

Paineistetun asiakaspalvelutyön vaatimukset dynaamisena ilmiönä

Laadullinen monitapaustutkimus ammatillisen roolin ja voimavarojen merkityksestä

Hallintotiede, johtamisen psykologia
Pro gradu -tutkielma

Atte Erkkilä

13.5.2026
Lapin yliopisto

Lapin yliopisto

Tiedekunta: Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi:

Tekijä(t): Atte Erkkilä

Koulutusohjelma / opetuskokonaisuus / oppiaine: Hallintotieteiden ja johtamisen
tutkinto-ohjelma, erityisesti johtamisen psykologia

Ohjaaja(t): titteli Etunimi Sukunimi

Työn laji: Pro gradu -tutkielma

Sivumäärä, liitteiden lukumäärä: 66 sivua, liitteitä 1

Vuosi: Kevät 2026

Tiivistelmä: Työelämän intensiivistyminen on kasvattanut kuormitusta palvelualoilla, ja työelämän vaatimuksia on tutkittu liian staattisesti. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten paineistetun asiakaspalvelutyön vaatimuksia hallitaan ja muovataan työn imua tuottaviksi haasteiksi ammatillisen roolin ja sosiaalisten resurssien avulla. Työn vaatimuksia tarkasteltiin työn vaatimusten ja voimavarojen (JD-R) mallin, haaste-este-kehiksen (CHDF) sekä tunneahkeroinnin kautta. Tutkimus on laadullinen monitapaustutkimus kolmesta eri ammattialan edustajasta, jotka ovat tehneet pitkään paineistettua asiakaspalvelutyötä. Tutkimusaineisto kerättiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla ja se analysoitiin teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä.

Tutkimuksessa selvisi, etteivät työn vaatimukset ole staattisia, vaan luonteeltaan dynaamisia, ja niihin vaikuttavat ammatillinen rooli, työkokemuksen karttuminen ja sosiaaliset resurssit. Työn imua tuottavien haastevaatimusten vaikutusta työntekijään voidaan kuvata käänteisellä U-käyrällä, mikä tarkoittaa, että haastevaatimukset voivat muuttua este- tai uhkavaatimuksiksi niiden määrän ylittäessä työntekijän resurssit. Resurssit eivät ole vain passiivinen voimavara, vaan ne auttavat työntekijää muuttamaan kognitiivista arviointia työn vaatimuksista. Työn imua syntyy työntekijän kääntäessä este- ja uhkavaatimuksia voimavarojen avulla haastevaatimuksiksi.

Avainsanat: työn imu, tunneahkerointi, työn vaatimusten ja voimavarojen malli, haaste-este-kehys, ammatillinen rooli, tapaustutkimus

Abstract: The intensification of working life has increased the workload in service sectors, and job demands have often been studied too statically. The purpose of this study is to investigate how the demands of high-pressure customer service work are managed and transformed into challenges that generate work engagement through the professional role and social resources. Job demands were examined through the Job Demands-Resources (JD-R) model, the Challenge-Hindrance Demands Framework (CHDF), and emotional labor theory. The study is a qualitative multiple-case study of three representatives from different professional fields who have long worked in high-pressure customer service. The research data was collected through semi-structured thematic interviews and analyzed using theory-guided content analysis.

The study revealed that job demands are not static but dynamic in nature, and they are influenced by the professional role, the accumulation of work experience, and social resources. The effect of challenge demands on the employee can be described by an inverted U-curve, meaning that challenge demands can change into hindrance or threat demands when their amount exceeds the employee's resources. Resources are not just a passive asset; instead, they help the employee modify their cognitive appraisal of job demands. Work engagement is generated when an employee transforms demands into challenge demands with the help of resources.

Keywords: work engagement, emotional labor, Job Demands-Resources model, Challenge-Hindrance Demands Framework, professional role, case study

1 Johdanto.....	3
1.1 Tutkimuksen tausta ja teoreettinen lähtökohta.....	3
1.2 Tutkimuksen tavoite, rajaukset ja rakenne.....	5
1.3 Tutkimuksen rakenne.....	6
2. Teoreettinen viitekehys.....	6
2.1 Johdanto teoreettiseen viitekehykseen.....	7
2.2 Ponnistusten ja palkkioiden epätasapainomalli (ERI).....	7
2.3 Työn vaatimusten ja voimavarojen (JD-R) malli.....	9
2.3.1 JD-R-mallin perusajatus.....	9
2.3.2 JD-R-mallin soveltaminen asiakaspalvelutyöhön.....	10
2.4 Haaste- ja estevaatimusten viitekehys (CHDF).....	11
2.4.1 Haaste- ja estevaatimusten käsitteellinen erottelu.....	11
2.4.2 Kognitiivinen arviointi teorian moottorina.....	13
2.4.3 Haaste- ja estevaatimusten vaikutus työn imuun ja dynaamisuus.....	15
2.5 Paineistettu asiakaspalvelutilanne.....	16
2.6. Tunneahkerointi.....	17
3. Tutkimuksen toteutus ja menetelmät.....	19
3.1 Tutkimusasetelma.....	19
3.2 Osallistujat ja aineiston keruu.....	20
3.3 Aineiston analyysi.....	22
3.3.2 Teoriaohjaavan sisällönanalyysin vaiheet.....	23
4. Tutkimustulokset.....	26
4.1 Sairaalapappi.....	26
4.1.1 Tapauksen tausta ja asiakaspalvelutilanteet.....	26
4.1.2 Sairaalapapin haasteet, esteet ja uhat.....	29
4.1.3 Sairaalapapin toimintatavat.....	31
4.2. Vastaanottovirkailija.....	32
4.2.1 Tapauksen tausta ja asiakaspalvelutilanteet.....	32
4.2.2 Vastaanottovirkailijan haasteet, esteet ja uhat.....	35
4.2.3 Vastaanottovirkailijan toimintatavat.....	37

4.3. Matkustamohenkilökunnan jäsen.....	38
4.3.1 Tapauksen tausta ja asiakaspalvelutilanteet.....	38
4.3.2 Matkustamohenkilökunnan haasteet, esteet ja uhat.....	41
4.3.3 Matkustamohenkilökunnan toimintatavat.....	44
4.4. Synteesi.....	45
4.4.1 Vaatimusten jäsentyminen ja tulkinta.....	45
4.4.2 Ammatillinen rooli ja tunneahkeroinnin strategiat.....	49
4.4.3 Vaatimusten dynaamisuus ja kääntymisen mekanismit.....	50
5. Johtopäätökset.....	52
5.1 Vaatimusten jäsentyminen paineistetussa asiakaspalvelutyössä.....	52
5.2 Ammatillinen rooli ja tunneahkerointi suojamekanismeina.....	54
5.3 Vaatimusten dynaamisen muuttumisen mekanismit.....	55
5.4 Päättökysymyksen synteesi ja teoreettinen kontribuutio.....	57
6. Pohdinta.....	58
6.1 Tulosten tarkastelu ja suhde aiempaan tutkimukseen.....	59
6.2 Käytännön suositukset ja johtamispäätelmät.....	61
6.3 Luotettavuus ja eettisyys.....	62
6.4 Jatkotutkimusaiheita.....	63
Lähteet.....	64
Liitteet.....	68
Liite 1.....	68

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen tausta ja teoreettinen lähtökohta

Suomalaisessa yhteiskunnassa ja työelämäkeskustelussa on viime vuosina kannettu syvää huolta työntekijöiden jaksamisesta ja mielenterveydestä. Työterveyslaitoksen laajassa *Miten Suomi voi?* -seurantatutkimuksessa (Kaltiainen & Hakanen, 2024) on havaittu, että suomalaisten kokema työn imu on viime vuosina heikentynyt samalla, kun työuupumusoireilu ja sen riski ovat pysyneet huolestuttavan korkealla tasolla. Erityisen kuormittuneita ovat asiantuntija-, hoiva- ja palvelualoilla toimivat työntekijät, joiden työssä korostuvat psykososiaalinen kuormitus, kiireen tuntu sekä voimakkaat emotionaaliset vaatimukset (Työterveyslaitos, 2024). Nykypäivän dynaamisessa ja jatkuvasti intensiivistyvässä työelämässä työntekijöiden jaksaminen, henkinen hyvinvointi ja työn imu (work engagement) ovat nousseet keskeisiksi kysymyksiksi organisaatioiden menestymiseen. Työn vaatimukset kasvavat jatkuvasti, ja erityisesti paineistettua asiantuntija- ja asiakaspalvelutyötä tekevät ammattilaiset kohtaavat arjessaan monimutkaisia, emotionaalisesti kuormittavia ja nopeaa päätöksentekoa vaativia vuorovaikutustilanteita. Tässä haastavassa toimintaympäristössä perinteiset, suoraviivaiset mallit kuormituksen mekaanisesta vähentämisestä eivät enää riitä selittämään työn arkea. Onkin kriittisen tärkeää oppia tuntemaan niitä mekanismeja, joiden avulla työntekijät voivat säilyttää hallinnan tunteensa ja kokea työn imua äärimmäisenkin paineen keskellä.

Tutkielmassani en keskity ainoastaan työn tarjoamiin passiivisiin voimavaroihin, vaan tarkastelen syvällisemmin sitä, miten voimavarat ja työn vaatimukset toimivat aktiivisessa ja dynaamisessa vuorovaikutuksessa keskenään. Työn imu ei synny kuormituksen tai paineen puutteesta. Pikemminkin se rakentuu usein tilanteissa, joissa työntekijä kohtaa merkittäviä haastevaatimuksia (*challenge demands*), mutta hänellä on samanaikaisesti käytössään riittävät voimavarat niiden ratkaisemiseen. Tällöin vaativat tilanteet kääntyvät energisyyttä ja ammatillista kukoistusta ylläpitäviksi kokemuksiksi.

Teoreettisesti tutkielmani sijoittuu työn vaatimusten ja voimavarojen (JD-R) mallin (Bakker & Demerouti, 2017) sekä haaste-este-kehyksen (CHDF) (LePine ym., 2005) leikkauspisteeseen. JD-R-malli erottaa vakiintuneesti työn voimavarat ja vaatimukset, ja CHDF-malli puolestaan jaottelee vaatimukset uuvuttaviin esteisiin ja motivoiviin haasteisiin sekä uudempien avausten myötä myös psyykkistä turvallisuutta horjuttaviin uhkavaatimuksiin (*threat demands*) (Horan ym., 2020). Vaikka nämä mallit tunnistavat resurssien merkityksen, aiemmassa tutkimuksessa työn vaatimuksia on usein tarkasteltu hyvin staattisesti – ikään kuin tietyt työn piirteet olisivat luonnostaan ja pysyvästi aina joko esteitä tai haasteita.

Tämä tutkielma pyrkiikin täyttämään kyseistä teoreettista aukkoa osoittamalla vaatimusten dynaamisuuden. Lähtökohtanani on, että vaatimukset eivät ole kiinteitä leimoja. Sen sijaan sama työn vaatimus – oli se sitten vaativa asiakaskohtaaminen, äkillinen kriisitilanne tai tiukka sääntöjen noudattaminen – voi muuttua ja liikkua dynaamisesti haasteesta esteeksi, esteestä uhaksi ja toisinpäin. Tähän dynaamiseen muuntumisprosessiin vaikuttaa kaksi keskeistä tekijää: työntekijän tekemä kognitiivinen arviointi (*appraisal*) tilanteesta (Lazarus & Folkman, 1984b) sekä hänen käytössään olevat resurssit.

Tutkielmassani nostan kognitiivisten ja sosiaalisten resurssien ytimeen kaksi tekijää: ammatillisen roolin tarjoaman suoja mekanismin sekä työyhteisön ja esihenkilön tarjoaman sosiaalisen tuen. Kun työntekijällä on vahva ammatillinen rooli, se toimii kognitiivisena suojana ja suodattimena, joka mahdollistaa tunneahkeroinnin (*emotional labor*) säätelyn ilman, että työntekijän henkilökohtainen minuus haavoittuu. Rinnalle tarvitaan työyhteisön tarjoama sosiaalinen tuki, jolla on sekä kuormitusta puskuroiva että motivaatiota buustaava vaikutus. Yhdessä nämä tekijät mahdollistavat sen, että paineistetut tilanteet arvioidaan uhkien sijaan hallittaviksi haasteiksi, mikä ylläpitää työn imua. Tämän dynaamisen prosessin ymmärtäminen on tämän tutkielman keskiössä.

1.2 Tutkimuksen tavoite, rajaukset ja rakenne

Tämän tutkielman tavoitteena on selvittää, miten paineistetun asiakaspalvelutyön vaatimuksia hallitaan ja muovataan työn imua tuottaviksi haasteiksi ammatillisen roolin ja sosiaalisten resurssien avulla. Lähestyn tutkimuskysymystä kolmen alatutkimuskysymyksen kautta:

TK1: Miten työn vaatimukset jäsentyvät haasteiksi, esteiksi ja uhiksi paineistetussa asiakaspalvelutyössä?

TK2: Mikä on ammatillisen roolin ja siihen liittyvän tunneahkeroinnin (*emotional labor*) merkitys vaatimusten hallinnassa?

TK3: Miten vaatimusten dynaamisuus ilmenee ja mitkä tekijät vaikuttavat vaatimuksen kääntymiseen kuormituksesta työn imuksi?

Tutkimukseni rajautuu kolmeen laadulliseen tapaukseen (*case study*), jotka edustavat erilaisia paineistettua asiakaspalvelutyötä tekeviä ammattialoja: sairaalapappi (H1), vastaanottovirkailija (H2) ja matkustamohenkilökunnan jäsen (H3). Tapausaloja yhdistää vahva vuorovaikutuspaine, mutta niiden toimintaa ohjaavat sääntelyjärjestelmät ja ammatilliset raamit eroavat toisistaan merkittävästi. Esimerkiksi ilmailualalla matkustamohenkilökunnan työ on poikkeuksellisen tiukasti kansainvälisten viranomaissäädösten – kuten Euroopan lentoturvallisuusviraston (EASA) sääntöjen – määrittämää ja valvomaa. Tässä kontekstissa valmiiden proseduurien ja sääntöjen tarkka noudattaminen (*by the book*) ei ole vain organisaation asettama suositus, vaan lakisääteinen ja turvallisuuskriittinen velvoite. Tämä ulkoisen, viranomaisvetoisen sääntelyn vahva rooli tarjoaa teoreettisesti ja käytännöllisesti mielenkiintoisen vertailukohdan esimerkiksi sairaalapapin työtä ohjaaville kirkollisille ja eettisille reunaehdoille sekä vastaanottovirkailijan työtä määrittäville kaupallisille asiakaspalvelustandardeille.

Tutkimuksessani käsitellään nimenomaan kasvokkain tapahtuvaa, vuorovaikutteista asiakaspalvelu- ja asiantuntijatyötä, joten digitaaliset tai etänä tapahtuvat palvelukanavat on rajattu tämän tarkastelun ulkopuolelle. Lisäksi kaikki haastateltavat olivat kokeneita ja pitkään alallaan toimineita ammattilaisia, mikä painottaa tutkimuksessa erityisesti työkokemuksen (*seniority*) ja vakiintuneen ammattiroolin merkitystä.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkielma on jaettu kuuteen päälukuun. Ensimmäisen luvun johdannon jälkeen luvussa 2 rakennetaan työn teoreettinen viitekehys esittelemällä työn vaatimusten ja voimavarojen (JD-R) malli, ponnistusten ja palkkioiden epätasapainomalli (ERI), haaste-este-kehys (CHDF) sekä tunneahkeroinnin käsite paineistetun asiakaspalvelutyön viitekehyksessä. Luvussa 3 esitellään tutkimuksen empiirinen toteutus ja metodologiset valinnat, jotka perustuvat puolistrukturoituihin teemahaastatteluihin sekä teoriaohjaavaan sisällönanalyysiin.

Luvussa 4 raportoidaan tutkimuksen empiiriset tulokset tapauskohtaisesti sairaalapapin (H1), hotellin vastaanottovirkailijan (H2) ja matkustamohenkilökunnan jäsenen (H3) osalta. Luvun lopussa empiiriset havainnot vedetään yhteen ristiinvertailun ja synteesin muodossa. Luvussa 5 esitetään työn johtopäätökset, joissa vastataan asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja arvioidaan työn teoreettista kontribuutiota. Tutkielman päättävässä luvussa 6 (pohdinta) peilataan saatuja tuloksia aiempaan tutkimuskirjallisuuteen, esitetään käytännön suosituksia organisaatioille, arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja eettisiä ratkaisuja sekä esitetään ehdotuksia jatkotutkimusaiheiksi.

2. Teoreettinen viitekehys

2.1 Johdanto teoreettiseen viitekehykseen

Tässä luvussa määrittelen tutkielmani teoreettisen viitekehysten, jonka avulla paineistetun asiakaspalvelutyön vaatimuksia, resursseja ja hallintakeinoja tarkastellaan tässä tutkielmassa. Teoreettinen viitekehys etenee suppilomaisesti klassisista ja rakenteellisista stressimalleista kohti dynaamisempaa, yksilöllistä ja vuorovaikutteista tunteiden hallinnan tarkastelua.

Aloitin teoreettisen tarkastelun ponnistusten ja palkkioiden epätasapainomallista (ERI) (2.2), joka luo pohjan työn tekemisen ja siitä saatavien palkkioiden väliselle sosiaaliselle vastavuoroisuudelle. Koska ERI-malli on luonteeltaan verrattain staattinen ja yleispiirteinen, laajennan teoreettista kehystä työn vaatimusten ja voimavarojen (JD-R) malliin (2.3). JD-R-malli tarjoaa joustavamman ja kontekstisidonnaisemman tavan eritellä työn voimavaroja ja vaatimuksia erilaisissa työympäristöissä.

Tämän jälkeen syvennän ymmärrystä työn vaatimusten luonteesta esittelemällä haaste-este-kehiksen (CHDF) (2.4). Se auttaa ymmärtämään, miksi kaikki vaatimukset eivät ole yksinomaan kuormittavia, vaan osa niistä voi toimia työn imua lisäävinä haasteina, kun taas toiset näyttäytyvät esteinä tai suorina uhkina. Jotta nämä stressiteoriat saadaan ankkuroitua tämän tutkielman empiiriseen ytimeen, määritän seuraavaksi, mitä paineistettulla asiakaspalvelutilanteella tässä tutkimuksessa tarkoitetaan (2.5). Lopuksi tuon teoreettiseen synteysiin tunneahkeroinnin käsitteen (2.6), joka selittää, miten työntekijä säätelee ja hallitsee tunteitaan ja ilmaisuaan ammatillisen roolin kautta vastatakseen näihin paineistettuihin vaatimuksiin.

2.2 Ponnistusten ja palkkioiden epätasapainomalli (ERI)

Effort-Reward Imbalance (Siegrist, 1996) eli ponnistusten ja palkkioiden epätasapainomallissa (ERI) tarkastellaan työstressiä erityisesti työstä saatavien palkkioiden kautta, työnhallinnan ja rakenteellisten tekijöiden sijasta. ERI-mallissa työn paine ymmärretään ensisijaisesti ponnistelujen, kuten ulkoisten vaatimusten sekä sisäisen motivaation vaatimusten täyttämiseksi, ja palkkioiden, kuten palkan, arvostuksen sekä etenemismahdollisuuksien, välisenä tasapainona. Ponnistusten ja palkkion välisen vastavuoroisuuden puute, eli korkeat vaatimukset ja matala palkkio, johtaa stressiin ja uupumukseen, mikä puolestaan heikentää työntekijän terveyttä. Malliin kuuluu myös yksilöllinen ylisitoutumisen (overcommitment) piirre, joka kuvaa työntekijän liiallista tarvetta tulla hyväksytyksi ja arvostetuksi. Työntekijän (yli)sitoutuminen voi vahvistaa työn

ponnistus-palkkio-epätasapainon ja työntekijän terveyden välistä suhdetta. (Bakker & Demerouti, 2007, s. 310–311)

Vaikka ERI-malli tarjoaa tärkeän näkökulman työstressin muodostumiseen työn vastavuoroisuuden ja palkitsemisen kautta, mallia kohtaan on esitetty kritiikkiä sen rajoittuneisuuden vuoksi. ERI-mallin vahvuus ja toisaalta merkittävin kritiikin kohde on sen yksinkertaisuus. ERI-malli yksinkertaistaa työelämän monimutkaisen todellisuuden vain muutamaaan muuttujaan, mikä ei tee oikeutta työelämän todellisuudelle. Toisaalta ERI-malli nostaa palkan ja uraturvallisuuden tärkeimmäksi palkkioksi, vaikka eri työaloilla saatetaan pitää jotain muuta palkitsemisen muotoa, kuten autonomiaa tai selkeää, avointa viestintää, paljon tärkeämpänä. Kolmantena ERI-malli perustuu työntekijöiden subjektiiviseen kokemukseen, mikä altistaa tulokset subjektiiviselle vääristymälle. Neljäntenä ERI-malli ei anna riittävää teoreettista viitekehystä eri ammattikunnille, koska se yksinkertaistaa monimutkaisia ilmiöitä ja se ei anna selitystä sille miksi tietyt tekijät vaikuttavat hyvinvointiin. (Bakker & Demerouti, 2007, s. 310-311,322; Schaufeli & Taris, 2014, s. 55,60)

ERI-malli tarjoaa tärkeän näkökulman tarkasteltaessa työn vastavuoroisuutta mutta sen rajoitteiden vuoksi se ei kykene huomioimaan työn vaatimusten ja voimavarojen kirjoa. Tämän vuoksi seuraavaksi tarkastelen Job Demands-Resources (JD-R) -mallia, joka tarjoaa kokonaisvaltaisemman ja joustavamman viitekehyksen työhyvinvoinnin tarkasteluun.

