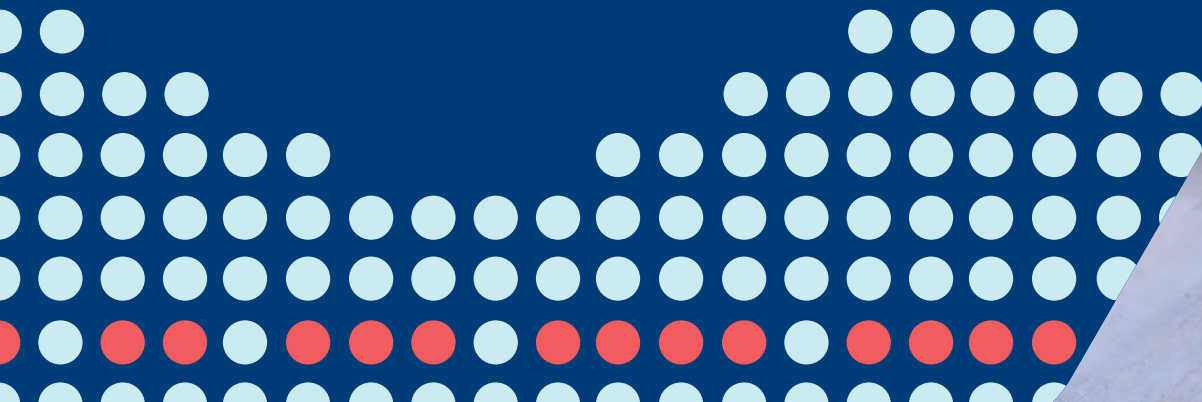


Työterveyslaitos

Työelämän suunta

Sosio- kulttuurinen muutos



Sisällys



Esipuhe	3
Tiivistelmä	4
Johdanto	5
01 Mitä seuraa, jos yhä useampi saa toimeentulonsa paloina?	7
MUUTOSSUUNTA: Toimeentulo monimuotoistuu ja työn rytmitys muuttuu	8
MAHDOLLISUUKSIEN NÄKYMÄ: Työurien kestävyys ja työn mielekkyys lisääntyvät	10
UHKIEN NÄKYMÄ: Työpaletin järjestäminen uuvuttaa ja polarisaatio syvenee	11
SUOSITUKSET PÄÄTTÄJILLE JA TYÖPAIKOILLE	12
02 Mitä johtamiselta odotetaan?	13
MUUTOSSUUNTA: Esihenkilötyö muuttuu ja monimutkaistuu	14
MAHDOLLISUUKSIEN NÄKYMÄ: Organisaatiokulttuurit kehittyvät tasa-arvoisiksi ja inhimillisiksi	15
UHKIEN NÄKYMÄ: Esihenkilötyö törmää ristiriitoihin	16
SUOSITUKSET PÄÄTTÄJILLE JA TYÖPAIKOILLE	17
03 Miten ammatilliset identiteetit muuttuvat?	18
MUUTOSSUUNTA: Työpaine kasvaa ja työn rajat haurastuvat	19
MAHDOLLISUUKSIEN NÄKYMÄ: Muodostuu rikkaita ja joustavia työidentiteettejä	20
UHKIEN NÄKYMÄ: Ammatti- ja työidentiteetit hapertuvat	21
SUOSITUKSET PÄÄTTÄJILLE JA TYÖPAIKOILLE	22
04 Nouseeko kokemuksellinen työkyky valta-asemaan?	23
MUUTOSSUUNTA: Yksilön kokemukseen perustuva työkyky korostuu	24
MAHDOLLISUUKSIEN NÄKYMÄ: Räättälöinti ja vastuullisuus yleistyvät työkykyajattelussa	25
UHKIEN NÄKYMÄ: Työkyvyn määrittely vaikeutuu ja syntyy ristiriitoja	26
SUOSITUKSET PÄÄTTÄJILLE JA TYÖPAIKOILLE	27
Johtopäätökset	28
Lähteet	29

KIRJOITTAJAT:

Anu Järvensivu
Antero Olakivi
Minna Toivanen
Ari Väänänen

Työterveyslaitos
PL 40
00032 Työterveyslaitos
www.ttl.fi

TUOTTAJA: Päivi Lehtomurto
ULKOASU: Ella Smeds ja Kaskas
EDITOINTI, TAITTO JA KUVITUS: Kaskas
KUVAT: Getty Images

© 2025 Työterveyslaitos ja kirjoittajat

Tämän teoksen osittainenkin kopiointi on tekijänoikeuslain (404/61, siihen myöhemmin tehtyine muutoksineen) mukaisesti kielletty ilman asianmukaista lupaa.

ISBN 978-952-391-222-9 (pdf)

Skenaarioita suomalaisesta työelämästä

KUN TYÖTERVEYSLAITOS julkisti marraskuussa 2020 raportin ”Hyvinvointia työstä 2030-luvulla”, elettiin ensimmäistä koronapandemiavuotta. Silloin ei ollut näköpiirissä, miten suuresti etä- ja hybridityö tulisi muovaamaan totuttuja toimintatapoja asiantuntijatyössä. Seuraava kriisikin odotti jo nurkan takana: Venäjän hyökkäys Ukrainaan avasi ajanjakson, jossa geopoliittinen epävarmuus on levittänyt synkkiä pilviä kansainvälisen yhteistyön ja talouden ylle.

ON TAAS aika pysähtyä katsomaan työelämän tulevaisuusnäkymiä. Työelämän suunta -raporttisarja kuvaa, miltä suomalainen työelämä voi näyttää vuonna 2035. Kesäkuussa 2025 julkaisemme neljä ensimmäistä osaa: teknologinen muutos, väestörakenteen muutos, sosiokulttuurinen muutos sekä ilmastomuutos ja vihreä siirtymä.

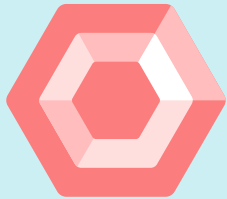
RAPORTIT SISÄLTÄVÄT tutkijoiden puheenvuoroja siitä, millaisia mahdollisuuksia ja uhkia on odotettavissa seuraavan kymmenen vuoden aikana. Kutakin muutosvoimaa tarkastellaan työelämän kannalta olennaisten kysymysten kautta. Raportit keskustelevat toistensa kanssa, joten kokonaiskuvan muodostamiseksi kannattaa tutustua niihin kaikkiin.

MAHDOLLISUUKSIEN NÄKYMISSÄ kuvaamme kehityskulkuja, jotka vahvistavat ihmisten työkykyä ja työhyvinvointia ja edistävät kestäväää tuottavuuskasvua. Uhkien näkymissä kuvaamme, mihin työelämässä voidaan joutua, jos pysytellämme passiivisina ja jäämme virtaan ajelehtimaan.

ESITÄMME MYÖS toimenpiteitä, joihin tarttumalla voimme työpaikoilla ja päätöksenteossa tehdä suomalaisesta työelämästä maailman parasta.

Työterveyslaitoksen pääjohtaja
Antti Koivula

TYÖELÄMÄN SUUNTA -raporttisarja löytyy kokonaisuudessaan osoitteesta ttl.fi/tyoelaman-suunta



TIIVISTELMÄ

**2030-luvulla
on nykyistä
tavallisempaa,
että ihminen saa
toimeentulonsa
useasta lähteestä.**

- Toimeentulon monimuotoistuminen on sekä uhka että mahdollisuus. Myönteiset ja kielteiset vaikutukset voivat toteutua myös yhtä aikaa, jolloin polarisaatio ja eriytyminen työntekijöiden välillä etenevät.
- Johtamisessa korostuu yhä enemmän tarve sovittaa yhteen työntekijöiden yksilöllisiä ja erilaistuvia tarpeita ja odotuksia. Tämä lupaa parhaassa tapauksessa nykyistä tasapuolisempia ja inhimillisempiä työorganisaatioita mutta tekee myös ihmisten johtamisesta aiempaa vaativampaa.
- Vahvan ja selkeärajaisen ammatti-identiteetin sijaan tulevaisuudessa korostuu joustava, yksilöllinen ja erilaisiin osaamisiin, sosiaalisiin suhteisiin, rooleihin ja merkityksiin pohjaava työidentiteetti.
- Kulttuurin ja työelämän muutokset vaikuttavat siihen, miten työkyky ymmärretään. Tärkeäksi nousee, miltä työkyky tuntuu työntekijän omasta näkökulmasta. Jos kokemuksellinen työkyky nousee valta-asemaan, työkyky kytkeytyy entistä enemmän esimerkiksi mielenterveyshäiriöiden määritelmiin.
- Sosiokulttuurisen muutoksen olosuhteissa työelämän kehittäminen edellyttää uusia institutionaalisia käytäntöjä, neuvotteluja ja sopimuksia eri osapuolten välillä.

Johdanto

Ihmisten arkipäiväiset käytännöt, rutiinit ja käsitykset siirtyvät työn ja kulttuurin muutosten myötä uuteen asentoon.

TULEVAISUUDEN TYÖELÄMÄN uhkia ja mahdollisuuksia kuvaavat skenaariot lähtevät usein liikkeelle teknologisista, taloudellisista ja muista ulkoisista muutoksista, joiden katsotaan vaikuttavan esimerkiksi työn sisältöihin, ammattitaitovaatimukseen, työprosesseihin, ammattirakenteisiin tai työterveyteen. Tässä raportissa lähdemme liikkeelle ihmisten ja yhteisöjen muuttuvista ajattelu- ja toimintatavoista. Keskitymme siihen, miten ihmisten arkipäiväiset käytännöt, rutiinit ja käsitykset siirtyvät työn ja kulttuurin muutosten myötä uuteen asentoon.

