



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Riikka Koirikivi

Nuorten aikuisten itsensä johtamisen taitojen merkitys työhyvinvoinnille asiantuntijatyössä

Johtamisen akateeminen yksikkö
Kauppatieteiden pro gradu -tutkielma
Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2025

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Riikka Koirikivi		
Tutkielman nimi:	Nuorten aikuisten itsensä johtamisen taitojen merkitys työhyvinvoinnille asiantuntijatyössä		
Tutkinto:	Kauppateiden maisteri		
Oppiaine:	Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma		
Työn ohjaaja:	Liisa Mäkelä		
Valmistumisvuosi:	2025	Sivumäärä:	97

TIIVISTELMÄ:

Asiantuntijatyö on viime vuosina muuttunut merkittävästi muun muassa digitalisaation, itseohjautuvuuden lisääntymisen ja työn henkisen kuormittavuuden kasvun myötä. Nämä muutokset edellyttävät työntekijöiltä vahvoja itsensä johtamisen taitoja, jotka tukevat työhyvinvointia. Itsensä johtaminen voidaan määritellä prosessiksi, jonka avulla yksilö ohjaa toimintaansa kohti tavoitteita, ylläpitää sisäistä motivaatiotaan ja vahvistaa itseohjautuvuutta. Nuorilla aikuisilla itsensä johtamisen taitojen tarve korostuu, sillä he ovat usein uransa alkuvaiheessa, jolloin työelämätaidot ovat vielä kehittymässä.

Tutkielman teoreettinen viitekehys perustuu työn vaatimusten ja voimavarojen malliin (Job Demands–Resources, JD-R), jossa itsensä johtaminen nähdään henkilökohtaisena voimavarana, joka tukee työn hallintaa ja lisää työhyvinvointia. Lisäksi viitekehyksessä tarkastellaan itsensä johtamisen strategioita ja asiantuntijatyön keskeisiä työhyvinvoinnin teemoja, kuten stressiä ja työstä irrottautumista.

Tämän tutkielman tavoitteena on selvittää, miten nuorten aikuisten itsensä johtamisen taidot vaikuttavat työhyvinvointiin asiantuntijatyössä. Tutkielmassa tarkastellaan, millaisia itsensä johtamisen taitoja nuoret aikuiset hyödyntävät työssään, millaisia haasteita he kohtaavat näiden taitojen toteuttamisessa sekä millä tavoin tiimi, esihenkilö ja työnantaja voivat tukea itsensä johtamista ja työhyvinvointia. Tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena Organisaatiossa X, joka on tilintarkastus- ja neuvonantopalveluita tarjoava asiantuntija-organisaatio. Tutkimusaineisto on kerätty puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilta, joissa on haastateltu yhdeksää Organisaation X alle 35-vuotiasta työntekijää ja tulokset on analysoitu sisällönanalyysin avulla.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että nuoret aikuiset kokevat selkeän yhteyden itsensä johtamisen taitojen ja työhyvinvoinnin välillä. Itsensä johtamisen taidot näyttäytyvät henkilökohtaisina voimavaroina, joiden avulla he hallitsevat työmäärää ja ajankäyttöä, säätelevät stressiä ja palautumista sekä reflektovat toimintaansa, mikä vahvistaa minäpystyvyyttä ja resilienssiä. Haasteita aiheuttaa erityisesti aikapaineet, muuttuvat tilanteet ja epäselvät odotukset, joita voidaan pitää asiantuntijatyön keskeisinä vaatimuksina. Työn voimavarat, kuten esihenkilöltä saatu tuki, autonomia ja vaikuttamismahdollisuudet sekä työssä oppiminen ja kehittyminen vahvistavat itsensä johtamisen toteutumista ja tukevat hyvinvointia. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että itsensä johtamisen taidot ovat merkittävä nuorten aikuisten työhyvinvointia tukeva tekijä asiantuntijatyössä.

AVAINSANAT: Itsensä johtaminen, työhyvinvointi, nuoret aikuiset, asiantuntijatyö, itseohjautuvuus

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	8
1.2	Keskeiset käsitteet	9
1.3	Tutkielman rakenne	10
2	Nuoret aikuiset ja asiantuntijatyö	12
2.1	Nuorten aikuisten määritelmä	12
2.2	Asiantuntijatyön määritelmä	13
2.3	Nuoret aikuiset työelämässä	14
3	Itsensä johtaminen	17
3.1	Itsensä johtaminen käsitteenä ja teoreettinen tausta	17
3.2	Työn vaatimusten ja voimavarojen malli (JD-R)	19
3.3	Itsensä johtamisen osa-alueita	21
3.4	Itsensä johtamisen strategiat	24
3.4.1	Käyttäytymiseen keskittyvät strategiat	25
3.4.2	Rakentavat ajatusmallistrategiat	27
3.4.3	Luonnolliset palkitsemisstrategiat	27
3.5	Itsensä johtamisen merkitys asiantuntijatyössä	28
4	Työhyvinvointi nuorten aikuisten asiantuntijatyössä	30
4.1	Työhyvinvoinnin käsite ja rajaus	30
4.2	Työhyvinvoinnin erityispiirteet asiantuntijatyössä	31
4.3	Työhyvinvoinnin ja itsensä johtamisen yhteys	33
4.4	Työhyvinvoinnin tukeminen asiantuntijatyössä	35
5	Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen toteutus	37
5.1	Case Organisaatio X	37
5.2	Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen toteutus	38
5.3	Aineistonkeruumenetelmät	39
5.4	Haastatteluiden toteutus	40
5.5	Aineiston analyysi	41

6	Tulokset	44
6.1	Itsensä johtamisen taidot ja työhyvinvointi	44
6.1.1	Kokemuksia asiantuntijatyön vahvuuksista ja haasteista	45
6.1.2	Työn organisointi ja ajankäytön säätely	48
6.1.3	Itsetuntemus ja minäpystyvyys	50
6.1.4	Työn ja vapaa-ajan tasapaino sekä palautuminen	53
6.2	Itsensä johtamisen haasteet	56
6.2.1	Työn hallinta	57
6.2.2	Keskittyminen ja häiriötekijät	60
6.2.3	Omien rajojen noudattaminen	64
6.3	Tuki itsensä johtamisen ja työhyvinvoinnin vahvistamiseksi	65
6.3.1	Tiimin tuki	66
6.3.2	Esihenkilön tuki	67
6.3.3	Organisaation tuki	70
7	Yhteenveto ja johtopäätökset	74
7.1	Tutkimuksen keskeiset tulokset ja teoreettinen kontribuutio	74
7.1.1	Työn vaatimukset	75
7.1.2	Työn voimavarat	76
7.1.3	Itsensä johtamisen taidot henkilökohtaisena voimavarana	78
7.2	Tulosten luotettavuus	81
7.3	Rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset	82
7.4	Käytännön suositukset	84
	Lähteet	87
	Liitteet	94
	Liite 1. Haastattelukutsu	94
	Liite 2. Haastattelukysymykset	95
	Liite 3. Tekoälyn käyttö tutkielmassa -seloste	97

Kuviot

Kuvio 1. Tutkielman rakenne	11
Kuvio 2. Mukautettu JD-R-malli (Bakker & Demerouti, 2007, s. 313).	21
Kuvio 3. Itsensä johtamisen osa-alueita	22
Kuvio 4. Itsensä johtamisen strategiat (Prussia ja muut, 1998, s. 524).	25
Kuvio 5. Tulokset luvun pääteemat	44
Kuvio 6. Nuorten aikuisten kokemuksiin perustuvat itsensä johtamisen ja työhyvinvoinnin keskeiset teemat	45
Kuvio 7. Itsensä johtamisen haasteet	57
Kuvio 8. Eri tuen muodot	66
Kuvio 9. Itsensä johtamisen taidot toimivat henkilökohtaisina voimavaroina työn vaatimusten ja voimavarojen välillä (mukaillen Bakker & Demerouti, 2007, s. 313).	80

Taulukot

Taulukko 1. Haastateltujen taustatiedot	40
---	----

1 Johdanto

Työelämä on jatkuvassa muutoksessa teknologisen kehityksen, digitalisaation ja globaalien kriisien seurauksena. Tekoälyn ja hybridityön yleistymisen haastavat perinteisiä työtapoja ja vaativat työntekijöiltä uudenlaista osaamista sekä kykyä sopeutua epävarmisiin tilanteisiin. Työn tekeminen on muuttunut itseohjautuvaksi, joka tarkoittaa, että vastuu oman työn tuloksista kasvaa vapauden ja vallan myötä. Ihmisten ymmärrystä, osaamista ja henkisiä voimavaroja on aktiivisesti vahvistettava, jotta työelämän jatkuviin häiriöihin voidaan vastata kestävästi (Mannermaa, 2024, s. 35; Vartiainen, 2024, s. 4–5.)

Tulevaisuuden työelämässä korostuvat erityisesti itsensä johtamisen taidot. Schwabin ja Zahidin (2020, s. 35–36) *The Future of Jobs Report 2020* -raportti nostaa itsensä johtamisen keskeiseksi tulevaisuuden työelämätaidoksi. Sen merkityksen odotetaan korostuvan vuoteen 2025 mennessä. He nimeävät itsensä johtamisen taidoiksi aktiivisen oppimisen, resilienssin, stressinsietokyvyn ja joustavuuden. Lisäksi hyvinvointitaidot tulevat nousemaan tärkeäksi osaksi tulevaisuuden työtä.

Itsensä johtamisen ja itseohjautuvuuden merkitys näkyy myös muissa tutkimuksissa. MODE-hankkeessa havaittiin, että sekä organisaation että yksilön tasolla toteutuva itseohjautuvuus lisää työn imua ja vähentää työuupumuksen kokemusta. Tämä korostaa itseohjautuvuuden roolia erityisesti asiantuntijatyössä, jossa psykologinen turvallisuus ja merkityksellisyyden kokemus ovat keskeisiä hyvinvoinnin tekijöitä. Työelämän rakenteiden muuttuessa itseohjautuvuus ei kuitenkaan ole itsestäänselvyys, vaan se edellyttää tukea, koulutusta ja tietoisia johtamiskäytäntöjä (Kostamo & Martela, 2024, s. 11–13). Tutkimusten mukaan itseohjautuvuudella on myönteinen yhteys työhyvinvointiin.

Työhyvinvointi ja mielen voimavarat ovat nousseet yhteiskunnassa keskiöön, ja organisaatiot ovat alkaneet etsimään taloudellisen tuottavuuden rinnalle kestäväää ja merkityksellistä tapaa tukea ihmisten hyvinvointia. On todennäköistä, että työnantajat

tulevat vaikuttamaan entistä enemmän työntekijöiden kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin ja työhyvinvointi saa yhä suuremman roolin liiketoiminnassa. (Litchfield ja muut, 2016, s. 9.) Erityisen ajankohtainen teema on nuorten aikuisten työkyky ja mielenterveys. Nuorten työkyvyssä on merkittäviä eroja erityisesti henkilökohtaisten voimavarojen, työssä koettujen voimavarojen, stressin ja palautumisen sekä työstä suoriutumisen osalta. (Levanto ja muut, 2025, s. 4). Lisäksi alle 35-vuotiaiden työssäkäyvien nuorten aikuisten mielenterveyden haasteet ovat lisääntyneet niin Suomessa kuin muissakin länsimaissa voimakkaasti (Lehmuskoski ja muut, 2022, s. 16).

Ylen tekemän kyselyn mukaan nuoret kokevat mielenterveytensä huonommaksi kuin iäkkäät. Moni nuori kokee, paineita siitä, että heidän on oltava ”paras versio itsestään”. Nuoret aikuiset kokevat yleisimmin ahdistusta opiskeluun ja työelämään liittyvistä vaatimuksista, mutta myös yksinäisyydestä, taloustilanteesta, maailman turvallisuustilanteesta sekä ilmasto- ja ympäristöasioista. (Kallunki, 2024.) Työterveyslaitoksen *Miten Suomi Voi?* -tutkimuksen (2024) tukee näitä havaintoja. Sen mukaan nuorista aikuisista kaksinkertainen määrä kärsii työuupumuksesta verrattuna aikaan ennen pandemiaa. Alle 36-vuotiaat työntekijät kokevat vähemmän työn imua ja useammin tylsistymistä kuin vanhemmat työntekijät, ja heidän työuupumisoireensa ilmenevät korostuneesti kognitiivisina häiriöinä ja kyynistyneisyytenä. Heidän pystyvyyden tunteensa on heikompi, ja oman työn myönteiset vaikutukset hahmottuvat vaikeammin, mikä heikentää työhyvinvointia. Lisäksi Nuoret aikuiset kokevat tunnetyön kuormittavampana kuin vanhemmat eli he kokevat, että eivät voi näyttää oikeita tunteitaan työssä. (Suutala ja muut, 2024, 16–18, 20–21.) Näiden ilmiöiden valossa on keskeistä ymmärtää, millaiset taidot auttavat nuoria aikuisia selviytymään työnsä vaatimuksista ja edistämään hyvinvointiaan.

Tässä tutkielmassa tarkastellaan nuorten aikuisten itsensä johtamisen taitoja asiantuntijatyössä ja näiden taitojen vaikutusta työhyvinvointiin. Aihe on ajankohtainen, sillä itsensä johtamisen taitojen merkitys korostuu erityisesti työuransa alkuvaiheessa olevien nuorten aikuisten kohdalla. Vaikka itsensä johtamisesta ja työhyvinvoinnista on

tehty paljon tutkimuksia, nuorten aikuisten näkökulma ja heidän kokemuksensa asiantuntijatyössä ovat jääneet vähälle huomiolle. Tämän tutkimuksen tavoitteena on syventää ymmärrystä siitä, miten nuoret aikuiset hyödyntävät itsensä johtamisen taitoja arjessa ja miten näillä taidoilla voidaan tukea hyvinvointia. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla Organisaatio X:n alle 35-vuotiailta asiantuntijatyössä työskenteleviltä nuorilta aikuisilta. Tässä luvussa määritellään tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset sekä rajataan tutkimuksen näkökulma nuoriin aikuisiin asiantuntijatyössä. Lisäksi esitellään tutkimuksen teoreettinen tausta, keskeiset käsitteet ja tutkielman rakenne.

1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Asiantuntijatyö on viime vuosina muuttunut merkittävästi muun muassa digitalisaation, itseohjautuvuuden lisääntymisen ja työn henkisen kuormittavuuden kasvun myötä. Nämä muutokset edellyttävät työntekijöiltä vahvoja itsensä johtamisen taitoja, joiden avulla voidaan ylläpitää työhyvinvointia ja ammatillista jaksamista. Nuorten aikuisten kohdalla itsensä johtamisen taidot korostuvat erityisesti, sillä he ovat usein uransa alkuvaiheessa ja rakentamassa omaa ammatillista identiteettiään sekä toimintatapojaan työelämässä.

Tutkimus on rajattu koskemaan asiantuntijatyössä toimivia nuoria aikuisia, sillä aiempi tutkimus itsensä johtamisesta on keskittynyt pääasiassa kokeneempiin asiantuntijoihin ja esihenkilöihin. Nuorten ja työuran alussa olevien aikuisten itsensä johtamisen taitoja sekä niiden yhteyttä työhyvinvointiin on sen sijaan tarkasteltu vain vähän. Esimerkiksi Sjöblomin ja muiden (2022) sekä Ndiangon (2025) tutkimuksissa kohderyhmänä olivat jo kokeneet työntekijät. Neck ja Houghton (2006) ovat puolestaan koonneet laajan katsauksen itsensä johtamista koskevasta tutkimuksesta ja todenneet, että aiempi tutkimus on painottunut erityisesti itsensä johtamisen strategioihin sekä sen yhteyksiin muun muassa itsevarmuuteen, luovuuteen ja työtyytyväisyyteen. Sen sijaan itsensä johtamisen ja työhyvinvoinnin välistä yhteyttä ei ole aiemmin tarkasteltu systemaattisesti, mikä muodostaa tämän tutkimuksen keskeisen tutkimusaukon.

Tämän tutkielman tavoitteena on selvittää, miten nuorten aikuisten itsensä johtamisen taidot vaikuttavat työhyvinvointiin asiantuntijatyössä. Tutkielmassa tarkastellaan, millaisia itsensä johtamisen taitoja nuoret aikuiset hyödyntävät työssään, millaisia haasteita he kohtaavat näiden taitojen toteuttamisessa sekä miten itsensä johtaminen kytkeytyy työhyvinvoinnin ylläpitämiseen. Lisäksi tarkastellaan, millä tavoin esihenkilö ja työnantaja voivat tukea nuorten aikuisten itsensä johtamista ja työhyvinvointia asiantuntijatyössä. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena ja aineisto kerättiin puolistrukturoitujen teemahaastattelujen avulla, mikä mahdollistaa nuorten aikuisten kokemusten ja näkemysten syvällisen tarkastelun.

Tutkielma toteutetaan toimeksiantona Organisaatio X:lle, joka on tilintarkastus- ja neuvonantopalveluita tarjoava asiantuntijaorganisaatio. Nuoret aikuiset valikoituivat tutkielman kohderyhmäksi, sillä Organisaation X henkilöstöstä suurin osa eli 57 % on alle 35-vuotiaita ja organisaatiossa on ollut käynnissä työhyvinvoinnin kehittämisprojekti tilikauden 2024–2025 ajan, jonka takia nuorten aikuisten työhyvinvointia ja itsensä johtamista on tutkittu myös yhdessä työeläkevakuutusyhtiön kanssa. Tässä tutkielmassa nuorilla aikuisilla tarkoitetaan alle 35-vuotiaita työntekijöitä.

Tutkimuskysymykset ovat:

- Miten nuoret aikuiset kokevat itsensä johtamisen taitojen yhteyden työhyvinvointiinsa asiantuntijatyössä?
- Millaisia haasteita nuoret aikuiset kokevat itsensä johtamisessa asiantuntijatyössä?
- Millaista tukea nuoret aikuiset toivovat työnantajalta itsensä johtamisen ja työhyvinvoinnin tueksi?

1.2 Keskeiset käsitteet

Tämän tutkielman kannalta oleellisia käsitteitä ovat *itsensä johtaminen*, *työhyvinvointi* ja *asiantuntijatyö*.

Itsensä johtaminen on vaikuttamisen prosessi, jonka avulla yksilöt saavuttavat itseohjautuvuuden ja sisäisen motivaation, jotka ovat tarpeen suoriutumisen kannalta. Itsensä johtaminen (self-leadership) on laajempi näkökulma itseohjautuvuuteen kuin aiemmat itsensä hallinnan (self-management) ja itsesäätelyn (self-regulation) teoriat. (Manz, 1986, s. 595–596.)

Työhyvinvoinnin perustan muodostaa työterveyshuolto, työturvallisuus, yksilöiden osaaminen, työyhteisön ilmapiiri ja esihenkilöiden johtamistaidot. Työhyvinvointi käsittää niin fyysisen, psyykkisen kuin sosiaalisenkin hyvinvoinnin. (Joki, 2023, s. 152.)

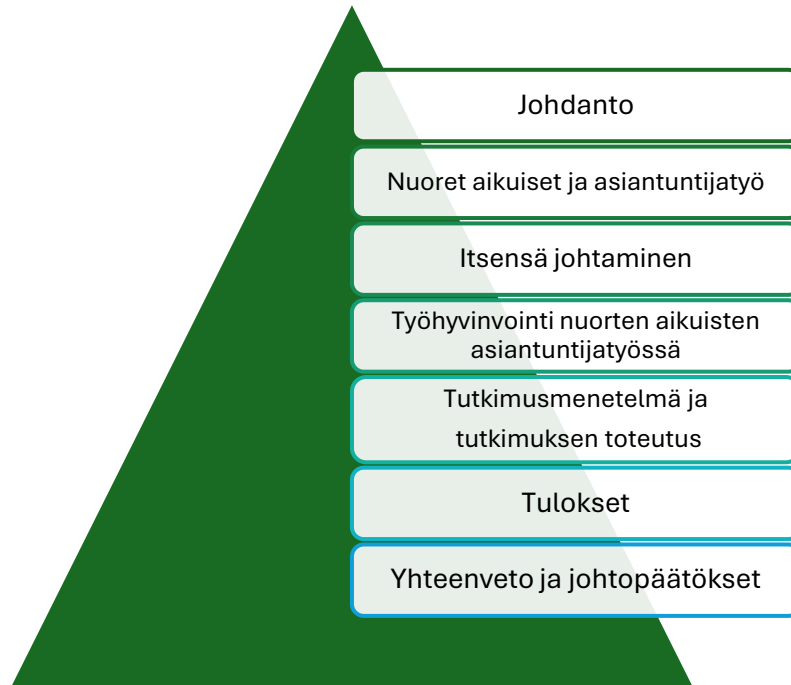
Asiantuntijatyö perustuu tietoon, erityisosaamiseen ja kykyyn soveltaa tietoa monimutkaisissa ongelmanratkaisutilanteissa. Se edellyttää oma-aloitteisuutta, itsenäisyyttä ja jatkuvaa oppimista, ja siihen sisältyy usein myös kokemukseen perustuvaa hiljaista tietoa. (Heilman, 2022, s. 288.)

1.3 Tutkielman rakenne

Tutkielma koostuu seitsemästä pääluvusta (Kuvio 1). Ensimmäisessä luvussa johdatellaan tutkittavaan ilmiöön, määritellään tutkimusongelma ja -kysymykset, esitellään keskeiset käsitteet sekä tutkimuksen rajaus ja tausta.

Luvut 2, 3 ja 4 muodostavat tutkielman teoreettisen viitekehyksen. Luvussa 2 tarkastellaan nuoria aikuisia asiantuntijatyössä ja heidän asemaansa nykyisessä työelämässä asiantuntijatyön erityispiirteitä. Luvussa 3 esitellään keskeisenä viitekehyksenä työn vaatimusten ja voimavarojen malli (JD-R), jossa itsensä johtaminen nähdään henkilökohtaisena voimavarana. JD-R-malli tarjoaa käsitteellisen perustan sille, miten työn vaatimukset ja voimavarat vaikuttavat nuorten asiantuntijoiden hyvinvointiin. Lisäksi luvussa käsitellään itsensä johtamisen osa-alueita, strategioita ja yhteyttä asiantuntijatyöhön. Luku 4 käsittelee työhyvinvointia nuorten aikuisten näkökulmasta, sekä itsensä johtamisen ja työhyvinvoinnin välisiä yhteyksiä. Luku 5 kuvaa tutkimusmenetelmän ja sen toteutuksen. Luvussa 6 esitetään tutkimuksen tulokset, ja viimeisessä luvussa (luku 7) tehdään johtopäätökset, arvioidaan tutkimuksen

luotettavuutta ja esitetään jatkotutkimusehdotuksia sekä käytännön suosituksia. (Kuvio 1.)



Kuvio 1. Tutkielman rakenne

2 Nuoret aikuiset ja asiantuntijatyö

Nuorten aikuisten asema työelämässä on muuttunut merkittävästi viime vuosina, sillä työ on yhä monimutkaisempaa, itseohjautuvampaa ja vaatii jatkuvaa osaamisen kehittämistä. Nuoret aikuiset ovat usein uransa alkuvaiheessa, jolloin identiteetti, ammatillinen itsetuottamus ja työelämätaidot ovat vasta rakentumassa. Tämä elämänvaihe voi sisältää epävarmuutta mutta myös voimakasta kasvua ja nopeaa kehittymistä.

Tässä luvussa tarkastellaan nuorten aikuisten määritelmää ja heidän erityispiirteitään työelämässä, erityisesti asiantuntijatyön kontekstissa. Luku avaa nuorten aikuisten ominaisuuksia ja odotuksia työelämältä sekä asiantuntijatyön luonnetta ja vaatimuksia. Tarkastelu painottuu erityisesti siihen, millaisia valmiuksia, arvoja ja toiveita nuorilla aikuisilla on suhteessa nykyaikaiseen asiantuntijatyöhön ja miten nämä tekijät vaikuttavat heidän työhyvinvointiinsa sekä itsensä johtamisen tarpeeseen.

2.1 Nuorten aikuisten määritelmä

Nuorille aikuiselle ei ole yhtä oikeaa ikähaitaria, vaan eri tutkimukset ja organisaatiot määrittelevät nuoret aikuiset eri tavoin. Myös Suomessa ”nuorten aikuisten” määrittelyssä on käytetty vaihtelevia ikärajoja tutkimuksen ja kontekstin mukaan. Yksi oleellinen teoria on Jeffrey Jensen Arnettin esittämä vaihe ”emerging adulthood” eli ”nouseva aikuisuus”, joka on erillinen vaihe nuoruuden ja aikuisuuden välille ja se sijoittuu 18–29 vuoteen. Vaiheelle on ominaista identiteetin etsintä, epävarmuus, itsenäisyyden tavoittelu ja avoimuus eri mahdollisuuksille. Elämänvaihe on tyypillinen erityisesti kehittyneissä yhteiskunnissa, joissa aikuisten rooleihin siirtymistä usein lykätään. (Arnett, 2007, s. 23–24.)

Määritelmiä on esitetty myös suppeammille ikäryhmille. Yhdysvaltain nuorisolääketieteen yhdistys (Society for Adolescent Health and Medicine) on määritellyt nuorten aikuisten ikäryhmäksi 18–25 vuotta. Tämä määritelmä perustuu

siihen, että kyseinen ikäryhmä kohtaa ainutlaatuisia haasteita ja kehitystehtäviä, jotka erottavat heidät sekä nuorista että vanhemmista aikuisista. (Society for Adolescent Health and Medicine, 2017, s. 758–759.) Asiantuntijatyön kontekstissa tämä ikähaitari on kuitenkin liian matala, sillä Suomessa moni siirtyy asiantuntijatehtäviin vasta lähempänä 25 ikää. Esimerkiksi ”Nuorten hyvä elämä” -tutkimushankkeessa nuoriksi aikuisiksi on määritelty 20–29-vuotiaat (Simonen ja muut, 2022). Työterveyslaitos taas on määritellyt nuoret aikuiset 23–34-vuotiaiksi Nuorten aikuisten työhyvinvoinnin ja mielenterveyden kehitys 2021–2022-hankkeessaan (Li ja muut, 2023).

Näin ollen voidaan todeta, että käsite ’nuoret aikuiset’ viittaa elämänvaiheeseen, jossa yksilöt siirtyvät nuoruudesta aikuisuuteen, ja sen tarkka ikäraja voi vaihdella eri tutkimuksissa ja konteksteissa 18–35 ikävuoden välillä. Tässä tutkimuksessa nuorilla aikuisilla viitataan asiantuntijatyöhön siirtyviin 20–35-vuotiaisiin, sillä tämä raja vastaa parhaiten tutkimuksen kohderyhmää.

2.2 Asiantuntijatyön määritelmä

Asiantuntijatyö perustuu tietoon, erityisosaamiseen ja kykyyn soveltaa tietoa monimutkaisissa ongelmanratkaisutilanteissa. Se edellyttää oma-aloitteisuutta, itsenäisyyttä ja jatkuvaa oppimista, ja siihen sisältyy usein myös kokemukseen perustuvaa hiljaista tietoa. Asiantuntijuus ei ole vain yksilön osaamista, vaan se rakentuu vuorovaikutuksessa muiden asiantuntijoiden, esihenkilöiden ja asiakkaiden kanssa, minkä vuoksi sitä voidaan pitää dynaamisena ilmiönä. Asiantuntijaorganisaatio taas on tietointensiivinen ja vahvasti verkostoitunut organisaatio, joka koostuu eri alojen asiantuntijoista. Asiantuntijaorganisaatiossa on erityisosaamista, jonka avulla ratkotaan erilaisia haasteita ja kehitetään toimintoja. (Heilman, 2022, s. 288.)