2.3 Työn vaatimusten ja voimavarojen (JD-R) malli

2.3.1 JD-R-mallin perusajatus

Job Demands-resources -malli (JD-R) on heuristinen malli, jonka avulla tarkastellaan työntekijöiden hyvinvointia sekä suoriutumista työssä (Bakker ym., 2007, s. 275). Jokaisella työllä on omat työperäiseen stressiin liittyvät tekijät, mutta ne voidaan yleistää kahteen

kategoriaan, eli työn voimavaroihin ja vaatimuksiin, jolloin malli on kattava ja sitä voidaan soveltaa erilaisiin työn konteksteihin. JD-R malli julkaistiin Demeroutin ym. (2001) tutkimuksessa, jossa yritettiin ymmärtää työuupumuksen (burn out) taustalla olevia tekijöitä. Ensinnäkin työn vaatimuksilla tarkoitetaan työn fyysisiä, sosiaalisia ja organisatorisia ominaisuuksia, jotka vaativat työntekijältä jatkuvia voimavaroja. Työn vaatimuksia voivat olla esimerkiksi työn ylikuormitus, raskaiden taakkojen liikuttelu, ihmissuhdekonfliktit ja työn epävarmuus. Työn vaatimukset eivät välttämättä ole lähtökohtaisesti negatiivisia asioita mutta ne voivat muuttua stressitekijöiksi, jos työntekijä joutuu ponnistelemaan liikaa niiden täyttämiseksi eikä pysty palautumaan riittävästi. (Bakker ym., 2007, s. 275; Demerouti & Bakker, 2011, s. 1–2; Schaufeli & Taris, 2014, s. 44–45)

Toinen tekijäjoukko on työn voimavarat eli työn sosiaalisia, fyysisiä, psykologisia tai organisatorisia puolia, jotka vähentävät työn psykologista, fyysistä tai psykososiaalista vaativuutta, ovat edistämässä työn päämäärää, lisäävät yksilön henkilökohtaista kasvua, oppimista ja kehitystä. Työn voimavaroilla on useampia eri ulottuvuuksia, kuten organisatoriset (palkka, uramahdollisuudet), sosiaaliset (ihmissuhteet, työtovereiden ja esimiehen tuki), hallinnolliset (roolin selkeys, osallistumismahdollisuus), tehtäväkohtaiset (palaute, osaamisen monipuolisuus) ulottuvuudet. (Bakker ym., 2007, s. 275)

JD-R malli ennusti työntekijän kokemien voimavarojen ja vaatimusten epäsuhdasta johtuvan työuupumuksen (*burnout*) koostuvan kahdesta prosessista energia- ja motivaatioprosessista. Energiaprosessi tarkoittaa sitä, että pitkään jatkuneet liialliset työvaatimukset ja niistä seuraava jatkuva ylikuormitus voi johtaa uupumiseen. Motivaatioprosessi tarkoittaa sitä, että voimavarojen puute, joka estää vaatimuksiin pääsemistä ja tavoitteiden saavuttamista, johtaa työntekijän vetäytymiseen tai sitoutumisen vähenemiseen. Työn voimavarojen määrällä on selkeä alentava vaikutus työntekijän kokemaan työn vaatimuksista johtuvaan rasitukseen. Toisaalta runsas työn voimavarojen määrä lisää tutkitusti työn imua. (Schaufeli & Taris, 2014, s. 45–46,48)

2.3.2 JD-R-mallin soveltaminen asiakaspalvelutyöhön

JD-R mallia on myös kritisoitu sen puutteiden vuoksi, vaikka se on yksi johtavista työstressimalleista. Ensiksi JD-R mallin suurta suosiota voi selittää se, että se ei rajoitu tiettyihin vaatimuksiin tai voimavaroihin ja malli olettaa kaikkien voimavarojen ja vaatimusten vaikuttavan työntekijän työhyvinvointiin. Tämän ansiosta JD-R mallia voidaan soveltaa paljon laajemmin kuin aikaisempia malleja sen huomioidessa kaikki työhön liittyvät vaatimukset ja voimavarat. JD-R malli onkin joustavampi ja täten helpompi soveltaa erilaisiin työympäristöihin, jolloin se sopii sekä tutkijoille että käytännötoimintaan. Toiseksi JD-R –malli on hyvin väljä, mikä tarkoittaa sitä, että käsitteistöltään kaksi hyvin erilaista tutkimusta voi hyödyntää JD-R –mallia. (Schaufeli & Taris, 2014, s. 44)

JD-R malli kuvailee enemmän kuin selittää ilmiöitä ja mallin yleispätevyys on samanaikaisesti sen vahvuus ja heikkous. Se ei itsessään selitä ilmiöitä vaan tarvitsee usein muita selittäviä malleja tuekseen. JD-R malli määrittelee, millaiset työ- ja henkilökohtaiset ominaisuudet johtavat havaittuihin lopputuloksiin. Toisaalta JD-R:n etuna on se, että tämä puute voidaan korvata hyödyntämällä muita teorioita. (Schaufeli & Taris, 2014, s. 54–55)

Kuitenkaan kaikkia JD-R-mallin puutteita ei voi korvata vain toisella selittävällä mallilla. JD-R mallin tapa tutkia vaatimuksia ei tunnista sitä, että jotkin vaatimukset johtaisivat positiiviseen lopputulokseen, kuten kasvuun, kehitykseen ja tavoitteisiin (Horan ym., 2020, s. 8; Schaufeli & Taris, 2014, s. 52,56). JD-R malli erottelee resurssit ja vaatimukset mutta ei tee eroa vaatimusten välillä, vaan tulkitsee kaikkien vaatimusten olevan negatiivisia asioita (Horan ym., 2020, s. 8). Työn vaatimusten kirjo sisältää usein työtä haastavia ja estäviä tekijöitä, jotka molemmat tulkitaan vaativiksi. Kuitenkin haastavilla ja estävillä vaatimuksilla on erilainen vaikutus työn tuloksellisuuteen sekä työuupumukseen. Haastevaatimuksilla on potentiaalia edistää osaamista, henkilökohtaista kasvua ja voittoa, kun taas estevaatimukset haittaavat kasvua, oppimista ja saavutuksia. Vaatimusten luonne vaikutti sitoutumisen ja hyvinvoinnin heikkenemiseen. Estevaatimukset vaikuttivat negatiivisesti työhön sitoutumiseen ja hyvinvointiin, kun haasteet vaikuttivat positiivisesti sitoutumiseen. Esteitä voivat olla esimerkiksi roolin epäselvyys tai huoli työpaikan turvallisuudesta, kun haasteita

voivat olla esimerkiksi aikapaine ja henkiset vaatimukset. (Fernandez de Henestrosa ym., 2023, s. 2; Schaufeli & Taris, 2014, s. 52)

2.4 Haaste- ja estevaatimusten viitekehys (CHDF)

Challenge-Hindrance Demands Framework (CHDF) -malli kehittää JD-R mallia eteenpäin erityisesti neljällä osa-alueella. Ensiksi CHDF syventää käsitystä vaatimuksista ja jakaa vaatimukset haasteisiin ja esteisiin, kun aikaisemmin JD-R mallissa kaikkiin vaatimuksiin suhtauduttiin samalla tavalla (Schaufeli & Taris, 2014, s. 44-45, 52). Toiseksi CHDF selittää, miksi vaatimukset vaikuttavat eri tavoin ja avaa prosessia, jossa yksilö punnitsee vaatimusten merkitystä. (Horan ym., 2020, s. 2; Lazarus & Folkman, 1984; Li ym., 2020, s. 33). Kolmanneksi CHDF tunnistaa, että haastevaatimukset voivat parantaa suorituskyykyä ja lisätä työn imua, kun taas alkuperäisessä JD-R mallissa motivaatioprosessin nähtiin käynnistyvän ensisijaisesti resurssien kautta (Abbas & Raja, 2019, s. 191–192). Neljänneksi CHDF tunnistaa haastevaikutusten olevan epälineaarisia (Kim ym., 2024, s. 11).

2.4.1 Haaste- ja estevaatimusten käsitteellinen erottelu

Työstressin aiheuttajat jaetaan CHDF mallissa kahteen ryhmään haaste- ja estevaatimuksiin. Haastevaatimukset ovat niitä työhön liittyviä vaatimuksia ja olosuhteita, jotka aiheuttavat stressiä mutta ne nähdään mielekkäinä henkilökohtaisten ja työhön liittyvien tavoitteiden saavuttamiseksi. Haastevaatimusten koetaan tarjoavan mahdollisuuksia henkilökohtaiseen kasvuun, oppimiseen ja saavutuksiin. (Abbas & Raja, 2019, s. 189; Kim ym., 2024, s. 2; Taylor, 2024, s. 8). Keskeisiä haastevaatimuksia ovat työmäärä, joka yksilön roolissa vaaditaan, aikapaine eli nopeus, jolla annetut tehtävät on suoritettava, työn vastuu, joka tarkoittaa koettua tilivelvollisuutta omasta ja/tai muiden työstä, työn laajuus sekä työn monimutkaisuus, mikä tarkoittaa työn laajuutta tai vaihtelevuutta. (Abbas & Raja, 2019, s. 189; Hasan ym., 2018, s. 55; Kim ym., 2024, s. 5; Podsakoff ym., 2025, s. 168–169)

Estevaatimukset ovat työhön liittyviä vaatimuksia tai olosuhteita, jotka koetaan tarpeettomina rajoitteina. Ne estävät tai haittaavat työntekijä kykyä saavuttaa arvostettuja tavoitteita eikä niillä koeta liittyvän potentiaalia henkilökohtaiseen hyötyyn ja kehitykseen. (Hasan ym., 2018, s. 55; Horan ym., 2020, s. 2; Taylor, 2024, s. 8) Keskeisiä estevaatimuksia ovat roolin epäselvyys ja rooliristiriidat, eli yhteensopimattomat odotukset ja epävarmuus siitä mitä työntekijältä odotetaan, organisaatiopolitiikka, eli vaikuttamisyritykset jotka edistävät omaa etua organisaation kustannuksella, byrokratia ja hallinnolliset esteet, jotka vaikeuttavat varsinaista työntekoa, resurssien puute, työn jatkuvuuden epävarmuus, sekä ihmissuhderistiriidat, eli jännitteet ja ristiriidat kollegoiden ja esimiesten välillä. (Abbas & Raja, 2019, s. 189; Kim ym., 2024, s. 5; Podsakoff ym., 2025, s. 168–169)

Ominaisuus	Haastevaatimukset (Challenge Stressors)	Estevaatimukset (Hindrancelike Stressors)
Määritelmä	Työn vaatimuksia, jotka vaativat ponnistelua, mutta joiden katsotaan tarjoavan mahdollisuuden henkilökohtaiseen kasvuun, oppimiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen. Ne nähdään esteinä, jotka on mahdollista voittaa.	Työn vaatimuksia tai olosuhteita, jotka koetaan tarpeettomina rajoitteina. Ne haittaavat tai estävät työntekijän kykyä saavuttaa tavoitteensa ja kehittyä, eikä niihin liity potentiaalista hyötyä tai kasvua.
Tyypilliset esimerkit	Työmäärä (Workload) Aikapaine (Time pressure) Työn vastuu (Job responsibility) Työn monimutkaisuus (Job complexity) Oppimisvaatimukset (tietyin ehdoin)	Rooliristiriita (Role conflict) Roolin epäselvyys (Role ambiguity) Organisaatiopolitiikka Byrokratia (Red tape) ja sählyt (Hassles) Resurssien puute Työn epävarmuus
Vaikutus motivaatioon (Työn imu)	Pääosin positiivinen yhteys. Haasteet ovat energisoivia ja lisäävät työn imua	Negatiivinen yhteys. Esteet vähentävät motivaatiota, sitoutumista ja

	(engagement) ja suoriutumista, koska työntekijä uskoo ponnistelun johtavan onnistumiseen (odotusarvoteoria). Haasteet nähdään mahdollisuuksina. Huom: Uudempi tutkimus osoittaa yhteyden olevan usein käyräviivainen (käänteinen U): liialliset haasteet kääntyvät haitallisiksi ja laskevat motivaatiota.	työn imua. Ne eivät ole energisoivia, vaan aiheuttavat turhautumista, vetäytymistä ja kyynisyyttä, koska ponnistelun ei uskota johtavan tavoitteiden saavuttamiseen.
Vaikutus uupumukseen (Strain)	Positiivinen yhteys (lisää uupumusta). Vaikka haasteet motivoivat, ne vaativat energiaa ja ponnistelua, mikä lisää fysiologista ja psykologista rasitusta ja uupumusta. Haasteet toimivat "kaksiteräisenä miekkana": ne kuluttavat energiaa samalla kun ne stimuloivat.	Vahva positiivinen yhteys (lisää uupumusta). Esteet kuluttavat energiaa ja aiheuttavat voimakkaita stressireaktioita (kuten uupumusta, ahdistusta ja vihaa). Ne käynnistävät ensisijaisesti terveyden heikkenemisprosessin ilman kompensoivaa motivaatiohyötyä

Vaikka haaste- ja estevaatimuksilla on vastakkainen vaikutus työn tuloksellisuuteen ja työntekijän suoritukseen sekä motivaatioon, haaste- ja estevaatimuksia yhdistää se, että ne molemmilla on positiivinen yhteys työntekijän kokemaan kuormitukseen (Abbas & Raja, 2019, s. 197; Podsakoff ym., 2025, s. 169–170).

2.4.2 Kognitiivinen arviointi teorian moottorina

CHDF-malliin kuuluu vahvasti kognitiivinen arviointi (cognitive appraisal), mikä selittää työntekijöiden erilaiset reaktiot samoihin vaatimuksiin työelämässä. Kognitiivinen arviointi

toimii ”suodattimena”, joka selittää miksi sama työtehtävä voi olla toiselle työntekijälle innostava haaste ja toiselle este.

Kognitiivisessa arvioinnissa stressitekijät eivät ole automaattisesti haasteita tai esteitä, vaan kyse on työntekijän omasta tulkinnasta. Työntekijän kokemus samasta stressitekijästä voi muuttua tai stressitekijä voi myös samanaikaisesti olla sekä haaste- että estevaatimus. Esimerkiksi aikapaine voidaan kokea työn tehokkuutta lisäävänä tekijänä tai se voidaan kokea esteenä työn tekemiseen kunnolla. Toinen esimerkki on tulospalkkaus, joka voi motivoida työntekijää parempiin suorituksiin ja antaa työlle selkeän tavoitteen ja toisaalta se voi lisätä työntekijän epävarmuutta toimeentulosta tai epätervettä kilpailua työntekijöiden välillä. (Fernandez de Henestrosa ym., 2023, s. 4–5; Horan ym., 2020, s. 3–4; Li ym., 2020, s. 41–44)

Kognitiivisen arvioinnin taustalla on transaktionaalinen stressiteoria (Lazarus & Folkman, 1984), jonka mukaan stressi syntyy ihmisen ja ympäristön vuorovaikutuksesta. Transaktionaalinen stressiteoria perustuu ensisijaiseen arviointiin (*primary appraisal*) ja toissijaiseen arviointiin (*secondary appraisal*). Ensisijainen arviointi tarkoittaa yksilön arviointia siitä, onko tilanne hänelle merkityksellinen ja onko se haaste, este tai uhka. Toissijainen arviointi tarkoittaa yksilön omaa arviota hänen kyvystään selviytyä tilanteesta, eli hän suhteuttaa käytössä olevia resursseja ja kykyjään tehtävään. (Chen ym., 2024, s. 3–4; Horan ym., 2020, s. 2; Podsakoff ym., 2025, s. 168)

Yksilön kognitiiviseen arviointiin, erityisesti toissijaiseen arviointiin, tilanteesta vaikuttaa myös käytössä olevien resurssien määrä. Resurssien määrän ollessa riittävä tai runsas stressitekijät arvioidaan helpommin haasteiksi, jos vaatimukset ylittävät resurssit, ne koetaan uhkana. (Kim ym., 2024, s. 2; Podsakoff ym., 2025, s. 168) Yksilöiden kokemukset työn voimavaroista, kuten autonomia, kollegoiden tuki ja esihenkilön tuki, voivat vaihdella (Li ym., 2021, s. 15–16).

CHDF:n tapa jakaa vaatimuksia haasteisiin ja esteisiin on kehittänyt edelleen JD-R-mallin tapaa luokitella stressitekijöitä. Kuitenkin sille on esitetty kritiikkiä siitä, että se yhdistää esteet ja uhat yhdeksi kategoriaksi. Uhat eroavat merkittävästi esteistä siinä, miten ne vaikuttavat yksilöön. Uhat viittaavat tilanteisiin, joissa yksilö pitää henkilökohtaista vahinkoa tai menetystä todennäköisenä, kun esteet viittaavat tilanteisiin, joissa tavoitteiden saavuttaminen hidastuu tai estyy. Työpaikalla uhkatekijöitä voi olla esimerkiksi työpaikkakiusaaminen ja häirintä sekä asiakkaisiin liittyvät sosiaaliset stressitekijät. (Chen ym., 2024, s. 4; Horan ym., 2020, s. 5) On korostettava, että kognitiivisen arvioinnin dynaamisuus mahdollistaa saman stressitekijän tulkitsemisen eri tavoin tilanteesta riippuen. Esimerkiksi suuri vastuu projektissa voi olla mahdollisuus osoittaa oma kyvykkyys ja edetä uralla (haaste) tai vastuusta seuraava hallinnollinen taakka voi vaikeuttaa projektin etenemistä ja toimia esteenä ”oikeille töille”. Toisaalta iso projekti ja vastuu voidaan kokea uhkana, jos työntekijä pitää sitä liian vaikeana itselleen ja työntekijä pelkää julkista epäonnistumista ja johdon luottamuksen menettämistä.

2.4.3 Haaste- ja estevaatimusten dynaaminen vaikutus työn imuun

CHDF-malli syventää ymmärrystä siitä, mikä vaikuttaa työntekijän työn imun kokemukseen. Aikaisemmin JD-R-mallissa työhön sitoutuminen, motivaatio ja työn imu nähtiin ensisijaisesti resurssien tuloksena, kun CHDF ottaa huomioon myös vaatimusten vaikutuksen. Perinteisesti CHDF perustuu oletukseen, että vaatimukset jakautuvat kahteen kategoriaan, joilla on vastakkainen vaikutus työn imuun ja motivaatioon. Haastevaatimuksilla (esimerkiksi aikapaine) on ajateltu olevan suora yhteys työn imuun ja motivaatioon. Työntekijä kokee ponnistelun haastevaatimusten parissa johtavan mielekkäisiin tuloksiin, kuten oppimiseen. Haastevaatimusten motivoiva vaikutus kompensoi niiden aiheuttamaa uupumusta. Estevaatimuksilla (kuten roolin epäselvyys) on huomattu olevan lineaarinen negatiivinen yhteys työn imuun. (Kim ym., 2024, s. 2–3; Podsakoff ym., 2025, s. 172; Schaufeli & Taris, 2014, s. 52; Taylor, 2024, s. 10)

Tätä perinteistä käsitystä on haastettu erityisesti haastevaatimusten osalta. Haastevaatimusten ja työn imun välistä suhdetta on esitetty käänteisenä U-käyränä lineaarisen sijasta. Jatkuvalla

stressillä voi olla negatiivisia vaikutuksia yksilöön, vaikka yksilö lähtökohtaisesti kokisi stressin hyvänä. (Kim ym., 2024, s. 11) Stressin vaikutus voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa haastevaatimusten kasvaessa ne vaikuttavat positiivisesti työntekijän työn imuun ja motivaatioon. Liian matalat (haaste)vaatimukset voivat tylsistyttää työntekijän, sillä hän ei pääse käyttämään potentiaaliaan. Toisessa vaiheessa vaatimusten taso on saavuttanut ”u-käyrän” lakipisteen, minkä jälkeen positiivinen vaikutus kääntyy negatiiviseksi. Työn imu on korkeimmillaan, kun haastevaatimuksia on kohtalaisesti. Kolmas vaihe tarkoittaa sitä, että liialliset haastevaatimukset alkavat vaikuttaa samalla tavoin kuin estevaatimukset lisäten uupumusta ja heikentäen työn imua. (Kim ym., 2024, s. 2–3; Mauno ym., 2022, s. 36-37,44)

2.5 Paineistettu asiakaspalvelutilanne

Paineistetuista asiakaspalvelutilanteista ei ole olemassa yhtä universaalia ja yleisesti hyväksyttyä määritelmää. Tutkielmassani määritän paineistetut asiakaspalvelutilanteet tarkoittamaan tilanteita, joihin liittyy sosiaalista vuorovaikutusta, jossa työntekijä kohtaa asiakkaista johtuvia voimakkaita vaatimuksia tai häiriöitä ja joka edellyttää samanaikaisesti intensiivistä omien tunteiden säätelyä organisaation tai ammatin odotusten mukaisesti. Tämä määritelmä rakentuu neljästä keskeisestä elementistä: asiakkaiden häiriökäyttäytyminen ja sosiaaliset stressitekijät, intensiivinen tunnetyö ja tunneristiriita (*emotional labor*), kasvovuhka ja ammatillisen itsetunnon haastaminen sekä tilanteen muuttuminen esteestä uhaksi (*threat stressor*).

Asiakkaiden häiriökäyttäytymisellä ja sosiaalisilla stressitekijöillä tarkoitetaan sitä, että paineistettujen asiakaspalvelutilanteiden ytimessä on usein asiakkaiden epäasiallinen käytös (*customer missbehavior*), kuten aiheeton valittaminen, sääntöjen vastustaminen, epäkohteliaisuus tai aggressio (Chen ym., 2024, s. 4; Yang ym., 2023, s. 1111–1112). Myös tilanteet, joissa työntekijä joutuu nopeasti korjaamaan organisaation palveluvirheitä, (*service recovery*) tai käsittelemään asiakkaiden pettymyksiä työhön painetta (Rao ym., 2024, s. 555–558).

