

Sari Niemi &amp; Markus Kräkin



## Asiantuntijatyön paradoksivyyhti

### Työn kaaosmaisuuuden kokemus ja selviytymiskeinot asiantuntijatyössä

#### Abstrakti

Tässä artikkelissa käsitellään asiantuntijatyössä ilmenevää kompleksisuutta ja siihen liittyvää kaaosmaisuuuden kokemusta sekä kaaosmaisuuuden ilmene- mistä ja selviytymiskeinoja asiantuntijatyön arjessa. Tarkastelun ytimessä on ristiriita, joka syntyy ihmisen luontaisesta tarpeesta hallita, ymmärtää ja selittää asioita, vaikka kompleksisuus on ilmiönä yhteenkietoutunut, alati muuttuva ja hal- litsematon. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu kompleksisuudesta, liminaalisuudesta, itsemääräämisteoriasta ja johtamiseen sekä asiantuntijatyöhön liittyvistä näkökulmista. Empiirinen aineisto kerättiin Kompleksinen työelämä -kou- lutuksissa sekä kahdeksan asiantuntijatyötä tekevän teemahaastattelulla. Tulosten perusteella asiantuntijat kohtaavat kaaosta työssään, mutta heillä on myös keinoja selvittää niitä. Selviytymiskeinoja voidaan erottaa kahdenlaisia: pysyvämpiluonteiset perustaan liittyvät keinot ja tilanteittain muuttuvat keinot. Asiantuntijatyön luon- netta kuvaa asiantuntijatyön paradoksivyyhti. Se on ristiaallokko, jonka asiantuntijat työssään kohtaavat. Paradoksien kautta asiantuntijatyö näyttäytyy moninaisena ja haastavana kokonaisuutena, jossa kompleksisuustietoisuus edistäisi sekä hallinnan tunteen saavuttamista että työssä selviytymistä.

#### Tutkimuksen tavoite ja lähtökohdat

Asiantuntijoiden organisaatioelämä on moni- nainen vyyhti työhön välillisesti ja välittömäs- ti vaikuttavia tekijöitä. Organisaatorakenteet, strategiat, vuosisuunnitelmat, tavoitteet, oh- jeet ja kussakin organisaatiossa valikoidut jär- jestelmät luovat raameja, joissa työntekijöiden on määrä suunnistaa eteenpäin omissa tehtä- vissään. Näiden lisäksi arkea sävyttävät paitsi ihmisten välinen vuorovaikutus, myös pienet ja isommat, lyhyt- ja pitkäkestoiset poikkeamat rakennetuissa systeemeissä. Organisaatiot toi- mivat paljon monimuotoisemmin kuin niiden

modernit kulssit antavat ymmärtää (Hanén 2017, 130). Ajoittain nämä liminaaleiksikin luonnehditut muutokset ilmenevät työssä kaa- osmaisuuutena (Kontinen, Houni, Karsten & Toivanen 2013).

Työelämässä kohtaamme yksinkertaisten, helposti hahmottuvien ongelmien rinnalla moniulotteisia, kaoottisiakin haasteita, joi- ta on mahdoton hahmottaa ja ymmärtää. Hallinnan tunteen säilyttämiseksi me kuiten- kin pyrimme tähän ymmärtämiseen ja selit- tämiseen (Deci & Ryan 2000, 68; Neuvonen 2014, 39). Tämä ristiriita on artikkelin yti- mässä. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää

kompleksisuuden ilmenemistä ja lisätä ymmärrystä kompleksisuudesta asiantuntijatyön viitekehyksessä. Kompleksisuus on ilmiönä yhteenkietoutunut, alati muuttuva ja hallitsematon. Tieteen ja ihmisyyden perusolemuksiin kuuluu kuitenkin järkiperäisyys, hallittavuus sekä pyrkimys asioiden selittämiseen ja sitä kautta niiden ymmärtämiseen. Tästä pohdinnasta on seurannut jatkokysymyksiä: Onko työelämässä koettu kaaos ilmiönä selitettävissä ja ymmärrettävissä? Pitäydymmekö helposti liian yksinkertaisessa ja yhdessä ainoassa selityksessä? Mikä ylipäättään on ymmärrettävissä ja miksi? Jos emme ymmärrä kompleksisuutta, voimmeko silti säilyttää toimintakyvyn? Miten? Tässä artikkelissa olemme kiinnostuneita erityisesti siitä, 1.) miten kompleksisuus ilmenee ja miten se koetaan asiantuntijatyössä sekä 2.) millaisia keinoja asiantuntijatyötä tekevät käyttävät toimiessaan kaaosmaisessa työympäristössä?

Asiantuntijatyö on määritelty tutkimuksessa varsin laajasti vaativiksi ja itsenäisiksi johto-, hallinto-, tutkimus- ja opetustehtäviksi, joiden tekijöillä on vähintään alempi korkeakoulututkinto. Aihepiirin teoreettinen osuus on valikoitunut aiemmassa toiminnallisessa kehittämistyössä nousseiden ilmiöiden perusteella. Teoriapohjaa laajensi ja syvensi kahdesta vuosina 2016–2017 järjestetystä Kompleksinen työelämä -koulutuksesta kasvanut ymmärrys siitä, ettei kompleksisuusajattelu ole vielä laajasti yleistynyt koulutuksessa, työelämän kehittämisessä eikä yksilöitä koskevassa työelämäntutkimuksessa, vaikka johtamisen ja hallinnon tutkimuksessa sitä käytetäänkin. Kompleksisuusajattelulla pystytään selittämään usein kaaottista asiantuntijan arkkokemusta. Samaan aikaan erilaiset selviytymiskeinot kiinnostavat yksilöitä ja ovat myös työhyvinvoinnin kehittämisessä ja tutkimuksessa varsin yleisesti käytetty lähestymistapa.

Teoreettisena lähtökohtanamme on kompleksisuus. Kompleksisuus ilmenee sekä metasolla että yksilön arjessa. Asiantuntijatyön arjessa kompleksisuus näkyy usein kaaosmaisena, tosin kaikki työelämässä kohdattavat

ongelmat eivät kuitenkaan ole kompleksisia. Näissä moninaisissa tilanteissa suoriutumista kuvaa tässä artikkelissa käytetty termi ”selviytymiskeinot” – haastavista, kaaottisinkin ilmenevistä työelämätilanteista voi suoriutua. Tärkeänä erona suhteessa termiin ”hallintakeinot” on se, että hallinnasta puhuminen viittaa mahdollisuuteen hallita kompleksisia tilanteita. Termivalintamme korostaa, että selviytyminen ja suoriutuminen on mainitun kaltaisissa tilanteissa mahdollista, mutta tilanteiden hallinta ei lähtökohtaisesti ole sitä.

Teoreettiset valinnat on tehty valikoimalla runsaasta kompleksisuustutkimuksesta työelämään ja johtamiseen liittyvät uusimmat tutkimukset (mm. Hanén 2017; Lindell 2017; Vartiainen, Ollila, Raisio & Lindell 2013) sekä yksilönäkökulmasta kaaosmaisuuuden kokemusta ja työn muutosta yksilötasolla mielestämme selittävät teoriat: Decin ja Ryanin (2000) itsemääräämisteoriat (self-determination theory) ja liminaalilata (Ansio & Hirkman 2013). Lisäksi käsittelemme itsensä johtamista keinona selvittää kaaosmaisuuudesta ja kestävästä työelämän käsitteitä yleisesti työelämässä tavoiteltavana viitekehystenä.

Artikkelissa keskitytään teoreettisen tarkastelun jälkeen empiirisen aineiston ja tulosten käsittelyyn sekä tehdään johtopäätöksiä kaaosmaisesta arjen selittämisen ja hahmottamisen näkökulmasta. Artikkelissa esitellään asiantuntijatyön paradoksisuutta, joka kuvastaa asiantuntijatyön luonnetta ja asioiden kompleksisuudesta kumpuavia ristiriitoja. Lopussa pohditaan näihin ristiriitoihin liittyviä selviytymiskeinoja.

## Teoreettinen tausta

### *Kompleksisuus työelämässä ja johtamisessa*

Halu ymmärtää jatkuvaa muutosta ja yllättäviä tilanteita on lisännyt kiinnostusta kompleksisuustieteisiin. Kompleksisuus metateorian ja monitieteisenä lähestymistapana ei ole uusi (Hanén 2017, 91; Aaltonen 2007). Komplek-

sisuuden johtaminen, samoin kuin kompleksisuus työelämäkontekstissa on innoittanut varsin paljon tutkijoita maailmalla. Kiinnostus kompleksisuutta kohtaan on Suomessa nousut muun muassa organisaatio- ja johtamistutkimuksen parissa, vaikka käsitteenä kompleksisuutta ei kaikissa tutkimuksissa aina käytetäkään (Hanén 2017, 39). Yhteiskuntatieteellisen lähestymistavan erottamiseksi luonnontieteellisestä kompleksisuustutkimuksesta käytetään myös käsitettä kompleksisuusajattelu (Vartiainen ym. 2013, 54).

