organizational behavior*, 34(4), 542-559. <https://doi.org/10.1002/job.1847>
- Bolino, M. C., Turnley, W. H. & Bloodgood, J. M. (2002). *Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations*. *Academy of Management Review*, 27(4), 505-522.
- Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (2003). *Going the extra mile: Cultivating and managing employee citizenship behavior*. *Academy of Management Executive*, 17(3), 60-71.
- Chiaburu, D. S., Oh, I.-S., Berry, C. M., Li, N., & Gardner, R. G. (2011). *The Five-Factor Model of Personality Traits and Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis*. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1140–1166. <https://doi.org/10.1037/a0024004>
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). *The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior*. *Psychological inquiry*, 11(4), 227-268. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)
- Deci, E. L. & Ryan, R.M. (2002). *Handbook of Self-Determination Research*. The University of Rochester Press: New York.
- Declerck, C. & Boone, C. (2016). *Neuroeconomics of prosocial behavior. The compassionate egoist*. Elsevier.
- Duan, J., Wong, M. & Yue, Y. (2019). *Organizational helping behavior and its relationship with employee workplace well-being*. *Career development international*, 24(1), 18-36. <https://doi.org/10.1108/CDI-01-2018-001>

- Eläketurvakeskus. (21. marraskuuta, 2019). *Frank Martela: Sisäinen motivaatio ja elämän tarkoitus* [video]. YouTube. Noudettu 9.9.2022 osoitteesta <https://www.youtube.com/watch?v=NFlxI8Xlphs>
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A. & Vracheva, V. (2017). *Psychological Safety: A Meta - Analytic Review and Extension*. *Personnel psychology*, 70(1), 113-165. <https://doi.org/10.1111/peps.12183>
- Fredrickson, B. L. (2000). *Why Positive Emotions Matter in Organizations: Lessons From the Broaden-and-Build Model*. *The psychologist manager journal*, 4(2), 131-142. <https://doi.org/10.1037/h0095887>
- Fredrickson, B. L. (2001). *The role of positive emotions in positive psychology. The broaden-and-build theory of positive emotions*. *The American psychologist*, 56(3), 218-226. <https://doi.org/10.1037//0003-066X.56.3.218>
- Gioia, D. A. & Chittipeddi, K. (1991). *Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation*. *Strategic management journal*, 12(6), 433-448. <https://doi.org/10.1002/smj.4250120604>
- Gioia, D. A., Corley, K. G. & Hamilton, A. L. (2012). *Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology*. *Organizational research methods*, 16(1), 15-31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Goh, S. C. (2002). *Managing effective knowledge transfer: An integrative framework and some practice implications*. *Journal of knowledge management*, 6(1), 23-30. <https://doi.org/10.1108/13673270210417664>
- Hakanen, J. (2011). *Työn imu*. Työterveyslaitos.
- Hakonen, A. (2015). *Psykologiset motivaatioteoriat - milloin palkitseminen motivoi?* Teoksessa Hakonen, A. & Nylander, M. (toim.), *Palkitseminen ihmisten johtamisessa* (s. 135–158). PS-kustannus.
- Helkama, K., Myllyniemi, R., Liebkind, K., Ruusuvoori, J., Lönnqvist, J-E., Hankonen, N., Renvik (Mähönen), T. A., Jasinskaja-Lahti, I., & Lipponen, J. (2020). *Johdatus sosiaalipsykologiaan* (11., uudistettu painos.) Edita.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2000). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistopaino.

- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. & Sinivuori, E. (2009). *Tutki ja kirjoita*. Tammi.
- Jo, S. J. & Joo, B. (2011). *Knowledge Sharing: The Influences of Learning Organization Culture, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors*. Journal of leadership & organizational studies, 18(3), 353-364.  
<https://doi.org/10.1177/1548051811405208>
- Kananen, J. (2015). *Opinnäytetyön kirjoittajan opas: Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Keskinen, S. (2005). *Alaistaito - luottamus, sitoutuminen ja sopimus*. Kunnallisanalan kehittämissäätö.
- King, E. B., George, J. M., & Hebl, M. R. (2005). *Linking Personality to Helping Behaviors at Work: An Interactional Perspective*. Journal of Personality, 73(3), 585–608.  
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2005.00322.x>
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino.
- Kotimaisten kielten keskus. (2021). Kielitoimiston sanakirja. *Altruismi*.  
Noudettu 13.6.2022 osoitteesta <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/altruismi>
- Kukko, M. (2013). *Knowledge-Sharing Challenges in Company Growth: A Comparative Case Study from the Software Business* [väitöskirja, Tampereen yliopisto]. Trepo.  
<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-15-3175-0>
- Lahikainen, A. R. & Pirttilä-Backman, A. (2000). *Sosiaalipsykologian perusteet* (Uud.laitoksen 1. p.). Otava.
- Laulainen, S. (2010). *"Jos mittää et anna niin mittää et saa": Strateginen toimijuus ja organisaatiokansalaisuus vanhustyössä* [väitöskirja, Itä-Suomen yliopisto]. eRepo.  
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-0234-4>
- Lin, C. (2007). *To Share or Not to Share: Modeling Tacit Knowledge Sharing, Its Mediators and Antecedents*. Journal of business ethics, 70(4), 411-428.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-006-9119-0>
- Lyubomirsky, S., King, L. & Diener, E. (2005). *The Benefits of Frequent Positive Affect: Does Happiness Lead to Success?* Psychological bulletin, 131(6), 803-855.  
<https://doi.org/10.1037/0033-2909.131.6.803>