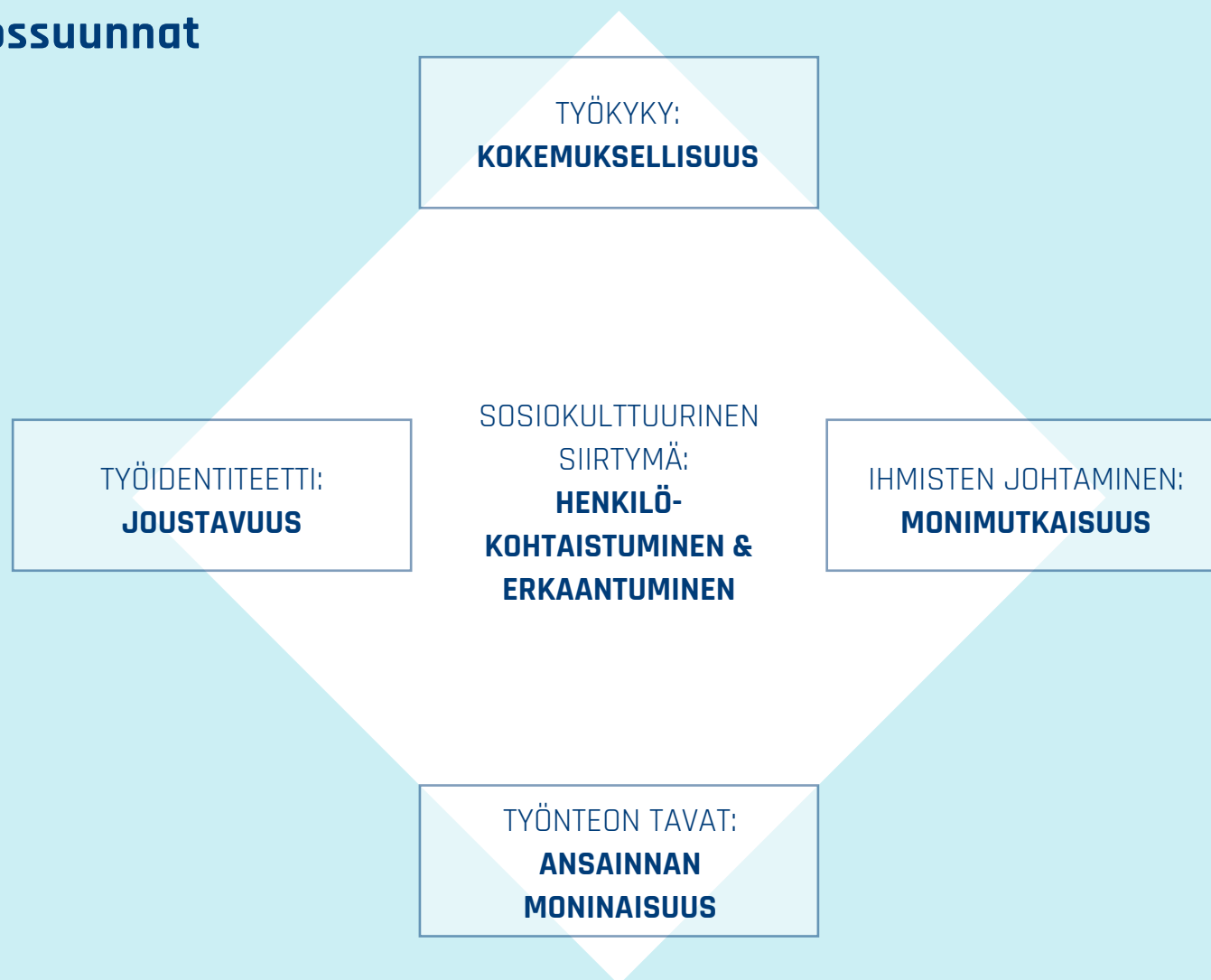
ENNAKOIMME, KUINKA työelämä muuttuu, kun työn rakenteelliset edellytykset, työn organisoinnin perusta ja työn asema osana työntekijöiden identiteettiä ja kokemusmaailmaa muuttuvat. Lähestymistapa liittyy ajatukseen, jonka mukaan tulevaisuutta on mahdollista jäsentää kulttuurisissa käsityksissä ja sanattomissa sopimuksissa tapahtuvien siirtymien näkökulmasta silloinkin, kun siirtymien yksiselitteinen mittaaminen ja havaitseminen on vaikeaa (Anokhin ym. 2021; Hughes ym. 2024). Työelämän viitekehyksestä tällainen tulevaisuustarkastelu nostaa esiin muun muassa työntekijöiden, esihenkilöiden ja johdon normien, ideaalien ja itseymmärryksen muuttumisen, kun työn rakenteet ja vaatimukset sekä toiminnan arvopohjaiset perustukset muuttuvat.

KESKITYMME SOSIOKULTTUURISEN muutoksen arviointiin neljän, kuviossa 1 kuvatun kehityskulun näkökulmasta: toimeentulon koostaminen useista lähteistä, esihenkilötyön muuttuminen, ammatillisen identiteetin haurastuminen ja kokemuksellisen työkyvyn korostuminen. Kehityskulkuja yhdistää paitsi muutosten merkitys työhyvinvoinnille myös niiden samansuuntaisuus. Yhtäältä suuntaudutaan yhä enemmän yksilöihin ja henkilökohtaiseen ja samaan aikaan yksilöiden, ryhmien ja työelämän toimintamallien moninaistuminen, erilaistuminen ja erkaantuminen toisistaan korostuvat.

KUN HENKILÖKOHTAISTUMINEN ja erilaisuus vallitsevat työelämässä, sen kestävä ja yhdenvertainen kehittäminen edellyttää uusien yhteisten pelisääntöjen rakentamista. Se vaatii uusia käytäntöjä, neuvotteluja ja sopimuksia työelämän eri osapuolten välillä. Valtasuhteet ja erilaiset tavoitteet pitää ottaa huomioon.

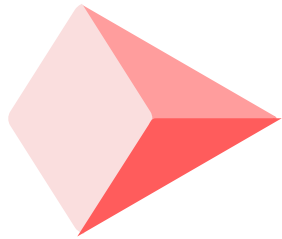
Työelämän sosiokulttuurisen muutoksen neljä ulottuvuutta ja niiden mahdolliset muutossuunnat

KUVIO 1. Tarpeet ja tilanteet vaikuttavat työpolkuihin (työnteon tavat). Esihenkilötyön keskiöön asettuu entistä selvemmin työntekijöiden erilaistuvien tarpeiden ajoittain monimutkainen yhteensovittaminen (ihmisten johtaminen). Työhön liittyvä käsitys itsestä ei rakennu selkeiden ja rajattujen ammattien varaan (työidentiteetti). Yksilöiden kokemukset ja niiden työstö saavat tärkeän roolin työkyvyn rakentumisessa (työkyky).



Mitä seuraa,
jos yhä useampi
saa toimeen-
tulonsa paloina?

01



MUUTOSSUUNTA:

Toimeentulo
monimuotoistuu ja työn
rytmitys muuttuu

TYÖNTEON TAVAT on totuttu luokittelemaan joko yrittäjä- tai palkkatyöksi. Vastaavasti ihmiset ajatellaan yrittäjiksi tai palkkatyöntekijöiksi ja yhden alan ammattilaisiksi. Työtä tekevissä on kuitenkin palkka- ja yrittäjätöitä yhdisteleviä sekä osa-aikatyöntekijöitä, itsensätyöllistäjiä, freelancereita, alustatyöntekijöitä, vuokratyöntekijöitä, apurahansaajia ja yksinyrittäjiä. Monilla työt muodostavat muuntuvan paletin ja ammattejakin voi olla useita.

MONIMUOTOINEN ANSIOTYÖ eli useamman kuin yhden työn tekeminen on Suomessa kansainvälisesti verraten yleistä ja yleistymässä. Tilastoinnin heikkouksien vuoksi ilmiön laajuutta on vaikeaa mitata, mutta se näkyy esimerkiksi osa-aikatoiden ja sivutoiden yleistymisenä. (Conen 2020.) Noin kahdeksalla prosentilla työllisistä on päätyön ohella sivutyö (Kauhanen 2022). Osa-aikatyötä tekevien määrä on Tilastokeskuksen työvoimatutkimuksessa kohonnut 18,5 prosenttiin (Tilastokeskus 2025). Tilastoilla on kuitenkin hankalaa tavoittaa eriytymistä, henkilökohtaistumista, erkaantumista ja moninaistumista. Moninaisuus saattaa lisäantäy tutkimijoiden ja päätöksentekijöiden katseilta piilossa ja johtaa nopeastikin merkittäviin muutoksiin siinä, mitä pidetään työelämässä normaalina ja mitä työntekijyydellä ymmärretään.

MONILLA TOIMIALOILLA ansiotyön moninaistumisen taustalla vaikuttavat teknologisen kehityksen ohella vaihtelevat työvoimatarpeet. Työnantajat tarvitsevat joustavasti työvoimaa, kuten vuokratyöntekijöitä, keikkatyöläisiä tai nollatuntisopimuksilla työskenteleviä. Kaupan ala ja ravintola-ala ovat esimerkkejä toimialoista, joilla merkittävä osa työvoimasta on muita kuin kokoaikaisia työntekijöitä. Myös maa- ja metsätalous, muut palvelut, media-ala, sosiaali- ja terveysala, taide- ja kulttuuriala sekä koulutus ja konsultointi ovat aloja, joilla usean työn tekeminen ei ole harvinaista. Useaa työtä tekevät yhtäältä erittäin hyvätuloiset ja toisaalta pienituloiset (Kauhanen 2022). →

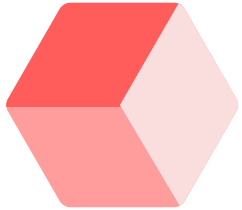
Monimuotoinen ansiotyö eli useamman kuin yhden työn tekeminen on Suomessa kansainvälisesti verraten yleistä ja yleistymässä.

USEAN TYÖN tekeminen on osalle välttämättömyys. Päätyöstä ei ole mahdollista saada tarvittavia lisätunteja, tai ansiotaso on kokopäiväisenäkin matala. Toisaalta usean työn yhdistelmä innostaa monia. Se tarjoaa mahdollisuuden kehittyä, keskittyä oman ammatin merkitykselliseen ydintyöhön, rytmittää työaika omien tarpeiden mukaisesti tai pitää etäisyyttä työelämän ongelmakohtiin, kuten turhauttaviin hallintorutiineihin tai ristiriitoihin työyhteisöissä. (Järvensivu 2022.)

MONET TEKIJÄT vaikuttavat siihen, että monimuotoinen ansiotyö yleistyy. Muutostulkua ylläpitävät niin rakenteelliset kehykset kuin työntekijöiden ja työnantajien toiminta (Campion & Csillag 2022; Järvensivu ym. 2024a). Vastavasti monimuotoinen ansiotyö voi olla sekä kuormittavaa että rikastuttavaa ja toisinaan molempia yhtä aikaa. Se voi yhtä hyvin altistaa kuormittumiselle kuin auttaa ihmistä ratkomaan vastaan tulleita työelämän ongelmia ja ehkäisemään työuupumukseen ajautumista (Järvensivu & Keränen 2024). Mitä enemmän usean työn tekeminen perustuu paktoon, sitä enemmän se kuormittaa. Mitä enemmän työnteon tapa on puolestaan vapaaehtoinen valinta, sitä mielekkäämmäksi se koetaan. (Campion & Csillag 2022.)