Toiseksi asiakaspalvelutilanteesta tekee paineistetun se, että työntekijä ei voi reagoida asiakkaan käytökseen täysin luontaisesti. Työ edellyttää vahvaa tunnetyötä, jossa omat negatiiviset tunteet on tukahdutettava organisaation "palvele hymyillen" -sääntöjen tieltä (Winkler ym., 2025, s. 14–15; Yang ym., 2023, s. 1109, 1111–1112). Tämä aiheuttaa usein kuormittavan tunneristiriidan (*emotion-rule dissonance*) ja lisäksi paineistetuissa tilanteissa, kuten matkustajan ojentaminen turvallisuusrikkomuksesta lennolla, työntekijä voi joutua tarkoituksellisesti ilmaisemaan negatiivisia tunteita auktoriteetin säilyttämiseksi. (Turtiainen ym., 2022, s. 79–80; Winkler ym., 2025, s. 5)

Kolmanneksi paineistetut asiakaspalvelutilanteet synnyttävät usein työntekijälle henkilökohtaisen kasvouhan (*face threat*). Jos asiakas käyttäytyy vähättelevästi tai epäkunnioittavasti, työntekijä kokee, ettei häntä arvosteta, mikä johtaa "kasvojen menettämisen" tunteeseen. Asiakkaiden loukkaava käytös rikkoo vuorovaikutuksen yhteisiä sääntöjä, mikä voi olla taktiikka horjuttaa työntekijän ammatillista harkintakykyä, mikä voi herättää työntekijässä vihaa, pelkoa ja häpeää. (Turtiainen ym., 2022, s. 80; Yang ym., 2023, s. 1112–1113.)

Neljänneksi työstressimallien näkökulmasta tavanomaiset hankalat asiakaskohtaamiset toimivat estevaatimuksina (*hindrances*), jotka turhauttavat työntekijää ja hidastavat tavoitteiden saavuttamista. Ääritapauksissa (kuten asiakasaggressio terveydenhuollossa tai sosiaalityössä) tilanne kuitenkin kärjistyy uhkavaatimukseksi (*threat stressor*). Uhkatilanteet eroavat esteistä siinä, että ne ennakoivat suoraa henkilökohtaista, fyysistä tai psyykkistä vahinkoa ja vaarantavat työntekijän turvallisuuden (Chen ym., 2024, s. 4; Turtiainen ym., 2022, s. 80)

2.6. Tunneahkerointi

Tunneahkerointi tarkoittaa tunteiden hallintaa sellaisen julkisesti havaittavan kasvojen ja kehon ilmeen luomiseksi, jolla on vaihtoarvoa palkkatyössä (Hochschild, 1983, s. 6–7).

Työntekijän tunteista ja niiden ilmaisemisesta tulee organisaation resurssi ja osa työn tuotetta (Hochschild, 1983, s. 54–55). Tunneahkerointia ohjaavat organisaation ja kulttuurin asettamat tunnesäännöt (*feeling rules*), jotka määrittelevät, mitä tietyssä tilanteessa "kuuluu" tuntea ja näyttää (Hochschild, 1983, s. 18, 58).

Tunteiden säätelystrategiana voidaan käyttää pintanäyttelemistä ja syväsuuntaista näyttelemistä. Pintanäytteleminen tarkoittaa, että työntekijä muuttaa ulkoista ilmettään (esim. teestentelee hymyä), mutta sisäinen tunne pysyy muuttumattomana. Se on alttiimpi "paljastumaan", jolloin asiakas voi kokea tulleen epäkunnioitetuksi (Hochschild, 1983, s. 35,82-83; Winkler ym., 2025, s. 7.) Syväsuuntaisessa näyttelemisessä työntekijä pyrkii aktiivisesti muokkaamaan sisäisiä tunteitaan niin, että ne vastaavat vaadittua ilmettä. Tämä tapahtuu esimerkiksi tunnemuistin tai "entä jos" -kuvittelun avulla (kuten kuvittelemalla hankalan asiakkaan pelokkaaksi lapseksi). (Hochschild, 1983, s. 35,40,55; Winkler ym., 2025, s. 7.)

Tunneahkeroinnilla on myös huonot puolensa, kuten vieraantuminen ja uupumus. Jatkuva tunneahkerointi aiheuttaa merkittävää raskautta. Kun työntekijän täytyy pitkäaikaisesti ylläpitää eroa aitojen ja vaadittujen tunteiden välillä, syntyy emotionaalista dissonanssia, joka on keskeinen uupumusta aiheuttava stressitekijä. Hochschild korostaa vieraantumisen (*estrangement*) riskiä: kun työntekijä joutuu muokkaamaan tunteitaan yrityksen ohjeiden mukaan, hän voi vieraantua omasta kyvystään tuntea ja menettää yhteyden omaan "todelliseen itseensä" eli ns. signaalitoimintoon, joka normaalisti kertoisi hänelle, mitä hän todella asioista ajattelee. (Hochschild, 1983, s. 21,89-90; Winkler ym., 2025, s. 5,10.) Ääritapauksissa työntekijä voi kehittää suojaavan kyynisyyden tai tunnottomuuden selvitäkseen ("*going into robot*") (Hochschild, 1983, s. 135-136,188).

Vaikka tunneahkerointi liitetään usein kaupalliseen asiakaspalveluun (esim. matkustamohenkilökunta), se on yhtä lailla läsnä julkisen sektorin hoivatyössä. Sosiaalityössä tunneahkerointi on kuitenkin luonteeltaan erilaista. Se on preskriptiivistä (ammattietiikan ja -sääntöjen ohjaamaa) ja filantrooppista (myötätuntoon ja auttamisen haluun perustuvaa), ei

pelkästään kaupallista (*pecuniary*) (Turtiainen ym., 2022, s. 71). Esimerkiksi sosiaalityössä tunneahkeroinnin ristiriidat ovat jopa syvempiä, sillä työntekijät joutuvat kohtaamaan asiakkaiden aggressiota ja sääntelemään omia negatiivisia reaktioitaan raskaissa elämäntilanteissa (Turtiainen ym., 2022, s. 79-80).

Sosiaalityön ja sielunhoidon kaltaisten kontekstien ohella negatiivisten reaktioiden säätely ja hallittu tuottaminen on keskeistä palveluammateissa, joissa työntekijän vastuulla on turvallisuuden ja järjestyksen ylläpito. Tällöin työssä korostuu positiivisen ilmaisun sijaan negatiivisten tai neutraalien tunteiden näyttämisen vaatimus (*negative emotion requirements*). Työntekijän on esimerkiksi kyettävä näyttämään tietoisesti tiukalta, vakavalta ja auktoritääriseltä pakottaessaan asiakkaita tai matkustajia noudattamaan turva- ja organisaatiosääntöjä. Tämä on perinteistä palveluhymyä harvinaisempi, mutta emotionaalisesti erittäin kuormittava tunneahkeroinnin muoto, sillä se vaatii työntekijältä asettumista tietoiseen kontrollirooliin tai mahdolliseen konfliktitilaan asiakkaan kanssa. (Winkler ym., 2025, s. 5,9,24).

3. Tutkimuksen toteutus ja menetelmät

3.1 Tutkimusasetelma

Tutkielmassani tutkin eri aloilla paineistetuissa asiakaspalvelutilanteissa työskentelevien ihmisten kokemuksia työnvaatimuksista CHDF –mallin avulla. Vaatimukset ja kokemukset voivat vaihdella eri työtehtävien ja alojen mukaan, mutta tavoitteeni on selvittää erityisesti millaiset vaatimukset ja resurssit ovat yhteneviä eroista huolimatta. Tutkielmassani selvitän, millaisia vaatimuksia paineistettuihin asiakaspalvelutilanteisiin liittyy ja millaiset haasteet ja resurssit tukevat työssä jaksamista.

Tutkielmani on kvalitatiivinen tutkimus, koska keräsin tutkielmani aineiston haastattelemalla, ja keskeisenä osana aineistoa on haastateltavien kokemukset ja tulkinnat työelämän eri

vaatimuksista. Työelämässä ihmisten kohtaamat tilanteet ja vaatimukset voivat olla kompleksisia ja monitulkintaisia, joten laadullinen tutkimus antaa tutkittaville mahdollisuuden antaa niille ilmiöille merkityksiä (Patton, 2015, s. 39–40). Pelkästään numeeriset määrät erilaisista vaatimuksista työelämässä eivät kerro koko totuutta työelämästä (Patton, 2015, s. 69–70). Itseäni tutkijana kiinnostaa sukeltaa syvemmälle ihmisten kokemuksiin ja kolmen tapausesimerkin käyttäminen aineistona tuo tutkimukseeni syvyyttä, yksityiskohtaisuutta sekä merkitystä henkilökohtaisella kokemustasolla.

3.2 Osallistujat ja aineiston keruu

Valitsin tutkimusmenetelmäksi puolistrukturoidun teemahaastattelun, sillä sen avulla on mahdollista päästä käsiksi tutkittavien kokemusmaailmaan ja heidän omiin käsityksiinsä työelämästä. Tutkimusmenetelmän etuna on se, ettei se sido vastaajia tiettyihin vastausvaihtoehtoihin, minkä näen etuna aineistoni koostuessa eri aloilla työskentelevistä henkilöistä (Hirsjärvi & Hurme, 2022). Haastattelun tarkoituksena on kerätä mahdollisimman paljon tietoa haastateltavien tunteista, kokemuksista sekä käsityksistä, ja menetelmä mahdollistaa kysymysten uudelleen esittämisen, mahdollisten jatkokysymysten tekemisen sekä väärinkäsitysten oikaisemisen (Hirsjärvi & Hurme, 2022).

Puolistrukturoitu teemahaastattelu sijoittuu menetelmällisesti strukturoidun ja syvähaastattelun välille. Strukturoitu haastattelu noudattaa tiukasti samaa kaavaa kaikissa tilanteissa, ja sen tavoitteena on tilastollinen vertailtavuus. Strukturoidussa haastattelussa pyritään saamaan jokaiseen kysymykseen vastaus annettujen vaihtoehtojen rajoissa, eikä haastattelija muokkaa kysymyksiä haastattelutilanteessa. Syvähaastattelu puolestaan tarkoittaa täysin strukturoimatonta, keskustelunomaista haastattelua, jossa alkuperäisestä aiheesta saatetaan edetä hyvinkin kauas. Tutkielmassani koin puolistrukturoidun haastattelun sopivan parhaiten aineiston keruuseen, sillä se mahdollisti samojen teemojen käsittelyn eri haastateltavien kanssa, mutta antoi myös vapauden esittää tarkentavia jatkokysymyksiä vuorovaikutuksen edetessä (Hirsjärvi & Hurme, 2022; Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tässä

tutkimuksessa haastattelukysymykset luotiin teoreettisen viitekehyksen pohjalta siten, että ne vastaavat suoraan asetettuihin tutkimuskysymyksiin (haastattelurunko liitteenä 1).

Tutkielmani aineistoksi keräsin kolme haastattelua eri palvelualoilta, joissa paineistetut asiakaspalvelutilanteet ovat keskeisessä roolissa. Aineistoni koostuu sairaalapapin (H1), hotellin vastaanottovirkailijan (H2) ja matkustamohenkilökunnan jäsenen (H3) haastatteluista. Haastateltavista kaksi on naisia ja yksi mies, ja iältään he sijoittuvat 25–60 vuoden välille. Demografisia taustatietoja, kuten sukupuolta tai tarkkaa ikää, ei kuitenkaan hyödynnetä varsinaisessa analyysissä vastaajien anonymiteetin suojelemiseksi. Kolmen tapauksen aineiston tarkoituksena on tarjota laajempi ja moniulotteisempi kuva paineistetusta asiakaspalvelutyöstä, kuin mihin vain yhden rajatun toimialan tarkastelulla päästäisiin. Empiirisiä tuloksia verrataan olemassa olevaan tieteelliseen tutkimuskirjallisuuteen työssä jaksamisesta.

Tutkittavien kohtaamisissa paineistetuissa asiakaspalvelutilanteissa on paljon samankaltaisuutta, mikä tekee vertailusta mielekäästä, vaikka haastateltavien työnkuvat ja työympäristöt eroavat toisistaan merkittävästi. Asiakaspalvelutilanteet eroavat toisistaan esimerkiksi suhteessa kollegoiden tarjoamaan tukeen: haastateltavat toimivat tilanteissa joko lähtökohtaisesti yksin (H1), parin kanssa (H2) tai osana tiimiä (H3). Haastattelun alussa määriteltiin vastaajien kohtaamat tyypilliset asiakaspalvelutilanteet, millä voitiin varmistaa haastateltavien edustavuus suhteessa omaan ammattikuntaansa. Tutkimuseettisten periaatteiden mukaisesti haastateltaville kerrottiin etukäteen tutkimuksen aiheesta sekä siitä, miten aineistoa tullaan käsittelemään ja säilyttämään (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Vastaajat osallistuivat tutkimukseen täysin vapaaehtoisesti, ja heillä oli oikeus keskeyttää haastattelu halutessaan. Haastateltavien kanssa käytiin läpi aineiston pseudonymisointi ja se, että tutkielmassa tuodaan esille ainoastaan heidän ammattinsa. Aineistoni koostuu alalla pitkään työskennelleistä henkilöistä, joille on jo muodostunut vahva ammatti-identiteetti. Tämä valinta perustuu siihen, että tutkimuksen keskiössä ovat nimenomaan ammatin omat erityispiirteet eivätkä yleiset työelämään siirtymiseen liittyvät vaiheet.

Aloitin haastattelun siten, että haastateltava sai vapaasti kuvata työssään kohtaamiaan tyypillisiä asiakaspalvelutilanteita. Tämän tarkoituksena oli auttaa haastateltavaa orientoitumaan teemoihin ja kerätä tietoa, jolla voidaan perustella hänen edustavuutensa suhteessa omaan ammattikuntaansa. Tämän jälkeen kysymykset siirtyivät käsittelemään asiakaspalvelutilanteita tarkemmin sekä niihin liittyviä vaatimuksia ja resursseja. Haastattelurunko lähetettiin yhdelle haastateltavalle etukäteen hänen pyynnöstään, vaikka metodikirjallisuudessa (esim. Hyvärinen, 2017) usein suositellaan, ettei kysymyksiä paljasteta spontaaniuden säilyttämiseksi. Tämä valinta perustui kuitenkin vahvasti kahteen näkökulmaan. Ensinnäkin lähettämällä ennakkoon yksinkertaistetun teemarungon haastateltavan oli mahdollista pohtia, miten hän voi kertoa työkokemuksistaan turvallisesti ilman, että paljastaa mitään luottamuksellista tai organisaatiotaan koskevia salassapitosääntöjä. Toiseksi koin myöntymisen haastateltavan pyyntöön olevan tärkeä tapa rakentaa luottamusta tutkijan ja tutkittavan välille. Tämä osoittautui myös toimivaksi ratkaisuksi, sillä itse haastattelutilanteessa vastaaja ei lukenut valmiita vastauksia paperista, vaan oli vahvasti läsnä, ja vuorovaikutus oli rennon luontelevaa.

Tutkimushaastatteluista kaksi toteutettiin Microsoft Teams -etäyhteyden välityksellä ja yksi lähitapaamisena. Haastattelut toteutettiin joulukuun 2025 ja helmikuun 2026 välisenä aikana. Dokumentoin haastattelut nauhoittamalla ja litteroin tallenteet analyysia varten (Alasuutari, 2011). Haastatteluaineistoa kertyi yhteensä 2 tuntia ja 32 minuuttia. Aineiston litterointi aloitti myös tutkielmani analyysivaiheen, ja litteroinnin tarkkuustasoon vaikuttivat suoraan tutkimuskysymys sekä valittu laadullinen tutkimusmenetelmä (Ruusuvuori & Nikander, 2017). Litterointi tehtiin Microsoft Wordin automaattisella litterointityökalulla tallenteiden pohjalta. Kävin automaattisen litteraatin tarkasti läpi ja tein tarvittavat korjaukset, sillä puheentunnistuksella oli haasteita kohdissa, joissa haastateltavan puhe ei ollut täysin selkeää esimerkiksi verkkoyhteyden häiriöiden vuoksi. Tutkielmani kannalta en kokenut tarpeelliseksi litteroida taukoja, huokauksia tai äänenpainoja. Puhtaaksi kirjoitettua haastatteluaineistoa kertyi lopulta yhteensä 47 sivua fonttikoolla 12.

3.3 Aineiston analyysi

3.3.1 Teoriaohjaava sisällönanalyysi

Tutkimusaineistoni analysointimenetelmäksi valitsin laadullisen sisällönanalyysin, sillä sen avulla on mahdollista muodostaa tutkittavasta ilmiöstä tiivistetty, mutta samalla kattava kuvaus yleisessä ja käsitteellisessä muodossa (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 117). Laadullinen sisällönanalyysi voidaan toteuttaa kolmella eri tavalla: aineistolähtöisesti, teorialähtöisesti tai teoriaohjaavasti (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 122–131). Aineistolähtöisessä analyysissä edetään puhtaasti empiirisen aineiston ehdoilla ja rakennetaan teoreettiset käsitteet sen pohjalta, kun taas teorialähtöisessä analyysissä valmis teoria tai malli ohjaa analyysiprosessia tiukasti alusta alkaen. (Tuomi & Sarajärvi 2018 s.122-131.)

Tässä tutkielmassa analyysitavaksi valikoitui teoriaohjaava sisällönanalyysi, jossa aineisto ja teoria käyvät aktiivista vuoropuhelua keskenään. Teoriaohjaava sisällönanalyysi muistuttaa alkuvaiheessaan aineistolähtöistä analyysiä, sillä empiiriselle aineistolle annetaan tilaa puhua itsenäisesti. Merkittävänä erona on kuitenkin se, ettei lopullisia teoreettisia yläkäsitteitä luoda pelkästään aineiston pohjalta, vaan ne sidotaan analyysin loppuvaiheessa jo olemassa olevaan teoreettiseen tietoon tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 133). CHDF-malli tarjoaa tähän erinomaisen teoreettisen selkänajan, sillä se tavoittaa vakuuttavasti paineistettujen asiakaspalvelutilanteiden eri ulottuvuudet, ja sisällönanalyysi auttaa jäsentelemään tätä monialaista aineistoa loogisesti.

Toteutin teoriaohjaavan sisällönanalyysin Tuomen ja Sarajärven (2018) kuvaaman systemaattisen kolmivaiheisen prosessin mukaisesti. Analyysin ensimmäinen vaihe on alkuperäisdatan pelkistäminen eli redusointi, jossa aineistosta karsitaan tutkimuskysymysten kannalta epäolennainen tieto pois. Käytännössä tämä tarkoittaa haastateltavien pitkien vastausten pilkkomista ja tiivistämistä siten, että alkuperäiset ilmaisut ja niiden pelkistetyt ydinmerkitykset kootaan rinnakkaiseksi listaksi. Toinen vaihe on ryhmittely eli klusterointi, jossa pelkistetyistä ilmauksista etsitään samankaltaisuuksia ja niiden pohjalta muodostetaan kuvailevia alaluokkia (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 122–127). Kolmannessa vaiheessa analyysi siirtyy teoriaohjaavaksi, kun aineistosta nousseet alaluokat sidotaan teoreettisen

CHDF-mallin mukaisesti neljään yläluokkaan: työn voimavaroihin (resurssit) sekä haaste-, este- ja uhkavaatimuksiin.

3.3.2 Teoriaohjaavan sisällönanalyysin vaiheet

Aloitin sisällönanalyysin tutustuessani aineistoon jo litterointivaiheessa. Jokaiselle haastatteluaineistolle tein oman Word-tiedoston, johon litteroin haastattelun ensin Wordin omalla litterointiohjelmalla, minkä jälkeen kävin haastattelulitteraatin nauhan kanssa läpi ja korjasin siellä olevat virheet ja tein tarvittavia tarkennuksia. Litteroinnin jälkeen merkitsin aineistoon tutkimuskysymyksen kannalta merkitykselliset asiat. Tämän jälkeen siirsin haastatteluaineistot Excel-taulukoon, jossa toteutin analyysin loppuun.

Aluksi otin haastattelurungosta kysymyksen, jonka perään laitoin haastatteluista alkuperäisiä lainauksia, joita aloin redusoimaan. Haastateltavien vastaukset olivat osittain pitkiä ja rönsyileviä, joten muodostin pitkistä lainauksista tarvittaessa useampia redusointeja, joihin sisällytin alkuperäisen lainauksen idean. Poistin lainauksista myös ylimääräisiä täytesanoja. Kun olin saanut redusoitua kaikki haastattelut, siirsin jokaisen haastattelun ilmaisut yhdelle Excel-taulukon välilehdelle ja järjestin ne haastattelukysymysten (liite 1.) mukaisesti. Seuraavaksi aloin klusteroimaan redusoituja ilmaisuja alaluokiksi. Aloitin klusteroinnin poimimalla selkeät tilanne-episodit, eli poimin aineistosta selkeät asiakaspalvelutilanteet ja poistin ylimääräisen datan. Tilanne-episodit koostuivat joko yksittäisistä ilmaisuista tai lauseista ja toimivat tutkimukseni analyysiyksikköinä. Seuraavaksi teroitin tilanteiden logiikkaa selkeämmin, eli mikä oli kuormituksen lähde, miten työntekijä siihen suhtautui, miten työntekijä toimi tilanteessa ja mikä oli seuraus. Tilanteiden logiikan teroittaminen auttoi minua näkemään, miten työntekijä toimi erilaisissa tilanteissa ja miten se vaikutti häneen.