Historiallisesti asiantuntijatyötä on kuvattu vastakohtana fyysiselle työlle. Yhdysvaltalainen sosiologi Upton Sinclair (1930) käytti käsitteitä *white collar* ja *blue collar* erottamaan toimisto- ja asiantuntijatyöt fyysisistä suorittavista tehtävistä. Tämä jako on sittemmin vakiintunut työelämän tutkimuksessa. Työn sisällön näkökulmasta

sinikaulustyöntekijät tekevät enemmän fyysistä työtä, joka on usein yksitoikkoista ja toistuvaa, kun taas valkokaulustyöntekijät hoitavat yleensä monimutkaisempia ja vaihtelevampia tehtäviä. Työelämän muutoksista huolimatta työn luonnetta voidaan edelleen jossain määrin jäsentää sinikaulustyön ja valkokaulustyön käsittein, ei niinkään työntekijöiden vaan tehtävien näkökulmasta. (Hopp, W. ja muut, 2009, s. 2; Kelly, 2023; Mainka ja muut, 2025, s. 742.)

Viime vuosikymmeninä johtamiskäytännöt, kuten voimaannuttaminen ja itseohjautuvat tiimit, ovat tuoneet päätöksentekovastuuta niin suorittavaa kuin asiantuntijatyötäkin tekeville työntekijöille. Samalla informaatioteknologian kehittyminen on tuonut tietotyön elementtejä lähes kaikkiin ammatteihin. (Hopp, W. ja muut, 2009, s. 2.) Tässä tutkimuksessa asiantuntijatyö ymmärretään työn muotona, jossa korostuvat itsenäinen ajattelu, tiedon soveltaminen sekä monimutkaisten ongelmien ratkaiseminen.

2.3 Nuoret aikuiset työelämässä

Suurin osa tämän tutkielman kohderyhmään kuuluvista työntekijöistä on Z-sukupolven edustajia ja pieni osa on Y-sukupolven edustajia riippuen siitä, mitä määritelmää käyttää. Zemke ja muut ovat määritelleet Z-sukupolven koskevan vuosina 1995–2010 syntyneitä ja Y-sukupolven 1980–1995 vuosina syntyneitä. Suomessa Z-sukupolven on määritelty kuuluvan vuonna 1991 ja sen jälkeen syntyneet henkilöt. (Bencsik ja muut, 2016, s. 92; Järvensivu & Syrjä 2014, 56.)

Nuorten aikuisten työelämäodotuksia on tarkasteltu esimerkiksi Ilmarisen teettämässä alle 35-vuotiaiden työkykytutkimuksessa. Sen mukaan nuorten työelämäodotukset ovat realistisia, he odottavat säännöllisiä tuloja ja arvostavat inhimillistä työkuormaa sekä työkavereita. He kokevat myös joustavuuden ja palautteen saamisen erityisen tärkeäksi. Työn merkitys koetaan kuitenkin eri tavalla kuin aiemmillä sukupolvilla ja tämä näkyy esimerkiksi arvostuksessa vapaa-aikaa kohtaan. Z-sukupolvi arvostaa työ- ja vapaa-ajan tasapainoa sekä työpaikan vakautta ja voi kantaa huolta työttömyydestä ja kehittymismahdollisuuksien puuttumisesta. He valitsevat uransa omien kiinnostuksen

kohteidensa mukaan eivätkä täyttääkseen muiden odotuksia, minkä seurauksena syntyy sisäinen motivaatio. Vaihtelua on kuitenkin huomattavissa, osa suhtautuu työhön ensisijaisesti toimeentulon lähteenä, kun taas toisille se merkitsee kehittymistä, urataivoitteiden saavuttamista ja nopeaa etenemistä. (Bencsik ja muut, 2016, s. 94; Levanto ja muut, 2025, s. 26, 28.)

Kyseessä on urasuuntautunut, kunnianhimoinen sukupolvi, jolla on korkea tekninen osaaminen ja kielitaito. Koska Z-sukupolvi on kasvanut digitalisaation keskellä, teknologinen ympäristö on heille itsestäänselvyys ja huipputeknologia on heille luontaista. He ovat kasvaneet epävarmassa ja monimutkaisessa ympäristössä, mikä vaikuttaa heidän näkemyksiinsä ja odotuksiinsa työstä, opiskelusta ja maailmasta. Z-sukupolvelle on tarjottava mahdollisuuksia itsenäiseen työskentelyyn, sillä he ovat innovatiivisia ja yrittäjähenkisiä. Heidän yrittäjäasennettaan tulisi tukea ja haastaa heitä olemaan entistä luovempia. He kaipaavat vaihtelua ja uuden oppimista, ja ovat tottuneet tekemään montaa tehtävää samanaikaisesti (multitasking). Liiallinen ohjaus ja toistuvat tehtävät voivat heikentää sitoutumista. Esihenkilön vastuulla on tunnistaa vahvuudet ja tarjota mahdollisuuksia hyödyntää niitä, jotta he pysyvät motivoituneina ja energisinä. (Bencsik ja muut, 2016, s. 93; Chillakuri & Mahanandia, 2018, s. 34–35.)

Ilmarisen teettämässä Nuorten työkyky -tutkimuksessa esihenkilöt kuvasivat nuoria rohkeaksi ja avoimeksi sukupolveksi, joka uskaltaa kyseenalaistaa perinteisiä toimintatapoja. Heidän mukaansa ikäryhmän sisällä on kuitenkin suurta vaihtelua työmotivaation, perustyöelämätaitojen ja elämänhallinnan osalta. Nuorten odotuksissa painottuivat työn merkityksellisyys, yksilöllisyys ja vapaa-ajan arvostus. Työkyvyn tukeminen nähtiin paitsi työyhteisön tehtävänä myös työnantajan kasvatuksellisenä vastuuna. (Levanto ja muut, 2025, s. 4).

Samalla nuoret aikuiset kohtaavat psykologisia paineita rajattomien valinnanmahdollisuuksien vuoksi. Marttisen (2020, s. 293) mukaan nyky-yhteiskunta tarjoaa nuorille aikuisille runsaasti elämänvalintoja, minkä seurauksena he joutuvat

kantamaan psykologista vastuuta oman elämänsä suunnasta eli heidän odotetaan etsivän vaihtoehtoja, tekevän valintoja ja sitoutuvan niihin. Erityisesti koulutus- ja työurien rakentamisessa korostuu vaatimus oman elämän ohjaamisesta. Rajattomat mahdollisuudet voivat aiheuttaa hämmennystä, joka voi johtaa avuttomuuden, toivottomuuden tunteisiin ja tilanteen hallitsemattomuudesta.

Yhteenvetona voidaan todeta, että nuorten aikuisten työelämäodotukset ja -valmiudet ovat moninaisia ja osin ristiriitaisia. Toisaalta heillä on vahva halu itsenäisyyteen ja merkitykselliseen työhön, toisaalta he voivat kohdata epävarmuutta ja kuormittua valintojen runsaudesta. Tämä tekee heistä tutkimuksellisesti kiinnostavan kohderyhmän, erityisesti tarkasteltaessa itsensä johtamisen taitojen merkitystä työhyvinvoinnille asiantuntijatyössä.

3 Itsensä johtaminen

Nuorten aikuisten työelämäkokemuksen erityispiirteet ja asiantuntijatyön vaatimukset korostavat taitoja, joiden avulla työntekijät voivat hallita työnsä tavoitteita, kuormitusta ja kehittymistä. Näiden taitojen keskiössä on itsensä johtaminen, joka on noussut keskeiseksi taidoksi nykyisessä asiantuntijatyössä, jossa työn autonomia, jatkuva oppiminen ja työelämätaidot korostuvat.

Tässä luvussa tarkastellaan itsensä johtamista asiantuntijatyön kontekstissa ja sen merkitystä nuorten aikuisten työhyvinvoinnille. Luku pohjautuu työn vaatimusten ja voimavarojen malliin (JD-R), jossa itsensä johtaminen asemoidaan henkilökohtaiseksi voimavaraksi, joka tukee työhyvinvointia asiantuntijatyössä. Aluksi määritellään itsensä johtamisen käsite ja teoreettinen tausta, jonka jälkeen esitellään JD-R-malli teoreettisena viitekehystenä. Tämän jälkeen tarkastellaan itsensä johtamisen keskeisiä osa-alueita ja strategioita. Lopuksi käsitellään itsensä johtamisen merkitystä asiantuntijatyössä.

3.1 Itsensä johtaminen käsitteenä ja teoreettinen tausta

Manzin (1986, s. 595–596) mukaan itsensä johtamisen (self-leadership) on laajempi näkökulma itseohjautuvuuteen kuin aiemmat itsensä hallinnan (self-management) ja itsesäätelyn (self-regulation) teoriat. Itsensä johtamisen käsite nousi esiin 1980-luvun puolivälissä, ja se kehitettiin laajenuksena itseohjautuvuuden teorialle (self-management). Manz kuvaa itsensä johtaminen vaikuttamisen prosessina, jonka avulla yksilöt saavuttavat itseohjautuvuuden ja sisäisen motivaation, jotka ovat tarpeen suoriutumisen kannalta.

Itsensä johtaminen koostuu sekä käyttäytymiseen että ajatteluun liittyvistä strategioista, jotka on suunniteltu parantamaan henkilökohtaista tehokkuutta. Itsensä johtaminen keskittyy käyttäytymisen säätelyn lisäksi siihen, miksi tietyt käyttäytymismallit ovat tavoittelemisen arvoisia, korostaen sisäistä motivaatiota ja henkilökohtaisia tavoitteita.

lhanteellisena pidetään työntekijöitä, jotka kokevat työnsä luonnostaan mielekkääksi ja motivoivaksi, tämä kuitenkin vaatii aikaa ja organisaation arvojen sekä työntekijöiden tavoitteiden yhteensovittamista. (Manz, 1986, s. 595–596; Neck & Houghton, 2006, s. 270–271.)

Sydänmaanlakan (2024, s. 40–41) mukaan itsensä johtamisen tavoitteena on omasta hyvinvoinnista huolehtiminen. Itsensä johtamista voidaan tarkastella jatkuvana oppimisprosessina, jossa ihminen oppii tuntemaan itsensä syvällisemmin sekä ohjaamaan tunteita, ajatuksia ja tekojaan. Myös Salmimiehen mukaan (2008, s. 25–27.) itsensä johtaminen ei ole synnynnäinen ominaisuus vaan se on opittava taito, joka kehittyy omien ajatusten, tunteiden ja käyttäytymisen tiedostamisen ja säätelyn kautta. Näitä taitoja voi kehittää tietoisien harjoittelun, reflektiivisen ajattelun ja kokemusten kautta. Samoin Mannermaa (2024, s. 34–35) määrittelee itsensä johtamisen aktiiviseksi ja oma-aloitteiseksi toimijuudeksi. Hän painottaa itsensä johtamisen tarkoittavan kykyä huolehtia työkyvystä, motivaatiosta sekä taidoista hallita kiirettä ja työn vaatimuksia. Se edellyttää omien rajojen kunnioittamista sekä haitallisen kuormittumisen tunnistamista. Taitojen oppiminen on erityisen tärkeää uran alkuvaiheessa, jolloin yksilö luo pohjan omalle ammatilliselle kasvulleen ja työhyvinvoinnilleen.

Manzin ja Neckin (1991, s. 91) mukaan ajattelua voidaan tietoisesti ohjata ja muokata itse. Ajatusprosessien tehokas itsensä johtaminen on johtamisen tärkeimpiä osa-alueita, sillä käyttäytymiseen liittyvät valinnat ja elämäkokemus kumpuavat mielestä. Ajattelun itsensä johtamisen prosessiin sisältyy viisi vaihetta: 1. Havaita ja kirjata olemassa olevat uskomukset, oletukset ja sisäinen puhe, 2. analysoida näiden uskomusten, puheen ja mielikuvien toimivuutta, 3. tunnistaa ja kehittää toimivampia ja rakentavampia uskomuksia ja sisäisiä puheita, 4. korvata haitalliset ajatukset toimivammilla todellisissa tilanteissa sekä 5. jatkuva seuranta ja ylläpito uskomusten, sisäisen puheen ja mielikuvien osalta. Viiden vaiheen malli tukee yksilön kykyä vaikuttaa omaan käyttäytymiseensä ja kokemuksiinsa, joka tekee ajatusprosessien johtamisesta keskeisen osan itsensä johtamista työelämässä.

Näin ollen itsensä johtamista voidaan pitää kokonaisvaltaisena prosessina, joka tukee sekä yksilön ammatillista kehittymistä että työhyvinvointia. Se vaatii yksilöltä itsetuntemusta ja tietoista harjoittelua. Seuraavaksi esitellään työn vaatimusten ja voimavarojen malli (JD-R), jonka avulla itsensä johtaminen asemoidaan henkilökohtaiseksi voimavaraksi.

3.2 Työn vaatimusten ja voimavarojen malli (JD-R)

Tässä luvussa tarkastellaan työhyvinvointia työn vaatimusten ja voimavarojen mallin (Job Demands–Resources, JD-R) avulla, jonka kautta jäsennetään myös itsensä johtamisen merkitystä asiantuntijatyössä. Malli valittiin tämän tutkimuksen teoreettiseksi viitekehykseksi, koska se soveltuu monenlaisiin työympäristöihin ja huomioi asiantuntijatyölle tyypilliset piirteet, kuten korkean kognitiivisen kuormituksen ja itsenäisyyden vaatimukset. (Bakker & Demerouti, 2007, s. 312–313; Demerouti ja muut, 2001, s. 499.)

JD-R-mallin keskeinen ajatus on, että työn psykososiaaliset piirteet voidaan jaotella kahteen pääluokkaan: työn vaatimuksiin ja työn voimavaroihin. Työn vaatimuksilla viitataan niihin työn fyysisiin, sosiaalisiin tai organisatorisiin tekijöihin, jotka vaativat jatkuvaa fyysistä tai henkistä ponnistelua ja voivat siten aiheuttaa fysiologisia ja psykologisia kuormituksia. Työn voimavaroilla taas tarkoitetaan työn fyysisiä, psykologisia, sosiaalisia tai organisatorisia piirteitä, jotka tukevat työtehtävien tavoitteiden saavuttamista, vähentävät työn vaatimuksia ja niihin liittyviä fysiologisia ja psykologisia kustannuksia sekä edistävät yksilön henkilökohtaista kasvua ja ammatillista kehittymistä. (Demerouti, 2001, s. 501.)

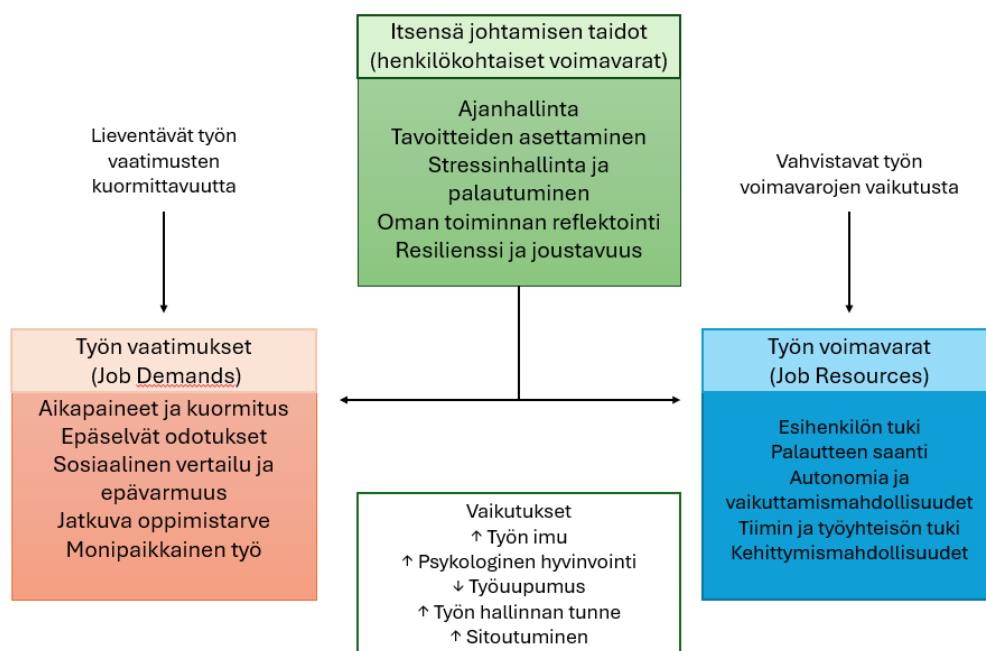
Ulkoiset tekijät, joita perinteisesti kutsutaan stressitekijöiksi, voivat johtaa paitsi kuormitukseen, myös kognitiivisen ja ympäristön vuorovaikutuksen tasapainotilaan tai jopa hyvinvoinnin kokemukseen. Tämä riippuu yksilön suorituskyvystä ja siitä, millaisia selviytymisresursseja hänellä on käytettävissään kyseisellä hetkellä. (Demerouti, 2001, s.

501.) Asiantuntijatyössä vaatimuksia voivat olla jatkuva kognitiivinen kuormitus, aikapaineet, tiedon hallinnan tarve ja korkeat itsenäisyyden odotukset. Vaikka asiantuntijatyö tarjoaa vapautta ja autonomiaa, se voi samalla lisätä itseohjautuvuuden vaatimuksia ja stressiä, jos tukea ei ole riittävästi.

JD-R-mallissa työhyvinvointiin vaikuttavat kaksi rinnakkaista prosessia: terveysheikentymisprosessi sekä motivaatio- ja voimavaraprosessi. Terveysheikentymisprosessissa liialliset työn vaatimukset johtavat uupumukseen ja terveysongelmiin. Motivaatio- ja voimavaraprosessissa riittävät työn voimavarat lisäävät työssä viihtymistä ja sitoutumista. (Bakker & Demerouti, 2007, s. 313.) Tämä kaksivaiheinen lähestymistapa auttaa ymmärtämään, miten asiantuntijatyön kuormitustekijät ja voimavarat yhtä aikaa vaikuttavat nuorten aikuisten hyvinvointiin.

Tässä tutkimuksessa JD-R-mallia on sovellettu siten, että itsensä johtamisen taidot nähdään henkilökohtaisina voimavaroina, jotka vahvistavat yksilön kykyä hallita työn vaatimuksia ja hyödyntää työn voimavaroja. Esimerkiksi ajanhallinta, palautumisen tukeminen ja tavoitteiden asettaminen voivat lieventää kuormituksen vaikutuksia ja lisätä työn merkityksellisyyttä. Näin itsensä johtaminen toimii suojaavana tekijänä asiantuntijatyön vaatimuksia vastaan ja vahvistaa työn imua sekä psykologista hyvinvointia. (Kuvio 2.)

Kuviossa 2 esitetty mukautettu JD-R-malli havainnollistaa, kuinka itsensä johtamisen taidot toimivat linkkinä työn vaatimusten ja voimavarojen välillä. Vahvat itsensä johtamisen taidot lisäävät yksilön kykyä hyödyntää työn voimavaroja ja hallita vaatimuksia, mikä puolestaan vahvistaa työn imua, psykologista hyvinvointia ja sitoutumista sekä vähentää työuupumuksen riskiä. Mallin nuolten suunta kuvastaa näiden vaikutusten muutosta: ylös osoittavat nuolet ilmentävät positiivisten ilmiöiden, kuten työn imun ja hyvinvoinnin, lisääntymistä, kun taas alas osoittava nuoli kuvaa työuupumuksen vähenemistä.



Kuvio 2. Mukautettu JD-R-malli (Bakker & Demerouti, 2007, s. 313).

Henkilökohtaiset voimavarat, kuten itseluottamus, optimismi ja omaehtoinen toiminta tukevat voimakkaasti työhyvinvointia. Näin ollen itsensä johtamisen taidot voidaan nähdä henkilökohtaisina voimavaroina, jotka vahvistavat kykyä hallita työn vaatimuksia ja tukevat työhyvinvointia. (Bakker & Demerouti, 2007, s. 321.) JD-R-malli tarjoaa näin teoreettisen perustan ymmärtää, miksi itsensä johtamisen taidot ovat ratkaisevia yksilön hyvinvoinnin ja työssä jaksamisen kannalta. Seuraavassa luvussa tarkastellaan tarkemmin näitä taitoja ja niiden keskeisiä osa-alueita, jotka muodostavat itsensä johtamisen kokonaisuuden.

3.3 Itsensä johtamisen osa-alueita

Itsensä johtaminen on kokonaisvaltainen taito, joka koostuu useista eri toisiinsa liittyvistä osa-alueista. Tässä luvussa tarkastellaan itsensä johtamisen keskeisiä osa-alueita, joista tähän tutkimukseen on valittu itsetuntemus, itseohjautuvuus, minäpystyvyys, resilienssi sekä sisäinen motivaatio. (Kuvio 3.) Nämä muodostavat perustan tehokkaalle itsensä johtamiselle erityisesti asiantuntijatyössä, jossa työn

tavoitteellisuus, jatkuva oppiminen, paineensietokyky ja henkilökohtainen vastuu korostuvat. Näiden taitojen avulla yksilö kykenee suunnittelemaan, ohjaamaan ja arvioimaan omaa toimintaansa tavoitteellisesti ja kestävästi.



Kuvio 3. Itsensä johtamisen osa-alueita

American Psychological Associationin (APA, 2020) mukaan itsetuntemus (self-awareness) viittaa itseensä kohdistettuun tietoisuuteen ja tarkkaavaisuuteen, kuten omiin ajatuksiin, tarpeisiin ja tunteisiin (Aslan, 2022, s. 438). Itsetuntemus on osa minäkuvaa ja toimii perustana ammatilliselle itseluottamukselle. Itsensä hyvin tunteva ihminen luottaa itseensä ja tuntee sekä vahvuutensa että heikkoutensa. Hän osaa myös suunnistaa eteenpäin ja hallita epävarmuutta. Itsetuntemuksen avulla voi tunnistaa millaisia taitoja on, mitkä luonteenpiirteet kuvaavat itseä parhaiten, mitä asioita arvostaa ja tavoittelee sekä miten ajattelee ja toimii. (Mannermaa, 2024, s. 21.)

Itsetuntemuksen ohella itseohjautuvuus muodostaa toisen keskeisen ulottuvuuden yksilön kyvyssä johtaa itseään. Itseohjautuvuus tarkoittaa valtaa päättää työn tekemisen tavoista, päämääristä ja prioriteeteista sekä valtaa osallistua organisaation rakenteiden

ja käytänteiden kehittämiseen. Itsensä johtaminen on tärkeä taito, sillä työn tekeminen on muuttunut itseohjautuvaksi, joka tarkoittaa, että vastuu oman työn tuloksista kasvaa vapauden ja vallan myötä. Tämä edellyttää työntekijältä motivoituneisuutta, ajanhallintaa, priorisointia, järjestelmällisyyttä sekä organisointitaitoa. (Mannermaa, 2024, s. 35.)

Itseohjautuvuuden rinnalla myös yksilön psykologinen joustavuus eli resilienssi on tärkeä osa itsensä johtamista. Resilienssi kuvaa yksilön kykyä selviytyä ja sopeutua onnistuneesti erilaisista vastoinkäymisistä huolimatta esimerkiksi psykologisista, sosiaalisista, kulttuurisista tai fyysisistä haasteista. Resilienssi ei ole pysyvä ominaisuus, vaan se kehittyy elämäkokemusten myötä ja vahvistuu, kun yksilö saa onnistumisen kokemuksia ja sosiaalista tukea. (Grygorenko & Naydonova, 2023, s. 76.) Resilienssi tukee työhyvinvointia erityisesti asiantuntijatyössä, jossa muutokset ja paineet ovat jatkuvia.

Resilienssin ohella myös minäpystyvyys (self-efficacy) on keskeinen käsite itsensä johtamisen kannalta. Se tarkoittaa yksilön uskoa omaan kykyynsä suoriutua onnistuneesti tietyistä tehtävistä. Se vaikuttaa merkittävästi yksilön toimijuuteen, motivaatioon ja käyttäytymiseen. Omien pystyvyyskokemusten perusteella ihmiset tekevät päätöksiä siitä, millaisiin haasteisiin he tarttuvat, kuinka paljon vaivaa he ovat valmiita näkemään ja kuinka pitkään he jaksavat jatkaa vaikeuksista huolimatta. Se, koetaanko ristiriidat omien tavoitteiden ja saavutusten välillä motivoiviksi vai lannistaviksi, riippuu todennäköisesti siitä, kuinka vahvaksi ihminen kokee kykynsä saavuttaa asettamansa tavoitteet. Yksilöt, jotka epäilevät omia kykyjään, lannistuvat helposti epäonnistumisista, kun taas ne, joilla on vahva minäpystyvyyden tunne, lisäävät ponnistuksiaan epäonnistuessaan ja jatkavat sinnikkäästi, kunnes onnistuvat. (Bandura & Cervone, 1986, s. 93.)

Minäpystyvyyden rinnalla myös sisäinen motivaatio (intrinsic motivation) tukee yksilön kykyä johtaa itseään. Sisäinen motivaatio on keskeinen itsensä johtamisen osa-alue, sillä se ohjaa yksilöä toimimaan omien arvojensa ja tavoitteidensa suuntaisesti ilman ulkoista

pakkoa. Manz (1986, s. 590–591.) sekä Neck ja Houghton (2006, s. 281) korostavat, että itsensä johtamisen ydin on juuri sisäisen motivaation vahvistaminen käyttäytymis- ja ajattelustrategioiden kautta. Tämä tekee työstä merkityksellisempää ja tukee jaksamista erityisesti asiantuntijatyössä.

Decin ja Ryanin (2000, s. 70) mukaan sisäinen motivaatio on synnynnäinen taipumus etsiä uutta ja haasteita, kehittää ja hyödyntää omia kykyjä sekä tutkia ja oppia. Vaikka ihmisillä on luonnostaan voimakas taipumus sisäiseen motivaatioon, sen ylläpito ja vahvistaminen edellyttävät olosuhteita, jotka tukevat autonomiaa ja psykologista hyvinvointia. Sisäistä motivaatiota vahvistavat valinnan mahdollisuudet, tunteiden huomioiminen ja mahdollisuudet itseohjautuvuuteen, sillä ne lisäävät kokemusta autonomiasta. Sitä vastoin aineelliset palkkiot, määräajat, käskyt ja ulkoapäin asetetut tavoitteet voivat heikentää sisäistä motivaatiota, koska ne ohjaavat yksilön kokemusta toiminnan syistä ulkoiseen suuntaan.

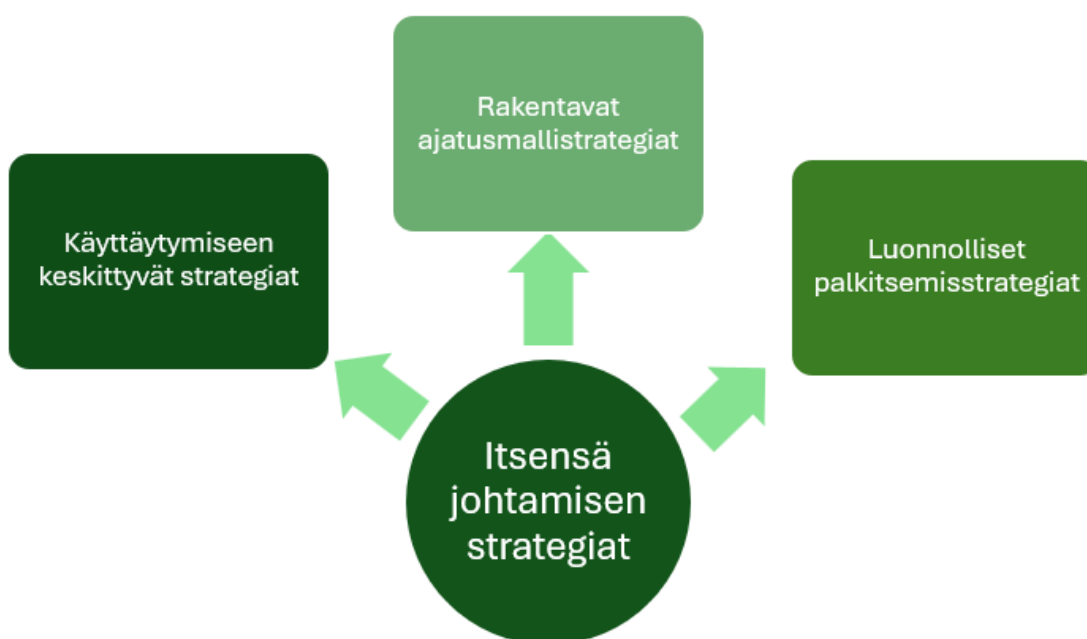
Yhteenvetona voidaan todeta, että nämä itsensä johtamisen osa-alueet muodostavat toisiaan tukevan kokonaisuuden, jonka avulla yksilö pystyy hallitsemaan työnsä vaatimuksia ja ylläpitämään hyvinvointiaan asiantuntijatyössä. Osa-alueet konkretisoituvat arjessa itsensä johtamisen strategioina, joilla yksilö ohjaa käyttäytymistään ja ajatteluaan. Seuraavassa luvussa tarkastellaan itsensä johtamisen strategioita.