Kompleksisuuden hahmottamisessa auttaa kompleksisen ja mekanistisen maailmankuvan vertailu. Mekanistisessa maailmankuvassa syy-seuraussuhteet ovat tiedossa ja loogisesti pääteltävissä, asiat ovat osiensa summia ja ne etenevät lineaarisesti: pienistä teoista seuraa pieniä asioita ja suurista strategisista linjauksista suuria asioita. Ongelmat ovat kesyjä – tiedämme, mitä ne ovat ja voimme ratkoa ne tiedolla ja aiemman kokemuksen perusteella. On huomattava, että kesytkin ongelmat voivat vaatia syvällistä asiantuntijuutta ja taitotietoa mutta ne ovat ratkottavissa. Mekanistiseen maailmankuvaan sitoutunut johtaminen ilmenee vahvoina hierarkioina ja hallinnollisina siiloina, hallinnan ja kontrollin tarpeena. (Vartiainen ym. 2013, 21.)

Kompleksinen maailmankuva hahmottaa yhteen kietoutuneen, monitasoisen systeemin, jossa asioiden yhteisvaikutukset voivat olla enemmän kuin osiensa summa ja vaikeasti ennakoitavissa (Vartiainen ym. 2013, 63). Kompleksiset systeemit muuttavat muotoaan. Kompleksisuutta ei voi hallita, mutta sitä voi ymmärtää ja sen kanssa voi toimia. (Wagenaar 2007, 23, 25.) Kompleksiseen maailmankuvaan kuuluvat läheisesti pirulliset ongelmat. Nämä ovat ongelmia, joita ei pystytä ratkomaan kokonaan. Yksi ratkaisuvaihtoehto johtaa toiseen ongelmaan, tai ongelma voi ratketa yllättäen ratkaisuvaihtoehdoista riippumatta. Syy-seuraussuhteet eivät ole ilmeisiä. Täydellisen oikeaa ratkaisua ei ole, on vain parempia tai huonompia vaihtoehtoja. (Rittel & Webber 1973.) Pirulliset ongelmat ovat kä-

sittäänä kompleksisuutta paremmin tunnettuja, mutta pirulliset ongelmat näyttävät johtuvan juuri kompleksisuudesta (Hanén 2017, 188). Lindell (2017, 31) taas määrittelee väitöskirjassaan pirullisen ongelman toimivan kompleksisen dynamiikan mukaisesti.

Kompleksisuus ilmenee laajoissa yhteiskunnallisissa ilmiöissä ja yllättävissä onnettomuuksissa, kuten luonnonkatastrofeissa, mutta myös työpaikoilla, arkisissa tilanteissa ja johtamisessa. Kompleksisuus ei ole hallittavissa mekanistisesta maailmankuvasta periytyvällä ylhäältä alas -johtamisella, vaan tarvitaan dialogia ja yhteistyötä. Kompleksisuus voi aiheuttaa sen, että tilanteen hahmottavat ja sen merkityksen ymmärtävät muut kuin nimetyt johtajat (Hanén 2017, 132). Johtaminen ei näissä kompleksisissa ilmiöissä ole asema, vaan se rakentuu toiminnan kautta ja johtajan rooli voi vaihdella olosuhteittain (Doz, Hellström, Kosonen, Lähdemäki & Wilson 2017, 8). Tällöin johtamisen tehtävänä ei ole kontrolloida vaan mahdollistaa emergenssi eli ennakoimattomien asioiden syntyminen tekijöiden keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Työntekijöitä tulee tukea hallittuun itseorganisoitumiseen ja spontaaniin toimintaan. (Vartiainen, Raisio & Lundström 2016, 239; Hanén 2017, 161–173.) Ajattelutavalla on selkeitä yhteneväisyyksiä kokeilukulttuuriin ja työntekijöiden osallistumista tukevaan yleiseen työelämän kehittämisspuheeseen.

### *Kompleksisuus ja kestävä asiantuntijatyö*

Työelämän kompleksiset piirteet ja niistä seuraava kaoottisuuden kokemus näyttäytyvät niin asiantuntijoiden kuin esimiestenkin arjessa monella tapaa. Kaoottisuus voi ilmetä mm. ajankäytön haasteina, yllättävinä viime hetken muutoksina, syy-seuraussuhteiden epäselvyytenä ja näkymättömyytenä sekä siitä seuraavana epävarmuutena, moniulotteisuutena, ”multitaskauksena” ja jopa avuttomuuden tunteina (mm. Saari 2016, Toivanen ym. 2016). Yksi pohdittava näkökulma on, voiko yksilöiden kaoot-

tisuuden kokemuksia selittää organisaatioiden pyrkimyksellä ratkaista mekanistisella toiminnalla yksilöiden kohtaamia kompleksisia haasteita.

Kompleksisuuden ilmentymiä voi tarkastella myös yksilöiden työurien ja työelämän muutoksen näkökulmasta. Liminaalitalan käsitettä on käytetty varsin onnistuneesti työn muutoksen kuvaamisessa organisaatio-, työyhteisö- ja yksilötasolla. 'Liminaali' pohjautuu latinan sanaan *limen*, joka tarkoittaa kynnystä ja viittaa eräänlaiseen välitilaan (Ansio & Hirkman 2013, 10). Antropologiasta lähtöisin olevalla liminaalitalan käsitteellä tarkoitetaan organisaatiotutkimuksessa uuden ja vanhan sosiaalisen rakenteen välissä olevaa siirtymätilaa. Työelämäkontekstissa siirtymä voi olla ulkoa johdettu organisaatiouudistus, sisäinen organisaatorakenteen ja -kulttuurin sekoittuminen tai epätyypillisten työsuhteiden hallitsema työura. (Kontinen ym. 2013.) Tästä näkökulmasta tarkasteltuna asiantuntijatyössä ilmenevää kaotisuuden kokemusta voidaan selittää sillä, että asiantuntija on työssään liminaalitalassa, jatkuvasti siirtymässä jostakin jonnekin, koskaan päätyvästä päämääräänsä.

Olemme huomanneet, että kaaos-sana eri muodoissaan ymmärretään usein negatiivisena, voimavaroja kuluttavana ilmiönä. Kompleksisessa ja liminaalitalojen sävyttämässä työelämässä on kuitenkin myös mahdollisuuksia. Kompleksisuus voi tuoda esiin uusia mahdollisuuksia ja aiheuttaa onnekasta, suotuisaa kehitystä (Doz ym. 2017, 10). Kaaoksen reuna on tavoiteltava epätasapainotila, jossa uusi ja vanha, sileys ja rosoisuus, toimivat sopivassa suhteessa ja toimijoiden itseorganisoituminen ja emergenssi mahdollistuvat (Vartiainen ym. 2013; Stacey 1996, 86). Myös liminaalitala (Turner 1979, ks. Kontinen ym. 2013, 255) on eräänlainen luova kaaos, jossa on mahdollisuus siirtyä vakiintuneista toimintatavoista vapaaseen uuden kokeiluun, luovuuteen ja yhteisöllisen *flow'n* tilaan. Tähän liittyy perinteistä organisaation sisäistä elämää haastava näkökulma. Organisaatioiden rajapinnoilla ja muodollisten organisaatiokaavioiden ulko-

puolella kulkevat yhteistyöverkostot ilmentävät myös liminaalitalaa työn muutosten jäsentäjänä (emt., 257). Tämä on erityisen tyypillistä verkottuneessa asiantuntijatyössä.

Liminaalisuus ja kompleksisuus haastavat myös asiantuntijatyön johtamisen. Jos työpaikoilla luodaan vain rutiininomaiseen työhön sopivia sääntöjä ja liiallisia yksinkertaistuksia, ne järkkyvät jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä (Hanén 2017). Työntekijöiltä vaaditaan soveltamistaitoa ja kykyä ymmärtää kompleksista todellisuutta. Tällaisten taitojen saavuttaminen ei kuitenkaan onnistu, jos organisaatio keskittyy liikaa valmiiden toimintamallien luomiseen. (emt. 162). "Kompleksisuustaitojen" kehittämisen tulisikin olla sekä organisaatiotason, johtamisen että yksittäisten työntekijöiden asia. Näin luodaan myös yksilön näkökulmasta inhimillisesti kestävää työelämää. Inhimillisellä kestävyydellä tarkoitetaan huomion kiinnittämistä työelämän rakenteisiin ja käytäntöihin sekä yksilön palautumiseen ja työstä elpymiseen siten, että kaikki kykenevät antamaan oman panoksensa tasapainoisesti pitkän työuran aikana (Kasvio & Räikkönen 2010, 14–15).