Muodostin redusoinnin pohjalta kymmenen alaluokkaa. Päädyin kymmeneen alaluokkaan, sillä pidin kymmentä riittävän suurena, jotta aineiston eri ilmiöt pystyttiin erittelemään, mutta tarpeeksi pienenä, jotta analyysi pysyisi tarpeeksi selkeänä. Ensimmäinen alaluokka on

vuorovaikutuksen ja viestinnän haasteet. Kaikki haastateltavien työssä vuorovaikutus on keskeinen osa työntekemistä ja osa haasteista muodostui juuri vuorovaikutuksen ja viestinnän kohdalla. Toinen alaluokka on asiakaskohtaamisen kuormitustekijät. Tämä alaluokka tarkoittaa asiakkaan käytöksestä johtuvia kuormitustekijöitä. Kolmas alaluokka on ammatillinen osaaminen ja hallinta. Tämä alaluokka sisältää haastateltavien omat taidot ja työkalut, jotka auttavat työntekijää selviämään työn erilaisista haasteista. Neljäs alaluokka on organisaation rakenteellinen tuki. Tämä tarkoittaa organisaation tarjoamia resursseja, jotka auttavat työntekijää selviämään haasteista. Viides alaluokka on työyhteisö ja sosiaalinen tuki. Tämä alaluokka tarkoittaa kollegoiden ja ihmissuhteiden tarjoamaa tukea. Kuudes alaluokka on toimijuus ja päätöksenteko. Tämä alaluokka kuvaa työntekijän aktiivisuutta ja vaikutusmahdollisuuksia. Seisemäs alaluokka on työkyky ja fysiologiset voimavarat. Tämä alaluokka tarkoittaa työn fyysistä ja biologista ulottuvuutta, kuten vuorotyöstä tai kriisivalmiudesta aiheutuvia vaatimuksia. Kahdeksas alaluokka on työn rytmitys ja palautuminen. Tämä alaluokka tarkoittaa työn ajallista hallintaa, kuten selkeä raja työn ja vapaan välillä. Yhdeksäs alaluokka on työn merkityksellisyys ja arvot. Tämä alaluokka tarkoittaa työntekijän kokemaa merkityksellisyyttä suhteessa omaan työhönsä. Kymmenes alaluokka on työympäristön epävarmuus ja paineet. Tämä alaluokka tarkoittaa työn ulkopuolelta tulevia ulkoisia voimia, joihin työntekijä ei voi vaikuttaa, mutta jotka vaikuttavat työntekijän kokemaan paineeseen työssään.

Kuitenkaan tämä jaottelu ei täysin riitä, sillä sama tilanne voidaan kokea haasteena, esteenä tai uhkana. Sen vuoksi mainitsemani alaluokat on analyysissä jaettu vielä sen mukaan minkä yläluokan alle ne sopivat.

Tähän asti analyysi oli hyvin aineistolähtöistä, mutta teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä tuodaan jo olemassa olevasta teoriasta käsitteitä mukaan analyysin loppuvaiheessa. Analyysin yläluokkina käytin CHDF-mallista resursseja, haastevaatimuksia, estevaatimuksia ja uhkavaatimuksia. Huomasin joidenkin alaluokkien sopivan hyvin useamman yläluokan alle, minkä vuoksi täsmensin alaluokkia, jotta alaluokka sopii vain yhden yläluokan alle.

Alkuperäinen ilmaisu	Redusoitu ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka
“... Mutta tavallaan että sitten tietää että no nyt mä niinku meen ja mua tarvitaan ja näin. Mutta sitten kun välillä on niinku sitä ettei tapahdu mitään se on paljon vaikeampaa...”(H1)	Tarpeettomuuden tunne ja tehtävien puute estävät työn palkitsevuuden kokemisen.	Työn rytmitys ja palautuminen	Estevaatimus
“...niinku saa sitä nähdä ja huomata ja kuulla, että tämä on heille heille niinku merkittävää ja merkityksellistä...” (H1)	Asiakkaalta saatu välitön palaute tekee työn tavoitteista näkyviä ja vahvistaa kokemusta työn merkityksellisyydestä.	Työn merkityksellisyys ja arvot	Haastevaatimus
“Se on hyvin matala se kynnys, että siinä siinä mustaa henkilökohtaisesti ei tunnu edes siltä, että siinä niinku olisi hierarkiaa.”(H2)	Matala organisaatioshierarkia ja helppo lähestyttävyys poistavat viestinnän esteitä.	Organisaation rakenteellinen tuki	Resurssi

Graduni tulosluku käsittelee kolmen eri ammattikunnan edustajaa, joista jokaisen työhön kuuluu toimiminen paineistetuissa asiakaspalvelutilanteissa. Seuraavissa alaluvuissa käyn tapaukset yksitellen läpi siten, että ensin vertaan haastateltavien antamaa kuvausta omasta työstään yleiseen kuvaukseen saman ammattikunnan työstä. Tämän jälkeen tuon esille aineistoista tunnistamiani keskeisiä kuormitustekijöitä ja niihin liittyvän kuormituksen logiikan. Kuormitustekijöiden jälkeen tulkiten CHDF-mallilla tuloksia, eli mikä on näyttäytynyt haastateltavalle haasteena ja mikä esteenä. Seuraavaksi esittelen miten haastateltavat käsittelevät nämä tilanteet. Viimeiseksi tuon esille minkälaisia seuraamuksia tilanteista on syntynyt.

4. Tutkimustulokset

4.1 Sairaalapappi

4.1.1 Tapauksen tausta ja asiakaspalvelutilanteet

Sairaalapapin työnkuva määritellään kirkon ydinosamiskuvauksissa (2024) laaja-alaiseksi asiantuntijarooliksi, jossa yhdistyvät vuorovaikutusosaaminen, teologinen asiantuntijuus sekä kriisi- ja sielunhoitotyön erityisosaaminen. Sairaalasielunhoidon keskiössä on potilaiden, heidän läheistensä ja terveydenhuollon henkilökunnan tukeminen sairauden, luopumisen ja kuoleman prosesseissa. Työ on luonteeltaan intensiivistä tunnetyötä, joka edellyttää ammattilaiselta kykyä tunnistaa tunteita ja taitoa tunnetyöskentelyyn, kykyä kuunnella myötäeläen ja empaattisesti sekä taitoa olla sensitiivisesti läsnä.” (Kirkon ydinosamiskuvaus, 2024). Kirkon ydinosamiskuvaus (2024) asettaa sairaalapapin työlle kolme keskeistä vaatimusta: asiantuntijuuden, vahvan vuorovaikutusosaamisen sekä intensiivisen tunneahkeroinnin. Sairaalapappi (H1) kuvailee ja sanoittaa työtään sairaalassa tavalla, joka on vahvasti linjassa tämän virallisen osaamiskuvauksen kanssa. Hän kuvaa "sensitiivistä läsnäoloa" ja "empaattista kuuntelemista" omassa arjessaan seuraavasti:

“... mun tehtäväni on niinku mennä ja ja kuunnella sitä ihmistä. Yritän

saada hänet niin kun. Yritän niinku omalla rauhallisuudella niin saada hänet niin kun kertomaan ja puhumaan ja ja luomaan semmoista turvallista tilannetta”(H1)

Määritelmässä mainittu intensiivinen tunnetyö näkyy H1:n puheessa vaatimuksen “nollata” itsensä ja omat asiat ennen asiakkaan kohtaamista. Tämä vastaa vaatimusta tunnistaa ja säädellä tunteita seuraavasti:

“... se sellainen vaatimus on vaativuus on siinä se, että että tuota mä jotenkin niinku nollaan ikään kuin ne omat omat hankkeeni ja ajatukseni silloin kun mä meen johonkin tilanteeseen”(H1)

Koska H1 kuvaukset omasta työstään kriisiapuna “henkinen ensiapu”, kuolevien ja vakavasti sairaiden potilaiden kohtaamisesta sekä moniammatillisesta yhteistyöstä sairaalan muun henkilökunnan kanssa vastaavat työn virallista työnkuvaa, pidän sairaalapappia (H1) edustavana tapauksena edustamaan omaa ammattikuntaansa ja sopivana tutkimukseni aineistoksi.

Sairaalapapin tyypillinen asiakaspalvelutilanne on hyvin erityinen, sillä se sijoittuu sairauden, surun ja kuoleman äärelle. Työtehtävät alkavat usein puhelinsoitosta, jolloin hoitaja kutsuu papin potilaan luokse antamaan “henkistä ensiapua” onnettomuuden, sairauden tai kuoleman kohdatessa. Tilanteisiin liittyy usein epävarmuutta, sillä usein H1 saama kuvaus tilanteesta on vajavainen.

“... tulee niinku tällöinen puhelinsoitto jossa hoitaja sanoo jotakin siitä edellä,... että on hyvin ahdistuvia on jotakin mikä liittyy... niin mieli alkaa jotenkin niinku kelata jo siinä sitten että että mitähän siellä on vastassa.”(H1)

Sairaalapapin (H1) työssä paineistetut asiakaspalvelutilanteet eivät tapahdu aina asiakkaan kanssa kahdenkeskisinä hetkinä, vaan ne vaativat usein kykyä hallita monimutkaisia ryhmädynamiikoita. Haastateltava kuvaa, kuinka kuolevan potilaan vieressä saattaa olla useita omaisia useissa sukupolvissa, joiden välillä voi vallita keskinäisiä ristiriitoja. Papin

tehtäväksi muodostuu tällöin navigoida näiden odotusten ja tunteiden välillä säilyttäen oma ammatillinen rauhallisuutensa:

“Joskus on sitten ainakin tilanne, että kaikki läheiset... ne sisarukset ei ole väleissä. Ne ei halua tulla yhtä aikaa... se on se suuri ryhmä... nehan niinku vaativia tavallaan että mä koitan niinku sitten kuunnella että mitä tässä nyt mitä täällä niin kun on”(H1)

Sairaalapapin (H1) työssä paineistettuihin tilanteisiin liittyy usein asiakkaan ja läheisten ennakko-odotukset kirkollista virkaa kohtaan, mitkä saattavat olla joskus ristiriitaisia. H1 kuvaa tätä vaativaksi vuorovaikutustilanteeksi, jossa hänen on pystyttävä sanoittamaan ääneen tilanteen jännitteet ja tarjottava ulospääsymahdollisuus niille, jotka eivät halua osallistua. Tämä vaatii työntekijältä suurta emotionaalista kypsyyttä ja kykyä sietää torjuntaa samalla, kun hän palvelee niitä, jotka tukea tarvitsevat.

“... he on toivonut tai on pyydetty sinne... joku toinen ei vaikka halua siitä pappia sinne joku toinen haluaa...”(H1)

H1 kertoo ennakko-odotusten tukevan myös työntekoa, sillä virkaan liittyy valmiita kaavoja ja toimituksia. H1 kuvaa, kuinka ihmisillä on selkeä odotus siitä, että pappi tietää mitä tehdä. Rukoushetki, virsi tai ehtoollinen toimivat psykologisina ankkureina paitsi omaisille, myös työntekijälle itselleen. Nämä rituaalit tarjoavat rakenteen, joka kantaa silloinkin, kun inhimillinen hätä on suuri.

“mä voin sanoa senkin ääneen... että että sopiiko teille näin, että me vietetään tässä pieni rukoushetkeä... kun on sairaalapappia toivottu sitten mulla on niinku joku ehdotus, että tehdäänkö näin ja se on herran pyhä ehtoollista haluaa”(H1)

Vaativuuden ytimessä on tilanteiden emotionaalinen lataus ja ainutkertaisuus. H1 kuvailee vaativimpien tilanteiden olevan sellaisia, joissa asiakkaan suru ja pettymys on äärimmäistä. Silloin sairaalapappi ei voi turvautua valmiisiin kaavoihin tai sanoihin, vaan työntekijän on uskallettava olla läsnä sanattomuuden ja suuren tuskan keskellä:

“mennään tuonne synnytyssalille missä on, että lapsi on syntynyt kuolleen... niin siinähan on hyvin niin kun sanaton olo... että siis siinä on

niin kun se suurimman ilon odotuksen keskellä niinku tullut valtava pettymys ja ja tuska... Ei ei voi olla niinku mitään valmista kaavaa sillä lailla ja siksi ei oikein ollut mitään valmiita sanoja siihen tilanteeseen, mutta että ehkä se on jotakin semmoista, että uskaltaa mennä siihen sen sen senkin synkän surun kriisin keskelle”(H1)

4.1.2 Sairaalapapin haasteet, esteet ja uhat

Sairaalapapin työssä haastevaatimukset (challenge demands) ovat emotionaalisesti raskaita mutta ammatillisesti palkitsevia tilanteita. Keskeinen haastevaatimus on läsnäolo äärimmäisen surun keskellä. H1 kuvailee tilanteita “pyhiksi hetkiksi”, jotka vaativat työntekijältä uskallusta ja emotionaalista virittäytymistä, mutta onnistuessaan tuottavat syvää työnimua ja merkityksellisyyttä. Haasteeksi kääntyy myös kyky tuoda rauhaa tilanteeseen:

“... se on aika ainutlaatuinen. Se on semmoinen vähän niinku pyhä hetki... kyllä se on myös semmoinen voimavara jollain lailla, että mä ajattelen, että tämä tämä on tärkeää työtä... moni sanoo että nyt tuli rauhallinen ja turvallinen olo myös myös näissä niinku kun on näitä kuolevia potilaita”(H1)

Myös rituaalit, kuten ehtoollinen tai rukoushetki, toimivat haasteina, jotka tarjoavat selkeän onnistumisen tunteen, sillä työntekijä voi saada välitöntä palautetta siitä, että hän on pystynyt palvelemaan asiakasta tämän elämän vaikeimmalla hetkellä.

Toisin kuin työn imua tuottavat haasteet, estevaatimukset (hindrance demands) näyttäytyvät sairaalapapin työssä tekijöinä, jotka koetaan turhauttavina ja perustehtävää haittaavina. Keskeisimpänä estevaatimuksena nousee passiivinen odottelu, jota H1 vertaa “palolaitoksella” odottamiseen. Tilanteet, joissa työntekijä on valmiudessa, mutta kukaan ei kutsu tai tarvitse apua, koetaan psyykkisesti raskaammiksi kuin itse kriisityö. Odottelu passivoi ja estää työn merkityksellisyyden kokemisen, mikä paljastaa työntekijälle kertyneen väsymyksen herkemmin kuin aktiivinen toiminta.

“...kun on tosi tilanteita missä tarvitaan niin jotenkin niinku tuntuu, jopa niinku en mä tiedä helpommalta... sitten tietää että no nyt mä niinku meen ja mua tarvitaan... Mutta sitten kun välillä on niinku sitä ettei tapahdu mitään se on paljon vaikeampaa...”(H1)

“Semmoinen olo, että mua tarvitaan ja mä mä voin auttaa niin se se jotenkin niin kun ehkä sillä lailla palkitsee ja se tuntuu niinku just merkitykselliseltä. Mutta sitten kun ei kukaan kysy niin se voi olla vähän semmoista niinku niinku vaikeampaa sietä ja ja siinä ehkä sitä huomaakin, että mä oon aika väsynyt”(H1)

Toinen merkittävä estevaatimus on epätäydellinen ennakkotieto. Kun sairaalapappi saa hoitajalta niukan kuvauksen tulevasta tehtävästä, työntekijä alkaa “kelata” mahdollista vastassa olevaa tilannetta. Tämä ennakkotiedon herättämä huoli ja mielikuvien luominen vievät energiaa ja voivat haitata varsinaiseen tilanteeseen keskittymistä.

“... puhelinsoitto jossa hoitaja sanoo jotakin... niin mieli alkaa jotenkin niinku kelata jo siinä sitten että että mitähän siellä on vastassa... se on niinku hyvä sitten jos voi vaan ikään kun taas niinku nollata itsensä ja mennä ja kuunnella niinku mitä hän (asiakas) sanoo”(H1)

Estevaatimuksina aineistosta nousee myös viestinnälliset ja välilliset esteet, kuten happimaskin käyttäminen tai vuorovaikutus tulkin välityksellä. Hengitysmaskit vaikeuttavat potilaan puheen ymmärtämistä, ja tulkkivälitteinen viestintä muuttaa vuorovaikutuksen luonnetta. Nämä tekijät vaativat työntekijältä poikkeuksellista kognitiivista tarkkaavaisuutta, mikä lisää työn kuormittavuutta tuottamatta vastaavaa ammatillista tyydytystä.

Lisäksi omaisten keskinäiset ristiriidat ja ristiriitainen suhtautuminen pappiin toimivat esteinä, jotka vaikeuttavat papin työn tekemistä ja ryhmädynamiikan jäsentelyä. Nämä esteet pakottavat työntekijää käyttämään resursseja sosiaalisten jännitteiden hallintaan varsinaisen sielunhoidon sijaan. Mielenkiintoisena havaintona H1 mainitsee myös liiallisen hallinnan tunteen mahdollisena esteenä. Jos työntekijä kokee olevansa ”liian mestari”, aito inhimillinen herkkyys ja kohtaaminen voivat vaarantua.

Uhkavaatimukset (*threat demands*) sairaalapapin aineistossa ovat vaikeasti havaittavia, sillä aineistosta keskeisin uhkavaatimus ilmenee myötätuntouupumuksena. Selkeä uhkavaatimus ei liity yleensä johonkin tiettyyn yksittäiseen tapaukseen vaan ketjuun raskaita asiakaskohtaamisia, jotka kuormittavat työntekijää ajan kuluessa. H1 nostaa esiin poikkeuksellisen raskaat tapaukset, kuten nuoren potilaan tai kuolleen syntyneen lapsen kohtaamisen. Nämä tilanteet asettavat työntekijän alttiiksi voimakkaalle inhimilliselle tuskalle.

“... olin varmaan vuoden ollut vähän reilun vuoden tässä hommassa... kun tunnistin semmoiset myötätuntouupumuksen oireet”(H1)

Passiivinen odottelu näyttäytyy ensisijaisesti estevaatimuksena, mutta se voi kärjistyä uhaksi, kun toiminnan puute pakottaa työntekijän kohtaamaan kertyneen uupumuksen. Lisäksi asiakkaan läheisten kielteinen suhtautuminen papin läsnäoloon voi näyttäytyä uhkana papin ammattitaitoa kohtaan (*face threat*).

4.1.3 Sairaalapapin toimintatavat

Sairaalapappi (H1) hallitsee työnsä vaatimuksia yhdistelemällä fysiologisia, kognitiivisia ja sosiaalisia hallintakeinoja. Fysiologisina keinoina H1 säätelee hermostoaan aktiivisesti syvään hengittämällä tai mielessään hiljaa hyräilemällä. Nämä fysiologiset hallintakeinot auttavat rauhoittumisessa ja keskittymisen palauttamisessa ennen uutta kohtaamista.

“Mä varmaan yritän niinku hengitellä hengitellä sitten niinku syvään... semmoinen itsensä rauhoittaminen ja joskus mä tietysti vähän hyräilen myös mielessäni... tämmöisiä oman niin kuin hermoston rauhoittamiskeinoja”(H1)

Kognitiivisena hallintakeinona H1 käyttää tietoista ”nollaamista” ja läsnäolon vahvistamista. Ennen potilashuoneeseen astumista työntekijä pyrkii sulkemaan ulkopuoliset ärsykkeet ja omat henkilökohtaiset asiansa tilanteen ulkopuolelle. Tämä mahdollistaa ammatillisen toimintakyvyn säilyttämisen ja aitoon myötätuntoon keskittymisen ilman, että työntekijän omat tarpeet tai ennakko-olettamukset häiritsevät vuorovaikutusta. Hallinnan tunnetta

vahvistaa paradoksaalisesti myös kyky sietää epävarmuutta ja hyväksyä se, ettei kaikkea voi hallita.

“...tärkeää säilyttää sitten se semmoinen... ihmiselämän epävarmuuden ja yllätyksellisuuden sietäminen... kukaan meistä lopuksi niinku voi elämää hallita että se on joskus vaan niinku sen sietämistä että että ei hallita”(H1)

Yksi merkittävimmistä hallintakeinoista on kirkollinen ”virka” ja siihen liittyvä ammatillinen rooli. Rooli tarjoaa työntekijälle valmiin toimintamallin ja välineet, kuten rukoushetki, virsi tai ehtoollinen, mitkä tuovat rakenteen ja hallinnan tunteen kaaoksen keskelle. Työntekijä voi omassa työssään omaksua täysin roolinsa asiakaskohtaamisissa.

“se rooli tai se virka on ikään kuin niinku se voimavara myös että en mä ole tässä tavallaan omalla asiallani... pappina niin että mulla on niinku kutsumus niinku tuota palvella näitä ihmisiä... tää ei oo niinku mun varassani, että että tää mä oon niinku suuren suuremman asialla” (H1)

Ulkoisista voimavaroista korostuu tiivis työyhteisö ja kollegiaalinen tuki. H1 painottaa myös säännöllisen, ulkopuolisen työnohjauksen merkitystä paikkana, jossa on mahdollista reflektoida omaa inhimillistä reagointia ja estää myötätuntuupumuksen kärjistyminen. Lopuksi hallinnan tunnetta lisäävät selkeät työn rakenteet, kuten määritellyt päivystysvuorot ja kyky täydelliseen irrottautumiseen työstä vapaa-ajalla. H1 mainitsee hyvän unenlaadun ja fyysisen aktiivisuuden perusvoimavaroina, jotka mahdollistavat emotionaalisen vireystilan säilyttämisen työvuorojen aikana.

4.2. Vastaanottovirkailija

4.2.1 Tapauksen tausta ja asiakaspalvelutilanteet

Yleisesti vastaanottovirkailijan työnkuva määritellään monitahoiseksi rooliksi, jossa yhdistyvät hallinnolliset tehtävät ja korkea asiakaspalvelualttius. Esimerkiksi Opetushallituksen (2024) mukaan alan ammattilaiselta edellytetään kykyä hallita palveluprosesseja, toimia kansainvälisessä ympäristössä ja ratkaista ongelmia muuttuvissa

tilanteissa. Keskeistä työssä on myös niin kutsuttu emotionaalinen työ (emotional labor), jolla tarkoitetaan työntekijän tietoisesti ylläpitämää ammatillista roolia ja tunteiden säätelyä asiakaskohtaamisissa.