RAJAPINTA PALKKATYÖLÄISEN ja yrittäjän välillä hapertuu, kun ihminen hankkii ansiotuloja monesta lähteestä. Muutokset toimeentulossa ja ajankäytössä saattavat olla laajempiakin. Käsitykset työstä ja työntekijyydestä tulevat haastetuiksi perustavanlaatuisesti. Laaja toimeentulotapojen moninaistuminen tarkoittaisi työelämän murroskohtaa eli siirtymää, sillä se edellyttäisi radikaalisti totutusta poikkeavia tapoja ajatella työstä, työn järjestymisestä, työnteon yhteisöistä, työsuhteista, työajasta, työurasta ja niiden kestävydestä, ammasteista, työmarkkinoiden toiminnasta ja työnantajien tai työtä tarjoavien rooleista (Järvensivu 2022; Järvensivu & Keränen 2024).

Mitä enemmän usean työn tekeminen perustuu paktoon, sitä enemmän se kuormittaa. Mitä enemmän työnteon tapa on puolestaan vapaaehtoinen valinta, sitä mielekkäämmäksi se koetaan.



MAHDOLLISUUKSIEN NÄKYMÄ:

Työurien kestävyys ja työn mielekkyys lisääntyvät

MAHDOLLISUUKSIEN NÄKYMÄSSÄ myönteinen kulttuurinen muutos tukee työurien kestävyyttä, jolloin työtä tekevien tuottavuus, työllistyvyys, onnellisuus ja terveys paranevat (De Vos ym. 2020). Monimuotoinen ansiotyö lisääntyy, koska se koetaan hyväksi työnteon tavaksi ja uuden työn kulttuurin tärkeäksi osaksi.

VAPAAUS VALIKOIDA ja rytmittää töitä kasvaa, mikä hyödyttää sekä työnantajia että työntekijöitä. Mahdollisuudet keskittyä itselle ja muille merkityksellisiin tehtäviin lisääntyvät. Ihmiset tekevät töitä ja sopivat niistä joustavissa verkostoissa, joissa yhteistyö perustuu luottamukseen ja yhteisiin arvoihin. Tekoälyassistentti auttaa töiden järjestymisessä ja hallinnoinnissa ja tukee työhyvinvointia. Pääomatulot ja yhteiskunnan tuet paikkaavat joustavasti mahdollisia ansiotulojen menetyksiä ja töiden katkoskohtia.

SIIJOITTAMINEN ON yleistynyt erityisesti nuorten keskuudessa viime vuosina. Siitä on vuonna 2035 tullut kulttuurisesti yhtä hyväksyttyä kuin palkkatyöstä, jos mahdollisuuksien näkymästä tulee totta. Sijoittaminen on alettu nähdä osana normaalia hyvää elämää tai määritelty jopa työksi, koska se usein edellyttää paneutumista, opiskelua ja toimeliaisuutta. Toisin sanoen kansankapitalismi yleistyy ja auttaa rahavirtojen jakautumisessa. Yhdistelmätulot takaavat elannon,

vaikka teknologinen kehitys ja globalisaatio olisivatkin heikentäneet mahdollisuuksia ansiotyöhön. Samalla työhön käytetty aika vähentyy tai jakautuu tasaisemmin koko elämänuralle. Tämä mahdollistaa monenlaiset henkilökohaiset elämänvalinnat ja esimerkiksi läheisistä huolehtimisen. Kehityskulussa heijastuu työolotutkimuksen havainto, jonka mukaan suomalaisten kiinnostus vähentää työntekoa on kasvanut vuosikymmenten mittaan, jos toimeentulo on turvattu, vaikka toimeliaisuutta sinänsä ei välttämättä haluta vähentää (Sutela ym. 2024).

HUOLET TYÖURIEN pidentämisestä katoavat, kun perinteisen palkkatyöyhteiskunnan aikarakenne hapertuu ja eläköitymisiän merkitys vähentyy (ks. myös Työelämän suunta-raporttisarjan julkaisu Väestörakenteen muutos). Mahdollisuuksien näkymässä yhteenkuuluvuutta kyetään rakentamaan riittävästi toimeentulotapojen ja työurien erilaistumisesta huolimatta.

**Vapaus valikoida ja rytmittää
töitä kasvaa, mikä hyödyttää sekä
työnantajia että työntekijöitä.**



UHKIEN NÄKYMÄ:

Työpaletin järjestäminen uuvuttaa ja polarisaatio syvenee

TOIMEENTULOLÄHTEET MONINAISTUVAT, koska muita vaihtoehtoja ei ole. Huonossa tulevaisuusskenaariossa myös instituutio-naaliset ratkaisut jäävät jälkeen muutuskulusta. Työurien kestäättömyys lisääntyy laajasti niin taloudellisen selviytymisen kuin työhyvinvoinnin näkökulmista. Useaa työtä tekevät täydentävät elantoaan erilaisilla tuilla ja etuuksilla yhtä työtä tekeviä useammin (Kauhanen 2022).

TYÖKYVYN TUEN nykyjärjestelmä, joka rakentuu yhden työpaikan ja pitkäkestoisen työsuhteen varaan, ei kykene vastaamaan monimuotoisen ansiotyön tarpeisiin, vaan ihminen jää huolehtimaan itsestään (Järvensivu ym. 2024b). Näin käy esimerkiksi siksi, että on vaikeaa hahmottaa, millä työpaikalla työkykyongelma on syntynyt tai missä siihen voisi vaikuttaa. Työkykyhaasteita kohdanneet monimuotoisen ansiotyön tekijät ajautuvat marginaalien marginaaleihin ja huonoihin kierteisiin. Uhkakuvana on, että työvoiman polarisoituminen lisääntyy. (Järvensivu ym. 2024a.) Uhkien näkymässä edellä kuvatuista havainnoista tulee yhä useampien tai jopa valtaosan todellisuutta, eikä kansantalous kestä tätä. Työhyvinvointi jää yksilön vastuulle ja kiteytyy yhä enemmän huoleksi toimeentulosta.

MONIMUOTOISEEN ANSIOTYÖHÖN kuuluu metatyötä: jatkuvaa uusien tehtävien hankkimista, opettelua ja hallintaa sekä silppuisesta arjesta selviytymistä. Tämä metatyö kuormittaa, eikä vapaa-aikaa jää. Työskentelystä tulee epämielikästä ja tehotonta, kun toimeliaisuus suuntautuu metatyöhön varsinaisen työnteon sijasta.

GLOBAALI KILPAILU pienistä työn palasista ylittää uhkakuvassa yhteistyön, yhteisöt rapautuvat ja sosiaalista tukea on vaikeaa saada. Riittävää kulttuurista yhtenäisyyttä ei saavuteta, vaan erkaantuminen voimistuu. Rahahuolet täyttävät työntekijöiden arjen ja pysäyttävät kansantalouden. Pieni eliittiryhmä puolestaan erottuu yhä selvemmin. Tämä lisää yhteiskunnan epävakautta.

Rahahuolet täyttävät työntekijöiden arjen ja pysäyttävät kansantalouden.



SUOSITUKSET PÄÄTTÄJILLE JA TYÖPAIKOILLE

Työterveyshuollon toimijoiden pitää rakentaa käytäntöjä, jotka palvelevat niitä, joilla on useita työnantajia.

MONIMUOTOINEN ANSIOTYÖ sisältää nykyisellään monenlaisia ristiriitoja työhyvinvoinnin ja työkyvyn tuen näkökulmista. Nykyrakenteessa on vaikeaa poistaa monimuotoisen ansiotyön huonoja puolia, kuten epävarmuutta, poistamatta samalla sen hyviä puolia, kuten vapauksia. (Järvensivu ym. 2024a.) Työhyvinvoinnin ja työkyvyn tukemiseen sekä uraohjaukseen tarvitaankin uusia näkökulmia, käytäntöjä ja vastuutahoja, jotka ylittävät yhden työpaikan näkökulman (Järvensivu ym. 2024b). Tekoälyassistenttien mahdollisuudet pitää käyttää, mutta ihmiset tarvitsevat myös uudenlaisia valmiuksia rakentaa työuraansa ja hallita työpalettiaan, esimerkiksi kykyä tunnistaa siirrettävissä olevaa osaamistaan (Järvensivu 2022).

TYÖPAIKOILLA ON kyettävä keskustelemaan avoimesti sekä mahdollisuuksista erilaisiin työnteon tapoihin ja rytmityksiin että seikoista, jotka johtavat niiden hyödyntämiseen. Johtamisessa on huomioitava useaa työtä tekevien riskit, tarpeet ja potentiaalit, kuten laaja osaaminen ja verkostot. Työterveyshuollon toimijoiden pitää rakentaa käytäntöjä, jotka palvelevat niitä, joilla on useita työnantajia.

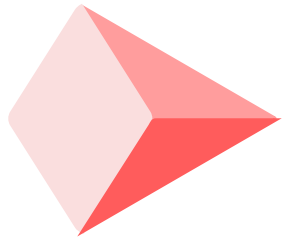
YHTEISKUNNASSA MONIMUOTOISEN ansiotyön yleistyminen ja toimeentulolähteiden moninaistuminen tarkoittaisivat systeemitasoista sosiokulttuurista siirtymää eli merkittäviä muutoksia niin ajattelu- ja toimintatavoissa kuin instituutioissa. Yhtä lailla perustulo kuin kansankapitalismi pitää nostaa yhteiskunnalliseen keskusteluun. Verkkovälitteisen työn, hybridityön ja tekoälyn tapaukset ovat osoittaneet, että pitkään ennakoitu muutos saattaa hitaan kasvun jälkeen lopulta toteutua laajamittaisena nopeasti.

VARAUTUMINEN ONKIN syytä aloittaa tunnistamalla ilmiö ja lisäämällä sen ymmärrystä. Tutkimusta ja tilastointia pitää kehittää. Viime kädessä onnistuneet sosiokulttuuriset muutokset edellyttävät myös laajaa keskustelua ja oppimista niin yksilöiden kuin yhteisöjen tasoilla sekä eri tasojen välillä. Näillä keinoilla rakennetaan sosiokulttuurista yhtenäisyyttä vastavoimana eriytymiselle, erkaantumiselle, henkilökohtaistumiselle ja moninaistumiselle.

Mitä johtamiselta odotetaan?

02

A woman with long brown hair, wearing a grey blazer over a black top, stands in the center of a meeting room, gesturing with both hands as if presenting. She is facing a group of people seated around a dark conference table. In the foreground, the back of a woman's head with blonde hair is visible on the left, and a man with curly hair is seen in profile on the right, looking towards the presenter. The table is equipped with laptops, notebooks, pens, and glasses of water. Behind the presenter is a large whiteboard with a line graph drawn on it. The graph has two lines, one red and one blue, with handwritten labels '2025' and '2024' near the start of the lines. The room has large windows with dark curtains on the right side.