- Lowendahl, B., Revang, O. & Fosstenlokken, S. (2001). *Knowledge and Value Creation in Professional Service Firms: A Framework for Analysis*. Human relations (New York), 54(7), 911-931. <https://doi.org/10.1177/0018726701547006>
- Ma, L. K., Tunney, R. J. & Ferguson, E. (2017). *Does Gratitude Enhance Prosociality? A Meta-Analytic Review*. Psychological bulletin, 143(6), 601-635. <https://doi.org/10.1037/bul0000103>
- Manka, M. (2012). *Työnilo*. 3. p. Talentum Media.
- Marinova, S. V., Moon, H. & Van Dyne, L. (2010). *Are all good soldier behaviors the same? Supporting multidimensionality of organizational citizenship behaviors based on rewards and roles*. Human relations (New York), 63(10), 1463–1485. <https://doi.org/10.1177/0018726709359432>
- Martela, F., Gómez, M., Unanue, W., Araya, S., Bravo, D. & Espejo, A. (2021). *What makes work meaningful? Longitudinal evidence for the importance of autonomy and beneficence for meaningful work*. Journal of vocational behavior, 131, 103631. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103631>
- Martela, F., Hakanen, J., Hoang, N., Vuori, J., (2021) *Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa - Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai pahoinvoinnin lähde?* Aalto University publication series. 3/2021. 42. ISSN 1799-4829 (electronic). ISSN 1799-4810 (printed). ISBN 978-952-64-0359-5 (electronic). ISBN 978-952-64-0358-8
- Martela, F., & Jarenko, K. (2014). *Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat*. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu, 3(2014), 14–15. Noudettu 10.7.2022 osoitteesta [https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj\\_3+2014.pdf](https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf)
- Martela, F., Jarenko, K. & Järvillehto, L. (2015). *Draivi: Voiko sisäistä motivaatiota johtaa?* Talentum.
- Martela, F., Jarenko, K. & Paju, S. (2017). *Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa?* Alma Talent.

- Martela, F. & Riekkari, T. J. J. (2018). *Autonomy, Competence, Relatedness, and Benevolence: A Multicultural Comparison of the Four Pathways to Meaningful Work*. *Frontiers in psychology*, 9, 1157. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01157>
- Martela, F., & Ryan, R. M. (2015). *The Benefits of Benevolence: Basic Psychological Needs, Benevolence, and the Enhancement of WellBeing*. *Journal of Personality*, 84(6), 750-764. <https://doi.org/10.1111/jopy.12215>
- Martela, F. & Ryan, R. M. (2016). *Prosocial behavior increases well-being and vitality even without contact with the beneficiary: Causal and behavioral evidence*. *Motivation and Emotion*, 40(3), 351–357.
- Martela, F. & Ryan, R. M. (2019). *Distinguishing between basic psychological needs and basic wellness enhancers: the case of benevolence as a candidate psychological need*. *Motivation and Emotion*, 44, 116–133. <https://doi.org/10.1007/s11031-019-09800-x>
- Martela, F., Ryan, R. M. & Steger, M. F. (2017). *Meaningfulness as Satisfaction of Autonomy, Competence, Relatedness, and Benevolence: Comparing the Four Satisfactions and Positive Affect as Predictors of Meaning in Life*. *Journal of happiness studies*, 19(5), 1261-1282. <https://doi.org/10.1007/s10902-017-9869-7>
- Marques, J. F. (2017). *Oh, what happiness! Finding joy and purpose through work*. *Development and learning in organizations*, 31(3), 1-3. <https://doi.org/10.1108/DLO-11-2016-0108>
- Mayer, R., Davis, J. & Schoorman, F. (1995). *An Integrative Model of Organizational Trust*. *The Academy of Management review*, 20(3), 709-734. <https://doi.org/10.2307/258792>
- McCrae Robert R. & Costa Paul T. (2003). *Personality in adulthood: a five-factor theory perspective*. 2. painos. New York: Guilford Press.
- McEvily, B., Perrone, V. & Zaheer, A. (2003). *Trust as an Organizing Principle*. *Organization science* (Providence, R.I.), 14(1), 91-103. <https://doi.org/10.1287/orsc.14.1.91.12814>
- Mönkkönen, K. & Roos, S. (2010). *Työyhteisötäidot* (2. p.). Unipress.