Kompleksisuusajattelulla on annettavaa myös työelämän laadullisille tavoitteille. Työelämän kaaosmaiset piirteet ja hallitsemattomuuden tunne, kiire ja tulospaineet heikentävät työhyvinvointia ja aiheuttavat epävarmuuden tunnetta työurien jatkuvuuden näkökulmasta. Kasvio ja Räikkönen (2010, 14) näkevät, että tuottavuuden nostolle olisi syytä löytää ratkaisuja myös muualta kuin tehokkuusajattelusta. Keinoja voivat olla innovatiivisuuden, proaktiivisuuden ja turvallisuuden lisääminen, mutta myös osaamisen hyödyntämisen esteiden poistaminen. Kompleksisuusajattelussa korostuvat itseohjautuvuus ja emergenssi lisäävät työntekijöiden luovuutta ja mahdollistavat spontaanin toiminnan, joka puolestaan edistää uusia kokeiluja ja yhteiskehittämistä (Vartiainen, Raisio & Lundström 2016, 261; Stacey 1996). Sydänmaanlakka (2014, 142–143) puolestaan puhuu itsensä johtamisesta edellytyksenä sille, että ihmiset osaavat toimia

tiimeissä ja verkostoissa. Itsensä johtaminen on paitsi kehon, mielen, tunteiden ja arvojen johtamista, myös työn ja ammatillisen kunnan johtamista, jossa työllä on selkeät tavoitteet, tehtävät ja kehittymismahdollisuudet.

Ihmisen yhtenä perustarpeena voidaan pitää Decin ja Ryanin (2000) ihmisen itsemääräämisteoriana soveltaen hallinnan tarvetta (Neuvonen 2014, 36). Hallinnan tunne työssä, eli kokemus työn autonomiasta ja osallistumismahdollisuuksista, on edellytys työtyytyväisyydelle, sitoutumiselle ja tuloksellisuudelle (Mäkikangas 2007, 25). Itsemääräämisteorian mukaan ihmisen psykologisia perustarpeita ovat omaehtoisuuden (autonomy), pystyvyyden (competence) ja yhteenkuuluvuuden (relatedness) tunteet. Nämä kolme psykologista perustarvetta ovat myös yhteydessä koettuun hyvinvointiin ja vaikuttavat sisäisen motivaation syntyyn. Ulkoisilla olosuhteilla voidaan vaikuttaa perustarpeiden kehittymiseen sisäistä motivaatiota ja itseohjautuvuutta edistävään tai passivoivaan suuntaan (Deci & Ryan 2000). Neuvonen (2014, 39), joka käyttää autonomiasta myös hallinnan käsitettä, pitää hallinnan tunnetta negatiivisena tarpeena, jonka ihminen huomaa vasta sen puuttuessa eli toimintavapauden horjuessa tai resurssien vähentyessä. Epävarmuus ja sattumanvaraisuus ovat vastoin psykologisia perustarpeita; ne horjuttavat hallinnan tunnetta ja siksi eivät kestävästi niitä huonosti (emt. 205, 209). Aiheeseen liittyy myös resilienssin käsite, jolla tarkoitetaan kykyä joustaa, sopeutua ja muuntua epävarmuuden ja muutoksen mukana (Youssef & Luthans 2007, 780).

Yllä esitetyt teoreettiset näkökulmat muotoilevat osaltaan modernia kuvaa asiantuntijatyön luonteesta. Tarkasteltaessa asiantuntijatyön kaaottisia ja liminaaliltaan viittäviä piirteitä ja asettamalla tavoitteeksi inhimillisesti kestävä työelämä, tulisi Decin ja Ryanin (2000) itsemääräämisteoriana kumpuavia asiantuntijan psykologisia perustarpeita pyrkiä vahvistamaan. Kaaoksen kokemus on omiaan heikentämään erityisesti omaehtoisuutta ja hallinnan tunnetta. Kehittämällä itseohjautu-

vuutta ja kompleksisuustaitoja asiantuntijan toimintakykyä ja sisäistä motivaatiota voidaan osaltaan vahvistaa. Kompleksisuustaitojen kehittäminen on erityisesti dialogitaitojen ja kysymisen taidon kehittämistä (mm. Neuvonen 2014). On tärkeä tukea pystyvyyden ja yhteenkuuluvuuden tarpeiden tyydyttämistä jakamalla kokemuksia ja erityisesti ratkaisemalla kompleksisia ongelmia yhdessä, dialogin kautta (Lindell 2017).

### Tutkimuksen toteutus

Artikkelin lähtökohdat ovat Euroopan Sosiaalirahaston osarahoittamassa Hyvän työelämän ääni -hankkeessa. Hankkeeseen työelämäilmiönä liittyivät muun muassa kaaosjohtaminen, työelämän kompleksisuus ja yksilöiden resilienssi. Hankkeessa työelämän kaaottisia tilanteita käsiteltiin simuloimalla (Niemi & Kräkin 2015) ja aiheesta järjestettiin myös koulutusta.

Artikkelin empiiristä aineistoa ovat kaksi kertaa hankkeessa järjestyn Kompleksinen työelämä -koulutuksen lähipäivät (24 osallistujaa) ja kahdeksan teemahaastattelua. Koulutuksen tavoitteena oli lisätä ymmärrystä työelämän kompleksisuudesta ja auttaa toimimaan jatkuvassa muutoksessa. Osallistujat olivat pääasiassa erilaisissa asiantuntija-, esimies- ja johtotehtävissä olevia henkilöitä, joilla oli vähintään alempi korkeakoulututkinto. Muutama osallistuja oli osallistumishetkellä opintovapaalla päätoimestaan. Lähipäivien ulkopuolisena luennoitsijana molemmilla kerroilla oli yliopistonlehtori, HTT Harri Raisio. Lähipäivät sisälsivät runsaasti keskustelua ja ryhmätöitä, joista tehdyt muistiinpanot ja kirjallinen palaute ovat osa aineistoa. Ryhmätöissä muun muassa harjoiteltiin työssä ilmenevien ongelmien jäsentämistä, ratkaisuvaihtoehtojen löytämistä sekä vaikuttamis- ja hallitsemismahdollisuuksien tunnistamista. Koulutukseen osallistujilta pyydettiin kirjalliset suostumukset tutkimukseen osallistumisesta ja kerrottiin haastattelusta. Molemmista oli mahdollisuus kieltäy-

tyä, mutta näin ei käynyt. Lähipäivien keskusteluja hyödynnettiin tutkimusasetelman jäsentämisessä, teemahaastattelukysymysten laatimisessa ja lopulta myös johtopäätösten sekä ratkaisuehdotusten muodostamisessa. Keskustelut sisälsivät runsaasti kokemuksia osallistujien työhistorian varrelta. Osallistujien anonymiteetin turvaamiseksi nämä on jätetty tässä raportoinnissa esittämättä ja yhdistetty haastatteluaineistoon.

Koulutuksen jälkeen toteutettiin teemahaastattelut, joiden kesto vaihteli tunnista puoleentoista. Koulutukseen osallistuneita tavoiteltiin lähipäivien jälkeen ja anonyymiuden vuoksi haastateltaville ei ilmaistu, ketkä muut koulutukseen osallistujat olivat mukana haastatteluissa. Haastateltavat valittiin niin, että kriteerinä oli asiantuntijatehtävissä toimiminen ja vapaaehtoisuus – kaikki haastateltavat eivät kuitenkaan olleet osallistuneet koulutukseen. Haastateltavat tulivat kolmesta eri organisaatiosta. Heidät valikoitiin satunnaisesti ottaen huomioon, ettei haastateltavien joukkoon tule yli kahta sisällöltään samanlaista työtä tekevää. Kaikilla haastateltavilla oli työkokemusta 10–28 vuotta ja vähintään alempi korkeakoulututkinto; kaikki heistä olivat haastatteluhetkellä työelämässä. He työskentelivät itsenäisissä asiantuntijatehtävissä julkisella ja kolmannella sektorilla projekti- ja opetustehtävissä, yksi toimi yksityisellä sektorilla tiimiesimiehenä. Hänen tehtävänsä arvioitiin asiantuntijatyöksi työn asiantuntijaluonteen vuoksi. Alat olivat sosiaali- ja terveysala, hallinto ja logistiikka. Haastateltavista kaksi oli miehiä ja kuusi naisia. Haastattelut suoritettiin satunnaisessa järjestyksessä ja numeroitiin järjestysluvun mukaan.

Teemahaastattelut litteroitiin. Aineistonanalyysi toteutettiin sisällönanalyysin periaatteita noudattaen (Tuomi & Sarajärvi 2018), tietoisena menetelmän käytössä ilmenevistä kipupisteistä (Salo 2015, 171). Sisällönanalyysi toteutettiin merkitsemällä haastatteluista värikoodeilla ensin ilmaisut, joissa haastateltava kuvaa 1) työn kaaosmaisuuksia, 2) sen syitä ja 3) selviytymiskeinoja sekä yhdistämällä

kaikkien haastatteluiden ilmaisut yhteen ryhmittelyyn kohtien 1–3 alle. Ilmaisut olivat suoria vastauksia kysymyksiin tai asiayhteydestä sellaisiksi pääteltäviä. Raakatekstianalyysi tehtiin kahteen kertaan, erikseen molempien kirjoittajien toimesta niin, että aineistosta ja sen ryhmittelystä muotoutui yhteinen käsitys ja tulkinta. Toisessa vaiheessa ryhmiteltäviä ilmaisuja tarkasteltiin kokonaisuuksina ja tuloksia käsitteellistettiin pienempiin kokonaisuuksiin. Samalla varmistettiin, ettei asioiden merkityksiä sekoitettu ja kadotettu. Kolmannessa vaiheessa koulutuksesta kerättyä palautetta ja muistiinpanoja keskusteluista sekä edellä kuvattua teoriaa peilattiin ryhmittelyyn. Koulutusaineisto täydensi tässä kohden etenkin kaaoksesta selviytymisen keinovalikoimaa ja osoitti selviytymiskeinojen ja asiantuntijoiden työssään kohtaamien haasteiden sisäiset ristiriidat. Analyysia tehtiin alkuun aineistolähtöisesti, mutta koodaamisen ja ryhmittelyn jälkeen käsi kädessä teorian kanssa (vrt. Salo 2015, 182).