MUUTOSSUUNTA:

Esihenkilötyö muuttuu ja monimutkaistuu

ESIHENKILÖIDEN TEHTÄVÄNÄ on johtaa ja ohjata ihmisiä ja heidän tekemäänsä työtä. Ihmisiä johtavat – vähintään osana työtään – työntekijät eri asemissa ja nimikkeillä suurten organisaatioiden hallinnollisista johtajista pienten ja vaihtuvien tiimien toiminnallisiin esihenkilöihin. Vuonna 2023 noin joka kolmas Suomen palkansaajista johti muita (Sutela ym. 2024, 164; myös Selander ym. 2024, 25), ja osuus on kasvussa (Sutela ym. 2024, 164; myös Zhang 2023). Ihmisten johtamista ohjaavat paitsi yhteiskunnan ja organisaatioiden rakenteet myös kulttuuriset normit. Niiden muutos on ollut nopeaa ja syvällistä teollistumisen alkuvaiheista alkaen. Nyky-Suomessa taitavaan ihmisten johtamiseen liitetään usein esihenkilön oikeudenmukaisuus sekä kyky tukea työntekijöiden itseohjautuvuutta, kuunnella ja kannustaa heitä,

tunnistaa heidän yksilöllisiä tarpeitaan ja tavoitteitaan sekä fasilitoida heidän vuorovaikutustaan ja yhteisten päämäärien ja toimintaperiaatteiden muodostamista (esim. Suomen Nuorkauppakamarit 2024).

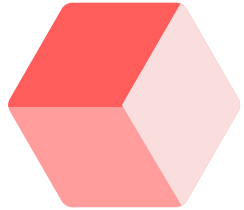
NÄMÄ NORMIT eivät sääntele ihmisten johtamista ja esihenkilötyötä vain harvoissa ja valituissa tietotöissä vaan myös perinteisesti hierarkkisissa organisaatioissa, kuten armeijoissa, sairaaloissa ja teollisuudessa. Normien velvoittavuus tosin vaihtelee. Avoinkaan hierarkia, valvonta ja mikromanagerointi eivät ole kadonneet työelämästä, mutta niitä on alettu pitää merkkeinä huonosta johtamisesta – usein myös työn tuloksellisuuden näkökulmasta.

TULEVAISUUDEN SUOMESSA on mahdollista ja todennäköistäkin, että edellä kuvatut normit ja ihanteet vahvistuvat edelleen. Vaikka julkisuudessa puhutaan konservatiivisuuden ja autoritäärisyydenkin noususta yhteiskunnassa ja kulttuurissa, tutkimusten mukaan mahdollisuus itsen ilmaisemiseen, luovuus ja henkilökohtainen merkityksellisyys korostuvat etenkin nuorten sukupolvien työelämäarvoissa ja -odotuksissa (esim. Simonen ym. 2021; myös Niska ym. 2024). Työntekijöiden odotukset työtä ja siten myös esihenkilötyötä kohtaan ovat kuitenkin moninaisia ja mahdollisesti

Yksi kaipaa tavoitteellista uraohjausta, toinen emotionaalista keskusteluapua ja kolmas haluaa tulla jätetyksi rauhaan.

eriytymässä (ks. Työelämän suunta -raportisarjan julkaisu Väestörakenteen muutos). Yksi kaipaa tavoitteellista uraohjausta, toinen emotionaalista keskusteluapua ja kolmas haluaa tulla jätetyksi rauhaan. Myöskään itseohjautuvuus ja vaihtelevuus eivät ole kaikille työntekijöille yhtä tärkeitä arvoja (esim. Niska ym. 2024; myös Simonen ym. 2021).

SUOMALAISET TYÖYHTEISÖT moninaistuvat myös kielellisesti ja kulttuurillisesti, ja työyhteisöjen monimuotoisuudesta tulee entistäkin tunnustetumpaa. Työtä myös tehdään alati monimutkaistuvissa organisaatioiden ja yksilöiden verkostoissa ja vieläpä nopeasti muuttuvissa yhteiskunnallisissa ja taloudellisissa tilanteissa. Yleisesti ajatellaan, että hierarkkinen johtaminen sopii huonosti tähän toimintaympäristöön (Zhang 2023). On mahdollista, että tulevaisuudessa esihenkilötyön keskiöön nousevat aiempaakin voimakkaammin vuorovaikutuksellisuus, osallistaminen, sopimuksellisuus ja erilaisen tarpeiden ja intressien yhteensovittaminen. Samalla ihmisten johtaminen monimutkaistuu. Muutos koskee paitsi eri organisaatiotasojen esihenkilöitä myös kaikkia heidän alaisuudessaan työskenteleviä.



MAHDOLLISUUKSIEN NÄKYMÄ:

Organisaatiokulttuurit kehittyvät tasa-arvoisiksi ja inhimillisiksi

MUUTOKSEEN LIITTYVÄ mahdollisuuksia ja lupauksia nykyistä tasa-arvoisemmasta, demokraattisemmasta ja inhimillisemmästä työelämästä tai ainakin organisaatiokulttuureista. Yhteiskunnan ja globaalin järjestelmän rakenteellista eriarvoisuutta organisaatiokulttuurien muutokset tuskin suuresti lievittävät. On mahdollista, että työpaikkojen hierarkkisuus entisestään madaltuu, kun nuoret sukupolvet astuvat paitsi työelämään myös johtotehtäviin.

TULEVAISUUDEN JOHTAJAT ja esihenkilöt huomioivat työntekijöiden yksilöllisyyttä ja erilaisuutta aiempaa monipuolisemmin ja johdonmukaisemmin. Samalla muuttuvat kulttuuriset käsitykset siitä, mitä on tasapuolisuus. Työntekijöiden tasapuolinen kohtelu ei tarkoita heidän samanlaista kohteluaan vaan kohtelua, joka tunnistaa heidän yksilöllisiä tarpeitaan ja tavoitteitaan. Sen sijaan, että jokaiselle työntekijälle tarjotaan samanlainen polkupyörä, jokaiselle työntekijälle tarjotaan polkupyörä, jolla hän juuri hän polkee parhaiten eteenpäin. Mahdollisuuksien näkymässä tämä ajattelutapa laajentuu edelläkävijätyöpaikoista työelämää läpileikkaavaksi. Se saa tukeen käytäntöjä, joiden avulla johtajat ja esihenkilöt sovittavat toimintaansa alaistensa yksilöllisiin odotuksiin. Jokainen saa johtamista, jota juuri hän tarvitsee.

ÄLYKKÄÄ TEKNOLOGIAT ja kehittyvät viestintäkanavat vapauttavat parhaassa tapauksessa esihenkilöiden työaikaa ihmisten johtamiseen. Ne luovat myös uusia mahdollisuuksia joustavalle vuorovaikutukselle, yksilöllisten tarpeiden tunnistamiselle, nopealle reagoinnille ja erilaisten yksilöiden yhteen tuomiselle verkostomaisissa ja monimutkaisissa työorganisaatioissa (ks. myös Työelämän suunta -raportisarjan julkaisu Teknologinen muutos). Koneellisen kielenkääntämisen kehitys helpottaa vuorovaikutusta monikielisissä työ-

Sen sijaan, että jokaiselle työntekijälle tarjotaan samanlainen polkupyörä, jokaiselle työntekijälle tarjotaan polkupyörä, jolla hän juuri hän polkee parhaiten eteenpäin.

yhteisöissä ja mahdollistaa esihenkilötyön myös kielellisten vähemmistöjen edustajille. Näin käy siitä huolimatta, että esihenkilötyön vuorovaikutukselliset ja kielelliset vaatimukset kasvavat (Zhang 2023).

KILPAILUSSA TYÖNTEKIJÖISTÄ menestyvät parhaiten työpaikat, jotka tarjoavat työntekijöilleen hyvää johtamista. Vuonna 2035 hyvään johtamiseen sisältyy esihenkilön kyky tukea työyhteisön jäsenten itseohjautuvuutta, merkityksellisyyden kokemusta ja omien arvojensa mukaista toimintaa. Hyvältä esihenkilöltä vaaditaan myös tilannetajua ja kykyä huomioida työntekijöiden tarpeiden ja arvojen eroja. Hyvää johtamista tarjoavissa työorganisaatioissa työhyvinvointi lisääntyy. Jos myös esihenkilöihin kohdistuvat vaatimukset muuttuvat inhimillisemmiksi, heidänkin työhyvinvointinsa lisääntyy. Johtajien tai esihenkilöiden ja muiden työntekijöiden välinen valtaero kaventuu (myös Zhang 2023).



UHKIEN NÄKYMÄ:

Esihenkilötyö törmää ristiriitoihin

ESIHENKILÖTYÖN MUUTTUMISEEN ja monimutkaistumiseen liittyy myös uhkakuvia. Ihmisten johtamisen kulttuuriset normit voivat muuttua eritahtisesti ja jopa eri suuntiin kuin esihenkilötyön toimintaympäristö. Esihenkilötyö edellyttää paitsi tietoa ja tilannetajua myös aikaa. Normit ja toimintaympäristö ajautuvat ristiriitaan, jos ihmisten johtamiseen ei kohdenneta tarpeeksi resursseja. Myöskään esimerkiksi etätyön yleistyminen ei sovi saumattomasti yhteen vuorovai- kutteisen, kuuntelevan ja osallistavan johtamisen ihanteiden kanssa. Kun esihenkilöiden työssä korostuu odotus hienovai- raisesta vuorovaikutuksesta, kielelliset vähemmistöt voivat puolestaan jäädä johtotehtävien ulkopuolelle (Zhang 2023).

TYÖORGANISAATIOISSA ESIHENKILÖIHIN kohdistuu aina ristiriitaisia odotuksia, jotka eivät ole lähtöisin vain työntekijöiltä

tai ihmisten johtamisen ihanteista vaan myös esimerkiksi asiakkailta tai rahoittajilta. Esimerkiksi työntekijöitä kuunteleva ja päätöksentekoon osallistava johtaminen on vaarassa muuttua mahdottomaksi, jos organisaation ylhäältä määrätty tulostavoitteet, strategiat tai vaikkapa algoritmipohjaiset toiminnanohjausjärjestelmät sanelevat toiminnalle erittäin tarkat reunaehdot (ks. myös Työelämän suunta -raporttisarjan julkaisu Teknologinen muutos). Tällöin osallistumisesta voi tulla pelkkää puhetta, joka pahimmassa tapauksessa näyttäytyy työntekijöille yrityksenä piilottaa organisaation valtarakenteita. Uhkana on myös työpaikkojen eriytyminen: ihmisten reiluun ja kuuntelemaan johtamiseen panostetaan vain siellä, missä työntekijät eivät ole helposti korvattavissa.