3.4 Itsensä johtamisen strategiat

Itsensä johtaminen voidaan jakaa kolmeen erilliseen mutta toisiaan täydentävään osa-alueeseen (Kuvio 4.): käyttäytymiseen keskittyvät strategiat, luonnolliseen palkitsemiseen perustuvat strategiat sekä rakentaviin ajatusmalleihin liittyvät strategiat (Prussia ja muut, 1998, s. 524). Nämä strategiat sisältävät itsensä havainnointia, omien tavoitteiden asettamista, itsensä palkitsemista sekä oman toiminnan korjaamista palautteen avulla ja taitojen ja toimintatapojen harjoittelua. Oman käyttäytymisen

havainnointi voi johtaa tietoisuuteen siitä, milloin ja miksi harjoittaa tiettyä käyttäytymistä. (Houghton & Neck, 2002, s. 673.)

Manz (1983, 1992) korostaa, että itsensä johtamisen strategiat lisäävät kokemusta hallinnasta ja vastuusta, mikä puolestaan vaikuttaa positiivisesti suoriutumiseen (Prussia ja muut, 1998, s. 524). Yhteistä kaikille strategioille on yksilön aktiivinen rooli itsensä havainnoinnissa, tavoitteiden asettamisessa, sisäisen motivaation vahvistamisessa sekä käyttäytymisen tai ajattelun tietoisessa säätelyssä. Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan näitä strategioita tarkemmin ja syvennytään niiden keskeisiin sisältöihin.



Kuvio 4. Itsensä johtamisen strategiat (Prussia ja muut, 1998, s. 524).

3.4.1 Käyttäytymiseen keskittyvät strategiat

Käyttäytymiseen keskittyvät itsensä johtamisen strategiat (behavior-focused strategies) on suunniteltu kannustamaan positiiviseen, toivottavaan käyttäytymiseen, joka johtaa onnistuneisiin tuloksiin, samalla kun tukahdutetaan negatiivinen, ei-toivottu

käyttäytyminen, joka johtaa epäonnistuneisiin tuloksiin. (Houghton & Neck, 2002, s. 673.) Strategiat lisäävät itsetietoisuutta ja tukevat käyttäytymisen hallintaa. Näihin kuuluvat esimerkiksi itseohjautuvuus, itsensä havainnointi, tavoitteiden asettaminen, itsensä palkitseminen ja itsensä rankaiseminen (itsekorjaava palaute). Itsensä havainnointi tarkoittaa tietoisuuden lisäämistä siitä, milloin ja miksi ihminen toimii tietyllä tavalla. (Harari ja muut, 2021, s. 890; Neck & Houghton, 2006, s. 271.)

Costantinin ja Weintraubin (2022, s. 8–10) tutkimuksen mukaan itsensä johtamisen strategiat, erityisesti omien tavoitteiden asettaminen, edistävät työhyvinvointia etätyöympäristössä. Tavoitteiden asettaminen lisäsi työntekijöiden proaktiivista käyttäytymistä, kuten sosiaalista vuorovaikutusta ja työn muokkaamista, mikä puolestaan vahvisti työn imua ja kokemusta työn merkityksellisyydestä. Tulosten perusteella työn imu näyttäytyy muuttuvana kokemuksena arjessa, kun taas työn merkityksellisyys rakentuu hitaammin ja vaatii pidempää aikaväliä. Tutkimus korostaa, että organisaatioiden tulisi tukea työntekijöitä asettamaan itselleen tavoitteita, jotka vahvistavat sosiaalisia yhteyksiä ja oman työn hallinnan tunnetta etätyössä.

Itsensä palkitseminen voi tarkoittaa yksinkertaista tai aineetonta palkkiota, kuten itsensä onnittelu tärkeästä saavutuksesta, tai jotakin konkreettisempaa, kuten lomamatka. Itsensä rankaisemisen (tai itsekorjaavan palautteen) tulisi olla positiivista ja itsetutkiskelevaa tarkastelua epäonnistumisista tai ei-toivotusta käyttäytymisestä, jonka tavoitteena on muokata käytöstä toivotumpaan suuntaan. Itsensä rankaisemisen liiallinen käyttö, kuten voimakas itsekritiikki ja syyllisyyden tunne, voivat olla haitallisia suoriutumislle ja siksi niitä tulisi välttää. Näin ollen käyttäytymiskeskeiset itsensä johtamisen strategiat on suunniteltu kannustamaan myönteiseen ja toivottuun käyttäytymiseen, joka johtaa onnistuneisiin lopputuloksiin, samalla kun ne hillitsevät negatiivista ja ei-toivottua käyttäytymistä, joka johtaisi epäonnistumisiin. (Neck & Houghton, 2006, s. 271–272.)

3.4.2 Rakentavat ajatusmallistrategiat

Rakentavien ajatusmallien strategiat (constructive thought pattern strategies) on suunniteltu edistämään myönteisten ajatusmallien ja toistuvien ajattelutapojen muodostumista, jotka voivat vaikuttaa positiivisesti suoriutumiseen. Nämä strategiat keskittyvät positiivisen ajattelun voimaan luoda myönteisiä, toistuvia ajattelutapoja. Näihin sisältyvät myönteinen sisäinen puhe, onnistuneen suorituksen mielikuvaharjoittelu sekä uskomusten ja oletusten arviointi. Negatiivinen ja tuhoava sisäinen puhe tulisi tunnistaa ja korvata myönteisemmällä sisäisellä dialogilla. (Harari ja muut, 2021, s. 894–895; Neck & Houghton, 2006, s. 272).

Houghtonin ja Jinkersonin (2007, s. 51–52) tutkimuksessa selvitettiin rakentavien ajatusmallien yhteyttä työtyytyväisyyteen ja huomattiin, että vaikutukset eivät välity suoraan vaan dysfunktionaalisten ajattelumallien kautta. Rakentavat ajattelumallistrategiat eivät näin ollen vaikuta suoraan käyttäytymiseen vaan vaikutus tapahtuu ajattelun ja hyvinvoinnin kautta. Ne voivat lisätä työtyytyväisyyttä epäsuorasti vähentämällä negatiivista ajattelua ja parantamalla psykologista hyvinvointia.

3.4.3 Luonnolliset palkitsemisstrategiat

Luonnolliset palkitsemisstrategiat (natural reward strategies) perustuvat siihen, että työtehtäviin sisällytetään luonnostaan mielekkäitä ja nautittavia elementtejä. Tämä auttaa yksilöä tuntemaan hallinnan tunnetta, pätevyyttä ja merkityksellisyyttä työssään. (Harari ja muut, 2021, s. 895.) Manzin (1986) sekä Manzin ja Neckin (1999) mukaan luonnolliset palkitsemisstrategiat on suunniteltu luomaan tilanteita, joissa henkilö kokee motivaatiota tai saa palkitsevuuden tunteita tehtävän tai toiminnan miellyttävistä piirteistä. Luonnollisia palkitsemisstrategioita on kahta eri päätyyppiä. Ensimmäinen strategia tarkoittaa, että tehtävään lisätään miellyttäviä ja nautittavia elementtejä, jolloin itse tehtävästä tulee luonnostaan palkitseva. Toinen strategia perustuu havainnon muokkaamiseen eli huomio suunnataan pois tehtävän epämiellyttävistä puolista ja keskitetään sen luontaisesti palkitseviin puoliin. (Neck & Houghton, 2006, s. 272.)

Luonnollisiin palkitsemisstrategioihin kuuluu sellaisten työtehtävien etsiminen, jotka koetaan miellyttäväksi ja mielekkäiksi. Yksilöt voivat vahvistaa näitä strategioita muokkaamalla omia käsityksiään tai käyttäytymistään tehtävän suorittamisen aikana, mikä lisää koettua pätevyyttä, hallinnan tunnetta ja vastuullisuutta. Näin luonnolliset palkitsemisstrategiat tukevat pätevyyden ja autonomian kokemusta, jotka puolestaan ohjaavat käyttäytymistä kohti parempaa tehtäväsuoriutumista. (Neck & Houghton, 2006, s. 272; Prussia ja muut, 1998, s. 524.)

Yhteenvetona voidaan todeta, että itsensä johtamisen strategiat muodostavat kokonaisuuden, jossa käyttäytymiseen keskittyvät strategiat tukevat toiminnan tietoista säätelyä, rakentavat ajatusmallistrategiat kehittävät ajattelun ja tunnetason hallintaa, ja luonnolliset palkitsemisstrategiat vahvistavat työn mielekkyyttä ja sisäistä motivaatiota. Näiden strategioiden yhteisvaikutus tukee yksilön kykyä hallita työn vaatimuksia, ylläpitää motivaatiota ja vahvistaa työhyvinvointia. Seuraavassa luvussa tarkastellaan, miten nämä strategiat näkyvät käytännössä asiantuntijatyössä.

3.5 Itsensä johtamisen merkitys asiantuntijatyössä

Inamin ja muiden (2021, s. 3596) tutkimuksessa havaittiin, että vahva itsensä johtaminen lisäsi työntekijöiden työinnostusta, sitoutumista organisaatioon ja yleistä työssä suoriutumista. Tulokset osoittivat myös kaksi merkittävää välittymisen polkua: työinnostuksen välittävät roolit itsensä johtamisen ja normatiivisen sitoutumisen välillä sekä itsensä johtamisen ja työssä suoriutumisen välillä. Myös Hararin ja muiden (2021, s. 890.) mukaan työntekijöiden itsensä johtamisen taitojen tukeminen voi edistää tuottavaa ajattelua, asenteita ja käyttäytymistä. Itsensä johtamisella on myös merkittävä yhteys tunnollisuuteen, avoimuuteen sekä ulospäinsuuntautuneisuuteen. Itsensä johtamisen koulutuksia voidaan kohdentaa tiettyihin strategioihin halutun lopputuloksen mukaan. Nämä asiat korostavat itsensä johtamisen välillistä vaikutusta sekä työn kokemuksellisiin että tuloksellisiin ulottuvuuksiin.

Kasvava määrä tutkimusnäyttöä osoittaa, että itsensä johtamisella on positiivinen yhteys työssä suoriutumiseen. Itsensä johtaminen tarkoittaa kykyä ohjata omaa toimintaa, mutta se vaikuttaa myös muihin ihmisiin. Innovaatioiden kehittämisessä nämä taidot ovat keskeisiä, sillä innovatiivinen käyttäytyminen edellyttää uusien ideoiden tuottamista sekä niiden edistämistä. Carmelin ja muiden (2006, s. 78–79 & 85) tutkimuksen mukaan itsensä johtamisen taidoilla on tärkeä rooli innovatiivisuuden edistämässä työpaikalla. Hyvä itsensä johtaminen vahvistaa paitsi omaa innovatiivisuutta, myös kykyä johtaa muita ja edistää uusia ajatuksia yhteistyössä. Koska vaikutukset ovat myönteisiä ja osin välittyvät työinnostuksen kautta, seuraavassa luvussa tarkastellaan, miten taitoja voidaan kehittää systemaattisesti.

Yhteenvetona tässä luvussa tarkasteltiin itsensä johtamista asiantuntijatyön kontekstissa ja sen merkitystä työhyvinvoinnille. JD-R-mallin avulla itsensä johtaminen asemoitiin henkilökohtaiseksi voimavaraksi, joka auttaa tasapainottamaan työn vaatimuksia ja voimavaroja. Keskeiset osa-alueet kuten itsetuntemus, itseohjautuvuus, minäpystyvyys, resilienssi ja sisäinen motivaatio muodostavat perustan taitavalle itsensä johtamiselle. Näitä tukevat käyttäytymiseen, ajatteluun ja palkitsemiseen liittyvät strategiat, joiden avulla yksilö voi vahvistaa hyvinvointiaan ja suoriutumistaan. Seuraavassa luvussa tarkastellaan työhyvinvointia ja sen tukemisen keinoja asiantuntijatyössä.

4 Työhyvinvointi nuorten aikuisten asiantuntijatyössä

Työhyvinvointi on keskeinen osa kestävästä työelämästä, ja sen merkitys korostuu erityisesti asiantuntijatyössä, jossa vaatimukset voivat olla kognitiivisesti ja emotionaalisesti kuormittavia. Nuoret aikuiset ovat työuransa alkuvaiheessa, jolloin heidän työhyvinvointinsa rakentuu samanaikaisesti ammatillisen identiteetin, itsensä johtamisen taitojen ja uudenlaisten työelämäarakenteiden kanssa.

Tässä luvussa tarkastellaan työhyvinvoinnin käsitettä, sen erityispiirteitä asiantuntijatyössä sekä yhteyttä itsensä johtamiseen. Lisäksi kuvataan, miten nuorten asiantuntijoiden työhyvinvointia voidaan tukea käytännössä. Luku luo teoreettisen taustan tutkimuksen tuloksille ja syventää ymmärrystä siitä, miksi itsensä johtamisen taidot ovat ratkaisevia nuorten aikuisten työhyvinvoinnin kannalta.

4.1 Työhyvinvoinnin käsite ja rajaus

Maailman terveysjärjestö The World Health Organization (WHO) on määritellyt vuonna 1946 terveyden tarkoittavan täydellistä fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin tilaa, ei pelkästään sairauten tai vaivaan puuttumista (Grad, 2002, s. 981). Työhyvinvointi puolestaan viittaa tähän käsitteeseen työelämän kontekstissa, ja se sisältää työterveyden, työkyvyn sekä työn sujumisen arjessa. Se kattaa niin fyysisen, psyykkisen kuin sosiaalisenkin terveyden. Työhyvinvoinnin perustana toimii työterveyshuolto, työturvallisuus, työilmapiiri, työntekijöiden suorituskyky ja osaaminen sekä esihenkilöiden johtamisosaaminen. (Joki, 2024, s. 152; Manka & Manka, 2023, s. 109.) Työhyvinvointia on tutkittu yli sadan vuoden ajan. Tänä aikana se on kehittynyt työturvallisuudesta ja yksilön sairaudesta työyhteisön toimivuuteen sekä terveyden edistämiseen. (Manka, 2012, s. 54–56.)

Työelämän näkökulmasta keskeiseksi on nostettu henkilökohtainen hyvinvointi, joka voidaan ymmärtää yksilön tyytyväisyytenä elämäänsä ja perustuu käsityksiin omasta terveydestä, onnellisuudesta ja elämän merkityksellisyydestä (Litchfield ja muut, 2016,

s. 1–2). Tämä korostaa sitä, että työhyvinvointi ei ole vain työolosuhteista riippuvaista, vaan siihen kytkeytyvät myös yksilön henkilökohtaiset voimavarat ja kokemukset.

Tässä tutkimuksessa työhyvinvointia tarkastellaan erityisesti stressin ja psyykkisen kuormituksen näkökulmasta, jotka ovat keskeisiä haasteita nuorille aikuisille asiantuntijatyössä. Rajaus mahdollistaa ilmiön tarkemman tarkastelun ja tukee tutkimuksen tavoitetta ymmärtää itsensä johtamisen taitojen merkitystä näiden haasteiden hallinnassa. Työhyvinvointi nähdään tässä tutkimuksessa moniulotteisena ilmiönä, johon vaikuttaa niin yksilölliset kuin organisatorisetkin tekijät. Seuraavassa luvussa tarkastellaan keskeisiä työhyvinvoinnin piirteitä asiantuntijatyössä.

4.2 Työhyvinvoinnin erityispiirteet asiantuntijatyössä

Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät ovat moninaisia, kuten fyysinen ja psyykkinen terveys, työn mielekkyys, työehdot ja palkka. Työelämän jatkuvat muutokset voivat heikentää työntekijöiden hyvinvointia. Teknologian kehitys on tuonut positiivisia muutoksia, kuten automatisoinnin, etätömahdollisuudet ja paremman tiedonsaannin, mutta samalla se on lisännyt työn kuormittavuutta, hämärtänyt työn ja vapaa-ajan rajaa, heikentänyt palautumista sekä lisännyt valvontaa. Etenkin nuorten aikuisten kohdalla työhyvinvointia heikentää taloudellisesta epävarmuudesta, ilmastonmuutoksesta ja uramahdollisuuksien heikkenemisestä johtuva uskon puute tulevaisuuteen. (Guest, 2017, s. 22–23; Schulte & Vainio, 2010, s. 423–424.)

Nuorten aikuisten työhyvinvointi asiantuntijatyössä on moniulotteinen ilmiö, johon vaikuttavat sekä yksilölliset että rakenteelliset tekijät. Ilmarisen alle 35-vuotiaiden Nuorten työkyky -tutkimuksen mukaan nuorilla on eroavaisuuksia lähtökohdissa, kuormitustekijöissä ja työkyvyn ongelmassa. Osa kokee haasteita työn liiallisen vaativuuden ja epäselvien tavoitteiden takia. Tutkimuksen mukaan johtamisella, tukitoimilla ja työpaikan käytännöllä voidaan tukea nuorten työntekijöiden työkykyä merkittävästi. Omat voimavarat luovat edellytykset työkyvylle, mutta työolosuhteilla, työssä suoriutumisella ja johtamisella on myös suuri vaikutus. (Levanto ja muut, 2025, s.

26, 43–47.) Tätä näkemystä tukevat myös Työterveyslaitoksen (2023) havainnot, joiden mukaan nuoret aikuiset (24–35-vuotiaat) ovat työelämässä psyykkisesti kuormittuvampia kuin vanhemmat työntekijät. Tutkimuksen mukaan nuorilla esiintyy enemmän työssä tylsistymistä ja ahdistusoireilua, ja vakavaa ahdistusoireilua raportoitiin heidän keskuudessaan kaksinkertaisesti verrattuna vanhempiin työntekijöihin. Myös Li:n ja muiden (2023) tutkimus osoittaa, että asiantuntijatyössä kuormitusta lisää erityisesti työn merkityksettömyyden tunne ja arvojen yhteensopimattomuus. Nuoret raportoivat myös vanhempia enemmän sosiaalista vertailua, mikä saattaa lisätä epävarmuuden tunnetta ja psyykkistä räsitystä. Lisäksi yhteiskunnalliset kriisit, vaikuttivat nuorten elämään voimakkaammin ja heikensivät heidän työhyvinvointiaan.

Työhyvinvoinnin haasteet kytkeytyvät myös identiteettiin ja merkityksellisyyden kokemukseen. Marttisen (2020, s. 294–295) väitöskirjatutkimuksen mukaan 40 % nuorista aikuisista koki identiteettinsä epäselväksi tai hajanaiseksi, mikä ilmeni pahoinvointina, masennusoireina, uupumuksena ja matalana elämään tyytyväisyytenä. Tutkimuksen nuoret aikuiset olivat huolestuneita, sillä he etsivät vielä elämänsä suuntaa ja tulevaisuus ei näyttäytynyt heille luotettavana. Ammatti-identiteetin muodostumisen kannalta keskeistä on uskoa omiin mahdollisuuksiin, menestyä uratavoitteen tavoittelussa ja ylläpitää odotuksia ura- ja koulutuskehityksessä. Koettu stressi ja henkinen kuormittuminen lisäävät epävarmuutta ja huolta työelämäidentiteetin muodostumisessa.

Kulttuurinen muutos ja työn johtamiskäytännöt heijastuvat nuorten asiantuntijoiden kokemuksiin työstä. Lehmuskoski ja muut (2022, s.12, 17) tutkivat nuorten työntekijöiden työkykyä työelämän ja kulttuurisen muutoksen näkökulmasta ja tuloksia esiteltiin erilaisten toimijahahmojen avulla. Toimijahahmoista autonominen itsensä kehittäjä työskenteli yleensä vaativassa asiantuntijatyössä. Tälle toimijahahmolle autonomia ja kehittyminen menivät varmuuden ja jatkuvuuden edelle, mutta ristiriitaisten odotusten, mahdollisuuksien runsauden ja vanhanaikaisten

johtamiskäytäntöjen koettiin kuormittavan. Etenkin nuoret naiset kokivat painetta etsiä täyttä potentiaalia kaikilla elämän osa-alueilla, johon vaikutti esimerkiksi sosiaalisen median kanavien seuraaminen. Hahmon keskeisenä vahvuutena oli kyky kyseenalaistaa niin omaa toimintaansa kuin yhteiskunnan normeja.

Edellä kuvatut piirteet ja kuormitustekijät korostavat sitä, että nuorten aikuisten työhyvinvointi asiantuntijatyössä ei riipu pelkästään ulkoisista olosuhteista, vaan myös yksilön taidoista hallita omaa toimintaansa. Seuraavassa luvussa tarkastellaan työhyvinvoinnin ja itsensä johtamisen välistä yhteyttä.

4.3 Työhyvinvoinnin ja itsensä johtamisen yhteys

Itsensä johtamisen taidoilla on keskeinen rooli yksilön työhyvinvoinnin ylläpitämisessä. Stewartin ja muiden (2010, s. 193–194) mukaan itsensä johtaminen tukee työntekijöiden hyvinvointia vähentämällä stressiä ja lisäämällä työtyytyväisyyttä. Keskeisiä keinoja ovat luonnollisten palkkioiden hyödyntäminen ja ajattelun hallintastrategiat, kuten myönteinen sisäinen puhe (Stewart ja muut, 2010, s. 197–198). Samoin Manka ja Manka (2023, s. 108–109) korostavat, että yksilön hyvinvointi rakentuu työn hallinnasta, elämänhallinnasta ja jatkuvasta oppimisesta eli elementeistä, joilla on vahva yhteys itsensä johtamisen taitoihin. Työn hallinta eli kokemus oman työn suunnittelusta ja toteutuksesta voi yhdessä työn vaatimusten kanssa lisätä sitoutumista ja tukea psyykkistä jaksamista, kun taas elämänhallinta eli usko omiin vaikutusmahdollisuuksiin, on keskeinen osa itseohjautuvuutta. Myös jatkuva oppiminen tukee ammatillista kehittymistä ja vahvistaa työn merkityksellisyyden kokemusta, mikä voi toimia suojatekijänä kuormittumista vastaan. Lisäksi tunteiden säätely on olennainen osa itsensä johtamista, mikä vahvistaa palautumista ja työssä jaksamista (Stewart ja muut, 2010, s. 198–199). Näiden taitojen avulla yksilöt voivat aktiivisesti tukea omaa hyvinvointiaan myös vaativissa työympäristöissä.

Itsensä johtamisen yhteys työhyvinvointiin kytkeytyy myös työyhteisön rakenteisiin ja ilmapiiriin. Sjöblomin ja muiden (2022, s. 13) tutkimuksessa selvisi, että itsensä

johtamisen strategiat ja psykologinen turvallisuus olivat positiivisesti yhteydessä työn merkityksellisyyden kokemukseen ja negatiivisesti yhteydessä työuupumukseen. Psykologinen turvallisuus toimi vahvistavana tekijänä tavoitekeskeisten itsensä johtamisstrategioiden ja työn merkityksellisyyden välillä. Tämän perusteella voidaan todeta, että turvallinen ilmapiiri mahdollistaa työntekijän aktiivisemmän itsensä johtamisen. Tutkimuksen tulokset korostavat, että työntekijöiden hyvinvointi ja tuottavuus edellyttävät monipuolisia itsensä johtamisen taitoja ja psykologisesti turvallista työyhteisöä.

Palautumisen näkökulmasta keskeistä on psykologinen irrottautuminen työstä vapaa-ajalla. Sonnentag ja Fritzin (2014, s. 72–75, & 77–79) mukaan irrottautuminen suojaa työntekijöitä työstä aiheutuvan kuormituksen haitallisilta vaikutuksilta. Psykologinen irrottautuminen tarkoittaa sitä, että työntekijä ei tee työhön liittyviä asioita eikä ajattele työtä vapaa-ajalla. Psykologisen irrottautumisen puute puolestaan ennustaa korkeampaa stressiä, uupumusta ja heikompaa hyvinvointia. Stressitekijät, kuten työkuorma ja aikapaineet, vaikeuttavat irrottautumista ja palautumista, mikä korostaa itseohjautuvuuden ja oman ajankäytön hallinnan merkitystä työhyvinvoinnin tukemisessa. Näin ollen taitava itsensä johtaminen ja vapaa-ajan hallinta voivat tukea palautumista ja ehkäistä pitkäaikaista kuormitusta.

Nuorten aikuisten kohdalla itsensä johtamisen merkitys korostuu entisestään. Ilmarisen (2025) nuorten työkykyä käsittelevä tutkimus tarjoaa laaja-alaisen kuvan alle 35-vuotiaiden työkyvystä ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Tutkimuksen tilastollinen tarkastelu osoittaa, että suurin osa nuorten työkyvyttömyyseläkkeistä liittyy mielenterveyden häiriöihin. Vaikka mielenterveysperusteisten eläkkeiden kokonaismäärä ei ole nuorten keskuudessa kasvanut, eläkehakemusten määrä on lisääntynyt erityisesti niiden nuorten joukossa, jotka ovat työelämän ulkopuolella tai sen rajalla. Tämä viittaa siihen, että merkittävimmät työkyvyn haasteet ilmenevät työelämään siirtymisen vaiheessa, eivät niinkään jo työelämään kiinnittyneillä nuorilla (Levanto ja muut, 2025, s. 4).

Koska itsensä johtamisen taidot tukevat nuorten aikuisten työhyvinvointia, on tärkeää pohtia myös sitä, millä tavoin organisaatiot ja esihenkilöt voivat vahvistaa näitä edellytyksiä. Seuraavassa luvussa tarkastellaan, miten työhyvinvointia voidaan tukea asiantuntijatyössä käytännön keinoilla.

4.4 Työhyvinvoinnin tukeminen asiantuntijatyössä

Nuorten asiantuntijoiden työhyvinvoinnin tukeminen uran alkuvaiheessa on investointi tulevaisuuteen. Se edellyttää erityistä huomiota työn sisällön merkityksellisyyteen, arvojen ja työn yhteensopivuuteen sekä psykologisen turvallisuuden vahvistamiseen. Nuoret asiantuntijat eivät aina tiedä, mitä tukikeinoja työpaikalla on tarjolla ja kehen voi olla yhteydessä, jonka vuoksi hyvä perehdytys, selkeät odotukset ja aktiivinen mukaan ottaminen työyhteisöön ovat keskeisiä asioita työsuhteen alussa. Ensimmäiset työvuodet vaikuttavat pitkälti siihen, millaiseksi työn merkitys, hyvinvointi ja sitoutuminen työuraan muotoutuvat. Asiantuntijatyö tarjoaa mielekkyyttä, autonomiaa ja oppimisen mahdollisuuksia, mutta siihen liittyy myös rajattomuuden ja jatkuvan tietotulvan aiheuttamaa kuormitusta. Nuorille voi olla haastavaa hallita työaika, palautua ja johtaa itseään. (Li ja muut, 2023; Varma, 2022.)

Henkilöstön hyvinvointi on strateginen menestystekijä, joten sitä kannattaa johtaa suunnitelmallisesti eli asettaa tavoitteet, suunnitella toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi ja arvioida vaikuttavuutta tunnusluvuilla (Manka & Manka, 2023, s. 109). Työhyvinvoinnin puute taas aiheuttaa huomattavia suoria ja epäsuoria kustannuksia yrityksille. Joki (2024, s. 153) jakaa ne suoriin kustannuksiin kuten poissaoloihin, terveyskäynteihin, tapaturmiin ja vaihtuvuuteen. Epäsuoria kustannuksia aiheutuu sijaisten hankkimisesta, muiden työntekijöiden työmäärän lisääntymisestä, josta voi seurata jaksamisen ja motivaation haasteita, uusien perehdyttämisestä sekä hiljaisen tiedon katoamisesta. Työstressi ja uupumus aiheuttavat suuren määrän sairauspoissaoloja, kyynistymistä, työn laadun heikentymistä sekä työilmapiirin kiristymistä. Tämän vuoksi arjen johtamisessa tärkeäksi nousee säännöllinen vuorovaikutus esihenkilön ja työyhteisön kanssa erityisesti etä- ja hybridityössä. Jos

työkyky alkaa heikentyä, tulee siihen reagoida mahdollisimman aikaisin varhaisen tuen mallin mukaisesti ja miettiä yhdessä esihenkilön kanssa ratkaisuja tilanteeseen, kuten työtehtävien tai työajan muokkaamisella. Varhainen reagointi vähentää riskejä ja tukee paluuta työhön. (Varma, 2022.)