Vastaanottovirkailija (H2) kuvaa työtään pienessä luksustason hotellissa hyvin samalla tavalla. Hänen kuvauksensa tyypillisistä asiakaspalvelutilanteista, kuten sisään- ja uloskirjautumisista (*check-in* ja *check-out*), vastaa alan yleisiä määritelmiä hallinnollisten tehtävien ja asiakaskohtaamisten yhdistelmästä. H2 kiteyttää työn ytimen seuraavasti:

“Se on tyypillisesti niin että asiakas tulee. Mä vastaanotan sen... käyn läpi kaikki niinku meidän hotellin tämmöiset aamupala-ajat ja kirjautumis ulos ajat ja kaikki niinku mitä meidän hotellin sisällä tavallaan niinku toimii... check in ja check out tilanteet on ne sellaiset ehkä tyypillisimmät.” (H2)

H2 kertoo asiakkaiden olevan pääsääntöisesti kansainvälisiä, ja tästä johtuen palvelukielenä korostuu englanti. H2 kuvailee asiakkaiden olevan pääsääntöisesti perheellisiä tai pariskuntia ja varakkaita. Tästä seuraa se, että työn vaativuusaspekti on korkea, sillä asiakkaat odottavat saavansa korkeatasoista palvelua maksettuaan korkean hinnan majoituksesta. H2:n kuvaus paineesta on sopusoinnussa teorian kanssa, jossa korostuu jatkuva valmius ratkaista ongelmia muuttuvissa tilanteissa:

“Tässä firmassa on vaativampia, koska tottakai koska he maksavat majoituksesta suhteellisen paljon rahaa ja kaikesta mitä he tekee täällä... se vaativuusaspekti on aivan eri tasolla.” (H2)

Asiakkaiden korkeat odotukset voivat saada myös absurdeja muotoja. Kuormitus syntyy siitä, että työntekijä joutuu vastaamaan absurdeihinkin pyyntöihin, kuten “tuoreen kirjolohen vieminen asiakkaan huoneeseen viidessä minuutissa”, säilyttäen samalla tyyneyden. Joskus

kuormitus kärjistyy ”dominoefektiksi”, jossa yksi pieni negatiivinen asia, kuten evätty myöhäinen uloskirjautuminen, kaataa koko asiakaskokemuksen ja purkautuu työntekijään

“... koko reissu menee tosi hyvin, mutta sitten check out päivänä ihan viimeisenä hetkenä... asiakas pyysi late check outtia ja se ei sitten saanut sitä, koska me ollaan, me oltiin täyteen buukattu. Niin hän sitten loukkaantui siitä ja aikoi laittaa huonoa palautetta tästä. Tiedätkö jotka kaikki menee tosi railakkaasti ja kaikki on tosi hyvin, mutta sitten niinku yksi pieni asia voi muuttaa kaiken...”(H2)

H2:n kuvaus työn luonteesta painottuu voimakkaasti emotionaaliseen työhön. Hän kuvailee työtään “teatteriksi” ja “yliasialliseksi” ja omaa rooliaan “ylikorostetuksi asiakaspalvelijarooliksi”, mikä osoittaa ammatillista tunteiden sääntelyä ja tietoista ammattiroolin ottamista. H2:n kuvaus työtehtävistään, vaaditusta kielitaidosta ja vuorovaikutuksen luonteesta on linjassa yleisen määritelmän kanssa, pidän vastaanottovirkailijaa (H2) tässä tutkimuksessa ammattikuntaansa edustavana edustajana.

Vastaanottovirkailijan (H2) aineistossa kuormitus ei kytkeydy ensisijaisesti fyysiseen työmäärään, vaan se on luonteeltaan psykologista. Keskeisenä kuormitusta tuottavana mekanismina on tunneristiriita (Turtiainen ym., 2022; Winkler ym., 2025), eli ristiriita työntekijän sisäisen kokemuksen ja organisaation vaatiman ulkoisen ilmaisun välillä. Korkea hinta ja asiakkaiden korkeat odotukset luovat työntekijälle jatkuvan haastevaatimuksen, mutta kääntyvät helposti estevaatimukseksi, jos asiakkaan vaatimukset muuttuvat epärealistisiksi.

H2 kuvaa tätä prosessia tilanteissa, jossa asiakkaan vaatimus tuntuu turhalta tai järjenvastaiselta. Kuormitus syntyy ponnistelusta, kun omien tunteiden ja luontaisen reaktion sijasta H2 reagoi tilanteisiin “yliasiallisen” roolin kautta. H2 sanoittaa tämän ponnistelun seuraavasti:

“... se ensimmäinen ajatus mikä mulla tulee joka luultavasti on että mee ny helvettiin niin niin tavallaan mä en voi sanoa sitä ääneen. Mä en voi tavallaan tuoda esille sitä mitä mä ajattelen niinku edes siinä sitä niinku silleen edes niinku pienenä murusena mitä mä oon kokenut...”H2

Toinen kuormituksen taso liittyy työn sosiaaliseen intensiteettiin. H2 kuvaa tätä tilannetta erityisesti sesonkiaikana, kuinka hän kohtaa päivän aikana jopa sata eri ihmistä päivässä ja jokainen uusi kohtaaminen vaatii uuden psyykkisen latauksen ja tilanteen haistelun. H2 kuvaakin tätä “energian jakamista” prosessina, joka “imee energiaa” ja tyhjentää “patterin”, vaikka työ itsessään on mieluisaa.

“... ihmisten kohtaaminen lähtökohtaisesti on mukavaa, mutta siinä antaa itsestään aivan hirvittävän määrä energiaa sadalle ihmiselle... se ajattelun määrä mitä niinku täytyy tehdä ja se niinku sen roolin pitäminen yllä niin se on se on semmoinen kuormittava, että kyllä sitä huomaa, että se patteri on etenkin näin joulukuussa...”

Raskaimpana kuormituksen aiheuttajan H2 mainitsee, kun asiakas on rikkonut hotellin sääntöjä ja vastaanottovirkailijan tulee alkaa perimään häneltä sakkoja sääntörikkomuksesta, mistä voi seurata konflikti. H2 kuvaa tilanteita, joissa asiakkaalta vaaditaan yli tuhannen euron sakkoa sääntörikkomuksista (esim. huoneessa tupakointi, läikkynyt punaviini). Näissä tilanteissa kuormituksen logiikka muuttuu: se vaatii työntekijältä kognitiivista lujana pysymistä (*steadfastness*) ja kykyä sietää asiakkaan voimakas tunnereaktio ja mahdollinen totuuden vääristely.

“... siinä saa olla niinku siinä saa pysyä lujana ja sitten siinä monesti se on ehkä tunteellisesti myös tosi niinku semmoinen itsellekin hankala että että nyt niinku ihan oikeasti että että kun siinä täytyy kumminkin pysyä niinku jämynä...”(H2)

4.2.2 Vastaanottovirkailijan haasteet, esteet ja uhat

CHDF-mallin avulla tarkasteltuna H2:n aineistosta on havaittavissa haaste-, este- ja uhkavaatimuksia. CHDF-mallin ytimessä on työntekijän kokemus tilanteista, joten tulkinnassa on pysyttävä siinä, miten hän itse kuvaa tilanteita. Tässä alaluvussa tarkastelen vastaanottovirkailijan (H2) työn vaatimuksia Challenge-Hindrance-Threat viitekehyksen kautta.

Vastaanottovirkailijan mainitsemat haastevaatimukset liittyvät työn dynaamisuuteen ja onnistumisen kokemuksiin. Vaikka ajoittain työ on hektistä (sesongin aikaan), haastateltava kuvaa sitä “vauhdin huumaksi” ja nauttii kun työ on “säpäkkää”. Haastevaatimuksille on ominaista, että ne vaativat ponnisteluja mutta ne mahdollistava tavoitteiden saavuttamisen ja ne koetaan palkitsevana (Abbas & Raja, 2019; Kim ym., 2024; Taylor, 2024). Esimerkiksi vaativan asiakkaan toiveiden täyttäminen ja onnistunut palvelun korjaaminen:

“... se on tosi palkitsevaa, että kun sää saat hoidettua jonkun homman hyvin ja sitten on niitä iloisia asiakkaita niin sitten sä et tavallaan tiedät että niille niiden reissu on ollut tosi onnistunut ja yks syy siihen oot niinku sinä.”(H2)

Vaikka haastateltava kokee useiden ihmisten kohtaamisen päivän aikana väsyttäväksi, hän kokee asiakkaiden vaihtuvuuden olevan mielekäs osa työtä:

“... se asiakkaiden vaihtuvuus lopulta on sitä missä mä itse koen olevani tosi hyvä...”

Toisin kuin palkitsevat haasteet, estevaatimukset näyttäytyvät vastaanottovirkailijan työssä tekijöinä, jotka kuluttavat energiaa mutta eivät tuota ammatillista kasvua. H2 mainitsee selkeimpänä esimerkkinä asiakkaiden sääntörikkomuksista (esim. huoneessa tupakointi) aiheutuva ylimääräinen työ ja siitä johtuva aikapaine.

“...jos he (asiakkaat) ei olekaan noudattanut niitä tota sääntöjä ja siellä haisee vaikka ihan selkeästi tupakka... mihin menee enemmän aikaa kun se että kun seuraava asiakas on tulossa 4 tunnin päästä sitten check outista. Ja se täytyisi hoitaa se homma kuntoon ennen sitä ja siinäähän menee kauemmin aikaa kun ne ovat, jos ne ovat siellä jotakin tuhonneet...”(H2)

Myös asiakkaiden epärehellisyys ja työntekijän tarve poiketa “asiakas on aina oikeassa”-ideologiasta koetaan raskaina estevaatimuksina, jotka pitkittävät asioiden selvittämistä.

“Yleensä kun asiakas alkaa väittää vastaan siitä, että ei näin ole tapahtunut... Sitä ei tavallaan kun sä et haluaisi kyseenalaistaa tai kiistää sitä mitä asiakas sanoo, koska lähtökohtaisesti asiakas on aina oikeassa, mutta niissä tilanteissa se ei vaan ole... Se on niinku semmoinen juttu että siinä tulee sitten monesti pitkiä keskusteluita ja sitten se kestollisesti ne on kanssa niinku vähän raskaita että siinä menee sitten tosi kauan aikaa kun niitä selvitetään.”(H2)

Uhkavaatimukset eroavat vastaanottovirkailijan kohdalla esteistä siten, että ne sisältävät potentiaalisen vahingon riskin tulevaisuudessa. H2:n kohdalla uhka liittyy vahvasti kasvouhkkaan (face threat) ja organisaation maineen hallintaan. Kun työntekijä joutuu perimään suuria sakkoja (yli 1000 €), tilanne kärjistyy uhaksi, jossa asiakkaan voimakas reaktio ja uhkaus huonosta palautteesta vaarantavat työntekijän psyykkisen turvallisuuden ja ammatillisen itsetunnon. Uhka muuttaa tilanteen luonteen: työntekijän on pysyttävä ”lujana” ja ”jämynä”, mikä vaatii huomattavaa kognitiivista ponnistelua.

“... hän (asiakas) sitten loukkaantui siitä ja aikoi laittaa huonoa palautetta tästä. Tiedätkö jotka kaikki menee tosi railakkaasti ja kaikki on tosi hyvin, mutta sitten niinku yksi pieni asia voi muuttaa kaiken...”(H2)

“... ja sitten pyritään kuitenkin aina siihen, että se asiakas lähtisi silleen semi iloisella mielellä pois”(H2)

4.2.3 Vastaanottovirkailijan toimintatavat

Vastaanottovirkailijan (H2) kyky hallita työn vaatimuksia on yhdistelmä vahvaa ammatillista osaamista, ammatillista identiteettiä ja organisaation tarjoamaa tukea. H2 kuvaa omaa työskentelyään “teatteriksi” ja käyttää asiakaspalvelijan roolia suojana, joka ottaa iskuja vastaan. Tämä estää tilanteiden muuttumista henkilökohtaisiksi ja suojaa työntekijän “syvintä sielun ydintä”.

“se asiakaspalvelijan rooli ottaa vastaan niitä iskuja jos joku tulee ja haukkuu sut vaikka pystyyn niin se ei oo niinku henkilökohtaista vaan että se on se sun rooli se teatterin rooli tavallaan mitä sä esität siinä tiskin takana...”(H2)

H2 käyttää myös huumoria keinona hallita omaa työtään ja vertaa joskus tilanteita “elokuvaan” ja omaa toimintaansa “popcornin syömiseen”.

“Ne asiat mitkä tuntuisi eka että ei nyt että ei tässä ole mitään järkeä.... Tuntuu niinku välillä myös että se on vähän semmoista popcornin syömistä... ne tilanteet voi olla myös tosi absurdeja. Mikä tavallaan omalla omalla tavallaan on myös sen työn suola, että sitä tavallaan katsoo semmoista elokuvaa ja miettii, että mihin ihmiskunta on menossa.”(H2)

Sosiaaliset voimavarat korostuvat H2 aineistossa matalana organisaatiohierarkiana ja työyhteisön avoimena vuorovaikutuksena. H2 kokee psykologista turvallisuutta siitä, että esimies on tavoitettavissa vuorokauden ympäri jokaisen viikonpäivänä ja haastavimmat tilanteet, kuten sakkojen perintä, voidaan siirtää johdolle. Työn kuormitusta lieventää myös työyhteisön jaettu huumori “heitetään hirveästi läppää ja kaikilla on samantyyppinen huumorintaju”. Lisäksi H2 kokee saavansa runsaasti palautetta työstään, mitä hän arvostaa sillä aikaisemmissa työyhteisöissä hän ei ole saanut juurikaan palautetta. Lopuksi selkeä ero työ- ja vapaa-ajan välillä auttaa vastaanottovirkailijaa irrottautumaan ja palautumaan työstä.

4.3. Matkustamohenkilökunnan jäsen

4.3.1 Tapauksen tausta ja asiakaspalvelutilanteet

Matkustamohenkilökunnan (lentoemäntien ja stuerttien) työnkuva määritellään Työmarkkinatorin (2024) ammattikuvauksessa monimuotoiseksi palvelu- ja turvallisuusammattiksi, jonka keskeinen tavoite on varmistaa lentomatkustajien turvallisuus ja viihtyvyys lennon aikana. Työ on luonteeltaan tiukasti säädeltyä; matkustamohenkilökunnan jäsenet toimivat ilma-aluksen päällikön alaisuudessa ja heidän toimintaansa ohjaavat kansainvälisten ilmailuviranomaisten (kuten EASA) asettamat turvallisuusnormit ja

-ohjeistukset. Työmarkkinatorin (2024) mukaan ammatissa korostuvat erinomaiset vuorovaikutustaidot, kyky säilyttää rauhallisuus paineen alla sekä joustavuus muuttuvissa tilanteissa.

Matkustamohenkilökunnan jäsen (H3) kuvaa työtään tavalla, joka vastaa erinomaisesti ammattikunnan virallista määritelmää ja korostaa työn moniulotteisuutta. H3:n kuvauksessa työn konteksti ei rajoitu ainoastaan lentokoneen matkustamoon, vaan ammatillinen identiteetti ja siihen liittyvät odotukset alkavat jo lentoasemalla virkapuvun pukemisen myötä. Hän kuvaa tätä prosessia voimakkaana identifioitumisena yrityksen edustajaksi. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijän ammattirooli alkaa jo heti, kun hän on visuaalisesti tunnistettava rooliinsa, riippumatta siitä, onko varsinainen työaika tai tehtävä alkanut.

”...mä nyt identifioidun tietyksi voimakkaasti sen yhtiön edustajaksi sen virkapuku päällä... matkustajat ei tiedä, kun mulla se virkapuku päällä on, että olenko mä juuri heidän lennolla töissä.” (H3)

Matkustamohenkilökunnan jäsenen (H3) aineistosta voidaan erottaa asiakaspalvelutilanteet kolmeen eri luokkaan. Ensiksi rutiinipalvelujen ja myyntityön merkitys on korostunut H3:n seitsemänvuotisen uran aikana merkittävästi. Toisin kuin perinteisessä matkustamohenkilökunnan roolissa, nykyisin työntekijältä vaaditaan aktiivista otetta ja ”lisämyynnin” tavoittelua. H3 kuvailee tätä tilannetta, jossa työntekijä ei vain passiivisesti kysy tarvetta, vaan pyrkii aktiivisesti vaikuttamaan asiakkaan ostopäätökseen tilannetajua ja omaa persoonaansa hyödyntäen.

”...jos on nyt tällainen ajatella tilanne, että tulen matkustajan kohdalle ja mulla on se kärry siinä... mun pitäisi yrittää siis myös myydä jotain tuotetta eikä vaan niinku kysyä onko tarvetta... se on meidän työtä kyllä voimakkaasti saada lisämyyntiä koneessa.” (H3)

Kuitenkin H3 korostaa, ettei myynti saa tuntua pakkomyynniltä, vaan tuloksen tekemisen lisäksi sen on palveltavan asiakkaan viihtyvyyttä ja luotava pohjaa sille, että asiakas haluaa käyttää yhtiön palveluita uudelleen.

Toinen merkittävä asiakaspalvelun tason H3:n mukaan muodostavat turvallisuusproseduurit, jotka H3:n mukaan ovat työn tärkein osa-alue, vaikka ne pysyvät suurimmilta osin matkustajille näkymättöminä. Tämä osa työstä on erittäin säädeltyä ja perustuu tiukkaan ”by the book” -logiikkaan, jossa jokainen toiminto on tarkasti ohjeistettu. Turvallisuus konkretisoituu matkustajille vain hetkellisesti, kuten turvavalmisteluja tai turbulenssin aikana.

”...suurin osa siitä turvallisuuskriittisestä työstä mitä me tehdään on sellaista mikä ei näy matkustajille suoranaisesti... mutta se on meille se turvallisuus. On kuitenkin se ykkösjuttu.” (H3)

Kolmas asiakaspalvelun taso muodostuu poikkeustilanteissa, kuten lääkinnällisissä hätätilanteissa ”medikaalitapaukset” tai matkustajien häiriökäyttäytymisissä. Tällöin asiakaspalvelijan rooli väistyy viranomaisroolin tieltä. Viranomaisroolissa korostuu prosessiosaaminen, tiimityö ja keskinäinen luottamus.

“... pystyy keskinäisesti luottaa myös siihen tiimiin. Koskaan ei oo semmoista tilannetta, että sä rupeaisit niin kuin yksin missään tilanteessa... Meillä on kaikilla se sama osaaminen... Me tiedetään mitä pitää periaatteessa tehdä... semmoisiin tilanteisiin mitä todennäköisesti tulee vastaan, niin meillä on ohjeistus miten toimitaan ja kaikki tietää mikä se ohjeistus on ja toimii sen mukaisesti. Sä kyllä tiedät ihan täysin, että kaikki muut tietää, että mitä pitää tehdä ja me toimitaan siellä”(H3)

Haastateltavan (H3) kuvaus työnsä sisällöstä ja vaaditusta osaamisesta sopivat hyvin yleiseen matkustamohenkilökunnan määritelmään. Näin ollen pidän matkustamohenkilökunnan jäsentä (H3) edustavana tapauksena edustamaan ammattikuntaansa.

Matkustamohenkilökunnan jäsenen (H3) aineistossa kuormitus rakentuu jännitteelle biologisen tilan ja ammatillisen suoritusvaatimuksen välille. Matkustamohenkilökunnan työssä fyysinen uupumus, aikaerorasitus ja epäsäännölliset työajat luovat työhön rasitetta, joiden yläpuolella on säilytettävä ammatillinen ”presenssi” muuttumattomana. H3 kuvaa tätä logiikkaa vaatimuksena antaa täydellinen ammatillinen suoritus riippumatta työntekijän sisäisestä tilasta. Väsymys tunnistetaan tekijäksi, joka heikentää kognitiivista valmiutta ja sanavalmiutta, mutta se ei saa näkyä ulospäin asiakkaalle.

“mun työssä se ei ole koskaan mahdollista, että mä olisin ihan täysin pirteä tai ainakin mun pitää pystyä... toimimaan, mutta aina ehkä lähtökohtaisesti ei ole niitä hyviä yöunia alla, mutta mun pitää kuitenkin pystyä antaa se ihan sama presenssi töissä oli sitten hyvät tai huonot yöunet”(H3)

H3:n työn kuormitukseen kuuluu myös sosiaalinen ja kognitiivinen tarkkaavaisuus rajoitetussa tilassa. Matkustamohenkilökunnan työssä asiakaspalvelutilanne on jatkuva ja keskeytymätön tila. Työntekijä on fyysisesti läsnä asiakkaiden keskellä koko lennon ajan, mikä vaatii jatkuvaa kognitiivista tarkkaavaisuutta eli ”tuntosarvilla” olemista. H3 kuvailee tätä tarpeena tunnistaa ja skannata matkustamoa jatkuvasti

”...siellä koneessa. Jos siellä nyt olisi vaikka kaksisataa ihmistä niin siellä on myös kaksisataa erilaista asiakasta ja heillä on erilaisia tarpeita... siinä pitää tietysti tunnistaa, että minkälaisen asiakkaan kanssa olet tekemisissä.” (H3)

Toinen kuormituksen muotoutumisen taso liittyy kognitiiviseen monisuoritukseen ja tilannetajuun. Asiakaspalvelutilanteissa H3:n on kyettävä ”lukemaan” jopa satoja erilaisia asiakkaita ja heidän yksilöllisiä tarpeitaan hyvin lyhyessä ajassa. Kuormitusta lisää työn kansainvälinen luonne: kun yhteistä kieltä ei ole, vuorovaikutus vaatii erityistä kognitiivista resilienssiä ja luovuutta, jotta matkustajan hätä tai tarve saadaan selvitettyä. H3 huomauttaakin, että tilanteet, joita hän ei ole aiemmin kohdannut, näyttäytyvät haastavina nimenomaan siksi, ettei niihin ole valmista toimintamallia. Mielenkiintoisesti H3 ei koe vuorovaikutustilanteita itsessään kuormittavina, vaan hän erottaa ne työssä jaksamisesta.