## Tutkimuksen tulokset

### *Kaaoksen tunne asiantuntijatyössä*

Haastatteluissa kaaoksen tunteelle ei annettu ennalta määritelmää vaan tutkittavat kuvailivat itse, kokevatko he työn kaaosmaisena. He kertoivat myös, millaista kaaosmainen työ on, missä tilanteissa se ilmenee ja mistä he ajattelevat sen johtuvan. Haastatteluiden perusteella asiantuntijatyössä ilmenee selkeästi kaaosmaisuuksia, mutta se nähdään tilanteen, ympäristön ja henkilökohtaisten ominaisuuksien valossa eri tavoin. Kaaoksen tunne on subjektiivinen kokemus, jolle löytyy tarttumapinta kompleksisesta ympäristöstä. Pidemmän uran tehneillä kaaoksen tunne oli lisääntynyt vuosien aikana. Yksikään haastateltava ei maininnut kaaosmaisuuksien vähentyneen.

*”... semmonen niin ku vellova matto, mikä niin-ku vaan jatkuu ja jatkuu, ei tuu välipistei-*

*tä, tai niitä ei osaa ite asettaa tai johto ei osaa asettaa et nyt ollaan menossa tässä ja ollaanko tavotteessa vai ei...” (H6)*

*”Ni sillo asiat on hallittavissa, jos omalla toiminnallaan pystyy vaikuttamaan. Mutta sitten, kun niihin ei omalla toiminnalla pysty vaikuttaa, ni sitten ne ei oo enää hallittavissa ja sitten se muuttuu musta kaottiseksi.” (H3)*

Kaaosmaisuuutta selitettiin sekä työn pirstaleisella ja projektimaisella luonteella että oman persoonan ja useiden sisällöllisesti kiinnostavien tehtävien kautta. Vaikuttaa siltä, että asiantuntijatyössä työntekijöiden on vaikea rajata kiinnostavien töiden määrää ja laajuutta. Itsekontrollointi pettää usein ja työ rönsyilee. Toisaalta asiantuntijatyössä ei aina ole selvärajaisia työtehtäviä, joilla on alku ja loppu, tai selviä toimintamalleja, joita seuraamalla asiantuntija voisi päästä oikeaan lopputulokseen. Kaaosmaisuuuden kokemusta aiheuttaa myös se, että asiakokonaisuuden tai tilanteen taustalla olevat syyt ovat kompleksisia, yhteen kietoutuneita ja siksi vaikeita hahmottaa. Esimerkkinä tästä aineistossa nousivat esiin muun muassa sote-uudistus ja maahanmuutto. Selkeimmin kaaosmaisuuuden kokemusta aiheutti ulkoa annettu liian suuri työmäärä, johon liittyi myös ruuhkahuippuja ja johon ei pystynyt itse vaikuttamaan. Liian suuren työmäärän sekä objektiivisen aikapulan (Ylikännö 2015, 75–76) todentaminen on vaikeaa haastatteluiden perusteella, mutta silti joidenkin vastausten perusteella melko ilmeistä.

Yksi keskeinen piirre kaaosmaisuuuden ilmenemisessä on suunnitelmien pitämättömyys jatkuvien organisaation ulkoisten ja sisäisten muutosten vuoksi. Tämä heijastuu työhön jatkuvana epävarmuutena ja hallinnan tunteen heikkenemisenä. Haastattelutuloksemme ovat tältä osin samansuuntaisia kuin Saaren (2016) tulokset asiantuntijatyön aikapaineesta. Myös työn edistymisen ja luovien ratkaisujen sattumanvaraisuus kuvaa kaaosmaisuuutta positiivisessa valossa, mutta piirteeseen liittyy samalla myös ennalta-arvaamattomuus.

### Selviytymiskeinot

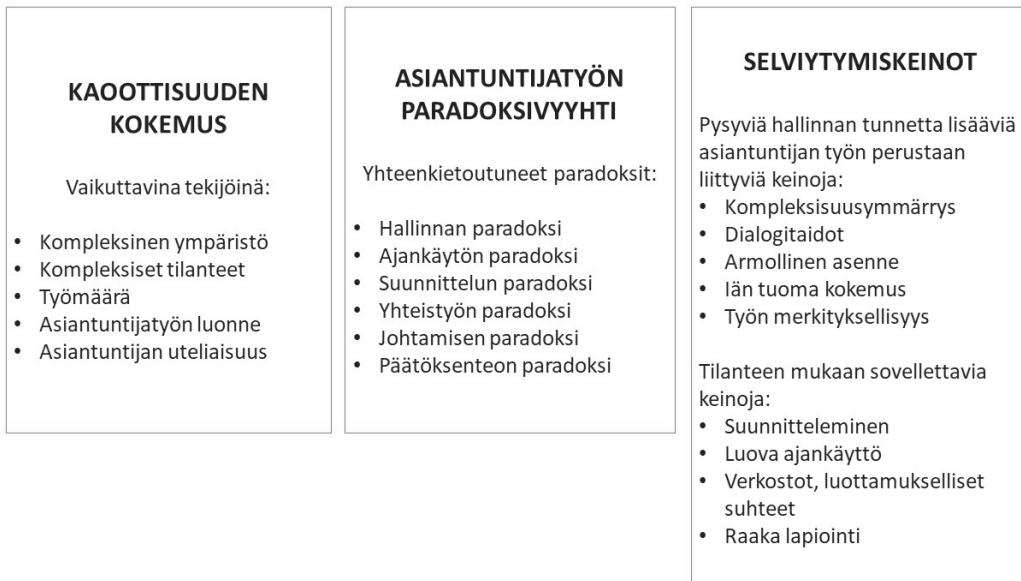
Tutkimusaineistosta nousee esiin asiantuntijoiden käytössä olevia selviytymiskeinoja, jotka ovat usein yksilöllisiä. Esiin nousseissa selviytymiskeinoissa on erotettavissa pysyviä, asiantuntijan työn perustaan vaikuttavia keinoja, sekä muuntuvia, tilannekohtaisia keinoja. Perustavanlaatuisia keinoja ovat muun muassa kompleksisuusymmärrys, dialogitaidot, armollinen asenne ja iän tuoma kokemus sekä työn merkityksellisyyden kirkastaminen itselle. Tilanteen mukaan sovellettavia keinoja voi nähdä olevan suunnitteleminen, luova ajankäyttö, verkottuminen ja luottamukselliset suhteet sekä raaka lapiointi eli mekaaninen työn tekeminen tilanteessa, jossa työtä on määrällisesti paljon. Toki keinojen kategorisointi vain kahteen ryhmään on yksinkertaistus.

Koulutuksista saatujen palautteiden ja haastatteluiden perusteella näyttää siltä, että pelkkä ymmärrys kompleksisuuden olemassaolosta lisää hallinnan tunnetta. Asiantuntijatyön ja siinä kohdattavien ilmiöiden kompleksisen luonteen ymmärtäminen on siten selkeä selviytymiskeino, jonka nimesivät kaikki kompleksisuusteemaan perehtyneet. Ne neljä haastateltavaa, jotka eivät olleet osallistuneet koulutukseen ja joille kompleksisuus oli terminä vieras, korostivat enemmän armollista asennetta, jossa on toki yhtymäkohtia kompleksisuusymmärrykseen. Aineistomme on kuitenkin tässä suhteessa pieni ja asia kaipaasi lisätutkimusta.