Työuupumusta voidaan tarkastella Maslachin (1993, s. 4, 6) klassisen mallin mukaan, jossa keskeisiä toisiinsa kytkeytyviä ulottuvuuksia ovat emotionaalinen uupumus, depersonalisaatio ja alentunut henkilökohtainen aikaansaamisen tunne. Nämä tekijät voivat johtaa työntekijän minäpystyvyyden heikentymiseen sekä motivaation ja sitoutumisen vähenemiseen. Depersonalisaatio voi toimia hetkellisenä sopeutumisstrategiana, mutta liiallisena se johtaa välinpitämättömyyteen ja työn laadun heikkenemiseen. Näitä ilmiöitä selittää myös työn vaatimusten ja voimavarojen mallin (JD-R) näkökulma, jonka mukaan työn vaatimukset ennustavat työuupumusta ja siihen liittyviä terveysongelmia, kun taas työn voimavarat puolestaan ennustavat sitoutumista, joka toimii puskurina uupumusta vastaan. Autonomia ja sosiaalinen tuki edistävät työntekijän ylimääräistä, omaehtoista ponnistelua sitoutumisen kautta. (Bakker & Demerouti, 2007, s. 316–317.)

Yhteenvetona voidaan todeta, että työhyvinvoinnin tukeminen asiantuntijatyössä edellyttää sekä yksilön omia taitoja, erityisesti itsensä johtamista, että organisaation tarjoamaa tukea ja esihenkilötyötä. Nuorten aikuisten työuran alkuvaiheessa nämä tekijät ovat erityisen merkityksellisiä, sillä ne luovat perustan sekä työhyvinvoinnille että sitoutumiselle. Teoreettisen viitekehyksen pohjalta siirrytään seuraavaksi tutkimusmenetelmän ja tutkimuksen toteutuksen esittelyyn.

5 Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa siirrytään tutkimuksen empiiriseen osuuteen, jossa kuvataan tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen toteutus. Aiemmissa luvuissa on tarkasteltu nuorten aikuisten itsensä johtamista ja työhyvinvointia asiantuntijatyössä teoreettisesta näkökulmasta, kun taas tässä luvussa keskitytään tutkimuksen käytännön toteutukseen. Luvun tarkoituksena on kuvata, miten tutkimus on suunniteltu ja toteutettu, millaista aineistoa on kerätty sekä miten aineisto on analysoitu tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi.

Luvussa esitellään tutkimuksen kohdeorganisaatio, valittu tutkimusmenetelmä, aineistonkeruumenetelmät ja haastattelujen toteutus. Laadullinen tutkimusmenetelmä valittiin, koska sen avulla on mahdollista tarkastella syvällisesti haastateltavien kokemuksia, mikä on keskeistä työhyvinvoinnin ja itsensä johtamisen ilmiöiden ymmärtämisessä. Lopuksi esitellään aineiston analyysimenetelmä eli laadullinen sisällönanalyysi. Aineistona toimii tutkijan itse keräämä yksilöhaastatteluaineisto, joka koostuu puolistrukturoiduista teemahaastatteluista.

5.1 Case Organisaatio X

Tässä pro gradu -tutkielmassa aineisto kerätään kohdeorganisaatiossa, josta käytetään tutkimuseettisistä syistä nimeä Organisaatio X. Organisaatio X on tilintarkastus- ja neuvonantopalveluita tarjoava asiantuntijaorganisaatio. Kummassakin liiketoiminnossa työskennellään erilaisissa asiakastoimeksiannoissa. Tilintarkastajien tehtävänä on tarkastaa yrityksen tai yhteisön taloudellinen raportointi ja hallinto varmistaakseen, että ne ovat lain ja hyvän kirjanpitolavan mukaisia. Neuvonantopalveluissa työ on projektiluonteista ja se koostuu konsultoinnista, analysoinnista, erilaisista selvityksistä ja raportoinnista asiakkaan liiketoiminnan kehittämiseksi.

Organisaatio X:ssä on tunnistettu asiantuntijatyön vaativan hyviä itsensä johtamisen taitoja. Organisaatiossa X on myös viime aikoina keskitytty sekä osaamisen että

työhyvinvoinnin kehittämiseen, joihin myös itsensä johtamisen taidot linkittyvät. Organisaation henkilöstöstä 57 % on alle 35-vuotiaita ja koko organisaation henkilöstön keski-ikä on 37 vuotta. Tämän ikäjakauman vuoksi tutkimuksen kohderyhmäksi on luontevaa valita nuoret aikuiset asiantuntijatyössä. Ikärakenne heijastaa myös työelämän muutosta, jossa asiantuntijaorganisaatioissa suuri osa henkilöstöstä on uransa alkuvaiheessa. Näin ollen Organisaatio X tarjoaa tutkimukselle otollisen kontekstin, jossa voidaan tarkastella nuorten asiantuntijoiden itsensä johtamisen taitojen merkitystä työhyvinvoinnille.

5.2 Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimusmenetelmällä. Laadulliseen tutkimukseen on paljon erilaisia lähestymis- ja analyysitapoja. Sen erityispiirteenä on se, että tutkittavasta asiasta ei ole tavoitteena löytää totuutta, vaan näyttää esimerkiksi ihmisen toiminnasta jotakin, joka on välittömän havainnon tavoittamattomissa. (Vilka, 2021.) Laadullinen tutkimusmenetelmä on valittu tähän tutkielmaan, koska tarkoituksena on tutkia ihmisten toimintaa ja kokemuksia.

Laadullisessa tutkimuksessa tarkastellaan merkityksiä, jotka ilmenevät suhteina ja suhteiden muodostamina merkityskokonaisuuksina. Merkityskokonaisuudet ilmenevät tapahtumina, jotka ovat lähtöisin ihmisistä ja päättyvät ihmiseen esimerkiksi toimintana, ajatuksina, päämäärien asettamisina sekä yhteiskunnan rakenteina ja hallintavaltana. Tavoitteena on nähdä ihmisten omat kuvaukset koetusta todellisuudesta. (Vilka, 2021.) Laadullinen tutkimus on aina empiiristä eli se perustuu erilaisiin aineistoihin ja niiden analyysiin. Empiiristä laadullista tutkimusta ei ole kuitenkaan mahdollista tehdä ilman teoriaa, joten teoreettisuutta ei voi sulkea pois. Laadullinen tutkimus on aineistovetoista, mikä tarkoittaa, että aineiston tuottamisella ja sen analyysillä on keskeinen rooli tutkimuksen muodostumisessa (Günther & Hasanen, 2021; Juhila, 2021.)

Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa tarkastellaan usein kokonaisuutena, ja se vaatii tilastollisesta tutkimuksesta poikkeavaa absoluuttisuutta (Alasuutari, 2011). Alasuutarin

(2011) mukaan laadullinen analyysi koostuu havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta. Havaintojen pelkistämällä tarkoitetaan sitä, että aineistoa tarkastellaan tietystä teoreettisesta metodologisesta näkökulmasta ja aineistoa tarkasteltaessa kiinnitetään huomiota vain siihen, mikä on olennaista teoreettisen viitekehyksen ja kysymyksenasettelun kannalta. Arvoituksen ratkaisemisella taas tarkoitetaan sitä, että tuotettujen johtolankojen ja käytettävissä olevien vihjeiden pohjalta tehdään merkitystulkinta tutkittavasta ilmiöstä.

5.3 Aineistonkeruumenetelmät

Tutkimuksen aineistona käytetään yksilöhaastatteluja. Haastattelut toteutettiin Organisaation X kohderyhmään kuuluville työntekijöille teemahaastatteluina eli puolistrukturoituina haastatteluina, jotka mahdollistavat syvällisen ja joustavan keskustelun ennalta valittujen teemojen pohjalta. Teemahaastattelussa edetään etukäteen valittujen keskeisten teemojen mukaan. Haastattelun etuna on se, että kysymyksiä voidaan tarkentaa ja syventää haastateltavan vastausten mukaan, mikä tukee ilmiön monipuolista ymmärtämistä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 87–88.) Haastatteluiden teemat pohjautuivat tutkielman viitekehykseen ja aiempaan tietoon työhyvinvoinnista ja itsensä johtamisesta asiantuntijatyössä. Haastattelin yhdeksää Organisaatio X:n työntekijää, jotka kuuluvat alle 35-vuotiaiden nuorten aikuisten kohderyhmään. Haastattelun tavoitteena on kerätä sellainen aineisto, jonka avulla voidaan tehdä uskottavia päätelmiä koskien tutkittavaa ilmiötä (Puusa ja muut, 2020).

Lisäksi käytetään tieteellisiä artikkeleita, kirjoja sekä aiempia tutkimustuloksia, joiden avulla pyritään syventämään ymmärrystä nuorten työntekijöiden työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä sekä heidän itsensä johtamisen taidoista. Aineistonkeruumenetelmät soveltuvat hyvin tutkimuskohteeseeni, joka käsittelee nuorten aikuisten itsensä johtamisen taitojen merkitystä työhyvinvoinnille asiantuntijatyössä. Haastattelut mahdollistavat sekä yksilöllisten kokemusten että työyhteisön käytäntöjen tarkastelun, mikä antaa tutkielmalle syvyyttä ja luotettavuutta.

5.4 Haastatteluiden toteutus

Tämän tutkielman ensisijaisena aineistonkeruumenetelmänä toimi haastattelut. Valitsin haastateltaviksi yhdeksän Organisaatiossa X asiantuntijatehtävissä työskentelevää alle 35-vuotiasta nuorta aikuista. Haastateltavat on valittu kummastakin Organisaatio X:n pääliiketoiminnoista eli tilintarkastuksesta ja neuvonantopalveluista. Valinnassa huomioitiin sukupuolen, iän ja eri uratasojen monipuolisuus, jotta haastatteluilla saatiin useita erilaisia näkökulmia. Haastateltavien valinnassa huomioitiin myös se, että heillä on jo jonkin verran kokemusta asiantuntijatyöstä (vähintään 6 kk). Haastateltavista viisi oli naisia ja neljä miehiä. Ikäjakauma vaihteli 23 vuodesta 33 vuoteen, joten nuorimman ja vanhimman haastateltavan välillä oli 10 vuoden ero.

Taulukkoon 1 on kuvattu tutkimuksen kannalta oleelliset taustatiedot eli haastateltavien liiketoimintayksikkö, haastatteluiden kesto ja työskentelyaika asiantuntijatyössä. Liiketoimintayksiköistä käytetään taulukossa lyhenteitä N=Neuvonantopalvelut ja T=Tilintarkastus. Haastatteluiden kesto vaihteli 53 minuutista 1 tuntiin ja 13 minuuttiin. Haastateltavat olivat työskennelleet asiantuntijatehtävissä kahdeksasta kuukaudesta kuuteen ja puoleen vuoteen ja keskimäärin 3,6 vuotta. Muita haastateltavien taustatietoja ei ole esitetty taulukossa, jotta yksittäisiä henkilöitä ei voida tunnistaa.

Haastateltava	H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7	H8	H9
liiketoimintayksikkö	N	N	T	T	N	T	T	N	T
haastatteluiden kesto	1 h	1 h 3 min	1 h 13 min	1 h	1 h 10 min	54 min	1 h 2 min	1 h 12 min	53 min
aika asiantuntijatyössä	6 v	8 kk	1,5 v	2,5 v	5,5 v	5,5 v	2,5 v	6,5 v	1,5 v

Taulukko 1. Haastateltujen taustatiedot

Haastattelut toteutettiin ajalla 5.6.–18.6.2025 ja kutsut haastatteluihin lähetettiin toukokuun lopussa 2025 sähköpostitse. Haastattelukutsuissa kerrottiin tutkimuksen aiheesta, haastatteluiden toteutustavasta ja tutkimuksen luottamuksellisuudesta.

Haastattelukutsujen lähettämisen jälkeen jokaiselle haastateltavalle varattiin yhden tunnin haastattelu-aika Outlookin kalenterista. Haastattelut toteutettiin paikan päällä toimistolla tai etänä Teamsissa riippuen työntekijän toimipaikasta. Haastattelut nauhoitettiin aineiston litterointia ja analyysiä varten Teamsin avulla. Haastatteluiden jälkeen Teams-alustan litterointitoiminnolla saadun Word-tiedoston sisältö ja kieliasu tarkastettiin tallenteelta, jonka jälkeen tallenteet poistettiin.

Haastattelukysymykset ja ydinteemojen kuvaus lähetettiin etukäteen haastateltaville, jotta he voisivat perehtyä näihin ennen haastattelua. Kaikki haastateltavat olivat perehtyneet haastattelukysymyksiin etukäteen, joka varmasti auttoi heitä vastaamaan kysymyksiin haastattelutilanteessa. Haastattelukysymykset oli jaettu seitsemään eri teemaan: Arki asiantuntijatyössä, itsensä johtaminen asiantuntijatyössä, itsensä johtamisen osa-alueet, työhyvinvointi, palautuminen ja stressinhallinta, itsensä johtamisen ja työhyvinvoinnin yhteys sekä itsensä johtamisen taitojen kehittäminen ja työhyvinvoinnin parantaminen. Haastattelut etenivät teemojen mukaisessa järjestyksessä. Haastattelut pidettiin keskustelumaisina, ja haastateltavilla oli mahdollisuus kysyä tarkentavia kysymyksiä. Muutamia tarkentavia kysymyksiä lukuun ottamatta haastateltavat saivat vastattua suoraan kysymyksiin ilman tarkennusta. Haastatteluissa heräsi paljon luontevaa keskustelua, jonka takia haastattelut venyivät välillä arvioidusta ajasta.

5.5 Aineiston analyysi

Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä. Laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmät voidaan jakaa kahteen pääryhmään. Ensimmäiseen kuuluvat analyysit, joita ohjaa jokin tietty teoreettinen tai epistemologinen lähtökohta, kuten grounded theory, fenomenologia tai hermeneutiikka. Toiseen ryhmään kuuluvat ne analyysimuodot, joita ei lähtökohtaisesti sido jokin tietty teoria, mutta joita voidaan soveltaa erilaisista lähtökohdista käsin. Sisällönanalyysi sijoittuu jälkimmäiseen ryhmään yhdessä esimerkiksi temaattisen analyysin kanssa. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 103.)

Laadullisessa tutkimuksessa analyysivaiheeseen tulee keskittyä huolellisesti, jotta voidaan luoda uutta tietoa tai edistää teoreettista keskustelua aineiston pohjalta. Laadullisen tutkimuksen analyysissä yhdistyvät analyysi ja synteesi. Tämä tarkoittaa sitä, että aineisto pilkotaan osiin, minkä jälkeen se kootaan uudelleen ja siitä tehdään synteesejä. Näiden pohjalta muodostetaan johtopäätöksiä, jotka esitetään tutkimuksen tuloksina. Laadullisessa analyysissä ei ole tarkasti standardoituja vaiheita, vaan analyysin kulku rakentuu tutkimusasetelman ja aineiston erityispiirteiden mukaan. (Puusa ja muut, 2020.)

Tutkimukseni aineiston analyysissä käytettiin laadullista sisällönanalyysiä, joka on yksi keskeisimmistä ja yleisimmistä analyysimenetelmistä laadullisessa tutkimuksessa. Sisällönanalyysi voidaan nähdä sekä itsenäisenä metodina että väljänä teoreettisena kehyksenä, joka voidaan liittää erilaisiin analyysikokonaisuuksiin. Sen avulla voidaan toteuttaa monenlaista tutkimusta eri tieteenaloilla, ja sen joustavuus tekee siitä käyttökelpoisen myös monitieteisissä tutkimusasetelmissä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 103.) Sisällönanalyysi soveltui hyvin tutkimukseeni, sillä se tarjoaa systemaattisen ja selkeän tavan jäsentää teemahaastatteluista ja havainnoinnista kerättyä aineistoa. Menetelmä mahdollistaa aineistossa esiintyvien merkitysten, käsitteiden ja teemojen tunnistamisen ja ryhmittelyn siten, että ilmiötä voidaan tarkastella syvällisesti ja kokonaisvaltaisesti (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 117). Sisällönanalyysi toimi keinona tunnistaa haastateltavien puheesta ja havaituista käytännöistä keskeisiä käsityksiä, kokemuksia ja merkityksiä, jotka liittyvät itsensä johtamiseen ja työhyvinvointiin.

Analysoin aineistoa vaiheittain: ensin luin aineiston kokonaisuutena, jonka jälkeen poimin merkityksellisiä ilmauksia ja luokittelin ne teemoittain. Alasuutarin (2011) mukaan aineistomäärää voi karsia pelkistämällä aineistoa ”raakahavainnoiksi”, jonka jälkeen karsia määrää edelleen yhdistämällä havaintoja yhdeksi havainnoksi tai useammaksi joukoksi. Tähän päästään etsimällä havainnoista yhteinen piirre tai nimittäjä. Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 105) teemoittelussa on kyse laadullisen aineiston pilkkomisesta ja ryhmittelystä eri aihepiirien mukaan. Lopuksi tarkastelin, miten nämä

teemat suhteutuvat tutkimuskysymyksiin ja ilmiön laajempaan kontekstiin. Menetelmän avulla pystyin muodostamaan kokonaiskuvan siitä, miten nuoret aikuiset kokevat itsensä johtamisen ja millaisia vaikutuksia sillä on heidän työhyvinvointiinsa asiantuntijatyössä.

6 Tulokset

Tässä luvussa esitellään laadullisen sisällönanalyysin tulokset. Haastatteluaineistona olivat yhdeksän puolistrukturoitua teemahaastattelua, joissa haastateltiin Organisaation X työntekijöitä. Haastatteluaineisto jäsenneltiin tutkimuskysymysten mukaisesti ja tuloksia havainnollistetaan haastatteluotteilla, jotka tuovat esiin haastateltavien omia kokemuksia ja näkemyksiä. Haastatteluotteet on eroteltu toisistaan tunnisteilla H1-H9.

Luvussa tarkastellaan, millaisena nuoret aikuiset kokevat työarjen asiantuntijatyössä sekä miten he näkevät itsensä johtamisen taitojen yhteyden omaan työhyvinvointiinsa. Lisäksi syvennytään niihin haasteisiin, joita itsensä johtamisessa kohdataan, ja siihen, miten nämä heijastuvat työhyvinvointiin ja jaksamiseen. Lopuksi käsitellään, millaista tukea nuoret aikuiset toivovat tiimiltään, esihenkilöiltään ja työnantajaltaan oman itsensä johtamisen ja työhyvinvoinnin tueksi. Kuvio 5 havainnollistaa tulokset luvun keskeiset teemat.



Kuvio 5. Tulokset luvun pääteemat

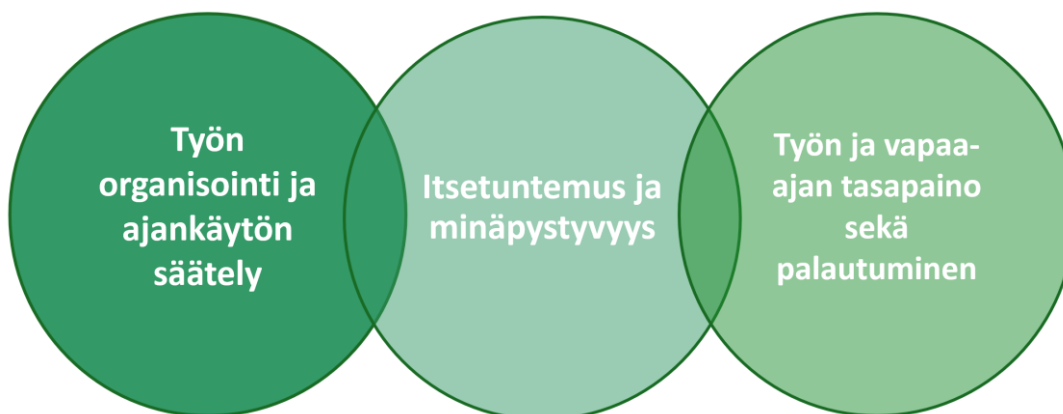
6.1 Itsensä johtamisen taidot ja työhyvinvointi

Haastateltavat työskentelivät joko tilintarkastajina tai neuvonantopalveluissa erilaisissa asiantuntijatehtävissä ja he kokivat itsensä johtamisen taitojen olevan keskeisessä roolissa työhyvinvoinnin ylläpitämisessä asiantuntijatyössä. Haastattelujen perusteella

itsensä johtaminen näyttäytyi ennen kaikkea keinona hallita työn vaatimuksia, ylläpitää jaksamista ja löytää tasapainoa kiireen ja palautumisen välillä.

Haastateltavat korostivat erityisesti ajanhallinnan, kalenterinhallinnan, oman työn suunnittelun ja priorisoinnin merkitystä työhyvinvointia tukevin tekijöinä. Lisäksi he tunnistivat asiantuntijatyön edellyttävän kykyä hahmottaa kokonaisuuksia, ylläpitää keskittymiskykyä ja paineensietoa sekä tunnistaa omat rajansa.

Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan ensin nuorten aikuisten kokemuksia asiantuntijatyön vahvuuksista ja haasteista, minkä jälkeen syvennyttään siihen, miten itsensä johtamisen taidot ilmenevät ja tukevat työhyvinvointia tässä kontekstissa. Kuviossa 6 on esitelty nuorten aikuisten kokemuksiin perustuvat itsensä johtamisen ja työhyvinvoinnin keskeiset teemat.



Kuvio 6. Nuorten aikuisten kokemuksiin perustuvat itsensä johtamisen ja työhyvinvoinnin keskeiset teemat

6.1.1 Kokemuksia asiantuntijatyön vahvuuksista ja haasteista

Haastateltavat kokivat työarjen monipuoliseksi ja vaihtelevaksi, ja he kuvasivat, ettei yksikään työpäivä ollut täysin samanlainen. Työ sisälsi muun muassa asiakasyhteistyötä, aineiston keruuta, raportointia ja nuorempien työntekijöiden ohjaamista. Muuttuvat

tilanteet edellyttivät jatkuvaa sopeutumista ja uuden oppimista, mikä nähtiin sekä työn parhaana että haastavimpana puolena.

"Meillä työ voi olla ihan laidasta laitaan – välillä tulee ihan ihme kierrepallo, joissa pitää nopeasti opetella uutta. Siihen liittyy myös paljon vastuuta. Se on parasta, mutta myös haastavaa. Siinä saa tasapainoilla, ja pitää ehkä vähän olla "hullu" tykätäkseen siitä. Mutta juuri siitä saa myös niitä onnistumisen tunteita." (H1)

"Onhan se varmaan päällisin puolin aika kiireistä tässä tilintarkastuksen puolella, että paljon on sisältöä ja työpäivät ovat erilaisia ja aika sillain monessa liemessä samaan aikaan sanotaan näin, mutta kuitenkin sitten tietyllä tavalla se on aina tasapainoistakin eli kyllä se pysyy niin kuin hanskassa." (H4)

Työn joustavuus ja vaikuttamismahdollisuudet lisäsivät motivaatiota ja merkityksellisyyden tunnetta. Etenkin jo kokeneemilla työntekijöillä vaikuttamismahdollisuuksia omaan työhön oli enemmän, mikä koettiin työn hallintaa lisäävänä tekijänä.

"Sain viime syksynä jo valita itse, että milloin on mitäkin tarkastuksia, mä sain järkättyä sinne lomareissut, että se on ihan kivaa. Siinä vaiheessa, kun pääsee tähän asiakasvastaavan rooliin, on aika vapaat kädet, kunhan tiimille sopii ja asiakkaille sopii." (H6)

Useampi haastateltava mainitsi pitävänsä siitä, että saa vastuuta ja pääsee kehittymään. Vaikka vastuun saaminen koettiin yleisesti myönteisenä ja motivaatiota lisäävänä tekijänä, yksi haastateltavista toi esiin myös sen varjopuolia. Uralla eteneminen ja vastuun kasvu lisäsivät työn vaatavuutta, mikä saattoi yllättää kuormittavuudellaan.

"Itse olen tykännyt tosi paljon siitä, että täällä pääsee tekemään ja saa kyllä vastuuta, jos sitä on valmis kantamaan." (H4)

”Kun saat ylennyksiä ja nouset uraportilla, se vastuu on yllättävän raskasta. Työ vaatii paljon enemmän kuin se, että tekisi helppoja tilintarkastuksia. Sitä ei ehkä osannut tajuta kuinka paljon se tulee rasittamaan.” (H6)

Asiantuntijatyön joustavuus ja vaihtelevuus lisäsivät useimpien haastateltavien kokemaa työn mielekkyyttä, mutta samalla oman työn hallinta saattoi ajoittain tuntua haastavalta. Uuden oppiminen ja jatkuvat muutokset edellyttivät vahvaa itsensä johtamista, mikä ei aina ollut helppoa erityisesti uran alkuvaiheessa. Osa haastateltavista toivoi selkeämpiä ohjeistuksia ja enemmän tukea, etenkin tilanteissa, joissa vastuu omasta työstä korostui.

”Haastavinta töissä on just tämä tasapainottaminen välillä olisi ihan kiva, jos joku kertoo tasan tarkkaan mitä teet ja milloin. Kyllä silleen koen, että se on haastavaa, sitten toisaalta se antaa paljon kuitenkin oppeja.” (H1)

”Varmaan samaan aikaan myös se, kun kaikki on tosi uutta, se on just tosi kuormittavaa. Sitten toisaalta, kun meille annetaan tosi paljon myös sitä tilaa oppia. Ehkä sitten tavallaan, kun tehdään konsultointia, musta tuntuu yleisesti, että konsultointikulttuuri on aika kuormittava.” (H2)

Työarjen haastavuutta lisäsivät erityisesti kiire ja siitä aiheutuva paine. Kiireen tunnetta loi tehtävien päällekkäisyys, muuttuvat tilanteet ja ad hoc -tehtävät eli tehtävät, jotka tulivat eteen suunnittelemattomasti ja yllättäen. Tämä vaikeutti myös keskittymistä ja loi tunteen jatkuvasta keskeneräisyydestä. Haastateltavat kokivat, että heillä tulee olla hyvä paineensietokyky, jotta pystyvät pitämään kokonaisuuden hallinnassa.

”Kiirekauden paineet varmaan se, että pystyy handlaa sen, että on miljoona asiaa auki ja kesken samaan aikaan.” (H4)

”Sitten toisaalta, totta kai on tukea ja näin, mutta sitten on kuitenkin ne omat hommat mistä pitää selvitä ja pitää itse pitää huolta siitä kaikki valmistuu aikanaan, jos tulee ongelmia, tiedottaa muita ja handlata

semmoista kokonaisuutta. Onhan tämä aika autonomista työtä varmaan sitten sen yhdistäminen siihen paineen hallintaan, että pysyy paletti kasassa, ne on semmoiset haastavimmat.” (H4)

Yhteenvetona voidaan todeta, että asiantuntijatyössä työskentelevät nuoret aikuiset kokevat työnsä yhtä aikaa innostavaksi ja kuormittavaksi. Työn monipuolisuus, vastuu ja oppimisen mahdollisuudet lisäsivät työn mielekkyyttä ja motivaatiota, mutta samat tekijät aiheuttivat myös paineita ja vaativat jatkuvaa sopeutumista. Työn autonomisuus edellytti vahvaa itsensä johtamisen osaamista, jotta kokonaisuuksia pystyi hallitsemaan ja kuormitusta säätelemään. Seuraavissa alaluvuissa syvennytään tarkemmin siihen, mitkä itsensä johtamisen taidot nuoret aikuiset kokivat tärkeinä asiantuntijatyössä.