- Oh, I.-S., Chiaburu, D. S., & Marinova, S. V. (2018). *Five-Factor Model of Personality Traits and Organizational Citizenship Behavior: Current Research and Future Directions*. In *The Oxford Handbook of Organizational Citizenship Behavior*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780190219000.013.13>
- Oleksa-Marewska, K. (2020). *Organizational climate as a mediating factor between occupational stress and prosocial organizational behaviours in knowledge-based organizations*. *European Research Studies Journal*, 23(2), 741-762.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1994). *Personality and Organizational Citizenship Behavior*. *Journal of Management*, 20(2), 465–478. <https://doi.org/10.1177/014920639402000208>
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M. & MacKenzie, S. B. (2005). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. <https://doi.org/10.4135/9781452231082>
- Parppei, R. (2018). *Tee, toimi, saa aikaan! Kehitä ja johda toimeenpanoa*. Alma Talent.
- Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. Oxford University Press, Incorporated.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie S. B., Paine, J. B. & Bachrach, D. G. (2000). *Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research*. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Piliavin J. & Chrang, H. (1990). *Altruism: A Review of Recent Theory and Research*. *Annual review of sociology*, 16(1), 27-65. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.16.080190.000331>
- Puusa, A., & Ala-Kortesmaa, S. (2019). *Vuorovaikutukselliset työyhteisötaidot asiantuntijatyössä*. *Työelämän tutkimus*, 17(3), 187–201.
- Puusa, A & Eerikäinen, M. (2011) *Onko hiljainen tieto todella hiljaista?* Teoksessa (Toim.) Puusa, A. & Reijonen, H. *Aineeton pääoma organisaation voimavarana*. Unipress, 43–61.

- Puusa, A. & Reijonen, H. (2011). *Aineeton pääoma organisaation voimavarana*. Unipress.
- Qaiser, S., Abid, G., Arya, B. & Farooqi, S. (2020). *Nourishing the bliss: Antecedents and mechanism of happiness at work*. Total quality management & business excellence, 31(15-16), 1669-1683.  
<https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1493919>
- Redondo-Pacheco, J., Inglés-Saura, C. J., Parra-Galvis, L. K., Nieto-Barroso, L. M., & Navarro-Galvis, M. L. (2016). *Prosocial behavior: theoretical perspectives*. International Journal of Psychology Research, 11(3/4), 299-320.
- Riege, A. (2005). *Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider*. Journal of knowledge management, 9(3), 18-35.  
<https://doi.org/10.1108/13673270510602746>
- Rinne, N. (2021). *Rohkea organisaatio: Turvallinen työyhteisö menestyy*. Alma Talent.
- Ristikangas M. & Ristikangas, V. (2013). *Valmentava johtajuus*. Alma Talent.
- Roos, S. & Mönkkönen, K. (2015). *Ihmiseksi työssä: Työyhteisötaitoilla yhteistä vaikuttavuutta*. Unipress.
- Rosso, B. D., Dekas, K. H. & Wrzesniewski, A. (2010). *On the meaning of work: A theoretical integration and review*. Research in organizational behavior, 30, 91-127. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.09.001>
- Rubin, R. S., Dierdorff, E. C., & Bachrach, D. G. (2013). *Boundaries of Citizenship Behavior: Curvilinearity and Context in the Citizenship and Task Performance Relationship: Personnel Psychology*, 66(2), 377–406. <https://doi.org/10.1111/peps.12018>
- Sadegh, T., Khani, R. M. & Modaresi, F. (2018). *Introducing a model of relationship between knowledge sharing behavior and organizational citizenship behavior and positively orientated organizational behavior: A two-wave study*. International journal of knowledge management, 14(3), 21-36.  
<https://doi.org/10.4018/IJKM.2018070102>
- Savolainen, T. (2011). *Luottamusjohtajuus inhimillisen pääoman uudistamisessa*. Teoksessa (Toim.) Puusa, A. & Reijonen, H. *Aineeton pääoma organisaation voimavarana*. Unipress, 117–140.