*”Kompleksisuustietoisuus tietyllä tavalla vapautti, anto luvan mulle henkilökohtaisesti et ei kaikkee pysty oikeesti ratkaisemaan.” (H7)*

*”...on eläny vaiheen läpi, jossa kaikki säilyy elossa ja hengissä, et tämmönen oli nyt tämä lopputulema, ja löytää armollisuuden siihen, ettei tästä pitänytkään tulla täydellistä.” (H6)*

Selviytymiskeinoista voi päätellä, että asiantuntijat pyrkivät selviytymään tilanteista eteen-



**Kuvio 1. Kaaottisuuden kokemus, asiantuntijatyön paradoksivyyhti ja selviytymiskeinot**

päin sen sijaan, että he pyrkisivät kaaoksen mekaaniseen ratkaisemiseen. Aineiston perusteella asiantuntijat tunnistavat, ettei kaikkea voi ratkaista. He pyrkivät myös käymään dialogia sekä hyödyntämään verkostoja, jotka auttavat monimutkaisten asioiden työstämistä. Iän tuoma kokemus ja työn merkityksellisyyden palauttaminen mieleen toimivat rauhoittavina elementteinä. Silti keinovalikoimaan kuuluu myös raaka lapiointi, joka mainittiin hetkellisistä liian suuren työmäärän aiheuttamista ruuhkahuipuista selviämiseksi. Tämä vaikuttaisi korostuvan erityisesti tilanteissa, joissa kompleksisten haasteiden ohessa on myös määrällisesti paljon mekanistisia töitä, joista tulee suoriutua. Ajankäytön luova säätely asiantuntijatyössä ilmenee monella tapaa. Luovaa säätelyä tehdään sekä etsimällä keskittymistä vaativia hetkiä, että tekemällä työt silloin kun ne sujuvat, annetuista työajoista välittämättä. Voimavarat löytyvät myös yksityiselämästä, mikä usein tarkoittaa ajan antamista perhe-elämälle ja itselleen, esimerkiksi liikunnan harrastamiseen. Jälkimmäiset ovat työhyvinvointitutkimuksessa yleisesti tunnistettuja ja tunnustettuja keinoja lisätä voimavaroja työhön ja ylipäätään hy-

vinvointiin ja terveyteen. Itsensä johtamisen termein kyse on mielen ja kehon johtamisesta (Sydänmaanlakka 2014, 145). Useimmiten itsestään huolehtiminen on myös enemmän yksilön hallittavissa kuin työssä ilmenevä kaaosmaisuus. Näin itsestään huolehtiminen on tärkeää myös työn kaaosmaisuudesta selviytymiselle. Selviytymiskeinoissa on yhteneväisyyksiä resilienssikyvyn kanssa.

Selviytymiskeinoja voidaan tarkastella myös siitä näkökulmasta, mitkä tekijät jäävät mainittujen keinojen ulkopuolelle. Mielenkiintoista on, että vaikka tutkimusaineisto on kerätty korkeasti koulutetuilta asiantuntijoilta, osaaminen ja koulutus selviytymiskeinoina eivät näyttele keskeistä roolia, jos roolia lainkaan. Iän tuoma kokemus sisältää toki työkokemuksen ja siten osaamisen, mutta tulkitsemme sen enemmän itsevarmuuden tunteeksi ja hyväksi itsetuntemukseksi sekä resilienssitaidoiksi kuin korkean koulutuksen tuottamaksi tietotaidoksi.

Tutkimuksen tulokset on koottu kuvioon 1. Vaikutussuhteet eri näkökulmien välillä ja sisällä ilmenevät yhteenkietoutuneina ja muodostavat siten kompleksisen kokonaisuuden.



*Asiantuntijatyön paradoksisyvyhti*

Peilaamalla koko tutkimusaineistoa kompleksisuusajatteluun, pirullisten ongelmien ja liminaalitalan käsitteisiin sekä itsemääräämisteoriaan erottuu asiantuntijatyöstä useita paradoksaalisia asetelmia. Paradoksaaliset asetelmat voidaan määritellä asioiksi, jotka samaan aikaan ovat sekä järjen mukaisia että järjen vastaisia eikä niistä voi päätellä, kumpaa ne ovat enemmän (Tieteen termipankki 2018, Varto 2008, 106–107). Paradoksit syntyvät sekä kompleksisuuden luonteesta itsestään että toimintaympäristöstä, jossa kompleksisia asioita yritetään työstää mekanistisen maailmankuvan rakenteissa. Luonnollisesti paradoksit ovat yhteenkietoutuneita ja tässä esitetty erottelu on raaka pelkistys. Kuvaamme sitä käsitteellä paradoksisyvyhti (kuvio 2). Nähdäksemme paradoksisyvyhtien taustalla vaikuttaa käynnissä oleva paradigman muutos perinteisestä mekanistisesta maailmankuvasta moderniin, kompleksisuutta huomioivaan maailmankuvaan. Seuraavassa tarkemmin esitelty asiantuntijatyön paradoksisyvyhti koostuu kuudesta eri paradoksisista, joita ovat suunnittelun, yhteistyön, päätöksenteon, ajankäytön, johtamisen ja hallinnan paradoksit.

*Suunnittelun paradoksi.* Asiantuntijatyössä tehdään perinteisesti tarkkoja suunnitelmia ja niitä pidetään jopa välttämättöminä, vaikka ne tiedetään jo tehdessä toimimattomiksi. Parhaimmillaan suunnittelu auttaa asiantuntijaa hahmottamaan ja hallitsemaan kokonaisuutta. Suunnittelu vaikuttaisi lisäävän tietoisuutta ja ymmärrystä asiakokonaisuudesta, mutta myös sen kompleksisesta luonteesta. Kun huomaa, ettei suunnitelma olekaan realistinen tai toimiva, huomaa samalla asian monimutkaisen kietoutuvan luonteen. Suunnitelmien tekemisen kautta – riippumatta suunnitelman toimivuudesta – ymmärrys asiakokonaisuudesta vaikuttaisi siis lisääntyvän. Suunnittelu on yksi asiantuntijan tilanteen mukaan sovellettava selviytymiskeino, sen paradoksaalisuudesta huolimatta:

*”Laajat raamit on olemassa. Aikataulut. Enemmän ja enemmän meen siihen, että koko elämä on aikataulutettu. Ja mä koen sen helppotavaksi, eihän mun tartte seisoa siinä aikataulussa, mutta se luo raamia.” (H7)*

*”Mä oon ihan tyytyväinen itsestäni, et mä en koe tarvetta tehdä semmosta [suunnitelmia] ja mä kehtän sen epävarmuuden. Mut kyl mä koen et se on niin ku mun huonoutta työntekijänä, et mä en sit tee sellasta.” (H2)*

*Yhteistyön paradoksi.* Yhteistyö ja laaja yhteistyöverkosto on tarpeen asiantuntijatyön kompleksisten ongelmien ratkaisemiseksi, mutta yhteistyö myös luo kompleksisuutta. Yhteistyö ja verkostoituminen auttavat tekemään työtä vaikuttavammin, avoimemmin, luovemmin ja laadukkaammin. Luottamuksen merkitys korostuu. Samalla yhteistyö ja suurempi määrä näkökulmia komplisoi asioita, vaatii enemmän aikaa ja tekee päätöksenteon vaikeammaksi. Se voi johtaa entistä vahvempaan keskittymiseen vain omassa välittömässä vaikutuspiirissä oleviin asioihin laajan yhteistyön sijaan. Yhteistyö ja verkostoituminen on epämuodollista ja perustuu ihmisten välisiin suhteisiin, jotka voivat muodostua hyvin sattumanvaraisesti, kompleksisuusajattelun itseorganisoitumisen tavoin. Organisaatioiden formaalit edustukset tai organisaatorakenteet eivät ole niin olennaisia kompleksisessa työssä. Tästä näkökulmasta yhteistyön paradoksi ilmentää myös liminaaltilaa työn muutosten jäsentäjänä (Kontinen ym. 2013, 257).

*”Että jos mä näen vaan tän hankkeen ja tän pienen korttelin, niin eihän mun kaaos oo niin valtaisa mun päässä. -- Että jos ajattelen hankkeen suurempaan kontekstiin, että mikä sen paikka siellä on, niin siellä se rupeaa kaaostumaan, koska siellä on niin paljon toimijoita, elementtejä ja monikerroksista. Ja verkostotyö. Että jos vien tämän johonkin sotehimmeliin, niin mihin täällä siellä... Niin siellä se rupeaa kerrostumaan. -- mutta mä näen asioita ja pyrin kehittämään.” (H5)*

**Kuvio 2.**  
Asiantuntijatyön  
paradoksisyyhti



*"Mut ehkä se, että ajautuu löytää niitä tyyppejä, kenen kanssa on paras tehdä töitä ni se on niinku paras vaihtoehto, silloin syntyy parempaa jälkeä ja jotenki nopeemmin." (H1)*

**Päätöksenteon paradoksi.** Asiantuntijoiden on tehtävä päätöksiä myös niissä tilanteissa, joissa tiedetään, ettei edellytyksiä laadukkaalle päätökselle ole olemassa. Asiantuntijalta odotetaan päätöksenteko- ja priorisointikykyä, vaikka kompleksisuuden seurauksena päätösten tulisi syntyä dialogissa (mm. Lindell 2017; Wagenaar 2007). Dialogi on totutun tehokkuutta korostavan tavan ja kulttuurin kanssa ristiriidassa. Taustalla vaikuttavana syynä voikin nähdä tehokkuusajattelun ja siitä juontuvan aikapaineen. Päätökset tehdään organisaatiokaavion osoittamissa paikoissa; tehokkuuden nimissä ja ongelman rajaamiseksi dialogia ei ole käyty organisaation epämuodollisissa verkostoissa. Tätä paradoksia voisi kuvata myös tehokkaan toiminnan tai tehokkaan päätöksenteon paradoksina. Päätöksiä on tehtävä, vaikka tiedetään, että kaikki päätökseen vaikuttavat asiat eivät ole tiedossa. Myös päätöksen luonne voi olla väärä tai väärinymmärretty. Pirullisia ongelmia ei voi ratkaista lopullisesti ja niiden ratkaisusta seuraa vain uusia ongelmia (Vartiainen ym. 2013, 22). Priorisointia ja päätöksiä pitää tehdä käytettävissä olevan ajan ja useiden erilaisten tavoitteiden ristiaallokossa. Tämä edel-

lyttää asiantuntijoilta epävarmuuden sietoa ja resilienssiä:

*"Luontasesti sitä varmaan niinku yrittää priorisoida, et mistä tulee suurin sanktio tai huuhto, ja yrittää purkaa sitä kautta sitä kokonaisuutta, vaikei välttämättä mitään sanktioita tuukaan." (H6)*

*"Tekemällä jotenkin väärä asioita voi saada vielä enemmän sotkuun sen asian, et pitää niinku osata miettiä, että missä vaiheessa kannattaa tehdä jotakin." (H1)*

**Ajankäytön paradoksi.** Asiantuntijatyön kompleksisten kokonaisuuksien ratkaisemiseksi tarvitaan aikaa, mutta aikaa ei ole. Kompleksisessa toimintaympäristössä tarvittaisiin dialogia ja kysymistä, mutta niille ei ole suunniteltu työaikaa. Sitä ei myöskään ole mahdollista ottaa, koska toimintaympäristö on sidoksinen eikä aika ole yksilön hallittavissa (Toivanen ym. 2016, 46). Hidastaminen lisää kiirettä, koska työtahdin hidastaminen, väljentäminen ja lepo tarjoavat vain tilapäistä apua aikataulutetun ajan ylivaltaan (Ylijoki 2015, 51). Työtä varten on työaika, mutta työn sujuvuus ja luovuus eivät välitä työajasta. Asiantuntijan on siis punnittava, tekeekö hän työn organisaation muodollisten puitteiden antamissa rajoissa vai käyttääkö aikaa luovasti ja joustavasti. Vaikuttaa siltä, että kompleksisuus on kytköksissä muun

muassa Halavan ja Pantzarin (2010, 53) esittämään työn muutokseen lineaarisesta aikakäsityksestä kohti purskeista aikakäsitystä. Purskeinen aikakäsitys linkittyy aikaan sisältöjen kautta: On paljon yhteen kietoutuneita, yhtäaikaista tekemistä vaativia asioita, jotka ovat luonteeltaan erilaisia ja niitä tehdään niin kauan kuin niiden tekeminen vie aikaa, tai kiinnostusta riittää. Mielenkiintoinen näkökulma on myös Minäaika, jonka he määrittävät työpaikalla ajaksi, jolloin tehtävät ovat työntekijän hallinnassa ja ymmärryksessä, eikä resurssivajauksia ole työtä haittaamassa (emt. 33). Sen rinnalla on aineistomme perusteella myös aikaa, jolloin näin ei ole:

*”Heidän viesteihin pitää reagoida ihan välittömästi. Ja kaks viikkoo on todella pieni aika reagoida tommoiseen. Ja sehän ei toteutunut yhtään mitenkään. Ei ainakaan yhtään hyvinkään. Ja sit tietysti se muuttuu ihan kauheeks kaaokseks ja nyt puhun negatiivisessa mielessä siitä kaaoksest.” (H4)*

*Johtamisen paradoksi.* Asiantuntija tarvitsee kompleksisiin kysymyksiin liittyvien pirullisten ongelmien ratkaisemiseen tukea, mutta esimiesten taholta saatava tuki tarjoaa ratkaisua lähinnä kesyihin ongelmiin. Perinteinen, mekanistinen johtamisen tapa ei toimi kompleksisissa ympäristöissä. Esimiesten toiminta ei asiantuntijoiden näkökulmasta näytä vastavan asiantuntijatyön kompleksisen luonteen synnyttämiin tarpeisiin, jos esimiehillä ei ole kompleksisuustietoisuutta. Vaikuttaa siltä, että johdon koetaan asettavan yksinkertaiset tavoitteet mekanistisen maailmankuvan mukaisesti ja arjessa asiantuntijat painivat kompleksisten ongelmien kanssa saavuttaakseen tavoitteet.

Herääkin kysymys, mikä rooli esimiehillä on ylipäätään? Esimiehet eivät aineistomme perusteella ole kaosmaisessa työtilanteessa yleensä dialogiin ja kysymiseen keskittyvässä ratkaisijan roolissa, vaan jopa päinvastoin, minkä seurauksena asiantuntijan kokemus tuki esimiesten taholta jää vähäiseksi:

*”Helposti saat helppoihiin asioihin tuen, mutta kun things get messy, niin suoran tuen saaminen menee paljon hankalammaks...” (H6)*

*”...oon puhunut ihan suoraan hänelle [esimiehelle] siitä epätoivoisesta kaaoksesta, mitä oli ja ratkaisu oli se, että häneltä tuli lisää töitä mulle. Niin mä tiedän, että sieltä ei tule apua mulle.” (H4)*

Hanénin (2017, 193) mukaan monet johtamisen ongelmat saattavat johtua nimenomaan kompleksisuudesta – toisaalta monet johtamisongelmat voivat myös ratketa kompleksisuudella. Kompleksisuuden johtamisessa tarvitaan kollektiivista prosessia, yhteistyötä, dialogia ja ratkaisuvaihtoehtojen punnitsemista (emt., 132; Lindell 2017; Stacey 1996, Rittel & Webber 1973). Myös Hamel (2007, 27) on nostanut esiin uusien johtamistaitojen ja organisoitapojen tärkeyden modernissa toimintaympäristössä, jolle tyypillistä on sekä jatkuva muutos että kehitystrendien pirstaleisuus. Johtajaseuran ja johtamisen tapojen uudelleen määrittelylle on tarvetta etenkin uusissa työelämän organisaatioissa ja projektimaisissa yhteisöissä, mutta myös yleisesti muuttuvassa työelämässä (Kontinen ym. 2013, 261).

*”Sanosin et koko organisaation ymmärrys tietyllä tapaa olis hyödyllinen tästä kompleksisuudesta. No mullon hyvä tilanne et esimies on kärryillä näistä. Tavallaan pitää olla se tuki. Erityisesti ku ollaan tämmösessä kompleksisessa ympäristössä. Jos puhun ylimmälle johdolle, tietyille henkilöille, ni ne ei oo ikinä kuullu kompleksisuudesta, mut on silti tullava se olo, että tuetaan organisaation kykyä tehdä ratkaisua.” (H7)*

Kun yhteistyö ja verkostoituminen muiden asiantuntijatyötä tekevien kanssa organisaation sisällä ja rajapinnoilla edistää työtä ja tekee siitä miellyttävämpää, esimiehen merkitys vähenee. Samalla esimiesten on vaikeampi käydä dialogia työstä, joka tapahtuu kaukana heistä:

*”Mun esimies ei voi missään nimessä arvioida mun työtä. Se ois ihan... Ei se tiedä mitään mun työstä.” (H2)*

*Hallinnan paradoksi.* Asiantuntijatyöhön liittyy halu hallita kokonaisuuksia, vaikka kompleksisten kokonaisuuksien ollessa kyseessä se on haastavaa, jopa mahdotonta. Tähän liittyy myös halu ymmärtää kokonaisuuksia, vaikka syy-seuraussuhteiden kietoutuneisuus tekee niiden ymmärtämisestä mahdotonta. Kenties merkittäväntä yksilön kannalta onkin hallinnan tunteen käsitteen muuttuminen. Kompleksisuuden hallintapyrkimykset lisäävät kompleksisuutta (Vartiainen ym. 2016), ja samalla epävarmuuden ja hallitsemattomuuden sietäminen on vastoin perustarpeitamme (Neuvonen 2014). Tarvitaan siis ymmärrystä siitä, että emme ymmärrä, ja kärsivällisyyttä sietää tätä ristiriitaa sekä siitä seuraavaa epävarmuutta. Tarvitaan sekä kykyä toimia epävarmuuden vallitessa että kärsivällisyyttä olla toimimatta tilanteen niin vaatiessa, mikäli tämän vaateen hahmotamme. Kärsivällisyys on yhteydessä resilienssiin, jota voi kasvattaa. (Emt. 95, 202.) Hanén (2017, 177), joka käsittelee aihetta etupäässä organisaatiossa, näkee kompleksisuuden luonteen ymmärtämisen askeleena yllättävien tilanteiden hallintaan ja resilienssin kehittämiseen. Myös liminaalitalan ymmärtäminen voisi auttaa työntekijöitä kaaoksen kestämässä (Kontinen ym. 2013, 260). Vaikka asiantuntijatyötä tekevät korostivatkin erilaisia selviytymiskeinoja kaaoksen mekanistisen ratkaisemisen ja hallitsemisen sijaan, hallinnan kaipuu on vahva ja kytköksissä suunnittelun tarpeeseen:

*”Et jos olis selkeä yksinkertaisempi malli, olis mahdollista saada aikaan paljon enemmänkin, mut ei se tässä ympäristössä jotenkin o mahdollista...” (H6)*

### Johtopäätökset ja pohdinta

Edellä esitetty asiantuntijatyön paradoksivyyhti kuvaa kompleksisuuden ilmenemistä asian-

tuntijatyössä ja osoittaa sekä asiantuntijatyössä kohdattavien tilanteiden että kaikkien ratkaisukeinojen kytketyneisyyden. Tästä seuraa asiantuntijatyöhön moniulotteisuus, mikä näkyy kaoottisuuden kokemuksena.