6.1.2 Työn organisointi ja ajankäytön säätely

Itsensä johtamisen taidoista yleisimmin nousivat esiin erilaiset oman työn ja ajanhallinnan menetelmät, kuten tehtävälistojen laatiminen, asioiden kirjaaminen ylös sekä itsenäisen työskentelyajan varaaminen kalenteriin. Näiden avulla pyrittiin lisäämään työn ennakoitavuutta ja selkeyttämään arjen kokonaisuutta. Lisäksi osa haastateltavista kertoi hyödyntävänsä kalenteria myös henkilökohtaisten asioiden hallintaan, mikä mahdollisti paremman kokonaiskuvan arjen eri osa-alueista.

”Mä laitan mun kaikki henkilökohtaisetkin jutut työkalenteriin, koska sitä mä luen ihan varmasti. Koko elämä on tuossa Outlookissa” (H6)

Tiukat odotukset aikataulujen suhteen aiheuttavat paineita, joka korosti paineensietokyvyn tärkeyttä. Etenkin tilintarkastuksessa kamppailtiin tehokkuuden ja laadun tasapainosta. Useampi haastateltavista koki tarvitsevansa kehitystä siinä, miten osaa arvioida tehtäviin kuluvaan aikaan tai pitää kiinni suunnitelluista työajoista. He kokivat myös stressiä siitä, että käyttivät omasta mielestään johonkin asiaan liian paljon aikaa.

”Laatu pitäisi olla priimaa, ja samaan aikaan pitäisi olla tehokas, miten ne saa yhdistettyä?” (H7)

”Ehkä pitäisi tehdä pidempään yhtä asiaa keskeytyksettä ja katsoa onko sillä vaikutusta, eteneekö se asia nopeammin. Toi on itsellä sellainen kehityskohde.” (H7)

”Itsessään mua ei häiritse, jos työpäivä venyy, mutta sit siihen yhdistyy se, että samaan aikaan pitää kokea stressiä siitä, että nyt on käyttänyt tän asian tekemiseen liian kauan ja se ei edelleenkään ole valmis.” (H5)

Useampi haastateltavista korosti jatkuvan tietoisuuden tärkeyttä omasta työtilanteestaan ja reagointia ajoissa, jos työkuorma vaikuttaa liian suurelta. He pitivät tärkeänä pysyä kartalla omasta työtilanteestaan ja kommunikoida siitä avoimesti esihenkilölle/toimeksiantovastaaville. Heidän mukaansa se ei riitä, että tilanteesta kommunikoi, kun on jo myöhässä. Osa arvosti sitä, että työtilanteesta kysytään eikä vain anneta tehtäviä, vaikka kalenteri olisi jo täynnä. Yksi haastateltavista koki myös, että nykyään pystyy ja uskaltaa sanoa ei toisin kuin aiemmassa työpaikassa.

”Kun mä huomaan, että en ehdi jotain tekemään, sit mä ajoissa - vaikka se tuntuukin aika pahalta sanon, että en tuu ehtii tekemään näitä” (H3)

”Ei ole sellasta, että kukaan yks laittaisi mulle töitä, vaan ihan kysytään sitä mun työtilannetta. Tämä on tosi iso muutos edelliseen firmaan missä olin siellä, että siellä sitä on tullut vaan kysymättä ja se oli semmoinen tosi kuormittava asia. Sitten kun ei voinut kieltäytyä, koska se ei vaan ollut mahdollista monista eri syistä johtuen. Täällä mä sitten koen, että täällä oikeasti uskaltaa sanoa ei, mikä on tosi hyvä juttu.” (H7)

”Aika paljon kaikkeahan tässä on joutunut opettelemaan myös, ajanhallinta, semmoinen omien rajojen veto, kommunikointitaidot, jotta osaa kommunikoida siitä omasta jaksamisesta ja tilanteesta ja kaikesta osaako vai eikö osaa ja, jos joku on vaikeata tai joku on liian helppoa varmasti se.

Sitten myös se on sitä ajanhallintaa, mutta myös sitä priorisointia, tavallaan miten sen oman työpäivän koostaa.” (H2)

Myös työaikojen joustava käyttö näyttäytyi keskeisenä keinona. Haastateltavat kuvasivat esimerkiksi liukuvan työajan hyödyntämistä kesken työpäivän, työajan sijoittamista omalle vireystasolle sopiviin ajankohtiin sekä työmäärän rytmittämistä siten, että alkuviikkoon sijoittui enemmän työtä ja loppuviikosta pystyi tekemään lyhyempiä työpäiviä. Osa hyödynsi myös hetkiä, jolloin muut eivät olleet työssä, esimerkiksi rauhallisia aamu- ja ilta-aikoja.

”Kun mulla on liukuva työaika, mä oon tehnyt sitä, että mä oon töissä silloin kun muut eivät ole.” (H3)

”Sitten mä pyrin siihen, ettei tekisi mitään ihan älypitkää päivää, muuten just maanantaista torstaihin voi tehdä 8 tuntia tai vähän päälle, että sitten se, perjantai olisi vähän helpompi. Ihan vaan, että saa sen pidemmän rentoutumisjakson.” (H8)

”Jos on semmoinen fiilis, ettei pysty se on parempi siinä kohtaa ehkä kuunnella sitä kroppaa, jos vaan kykenee sitten vaan ottaa käyttöön sitä liukumaa. Silloin sitten taas, kun jaksaa niin tekee pidempään ja näin.” (H8)

Lähes kaikki haastateltavat kuvailivat itseään itseohjautuviksi, joka auttoi työtilanteen hallintaan. He kokivat pystyvänsä ottamaan matalalla kynnyksellä vastaan uusia työtehtäviä ja vastuuta. Moni koki työn itsenäiseksi ja sen myötä korosti itseohjautuvuuden tärkeyttä. Itsensä johtamisen taidoista koettiin olevan hyötyä silloin kun työn kuormitus oli kohtuullinen.

6.1.3 Itsetuntemus ja minäpystyvyys

Useampi haastateltavista reflektoi tekemistään viikoittain, osa jopa päivittäin. He kokivat tuntevansa itsensä hyvin ja osasivat tunnistaa sekä vahvuuksiaan että heikkouksiaan ja

toimia niiden mukaisesti. Osa haastateltavista kuvasi, kuinka hyvä itsetuntemus auttaa omien rajojen tunnistamisessa, mikä tukee palautumista ja ehkäisee kuormittumista.

”Mitä paremmin tunnet itsesi, sitä paremmin pystyt huolehtimaan hyvinvoinnistasasi ja itsesi johtamisesta” (H6)

”Mä pidän sitä, että tuntee ne omat rajat ja jaksamisen ja oikeasti kuulostele myös itteensä niin totta kai se vaikuttaa myös tosi paljon siihen että, millaista mulla on olla töissä.” (H2)

”Kaverini on ollut työuupunut ja siltä olisi voitu välttyä, jos olisi tarpeeksi ajoissa osattu tunnistaa, että tämä (työ) on liikaa minulle”. ”Pitää tunnistaa milloin täytyy painaa jarrua, onhan se ihan älyttömän tärkeitä, että pystyy säätelemään sitä omaa vauhtiaan.” (H8)

Monet kokivat, että hyvät itsensä johtamisen taidot lisäävät tunnetta hallinnasta ja vähentävän stressiä. Moni haastateltava korosti positiivisen asenteen tärkeyttä kohdatessaan stressiä tai vastoinkäymisiä. Haastateltavat olivat oppineet stressinhallinnan keinoja kuten asioiden tekeminen pala kerrallaan ja isomman kokonaisuuden purkaminen pienempiin osiin.

”Kun tottuu siihen ja oppii ja näkee enemmän niin koko ajan kaikesta tulee helpompaa ja sitä kautta ajattelee itsekin, että jos tulee taas joku uusi tilanne vastaan, joka voi vaikuttaa stressaavalta niin ajattelee, että aina on se ensimmäinen kerta mikä jännittää ja stressaa ja pitää vaan päästä yli siitä.” (H1)

”Ehkä mä koitan vaan silleen ajatella, ennenkin on selvitty kaikenlaisista, miksi ei nyt selviäisi.” (H4)

”Kun se riippuu millainen stressi, onko se semmoinen lamaannuttava tai sitten semmoinen, joka vähän tehostaa, jos se on lamaannuttavaa sitten

yleensä mun pitää jotenkin lähteä purkamaan sitä just silleen pienempiin osiin.” (H2)

”Pystyy menemään siihen tilaan ottaa ottaa asian kerrallaan. se on sellainen missä mä oon kehittynyt tai silleen yksinkertaisesti hyväksyy sen, tässä on tällöinen kaaostilanne ja lähtee purkamaan sitä tosi rationaalisesti.” (H3)

Stressi voi heikentää minäpystyvyyden kokemusta vaikuttamalla negatiivisesti fyysiseen ja henkiseen hyvinvointiin. Etenkin työuran alussa olevat kokivat epäonnistumisen pelon aiheuttavan stressiä. Vähemmän aikaa työelämässä olleet haastateltavat kokivat enemmän haasteita stressinhallinnan kanssa kuin jo kokeneemmat. Jos stressi koettiin liian lamauttavana, jo opitut stressinhallinnan keinot eivät auttaneet.

”Ehkä se just, että ei halua epäonnistua, kukapa nyt haluaisikaan. Se sitten se sitten aiheuttaa just sitä stressiä aika paljon.” (H9)

”Stressireaktion voimakkuus vaihtelee. Sitten, jos se reaktio on voimakas, se aiheuttaa semmoisen lamaantumisen sellaisen kuin peura ajovaloissa. Sitten vaikka mä itse tiedostan, että tämä on vaan stressireaktio, vaikka mulla on työkalut siihen, miten sitä stressireaktiota puretaan, jos se aiheutuva tunnetila on riittävän voimakas niin ne opetellut työkalut eivät välttämättä auta.” (H5)

Useampi haastateltava kuvasi kehittyneensä itsensä johtamisen taidoissa työuransa aikana. Moni oli kokenut itsensä johtamisen taitojen puutteen aiheuttavan stressiä aiemmissa työtehtävissä, mutta nykyään, kun taidot olivat kehittyneet myös, työhyvinvointi oli parantunut. Työhyvinvointiin vaikutti positiivisesti myös työvuosien aikana kasvanut itsevarmuus. Nämä asiat taas lisäsivät minäpystyvyyden tunnetta.

”Kaikki tämän joutuu vähän niin kuin itse opettelemaan elämän hallinnan ja kalenteroinnin ja sanomaan ei. Kun itsensä johtaminen on parantunut, se on parantanut työhyvinvointia.” H6

”Itsevarmuus kasvaa työvuosien myötä, voi luottaa enemmän omaan tekemiseensä ja hyvinvointikin lisääntyy, kun ei ole koko ajan epävarma osaako tehdä jotain juttuja” (H7)

”Parasta on, kun näkee oman kehityksen” (H9)

6.1.4 Työn ja vapaa-ajan tasapaino sekä palautuminen

Haastateltavat kuvasivat työhyvinvointiaan pääosin hyväksi, mutta vaihtelua oli huomattavissa tilintarkastuksessa sesonkiaikana ja neuvonantopalveluissa projektien vuoksi. Työhyvinvointi merkitsi myös eri asioita eri haastateltaville. Osa tilintarkastuksen haastateltavista koki, että tehtävän kausiluonteisuuden takia työhyvinvoinnin kuuluukin vaihdella, sillä työn luonne vaatii sitä. He kertoivat pystyvänsä joustamaan työhyvinvoinnistaan väliaikaisesti, kunhan se ei ole pitkäaikaista. Toisaalta heitä helpotti ajatus siitä, että kiireisempi ajanjakso on väliaikaista. Tällöin he priorisoivat työn tekoa ja esimerkiksi kotityöt jäävät vähemmälle huomiolle.

”Joku voisi ajatella, että työhyvinvointi on sitä, että ehdin pitää vapaa-aikaa, ehdin nukkumaan hyvin ja kaikki on jotenkin balanssissa niin tavallaan mun on ihan mahdollista tehdä se kevät niin, että luovun tietystä osasta mun elämäntilintarkastusta.” (H3)

”Mä en ainakaan ajattele, että mun työhyvinvointi olisi ihan pilalla, jos mä en ehdi pitää itsestäni huolta joka hetkessä, kunhan mä tiedostan sen.” (H3)

”Koittaa jotenkin ajatella, että se on tilapäistä ei tää oo niin kuin koko ajan tämmöistä ja koittaa mennä positiivisen kautta ja miettiä miksi tykkää tehdä tätä työtä ne ovat valintakysymyksiä nekin.” (H4)

”Siinä on sellainen selkeä periodi, että nyt tää vaan niin kuin kuuluu tähän ja sitten on pitkät lomat. Se auttaa tosi paljon tätä jaksamista.” (H4)

Haastateltavat näkivät palautumisen työhyvinvoinnin keskeisenä edellytyksenä ja hyödynsivät monenlaisia keinoja sen tukemiseen. Moni haastateltavista koki aktiivisen palautumisen olevan parempi vaihtoehto, kuin täysi lepo esimerkiksi liikunta, riittävä uni, sosiaaliset suhteet ja ruoan laitto toimivat arjen palauttavina käytäntöinä.

”Jos jaksamista mieltii niin semmoinen vastapaino, olisi niin kuin pakko saada palauduttua, vaikka olisi kauhea kiire ja työpäivät ovat todella pitkiä kiirekaudella. Se on se, että on pakko saada jotain vastapainoa, itsellä se on sitä fyysistä rasitusta salilla mikä sitten on se kantava voima. Se on niin kaukana siitä, että istuu tietokoneella päivän.” (H4)

”Jos jotenkin alkaa lipsua kaikista omista rutiineista sen takia, ettei muka jaksa tehdä töiden jälkeen mitään, niin sitten se menee entistä huonompaan suuntaan.” (H4)

Työstä irrottautumisen kokemukset vaihtelivat, sillä osa haastateltavista koki irtautuvansa helpommin työstä ja osalle se aiheutti haasteita. Ajatusten suuntaaminen muualle auttoivat jaksamisen ylläpitämisessä. Osalla myös henkilökohtaisen elämän asiat kuten opiskelun ja työn yhdistäminen lisäsivät kuormitusta ja heikensivät palautumista. Yksi haastateltavista kuvasi, että yksi vapaa ilta ei aina riitä työstä irrottautumiseen, vaan siihen tarvitsee pidemmän ajan kuten kokonaisen viikonlopun.

”Välillä myös oman ajan ottaminen. Se ei riitä, että joku ilta on vapaa vaan, että ihan vaan rohkeasti koko viikonloppu, että nyt en opiskele enkä mieli työsasioita.” (H9)

”Ulkoilu on aika tärkeätä, jos kymmenen tuntia istut ensin työkoneella ja sit rupeat lukemaan vielä tenttikirjaa niin siinä on pakko saada happihyppely, jotta pysyy järki kasassa.” (H9)

”Kun on jotain suunniteltua, tekee jotain läheisten ihmisten kanssa se auttaa irrottaa niitä ajatuksia siitä työstä. Sitten, jos on tosi vähän mitään kalenteroitua, jos on vaikka semmoinen viikonloppu tuossa keväällä, ettei ole mitään, niin huomattavasti enemmän mieltii niitä töitä kuin, jos olisi jotain tekemistä kalenterissa.” (H4)

Työn ja vapaa-ajan tasapainoa haastoi se, että työ kulkeutui helposti vapaa-ajalle ja yksityiselämään Teamsin, sähköpostien ja puhelinsoittojen välityksellä. Osalla sähköpostien lukeminen iltaisin heikensi irrottautumista. Yksi haastateltavista oli aiemmin lukenut sähköposteja iltaisin, mutta oli huomannut sen heikentävän palautumista, joten oli muuttanut toimintatapaansa.

”Kyllä mä saatoin hyvinkin lukea esimerkiksi illalla sähköpostit läpi, että mä tiedän, miten mä aloitan huomisen päivän, mikä tavallaan oli ihan järkevää, koska sitten sä olit jo virittäytynyt, sitten taas huomasi että, sitten se palautuminen ehkä jäi vähän heikommaksi, sitten vaan pyörii koko ajan vaan ne duuniasiat mielessä.” (H9)

Näin ollen voidaan todeta, että omien rajojen tunnistaminen, priorisointi ja kyky irrottautua työstä tukevat jaksamista, mutta ilman tietoista palautumista ja tasapainon ylläpitoa kuormitus kasvaa helposti liialliseksi. Tämä osoittaa, että itsensä johtamisen taidot eivät yksin riitä, vaan ne kietoutuvat työn rakenteisiin ja arjen käytäntöihin, jotka joko mahdollistavat tai rajoittavat työhyvinvoinnin ylläpitämistä.

”Jos sulla ei ole itsensä johtamisen taitoja, se on vähän niin kuin olisi juna ilman jarruja.” (H8)

"Kun johdan itseäni hyvin, pystyn myös johtamaan tiimiä tai tiimiläisiä ja olemaan heille avuksi." (H1)

Jokainen haastateltava tunnisti itsensä johtamisen ja työhyvinvoinnin yhteyden, joten yhteenvetona voidaan todeta, että nuorten asiantuntijoiden työhyvinvointi rakentuu jatkuvassa vuorovaikutuksessa työn kuormitustekijöiden ja omien itsensä johtamisen keinojen välillä. Seuraavassa luvussa siirrytään käsittelemään tarkemmin itsensä johtamista haastavia tekijöitä.

6.2 Itsensä johtamisen haasteet

Vaikka kaikki haastateltavat kokivat itsensä johtamisen taidot hyväksi, jokainen heistä tunnisti tekijät, jotka haastoivat näiden taitojen soveltamista arjessa. Haastateltavat kuvasivat, että itsensä johtaminen on jatkuvaa tasapainottelua suunnitelmallisuuden ja muuttuvien tilanteiden välillä. Tämä kertoo siitä, että vaikka taidot, kuten ajanhallinta, priorisointi ja työn suunnittelu, ovat keskeisiä asiantuntijatyössä, niiden ylläpitäminen ei ole aina yksiselitteistä tai yksilön omasta toiminnasta riippuvaa.

Tutkimuksessa esiin nousseet itsensä johtamisen haasteet liittyivät usein samoihin teemoihin, joita pidettiin myös hyvän itsensä johtamisen edellytyksinä. Koetut itsensä johtamisen haasteet voidaan jakaa kolmeen eri pääteemaan eli työn hallinnan haasteisiin, keskittymisen ja häiriötekijöiden hallintaan sekä omien rajojen noudattamiseen (Kuvio 7). Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan näitä teemoja tarkemmin haastateltavien kokemusten kautta.



Kuvio 7. Itsensä johtamisen haasteet

6.2.1 Työn hallinta

Vaikka haastateltavat kokivat olevansa hyviä kalenteroimaan ja suunnittelemaan ajankäyttöään, suurin osa koki suunnitelluissa aikatauluissa pysymisen haastavaksi. Tämä johtui siitä, että ad hoc -luonteisia tehtäviä oli paljon, joka johti siihen, että jo aikataulutettuja työtehtäviä jouduttiin usein siirtämään kalenterissa eteenpäin toiseen ajankohtaan. Tämä heikensi tunnetta työkuorman hallinnasta.

”Mun mielestä se on monesti tosi hankala tietää, kauanko siihen johonkin asiaan menee aikaa. Jos mä kalenteroin, että kauanko johonkin asiaan menee aikaa, sit tuleekin joku toinen juttu, mikä pitäisikin tehdä ja sit se asia siirtyy, sit se koko kalenteri, ei se ikinä mee niin kun sen suunnittelee, aina tulee vähän jotain mutkia matkaan.” (H7)

”Aikataulut eivät päde. Vaikka sä kuinka aikatauluttaisit sun työn, ja paljonko sulla menee mihinkin aikaa ja mieltisit, että missä sä voit olla mukana niin eihän noi kaikki päde.” (H6)

”Jatkuvalla syötöllä tulevat ad-hoc hommat, mikä sitten taas siirtää muita asioita myöhemmäksi, mikä sit taas siirtää siihen, että pitää tehdä ylitöitä.” (H5)

”Asiasta toiseen poukkoilu, joka syö työn tehokkuutta ja sit samaan aikaan, kun koittaa hoitaa hommansa huolella ja saada hyvän lopputuloksen ja saada kaiken tehtyä niin sit samalla takaraivossa jyskyttää tuntibudjetit ja miten paljon mihinkin voi käyttää aikaa.” (H5)

Työhallintaa haastoi myös useamman asian tekeminen samanaikaisesti, johon moni haastateltavista sortui silloin kun tehtävää oli paljon. Multitaskaus johti tunteeseen siitä, ettei mitään työtehtäviä saa valmiiksi. Yksi haastateltavista vetosi tässä yhteydessä myös tylsistymiseen ja jatkuvien stimulanttien hakemiseen, jonka takia multitaskaus on yleistä.

”Kaikista pahimpia on, kun sulla on miljoona asiaa teamsissa, miljoona asiaa sähköpostissa, miljoona asiaa pitäisi saada valmiiksi. Sitten, jos olet vielä asiakkaalla sun pitäisi oikeasti keskittyä siihen asiakkaaseen. Se on vähän semmoinen niinku ei tyyliin edes tee sitä asiakasta, jonka luona on käymässä, koska se vaan on paljon sitä muuta samaan aikaan, se on varmaan se mikä siihen vaikuttaa se on semmoinen yhtäaikainen kuorma.” (H4)

”Ihmiset tuntuu tylsistyvän hirveän helposti nykyään ja tarvitsevat uutta stimulanttia jatkuvasti.” (H8)

Haastateltavat korostivat hallinnan tunteen tärkeyttä ja kokivat itsensä johtamisen kannalta haastaviksi tilanteet, joihin eivät pystyneet itse vaikuttamaan. Tällaisia asioita joihin haastateltavat kokivat, etteivät pysty vaikuttamaan oli esimerkiksi tilanteet, joissa työn eteneminen riippui asiakkaista tai heidän toimittamastaan aineistosta. Asiakkaan myöhästyminen sekoitti ennalta sovitun aikataulun ja vaati joustoa ja venymistä haastateltavilta.

”Tässä työssä ei voi välttyä stressaavilta tilanteilta, mutta se riippuu siitä, onko tilanne hallussa, jo tulee ad hoc -tilanteita tai kiire, tällaiset pystyn omalla ajankäytölläni miettimään mutta sitten, jos tulee asioita, mitkä ei

ole musta riippuvaisia, että en välttämättä voi vaikuttaa niihin se saattaa olla aika kuluttavia” (H6)

”Voi olla, että ei saada asiakkaita kiinni tai ei saada aineistoa.” (H1)

”Asiakkaat on aika isossa osassa, että jos on myöhässä asiakkaan puolelta niin kaikki meidänkin jutut on myöhässä ja sitähän tää on tosi paljon, että yleensä asiakas on myöhässä ja sitten me ollaan myöhässä sen takia, kun meillä ei ole resurssoitu aikaa sitten itelle siihen tarkastukseen.” (H6)

Priorisointi koettiin keskeisenä itsensä johtamisen taitona, mutta se oli usein haastavaa niin itsestä kuin muistakin johtuvista syistä. Tehtävien priorisointia ja niihin käytettyä aikaa haastoi myös toimeksiantajien erilaiset odotukset aikatauluista ja laadusta.

”Sitten se priorisointi on ehkä vähän vaikeata välillä. Yleensä mä oon kyllä kysynyt joltain managerilta tai joltain kuka sen päätöksen tekee, että kerro minulle mikä on mun prio ykkönen tai mitä mä priorisoin. Se on toisaalta hyvä, joku muu sitten sanoo, ei sitä pidä myöskään ehkä aina tehdä itse”.
(H2)

”Eri ihmisten erilaiset odotukset, jos saa kahdelta eri managerilta käytännössä saman työtehtävän niin se voi kuitenkin olla, että eri henkilöt odottavat erilaista ns. suoritumista siitä tehtävästä.” (H5)

Lisäksi epäselvät roolit ja puutteellinen kommunikaatio aiheuttivat ajoittain epäselvyyttä. Osa tiimeistä oli sopinut yhteisiä pelisääntöjä työhyvinvoinnin tukemiseksi ja arjen työskentelyn helpottamiseksi mutta usein haasteena oli se, että niitä ei noudatettu.

”Paljon töitä ja nopeasti muuttuvat tilanteet yhdistettynä siihen, että kommunikaatio toimii ajoittain tosi heikosti ja toimintatavat ja roolit on ehkä vähän epäselviä ja epäjohtonmukaisia.” (H5)

”On pohdittu, miten kaikkea tehokkuutta, työhyvinvointia ja muuta voisi parantaa, mutta musta tuntuu, että se teoria ja käytäntö ei ihan kohtaa.”

(H5)

6.2.2 Keskittyminen ja häiriötekijät

Haastateltavat keskittymisen ja häiriötekijöiden hallinnan olevan yksiä merkittävimpiä itsensä johtamisen haasteita asiantuntijatyössä. Työpäivien aikana erilaiset keskeytykset kuten kollegoiden kysymykset, sähköpostit ja Teams-ilmoitukset vaikeuttivat työhön keskittymistä. Myös puhelin häiritsi keskittymistä. Moni koki painetta jatkuvasta tavoitettavuudesta, joka aiheutti kuormitusta. Vaikka auttamisen kulttuuri koettiin hyvin tärkeäksi organisaatiossa, osa koki muiden auttamisen haittaavan omaan työhön keskittymistä.

”Vaikea homma on se, kun mä teen niin paljon nuorten kanssa työtä, mulle saattaa tulla 10 ihmiseltä helposti parin tunnin sisään kysymyksiä, sitten kun tulee teamsista kysymyksiä, sitten tulee sähköpostista, sä oot cc:nä viestiketjuissa, asiakkaalta tulee kysymyksiä ja päävastuullisilta sähköpostia. Se että sulle tulee 50–100 sähköpostia päivässä ja sitten teamsissa vähintään 10–15 ihmistä kysyy sun päivän aikana jotain niin kyllä se sun omaan työhön keskittymistä haittaa aika paljon.” (H6)

Jokainen haastateltavista oli sitä mieltä, että heidän keskittymiskykynsä voisi olla parempi. Osa koki keskittymiskykynsä paremmaksi, jos työskentelyolosuhteet olivat sopivat, kun osa taas koki keskittymisen haasteita riippumatta ympäristöstä. Osalla keskittymiskyvyllä oli yhteys työmäärään eli he pystyivät keskittymään kiireessä paremmin kuin silloin, kun aikaa oli enemmän.

”Mä en tiedä haluaisinko mä olla rehellinen. Mullahan on oikeasti aika huono keskittymiskyky.” (H2)

”Sanotaan näin, se (keskittymiskyky) voisi kyllä olla parempikin. Varmaan ehkä aina ajallemme on tyypillistä se, kun on paljon ärsykeitä. Kaikissa on puhelimet ja ruudut läsnä, sitten se jotenkin kärsii. Se olisi varmaan ehkä semmoinen missä voisi kyllä kehittyä tai olisi tarpeen, se varmaan parantaisi sitä tehokkuutta vielä entisestään.” (H4)

”Kun mun täytyy saada jotain tehtyä, ei ole mitään muuta vaihtoehtoa. Mulle on tosi helppoa unohtaa kaikki ympäriltä ja uppoutua. Mun on hirveän vaikea keskittyä silloin kun mulla on paljon aikaa tehdä jotain. Keskittyminen ei yleisesti ole mun semmoinen vahvuus paitsi, kun mua kiinnostaa joku tai mun täytyy saada jotain tehtyä, mä saan sen tehtyä” (H3)

Osa haastateltavista pystyi keskittymään paremmin toimistolla ja osa taas etänä. Useampi tarvitsi keskittyäkseen hiljaisen tilan, jossa ei ole häiriötekijöitä, mutta yksi haastateltavista oli taas sitä mieltä, että hän ei pysty keskittymään liiassa hiljaisuudessa. Pahimmillaan keskittymisen haasteet toimistolla ajoivat tekemään enemmän etätöitä.