”...eihän se se ei kuormita sitä kohtaamista, vaikka mä olisin väsynyt aikaeron takia vaan se vaan kuormittaa sitä mun niin kun työssä. Työssä jaksamista. Ei sitä asiakaspalvelutilannetta.” (H3)

Kuormitus syntyy biologisen rasituksen (aikaero), ulkoisen paineen (aikataulut, sääolosuhteet) ja korkean suoritusvaatimuksen (myyntitavoitteet, turvallisuus) summana. Erityisesti talvikauden myöhästymiset luovat kovaa aikapainetta, mutta työntekijän on silti kyettävä säilyttämään ”by the book” -ote, jossa turvallisuusproseduureista ei tingitä kiireenäkään.

4.3.2 Matkustamohenkilökunnan haasteet, esteet ja uhat

H3:n aineistossa haastevaatimukset kytkeytyvät työn dynaamisuuteen, vaihteluun ja onnistumisen kokemuksiin. Haastateltava korostaa, että vaikka rauhalliset työpäivät ovat tärkeitä, työn mielekkyys syntyy tilanteista, jotka tarjoavat sopivasti haastetta ja vaativat ammattitaitoa

"... mielekkäitä lentoja, mielekkäitä asiakaskohtaamisia... tavanomaisia ja rauhallisia työpäiviä myöskin, mutta myös sitä että se antaisi vähän haastetta. Välillä se työ että tulee niinku erilaisia kohtaamisia ja erilaisia tilanteita." (H3)

Yksi keskeinen haastevaatimus on myyntityö, jossa työntekijä saa käyttää omaa persoonaansa. Toisin kuin tiukasti ohjeistettu turvallisuuspuoli, myyntitilanteissa H3 kokee toimijuutta ja onnistunut lisämyynti ja asiakkaan viihtyvyyden lisääminen tuottavat välitöntä ammatillista tyydytystä.

"...ei ole siis annettu mitään suoranaista spiikkiä, että miten sinun pitää vaikka nyt myydä se joku tuote matkustajalle vaan saa näkyä se sun oma persoona ja millainen olet itsekin..." (H3)

Onnistunut lisämyynti ja asiakkaan viihtyvyyden lisääminen tuottavat välitöntä tyydytystä, ja ne kytkeytyvät laajempaan vuorovaikutusosaamiseen. Kyky lukea satoja erilaisia asiakkaita ja vastata heidän tarpeisiinsa muuttuvissa tilanteissa näyttäytyy H3:lle palkitsevana haasteena, joka vahvistaa ammatillista itsevarmuutta.

Siinä missä haasteet tuottavat työn imua, estevaatimukset näyttäytyvät H3:n työssä tekijöinä, jotka kuluttavat voimavaroja tarjoamatta vastaavaa ammatillista palkintoa. Keskeisin estevaatimus on biologinen ja fysiologinen rasitus, joka johtuu vuorotyöstä, epäsäännöllisistä unista ja jatkuvasta aikaerosta. H3 kuvaa tätä "jatkuvaa väsymystä" tekijäksi, joka tekee työn tavoitteiden, kuten jatkuvan ammatillisen presenssin, saavuttamisesta raskaampaa.

"Se on ehkä omassa jaksamisessa sellainen niin kun se jatkuva aikaero ja ne vuorotyöt koko ajan... mun työssä se ei ole koskaan mahdollista, että mä

olisin ihan täysin pirteä... mutta mun pitää kuitenkin pystyä antaa se ihan sama presenssi.” (H3)

Toinen merkittävä estevaatimus liittyy viestinnän ja tiedon puutteellisuuteen. H3 nimeää haastaviksi tilanteet, joissa asiakkaan kanssa ei löydy yhteistä kieltä tai kun hän kohtaa tilanteen, johon ei ole olemassa valmista toimintamallia. Vaikka haastateltava käyttää näistä puhuessaan arkikielistä termiä ”haastava”, teoreettisesti ne asettuvat estevaatimuksiksi, sillä ne estävät sujuvan perustehtävän hoitamisen ja vaativat ylimääräistä kognitiivista ponnistelua ilman, että ne itsessään olisivat työn palkitsevuuden ytimessä.

”...meidän välillä voi olla siis tietysti jo sekin blokki, että me ei puhuta samaa kieltä. Tai hän ei pysty ilmaisemaan itseään mulle niin, että mä ymmärtäisin häntä täysin... se on se mikä tekee siitä niinku haastavaa.” (H3)

Kolmas keskeinen estevaatimus aineistossa on ulkoisista tekijöistä johtuva aikapaine ja työn syklisyys. H3 kuvaa erityisesti talvikautta ja sääolosuhteiden aiheuttamia myöhästymisiä tekijöinä, jotka luovat ”kiireen tunnetta”. Tämä on tyypillinen estevaatimus, sillä se ei tee työstä ammatillisesti palkitsevampaa, vaan päinvastoin vaikeuttaa turvallisuusproseduurien (”by the book”) huolellista noudattamista.

”Hyvä esimerkki vaikka talvikaudella... silloin enemmän tietysti joudutaan niinku työskentelemään semmoisen tietynlaisen aikapaineen alla. Ehkä koska myöhästymiset on todennäköisempiä jo esimerkiksi sään takia.” (H3)

Matkustamohenkilökunnan jäsenen (H3) aineistossa estevaatimukset ilmenevät enemmän asioina, joiden suorittaminen ei ole palkitsevaa. Väsymyksen voittaminen ei ole ammatillinen saavutus samalla tavalla kuin vaikean asiakkaan kääntäminen tyytyväiseksi tai onnistunut lisämyynti.

Uhkavaatimukset eroavat esteistä siten, että niihin liittyy potentiaalinen vahingon tai menetyksen riski, joka kohdistuu joko työntekijän omaan turvallisuuteen, ammatilliseen onnistumiseen tai koko työyhteisön vakauteen. Matkustamohenkilökunnan jäsenen (H3) työssä uhkavaatimukset painottuvat poikkeuksellisiin turvallisuusriskeihin. Keskeisimmät uhkavaatimukset liittyvät ”extreme-tilanteisiin”, kuten koneen evakuointi tai lääkinälliset

hätätilanteet. Vaikka H3 korostaa olevansa koulutettu ja valmis toimimaan, nämä tilanteet sisältävät aina riskin epäonnistumisesta tai matkustajien turvallisuuden vaarantumisesta. Uhka on läsnä jatkuvana valmiustilana, vaikka varsinaisia hätätilanteita sattuu onneksi harvoin.

”...jos nyt tulisi jonkinnäköinen tarve vaikka evakuoida se kone... meidän ykkösprioriteetti siinä kohtaa olisi tietysti ne matkustajat ja heidän turvallisesti niin kun saattaminen pois sieltä koneesta... me tiedetään kyllä mitä tehdä ja ollaan aina valmiita toimimaan.” (H3)

Toinen selkeä uhkavaatimus liittyy häiriökäyttäytymiseen. Tilanteet, joissa matkustajat käyttäytyvät aggressiivisesti tai häiritsevästi joko henkilökuntaa tai muita matkustajia kohtaan, ovat suoria uhkia matkustamon järjestykselle ja työntekijän psyykkiselle turvallisuudelle. Näissä tilanteissa H3 joutuu käyttämään tiukkoja proseduureja ja toimimaan viranomaisen tavoin suojellakseen kokonaisuutta. Lisäksi aineistosta nousee esille organisaatiotason uhat, jotka vaikuttavat suoraan työntekijän kokemukseen jaksamisesta. Maailmanlaajuiset kriisit, kuten pandemiat ja sodat, luovat alalle epävarmuutta, joka konkretisoituu uhkana omalle toimeentulolle ja työlle.

”...ilmailuala on varsinkin niin... se on todella syklistä... siihen on mahtunut pandemiaa ja sotaa jatkuvia niinku konflikteja ympäri maailmaa... tulee vaikka lomautuksia tai joudutaan välillä puhumaan mahdollisista irtisanomisista... ne vaikuttaa siihen työilmapiiriin todella voimakkaasti.” (H3)

4.3.3 Matkustamohenkilökunnan toimintatavat

Matkustamohenkilökunnan jäsenen (H3) kyky hallita työtään perustuu tarkasti säädeltyihin ammatillisiin raameihin, tietoiseen itsensä johtamiseen sekä vahvaan luottamukseen työyhteisön osaamisesta. Keskeisin kognitiivinen hallintakeino H3:n työssä on turvautuminen harjoiteltuihin proseduureihin. Tiukat säännöt ja ohjeistukset eivät näyttäyty työntekijälle rajoitteina, vaan poistavat tarpeen epävarmalle soveltamiselle kriittisillä hetkillä ja lisäävät hallinnantunnetta työntekijän tietäessä tarkalleen mitä tehdä seuraavaksi.

”...meillä on ohjeistus miten toimitaan ja kaikki tietää mikä se ohjeistus on ja toimii sen mukaisesti. Se on aika semmoista niin kun... sä kyllä tiedät ihan täysin, että kaikki muut tietää, että mitä pitää tehdä ja me toimitaan siellä yksi.” (H3)

Erityisesti ensiaputilanteissa (medikaalitapaukset) hallintakeinona korostuu kokemuksen myötä karttunut itsevarmuus. H3 kuvaa, kuinka seitsemän vuoden työkokemus on muuttanut aiemmin pelottavat tilanteet hallituiksi ammatillisiksi tehtäviksi.

Koska suurin estevaatimus on biologinen väsymys, H3 käyttää merkittävästi ennakoivia hallintakeinoja. Työstä palautuminen ja jaksaminen aloitetaan jo ennen lennon alkua ja vapaa-ajalla. Hallinta vaatii tietoisia arvovalintoja, joissa työntekijä priorisoi levon sosiaalisten houkutusten ohi.

”...useimmiten pitää kuitenkin valita se, että mun pitää levätä ja yrittää nukkua ja valmistautua... alkanut tunnistaa ehkä niitä merkkejä siitä väsymyksestä niin osaa vähän ennakoivammin reagoida niihin.” (H3)

Vaikka tiimi lennolla vaihtuu jatkuvasti, H3 kokee työyhteisön "samanhenkisyyden" ja jaetun osaamisen valtavaksi voimavaraksi. Sosiaalinen hallinta perustuu luottamukseen siitä, että jokaisella kollegalla on sama raudanluja koulutus pohja. Tämä mahdollistaa nopean kiinnittymisen tiimiin ja psykologisen turvallisuuden tunteen, vaikka yhteistä historiaa kollegoiden kanssa ei olisi.

”Meidän työyhteisö on niinku kyllä kaiken... se on kyllä siis ihan raudan lujaa ammattitaitoa löytyy ja semmosta tilannetajua ja osaamista toimii eri tilanteissa ja just se... että pystyy keskinäisesti luottamaan myös siihen tiimiin.” (H3)

Tämä jaettu asiantuntijuus ja kollegiaalinen tuki ovat ratkaisevia tekijöitä, jotka estävät haastavia tilanteita muuttumasta hallitsemattomiksi uhkiksi. Lisäksi kyky erottaa työ ja vapaa-aika toisistaan ("kun on vapaata, on vapaata") toimii tärkeänä segmentaatiokeinona, joka suojaa työntekijää pitkäaikaiselta kuormitukselta.

4.4. Synteesi

Seuraavaksi tuon sairaalapapin (H1), vastaanottovirkailijan (H2) ja matkustamohenkilökunnan jäsenen (H3) aineistot yhteiseen ristiinvertailuun. Tavoitteena on tunnistaa ne yhteneväisyydet ja erot, jotka määrittävät paineistetun asiakaspalvelutyön hallintaa ja työn imua yli ammattirajojen. Paineistettujen asiakastilanteiden vaatimukset jäsentyivät kolmeen ryhmään haastevaatimuksiin, estevaatimuksiin ja uhkavaatimuksiin. Synteesin tavoitteena on vetää empiiriset havainnot yhteen ja luoda pohja päätutkimuskysymykseen vastaamiselle tarkastelemalla vaatimusten jäsentymistä, ammatillisten roolien merkitystä sekä vaatimusten dynaamisuutta.

4.4.1 Vaatimusten jäsentyminen ja tulkinta

Paineistetun asiakaspalvelutyön vaatimukset eivät jäsentyneet pelkästään uuvuttaviksi tekijöiksi, vaan niissä oli selkeästi tunnistettavissa haastevaatimuksia (challenge demands). Teorian mukaisesti haastevaatimukset ovat stressaavia ja vaativat ponnisteluja, mutta ne tarjoavat mahdollisuuksia oppimiseen, kehitykseen, ammatilliseen kasvuun ja onnistumisen kokemuksiin. Aineistosta nousi esille sekä kaikkia ammattikuntia yhdistäviä haastevaatimuksia että ammattikohtaisia eroja siinä, miten haasteet muodostuvat.

Vaikka haastateltavien ammatilliset kontekstit ja tilanteet olivat hyvin erilaisia, heidän kokemuksissaan haastevaatimuksista on keskeisiä yhteneväisyyksiä. Ensiksi kaikki kolme haastateltavaa toivoivat työpäiväänsä asiakaskohtaamisia ja sopivasti haastetta, sillä toimettomuus koettiin uuvuttavana tai passivoivana. Sairaalapappi (H1) kokee passiivisen odottelun vaikeammaksi ja väsyttävämmäksi kuin aktiivisen kriisityön, sillä toiminta saa hänet tuntemaan itsensä tarpeelliseksi ja vahvistaa työn merkityksellisyyttä. Vastaanottovirkailija (H2) nauttii työn “säpäkkyydestä” ja “vauhdin huumasta” sesongin aikoina. Matkustamohenkilökunnan jäsen puolestaan toivoo rauhallisten työpäivien vastapainoksi vaihtelevia tilanteita ja kohtaamisia, jotka antavat “sopivasti haastetta”.

Toinen ammatteja yhdistävä haaste on onnistuneen kohtaamisen tuottama työn imu. Vaatimusten selättäminen ja asiakkaan auttaminen toimivat kaikille työn imun ja merkityksellisyyden lähteenä. H1 kokee vaikeassa surutilanteessa auttamisen ja rauhoittamisen voimavarana ja kuvaa myös niitä “pyhiksi hetkiksi”. H2 kuvaa iloisten asiakkaiden kohtaamisen ja onnistuneen palvelun korjaamisen, kuten safarin aikataulumuutosten, tekevän työstä palkitsevaa. H3 kokee onnistuneen lisämyynnin ja asiakkaan viihtyvyyden lisäämisen tuottavan ammatillista tyydytystä.

Kolmas yhteinen haaste haastateltavilla oli oman persoonan ja vuorovaikutustaitojen hyödyntäminen osana työntekoa. Haasteet vaativat työntekijöiltä joustavaa ja herkkää vuorovaikutusta, jossa he voivat laittaa itsensä likoon. H1 käyttää omaa rauhallisuuttaan luodakseen asiakkaalle turvallisen tilanteen. H2 hyödyntää taitojaan dynaamisessa asiakkaiden vaihtuvuudessa, jossa hän kokee olevansa parhaimmillaan. H3 taas korostaa, että haastavissa myyntikohtaamisissa työntekijän oma persoona saa ja sen pitää näkyä.

Aineistosta nousi esiin myös asioita, jotka erottivat ammattikunnat toisistaan, vaikka haasteiden perimmäinen logiikka on sama. Haasteiden sisällöllinen luonne heijastaa kunkin ammatin erityispiirteitä.

Sairaalapapin (H1) haasteet ovat luonteeltaan äärimmäisen syvällisiä ja liittyivät kykyyn olla sensitiivisesti läsnä sairauden, kuoleman ja äärimmäisen surun keskellä. Haasteeksi nousee taito sietää sanattomuutta ja elämän hallitsemattomuutta. Lisäksi korostui taito uskaltaa kohdata suuri inhimillinen tuska ja “palvella toisen surussa” ilman valmiita sanoja tai kaavoja. Haaste vaatii työntekijältä poikkeuksellista emotionaalista kypsyyttä.

H2:n haasteet kytkeytyvät luksushotellin dynaamiseen ympäristöön, jossa paineistus syntyy asiakkaiden korkeista odotuksista. Haasteena on kyky ratkaista nopeasti muuttuvia tilanteita

ja suoriutua operatiivisesta dynaamisuudesta laadukkaasti. Haaste vaatii useiden ihmisten kohtaamista ja sosiaalista intensiteettiä sesongin aikana.

H3:n haasteet kytkeytyvät vahvasti myyntityöhön ja sen onnistumiseen. Lisäksi haasteena on kyky skannata matkustamoa ja tunnistaa satojen erilaisten asiakkaiden yksilöllisiä tarpeita rajatussa tilassa erittäin säädellyssä ympäristössä.

Siinä missä haastevaatimukset motivoivat, estevaatimukset (*hindrance demands*) näyttäytyvät aineistossa tekijöinä, jotka kuluttavat työntekijöiden psyykkisiä ja fyysisiä voimavaroja tarjoamatta vastineeksi ammatillista palkkiota tai kehitystä. Ne koetaan perustehtävää haittaavina ja turhauttavina. Ristiinvertailussa haastateltavien kokemista esteistä voidaan löytää selkeitä yhteisiä nimittäjiä sekä ammattikohtaisia painotuksia.

Ensimmäinen yhteinen estevaatimus liittyy viestinnän ja vuorovaikutuksen katkoksiin, joita löytyi kaikkien kolmen haastateltavan työstä. Sairaalapapilla (H1) näitä ovat potilaan happimaskin käyttö tai tulkkivälitteinen viestintä, vastaanottovirkailijalla (H2) asiakkaan epärehellisyys ja pitkät selvittelykeskustelut, ja matkustamohenkilökunnan jäsenellä (H3) suoran yhteisen kielen puuttuminen eli kielimuuri. Nämä tekijät vaativat työntekijöiltä poikkeuksellista kognitiivista tarkkaavaisuutta tuottamatta ammatillista tyydytystä.

Toinen kaikkia kolmea yhdistävä estevaatimus liittyi ulkoisista tekijöistä johtuvaan aikapaineeseen ja epävarmuuteen. H2 kokee esteenä asiakkaiden sääntörikkomuksista (kuten huoneessa tupakoinnista) aiheutuvan ylimääräisen työn, joka luo kovan aikapaineen ennen seuraavan asiakkaan saapumista. H3 kohtaa vastaavaa aikapainetta talvikauden sääolosuhteiden ja myöhästymisten vuoksi. H1:llä aikapaine ja epävarmuus näyttäytyvät kognitiivisena kuormituksena jo ennen tilannetta, kun hoitajalta saatu ennakkotieto on niukkaa ja mieli alkaa "kelata" tulevaa.

Esteille on ominaista, että niiden sietäminen koetaan pelkästään kuormittavana ilman kokemusta ammatillisesta onnistumisesta tai hallinnasta. Sairaalapapilla (H1) tämä passiivinen kuluttavuus näkyy odotteluna. Kun kukaan ei tarvitse apua, toiminnan puute ja tarpeettomuuden tunne tekevät H1:n odottelusta raskaampaa kuin itse aktiivisesta kriisityöstä. Vastaanottovirkailijan (H2) kohdalla tämä kuormittava, palkitsematon luonne kiteytyy niin sanottuun "dominoefektiin". Tilanteissa, joissa jokin operatiivinen este – kuten täyteen varatun hotellin vuoksi evätty myöhäinen uloskirjautuminen – kaataa koko aiemmin erinomaisesti sujuneen asiakaskokemuksen, työntekijä kokee turhauttavaa voimattomuutta. Kaikki aiemmin tehty emotionaalinen ja ammatillinen ponnistelu nollautuu hetkessä, eikä työntekijä enää tiedä, voiko tilannetta tai asiakkaan kokemusta kääntää takaisin positiiviseksi. Matkustamohenkilökunnan jäsen (H3) puolestaan kuvailee fysiologista väsymystään ja univelkaansa asiana, jonka voittaminen ei ole ammatillinen saavutus samalla tavalla kuin vaikean asiakkaan kääntäminen tyytyväiseksi tai onnistunut lisämyynti.

Aineistosta löytyi myös erottavia estevaatimuksia. H1:n esteet painottuvat sosiaalisten suhteiden jännitteisiin ja passiivisuuteen. Hän joutuu käyttämään resurssejaan omaisten keskinäisten ristiriitojen hallintaan sielunhoidon sijasta. Lisäksi passiivinen odottelu "palolaitoksella" passivoi ja estää työn merkityksellisyyden kokemisen. H2:n esteet liittyvät suoraan hotelliympäristön sääntöjen valvontaan ja asiakkaiden epärehellisyyteen. Esteenä toimii pakko poiketa "asiakas on aina oikeassa" -ideologiasta, mikä tekee tilanteiden selvittelystä pitkiä ja raskaita. H3:n esteet ovat luonteeltaan erittäin fysiologisia ja sidottuja työn luonteeseen. Vuorotyö, epäsäännölliset unet ja jatkuva aikaero muodostavat fyysisen esteen, joka tekee vaaditun ammatillisen presenssin ylläpitämisestä huomattavasti raskaampaa.