IHMISTEN JOHTAMISEN kulttuuriset normit voivat ajautua ristiriitaan paitsi ulkoisen toimintaympäristön kanssa myös sisäisesti. Yhden arvon toteuttaminen voi vaikeuttaa toisen arvon toteuttamista. Esimerkiksi työntekijöiden itseohjautuvuutta painottava johtaminen voi ajautua ristiriitaan sen periaatteen kanssa, että työntekijöiden yksilöllisiä arvoja tulee kunnioittaa. Miten kohdella työntekijöitä, joiden tärkeimpiin arvoihin ei kuulu itseohjautuvuus? Entä miten sovittaa yhteen joidenkin työntekijöiden toive tehdä etätyötä ja toisten toive tavata työtovereitaan työpaikalla? Esimerkkien listaa olisi helppoa jatkaa. Johtamisen monimutkaistu-

Miten sovittaa yhteen joidenkin työntekijöiden toive tehdä etätyötä ja toisten toive tavata työtovereitaan työpaikalla?

minen voi toisin sanoen tuoda esihenkilöiden työpöydille kasvavan määrän tilanteita, joihin hyvän johtamisen ihanteet eivät tarjoa yhtä yksinkertaista vastausta.

LISÄKSI UHKANA on, että 1900-luvulta asti vallinnut johtoistinen ajattelu yhäkin vahvistuu suomalaisessa yhteiskunnassa ja kulttuurissa. Johtoismi viittaa uskomukseen, jonka mukaan useimpien työelämän ongelmien syyppää löytyy huonosta johtamisesta ja ratkaisu paremmasta johtamisesta (Räsänen & Trux 2012, 42). Jos ihmisten johtamisen edellytykset eivät kasva odotusten tahdissa, vaarana on, että esihenkilöt kohtaavat aiempaakin suurempia arvoriistiriitoja ja eettistä stressiä. Silloin he uupuvat tai kyynistyvät. Ihmisten johtamista sisältävien tehtävien vetovoima vähenee niiden työntekijöiden keskuudessa, jotka olisivat tehtäviin soveltuvia.

LOPULTA MERKITTÄVÄNÄ vaarana on, että työn valvonta vain lisääntyy, tiivistyy ja siirtyy ihmisiltä laitteille, alustoille ja algoritmeille. Tätä kehityskulkua vauhdittaa esihenkilöiden houkutus ulkoistaa työnsä yhä hankalammiksi muuttuvia osa-alueita – kuten juuri ihmisten johtamista – etäämmäs omasta työnkuvastaan.



SUOSITUKSET PÄÄTTÄJILLE JA TYÖPAIKOILLE

Yhteiskunnallinen keskustelu ihmisten johtamisesta kaipaa realismia.

UHKAKUVIEN TORJUNTA on mahdollista. Esihenkilötyötä tekevien osaamista pitää vahvistaa koulutuksella, joka vastaa sekä nykyhetken että tulevaisuuden tarpeisiin. Kuunteleva ja osallistava johtaminen ei ole mahdollista, ellei esihenkilöillä ole päätösvaltaa vastata työntekijöiden tarpeisiin tai delegoida sitä eteenpäin. Joissakin tapauksissa päätösvallan delegointi voi edellyttää lainsäädännöllisiä muutoksia. Keskeinen resurssi on aika, jota myös esihenkilötyön sisäisten pulmien sovittelu edellyttää. Työyhteisöt joutuvat väistämättä tilanteisiin, joissa kaikki toimintatavat ovat jonkin ihanteen näkökulmasta epätyytyttäviä. Ne tarvitsevat silloin aikaa muodostaa yhteistä ymmärrystä siitä, mitä eri ihanteet tarkoittavat. Mitä esimerkiksi tasapuolisuus tarkoittaa? Mitkä vaihtoehtoisista toimintatavoista ovat hyväksyttäviä ja millä perusteilla?

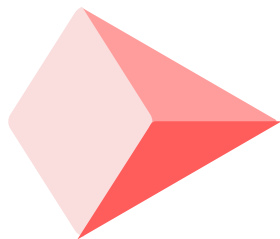
ETÄTYÖN YLEISTYMINEN ja työyhteisöjen verkostomaisuus luovat ihmisten johtamiselle omat vaikeutensa. Ihmisten johtamisen ei kuitenkaan aina tarvitse olla kasvokkaista tai tavoittaa

kaikkia työntekijöitä yhtä aikaa. Älykkäiden teknologioiden kehitys voi vapauttaa esihenkilöiden aikaa ihmisten kuuntelevalle johtamiselle, mutta tämä ei tapahdu itsestään vaan edellyttää sekä teknologioiden että esihenkilöiden työn suunnittelua. Myös uusien teknologioiden ilmasto- ja ympäristövaikutukset pitää tunnistaa (ks. Työelämän suunta-raporttisarjan julkaisu Ilmastomuutos ja vihreä siirtymä).

KAIKKIEN TOIMENPITEIDEN lähtökohtana on tunnistaa, että ihmisten johtaminen on vaativaa ja ajoittain monimutkaisenkin työtä – erityisesti silloin, kun tavoitteena on kuunteleva, inhimillinen ja tasapuolinen johtaminen. Tulevaisuudessa tästä työstä tulee aiempaakin monimutkaisempaa henkilökohtaistuvien ja erilaistuvien odotusten seurauksena. Yhteiskunnallinen keskustelu ihmisten johtamisesta kaipaa myös realismia. Taitavinkaan esihenkilötyö ei ratkaise kaikkia työelämän rakenteellisia ongelmia. Silti siihen kannattaa panostaa.

Miten ammatilliset identiteetit muuttuvat?

03



MUUTOSSUUNTA:

Työpaine kasvaa ja työn rajat haurastuvat

TYÖLLÄ ON tarkoitus. Sitä tehdään, jotta saavutetaan jokin tavoite, ja työtehtävät vievät kohti tätä päämäärää. Työn ydintehtävien ja tavoitteiden saavuttaminen tekee työstä merkityksellistä, vahvistaa ammattituntia ja rakentaa ammatillista identiteettiä. (Ashforth & Schinoff 2016; Rosso ym. 2010; Saari ym. 2021.) Viime vuosina on kuitenkin nousut esiin, että monien, erityisesti asiantuntijatyötä tekevien, työpaine on kasvanut ja vaikeuttanut tavoitteiden saavuttamista. Työpaine näkyy esimerkiksi tiukkoina aikatauluina,

työasioista murehtimisena vapaa-ajalla ja pitkinä työpäivinä. Samalla työn ydin on hämärtynyt ja mukaan on tullut tehtäviä, jotka eivät tunnu kuuluvan omaan työhön (esim. Sutela ym. 2024; Toivanen 2024). Erilaisten sovellusten käyttö, raportointi ja kehittämisprosessit ovat häirinneet monilla aloilla työntekijöiden ydintyötä. Myös suhteiden ja somenäkövyyden ylläpidon koetaan vievän usein liikaa aikaa.

GENERATIIVISEN TEKÖÄLYN tulo työelämään on myös muuttanut jo monien työtehtäviä ja työn sisältöjä. Se on tuonut täysin uusia rooleja ja töitä työpaikoille. Työelämään syntyy muutenkin entistä nopeammalla tahdilla uusia ammatteja, työrooleja ja tapoja rakentaa omaa työelämäpolkua. Näiden sisällöstä ei ole valmista yhteistä ymmärrystä, jonka pohjalta vahva ammatillinen identiteetti voisi rakentua (Murphy & Kreiner 2020). Tämä muutossuunta vahvistune lähivuosina.

VASTUU TAVOITTEISTA, työtehtävistä ja työroolin rakentumisesta on monessa organisaatiossa siirtynyt työntekijöille itselleen. Näin on käynyt, kun on korostettu työntekijöiden autonomiaa ja itsensä johtamisen tärkeyttä. Osa työntekijöistä erkaantuu muista, jää yksin erilaisten haasteiden ja valintojen äärelle ja toimii omien mieltymystensä mukaisesti. Yksilön tarpeet ja tavoitteet ohittavat silloin työyhteisön yhteisen hyvän.

Vastuu tavoitteista, työtehtävistä ja työroolin rakentumisesta on monessa organisaatiossa siirtynyt työntekijöille itselleen.

Esimerkiksi toiminnan yhteinen kehittäminen, tiedon jakaminen ja toisilta oppiminen voivat jäädä vähäisiksi. Samalla yhteiset päämäärät ja tavoitteet voivat jäädä työntekijöille vieraiksi ja kollektiivinen vastuu yhteisestä työstä heikentyä. (Väänänen ym. 2020; Toivanen ym. 2024.)

ETÄ- JA HYBRIDITYÖ on vahvistanut tätä kehityssuuntaa. Se on lisäksi hämärtänyt työn ja muun elämän rajoja ja tuonut joidenkin työroolia lähemmäs henkilökohtaista elämää, jolloin työ on saattanut saada entistä suuremman osan minuudesta.

JOS TYÖN tavoitteet ovat itsen määriteltävissä, epäselviä, hetkessä muuttuvia tai niitä ei ole mahdollista saavuttaa, työntekijän voi olla vaikeaa hahmottaa, mitä häneltä odotetaan ja mikä hänen työnsä tarkoitus on. Jos työntekijällä ei ole näkymää siitä, miten hänen työnsä vaikuttaa laajempaan kokonaisuuteen, toimintaympäristöön tai muihin ihmisiin, missä menevät työn rajat tai mihin hän on menossa ammatillisesti, vahvan ammatillisen identiteetin rakentuminen on epätodennäköistä. Muuntuvassa työssä oma suhde työhön ei välttämättä enää rakennukaan selvärajaisten ammattien pohjalta, vaan siinä korostuu laajempi ja joustavampi työidentiteetti.



MAHDOLLISUUKSIEN NÄKYMÄ:

Muodostuu rikkaita ja
joustavia työidentiteettejä

VAHVAN AMMATILLISEN identiteetin muodostuminen edellyttää selkeyttä ja ennustettavuutta siitä, mitä työltä odotetaan ja mikä on työtehtävien tarkoitus. Vuonna 2035 työntekijöiltä odotetaan kuitenkin entistä epämääräisempää ja laaja-alaisempaa osaamista ja kykyä mukautua uusiin tehtäviin ja tilanteisiin. Monilla ei enää ole vahvaa ja rajattua ammatti-identiteettiä, vaan heidän työidentiteettinsä on joustavampi ja rakentuu erilaisista osaamisista, sosiaalisista suhteista, rooleista ja merkityksistä. Tämä voi parhaimmillaan tuntua vapauttavalta ja rikastuttaa omaa minuutta. Esimerkiksi usean työn tekijöillä suhde työhön ja työminään voi olla hyvinkin moniulotteinen.