Asiantuntijatyö vaikuttaa olevan luonteeltaan kompleksista. Paradoksivyyhdin kuvauksessa paradoksien ristiallokossa myös itse asiantuntijuudesta syntyy eräänlainen paradoksi. Asiantuntijalta odotetaan asiantuntemusta, päätöksiä ja kokonaisuuden hallintaa, vaikka asiakokonaisuutta ei pystyisikään sen kompleksisesta luonteesta johtuen hahmottamaan. Yhteiskunnassamme asiantuntijalla tarkoitetaan henkilöä, jolla on vaadittava koulutus ja käytännön kokemus asiantuntija-alueeltaan. Vaikka kokemuksesta on hyötyä, kompleksisessa ympäristössä asiaa ei kuitenkaan voi koskaan täysin tuntea, koska se on alati muuttuvainen. Kompleksisuutta ei voi edes oppia ja opettaa sellaisenaan työssä, vaan sitä voi oppia itseorganisoitumisen kautta (Raisio & Ahonen 2017). Asiantuntijuuden käsite ja rooli muuttuvat kompleksisessa ympäristössä ”vastausautomaatista” kohti dialogia käyvää ja kysyvää sekä kompleksisiin ongelmiin ymmärrystä ja ratkaisutapoja etsivää aktiivista toimijaa. Dialogi on vaikeaa, sillä onnistumiseen tarvitaan halu ymmärtää toisia, halu yrittää olla todistelematta olevansa oikeassa sekä aito pyrkimys yhteisymmärrykseen, joka ei ole kenenkään alkuperäinen ennakkokäsitys ongelmasta (Neuvonen 2014, 295).

On syytä korostaa, että kompleksisen todellisuuden ohessa on edelleen myös yksinkertaisempia mekanistisia tilanteita, kriittisiä ja kesyjä ongelmia, joiden hallinta ja ratkaiseminen on mahdollista. Kompleksisuustietoisuuden kasvaessa nämä yksinkertaiset asiat saattavat jäädä kompleksisuuden varjoon. Asioiden limittyessä ja aikapaineen kasvaessa erityisesti johtamis- ja asiantuntijatyössä tämä vaara on todellinen. On kiinnitettävä erityistä huomiota siihen, etteivät ongelman luonne ja ratkaisutapa olisi ristiriidassa keskenään. Tämä linkittyy myös johtamisparadoksin yhteydessä käsiteltyyn organisaati-

oiden pyrkimykseen ratkaista mekanistisella toiminnalla yksilöiden kohtaamia kompleksisia haasteita.

Johtamisen rinnalle on hiipinyt ajatus itsensä johtamisesta, joka vaikuttaa korostuvan erityisesti ajasta ja paikasta riippumattomassa asiantuntijatyössä (esim. Sydänmaanlakka 2006; 2014). Tutkimuksemme mukaan asiantuntijoiden keinot selvittää kaaosmaisesta työelämästä ovat yksilöllisiä. Kaaosmaisuuuden hallinnan ja itsensä johtamisen väliltä löytyy useita yhtymäkohtia, jotka liittyvät kehon, mielen, tunteiden ja arvojen johtamiseen sekä selkeiden tavoitteiden ja tehtävien määrittelyyn. Asiantuntijatyön paradoksisuudesta johtuen väitämme, että itsensä johtaminen ei ole ratkaisu, mikäli siinä ei huomioida kompleksisuuden luonnetta. Itsensä johtaminen ei ole kompleksisuudesta irrallinen alue, vaan siinä tulisi huomioida kompleksisuuden johtamisen piirteet, kuten tarve dialogiin ja kysymiseen (esim. Vartiainen ym. 2016; Lindell 2017), kuten muussakin johtamisessa.

Selviytymiskeinojen soveltavuuteen erilaisissa asiantuntijoiden kohtaamissa tilanteissa liittyy myös kompleksisia piirteitä. Yksi keino voi toimia jossain tilanteessa, mutta vastavasti toisessa olla irrelevantti, jopa kompleksisuutta lisäävä tekijä. Selviytymiskeinot voidaan jakaa kahteen kategoriaan: pysyvämpi-luonteiset perustaan liittyvät keinot sekä tilanteittain muuttuvat ja sovellettavat keinot. Asiantuntijan armollinen asenne, iän tuoma kokemus ja ymmärrys työn ja ilmiöiden kompleksisesta luonteesta luovat perustan, jolle asiantuntijan selviytyminen kompleksisessa ympäristössä voi rakentua. Vastavasti suunnitelmien tekeminen, raaka lapioiminen ja ajankäytön priorisointi sekä luova sääntely ovat esimerkkejä tilannekohtaisesti soveltuvista keinoista, joiden avulla erilaisissa kompleksisissa asetelmissa selviytyminen on mahdollista. Kohdatessaan erilaisia kompleksisia tilanteita, asiantuntijan tulisi kokeilla erilaisia tilannekohtaisia selviytymiskeinoja ja myös käydä dialogia eri ratkaisuvaihtoehdoista. Näin ollen myös dialogitaidot korostu-

vat selviytymiskeinona. Kyse on pitkälti asiantuntijan suhtautumistavasta erilaisiin tilanteisiin, näiden tilanteiden tunnistamisesta sekä siitä, miten avointa ja ennakkoluulotonta suhtautumista voi soveltaa ja ylläpitää arjessa.

On syytä pohtia, otetaanko kompleksisuus annettuna ja onko kompleksisuus riittävä selitys ”kaikkeen”. Asiantuntijatyössä kompleksisuus voidaan nähdä työn metatasona, joka voi peittää alleen konkreettisia työn toteuttamisen ongelmia, kuten esimerkiksi väärin mitoitettun työn määrän. Haasteena on, miten tunnistaa kompleksiset tilanteet ja niissä järkevät toimintatavat selittämättä kaikkea kompleksisuudella. Eräs tapa pyrkiä ratkaisemaan tätä haastetta on käyttää aikaa ongelman määrittelyyn ennen asian ratkaisemista. Kompleksisessa tilanteessa ongelman määrittely tulisi tehdä dialogissa (mm. Vartiainen ym. 2013, Hanén 2017). Tämä haaste ja ratkaisumalli limittyvät osaksi ajankäytön paradoksia.

Kenties olennaisinta kompleksisuuden ymmärtämisessä on kuitenkin se, ettei keskittyminen yhteen ainoaan lähestymistapaan useinkaan ole ratkaisu. Myös työelämän tutkimuksessa voisi kriittisesti tarkastella aiheajauksia, jos toimintaympäristö nähdään kompleksisena. Kun asiat muovautuvat yhtäaikaan ja muutokset limittyvät toisiinsa, kovin rajattujen tekijöiden muutosvaikutusten tutkiminen ei ylipäänsä ole riittävä asiantuntijatyön kompleksisen luonteen vuoksi. Siksi näemme, että jatkossa empiirisen, kokonaisvaltaisen kompleksisuustutkimuksen tarve on suuri. Nyt toteutettu tutkimus on ilmiön moniulotteisuus ja yhteen kietoutuneisuus huomioiden vasta jäävuoren huipun raaputusta. Huomioimalla kokonaisvaltaisemmin työelämän ja siihen linkittyvien ilmiöiden ja asioiden kompleksisen luonteen ja lisäämällä samaan aikaan tietoisuutta yksinkertaistamisen luomisesta haasteista, pystytään jatkossa pääsemään pintaa syvemmälle asiantuntijatyön ja laajemmin myös työelämän tutkimuksessa. Myös esimiehet ja johtajat tarvitsevat kompleksisuussymmärrystä, jotta he voivat tunnistaa ongelmien luonteen paremmin,

edistää dialogia ja tukea siten asiantuntijoita hallittuun itseorganisoitumiseen mekanistisen johtamisen ja yksinkertaistettujen toimintamallien luomisen sijaan (ks. Hanén 2017, 162).

Tämä tutkimus toteutettiin laadullisin menetelmin tarkoituksena kuvata moniulotteista ja jäsentymätöntä ilmiötä asiantuntijoiden pohdintaan ja vastauksiin pohjautuen. Tutkimuksessa haastateltavien määrä on tulosten yleistettävyyttä ajatellen vähäinen, mutta toisaalta haastateltavat olivat hyvin erityyppisiltä toimialoilta ja eri sektoreilta edustaen varsin laajasti asiantuntijatyön kenttää. Koulutuspalautteen ja havaintojen käyttö aineistona fokusoiti tutkimuskysymyksiä ja kasvatti tutkimukseen osallistuneiden määrää lisäten tutkimuksen luotettavuutta. Tulokset kuvaavat kompleksiseen asiantuntijatyöhön, sen ilmenemismuotoihin ja selviytymiskeinoihin sekä arjen kokemuksiin liittyviä erilaisia näkökulmia. Näin ollen tutkimuksen voi omalta osaltaan katsoa vastaavan tavoiteasetteluun eli ilmiön kuvaamiseen. Tulosten merkittävyyttä lisää osaltaan se, että vastauksissa oli havaittavissa toistuvuutta sekä käsiteltyjen teemojen sisällä että esiin nousseiden keinojen osalta. Tutkimuksen tekijöiden oma asiantuntijatyötausta vaikuttaa tutkimuksen lähtökohtiin ja objektiivisuuteen. Asiantuntijataustan voi arvioida tuoneen lisäarvoa ja syvyyttä eri teemojen pohdintaan haastattelutilanteissa ja analyysissa.