Uhkavaatimukset (threat demands) puolestaan eroavat esteistä siten, että niihin liittyy aina potentiaalinen tulevan vahingon, menetyksen tai epäonnistumisen riski, joka kohdistuu joko työntekijän omaan turvallisuuteen, ammatilliseen suoriutumiseen tai työyhteisön vakauteen. Kaikissa kolmessa tapauksessa tunnistetut uhat kohdistuvat jollain tasolla työntekijän psyykkiseen turvallisuuteen tai ammatilliseen identiteettiin, ja ne vaativat työntekijältä poikkeuksellista kognitiivista ja emotionaalista joustavuutta sekä lujuutta. Esimerkiksi H2

kuvailee, kuinka uhkaavassa konfliktitilanteessa työntekijän on kyettävä pysymään ”lujana” ja ”jämynä” asiakkaan voimakkaan tunnereaktion ja mahdollisen totuuden vääristelyn edessä. H3:n kohdalla uhat edellyttävät tiukkojen, viranomaisen kaltaisten proseduurien välitöntä käynnistämistä ja siirtymistä säännöillä ohjattuun toimintaan

Ammattikohtaisessa tarkastelussa uhkavaatimusten laatu heijastaa kunkin työn erityispiirteitä ja jakaa riskit sisäisiin, relationaalsiin sekä fyysisiin tekijöihin. Sairaalapapin (H1) kohdalla uniikein uhka on luonteeltaan sisäinen ja kumulatiivinen myötätuntuupumus, joka kehittyy vähitellen raskaiden ja eksistentiaalisten sielunhoitotilanteiden ketjuna. Vastaanottovirkailijan (H2) uhat puolestaan ovat vahvasti interaktiivisia ja sosiaalisia, kytkeytyen välittömiin konfliktitilanteisiin, sääntörikkomuksista koituvaan suurten sakkojen perintään sekä asiakkaan reaktioista syntyvään maine- ja kasvouhkaan (*face threat*). Matkustamohenkilökunnan jäsenen (H3) työssä uniikit uhat ovat puolestaan kaikkein konkreettisimpia ja fysiologisimpia; ne liittyvät jatkuvaan ammatilliseen valmiustilaan poikkeuksellisissa hätä- ja evakuoitotilanteissa sekä globaalien kriisien aiheuttamaan organisaatiotason ja toimeentulon epävarmuuteen.

4.4.2 Ammatillinen rooli ja tunneahkeroinnin strategiat

Paineistetussa asiakaspalvelutyössä ammatillinen rooli ei näyttäydy ainoastaan ulkoisena tehtävänkuvana, vaan se toimii keskeisenä kognitiivisena ja emotionaalisena voimavarana, joka suojaa työntekijän hyvinvointia ja mahdollistaa hallinnan tunteen säilyttämisen. Vertailemalla haastateltavien kuvauksia voidaan havaita, että vaikka kaikki kolme työntekijää harjoittavat tietoisia tunneahkerointia (*emotional labor*), heidän tapansa hyödyntää ammatillista rooliaan jakautuu kolmeen erilaiseen toiminnalliseen suojamekanismiin. Kutsun suojamekanismeja metaforallisesti ankkuriksi, kilveksi ja kouruksi.

Sairaalapapin (H1) työssä ammatillinen rooli ja kirkollinen virka asettuvat ankkuriksi, joka kantaa työntekijää tilanteissa, joissa inhimilliset sanat ja valmiit kaavat eivät riitä. Pappi kuvaa, kuinka virka ja siihen liittyvä kutsumus auttavat häntä ymmärtämään, ettei hän ole

tilanteessa omalla asiallansa, vaan palvelemassa "suuremman asialla". Tämä tietoisuus poistaa painetta omasta henkilökohtaisesta suoriutumisesta. H1 käyttää työssään erityisesti tietoista itsensä nollaamista ja rituaaleja, jotka nousevat vahvasti kirkollisesta virasta.

Vastaanottovirkailijan (H2) työssä rooli toimii puolestaan kilpenä, joka ottaa vastaan asiakkaiden purkaukset ja suojaa työntekijän henkilökohtaista minuutta. H2 vertaa asiakaspalvelijan roolia tietoisesti ”teatteriin” ja maskiin, jota hän esittää tiskin takana. Kun asiakas käyttäytyy loukkaavasti tai vihaisesti, tämä kilpi estää tilannetta muuttumasta henkilökohtaiseksi ja suojaa työntekijän ”syvintä sielun ydintä”. Roolin ylläpitäminen vaatii häneltä voimakasta ilmaisun säätelyä ja ”ylikorostetun asiakaspalvelijaroolin” ottamista. Kuormitusta lievittääkseen virkailija ottaa kognitiivista etäisyyttä tilanteisiin vertaamalla niitä absurdeihin elokuviin ja kuvaamalla omaa rooliaan ”popcornin syömiseksi”. Lisäksi hän mainitsee huumorin ja työyhteisön jaetun ”läpänheiton” olevan keskeinen osa tunneahkeroinnin hallintaa.

Matkustamohenkilökunnan jäsenen (H3) työssä rooli asettuu kouruksi, joka ohjaa työntekijän toimintaa tiukasti säädeltyjen proseduurien ja ”by the book” -toiminnan kautta. Työympäristöä ohjaavat vahvasti viranomaissäädökset (kuten EASA), jolloin rooli asettaa toiminnalle erittäin tarkat raamit. Tämä kouru helpottaa kognitiivista kuormitusta, sillä se poistaa tarpeen epävarmalle soveltamiselle ja varmistaa, että jokainen tiimin jäsen tietää miten toimia ja toimii yhtenäisesti. Tunneahkerointi vaatii muuttumattoman ammatillisen presenssin ja palveluasenteen säilyttämistä silloinkin, kun fysiologiset voimavarat ovat vähissä.

4.4.3 Vaatimusten dynaamisuus ja kääntymisen mekanismit

Challenge-Hindrance-Threat (CHDF) -mallin ja kognitiivisen arvioinnin teorian (Lazarus & Folkman, 1984) ytimessä on ajatus siitä, että työn vaatimukset eivät ole staattisia tai objektiivisia tosiasioita. Sama vaatimus voi näyttäytyä eri työntekijöille – tai jopa samalle työntekijälle eri aikoina – joko uuvuttavana esteenä, pelottavana uhkana tai motivoivana

haasteena. Haastateltavien (H1, H2, H3) aineistoista on tunnistettavissa kolme keskeistä dynaamista mekanismia, jotka vaikuttavat siihen, kääntyykö vaatimus työntekijän kokemuksessa kuormitukseksi (*strain*) vai työn imuksi (*engagement*).

Merkittävin yksilötason dynaaminen tekijä on työkokemuksen karttuminen, joka muuttaa työntekijän tekemää sekundaariarviointia, eli käsitystä omista selviytymiskeinoista. Kun ammatillinen itsevarmuus kasvaa aiemmin uhkana tai esteenä koetut tilanteet alkavat näyttäytyä hallittavina haasteina.

Sairaalapappi kuvaa, kuinka virkansa alussa äärimmäisen raskaat kriisikohtaamiset altistivat hänet myötätuntuupumuksen oireille, mikä asetti tilanteet uhkavaatimuksiksi. Kokemuksen myötä kyky sietää epävarmuutta ja elämän hallitsemattomuutta on kuitenkin vahvistunut, jolloin vaikeatkin kohtaamiset on opittu kääntämään ammatillisesti palkitseviksi ”pyhiksi hetkiksi”. Matkustamohenkilökunnan työssä sama kehitys tuli ilmi lääkinnällisten hätätilanteiden hallinnassa. Työkokemus muutti ensiaputilanteet jännittävistä uhkavaatimuksista hallituimmiksi ammatillisiksi tehtäviksi, joissa työntekijä tietää tarkalleen oman osaamisensa rajat.

Toinen dynaaminen mekanismi liittyy työyhteisön tukeen ja rakenteisiin. Kun työntekijällä on vahva luottamus siihen, ettei hän jää vaatimusten kanssa yksin, vaatimuksen kognitiivinen arviointi siirtyy uhasta kohti haastetta. Vastaanottovirkailija kuvaa tilanteita, joissa asiakkaiden sääntörikkomuksista koituvien suurten sakkojen perintä luo voimakkaan konfliktin ja kasvouhan (*face threat*). Uhka kuitenkin lievenee ja muuttuu hallittavaksi haasteeksi, koska organisaation matala hierarkia ja esimiehen jatkuva tavoitettavuus tarjoavat vahvan turvaverkon. Tieto siitä, että vaativat tilanteet voidaan tarvittaessa siirtää johdon ratkaistaviksi, toimii psykologisena puskurina. Matkustamohenkilökunnan työssä tämä jaettu asiantuntijuus konkretisoituu Crew Resource Management (CRM) -toimintamallina. Vaikka miehistö lennolla vaihtuu jatkuvasti, vahva keskinäinen luottamus ja kollegoiden identtinen koulutuspohja poistavat yksilön kokemaa kognitiivista kuormitusta poikkeustilanteissa.

Dynaamisuus näkyy aineistossa myös käänteisenä ilmiönä, jossa alun perin positiivisena pidetty haastevaatimus muuttuu liiallisen intensiteetin vuoksi estevaatimukseksi ja kuormitustekijäksi. Tämä tukee teoreettista käsitystä siitä, että haasteidenkin sietokyvyllä on rajansa (käänteinen U-käyrä). Vastaanottovirkailijan aineisto havainnollistaa tätä kynnystä erinomaisesti. Hän nauttii työn dynaamisuudesta, kiireestä ja ”vauhdin huumasta” sesonkiaikoina, ja kokee asiakkaiden suuren vaihtuvuuden olevan alue, jossa hän on parhaimmillaan (haastevaatimus). Kuitenkin, kun sosiaalinen intensiteetti ylittää tietyn rajan – esimerkiksi joulusesongin aikana, jolloin työntekijä kohtaa jopa sata ihmistä päivässä ja joutuu jokaisessa kohtaamisessa ylläpitämään tietoista asiakaspalvelijan roolia – jatkuva tunneahkerointi tyhjentää psyykkisen ”patterin”. Tällöin vuorovaikutus muuttuu dynaamisesta haasteesta energiaa imeväksi esteeksi, joka paljastaa kertyneen uupumuksen.

5. Johtopäätökset

Tämän tutkielman tavoitteena oli selvittää, miten paineistetun asiakaspalvelutyön vaatimuksia hallitaan ja miten ne jäsentyvät työntekijöiden kokemuksissa. Tutkielman päätutkimuskysymyksenä oli: *Miten paineistetun asiakaspalvelutyön vaatimuksia hallitaan ja muovataan työn imua tuottaviksi haasteiksi ammatillisen roolin ja sosiaalisten resurssien avulla?* Seuraavaksi esitän miten aineisto vastasi tutkimuksen pääkysymykseen apututkimuskysymysten avulla ja kytken ne laajempaan työn vaatimusten ja voimavarojen (JD-R) sekä Challenge–Hindrances–Threat (CHDT) -teoreettiseen viitekehykseen.

5.1 Vaatimusten jäsentyminen paineistetussa asiakaspalvelutyössä

Ensimmäinen alatutkimuskysymys pureutui siihen, miten työn vaatimukset jäsentyvät haaste-, este- ja uhkavaatimuksiksi paineistetussa asiakaspalvelutyössä. Tutkielman johtopäätöksenä on, että paineistettu asiakaspalvelu- ja ihmissuhdetyö ei ole luonteeltaan

yksiselitteisesti uuvuttavaa, vaan työn vaatimukset asettuvat dynaamisesti CHDF-mallin eri kategorioihin riippuen työn kontekstista ja sisällöstä.

Haastevaatimuksiksi (*challenge demands*) jäsenyivät työn ytimeen kuuluvat vuorovaikutustilanteet, joissa työntekijä voi käyttää omaa persoonaansa ja kokea aitoa onnistumista. Haastevaatimuksille on ominaista, että ne edellyttävät ponnistelua, mutta ne ovat luonteeltaan energisoivia ja edistävät työn imua (work engagement). Paineistetussa asiakaspalvelutyössä keskeisiksi haastevaatimuksiksi nousevat aktiivinen vuorovaikutus ja itsensä likoon laittaminen (oman persoonan käyttö), monimutkaisten ja uniikkien asiakastilanteiden ratkaiseminen, joissa työntekijällä on riittävästi toimijuutta ja soveltamisen varaa sekä emotionaalisesti latautuneiden tilanteiden (kuten surun tai konfliktien) kääntäminen hallitun ammatillisen kohtaamisen kautta rauhoittavaksi ja turvalliseksi kokemukseksi. Tutkimus osoittaaakin, että vaatimuksen kokeminen haasteena edellyttää työntekijältä riittävää toiminnallista autonomiaa; kun työntekijällä on vapaus käyttää omaa persoonaansa ja ammatillista harkintaansa ilman liian tiukkoja ulkopuolisia käsikirjoituksia, kognitiivinen paine muuttuu kuormituksen sijaan osaamista vahvistavaksi voimavaraksi. LePinen ja kumppaneiden CHDF-teoriassa haasteiden määritelmä nojaa vahvasti juuri siihen, että haasteet auttavat työntekijää kehittymään ammatillisesti (*learning-oriented coping*). Tämä selittää teoreettisesti sen, miksi H3 nauttii myynnistä, kun saa käyttää omaa persoonaansa (Luku 4.3.2), ja miksi H1 kokee surun kohtaamisen "pyhänä hetkenä", joka kasvattaa häntä ihmisenä ja pappina (Luku 4.1.2).

Estevaatimuksiksi (*hindrance demands*) puolestaan asettuvat tekijät, jotka haittaavat perustehtävän suorittamista, kuluttavat työntekijän rajallisia voimavaroja tarjoamatta vastineeksi ammatillisen kasvun tai onnistumisen kokemuksia. Nämä vaatimukset koetaan turhauttavina ja passivoivina. Tutkimuksen mukaan paineistetun asiakaspalvelutyön tyypillisimpiä estevaatimuksia ovat viestinnälliset ja vuorovaikutukselliset katkokset, kuten yhteisen kielen puuttuminen (kielimuuri), asiakkaan epärehellisyys tai potilaan fyysiset esteet viestinnälle (esim. happimaski), organisatorinen ja operatiivinen epävarmuus, kuten epätäydellinen tai niukka ennakkotieto tulevasta tehtävästä, mikä pakottaa työntekijän kuluttamaan kognitiivista energiaansa ennakoivaan huolehtimiseen ("kelaamiseen"),

passiivinen odottelu ja valmiustilassa oleminen ilman aktiivista tekemistä, mikä altistaa työntekijän kertyneen väsymyksen kohtaamiselle ja nakertaa työn merkityksellisyyden kokemusta, fysiologinen ja biologinen rasitus, kuten epäsäännöllisestä vuorotyöstä ja aikaerosta johtuva jatkuva univelka sekä dominoefekti eli tilanne, jossa operatiivinen este (kuten loppuunmyyty hotelli tai sääolosuhteet) nollaa työntekijän aiemmat emotionaaliset ponnistelut.

Uhkavaatimuksiksi (threat demands) jäsentyvät tilanteet, joihin liittyy välitön tai potentiaalinen riski työntekijän psyykkiselle turvallisuudelle, ammatilliselle itsetunnolle tai fyysiselle terveydelle. Uhkavaatimukset eroavat esteistä siinä, että ne sisältävät aina menetyksen tai epäonnistumisen mahdollisuuden. Paineistetussa työssä uhat ilmenevät usein suorina kasvovuhka- ja konfliktitilanteina (*face threat*), joissa asiakas rikkoo vuorovaikutuksen normeja, tai pitkäaikaisina, kumulatiivisina riskeinä, kuten eksistentiaalisien sielunhoitotyön aiheuttamana myötätuntuupumuksena. Uhkatilanteiden hallinta vaatii työntekijältä siirtymistä pois tavanomaisesta palveluasenteesta kohti jämäkkää rajojen asettamista tai viranomaisroolin ottamista.

5.2 Ammatillinen rooli ja tunneahkerointi suojamekanismeina

Tutkimuksessa selvitettiin myös, mikä on ammatillisen roolin ja siihen liittyvän tunneahkeroinnin (*emotional labour*) merkitys vaatimusten hallinnassa. Tutkielman keskeisenä johtopäätöksenä on se, että ammatillinen rooli ei näyttäydy työntekijöille passiivisena, rajoittavana organisaation asettamana mallina, vaan se toimii aktiivisena kognitiivisena ja emotionaalisena voimavarana sekä suojamekanismina. Ammatillinen rooli auttaa hallinnan tunteen säilyttämisessä paineen keskellä. Vertailemalla aineistosta haastateltavien kuvauksia voidaan päätellä, että rooli tarjoaa suojamekanismin työn kontekstiin. Kuvasin tätä mekanismia kolmen toiminnallisen metaforan avulla. Huomioitavaa on, että vaikka rooleissa oli yhteneväisyyksiä, ne olivat kuitenkin vahvasti sidoksissa työn kontekstiin.

Sairaalapapin (H1) työssä ammatillinen rooli ja kirkollinen virka toimivat ankkurina. Tämä poistaa paineen työntekijän omasta henkilökohtaisesta suoriutumisesta äärimmäisen surun ja inhimillisen kriisin keskellä ja mahdollistaa ammatillisen syväsuuntaisen näyttelemisen (deep acting) mahdollistaen aidon läsnäolon.

Vastaanottovirkailijan (H2) Työssä rooli toimii kilpenä, jota kuvataan “teatteriksi” ja maskiksi tiskin takana. Kun asiakas käyttäytyy loukkaavasti, tämä kilpi ottaa iskut vastaan. Pinnanäyttelemisen (surface acting) avulla. Koska asiakkaan viha kohdistuu työntekijän sijasta tämän edustaman asiakaspalvelun rooliin, tilanne ei pääse loukkaamaan työntekijän henkilökohtaista minuutta tai aiheuttamaan vakavaa kasvovuhkaa (face threat).

Matkustamohenkilökunnan jäsenen (H3) työssä rooli asettuu kouruksi tai muoteiksi, joka ohjaa toimintaa tiukasti säädeltyjen proseduuri ja sääntöjen kautta (by the book). Tämä vähentää kognitiivista kuormitusta poistamalla tarpeen epävarmalle soveltamiselle ja ohjaa työntekijän toimimaan silloinkin, kun fysiologiset voimavarat ja univelka rasittavat häntä.

Tunneahkeroinnilla on tässä suojamekanismi kaksijakoinen rooli. Toisaalta se kuluttaa työntekijän voimavaroja ja altistaa pitkäaikaiselle emotionaalisella dissonanssin ja uupumuksen erityisesti silloin, kun työntekijä joutuu turvautumaan jatkuvaan pinta näyttelemiseen. Toisaalta tietoinen ammattirollin ottaminen ja säädeltyjen tunteiden ilmaiseminen, johon kuuluu myös negatiivisten tunteiden näyttäminen vaatimuksena, mahdollistavat rajojen asettamisen ja estävät asiakkaan epäasiallista käytöstä riistäytymässä hallitsemattomaksi. Ammatillinen rooli ja siihen liittyvä säädelty tunneahkerointi toimivat siis ensisijaisina kognitiivisina hallintakeinoja, jotka estävät kuormittavia vuorovaikutustilanteita kärjistymistä. Työntekijän psyykkistä turvallisuutta vaarantaviksi uhkiksi.

5.3 Vaatimusten dynaamisen muuttumisen mekanismit

Tutkimuksessa saatiin tietoa siitä, miten vaatimusten dynaamisuus ilmenee ja mitkä tekijät vaikuttavat vaatimuksen kääntymiseen kuormituksesta työn imuksi. Tutkielman johtopäätöksenä on, että työn vaatimukset eivät ole staattisia tai pysyviä työn piirteitä. Sen sijaan niiden laatu ja vaikutusta työntekijän hyvinvointiin määräytyvät jatkuvassa kognitiivisessa arviointiprosessissa (Lazarus & Folkman, 1984), jossa työntekijä voi peilata kohtaansa painetta käytössä oleviin voimavaroihin. Tämän kognitiivisen arvioinnin dynaamisuuden taustalta nousee esiin erityisesti työkokemuksen tuoma ammatillinen varmuus (seniority). Uran alkuvaiheessa tai uudessa työtilanteessa asiakaskohtaamisten epävarmuus ja poikkeustilanteet jäsentyvät herkästi työntekijän mielessä uhkiksi, jotka horjuttavat hallinnan tunnetta. Kokemuksen ja ammatillisen varmuuden karttuessa työntekijän tekemä sekundaariarvio kuitenkin muuttuu. Kun työntekijä oppii luottamaan omaan osaamiseensa ja sietämään työhön kuuluvaa hallitsematonta luonnetta, aiemmin pelottavina tai uuvuttavina pidetyt tilanteet, kuten sairaalapapin kohtaama äkillinen kriisi tai matkustamohenkilökunnan hoitama lääkinnällinen hätätilanne, alkavat näyttäytyä ammatillisesti palkitsevina haasteina.

Työkokemuksen ohella sosiaaliset resurssit ja jaetut toimintamallit toimivat ratkaisevina puskureina tässä muunnosprosessissa. Luottamus työyhteisön tukeen, esimiehen jatkuvaan tavoitettavuuteen ja selkeisiin jaettuihin turvakäytäntöihin madaltaa kynnystä tulkita vaativa tilanne haasteeksi uhan sijaan. Psykologinen turvaverkko antaa työntekijälle varmuuden siitä, ettei hän jää mahdollisessa konfliktitilanteessa yksin, mikä vapauttaa kognitiivista kapasiteettia tilanteen aktiiviseen ratkaisemiseen kuormituksen kokemisen sijasta.