TYÖN SELKEYDEN ja ennustettavuuden sijaan työhön liittyvä identiteetti rakentuu aikaisempaa vahvemmin työn yleisemmän merkityksen pohjalle. Työn merkityksellisyys, eettisyys ja kestävyys ovat yhä tärkeämpiä, kun 2000-luvulla syntynyt sukupolvi siirtyy laajemmin työelämään. Lisäksi työn rooli osana minuutta on uusilla sukupolvilla muuntuvampi ja huokoisempi kuin aiemmillä sukupolvilla ja suhde työhön vaihtelee joustavasti elämäntilanteen mukaan.

Työn selkeyden ja
ennustettavuuden sijaan työhön
liittyvä identiteetti rakentuu
aikaisempaa vahvemmin työn
yleisemmän merkityksen pohjalle.

ETÄ- JA HYBRIDITYÖN tekeminen on 2030-luvulla vakiintunut tyypilliseksi työnteon tavaksi. Työskentely maan rajojen ulkopuolella on yleistynyt erityisesti asiantuntijatyössä. Samalla työelämässä on vahvistunut tarve yhteisöllisyyteen ja sosiaalisiin suhteisiin vastavoimana irrallisuudelle ja yksin tekemiselle. Organisaatioissa on keksitty uusia virtuaalisia ja kasvokkaisia yhteisöllisyyttä tukevia tapoja ja rakenteita (ks. Työelämä suunta -raporttisarjan julkaisu Teknologinen muutos). Me-ajattelu on nostanut päätään, mikä on luonut hyvän pohjan yhteisille keskusteluille sekä työntekijöiden erilaisten roolien, työn rajojen, yhteisten merkitysten ja työidentiteettien rakentumiselle.

TYÖN SIRPALOITUMISEEN on lisäksi tuonut helpotusta generatiivisen tekoälyn kehitys. Työssä saa taas keskittyä olennaisiin työtehtäviin. Työntekijöiden kokemukset omasta roolistaan, osaamisestaan ja oman työnsä tarkoituksesta ovat selkiytyneet. Osalle tekoälyn käyttö on mahdollistanut siirtymisen aikaisempaa lyhyempään työviikkoon. Lisäksi tekoäly on avannut väyliä täysin uudenlaisten työidentiteettien muotoutumiseen.



UHKIEN NÄKYMÄ:

Ammatti- ja työidentiteetit hapertuvat

AIKAPAINEN KUORMITTAA uhkien näkymässä työntekijöitä yhä merkittävästi. Hyvinvointialueilla ja muulla julkisella sektorilla on vähennetty henkilöstöä säästöpainneiden vuoksi. Monilla aloilla kärsitään työvoimapulasta, ja globaalit äkilliset muutokset heijastuvat työn arkeen entistä nopeammin. Työhön on kasautunut monenlaista, mutta samalla jotakin olennaista on kadonnut – työn ydin ja siihen liittyvät tavoitteet. Esimerkiksi esihenkilöt eivät ehdi tavata alaisiaan tai tutkijat paneutua uusimpiin tutkimuksiin. Monen työ määrä on kasvanut yli sietokyvyn. Työtä uhkaavat jatkuvat ennakoimattomat muutokset (vrt. Sutela ym. 2024). Työ on reaktiivista, ja sitä tehdään lyhyellä aikajänteellä. Omien tulevaisuuden näkymien hahmottaminen on siksi vaikeaa, toiminnan suunta ja tarkoitus näyttävät epäselviltä ja ammatillinen identiteetti on sirpaleinen. Joillakin työpaikoilla on lyhennetty viikkotyöaikaa, mutta usein se käytännössä tarkoittaa entistä tiiviimpää työtahtia.

TYÖN YTIMEN tai tavoitteiden ajoittainen hämärtyminen ei vielä uhkaa työidentiteettiä, mutta se voi aiheuttaa kielteisiä tunteita, kuten turhautumista ja ärtymystä. Jos työntekijä ei saavuta tavoitteita, hän voi kokea epäonnistumisen ja riittämättömyyden tunteita. Koska työ on usein keskeinen osa minuutta, monet kokevat ammatilliseen rooliin ja sen täyttymiseen liittyvät uhkat erityisen kuormittavina.

Työhön on kasautunut monenlaista, mutta samalla jotakin olennaista on kadonnut – työn ydin ja siihen liittyvät tavoitteet.

(Sasser & Sørensen 2016; Semmer ym. 2019; Fila ym. 2024.) Pitkittyneeseen tai pysyvään tilanteeseen puolestaan liittyy toiminnan muutoksia, kuten työhön sitoutumisen heikentymistä ja vaihtuvuutta (Fila ym. 2024). Jos työ ei tarjoa myönteisiä tulevaisuuden näkymiä, vaarana ovat myös työn mielekkyyden ja merkityksellisyyden katoaminen ja mielen hyvinvoinnin ja kokemuksellisen työkyvyn haasteet.

ASIAINTUNTIJOIDEN YHTEYS omaan organisaatioonsa on heikentynyt etä- ja hybridityön yleistyttyä. Kiinnittyminen työpaikan sosiaaliseen todellisuuteen on jäänyt huteraksi. Tämä on vaikeuttanut oman työidentiteetin rakentumista. Kehityssuuntaa on vahvistanut se, että monessa organisaatiossa henkilöstöä on rekrytoitu ulkomailta muualla sijaitseviin satelliittityöpisteisiin Suomen työvoimapulan vuoksi. Monille työntekijöille onkin epäselvää, mihin ryhmään he kuuluvat ja mistä löytää itseä kannattelevat sosiaaliset suhteet työssä.

LISÄKSI HYBRIDITYÖSSÄ työ ja vapaa-aika ovat sekoittuneet. Moni kipuilee eri elämänalueiden välimaastossa hakien itselleen sopivia työn rajoja. Osalla työidentiteetti on alkanut hallita minuutta laajemminkin. Toiset ovat menettäneet kuvan siitä, missä ”työminä” päättyy ja ”muu minä” alkaa.



SUOSITUKSET PÄÄTTÄJILLE JA TYÖPAIKOILLE

Rohkea ja avoin
vuorovaikutus
eri osapuolten välillä
on tärkeää.

JAETTU PÄÄMÄÄRÄ on tärkeä, kun ihmiset työskentelevät osana kokonaisuutta – verkostoissa, tiimeissä, yksiköissä ja erilaisissa yhteisöissä. Vähintäänkin eri tahojen päämäärien pitäisi olla yhteen sovitettavissa. Tämä auttaa yksilöitä tekemään valintoja, jotka tukevat yhteistä etua erilaisten ja eriytyvien intressien työelämässä. Tämän vuoksi rohkea ja avoin vuorovaikutus eri osapuolten välillä on tärkeää. Työpaikoilla ja yhteiskunnassa pitää käydä yhteistä keskustelua työn rajoista, rooleista, työtehtävistä, työnjaosta, osaamisesta ja sen riittävyydestä sekä työn tarkoituksesta ja tulevaisuudesta.

PYSYVÄMPIEN TURVALLISTEN saarekkeiden, suhteiden ja tilojen luominen on erityisen tärkeää, jos työssä on paljon lyhytkestoista reaktiivista työtä. Ne tukevat joustavan mutta riittävän vahvan työidentiteetin kehittymistä ja tarjoavat mahdollisuuden pohtia ja hahmottaa omaa työroolia sekä työn tarkoitusta ja tulevaisuuden näkymiä yhdessä mui-

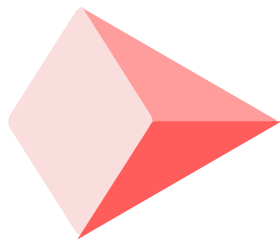
den kanssa. On myös hyvä pohtia, voidaanko esimerkiksi tekoälysovellusten avulla karsia kuormittavia ydintyöhön kuulumattomia asioita, esimerkiksi vähentää raportointia tai hankaliksi koettujen järjestelmien käyttöä. Parhaassa tapauksessa saadaan ehkä luotua samalla tilaa pysähtyä, ajatella yhdessä ja uudistua.

JOTTA PÄÄSEMME kohti myönteisiä tulevaisuuden näkymiä sekä rikkaita ja joustavia työidentiteettejä, työntekijöiltä tarvitaan itsellistä, rohkeaa ja avointa mutta myös työn ja organisaation tarpeet huomioivaa yhteisöllistä otetta työhön. Työltä ei voi odottaa samanlaista ennustettavuutta, vakautta ja selvärajaisuutta kuin aikaisemmin. Muuntuvassa työssä työidentiteetti rakentuu toisin kuin aikaisemmin. Sen peruspilareita ovat uskallus ajatella ja tehdä toisin kuin ennen, valmius hyväksyä työn muuntuvuus ja nöyryys astua vahvemmin osaksi kokonaisuutta itseä unohtamatta.



Nouseeko kokemuksellinen työkyky valta-asemaan?

04



MUUTOSSUUNTA:

Yksilön kokemukseen perustuva työkyky korostuu

TYÖKYVYN ALUEELLE on alkanut siirtyä teemoja, jotka liittyvät psyyken epävarmuuteen, näköalattomuuteen, identiteettihaasteisiin ja epämukavuuteen omien tunteiden kanssa (Väänänen 2024). Työntekijän subjektiiviset kokemukset ja emootioiden hallinta ovat saamassa entistä merkittävemmän roolin työelämässä ja työkyvyssä (Lehmuskoski ym. 2022). Tähän viittaavat esimerkiksi alle 50-vuotiaiden ryhmässä viimeksi kuluneiden kymmenen vuoden aikana voimakkaasti lisääntyneet työkyvyttömyysongelmat, jotka liittyvät mielenterveyden haasteisiin (Blomgren & Perhoniemi 2022).

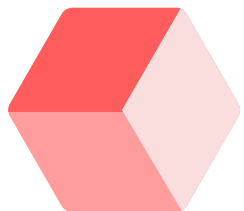
TYÖKYVYN KOKEMUKSELLISUUS korostuu myös siksi, että työn tuottavuus on kiinni mielen hyvinvoinnista ja psyykkisestä sitoutumisesta (Ayala ym. 2017). Perinteinen työkykyajattelu on rakentunut toisenlaisen työn maailmaan, jossa korostuvat ulkoisen ympäristön altisteet, riskien tunnistaminen ja työntekoa haittaavat fyysiset ja biologiset vaivat. Nykytyöntekijöillä yleiset sosiaaliset, emotionaaliset ja kognitiiviset haasteet ovat monesti vaikeampia tulkita. Niihin liittyy usein ulottuvuuksia, jotka koskevat esimerkiksi etiikkaa, arvoja tai henkilökohtaisia tavoitteita. Myös työkykyyn vaikuttava kuormitus on luonteeltaan yksilön kokemukseen perustuvaa, ja sitä on vaikeaa eritellä ja arvioida objektiivisilla mittareilla.