”Nyt kun on sellainen pieni koppi, jossa on 3 ihmistä sitten nämä 2 muuta tykkää höpötellä keskenään, mä oon huomannut että, mä en esimerkiksi ikinä ennen tehnyt etätöitä, nyt mä oon alkanut tekemään aika paljonkin viime syksystä lähtien. Mä tarvitsen keskittymiseen sen hiljaisuuden.” (H1)

”Sen kyllä huomaa, kun mäkin kerran viikossa käyn toimistolla, siellä tulee kyllä tosi paljon keskeytyksiä ja se on hyvin erilaista ehkä voisi sanoa tehottomampaa se työskentely.” (H9)

”Kyllä mä nyt toimistolla jotenkin saan silti paremmin keskityttyä. On se helpompi täällä, että joku laittaa sulle viestiä, että tuu auttamaan ja sä meet sinne auttamaan, kun se, että otat Teams-puhelun ja se saattaa kestää paljon kauemmin.” (H6)

Keskittymisen haasteita lisäsi myös palaverien määrä ja niiden peräkkäisyys. Päivät, jotka sisälsivät useampia palavereja, koettiin kuormittaviksi aivoille, sillä palaverit olivat usein putkeen ja ajatuksia ei kerennyt nollaamaan edellisestä palaverista ja kääntämään ajatuksia kohti seuraavaan palaveriin. Tämä lisäsi myös tunnetta töiden kasaantumisesta.

”Koen kauheasti syyllisyyttä siitä, että esimerkiksi tässä päivässä on ehkä 5 palaveria, mikä on paljon ja vaatii paljon ajattelutyötä ja jos siellä niiden väleissä sitten on vaikka jotain puolen tunnin tai tunnin välejä niin niissä ei oikein saa tehtyä mitään kauhean järkevää yleensä. Sä vielä vähän niin kuin mietit sitä edellistä haastattelua ja sitten alat miettimään seuraavaa, sä et niin kuin näe sun kädenjälkeä missään sitten siitä tulee sitä syyllisyyttä.” (H1)

”Toi jos on liikaa palavereita varsinkin sitten, jos on että sä hyppäät suoraan niin sä et kerkeä enää edes muistella tai katsoa, mitä sovittiin siinä edellisessä palaverissa, että saisit kirjoitettua ne oikeasti ylös, että sä vielä muistat ne mitä sun pitää muistaa, se jää kokonaan siitä ja sitten sä et kerkeä valmistautumaan siihen seuraavaan.” (H2)

”Sitten ainakin mulle noi palaverit ovat kuitenkin vielä silleen aika kuormittavia, pitää jotenkin tsemppaa tosi paljon varsinkin sitten, jos on asiakaspalavereita.” (H2)

Haastateltavat olivat kuitenkin löytäneet keinoja keskittymisensä parantamiseen. Moni haastateltavista korosti unen ja levon merkitystä keskittymiskykyyn. Haastetta aiheutti myös se, että osa keinoista tiedettiin, mutta niihin ei haluttu tarttua esimerkiksi Teams ja sähköposti-ilmoitusten sulkeminen tunnistettiin keskittymistä parantavana keinona, mutta osa ei halunnut tehdä sitä, koska halusi pysyä perillä, mitä tapahtuu ja koki menettävänsä hallinnan tunteensa, jos ei saa ilmoituksia.

”Silloin tietenkin helpottaa, kun nukkuu hyvät yöunet niin jaksaa keskittyä. Sitten mä vaikka kuuntelen jotain musiikkia, mulla on semmoiset tietyt listat mitä mä voin kuunnella, jos mun ei tarvitse lukea mitään. Mulla on

noita tommoisia yksittäisiä juttuja millä mä saan sitten sitä keskittymistä, se on kyllä haaste välillä.” (H2)

”Mä olen ottanut teamsista pois sen esikatselun, koska sitten kun sieltä tulee jotain, sitten sä jotenkin hyppäät taas siihen asiaan, sitten se keskeyttää taas vähän sitä päivää.” (H8)

Moni haastateltavista koki flow-tilaan pääsyn auttavan keskittymistä. Flow-tilaan pääsy edellytti vähintään muutaman tunnin keskeytyksetöntä työaika ja rauhallista työympäristöä. Useampi haastateltava kuvasi, että flow-tilaan pääsy on helpompaa, kun kyseessä on mielekäs työtehtävä.

”Välillä sitä huomaa, ei vitsi mä tarvitsisin just sen 2–3 tuntia itselleni, saisi sen oman flown päälle ja saisi keskityttyä. Aika harvoin sellaista tulee. Se on ehkä sellainen mitä haluaisi enemmän ja mitä tarvitsisi enemmän. (H1)

”Musta tuntuu mä oon parhaimmillaan, kun mä pääsen flow-tilaan. Siihen kestää aina joka päivä hetki päästä.” (H3)

”...on helppo päästä sellaiseen flow-tilaan, etenkin jos on joku semmoinen mielekäs työtehtävä.” (H5)

Haastateltavat korostivat yksilöiden erilaisia tarpeita kuten itselle sopivien työaikojen ja vireystilan löytämistä keskittymiskyvyn optimoimiseksi. He toivoivat entistä sallivampaa kulttuuria, jotta voisivat noudattaa itselle sopivia työaikoja. Kun vireystila ja näin ollen myös keskittymiskyky olivat heikompia, haastateltavat siirtyivät tekemään rutiininomaisia ja vähemmän vaativampia tehtäviä.

”Se pitäisi mennä niin, silloin kun sulle on paras silloin sä teet ne keskittymistä vaativat tehtävät. Osalle se on aamu, osalle se on ilta. Se kulttuuri pitäisi olla semmoinen, että kaikki on ok. Me ollaan erilaisia.” (H3)

”Sitten sitä vaihtaa herkästi semmoiseen johonkin excelin pyörytykseen, missä ei välttämättä tarvitse ihan niin paljon sitä aivotyötä.” (H8)

6.2.3 Omien rajojen noudattaminen

Tehtävistä kieltäytyminen ainakin avustavalla tasolla koettiin haastavaksi. Etenkin silloin, jos tehtävät koettiin mielenkiintoisena, niistä oli vaikeaa kieltäytyä. Osa syyllistyi myös ns. kahmimaan tehtäviä ja yliresursoimaan kalenteria, joka aiheuttaa kuormitusta. Yksi haastateltavista koki, että työmäärää ei seurattu esihenkilöiden toimesta, vaan sitä tuli itse säädellä ja huolehtia ettei liikakuormitusta tule.

”Osaan sanoa ei asioille mitkä ei kiinnosta mut sit, jos mä oon innoissani sitten tulee otettua tosi paljon liikaa.” (H6)

”Eihän meillä kukaan mitään seuraa, kaikki on itsestä kiinni.” (H6)

Moni haastateltavista koki osaavansa asettaa omat rajansa, mutta haasteita aiheutti se, että rajoja ei aina kunnioitettu.

”Omien rajojen vetäminen tulee mulle nykyään aika luonnostaan, mutta sit se on vaikeata, kun sitä ei oteta huomioon. Se että sä pysyt siinä, että tämä on se mun raja, vaikka joku yrittää sinne polkemaan niin sä vaan pysyt siinä, että ei tämä ei sovi mulle. Se on tällä hetkellä tuntunut, että on ollut vähän hankalaa sen kanssa.” (H2)

Osa haastateltavista koki riittämättömyyden tunnetta, jonka koettiin heikentävän työhyvinvointia. Riittämättömyyden tunnetta koettiin erityisesti kiireisinä aikoina, jolloin työtehtäviä oli samanaikaisesti paljon kesken. Kun tehtäviä ei saatu valmiiksi se ei myöskään tuonut onnistumisen kokemuksia, joka taas heikensi motivaatiota. Yksi haastateltavista kuitenkin korosti, että vaikka olisi kuinka kiire ja kokisi riittämättömyyden tunnetta se ei saa kuitenkaan ottaa valtaa mielenterveyden tai hyvinvoinnin kustannuksella.

"Kun tuntuu ettei saa tehtyä riittävästi ja on liikaa, sitä huolimatta, että on kahdeksasta kuuteen toimistolla ja niin kun tekee lauantaina ja sunnuntaina ja silti on se riittämättömyyden tunne se, että tää ei oo riittävästi." (H5)

"Esihenkilöiden rooli vaikuttaa paljon. Jos mulla on kiire ja sanon, etten pysty tekemään mitään ylimääräistä, mutta silti esihenkilö pyytää tekemään vielä lisää ja kiireellä, vaikka sillä ei olisi oikeasti niin kiire, niin en voi johtaa itseäni hyvin. Tulee tunne, että epäonnistuin ja olen huono työntekijä." (H2)

"Oli sitten kuinka kiire hyvänsä niin omaa mielenterveys ja hyvinvointi ei voi kyllä kaatua enää." (H6)

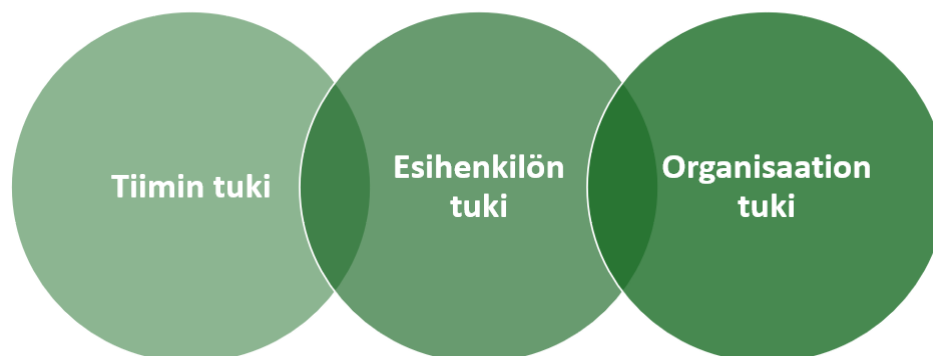
Yhteenvetona voidaan todeta, että nuorten aikuisten itsensä johtamisen haasteet liittyivät ennen kaikkea työnhallintaan, keskittymiseen sekä omien rajojen asettamiseen. Ad hoc -tehtävät, keskeytykset ja epäselvät roolit vaikeuttivat työn suunnittelua ja priorisointia, mikä heikensi hallinnan tunnetta. Haasteet näkyivät stressinä ja riittämättömyyden tunteena, mutta myös tarpeena kehittää palautumisen keinona ja rajojen vetämistä. Tulokset osoittavat, että itsensä johtamisen haasteet eivät johdu vain yksilön taidoista, vaan myös työn rakenteista ja tiimien toimintakulttuurista.

6.3 Tuki itsensä johtamisen ja työhyvinvoinnin vahvistamiseksi

Haastatteluissa nousi esiin, että nuorten aikuisten kokema työhyvinvointi ja kyky johtaa itseään kytkeytyvät vahvasti siihen, millaista tukea he saavat sekä lähimmältä esihenkilöltään että organisaatiolta laajemmin. Työnantajan ja esihenkilön toiminnalla voidaan joko mahdollistaa tai vaikeuttaa itsensä johtamisen toteutumista arjessa.

Tuen muodot vaihtelivat arjen tiimitasoisesta yhteistyöstä ja esihenkilön vuorovaikutteisesta ohjauksesta aina organisaation tarjoamiin rakenteellisiin ja

koulutuksellisiin ratkaisuihin. Tässä luvussa tarkastellaan, millaista tukea nuoret aikuiset toivoivat työhyvinvointinsa ja itsensä johtamisensa tueksi kolmella tasolla: tiimiltä, esihenkilöltä ja organisaatiolta (Kuvio 8).



Kuvio 8. Eri tuen muodot

6.3.1 Tiimin tuki

Tiimi koettiin tärkeäksi voimavaraksi, joka tuki nuorten aikuisten itsensä johtamista arjessa. Vertaistuki, auttamisen kulttuuri ja avoin ilmapiiri vahvistivat yhteenkuuluvuutta ja helpottivat työarkea. Myös rajojen sekä keskittymisen kunnioittaminen nähtiin merkittävänä tukimuotoina. Tiimiläisiltä sai usein apua ja vastauksia nopeasti, mikä helpotti työn etenemistä ja loi turvallisuuden tunnetta.

”Kyllä meillä on tosi semmoinen avoin ilmapiiri meillä ihmiset kertovat myös tavallaan työn ulkopuolisista asioista.” (H2)

Monet haastateltavat kuvasivat tiimin vuorovaikutusta myönteiseksi ja avoimeksi. Yhdessä keskusteleminen ja mahdollisuus jakaa kokemuksia lisäsivät tunnetta siitä, ettei kukaan jää yksin työssään. Haastateltavat keskustelivat tiimissä paljon myös henkilökohtaisen elämän asioista, mikä lisäsi yhteisöllisyyttä ja mahdollisti vertaistuen myös jaksamisen näkökulmasta.

”Mä oon kyllä tykännyt siitä, meillä tiimissä, kun ollaan kuitenkin avoimia sitten myös tavallaan tietää, jos jollain on vaikka, arjessa vähän rankempaa. Ihan eri tavalla tiimi pystyy myös sitten tukemaan työnteossa.” (H2)

”Hyvä se on, että voi puhua ihmisille, meillä on hirveän hyvä ilmapiiri kaikkien vertaisten kanssa.” (H3)

Tiimin tuki näkyi konkreettisesti myös työtehtävien sujuvuudessa. Haastateltavat kuvasivat, että kollegoilta sai nopeasti apua aikataulutukseen, työn priorisointiin ja substanssikysymyksiin liittyvissä asioissa. Tämä helpotti työn hallintaa ja tuki samalla itsensä johtamista.

”Tarvittaessa saa apua sekä tämmöiseen aikataulutukseen ja kaikkeen substanssiin ja pystyy tukeutumaan kollegoihin.” (H4)

”Vaikka kaikilla on kiire ja vaikka siinä voi olla viivettä aina saa vastauksia kysymällä. Niitä asioita myös pohditaan sitten kokeneempien kollegoiden kanssa, se ehkä auttaa siihen omaan aikataulutukseen, että saa tarvittaessa apua.” (H9)

6.3.2 Esihenkilön tuki

Esihenkilön tuki näyttäytyi haastatteluissa merkittävänä työhyvinvointiin ja itsensä johtamiseen vaikuttavana tekijänä. Parhaimmillaan esihenkilöiden toiminta koettiin kannustavaksi, esimerkilliseksi ja työn hallinnan tunnetta vahvistavaksi. Esihenkilön läsnäolo, avoin vuorovaikutus ja luottamuksellinen ilmapiiri lisäsivät työntekijöiden kokemusta siitä, että he voivat tuoda esiin kuormitukseen ja jaksamiseen liittyviä asioita turvallisesti.

”Mun mielestä hän itse näyttää tosi hyvää mallia tai oon ottanut aika paljonkin vaikutteita, miten hän johtaa koko tiimiä. Sitten oon ottanut itse mallia vähän siitä, miten mä sitten ohjaan, vaikka avustavia (työntekijöitä) tai toimeksiantoja.” (H1)

”On kiinnostunut yksilöstä, auttaa ymmärtämään alaista paremmin ja mitkä asiat ovat hänelle tärkeitä, jolloin pystyy tukemaan toista - siitä esihenkilöille maksetaan.” (H8)

Esihenkilön rooli koettiin erityisen merkitykselliseksi työkuorman ja jaksamisen seuraajana. Esihenkilön tukea toivottiin etenkin uransa alussa olevien työntekijöiden työkuorman säätelyyn, sillä itsensä johtamisen taidot ei välttämättä ole vielä niin kehittyneet. Haastateltavat toivat esiin, että hyvinvoinnin tukeminen edellyttää aktiivisuutta esihenkilöltä.

”Kyllä se ehkä on semmoinen mikä firman ja esihenkilön puolelta tulee, että siihen aidosti pyritään kiinnittämään huomiota, että työmäärä olisi kestävä. Sitten se on sun valinta siinä pienemmässä mittakaavassa, että sä voit tehdä priorisointia ja itse suunnitella sitä sun työtä, mutta pyritään antamaan semmoista speksit ja lähtötilanne missä on mahdollista vaikuttaa asioihin.” (H4)

”Ei ole sellasta, että kukaan yks laittais mulle töitä, vaan ihan kysytään sitä mun työtilannetta. Tämä on tosi iso muutos edelliseen firmaan missä olin siellä, että siellä sitä on tullut vaan kysymättä ja se oli semmoinen tosi kuormittava asia. Sitten kun ei voinut kieltäytyä, koska se ei vaan ollut mahdollista monista eri syistä johtuen. Täällä mä sitten koen, että täällä oikeasti uskaltaa sanoa ei, mikä on tosi hyvä juttu.” (H7)

”Kyllähän jokaisen pitää opetella ajankäytön hallinta. Kyl mä ymmärrän, että nuorempana tarkastajana, kun ei ole ollut alalla niin et sä tiedä, että paljonko mihinkin menee aikaa, joten tällaiset asiat olisi hyvä, että tulisi ylhäältä päin.” H6

”Se (kuormittuminen) on tässä työssä aika iso vaara, vaikka sä johtaisit itseäsi täydellisesti niin se ei välttämättä auta, monet asiat varsinkin nuorena niin kun uran alussa ne pitäisi tulla sieltä ylhäältä.” H6

Osa haastateltavissa koki ristiriitaisuutta siinä, että esihenkilön tuki oli teoriassa hyvällä tasolla, sillä hänen kanssaan oli puhuttu työhyvinvoinnin tilasta ja sovittu yhteisistä käytännöistä. Kuitenkaan muut kollegat tai toimeksiantovastaavat eivät kunnioittaneet esihenkilön kanssa sovittuja käytäntöjä. Haasteita aiheutti tilanteet, jossa tehtävät ei tule suoraan esihenkilöltä vaan muilta esimerkiksi toimeksiantovastaavilta, jotka eivät ole niin perillä työtilanteesta eivätkä tietoisia esihenkilön kanssa sovituista työhyvinvointia tukevista käytänteistä.

”Koitetaan löytää aina niitä keinoja, jotka ovat mulle parhaiten toimivia, halutaan luoda sellainen työympäristö, jossa mä pystyn tekemään parhaani. Mutta sitten kun mennään siihen käytännön työympäristöön, suurin osa töistä on sellaisia mitä mä en tee oman esihenkilöni kanssa siinä sitten yleisessä sanotaanko tiimellyksessä, siinä mä koen, on usein tosi voimakas ristiriita sen kanssa mitä on just puhuttu.” (H5)

Kaikissa tapauksissa esihenkilön tuki ei ollut johdonmukaista. Työntekijät kokivat, että välillä, jos pyytää apua esihenkilöllä tulee muita kiireitä ja silloin asia helposti jää. Usein kuitenkin tukea saatiin pyydettyä, mutta samalla haastateltavat kokivat, että tuki ei ole systemaattista.

”Olisi aidosti kiinnostunut alaistensa asioista muutenkin kuin roolinsa pakottamana” (H4)

”Koen nytkin, kun on sanonut esihenkilölle useamman kerran, että nyt on aika paljon hommaa, että mä tarvitsen apua. Sitten ollaan ”OK hyvä kun sanoit” sitten tunnin päästä tulee ”kerkeätkö tehdä tämän, tämän, tämän” huomiseksi. Siinä vähän unohtuu, että toisaalta tukea kyllä saa sillä hetkellä, kun pyytää, mutta se ei ole semmoista systemaattista, minkä ymmärrän, kun on paljon töitä ja on paljon ihmisiä.” (H2)

Osa koki, että ei välttämättä tarvitse esihenkilöltä niin paljoa tukea, jos arjessa on muita henkilöitä kuten kokeneempia kollegoita kenen kanssa keskustella työtehtävistä ja itsensä johtamisesta.

”Se coachinkin kanssa keskusteleminen on kiva. Siitä tulee semmoinen olo, että on vähän helpompi uskoa itseään, mutta loppujen lopuksi se lähtee itsestä tai silleen ilmankin sitä musta tuntuu, että mä tekisin näitä samoja liikkeitä.” (H3)

Lisäksi esihenkilöiden johtamisosaamista pidettiin kehittämisen kohteena, sillä asiantuntijasta esihenkilöksi siirtyminen ei automaattisesti tuo valmiuksia työmäärän hallintaan tai itsensä johtamisen ohjaamiseen. Esihenkilöiltä toivottiin parempia valmiuksia ohjata työhyvinvointia ja itsensä johtamista. Osa mainitsi myös, että itsensä johtamisen koulutuksia olisi hyvä toteuttaa myös esihenkilöinä ja coacheina toimiville.

”Jos olisin vaikka jotain esihenkilö tai coach, mä veikkaan niille olisi kanssa aika hyvä just tällainen. Varsinkin ne, jotka ovat pidemmän linjan esihenkilöitä tai ei tarvitse edes olla esihenkilö vaan toimeksiantovastaava, heillä on niin omat toimintatavat ne ei välttämättä sitten osaa ajatella niitä tiimiläisten tilanteita.” (H1)

6.3.3 Organisaation tuki

Organisaation tarjoama tuki näyttäytyi ennen kaikkea rakenteellisena: sen avulla voitiin joko helpottaa tai vaikeuttaa työn kuormittavuuden hallintaa. Haastatteluissa korostui, että organisaation tehtävänä on luoda riittävän selkeät rakenteet ja puitteet, joiden sisällä työntekijä voi johtaa itseään. Tällainen tasapaino työnantajan ohjauksen ja yksilön autonomian välillä nähtiin edellytyksenä realistiselle työkuormalle ja hallittavalle arjelle. Konkreettisina esimerkkeinä mainittiin työmäärien ja aikataulujen parempi ennakointi sekä yhtenäiset käytännöt, jotka vähentäisivät epäselvyyksiä ja tukisivat itsensä johtamista arjessa.

”Työnantaja antaisi ne eväät siihen. Totta kai, kun ihmiset ovat yksilöitä, se itsensä johtaminen on sanan merkityksessä itsensä johtamista, että olisi ne

olosuhteet semmoiset, että on mahdollista ylläpitää toisaalta, vaikka sitä työhyvinvointia ylläpitäviä toimintatapoja, mutta sitten toisaalta ehkä kehittää niitä omia toimintatapoja.” (H4)

”Kyllä se on ehkä se, että olisi mahdollisimman hyvä alusta tai semmoinen pohja sille, että pystyy toisaalta rakentaa omia toimintatapoja, mutta sitten toisaalta se mitä aiemmin puhuttiin se aikatauluhomma ja se, että täällä tehdään niitä tehtäviä mitä työnantaja meille osoittaa viime kädessä, sitten se pysyy sellainen realistisella tasolla se työkuorma.” (H4)

Ennakoitavuus ja yhtenäiset pelisäännöt nähtiin edellytyksinä sille, että itsensä johtaminen voi toteutua mielekkäästi. Yksi haastateltavista toivoi esimerkiksi koko organisaatiolle sisäisen viestinnän käytäntöjä, jotta yhteydenottoja kollegoilta ei tulisi ilta- ja yöaikoina eikä viikonloppuisin. Yhteydenotot haastoivat työstä irrottautumista ja lisäsivät tunnetta jatkuvasta tavoitettavuudesta.

”Ois ihan kiva, että meille tulisi esimerkiksi säännöt sisäiseen viestintään, että esimerkiksi puoli kolmelta yöllä ei saisi laittaa viestiä kellekään Teamsissä, mutta meillä ei ole mitään tällaisia ja tällaista tapahtuu.” (H6)

Haastateltavat kaipasivat organisaatiolta inhimillisyyttä ja psykologisesti turvallista ilmapiiriä. Tärkeää oli, että työnantaja osoittaa välittävänsä työntekijöiden jaksamisesta kysymällä kuulumisia ja kannustamalla pitämään vapaita ja varmistamalla, että tämä on käytännössä mahdollista.

”Yleisesti mä oon sen puolella, että työyhteisössä olisi enemmän empatiaa ja herkkyyttä sille, jos joku sanoo omasta jaksamisestaan tai jostain muusta niin siihen reagoidaan tosissaan” (H3)

”Jos keskustellaan esim. palautekeskustelua siinä esihenkilö voisi sanoa, hei että muista pitää itsestäsi huolta, tee näitä asioita. Tiedätkö, ehkä

semmoinen inhimillisyys välillä tuntuu puuttuvan täältä kokonaan. Semmoinen lämminhenkisyys ja välittäminen.” (H9)

Haastateltavat korostivat myös yksilön vastuuta työhyvinvoinnista huolehtimisessa ja asioista kommunikoimisessa, sillä kukaan ei voi tehdä näitä asioita toisen puolesta.

”En näe, että yrityksestä kuuluisi tulla semmoinen laitos, joka käyttää kaikki resurssinsa siihen, että ihmisillä on hyvä olla. Kyllä se lähtee siitä, että haluaako sen [työhyvinvoinnin] itse saavuttaa ja sitten, kun sille [työhyvinvoinnille] tekee jotain niin toivoisi, että olisi ihmisiä, jotka ottavat sen tosissaan.” (H3)

”Paljon helpompaa on sellaiselle ihmiselle, joka tekee asialle konkreettisesti jotain kertomisen lisäksi. Toki kaikki ei välttämättä osaa sitä.” (H3)

Neuvonantopalveluiden haastateltavat työntekijät osallistuivat keväällä 2025 järjestettyyn ulkoisen kouluttajat tarjoamaan itsensä johtamisen valmennuskokonaisuuteen. Tilintarkastuksen haastateltavat työntekijät osallistuvat valmennuskokonaisuuteen syksyllä 2025. Erityisesti uransa alkuvaiheessa olevat työntekijät kokivat Organisaatiossa X keväällä 2025 järjestetyt itsensä johtamisen koulutukset hyödyllisiksi. Haastateltavat, jotka eivät olleet vielä osallistuneet koulutuksiin odottivat mielenkiinnolla tulevia koulutuksia. Monen mielestä itsensä johtamisen ja työhyvinvoinnin koulutukset ovat tarpeellisia ja niitä voi jatkossakin järjestää.

”Ne keskustelut oli tosi hyviä. Me käytiin niitä vaikka oman tiimin kesken, ja silloin pääsi puhumaan siitä, mikä kullekin on vaikeaa. Mun mielestä tommoisia keskusteluja pitäisi käydä yleisemminkin. Jos joku on jossain heikko, se voi olla toisen vahvuus ja siitä voidaan oppia.” (H2)

”Mun mielestä ihan vaikka ottaa pienenä tietoiskuna ajoittain, vaikka vuosittain vähän muistuttelee mieleen, kun tää on just sellainen aihe mitä ei ehkä aktiivisesti ajattele.” (H1)

Yhteenvetona nuoret aikuiset toivovat työnantajalta tukea kolmella tasolla. Tiimit tarjosivat vertaistukea ja apua arjessa, mutta niiden toimintaa tulisi täydentää selkeämmillä viestintä- ja yhteistyökäytännöillä. Esihenkilöiltä odotetaan ennakoivaa ja aktiivista otetta työn kuormituksen hallintaan sekä realistista tavoitteiden asettamista. Organisaatiotasolla nuoret toivovat selkeitä rakenteita, resursointikäytäntöjä ja konkreettisia työkaluja työn ja ajankäytön hallintaan mutta myös inhimillistä tukea, joka näkyy välittämisenä, palautumisen mahdollistamisena ja lämminhenkisempänä johtamiskulttuurina.

7 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tässä luvussa tuodaan esiin tutkimuksen kannalta keskeisimmät tulokset, joita peilataan aiempiin tutkimuksiin. Tutkielman tavoitteena oli selvittää, miten nuorten aikuisten itsensä johtamisen taidot vaikuttavat heidän työhyvinvointiinsa asiantuntijatyössä. Tavoitteeseen tähdättiin kolmen tutkimuskysymyksen avulla: Miten nuoret aikuiset kokevat itsensä johtamisen taitojen yhteyden työhyvinvointiinsa asiantuntijatyössä, millaisia haasteita nuoret aikuiset kokevat itsensä johtamisessa asiantuntijatyössä ja millaista tukea nuoret aikuiset toivovat työnantajalta itsensä johtamisen ja työhyvinvoinnin tueksi. Tutkimuskysymyksiin haettiin vastauksia teorian ja empirian avulla.