Tutkimus osoittaa asiantuntijatyön kompleksisen luonteen. Pohdittaessa hallinnan kei-

noja asiantuntijatyössä tai asiantuntijatyön johtamista, tutkimuksen tuloksia, paradokseja, voidaan hyödyntää ilmiön laajuuden ja kompleksisuuden kuvaamisessa.

Kompleksisen asiantuntijatyön tutkimusta tulisi laajentaa eri toimialoille ja erilaisiin toimintaympäristöihin sekä asiantuntijatehtäviin. Näin voidaan lisätä ymmärrystä kompleksisen asiantuntijatyön luonteesta ja samalla saada lisätietoa siitä, miten hallinnan kokemuksen saavuttaminen voi toteutua muuttuvassa, liminaaltilojen sävyttämässä työelämässä. Jatkossa ei tulisi unohtaa myöskään asiantuntijatyön johtamisen, itsensä johtamisen ja kestävän työelämän näkökulmia.

Csikszentmihalyi (1990, 2) kuvaa onnellisuutta yksityisenä tilana, joka ei riipu ulkoisista seikoista vaan ihmisen omasta tulkinnasta ja sen hallinnasta. Oman sisäisen kokemuksen kontrolloiminen on itsensä johtamista, jota kannattaa tavoitella. Kuten edellä totesimme, kompleksisuus muuttaa hallinnan käsitettä. Jos kuitenkin voimme ymmärtää kompleksisuuden olemassaolon, olla armollisia itsellemme ja hallita siten omaa sisäistä kokemustamme, voimme ehkä paremmin päättää elämämme laadusta. Näin voimme omalta osaltamme edistää myös kestävää työelämää.

*”Mä heitän pallon ja pystyn elämään sen kanssa, ja luotan siihen. Kysyn, tavalla tai toisella ja mietin, että voinko elää sen kanssa, en sit lähe enempiä vatuloimaan sitä, se on tavallaan, että pukki ruutuun ja seuraa vaa kohti.” (H6)*

## Kirjallisuus

- Aaltonen, M. (toim.) (2007) *The third lens: multi-ontology sense-making and strategic decision-making*. Farnham: Ashgate Publishing.
- Ansio, H. & Hirkman, P. (2013) *Työ ja johtajuus liminaalitullassa. Tekesin raportti 6/2013*. Helsinki: Tekes.
- Csikszentmihalyi, M. (1990) *Flow. The Psychology of Optimal Experience*. New York: Harper Perennial.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000) *The “What” and*

*”Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior*. *Psychological Inquiry* 11 (4), 227–268.

- Doz, Y., Hellström, E., Kosonen, M., Lähdemäki, J. & Wilson, K. (2017) *Reflections on the “leadership under complexity” workshop*. Helsinki: Sitra. [online]. <URL:https://www.sitra.fi/julkaisut/leadership-under-complexity-tyopajan-saatoa/>. Luettu 30.10.2017.

- Halava, I. & Pantzar, M. (2010) *Kuluttajakansalaiset*

- tulevat. Miksi työn johtaminen muuttuu? EVA-raportteja. Helsinki: Taloustieto Oy. <URL:http://www.eva.fi/wp-content/uploads/2010/09/Kuultajakansalaiset.pdf >. Luettu 8.1.2018.
- Hamel, G. (2007) Johtamisen tulevaisuus. Helsinki: Talentum.
- Hanén, T. (2017) Yllätysten edessä. Kompleksisuusteoreettinen tulkinta yllättävien ja dynaamisten tilanteiden johtamisessa. Julkaisusarja 1: Tutkimuksia nro 11. Väitöskirja. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.
- Kasvio, A. & Räikkönen, T. (2010) Kohti kestävää työelämää. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Kontinen, T., Houni, P., Karsten, H. & Toivanen, H. (2013) Liminaalitalan käsite työn muutosten jäsentäjänä. *Aikuiskasvatus* 33 (4), 252–264.
- Lindell, J. (2017) Muutosjohtajuuden pirallinen puoli. *Acta Wasaensia* 375. Väitöskirja. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Mäkikangas, A. (2007) Personality, wellbeing and job resources. From negative paradigm towards positive psychology. Väitöskirja. Jyväskylän studies in education, psychology and social research. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Neuvonen, M. (2014) Päättää viisaasti. Helsinki: Talentum.
- Niemi, S. & Kräkin, M. (2015) Simulaatiotyöpajalla ymmärrystä työelämän kaaosmaisuuksiin. Verkko-lehti Lahtinen, Lahden ammattikorkeakoulu. [online] <URL:http://lahtinen.lamk.fi/?p=1248>. Luettu 25.11.2018.
- Raisio, H. & Ahonen, H. (2017) Kompleksisuus oppimisessa ja työelämän muutoksessa (Kausi 1, osa 6). Podcast. Keva. [online] <URL: https://www.youtube.com/watch?v=JNLgO5cpIm8.>. Kuunneltu 13.3.2018.
- Rittel, H. W. J. & Webber, M. M. (1973) Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences* 4 (2), 155–169.
- Saari, T. (2016) Resilienssi työntekijän voimavarana asiantuntijatyön aikapaineiden hallinnassa. *Hallinnon tutkimus* 35 (3), 232–243.
- Salo, U-M. (2015) Simsalabim, sisällönanalyysi ja koodaamisen haasteet. Teoksessa S. Aaltonen & R. Högbäck (toim.) *Umpikujasta oivallukseen. Refleksiivisyys empiirisessä tutkimuksessa. Nuorisotutkimusverkosto / Nuorisotutkimusseura, julkaisuja* 164. Tampere: Nuorisotutkimusverkosto.
- Stacey, R. D. (1996) Complexity and creativity in organizations. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Sydänmaanlakka, P. (2006) Älykäs itsensä johtaminen: näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki: Talentum.
- Sydänmaanlakka, P. (2014) Älykäs itsensä johtaminen ja hyvinvointi. Teoksessa P. Sydänmaanlakka (toim.) *Tulevaisuuden johtaminen 2020: Älykään johtamisen näkökulmia*. Espoo: Pertec Consulting, 140–153.
- Tieteen termipankki (2018) Filosofia:paradoksi. [online]. <URL:http://www.tieteentermipankki.fi/wiki/Filosofia:paradoksi>. Luettu 23.9.2018.
- Toivanen, M., Yli-Kaitala, K., Viljanen, O., Väänänen, A., Turpeinen, M., Janhonen, M. & Koskinen, A. (2016) Aikajärjestys asiantuntijatyössä. Helsinki: Työterveyslaitos. [online]. <URL: http://urn.fi/URN:ISBN 978-952-261-699-9>. Luettu 8.1.2018.
- Tuomi, J. & Sarajarvi, A. (2018) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Ylijoki, O-H. (2015) Ajan paradoksit tutkimustyössä. Teoksessa A-H. Anttila, T. Anttila, M. Liikkanen & H. Pääkkönen (toim.) *Ajassa kiinni ja irrallaan – yhteisölliset rytmit 2000-luvun Suomessa*. Helsinki: Tilastokeskus, 45–60.
- Vartiainen, P., Ollila, S., Raisio, H. & Lindell, J. (2013) Johtajana kaaoksen reunalla. Kuinka selviytyä pirullisista ongelmista? Helsinki: Gaudeamus.
- Vartiainen, P., Raisio, H. & Lundström, N. (2016) Kompleksisuuden johtaminen – kohti uutta ymmärrystä. Teoksessa: A. Syväjärvi & V. Pietiläinen (toim.) *Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen*. Tampere: Tampere University Press, 227–267.
- Wagenaar, H. (2007) Governance, complexity, and democratic participation: How citizens and public officials harness the complexities of neighborhood decline. *The American Review of Public Administration* 37 (1), 17–50.
- Varto, J. (2008) Ajattelemisen alku ja loppu. Kreikkalaista eetosista etsimässä? Lahti: Osuuskuunta Elan Vital.
- Ylikännö, M. (2015) Kenellä on kiire? Suomalaisen kiireen kokemukset ja ajankäyttö. Teoksessa A-H. Anttila, T. Anttila, M. Liikkanen & H. Pääkkönen (toim.) *Ajassa kiinni ja irrallaan – yhteisölliset rytmit 2000-luvun Suomessa*. Helsinki: Tilastokeskus, 73–84.
- Youssef, C. & Luthans, F. (2007) Positive organizational behavior in workplace. The impact of hope, optimism and resilience. *Journal of Management* 33 (5), 774–800.