Inhimilliset tarpeet ja mielen ilmiöt ovat yhä luontevampi osa keskustelua työkyvystä.

KOKEMUKSELLINEN TYÖKYKYAJATEL nousee todennäköisesti yhä enemmän esille, kun 1990-luvulla ja sen jälkeen syntyneet sukupolvet saavuttavat keskeisen roolin työmarkkinoilla 2030-luvulla. Tässä työkykyajattelussa henkilökohtainen mielekkyys ja merkityksellisyyden hakeminen ovat tärkeä osa työkyvyn muodostumista. Sosiaalisten hierarkioiden purkautuminen ja psyykkisen hyvinvoinnin huomiointiin perustuvien työkuulttuurien voimistuminen korostavat samaa kehityskulkua. Ne luovat tilaa tuoda esiin yksilöllisiä kokemuksia.

OSAAMISVAATIMUSTEN MUUTOS voi myös vauhdittaa kokemuksellisen työkyvyn merkityksen kasvua. Uudet teknologiat ja tekoäly vaikuttavat yhä useampiin töihin. Teknologian ja virtuaalisen maailman kehitys luo myös uusia tapoja etsiä mielen tasapainoa ja kuunnella itseä. Ihmilliset tarpeet ja mielen ilmiöt ovat yhä luontevampi osa keskustelua työkyvystä. Samalla työkyky perustuu yhä enemmän emootioiden huomioimiseen ja psykologiseen mielekkyyteen.

KEHITYSKULKU HAASTAA luonnontieteelliseen maailmankuvaan ja riskimittauksiin perustuvan realistisen työkykykäsityksen. Siinä terveys- ja turvallisuusriskejä on pyritty tunnistamaan, arvioimaan, vähentämään ja ehkäisemään muuttamalla työympäristöä rationaalisin toimin.



MAHDOLLISUUKSIEN NÄKYMÄ:

Räätälöinti ja vastuullisuus yleistyvät työkykyajattelussa

MIELEKKYYS JA MERKITYKSELLISYYS korostuvat mahdollisuuksien näkymän työelämässä. Yhä useammat työntekijät pitävät perusteltuna tavoitella omaa identiteettiään vastaavaa työtä, mikä näkyy myös työkaluissa. Yksilöitä kuunnellaan, ja heidän emootioidensa arvo korostuu, koska kielteiset tunteet vaarantavat kokemuksellista työkykyä ja myönteiset taas tukevat hyvinvointia, kehittymistä ja tuottavuutta. Mahdollisuudet yksilöllisiin ratkaisuihin ja työn räätälöintiin voivat parantua.

ÄLYKKÄÄN TEKNOLOGIAN kehittyminen vähentää toisteisia ja ikäväksi koettuja tehtäviä, mikä vapauttaa mahdollisuuksia tavoitella myönteisiä kokemuksia työssä. Niin talouden ja teknologian kuin arvojen kehitys vahvistaa kokemuksellisen työkyvyn painoarvoa. On mahdollista, että mielenterveyden alueella voimistunut lääketieteellistyminen ei jatku, vaan työntekijöiden tukemisessa korostuvat uraohjaus, psykologinen valmennus ja yleisemmät elämänohjauksen palvelut. Lääketieteellisiä lähestymistapoja työkykyyn käytetään vähemmän kuin 2020-luvulla.

KOKEMUKSELLISUUS LIITTYY yhä useammin vaatimukseen eettisyydestä ja kestävydestä. Samalla merkityksellisyyden tunteen etsiminen voi kytkeytyä ympäristötietoisuuteen ja työn ekologiseen jalanjälkeen. Psykkinen hyvinvointi ja ympäristöarvot voivat yhdessä luoda kestävä kehitystä. Tämä johtaa myös eettisen kuormituksen parempaan hallintaan työorganisaatioissa.

**Merkityksellisyyden tunteen
etsiminen voi kytkeytyä
ympäristötietoisuuteen ja työn
ekologiseen jalanjälkeen.**



UHKIEN NÄKYMÄ:

Työkyvyn määrittely vaikeutuu ja syntyy ristiriitoja

TYÖKYVYN HALLINTAJÄRJESTELMÄT, kuten psykososiaalinen riskien arviointi ja työterveyshuollon ennaltaehkäisevä toiminta, ajautuvat enemmän emotionaalisten ja luonteeltaan henkilökohtaisena koettujen haasteiden alueelle. Työterveyteen kytkeytyy samalla entistä enemmän uupumuksen, ahdistuneisuuden ja motivaatiohaasteiden kaltaisia teemoja. Tästä seuraa herkästi konflikteja ja ristiriitoja tulkinnoissa, kun työpaikoilla ja työterveyshuollossa pyritään arvioimaan työn ja muun elämän vaikutusta työkykyyn. Kokemuksperusteisuus aiheuttaa tulkintaongelmia ja rajanvedon tarvetta myös silloin, kun määritellään johdon roolia ja vastuita. Lainsäädäntöön kohdistuu painetta, ja työelämän kehittämisen yhteisymmärryksessä ajautuu vaikeuksiin.

UHKANA OVAT myös pyrkimykset hallita yksilöllistä kokemusta yhä enemmän psykiatrian ja psykologian keinoin. Tämä voi johtaa yksilöiden luokitteluun ja terveyspalvelujen nykyistä laajempaan käyttöön.

KOKEMUKSELLISEEN HYVINVOINTIKÄSITYKSEEN nojaava työkyky-konsepti voi ylipäätään lisätä emotioihin ja sosiaalisiin haasteisiin liittyvien ongelmien diagnosoimista ja muun-

tamista lääketieteen kielelle. Seurauksena voi olla mielen-terveyshäiriöiden perusteetonta tunnistamista (Ehrenberg 2016; O'Reilly & Lester 2017; Varje ym. 2021; Väänänen 2024). Koska kokemuksellinen työkyky ei kosketa kaikkia työikäisiä yhtäläisesti, on myös todennäköistä, että työkyvyn kriteerit eriytyvät työelämän eri osissa ja keskustelu työkyvystä jakautuu entisestään. Rajanveto ja eriytyminen kokemuksellisemmän ja perinteisemmän työkyvyn välillä voi johtaa poliittisiin kiistoihin, kun muuttuvaa työkyvyttömyyden kenttää pyritään ohjaamaan ja määrittelemään.

**Uhkana ovat pyrkimykset
hallita yksilöllistä kokemusta
yhä enemmän psykiatrian ja
psykologian keinoin.**



SUOSITUKSET PÄÄTTÄJILLE JA TYÖPAIKOILLE

On tärkeää, ettei
kokemuksellisen
työkyvyn ympärille kasva
palvelujärjestelmiä, jotka
nimeävät yhä uusia
kokemustiloja oireiksi ja
häiriöiksi.

KESKUSTELUA TYÖKYVYSTÄ hallitsevat lähestymistavat, jotka keskittyvät pääosin yksilön työkyvyn riskeihin, ylläpitoon ja parantamiseen. Yksilölähtöinen näkökulma voi kaventaa kokemuksellisen työkyvyn tarkastelun psykiatriseksi tai psykologiseksi ilmiöksi.

TYÖKYKY ON kuitenkin historiallisesti muuttuva ilmiö, joka heijastaa aina työelämän senhetkisiä vaatimuksia. Työn tuottavuus ja prosessit nojaavat 2030-luvulla yhä enemmän työntekijöiden ja työyhteisöjen emotionaaliseen hyvinvointiin ja psyykkisiin voimavaroihin. Siksi on tärkeää tunnistaa, kuinka talouden ja tuotantotapojen rakenteellinen muutos vaikuttaa myös työkyvyn sisältöön ja rajoihin. On myös olennaista ymmärtää, kuinka kulttuurinen muutos esimerkiksi itsestä huolehtimisen toimintamalleissa heijastuu myös työkyvyn sisältöön ja asemaan. Uudessa toimintaympäristössä on tärkeää, ettei kokemuksellisen työkyvyn ympärille kasva palvelujärjestelmiä, jotka nimeävät yhä uusia kokemustiloja oireiksi ja häiriöiksi. Työpaikoille ja esihenkilötyöhön on tärkeää rakentaa toimintatapoja, joiden kautta voidaan luontevasti käsitellä työkyvyn haasteita.

TYÖTERVEYSHUOLLON JA muiden palvelujärjestelmien toimintaa on syytä arvioida ja kehittää niin, että työkyvyn muut-

tuva luonne otetaan huomioon, kun esimerkiksi suunnitellaan työhyvinvointia tukevia toimia henkilöstön kanssa. Yhteiskehittely voi olla arvokasta. Myös uudet teknologiset ratkaisut voivat tukea uuden työkyvyn suotuisaa kehittämistä. Kansalaiskeskustelua on hyvä käydä julkisuudessa tietoon pohjautuen, jotta ilmiökentän systeeminen ja ajallinen luonne ymmärretään paremmin. Tämä tarkoittaa myös kriittistä keskustelua muuttuvasta terveyskäsitelmästä työssä.

TUTKIJOIDEN SEKÄ muiden työelämästä ja -kyvystä tietoa tuottavien on tärkeää tunnistaa omien oletustensa ja niistä juontuvien valintojen seurauksia. Jos esimerkiksi tutkimustieto työkykyyn vaikuttavista toimenpiteistä perustuu lähinnä yksilölähtöisten toimenpiteiden arviointiin, siitä seuraa helposti se, että vaikuttavuuteen tähtäävissä toimenpiteissä, esimerkiksi politiikkaohjauksessa, korostetaan yksilölähtöisten muutostoimenpiteiden roolia (Väänänen ym. 2022). Jos kuitenkin tarkastellaan työkyvyn muutosta pitkällä aikavälillä, on selvää, että työkyvyn muutos on ollut muutosta systeemillä tasolla. Siihen kuuluu niin kulttuuriin ja työelämään kuin asiantuntijatietoon liittyneitä muutoksia (Väänänen 2024; myös Järvinen ym. 2018). Tämä on myös muutosta siinä, millaisen arvon ja roolin yksilön kokemus saa työkyvyn ja -kyvyttömyyden määrittelyssä.