Teoreettinen viitekehys tarkasteli nuorten aikuisten asemaa asiantuntijatyössä sekä itsensä johtamisen merkitystä työn vaatimusten ja voimavarojen mallin näkökulmasta. Lisäksi avattiin itsensä johtamisen keskeiset osa-alueet ja strategiat sekä työhyvinvoinnin yhteys niihin. Tutkielman empiirinen aineisto koostui yhdeksästä puolistrukturoidusta teemahaastattelusta, jotka analysoitiin sisällönanalyysin avulla. Tässä luvussa kootaan tutkimuksen keskeiset havainnot, verrataan niitä aiempaan tutkimustietoon ja luodaan johtopäätöksiä. Lisäksi luvussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta, tuodaan esiin sen rajoituksia sekä esitetään käytännön suosituksia ja mahdollisia jatkotutkimuksen aiheita.

7.1 Tutkimuksen keskeiset tulokset ja teoreettinen kontribuutio

Tutkimuksen tulokset vastasivat pääosin teoreettista viitekehystä, mutta paljastivat myös uusia näkökulmia, jotka syventävät ymmärrystä itsensä johtamisesta ja työhyvinvoinnista nuorten asiantuntijoiden kontekstissa. Tutkimuksen johtopäätökset muodostetaan mukautetun työn vaatimusten ja voimavarojen (JD-R) mallin pohjalta, jonka avulla tarkastellaan, miten työn vaatimukset, työn voimavarat sekä itsensä johtamisen taidot henkilökohtaisina voimavaroina vaikuttavat toisiinsa ja selittävät nuorten aikuisten työhyvinvointia asiantuntijatyössä. (Kuvio 2.)

JD-R-mallin mukaan työn psykososiaaliset piirteet voidaan jaotella kahteen pääluokkaan: työn vaatimuksiin ja työn voimavaroihin. Itsensä johtamisen strategiat toimivat tällaisina voimavaroina tukien työn vaatimusten hallintaa, työn voimavarojen hyödyntämistä ja itsensä johtamisen taitojen toteutumista. Itsensä johtamisen taidot toimivat henkilökohtaisina voimavaroina ja linkkinä työn vaatimusten ja voimavarojen välillä. (Bakker & Demerouti, 2007, s. 321; Demerouti, 2001, s. 501.) Teorian ja tulosten pohjalta luotu malli on kuvattu luvun 7.1. loppuun ja sen sisältö avataan tarkemmin seuraavissa alaluvuissa (Kuvio 9).

7.1.1 Työn vaatimukset

Työn vaatimukset vaativat jatkuvaa fyysistä tai henkistä ponnistelua ja voivat siten aiheuttaa fysiologisia ja psykologisia kuormituksia (Demerouti, 2001, s. 501). Tässä tutkimuksessa vaatimuksiksi nousivat työn hallinta, kiire, jatkuva tavoitettavuus, muuttuvat tilanteet ja epäselvät odotukset, jotka aiheuttivat kuormitusta nuorten aikuisten asiantuntijatyössä. Vaikka työn vaihtelevuus ja monipuolisuus nähtiin pääosin positiivisena asiana, niiden yhdistäminen liian nopeaan vastuun saamiseen nähtiin kuormitusta lisäävänä tekijänä.

Haastateltavat tunnistivat asiantuntijatyön vaativan itseohjautuvuutta ja jokainen haastateltava koki itsensä itseohjautuvaksi. Tämä on linjassa Mannermaan (2024, s. 35) sekä Sonnentagin ja Fritzin (2014, s. 72–75) havaintojen kanssa, joidenka mukaan muuttunut työelämä ja sen sisältämät stressitekijät, kuten työkuorma ja aikapaineet, vaikeuttavat irrottautumista ja palautumista, mikä korostaa itseohjautuvuuden ja oman ajankäytön hallinnan merkitystä työhyvinvoinnin tukemisessa.

Teknologian kehitys on tuonut positiivisia muutoksia, mutta samalla myös uusia kuormitustekijöitä jatkuvan tavoitettavuuden ja monikanavaisen viestinnän aiheuttamia keskeytyksiä (Guest, 2017, s. 22–23). Haastatellut nuoret aikuiset kuvasivat keskittymiskyvyn olevan olennainen osa työn hallintaa ja hyvinvoinnin ylläpitämistä. Vaikka keskittymiskyky ei kuulunut tämän tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen, se

nousi tutkimuslöydöksistä vahvana teemana. Tulosta voidaan tarkastella suhteessa itsensä johtamisen käyttäytymisstrategioihin, sillä keskittymiskyky heijastaa yksilön kykyä ohjata omaa toimintaa ja tarkkaavaisuutta kohti tavoitteita. Näin ollen keskittymiskyky voi muodostaa uuden, täydentävän näkökulman itsensä johtamisen taitojen tutkimukseen.

Asiantuntijatyön vaatimukseen voidaan vastata käyttäytymiseen keskittyvien strategioiden avulla, sillä strategiat lisäävät itsetietoisuutta ja tukevat käyttäytymisen hallintaa (Neck & Houghton, 2006, s. 271). Myös tässä tutkimuksessa ilmenneet ajanhallinta, suunnittelu ja priorisointi voidaan nähdä käyttäytymiseen keskittyvinä strategioina, jotka auttavat vastaamaan työn vaatimukseen ja toimivat keinoina ylläpitää työn hallinnan tunnetta ja ehkäistä kuormitusta.

Vaikka itsensä johtaminen on yksilön vastuulla, sen edellytykset syntyvät vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että vaikka itsensä johtamisen strategioilla voidaan vastata työn vaatimukseen, itsensä johtamista haastaa usein ne asiat, mihin ei pysty itse vaikuttamaan kuten organisatoriset, rakenteelliset ja yhteisölliset tekijät. Jotta itseään pystyy johtamaan, työkuorman tulee olla kohtuullinen, sillä liian suuri työkuorma aiheuttaa kaaoksen tunnetta ja heikentää oman työn hallintaa.

7.1.2 Työn voimavarat

Tässä tutkimuksessa työn voimavaroiksi nousivat esihenkilöltä, tiimiltä ja organisaatiolta saatu tuki, autonomia ja vaikuttamismahdollisuudet, uuden oppimisen sekä kehittymismahdollisuudet. Työn voimavarat tukevat työtehtävien tavoitteiden saavuttamista, vähentävät työn vaatimuksia ja niihin liittyviä fysiologisia ja psykologisia kustannuksia sekä edistävät yksilön henkilökohtaista kasvua ja ammatillista kehittymistä (Demerouti, 2001, s. 501).

Tulosten mukaan työn voimavarat kytkeytyivät sisäiseen motivaatioon ja työn merkityksellisyyteen. Tämä tukee Manzin (1986) sekä Manzin ja Neckin (1999) näkemystä luonnollisista palkitsemisstrategioista, joiden on havaittu vahvistavan työn imua ja sisäistä motivaatiota. Myös Neck ja Houghton (2006, s. 281) korostavat, että itsensä johtamisen ydin on juuri sisäisen motivaation vahvistaminen käyttäytymis- ja ajattelustrategioiden kautta. Tämä tekee työstä merkityksellisempää ja tukee jaksamista erityisesti asiantuntijatyössä. Haastatteluissa tämä ilmeni siten, että nuoret aikuiset kokivat työnsä palkitsevaksi erityisesti silloin, kun he näkivät oman työnsä tulokset tai saivat palautetta onnistumisistaan. Lisäksi nuoret aikuiset arvostivat työssään urakehitys- ja oppimismahdollisuuksia, mitkä lisäsivät heidän motivaatiotaan sekä kokemusta työn merkityksellisyydestä. Tätä väitettä vahvistaa myös Mankan ja Mankan (2023, s. 108–109) havainto, jonka mukaan jatkuva oppiminen tukee ammatillista kehittymistä ja vahvistaa työn merkityksellisyyden kokemusta, mikä voi toimia suojatekijänä kuormittumista vastaan.

Autonomia ja vaikutusmahdollisuudet näyttäytyivät tässä tutkimuksessa keskeisinä työn voimavaroina. Haastateltavat kokivat saaneensa vastuun lisänneen motivaatiota ja helpottaneen työn organisointia, mikä puolestaan vähensi kuormittumisen riskiä. Tulokset tukevat Decin ja Ryanin (2000, s. 70) näkemystä siitä, että sisäistä motivaatiota vahvistavat valinnan mahdollisuudet, tunteiden huomioiminen ja mahdollisuudet itseohjautuvuuteen, sillä ne lisäävät kokemusta autonomiasta. Etenkin jo pidemmällä urallaan olevat haastateltavat kokivat työnsä sisältävän vaikutusmahdollisuuksia. Uran alkuvaiheessa olevilla vaikutusmahdollisuudet koskivat enemmän oman työn sisältöä ja tehtävien hoitamiseen liittyvää päätöksentekoa.

Esihenkilöltä saatava tuki nähtiin merkittävänä työhyvinvointiin ja itsensä johtamiseen vaikuttavana tekijänä. Haastateltavat toivoivat esihenkilöiltä ennen kaikkea aitoa kiinnostusta yksilöä ja hänen hyvinvointiaan kohtaan. Esihenkilön vastuulla on tunnistaa vahvuudet ja tarjota mahdollisuuksia hyödyntää niitä, jotta he pysyvät motivoituneina ja energisinä. (Bencsik ja muut, 2016, s. 93; Chillakuri & Mahanandia, 2018, s. 34–35.)

Työnantajalta toivottiin edellytyksiä itsensä johtamisen toteuttamiseen, kuten realistista työkuormaa, yhteisiä pelisääntöjä sekä ymmärrystä ja inhimillisyyttä. Esihenkilön ja työnantajan kannattaa tukea itsensä johtamista, sillä Hararin ja muiden (2021, s. 898–899.) mukaan työntekijöiden itsensä johtamisen taitojen tukeminen voi edistää tuottavaa ajattelua, asenteita ja käyttäytymistä. Nuorten työkyky -tutkimuksessa työkyvyn tukeminen nähtiin paitsi työyhteisön tehtävänä myös työnantajan kasvatuksellisenä vastuuna (Levanto ja muut, 2025, s. 4). Johtopäätöksenä voidaankin todeta, että työnantajalla ja esihenkilöillä on vastuu työhyvinvoinnin ja itsensä johtamisen taitojen tukemisessa.

7.1.3 Itsensä johtamisen taidot henkilökohtaisena voimavarana

Nuoret aikuiset kokevat itsensä johtamisen taitojen olevan keskeinen voimavara asiantuntijatyössä. He kuvasivat, että työssä menestyminen edellyttää oman toiminnan suunnittelua, ajanhallintaa, priorisointia sekä kykyä hahmottaa laajoja kokonaisuuksia, mikä auttoi hallitsemaan työn kuormitusta ja ylläpitämään jaksamista vaativissakin tilanteissa. Tulokset tukevat Inamin ja muiden (2021, s. 3596) havaintoa siitä, että vahvat itsensä johtamisen taidot lisäävät työntekijöiden työinnostusta, sitoutumista organisaatioon ja yleistä työssä suoriutumista. Kaikki haastateltavat kokivat, että heillä on hyvät itsensä johtamisen taidot, mikä näyttäytyi lisääntyneenä motivaationa ja sitoutumisena.

Palautumisen sekä työn ja muun elämän tasapainon merkitys korostui tuloksissa. Nuoret aikuiset näkivät työstä irrottautumisen ja aktiivisen palautumisen tukevan hyvinvointia ja ehkäisevän uupumusta, joka on linjassa Sonnentagin ja Fritzin (2014, s. 74) näkemyksen kanssa, jonka mukaan irrottautuminen suojaa työntekijää työn kuormituksen haitallisilta vaikutuksilta. Toisaalta haastateltavat tunnistivat myös työn ja vapaa-ajan tasapainon haasteet, mutta kokivat voivansa priorisoida työtä ja joustaa muista elämän osa-alueista väliaikaisesti kiireisimpinä aikoina. Haastateltavat korostivat kuitenkin, että pitkällä aikavälillä tämä ei ole kestävä vaihtoehto ja se edellyttää jatkuvaa oman jaksamisen reflektointia sekä omien rajojen tiedostamista ja niistä kiinni pitämistä.

Tästä herää kuitenkin kysymys, voiko hetkellinen kova kuormitus aiheuttaa haasteita pitkällä aikavälillä.

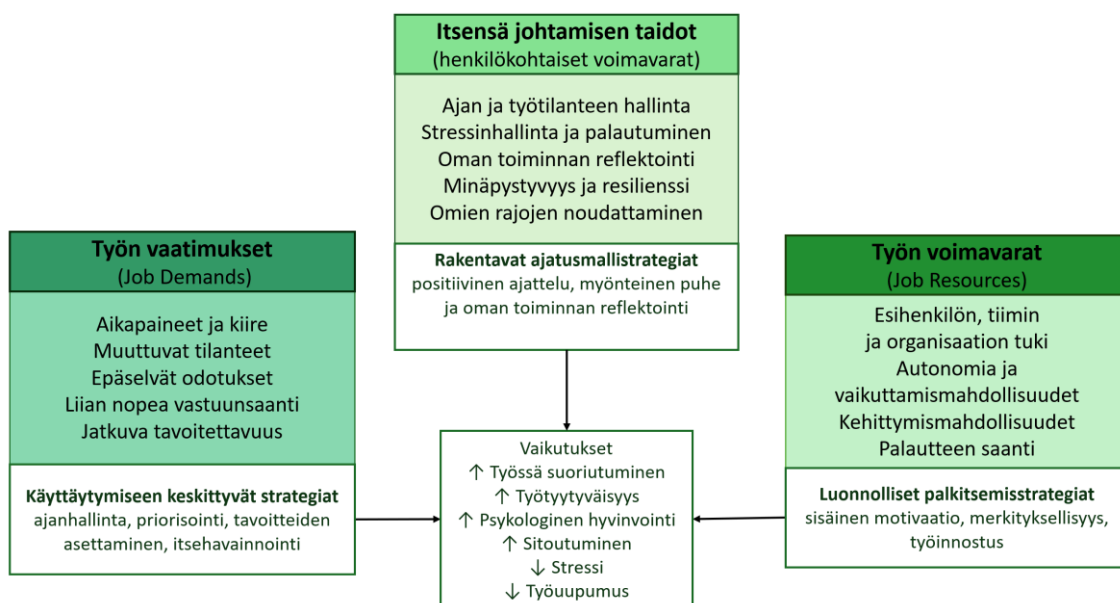
Rakentavat ajatusmallistrategiat korostuivat erityisesti positiivisen ajattelun ja mielenhallinnan näkökulmasta (Harari ja muut, 2021, s. 894–895). Haastatteluissa minäpystyvyyden kehittyminen näkyi siinä, miten nuoret aikuiset kuvasivat oppineensa hallitsemaan stressiä ja suhtautumaan haastaviin tilanteisiin rakentavammin. Tilanteet, jotka aiemmin herättivät epävarmuutta tai jännitystä, koettiin helpommiksi, kun niistä oli kertynyt kokemusta. Haastateltavat kuvasivat kykenevänsä pilkkomaan haasteita pienempiin osiin ja lähestymään ongelmia rationaalisesti, mikä kertoo hyvästä mielenhallinnasta ja ajattelun joustavuudesta. Näiden strategioiden voidaan katsoa vahvistavan myös minäpystyvyyttä, sillä ne edistävät oppimista, sopeutumiskykyä ja luottamusta omiin kykyihin työelämän muutoksissa. Tämä on linjassa Banduran ja Cervonen (1986, s. 93) havainnon kanssa, jonka mukaan he keillä on vahva minäpystyvyyden tunne jatkavat sinnikkäästi epäonnistumisista huolimatta, kunnes onnistuvat.

Haastatteluiden perusteella pidempään työelämässä olevilla oli enemmän itsensä johtamisen keinoja kuin vähemmän työelämässä oleville. Moni jo pidempään asiantuntijatehtävissä olevista koki, että heillä ei vielä traineejaksolla tai uran alussa ollut hyviä itsensä johtamisen taitoja, mutta he ovat kehittyneet niissä huomattavasti verrattuna työuran alkuun. Tämän perusteella voidaan päätellä, että sekä minäpystyvyys että resilienssi vahvistuvat työuran edetessä, sillä ne rakentuvat kokemuksen, reflektion ja oppimisen kautta. Tätä vahvistaa Grygorenkon ja Naydonova (2023, s. 76) näkemys, jonka mukaan resilienssi ei ole pysyvä ominaisuus, vaan se kehittyy elämäkokemusten myötä ja vahvistuu, kun yksilö saa onnistumisen kokemuksia ja sosiaalista tukea.

Näin ollen itsensä johtamisen strategiat toimivat yhdistävänä tekijänä työn vaatimusten ja voimavarojen välillä sekä lisäävät työn hallinnan tunnetta, resilienssiä ja hyvinvointia. Tulosten perusteella itsensä johtamisen taidot eivät ainoastaan tue yksilön selviytymistä

työn vaatimuksista, vaan myös mahdollistavat työn voimavarojen tehokkaamman hyödyntämisen. Näin ollen itsensä johtamisen taidot voidaan nähdä keskeisenä henkilökohtaisena voimavarana, joka edistää kokonaisvaltaista työhyvinvointia.

On kuitenkin hyvä huomioida, että itsensä johtamisen taidot eivät korvaa hyvää johtamista. Vaikka itsensä johtamisen taidot vahvistavat yksilön kykyä hallita työn vaatimuksia ja hyödyntää työn voimavaroja, ne eivät yksinään riitä kompensoimaan puutteellista johtamista. Huono johtaminen voi heikentää työn voimavaroja merkittävästi, koska epäselvä viestintä, palautteen puute, epärealistiset odotukset ja vähäinen tuki esihenkilöltä vähentävät työntekijän mahdollisuuksia käyttää ja kehittää itsensä johtamisen taitojaan. Tällöin yksilön voimavarat kuluvat työn vaatimuksiin ilman riittävää palautumista tai tukea.



Kuvio 9. Itsensä johtamisen taidot toimivat henkilökohtaisina voimavaroina työn vaatimusten ja voimavarojen välillä (mukaillen Bakker & Demerouti, 2007, s. 313).

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että nuorten aikuisten itsensä johtamisen taidot ovat merkittävä työhyvinvointia tukeva tekijä asiantuntijatyössä. Tutkimuksen tulokset osoittavat selkeän yhteyden itsensä johtamisen taitojen ja työhyvinvoinnin välillä, mikä vahvistaa aiempaa tutkimusta, jonka mukaan itsensä johtaminen tukee työntekijöiden

hyvinvointia vähentämällä stressiä ja lisäämällä työtyytyväisyyttä (Stewart ja muut, 2010, s. 193–194).

Haastateltavat kuvasivat, että itsensä johtamisen taitojen puute heijastuu hallinnan menettämisenä ja kuormittumisen lisääntymisenä. Eräs haastateltava kiteytti asian toteamalla: ”jos itsensä johtamisen taitoja ei ole, se on vähän niin kuin olisi juna ilman jarruja”, mikä kuvastaa itsensä taitojen merkitystä työssä jaksamisen ja hyvinvoinnin kannalta.

7.2 Tulosten luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida uskottavuuden, luotettavuuden ja eettisyyden käsitteillä. Uskottavuudella tarkoitetaan sitä, miten tutkimusta lukevat henkilöt hyväksyvät tutkimuksen tulokset tosiksi ja luottavat siihen, että aineisto on kerätty ja analysoitu asianmukaisesti sekä huolellisesti. Luotettavuus tarkoittaa sitä, että tutkija vakuuttaa lukijan siitä, että hän on kyennyt valitsemaan ja käyttämään perusteltuja ja oikeanlaisia lähestymistapoja sekä menetelmiä ratkaistakseen tutkimusongelman ja toteuttaakseen tutkimuksen. Eettisyydellä taas viitataan siihen, että tutkija on noudattanut eettisiä periaatteita koko tutkimuksen ajan. (Puusa ja muut, 2020.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa voidaan pohtia siirrettävyyttä eli olisivatko tutkimustulokset mahdollisia jossakin toisessa tutkimusympäristössä ja voitaisiinko aihetta tutkia siellä uudelleen (Puusa ja muut, 2020). Tutkimukseni ei pyri yleistettävyyteen, vaan siirrettävyyteen eli siihen, että lukija tai toinen tutkija voi arvioida voisiko samankaltaisia tuloksia syntyä eri ympäristössä. Näin ollen tulokset voisivat olla mahdollisia myös toisessa organisaatiossa tai samankaltaisessa asiantuntijatyön kontekstissa.

Jos tutkija itse on osallinen tutkittaviin tapahtumiin (esimerkiksi käyttää aineistoa organisaatiosta, jossa hän työskentelee) hänen reflektiivisyytensä omaan

tutkimusprosessiin nähden on keskeinen tekijä tutkimuksen luotettavuuden kehittymisessä tutkimuksen aikana (Puusa ja muut, 2020). Koska tutkimusaineisto on kerätty organisaatiosta, jossa itse työskentelen, minun on tullut tietoisesti tarkastella omaa ajattelua, roolia ja sen vaikutuksia koko tutkimusprosessin ajan.

Laadullisen tutkimuksen arvioinnissa uskottavuus liittyy siihen, missä määrin tutkimuksen tulokset koetaan todentuntuiksi ja tieteellisesti perustelluiksi (Puusa ja muut, 2020). Tässä tutkimuksessa uskottavuutta on pyritty lisäämään systemaattisella aineistonkeruulla ja analyysillä sekä yksityiskohtaisella tutkimusprosessin raportoinnilla. Haastattelut toteutettiin luottamuksellisessa ilmapiirissä, mikä mahdollisti avoimen keskustelun ja lisäsi aineiston syvyyttä. Näiden tekijöiden avulla tutkimuksen tulokset heijastavat mahdollisimman luotettavasti haastateltavien kokemuksia ja näkemyksiä.

Tutkimuksen eettisyys on varmistettu noudattamalla hyvää tieteellistä käytäntöä ja tietosuojaohjeistusta. Haastatteluihin osallistuminen oli vapaaehtoista, ja kaikki aineisto käsiteltiin luottamuksellisesti ja anonymisoitiin analyysin yhteydessä. Näin tutkimus täyttää myös eettisesti kestävästä tieteellisestä toiminnasta periaatteet.

7.3 Rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset

Vaikka tutkimuksella saatiin monipuolisesti tietoa nuorten aikuisten itsensä johtamisen ja työhyvinvoinnin kokemuksista, tutkimuksessa on kuitenkin joitakin rajoitteita. Tutkimus tehtiin laadullisena tutkimuksena ja aineisto kerättiin yhden organisaation nuorilta aikuisilta, joten tuloksia ei voida yleistää laajemmin kaikkiin asiantuntijatyön ympäristöihin (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 86). Jos tuloksista olisi haluttu laajemmin yleistettävissä olevat, tutkimuksen olisi voinut toteuttaa kvantitatiivisena tutkimuksena esimerkiksi kyselytutkimuksena useamman eri asiantuntijaorganisaation nuorille aikuisille (Alasuutari, 2011). Kuitenkin tulokset tässäkin muodossa tarjoavat arvokasta vertailupohjaa samankaltaisille asiantuntijaorganisaatioille, joissa nuorten työntekijöiden hyvinvointi ja itseohjautuvuus ovat ajankohtaisia teemoja.

Jatkotutkimuksessa voitaisiin tarkastella eri ikäryhmien välisiä eroja itsensä johtamisen taidoissa ja niiden vaikutuksessa työhyvinvointiin. Aiemmat tutkimukset ovat tarkastelleet kokeneempien asiantuntijoiden itsensä johtamisen taitoja ja tässä tutkimuksessa keskityttiin nuoriin aikuisiin, mutta taitojen kehittymistä eri ikäryhmissä on tutkittu vähän (Ndiango, 2025; Neck & Houghton, 2006; Sjöblom ja muut, 2022). Eri ikäryhmien itsensä johtamisen taitojen vertailu voisi paljastaa, millaisia työn vaatimuksia eri uravaiheissa olevat kokevat, millaisia voimavaroja he tarvitsevat sekä miten kokemuksen karttuminen, elämäntilanne ja työroolit vaikuttavat itsensä johtamiseen. Tällainen tutkimus tukisi myös organisaatioita kehittämään hyvinvointikäytäntöjä ja koulutuksia eri uran vaiheissa oleville.

Joki (2024, s. 152) nimeää esihenkilöiden johtamisosaamisen yhdeksi osaksi työhyvinvoinnin perustaa. Jatkossa olisi mielenkiintoista tarkastella esihenkilöiden näkökulmaa nuorten aikuisten itsensä johtamiseen ja työhyvinvointiin. Tämä tutkimus toi esiin, että nuoret aikuiset kaipaavat tukea erityisesti ajankäytön säätelyssä, työn hallinnassa ja omien rajojen noudattamisessa. Olisi tärkeää ymmärtää, miten esihenkilöt kokevat oman roolinsa näiden taitojen tukemisessa ja millaisia käytännön keinoja heillä on vahvistaa työntekijöiden itseohjautuvuutta ilman, että vastuu työhyvinvoinnista siirtyy liiaksi yksilölle. Tällainen tutkimus voisi syventää ymmärrystä siitä, millaiset johtamiskäytännöt parhaiten tukevat nuoria työntekijöitä ja miten organisaatiot voivat luoda tasapainon autonomian ja tuen välille.

Stewartin ja muiden (2011, s. 213) katsaus korostaa, että tarvitaan lisää tutkimusta itsensä johtamisen kehityksestä ajan myötä ja eri konteksteissa, joten voisi olla kiinnostavaa toteuttaa pitkittäistutkimus nuorten aikuisten itsensä johtamisen taitojen kehittymisestä uran eri vaiheissa. Tämä tutkimus osoitti, että taidot, kuten ajanhallinta, rajojen vetäminen ja palautumisen hallinta, kehittyvät kokemuksen myötä, mutta ei vielä voinut selvittää, miten ja millaisissa tilanteissa ne vahvistuvat. Pitkittäinen tarkastelu toisi syvempää ymmärrystä siitä, miten itsensä johtamisen taidot muovautuvat eri

uravaiheissa ja miten ne vaikuttavat työhyvinvointiin, sitoutumiseen ja motivaatioon pitkällä aikavälillä. (Vogl, 2013, s. 2–3.)

Lisäksi olisi mielenkiintoista tarkastella keskittymiskykyä osana itsensä johtamista ja oman työn hallintaa. Tässä tutkimuksessa keskittymiskyky nousi esiin keskeisenä, mutta teoreettisesti toistaiseksi vähän käsiteltynä teemana. Työelämän digitalisoituminen ja jatkuvat keskeytykset haastavat yksilöiden kykyä ylläpitää keskittymistä, mikä tekee tarkkaavaisuuden hallinnasta olennaisen osan itsensä johtamisen taitoja. Keskittymiskyvyn palauttaminen on jaksamisen keskeinen edellytys ja se edistää palautumista. (Laine, 2025.) Jatkotutkimus voisi syventää ymmärrystä siitä, miten työntekijät säätelevät keskittymiskykyään ja miten tämä vaikuttaa työhyvinvointiin ja työn hallinnan kokemuksiin.

Yhteenvetona voidaan todeta, että jatkotutkimuksen kannalta keskeistä olisi tarkastella itsensä johtamista ja työhyvinvointia eri ikä- ja uravaiheisiin sekä työympäristöihin mukautuvina ilmiöinä. Tämä tutkimus tarjoaa hyvän lähtökohdan syvemmälle ymmärrykselle siitä, miten yksilön taidot, esihenkilön tuki ja organisaation käytännöt yhdessä rakentavat työhyvinvointia asiantuntijatyössä. Tulevaisuuden tutkimus voisi näin vahvistaa kokonaisvaltaista näkemystä työelämästä, jossa hyvinvointi ja tuloksellisuus kulkevat rinnakkain.