- Schoorman, F. D., Mayer, R. C. & Davis, J. H. (2007). *An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future*. The Academy of Management review, 32(2), 344-354. <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.24348410>
- Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well being*. Free Press.
- Seligman, M. E. P., Steen, T. A., Park, N. & Peterson, C. (2005). *Positive Psychology Progress: Empirical Validation of Interventions*. The American psychologist, 60(5), 410-421. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.60.5.410>
- Shah, A & Rizvi, T (2016), *Prosocial Behavior and Big Five-Factor Model of Personality: A Theoretical Review*, *International Journal of Indian Psychology*, Volume 4, Issue 1, No. 80, ISSN:2348-5396 (e), ISSN:2349-3429 (p), DIP:18.01.117/20160401, ISBN:978-1-365-57867-0
- Smith, C. A., Organ, D. W. & Near, J. P. (1983). *Organizational citizenship behaviour: Its nature and antecedents*. Journal of Applied Psychology, vol. 68, s. 655-663.
- Somech, A., & Drach-Zahavy, A. (2004). *Exploring organizational citizenship behaviour from an organizational perspective: The relationship between organizational learning and organizational citizenship behaviour*. Journal of occupational and organizational psychology, 77(3), 281-298.
- Steger, M. F., Dik, B. J. & Duffy, R. D. (2012). *Measuring Meaningful Work: The Work and Meaning Inventory (WAMI)*. Journal of Career Assessment, 20(3), 322-337. <https://doi.org/10.1177/1069072711436160>
- Stone, D. N., Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2009). *Beyond Talk: Creating Autonomous Motivation through Self-Determination Theory*. Journal of general management, 34(3), 75-91. <https://doi.org/10.1177/030630700903400305>
- TEDx Talks. (2010, 7. lokakuuta). *Breneé Brown: The Power of Vulnerability*. [video]. YouTube. Noudettu 4.9.2022 osoitteesta <https://www.youtube.com/watch?v=X4Qm9cGRub0>
- Thielmann, I., Spadaro, G. & Balliet, D. (2020). *Personality and Prosocial Behavior: A Theoretical Framework and Meta-Analysis*. Psychological bulletin, 146(1), 30-90. <https://doi.org/10.1037/bul0000217>

- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). *Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation*. *Academy of management Journal*, 37(4), 765-802.
- Vigoda-Gadot, E. (2006). *Compulsory Citizenship Behavior: Theorizing Some Dark Sides of the Good Soldier Syndrome in Organizations*. *Journal for the theory of social behaviour*, 36(1), 77-93. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5914.2006.00297.x>
- Viitala, R. (2021). *Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit* (1. painos.). Edita Publishing Oy.
- Weinstein, N. & Ryan, R. M. (2010). *When Helping Helps: Autonomous Motivation for Prosocial Behavior and Its Influence on Well-Being for the Helper and Recipient*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 98(2), 222–244. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0016984>
- Yli-Kaitala, K., & Toivanen, M. (2021). *Psykologinen turvallisuus vapauttaa työyhteisön potentiaalin*. Työn tuuli. Henkilöstöjohton ryhmä – HENRY ry. Noudettu 20.6.2022 osoitteesta [https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyontuuli/tyontuuli\\_012021\\_a4\\_20210602\\_.pdf#page=29](https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyontuuli/tyontuuli_012021_a4_20210602_.pdf#page=29)
- Zagenczyk, T. J., Gibney, R., Murrell, A. J., & Boss, S. R. (2008). *Friends don't make friends good citizens, but advisors do*. *Group & Organization Management*, 33(6), 760-780.
- Ziegler, R., Schlett, C., Casel, K. & Diehl, M. (2012). *The Role of Job Satisfaction, Job Ambivalence, and Emotions at Work in Predicting Organizational Citizenship Behavior*. *Journal of personnel psychology*, 11(4), 176-190. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000071>

## **Liitteet**

### **Liite 1. Haastattelun runko**

1. Taustatiedot: Ikä, sukupuoli, organisaation toimiala, kokemusvuodet nykyisessä tehtävässä
2. Minkälaista auttamista olet kokenut tai tunnistat teidän organisaatiossanne?
3. Tuleeko mieleen jotain erityistä tilannetta, jossa sait apua tai koit auttaneesi toista?
4. Mitä hyviä puolia koet auttamisessa?
5. Mitä huonoja puolia koet auttamisessa?
6. Miten koet auttamisen?
7. Milloin auttaminen on mielestäsi tärkeää ja milloin sitä ei pitäisi tehdä?
8. Mikä merkitys auttamisella on sinulle työyhteisössä? Entä organisaation kannalta?
9. Ovatko auttamisen tavat tai määrä muuttuneet työurasi aikana?
10. Mikä olisi auttamisen ideaali ja minkälaista auttaminen olisi, jos kaikki olisi täydellistä teidän organisaatiossanne?
11. Tuleeko sinulla mieleen vielä jotain, mitä haluaisit sanoa auttamisesta?