Johtopäätökset

TYÖELÄMÄN SOSIOKULTTUURINEN perusta muuttuu 2030-luvulla: työelämä henkilökohtaistuu, ja yksilöt ja ryhmät erkaantuvat toisistaan. Yksilöt, työyhteisöt, esihenkilöt ja työhyvinvoinnista vastaavat tahot saavat ja joutuvat räätälöimään yksilöille ja ryhmille sopivia ratkaisuja ja toimintamalleja.

MUUTOKSEN TUEKSI tarvitaan yhteisiä merkityksiä, toimintatapoja, pelisääntöjä ja kannattelevia rakenteita: uuden yhteisen rakentamista. On olennaista nähdä, että muutokset ihmisten toiminnan edellytyksissä vaikuttavat työelämän ja työterveyden ytimeen. Työelämän tulevaisuusajattelussa on huomioitava myös työntekijyyden ja työntekijän olemuksen muutos muiden megatrendien, kuten teknologian ja ympäristön, lisäksi. Se tarkoittaa muun muassa yksilön aseman, emotionaalisen merkityksen ja työn organisoimisen tarkastelua.

ON HUOMATTAVA kuitenkin, että työelämässä on käynnissä useita muutoksia, joilla on vaikutusta työntekijyyden toteuttamiseen ja olemukseen. Tässä esitetty skenaario ei

ole kattava kuvaus sosiokulttuuriin muutoksiin liittyvistä mahdollisista kehityskuluista vuoteen 2035 mennessä, vaan se sisältää valittuja, kirjoitushetkellä kiinnostavia nostoja tulevaisuuden näkymistä.

Työelämän sosiokulttuurinen perusta muuttuu 2030-luvulla: työelämä henkilökohtaistuu, ja yksilöt ja ryhmät erkaantuvat toisistaan.



Lähteet

- Anokhin, A., Burov, S., Parygin, D., Rent, V., Sadovnikova, N. & Finogeev, A.** (2021). Development of Scenarios for Modeling the Behavior of People in an Urban Environment. Teoksessa Kravets, A.G., Bolshakov, A.A. & Shcherbakov, M. (toim.): *Society 5.0: Cyberspace for Advanced Human-Centered Society. Studies in Systems, Decision and Control*, vol 333. Springer, Cham.
- Ashforth, B. E., & Schinoff, B. S.** (2016). Identity under construction: How individuals come to define themselves in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 111–137.
- Ayala, Y., Peiro Silla, J.M., Tordera, N., Lorente, L. & Yeves, J.** (2017). Job satisfaction and innovative performance in Young Spanish Employees: Testing New Patterns in the Happy-Productive Worker Thesis – A Discriminant Study. *Journal of Happiness Studies* 18:1377–1401.
- Blomgren, J. & Perhoniemi, R.** (2021). Increase in sickness absence due to mental disorders in Finland: trends by gender, age and diagnostic group in 2005–2019. *Scandinavian Journal of Public Health* 2021;50:318–322.
- Campion, E.D. & Csillag, B.** (2022). *Multiple jobholding motivations and experiences: A typology and latent profile analysis*. *Journal of Applied Psychology*, 107(8), 1261–1287.
- Conen, W.** (2020). *Multiple job holding in Europe: Structure and Dynamics*. WSI Study, No. 20. Hans-Böckler-Stiftung, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI), Düsseldorf.
- De Vos, A., Van der Heijden, B.I.J.M. & Akkermans, J.** (2020). Sustainable Careers: Towards a conceptual model. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 117.
- Ehrenberg, A.** (2016). *The Weariness of the Self: Diagnosing the History of Depression in the Contemporary*. McGill-Queen's University Press.
- Fila, M. J., Franzen, A., & Semmer, N. K.** (2024). Illegitimate Absence of Tasks: A New Concept of Offense to The Self. Teoksessa *In Stress, wellness, and performance optimization*, 125–150. Apple Academic Press.
- Hughes, I., Hernandez, A. M., Glynn, J., Hynes, W. & Gallachoir, B. O.** (2024). Conceptualising global cultural transformation – developing deep institutional scenarios for whole of society change. *Environmental Research Letters*, 19, 094050.
- Järvensivu, A.** (2022). ”Se on tapa tavallaan elää” – Tulevaisuuden työn tekijät yrittäjyyden ja palkkatyön kategorisoinnin kyseenalaistajina. *Työelämän tutkimus*, 20(1), 4–29.
- Järvensivu, A. Horppu, R. & Keränen, H.** (2024a). Career Paths of Multiple Jobholders: Employers' Perspectives and Employees' Experiences in Retail and Food Service. *International Journal of Sociology and Social Policy* 44 (13/14), 102–115.
- Järvensivu, A. Horppu, R. & Keränen, H.** (2024b). ”Mihin rajaan saakka vapautta voi olla?” Työkyvyn tuen järjestelmän paradoksit monimuotoisessa ansiotyössä. *Hallinnon tutkimus* 43(2).
- Järvensivu, A. & Keränen, H.** (2024). Monimuotoinen ansiotyö – Työuupumusriski vai keino ratkoa työelämän ongelmakohtia? *Työpoliittinen Aikakauskirja* 4/2024, 8–25. Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Järviskoski, A. M. E., Takala, E.-P., Juvonen-Posti, P. & Härkäpää, K.** (2018). *Työkyvyn käsite ja työkykymallit kuntoutuksen tutkimuksissa ja käytännöissä*. Sosiaali- ja terveysturvan raportteja. Helsinki: Kansaneläkelaitos.
- Kauhanen, M.** (2022). Monimuotoisen ansiotyön tekeminen rekisteriaineistojen valossa. Teoksessa Anu Järvensivu ja Arja Haapakorpi (toim.): *Monimuotoinen ansiotyö; Näkökulmia monista lähteistä ansaintaan* (41–71). Tampere: Tampere University Press.
- Lehmuskoski, K., Väänänen, A., Juvonen-Posti, P. & Mattila-Holappa, P.** (2022). Mielenterveyden toimijahahmot. Laadullinen tutkimus nuorista työntekijöistä kuntasektorilla. *Kuntoutus* 45(4), 6–19.
- Murphy, C. & Kreiner, G.E.** (2020) Occupational boundary play: Crafting a sense of identity legitimacy in an emerging occupation. *Journal of Organizational Behavior* 41 (9), 871–894.
- Niska, M., Paanasalo, M., & Olakivi, A.** (2024). Yhteiskuntatieteiden opiskelijoiden yrittäjämäisyys työelämäarvojen valossa. *Aikuiskasvatus*, 44(3), 196–209.
- O'Reilly, M. & Lester, J.N.** (2017). History of Mental Health and Mental Illness. Teoksessa *Examining Mental Health through Social Constructionism. The Language of Mental Health*. Palgrave Macmillan, Cham.
- Rosso, B. D., Dekas, K. H. & Wrzesniewski, A.** (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91–127.
- Saari, T., Koivunen, T., Pyöriä, P. & Melin, H.** (2021) Ammattiylpeyden kokeminen ja toiminnan rationaalisuus suorittavassa työssä. *Sosiologia* 3, 235–252.

Sasser, M. & Sørensen, O. H. (2016). Doing a good job – the effect of primary task quality on well-being and job satisfaction. [*Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*](#) 26 (3), 323–336.

Simonen, J., Heikkilä, A. & Westinen, J. (2021). *Työn sukupolvet. Tutkimus nuorten ja keski-ikäisten työelämänäkemyksistä*. E2 tutkimus.

Räsänen, K & Trux, M.-L. (2012). *Työkirja: ammattilaisen paluu*. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Selander, K., Väänänen, A., Airaksinen, J., Toivanen, M., Parikka, S. & Lundqvist, A. (2024). Työn Suomi -tutkimuksen aineisto. Teoksessa Väänänen, A., Toivanen, M., Selander, K., Joensuu, M. & Airaksinen, J. (toim.): *Työn Suomi: Työolot, työkyky ja työhyvinvointi Terve Suomi -tutkimuksessa* (19–26). Työterveyslaitos.

Semmer, N. K., Tschan, F., Jacobshagen, N., Beehr, T. A., Elfering, A., Kälén, W. & Meier, L. L. (2019). Stress as offense to self: A promising approach comes of age. [*Occupational Health Science*](#) 3 (3), 205–238.

Suomen Nuorkauppakamarit (2024). [*Johtajuusbarometri*](#). Viitattu 8.5.2025.

Sutela, H., Viinikka, J. & Pärnänen, A. (2024). *Työolot murrosten keskellä – Työolotutkimuksen tuloksia 1977–2023*. Helsinki: Tilastokeskus.

Tilastokeskus (2025). [*Erilaiset työsuhteet ja työnteon tavat*](#). Viitattu 20.5.2025.

Toivanen, M, Yli-Kaitala, K, Selander, K. & Laitinen, J. (2024). Työn rajaaminen ja vaikutusvalta hoitotyön esihenkilötyössä. *Työelämän tutkimus* 22 (1), 31–58.

Varje, P., Turtiainen, J., Lehmuskoski, K., Kuokkanen, A. & Väänänen, A. (2021). Mielenterveys ja työelämän murroskohdat: työterveyslääkäreiden havaintoja työelämän muutoksista 1960-luvulta 2010-luvulle. *Kulttuurintutkimus* 38, 53–67.

Väänänen, A. (2024). *Mielen aikakausi: Kuinka psyykkisestä haavoittuvuudesta tuli osa työelämää?* Gaudeamus.

Väänänen, A., Leino-Arjas, P. & Ervasti, J. (2022). Miten työkyvyn tukitoimien vaikuttavuutta on mitattu ja voitaisiin mitata? Teoksessa Ervasti ym. (toim.): *Työkyvyn tuen vaikuttavuus. Tutkimuskatsaus työkyvyn tukitoimien työkyky- ja kustannusvaikutuksista*, 23–30. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia.

Väänänen, A, Toivanen, M. & Lallukka, T. (2020). Lost in autonomy – Temporal structures and their implications for employees' autonomy and well-being among knowledge workers. [*Occupational Health Science*](#) 4, 83–101.

Zhang, L. (2023). The changing role of managers. *American Journal of Sociology*, 129(2), 439–484.

Haluatko ymmärtää lisää suomalaisen työelämän tulevaisuudesta?

Tutustu muihinkin Työelämän suunta -raporttisarjan osiin. Raporttisarja tarkastelee työelämän suuntaa monesta tärkeästä näkökulmasta:

- Ilmastonmuutos ja vihreä siirtymä
- Sosiokulttuurinen muutos
- Teknologinen muutos
- Väestörakenteen muutos

ttl.fi/tyoelaman-suunta