7.4 Käytännön suositukset

Tämän tutkimuksen tulokset tarjoavat näkökulmia ja kehitysehdotuksia suomalaisille organisaatioille, jotka haluavat vahvistaa nuorten asiantuntijoiden työhyvinvointia ja tukea heidän itsensä johtamisen taitojaan. Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että monia havaittuja ilmiöitä ei ole sidottu vain yhteen organisaatioon, vaan ne heijastavat laajemminkin suomalaisen asiantuntijatyön piirteitä. Siksi näitä tuloksia voidaan hyödyntää kehittämistyön tukena myös muissa työyhteisöissä.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että nuorten aikuisten työhyvinvointia voidaan vahvistaa erityisesti tukemalla itsensä johtamisen taitojen kehittämistä ja ylläpitämistä. Haastateltavat arvostivat työnantajassaan luottamusta nuoriin, urakehittymismahdollisuuksia sekä matalaa hierarkiaa, jotka lisäsivät työn merkityksellisyyttä ja sitoutumista. Samalla he kokivat haasteita työn hallinnassa ja omien rajojen noudattamisessa. Näiden havaintojen perusteella työhyvinvoinnin ja työn hallinnan tunteen vahvistaminen edellyttää käytäntöjä, jotka tukevat koko työyhteisöä. Tulokset osoittivat, että työhyvinvointia voidaan tukea lisäämällä mahdollisuuksia hyödyntää joustavia työaikakäytäntöjä. Useat haastateltavat kertoivat tunnistavansa, milloin heidän vireystilansa ja keskittymiskykynsä ovat parhaimmillaan, osalle sopi paremmin työskentely aamulla ja osalle illalla. Osa koki silti painetta työskennellä ns. normaalina työaikana klo 8–16, vaikka Organisaatiolla X on käytössä liukuva työaika. Tämän takia asiantuntijaorganisaatioiden tulisi rohkaista työntekijöitään työskentelemään silloin, kun vireystila on parhaimmillaan. Työntekijät voisivat hyödyntää liukuvaa työaikaa enemmän ja organisaation kulttuuri tulisi olla salliva sen suhteen. Organisaatiot voisivat kannustaa myös työntekijöitään tekemään työpäivän kahdessa osassa esimerkiksi niin, että käy urheilemassa kesken työpäivän ja sen jälkeen jatkaa työskentelyä. Tämä tukisi työn ja vapaa-ajan tasapainoa.

Monet haastateltavat kokivat jatkuvan tavoitettavuuden heikentävän työn hallinnan tunnetta ja lisänneen painetta hoitaa asiat heti. Kuormittavuutta lisäsi se, että kollegat ja toimeksiantovastaavat olivat yhteydessä mihin aikaan päivästä vaan. Osa oli saanut yhteydenottoja myös yöaikaan tai aikaisina aamuina, joka heikensi työn ja vapaa-ajan tasapainoa ja palautumista. Näin ollen suomalaisissa organisaatioissa tulisi kiinnittää huomiota selkeiden viestintäkäytäntöjen luomiseen. Säännöissä tulisi olla kellon ajat, jolloin saa olla yhteydessä sekä ohjeet viestien ajastamiseen. Vaihtoehtona olisi myös rohkaista työntekijöitä siihen, että heidän ei tarvitse olla jatkuvasti tavoitettavissa ja he voivat sulkea ilmoitukset vapaa-ajallaan.

Koska haastateltavat kokivat keskeytysten häiritsevän heidän keskittymistään ja itsensä johtamista ja kukaan haastateltavista ei kertonut tiimensä hyödyntävän keskeytyksetöntä työaikaa, organisaatioiden tulisi kannustaa tiimejä sopimaan keskeytyksettömästä työajasta. Tämä voisi parantaa keskittymistä ja lisätä tuottavuutta, kun keskeytykset ja häiriöt minimoitaisiin. Lisäksi se parantaisi tehtävien valmiiksi saamista ja sitä kautta lisäisi onnistumisen kokemuksia.

Haastatteluissa toistui kokemus liian tiiviistä palaveriputkista ja palautumisen puutteesta työpäivän aikana. Vaikka Organisaatiolla X on käytössä lyhennetyt palaverien kestot (esim. 20 minuuttia tai 50 minuuttia), haastateltavat kokivat, että näitä ei noudateta, minkä vuoksi useampi palaveri on putkeen ilman taukoa ja edellisen palaverin asioita ei kerkeä nollaamaan eikä asennoitua seuraavaan palaveriin. Muissakin suomalaisissa organisaatioissa olisi hyödyllistä tarkastella palaverikäytäntöjä kriittisesti ja jättää enemmän siirtymäaikaa kokousten väliin, esimerkiksi lyhennetyillä palaverien kestoilla ja lyhyillä tauoilla. Nämä muutokset voisivat parantaa keskittymistä työpäivän aikana.

Yhteenvetona voidaan todeta, että suomalaisissa asiantuntijaorganisaatioissa nuorten aikuisten työhyvinvointia voidaan vahvistaa tukemalla itsensä johtamisen taitoja ja työn hallinnan edellytyksiä sekä selkeyttämällä työn ja vapaa-ajan tasapainoa. Samalla on tärkeää, että organisaatiot rakentavat kulttuuria, joka perustuu luottamukseen, oppimiseen ja inhimillisyyteen. Nämä tekijät muodostavat pohjan kestäväälle työhyvinvoinnille ja sitoutumiselle ja siten myös suomalaisen työelämän tulevaisuuden kilpailukyvyille.

Lähteet

- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Vastapaino. Noudettu 16.8.2025 osoitteesta <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789517685030>
- Arnett, J. J. (2007). Suffering, Selfish, Slackers? Myths and Reality About Emerging Adults. *Journal of youth and adolescence*, 36(1), 23-29. <https://doi.org/10.1007/s10964-006-9157-z>
- Aslan Yilmaz, H. (2022). Self-Awareness and Self-Consciousness: A Review from the Perspective of Social Psychology. *Psikiyatride güncel yaklaşımlar*, 14(4), 437-445. <https://doi.org/10.18863/pgy.1029405>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bandura, A., & Cervone, D. (1986). Differential engagement of self-reactive influences in cognitive motivation. *Organizational behavior and human decision processes*, 38(1), 92–113. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(86\)90028-2](https://doi.org/10.1016/0749-5978(86)90028-2)
- Bencsik, A., Juhász, T., & Horváth-Csikós, G. (2016). Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of competitiveness*, 6(3), 90-106. <https://doi.org/10.7441/joc.2016.03.06>
- Carmeli, A., Meitar, R., & Weisberg, J. (2006). Self-leadership skills and innovative behavior at work. *International journal of manpower*, 27(1), 75-90. <https://doi.org/10.1108/01437720610652853>
- Chillakuri, B., & Mahanandia, R. (2018). Generation Z entering the workforce: The need for sustainable strategies in maximizing their talent. *Human resource management international digest*, 26(4), 34-38. <https://doi.org/10.1108/HRMID-01-2018-0006>
- Costantini, A., & Weintraub, J. (2022). The Benefits of Being Proactive While Working Remotely: Leveraging Self-Leadership and Job Crafting to Achieve Higher Work Engagement and Task Significance. *Frontiers in psychology*, 13, 833776. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.833776>

- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of applied psychology, 86*(3), 499-512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Grad, F. P. (2002). The Preamble of the Constitution of the World Health Organization. *Bulletin of the World Health Organization, 80*(12), 981-984. Noudettu 29.10.2025 osoitteesta <https://www.proquest.com/scholarly-journals/preamble-constitution-world-health-organization/docview/220140723/se-2>
- Grygorenko, Z., & Naydonova, G. (2023). The concept of “resilience”: History of formation and approaches to definition. *Public Administration and Law Review, 2*, 76–88. <https://doi.org/10.36690/2674-5216-2023-2-76-88>
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human resource management journal, 27*(1), 22–38. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>
- Günther, K. & Hasanen, K. (2021). *Johdanto: Tutkimuksen kulku*. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Noudettu 7.2.2025 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-prosessi/tutkimuksen-kulku/>
- Harari, M. B., Williams, E. A., Castro, S. L., & Brant, K. K. (2021). Self-leadership: A meta-analysis of over two decades of research. *Journal of occupational and organizational psychology, 94*(4), 890-923. <https://doi.org/10.1111/joop.12365>
- Heilman, P. (2022). Asiantuntijuuden käsite ja osa-alueet. *Hallinnon tutkimus, 41*(4). <https://doi.org/10.37450/ht.111274>
- Hopp, W. J., Iravani, S. M. R., & Liu, F. (2009). Managing White-Collar Work: An Operations-Oriented Survey. *Production and operations management, 18*(1), 1-32. <https://doi.org/10.1111/j.1937-5956.2009.01002.x>
- Houghton, J. D., & Jinkerson, D. L. (2007). Constructive Thought Strategies and Job Satisfaction: A Preliminary Examination. *Journal of business and psychology, 22*(1), 45-53. <https://doi.org/10.1007/s10869-007-9046-9>

- Houghton, J. D., & Neck, C. P. (2002). The revised self-leadership questionnaire: Testing a hierarchical factor structure for self-leadership. *Journal of managerial psychology*, 17(8), 672-691. <https://doi.org/10.1108/02683940210450484>
- Inam, A., Ho, J. A., Sheikh, A. A., Shafqat, M., & Najam, U. (2023). How self leadership enhances normative commitment and work performance by engaging people at work? *Current psychology (New Brunswick, N.J.)*, 42(5), 3596-3609. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-01697-5>
- Joki, M. (2024). *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja* (8., uudistettu painos.). Kauppakamari. Noudettu 2.2.2025 osoitteesta [https://kauppakamaritieto.fi.proxy.uwasa.fi/ammattikirjasto/teos/henkilostoasiantuntijan-kasikirja-8-painos-2024#kohta:Henkil\(\(f6\)st\(\(f6\)\)\(\(ad\)asiantuntijan\(\(20\)k\(\(e4\)sikirja](https://kauppakamaritieto.fi.proxy.uwasa.fi/ammattikirjasto/teos/henkilostoasiantuntijan-kasikirja-8-painos-2024#kohta:Henkil((f6)st((f6))((ad)asiantuntijan((20)k((e4)sikirja)
- Juhila, K. (2021). *Laadullinen tutkimus ja teoria*. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Noudettu 7.2.2025 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullisen-tutkimuksen-ominaispiirteet/>
- Järvensivu, A. & Syrjä, S. (2014). *Sukupolviaaltoteoria ja suomalaisen työelämän sukupolvet*. Teoksessa A. Järvensivu, R. Nikkanen & S. Syrjä (toim.) Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat (s. 41–59). Tampere University Press. Noudettu 17.5.2025 osoitteesta <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/103673/978-951-44-9338-6.pdf?sequence=1>
- Kallunki, E. (2024, 23. huhtikuuta). *Koetko ahdistusta samoista asioista kuin muut? Näin suomalaiset vastasivat Ylen kyselyssä*. Yle.fi. Noudettu 2.2.2025 osoitteesta <https://yle.fi/a/74-20084574>
- Kelly, J. (2023, 26. lokakuuta). *What Is The Difference Between Blue-Collar And White-Collar Jobs?* Forbes. Noudettu 31.7.2025 osoitteesta <https://www.forbes.com/sites/jackkelly/2023/10/26/what-is-the-difference-between-blue-collar-and-white-collar-workers/>

- Kostamo, T. & Martela, F., 2024. *Organisaatiosuunnittelu motivaation ja innovatiivisuuden lähteenä*. Teoksessa Työn tuuli 1/2024. Noudettu 7.2.2025 osoitteesta https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_012024_hr.pdf
- Lehmuskoski, K., Mattila-Holappa, P., Juvonen-Posti, P. & Väänänen, A. (2022) Mielenterveyden toimijahahmot - Laadullinen tutkimus nuorista työntekijöistä kuntasektorilla. *Journal*, 45(4). <https://doi.org/10.37451/kuntoutus.125397>
- Levanto, S., Smedlund, A., Hinkkanen, N., Matilainen, V., Mertanen, J., Suhonen, I., Vatanen, J. & Martimo, K. (2025). *Nuorten työkyky*. Ilmarinen. Noudettu 16.6.2025 osoitteesta https://www.ilmarinen.fi/media_global/uutishuoneen-liitteet-ja-lohkot/2025/tutkimusraportti_nuoret_2025_ilmarinen.pdf
- Li, J., Kaltiainen, J. & Hakanen, J. (2023, 16. tammikuuta). *Nuorten aikuisten työhyvinvoinnin ja mielenterveyden kehitys 2021–2022*. Työterveyslaitos. Noudettu 27.4.2025 osoitteesta <https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/tyosta-mielta-ja-mielenterveytta-eri-sukupolvet-tyoelaman-aallokoissa>
- Litchfield, P., Cooper, C., Hancock, C., & Watt, P. (2016). Work and Wellbeing in the 21st Century. *International journal of environmental research and public health*, 13(11), 1065. <https://doi.org/10.3390/ijerph13111065>
- Mainka, D., Pestotnik, A., & Altmann, S. (2025). Job design in blue- and white-collar jobs: The influence of transformational leadership on job crafting and i-deals. *Personnel review*, 54(2), 740-761. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2023-0206>
- Manka, M. (2012). *Työnilo* (3. painos.). Talentum Media. Noudettu 7.4.2025 osoitteesta [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.proxy.uwasa.fi/teos/GAJBGXBTDG#kohta:Ty\(\(f6\)nilon\(\(20\)k\(\(e4\)site\(\(20\):Stre:ssimallit\(\(20\)/piste:b1194](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.proxy.uwasa.fi/teos/GAJBGXBTDG#kohta:Ty((f6)nilon((20)k((e4)site((20):Stre:ssimallit((20)/piste:b1194)
- Manka, M., & Manka, M. (2023). *Työhyvinvointi* (3., uudistettu painos.). Alma Talent. Noudettu 30.3.2025 osoitteesta <https://triton.fina.fi/Record/tria.382681?sid=4982207905>

- Mannermaa, K. (2024). *Työntekijätaidot: Käsikirja*. Alma Talent. Noudettu 30.3.2025 osoitteesta [https://bisneskirjasto-almainsights-fi.proxy.uwasa.fi/teos/BAXBXATFBJEE#kohta:TY\(\(d6\)NTEKIJ\(\(c4\)TAIDOT\(\(a0\)\(\(2013\)\(\(20\)K\(\(e4\)sikirja](https://bisneskirjasto-almainsights-fi.proxy.uwasa.fi/teos/BAXBXATFBJEE#kohta:TY((d6)NTEKIJ((c4)TAIDOT((a0)((2013)((20)K((e4)sikirja)
- Manz, C. C. (1986). Self-Leadership: Toward an Expanded Theory of Self-Influence Processes in Organizations. *The Academy of Management review*, 11(3), 585. <https://doi.org/10.2307/258312>
- Manz, C. C., & Neck, C. P. (1991). Inner leadership: Creating productive thought patterns. *Academy of Management perspectives*, 5(3), 87-95. <https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274477>
- Marttinen, E. (2025). Elämän- ja työuravalinnat: Nuorten ja nuorten aikuisten henkilökohtaiset tavoitteet, identiteetin kehitys ja hyvinvointi. *Psykologia*, 55(4), 293–296. <https://doi.org/10.62443/psykologia.v55i4.97452>
- Maslach, C. (1993). Burnout: A Multidimensional Perspective. Kirjassa: Professional burnout: Recent developments in theory and research (pp.19-32). *Taylor & Francis*. Noudettu 2.5.2025 osoitteesta https://www.researchgate.net/publication/263847970_Burnout_A_Multidimensional_Perspective
- Neck, C. P., & Houghton, J. D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of managerial psychology*, 21(4), 270-295. <https://doi.org/10.1108/02683940610663097>
- Ndiango, S. (2025). The power of self-leadership! Unravelling the role of self-leadership on academics' research productivity. *Cogent education*, 12(1). <https://doi.org/10.1080/2331186X.2024.2442889>
- Prussia, G. E., Anderson, J. S., & Manz, C. C. (1998). Self-leadership and performance outcomes: The mediating influence of self-efficacy. *Journal of organizational behavior*, 19(5), 523-538. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199809\)19:5<523::AID-JOB860>3.0.CO;2-I](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199809)19:5<523::AID-JOB860>3.0.CO;2-I)

- Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus. Noudettu 26.4.2025 osoitteesta <https://tritonias.finna.fi/Record/tria.378779?sid=4971900304>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *The American psychologist*, 55(1), 68-78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Salmimies, R. (2008). *Onnistu itsesi johtamisessa*. Talentum. Noudettu 6.4.2025 osoitteesta <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.proxy.uwasa.fi/teos/FAJBHXCTDG#/kohta:24/piste:b577>
- Savinainen, M. (2022). *Nuoret asiantuntijat tarvitsevat lisää tietoa työkyvyn tuen keinoista*. Noudettu 31.7.2025 osoitteesta <https://www.varma.fi/tama-on-varma/ajankohtaista/blogit-ja-podcastit/blogit/2022-q3/nuoret-asiantuntijat-tarvitsevat-lisaa-tietoa-tyokyvyn-tuen-keinoista/#:~:text=Nuorten%20asiantuntijoiden%20ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4%C3%A4n%20kiinnittyminen%20ja,ty%C3%B6paikoilla%20on%20k%C3%A4yt%C3%B6ss%C3%A4%C3%A4n%20ty%C3%B6kyvyn%20tukemiseksi>
- Schulte, P., & Vainio, H. (2010). Well-being at work-overview and Perspective. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 36(5), 422-429. <https://doi.org/10.5271/sjweh.3076>
- Schwab, K. & Zahidi, S. (2020). *The Future of Jobs Report 2020*. World Economic Forum. Noudettu 7.6.2025 osoitteesta https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf
- Simonen, J., Eronen, R., Veijola, R. & Niskanen, W. (2022). *Nuorten hyvä elämä-tutkimushanke*. E2 Tutkimus. Noudettu 13.5.2025 osoitteesta <https://www.e2.fi/tutkimusteemat/hankkeet/sukupolvien-huolet-ja-voimat/nuorten-hyva-elama.html>
- Sjöblom, K., Juutinen, S., & Mäkikangas, A. (2022). The Importance of Self-Leadership Strategies and Psychological Safety for Well-Being in the Context of Enforced Remote Work. *Challenges (Basel)*, 13(1), 14. <https://doi.org/10.3390/challe13010014>

- Society for Adolescent Health and Medicine (2017). Young Adult Health and Well-Being: A Position Statement of the Society for Adolescent Health and Medicine. *The Journal of adolescent health: official publication of the Society for Adolescent Medicine*, 60(6), 758–759. <https://doi.org/10.1016/j.jadohealth.2017.03.021>
- Sonnentag, S., & Fritz, C. (2015). Recovery from job stress: The stressor-detachment model as an integrative framework. *Journal of organizational behavior*, 36(S1), S72-S103. <https://doi.org/10.1002/job.1924>
- Stewart, G. L., Courtright, S. H., & Manz, C. C. (2011). Self-Leadership: A Multilevel Review. *Journal of Management*, 37(1), 185-222. <https://doi.org/10.1177/0149206310383911>
- Sydänmaanlakka, P., & Alma Talent. (2024). *Innostu, innosta, innovoi: Näkökulmia älykkääseen johtamiseen*. Alma Talent. Noudettu 26.4.2025 osoitteesta <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789521450433>
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vartiainen, M. 2024. *Työelämän tutkimustuulia*. Teoksessa Työn tuuli 1/2024. Noudettu 7.2.2025 osoitteesta https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyontuuli/tyontuuli_012024_hr.pdf
- Vilka, H., (2021). *Tutki ja kehitä* (5., päivitetty painos.). Santalahti-kustannus, & PS-kustannus. Noudettu 16.8.2025 osoitteesta <https://tritonias.finna.fi/Record/tria.382036?sid=4971900655>
- Vogl, S. (2023). Mixed Methods Longitudinal Research. *Forum, qualitative social research*, 24(1). <https://doi.org/10.17169/fqs-24.1.4012>

Liitteet

Liite 1. Haastattelukutsu

Kiitos osallistumisesta haastatteluun! Viimeistelen opintojani Vaasan yliopiston henkilöstöjohtamisen maisteriohjelmassa. Haastattelu on osa pro gradu -tutkielmaani, joka käsittelee nuorten asiantuntijoiden itsensä johtamisen taitoja ja niiden yhteyttä työhyvinvointiin. Tutkielman tavoitteena on selvittää

- miten nuoret aikuiset kokevat itsensä johtamisen taitojensa vaikuttavan työhyvinvointiinsa,
- millaisia haasteita he mahdollisesti kohtaavat itsensä johtamisessa ja
- millaista tukea he toivovat työnantajalta ja esihenkilöiltä näiden asioiden tueksi.

Haastattelu toteutetaan puolistrukturoituna teemahaastatteluna. Kysymysten tarkoituksena on herättää ajatuksia ja tarjota tilaa omien kokemusten, ajatusten ja näkökulmien jakamiselle. Oikeita tai vääriä vastauksia ei ole ja voit halutessasi ohittaa kysymyksiä.

Haastattelu toteutetaan joko paikan päällä kasvotusten tai Teamsissa. Haastatteluun on hyvä varata aikaa 1 tunti. Haastattelu nauhoitetaan aineiston analyysiä varten ja nauhoite poistetaan, kun analyysi on tehty. Kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti, eikä yksittäisiä vastaajia voida tunnistaa tutkielman raportoinnissa.

Kiitos paljon jo etukäteen!

Liite 2. Haastattelukysymykset

Tässä haastattelussa **asiantuntijatyöllä** tarkoitetaan työtä, jossa korostuu tiedonhallinta, ongelmanratkaisu ja itsenäinen päätöksenteko. **Itsensä johtaminen** on oman työn suunnittelua, ohjaamista, seuranta ja muuttamista. Itsensä johtaminen on kykyä huolehtia työkyvystä, hyvinvoinnista, motivaatiosta ja taidoista hallita kiirettä sekä stressiä. Sen avulla tavoitellaan sujuvaa työtä ja työhyvinvointia. **Työhyvinvoinnilla** tarkoitetaan työntekijän kokonaisvaltaista kokemusta hyvinvoinnista työssä esimerkiksi työn mielekkyyttä ja työmotivaatiota, työssä jaksamista, palautumista sekä stressinhallintaa.

Arki asiantuntijatyössä

- Kauan olet työskennellyt asiantuntijatehtävissä trainee-jaksot mukaan lukien?
- Minkälaiseksi kuvailisit omaa työarkeasi?
- Mikä on parasta työssäsi juuri nyt? Mikä taas haastavinta?
- Millaisia vaatimuksia työssäsi on esimerkiksi tavoitteiden ja ajankäytön osalta?

Itsensä johtaminen asiantuntijatyössä

- Minkälaisia itsensä johtamisen taitoja tarvitset työssäsi?
- Minkälaiset asiat koet haastaviksi itsensä johtamisen näkökulmasta?
- Miten arvioisit omia itsensä johtamisen taitojasi tällä hetkellä?
 - Jos hyviksi, minkälaisia itsensä johtamisen taitoja hyödynnät arjessa? Onko jotain mistä muut voisivat ottaa mallia?
 - Jos huonoksi, minkälaisia itsensä johtamisen taitoja haluaisit kehittää?
- Miten tiimi tai esihenkilö tukee sinua itsesi johtamisessa?

Itsensä johtamisen osa-alueet

- Koetko tuntevasi itsesi hyvin? Miten se näkyy työarjessa?
- Miten itseohjautuva koet olevasi? Kuinka paljon sinulla on vapautta ja vastuuta työssäsi?
- Miten arvioisit kykyäsi suoriutua työtehtävistäsi?
- Miten arvioisit keskittymiskykyäsi? Minkälaiset tekijät siihen vaikuttaa?
 - Miten voisit parantaa keskittymistäsi?
- Mikä sinua motivoi työssäsi? Koetko työsi merkitykselliseksi?
 - Mitä haluaisit muuttaa, jotta työ tuntuisi merkityksellisemmältä ja motivoisi enemmän?

Työhyvinvointi

- Miten voit tällä hetkellä työssäsi?
- Millaiset tekijät vaikuttavat eniten omaan työhyvinvointiisi?
 - Fyysisiä, sosiaalisia, psyykkisiä tekijöitä?
 - Positiivisia? Negatiivisia?
- Onko työhyvinvointisi vaihdellut viime aikoina? Mitkä tekijät on johtaneet vaihteluun?

Palautuminen ja stressinhallinta

- Minkälaiseksi koet työn ja vapaa-ajan tasapainon? Miten tämä vaikuttaa jaksamiseesi?
- Millaisia keinoja käytät palautumiseen?
- Miten suhtaudut epäonnistumisiin tai stressaaviin tilanteisiin?
- Minkälaisia stressinhallinnan keinoja sinulla on? Miten toimit stressaavissa tilanteissa?

Itsensä johtamisen ja työhyvinvoinnin yhteys

- Näetkö yhteyden itsesi johtamisen taitojen ja oman työhyvinvointisi välillä?
- Onko jokin itsensä johtamisen osa-alue (ajanhallinta, priorisointi, stressinhallinta yms.) ollut erityisen merkittävä hyvinvointisi kannalta?
- Koetko, että hyvät itsensä johtamisen taidot voivat ehkäistä kuormittumista tai työuupumusta? Miten?
- Oletko kokenut tilanteita, joissa itsensä johtamisen taitojen puute on vaikuttanut hyvinvointiisi?

Itsensä johtamisen taitojen kehittäminen ja työhyvinvoinnin parantaminen (Jo valmennuskokonaisuuteen osallistuneet)

- Millaiseksi koit itsensä johtamisen valmennuskokonaisuuden? Minkälaiseksi koit toteutustavan (läsnä/etä)?
- Oletko saanut valmennuksesta joitain käytännön oppeja, joita olet hyödyntänyt arjessasi? Aiotko hyödyntää näitä oppeja myös tulevaisuudessa?
- Miltä välisparrailut tuntuivat?
- Minkälaista muuta itsensä johtamisen tukea toivoisit työnantajalta? Entä esihenkilöltäsi?
- Entä millaista työhyvinvoinnin tukea toivoisit työnantajalta ja/tai esihenkilöltäsi?

Itsensä johtamisen taitojen kehittäminen ja työhyvinvoinnin parantaminen (ei vielä valmennuskokonaisuuteen osallistuneet)

- Osallistut syksyllä 2025 järjestettävään itsensä johtamisen valmennuskokonaisuuteen. Mitä asioita haluaisit oppia valmennuksesta?
- Minkälainen (koulutuksen) toteutustapa toimisi sinulle parhaiten?
 - läsnä/etä
 - kuuntelu/sparrailu
- Minkälaista muuta itsensä johtamisen tukea toivoisit työnantajalta? Entä esihenkilöltäsi?

Lopuksi

- Onko jotain, mitä haluaisit vielä lisätä aiheeseen liittyen?

Liite 3. Tekoölyn käyttö tutkielmassa -seloste

Tutkielman tekijän kirjallinen selvitys tekoölyn käyttämisestä osana pro gradu - tutkielmaa

Tutkielman laatimisessa on käytetty osittain tekoälyä. Tekoälyä hyödynnettiin työkaluna, jonka tarkoituksena oli tukea sekä tehostaa pro gradu -tutkielman prosessia. Tekoälyä on käytetty Vaasan yliopiston antaman tekoälyohjeistuksen mukaisesti.

Käytössä on ollut OpenAI-tutkimuskeskuksen kehittämä OpenAI ChatGPT-5-sovellus ja Microsoft 365 Copilot-sovellus. Copilot-sovellusta on käytetty Teams-haastatteluaineistojen litteroinnissa. Copilot-sovelluksen tekemien litterointiaineistojen tekstin oikeellisuus on tarkistettu haastattelutallenteilta. ChatGPT-5-sovellusta on käytetty apuna seuraavasti:

- ajatusten vaihtamisessa
- tekstin sujuvoittamisessa
- tutkielman rakenteen jäsentelyssä
- sopivan lähdekirjallisuuden etsimisessä
- englanninkielisten lähteiden kääntämisessä suomeksi
- haastattelukysymysten ideoinnissa

Kaikkeen tekoölyn tuottamaan materiaaliin on suhtauduttu kriittisesti ja sen käyttö on ollut tarkasti harkittua. Kaikki tutkielman lopullinen teksti on tutkielman tekijän itse kirjoittamaa ja tutkielman tekijä on vastuussa tekstin sisällön oikeellisuudesta ja sen laadusta.