Vaatimusten dynaamisuuteen liittyy kuitenkin myös kriittinen käännepiste, joka vahvistaa niin sanotun "too much of a good thing" -ilmiön (Kim ym., 2024; Mauno ym., 2022) olemassaolon paineistetussa työssä. Vaikka työntekijät kokevat kiireen, sosiaalisen intensiteetin ja monimutkaiset ongelmatilanteet lähtökohtaisesti työn imua lisäävinä haasteina, tämä suhde ei ole suoraviivainen vaan noudattaa käännteistä U-käyrää. Kun haasteiden määrä ylittää työntekijän fysiologisen tai kognitiivisen sietokyvyn, kuten esimerkiksi pitkittyneen univelan, liian suuren asiakasmäärän tai jatkuvien peräkkäisten kriisien vuoksi, alun perin positiivisena pidetty haaste kääntyy kuluttavaksi

esteavaatimukseksi. Haastevaatimusten kääntyminen esteiksi tapahtuu usein huomaamatta, ja se vaatii organisaatioilta ja esimiehiltä herkkää korvaa työntekijöiden kuormituksen tunnistamisessa.

5.4 Päättökysymyksen syntesi ja teoreettinen kontribuutio

Tutkielmani päättökysymyksenä oli selvittää, miten paineistetun asiakaspalvelutyön vaatimuksia hallitaan ja muovataan työn imua tuottaviksi haasteiksi ammatillisen roolin ja sosiaalisten resurssien avulla.

Tulosten valossa paineistetussa työssä jaksaminen ja ammatillinen kukoistus eivät rakennu passiivisesti vaatimuksia vähentämällä, vaan muokkaamalla vaatimuksia aktiivisesti haasteiksi kognitiivisten ja sosiaalisten resurssien avulla. Tämä dynaaminen muunnosprosessi vaatii toimiakseen kaksi toisiaan tukevaa tasoa: yksilöllisen ja organisatorisen. Yksilötasolla työntekijä tarvitsee käyttöönsä vahvan ammatillisen roolin, joka tukee työntekijän toimintaa työkontekstissa. Rooli antaa työntekijälle luvan etäännyä tilanteesta psyykkisesti ja säädellä tunteitaan ilman, että hänen henkilökohtainen minuutensa haavoittuu. Tämä yksilöllinen suoja vaatii kuitenkin rinnalleen sosiaalisella ja organisatorisella tasolla toimivat resurssit, kuten työyhteisön jaetun asiantuntijuuden, esimiehen jatkuvan tuen sekä työkokemuksen tuoman varmuuden. Kun nämä kaksi tasoa kohtaavat, emotionaalisesti ja kognitiivisesti raskaatkin tilanteet kyetään arvioimaan voimavaroiksi, jotka ylläpitävät työn imua uupumuksen ja stressin sijaan.

Teoreettisesti tutkielmani osallistuu keskusteluun työn vaatimusten ja voimavarojen (JD-R) mallin sekä haaste-este-kehiksen (CHDF) suhteesta ja integroinnista. JD-R-malli (esim. Bakker & Demerouti, 2017) on perinteisesti heuristinen ja jakolinjoiltaan suoraviivainen: työn tekijät jaetaan siinä staattisesti joko hyvinvointia heikentäviin vaatimuksiin tai motivaatiota lisääviin voimavaroihin. Vaikka JD-R-malli tunnistaa resurssien puskuroivan vaikutuksen vaatimusten keskellä, se ei itsessään selitä, miksi työntekijät usein kokevat

vaativat, paineistetut ja emotionaalisesti kuormittavat tilanteet nimenomaan energisyyden ja työn imun lähteinä.

Tähän teoreettiseen aukkoon vastaa CHDF-malli (esim. LePine ym., 2005), joka tuo tarkasteluun kognitiivisen arvioinnin (*appraisal*) ulottuvuuden. CHDF-malli osoittaa, että työntekijä arvioi vaatimukset joko haasteiksi tai esteiksi, ja tämä arviointi määrittää vaatimuksen lopullisen hyvinvointivaikutuksen. Tämän tutkielman tulokset kuitenkin haastavat CHDF-mallin oletuksen siitä, että tietyt työn vaatimukset olisivat luontaisesti ja staattisesti joko haasteita tai esteitä.

Työni keskeisin teoreettinen anti onkin vaatimusten dynaamisuuden osoittaminen. Vaatimus itsessään (kuten vaativa asiakas, äkillinen kriisitilanne tai sääntöjen valvonta) ei ole staattisesti kuormitus tai voimavara. Sen sijaan sama työn vaatimus voi liikkua ja muuttua haasteesta esteeksi tai uhaksi riippuen siitä, millaisia kognitiivisia puskureita (kuten ammatillinen rooli) ja sosiaalisia resursseja (kuten työyhteisön tuki ja työkokemus) työntekijällä on käytettävissään. Kun JD-R-mallin painottamat sosiaaliset ja organisatoriset resurssit yhdistetään CHDF-mallin mukaiseen kognitiiviseen arviointiin ja tässä työssä tunnistettuun ammatillisen roolin tarjoamaan suojaimekanismiin, saadaan luotua kokonaisvaltaisempi ja dynaamisempi ymmärrys paineistetun työn arjesta. Työn imu ja hallinnan tunne eivät siis ole pelkästään kuormituksen poissaoloa tai resurssien passiivista hyödyntämistä, vaan aktiivista ja tilannesidonnaista vaatimusten kääntämistä voimavaroiksi.

6. Pohdinta

Tässä luvussa arvioin tutkielmani keskeisiä tuloksia ja kytken ne osaksi laajempaa tieteellistä keskustelua. Jaan luvun neljään osaan. Ensiksi peilaan tuloksia aiempaan empiiriseen ja teoreettiseen tutkimuskirjallisuuteen. Seuraavaksi esitän käytännön suosituksia organisaatioille ja esimiestyöhön. Tämän jälkeen arvioin tutkielmani luotettavuutta ja tehtyjä eettisiä ratkaisuja. Lopuksi esitän ehdotuksia jatkotutkimusaiheiksi.

Tutkielmani keskeisenä tavoitteena oli selvittää, miten paineistetun asiakaspalvelutyön vaatimukset jäsentyvät ja miten niitä hallitaan kognitiivisten ja sosiaalisten resurssien avulla. Tutkielmani tuo uutta kontekstisidonnaista ymmärrystä aikaisempaan tutkimukseen ja teorioihin.

6.1 Tulosten tarkastelu ja suhde aiempaan tutkimukseen

Aiemmassa stressitutkimuksessa vaatimukset on perinteisesti jaettu joko voimavaroja kuluttaviin esteisiin tai motivoiviin haasteisiin (Cavanaugh ym., 2000; Lepine ym., 2005). Tutkielmani tulokset kuitenkin tukevat vahvasti uudempia teoreettisia avauksia, joissa haasteiden ja esteiden rinnalle nostetaan kolmanneksi kategoriaksi uhkavaatimukset (*threat demands*) (esim. Horan ym., 2020).

Aineistossani uhka ei näyttäytynyt vain fyysisenä vaarana, vaan se kytkeytyi vahvasti työntekijän psyykkisen turvallisuuden ja ammatillisen itsetunnon horjumiseen. Vastaanottovirkailijan (H2) kuvaama tuhansien eurojen sakotustilanne ja matkustamohenkilökunnan (H3) kokema vastuu matkustajien turvallisuudesta poikkeustilanteissa ovat empiirisiä esimerkkejä tilanteista, joissa epäonnistumisen tai menetyksen riski on välitön. Toisaalta sairaalapapin (H1) pitkään jatkunut altistuminen emotionaalisesti raskaille asiakaskohtaamisille kasvatti kumulatiivisesti riskiä uupumukselle. Tämä havainto osoittaa, että paineistettua työtä tutkittaessa pelkkä perinteinen haaste–este-jako on liian kapea; uhkien tunnistaminen on välttämätöntä, sillä ne vaativat työntekijältä täysin erilaista suojautumista ja roolityötä kuin passiiviset esteet.

Yksi tutkielmani kiinnostava havainto oli ammattiroolin aktiivinen käyttäminen. Tämä havainto täydentää Hochschildin (1983) klassista tunneahkeroinnin (*emotional labor*) teoriaa. Hochschild näki tunneahkeroinnin ja roolin usein organisaation asettamana kontrollina, joka vieraannuttaa työntekijän itsestään. Aineistoni kuitenkin paljastaa, että roolin ottaminen voi olla työntekijän itsensä tietoisesti käyttämä ja hallitsema voimavara. Erityisesti

vastaanottovirkailijan (H2) kuvaama "teatteri" ja "maski" tiskin takana osoittavat, että pintaanäytteileminen (*surface acting*) ei ole aina vain uuvuttavaa teeskentelyä. Se voi toimia tehokkaana psykologisena kilpenä, joka ottaa asiakkaan aggression vastaan ja säästää työntekijän oman minuuden haavoittumiselta. Tämä on linjassa Grandeyn (2000) ja uudempien palvelualojen tutkimusten (Yang ym., 2023) kanssa, joissa on tunnistettu pintaanäytteilemisen dynaaminen ja suojeleva luonne silloin, kun työntekijä kokee hallitsevansa tilannetta.

Sairaalapapin (H1) työssä puolestaan korostui syväsuuntainen näytteileminen (*deep acting*) ja roolin toimiminen ankkurina. Tämä havainto puhuu samaa kieltä Turtiaisen ja kumppaneiden (2022) havaintojen kanssa siitä, että sielunhoito- ja auttamistyössä tunneahkerointi on luonteeltaan filantrooppista eli myötätuntoon perustuvaa. Rooliin tukeutuminen antaa papille mahdollisuuden olla aidosti läsnä toisen surussa ilman, että hän joutuu kantamaan tilanteen eksistentiaalista painolastia omana henkilökohtaisena taakkanaan.

Aineistossani esiin nousseet estevaatimukset, kuten matkustamohenkilökunnan (H3) kuvaama jatkuva univelka ja vuorokausirytmien rikkoutuminen, ovat vahvasti yhteydessä JD-R-mallin terveyden heikentymisprosessiin (Bakker & Demerouti, 2017). Kun fysiologiset perusvoimavarat ovat vähissä, työntekijän kyky tehdä kognitiivisesti vaativaa tunneahkerointia heikkenee dramaattisesti.

Erityisen mielenkiintoinen empiirinen havainto oli myös sairaalapapin (H1) kuvaama passiivinen odottelu ja toimeettomuus valmiustilassa. Tämä osoittaa, että esteeksi ei muodostu vain liiallinen työ määrä, vaan myös sen puute ja siitä seuraava turhautuminen, mikä nakertaa työn merkityksellisyyden kokemusta.

Lisäksi tulokseni tukevat tuoretta keskustelua "too much of a good thing" -ilmiöstä haastevaatimuksissa (Kim ym., 2024; Mauno ym., 2022). Haastateltavat kuvasivat nauttivansa kiireestä ja siitä, kun saa laittaa itsensä likoon ja käyttää omaa persoonaansa. Kuitenkin tietyn rajan ylittyessä – kun sosiaalinen intensiteetti jatkuu liian pitkään ilman

palautumista – tämä alun perin työn imua tuottanut haaste kääntyy uuvuttavaksi esteeksi. Tämä vahvistaa sen, että haasteiden vaikutus hyvinvointiin ei ole lineaarinen, vaan noudattaa käänteistä U-käyrää, mikä asettaa organisaatioiden palautumisjärjestelyille suuria vaatimuksia.

Lopuksi tutkielmani valottaa sitä, miten vaatimukset kääntyvät kuormituksesta työn imuksi. Aiemmassa JD-R-kirjallisuudessa resurssien on nähty pääasiassa puskuroivan vaatimusten negatiivisia vaikutuksia (Bakker & Demerouti, 2017). Oma aineistoni osoittaa, että resurssit tekevät paljon enemmän: ne muuttavat aktiivisesti työntekijän tekemää kognitiivista arviointia tilanteesta (Lazarus & Folkman, 1984).

Erityisesti työkokemuksen (*seniority*) merkitys nousi aineistossani ratkaisevaksi tekijäksi. Kun työntekijällä on vuosien kokemus, hän oppii sietämään asiakastilanteiden hallitsematonta luonnetta ja luottamaan siihen, että selviää mistä tahansa tilanteesta. Tämä kokemuksen tuoma varmuus siirtää arviointia esteistä ja uhista kohti haasteita, mikä mahdollistaa työn imun säilyttämisen äärimmäisessäkin paineessa.

6.2 Käytännön suositukset

Tutkielmani tulokset tarjoavat konkreettisia työkaluja ja suosituksia paineistetuissa asiantuntija- ja asiakaspalveluympäristöissä toimivien organisaatioiden johtamiseen ja esihenkilötyöhön. Koska paineistettua työtä tekevien työntekijöiden jaksaminen ja työn imu rakentuvat dynaamisesti vaatimusten ja resurssien vuorovaikutuksessa, suositukset jakautuvat kahteen keskeiseen johtamisalueeseen.

Ensimmäisenä johtamisalueena korostuu työntekijän ammatillisen roolin tukeminen. Perekäytöksessä ja ammatillisessa koulutuksessa on käsiteltävä avoimesti työhön liittyvää tunneahkerointia. Työntekijöille tulisi tarjota kognitiivisia työkaluja ja ammatillisia ”mallirooleja”, joiden avulla he voivat ottaa käyttöön ammatillisen roolin. Lisäksi

organisaation on tarjottava säännöllisesti tukevia toimia, kuten työnohjausta ja mentorointia, jotta työntekijät voivat purkaa emotionaalisesti raskaita tilanteita sekä oppia kokeneemmilta kollegoilta, miten asettaa ammatilliset rajat, jotka estävät tilanteiden muuttumisen henkilökohtaisiksi uhkiksi.

Tulosten mukaan työntekijät voivat kokea korkean intensiteetin ja haasteelliset tilanteet kiinnostavina ja työn imua tuottavina, mutta kuormituksen pitkittyessä tämä positiivinen kierre katkeaa ja kääntyy uupumukseksi. Johtamisessa olisi tärkeää huomioida haastevaatimusten positiivinen vaikutus työn imuun sekä resurssien työn imua lisäävä vaikutus, ja toisaalta liian kuormittavan tai passivoivan työn kielteiset seuraukset. Avoin vuorovaikutus johtajan ja työntekijän välillä auttaa arvioimaan työntekijän voimavaroja.

6.3 Luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksen luotettavuutta käsitellään yleensä validiteetin ja reliabiliteetin kautta. Validiteetti tarkoittaa sitä, että kuinka hyvin tutkimuksessa on tutkittu juuri sitä mitä on aiottu tutkia. Reliabiliteetti taas tarkoittaa tutkimuksen tuloksen toistettavuutta. Kuitenkin laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin sopivat paremmin laadulliselle tutkimukselle ominaiset kriteerit, joista vakiintuneimpia ovat Lincolnin ja Guban (1985) kehittämät neljä ulottuvuutta, eli uskottavuus, siirrettävyys, varmuus ja vahvistettavuus (Tuomi & Sarajarvi 2018).

Tutkielmassani huomioin uskottavuuden (*credibility*), eli miten hyvin tulokset vastasivat haastateltavien todellisuutta, nauhoittamalla haastattelut ja litteroimalla ne Word-ohjelmalla, jonka jälkeen kävin litteraatin vielä nauhan kanssa itse läpi. Käytin lisäksi paljon suoria sitaatteja tulosluvussa, josta lukija voi arvioida tulkintojeni paikkansapitävyyttä. Vertailin kolmen ammattialan jäsentä (triangulaatio), mikä lisää uskottavuutta. Siirrettävyys (*transferability*) tarkoitetaan sitä, voidaanko tutkimuksen tuloksia tai sen pohjalta luotuja malleja soveltaa muihin vastaaviin tilanteisiin ja konteksteihin. Tutkielmani tavoite oli

vertailla kolmea eri tapausta (*case study*), joten tavoitteenani ei ollut tilastollinen yleistettävyyys. Tavoitteenani oli tarjota kuvauksia paineistetun asiakaspalvelutyön eri konteksteista, jolloin lukija voi itse arvioida, soveltuvatko tulokset johonkin toiseen kontekstiin. Varmuutta ja vahvistettavuutta (*dependability & confirmability*) arvioidaan tutkimusprosessin läpinäkyvyyden ja jäljitettävyyden kautta. Läpinäkyvyyden varmistamiseksi olen kuvannut aineiston keruun ja analyysin vaiheet luvussa 3 mahdollisimman yksityiskohtaisesti. Redusoinnin jälkeen aloin muodostaa alaluokkia ja päädyin lopulta kymmeneen eri alaluokkaan. Vaikka jouduin vielä miettimään kuuluiko osa saman alaluokan ilmaisuista eri yläluokkien alle, päädyin silti pitäytymään kymmenessä alaluokassa, sillä se oli riittävän suuri määrä kuvaamaan aineiston moninaisuutta, mutta tarpeeksi tiivis pitämään analyysin hallittavana.

Tutkimuksen eettisyyden arviointi on kulkenut mukana työn kaikissa vaiheissa aineiston keruusta tulosten raportointiin. Kaikilta tutkimukseen osallistuneilta pyydettiin ensin kirjallinen suostumus (tutkimukseen kutsu sähköpostissa) ja suullinen suostumus ennen kuin aloitin haastattelun nauhoittamisen. Nauhoitin suullisen suostumuksen vielä myös haastattelunauhoihin. Selvitin haastateltaville tutkimuksen tavoitteet, vapaaehtoisuus sekä oikeus keskeyttää osallistumisensa milloin tahansa ilman seurauksia. Suurin eettinen haaste liittyi haastateltavien anonymiteetin suojelemiseen, sillä tutkimukselle oli olennaista tuoda haastateltavien ammatit esille. Tämän vuoksi häivytin aineistosta ja raportoinnista kaikki sellaiset taustatiedot, kuten maantieteelliset sijainnit, organisaatioiden tai yritysten nimet sekä käytin matkustamohenkilökunnan jäsenen (H3) kohdalla sukupuolineutraalia nimitystä ammattista vakiintuneiden sukupuolittuneiden ilmaisujen sijasta. Kerättyä haastatteluaineistoa on säilytetty tietoturvallisesti salasanan takana. Lisäksi aineisto ja litteraatit hävitetään, kun tutkielma on virallisesti hyväksytty.

6.4 Jatkotutkimusaiheita

Tämä tutkielma avasi uusia näkökulmia paineistetun asiakaspalvelutyön, tunneahkeroinnin ja vaatimusten dynaamisuuden ymmärtämiseen. Kuitenkin rajatun aineiston vuoksi monet kysymykset paineistetusta työstä jäivät vielä selvittämättä. Tutkielmani pohjalta esitän kolme

keskeistä jatkotutkimusaihetta. Ensinnäkin aineistoni koostui pitkään kyseisessä ammatissa työskennelleistä henkilöistä, joille oli kertynyt työkokemusta. Mielenkiintoinen jatkotutkimusasetelma olisikin vertailla työkokemuksen keston vaikutusta saman ammattialan sisällä. Tutkimus, jossa vertailtaisiin uransa alussa olevia työntekijöitä kokeneisiin kollegoihin, auttaisi ymmärtämään tarkemmin, missä vaiheessa ja millaisten mekanismien kautta aiemmin uhkaavina koetut tilanteet alkavat muuttua hallittaviksi haasteiksi.

Toiseksi, koska tässä tutkielmassa keskityttiin yksinomaan kasvokkain tapahtuvaan vuorovaikutukseen, rajautui etänä ja digitaalisissa kanavissa tehtävä asiakaspalvelutyö tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Nykyisessä palveluyhteiskunnassa yhä suurempi osa vaativasta asiakaspalvelusta on kuitenkin siirtynyt chateihin ja muihin etäkanaviin. Jatkossa olisikin tärkeää tutkia, miten vaatimukset jäsentyvät haasteiksi, esteiksi ja uhiksi silloin, kun työntekijältä puuttuu fyysinen läsnäolo ja sen suomat sanattomat viestit, ja miten "digitaalinen tunneahkerointi" eroaa kasvokkaisesta tunnetyöstä.

Ja kolmanneksi, tämä tutkielma rajautui nimenomaan tutkimaan perinteisiä ihmissuhde- ja asiakaspalvelualoja, joissa tunneahkerointia ohjaavat vuorovaikutukselliset säännöt. Olisi teoreettisesti erittäin rikastuttavaa soveltaa tässä työssä kehitettyä mallia muihin korkean paineen asiantuntija-aloihin, jotka eivät ole perinteistä asiakaspalvelutyötä, kuten pelastustyöntekijöihin, ammattisotilaisiin tai yhteiskunnallisesti merkittäviin luottamustehtäviin. Silloin voitaisiin saada selville lisää vaatimusten dynaamisuudesta ja oman ammatillisen roolin merkittävyydestä, kun työn paine ei nouse suorasta asiakasvuorovaikutuksesta, vaan operatiivisesta vaativuudesta.

Lähteet

Abbas, M., & Raja, U. (2019). Challenge-Hindrance Stressors and Job Outcomes: the Moderating Role of Conscientiousness. *Journal of Business and Psychology*, 34(2), 189–201. <https://doi.org/10.1007/s10869-018-9535-z>

Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Vastapaino.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.

<https://doi.org/10.1108/02683940710733115>

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285.

<https://doi.org/10.1037/ocp0000056>

Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99(2), 274–284.

<https://doi.org/10.1037/0022-0663.99.2.274>

Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., & Boudreau, J. W. (2000). An Empirical Examination of Self-Reported Work Stress Among U.S. Managers. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 65–74. <https://doi.org/10.1037/0021-9C10.85.1.65>

Chen, Q., Chen, M., Lin, L., & Bai, X. (2024). The Challenge–Hindrance–Threat Appraisal Framework and the Differential Effects on Employees' Work Well-Being and Behaviors. *Behavioral Sciences*, 14(9). <https://doi.org/10.3390/bs14090734>

Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2011). The Job Demands-Resources model: Challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(2). AOSIS (pty) Ltd. <https://doi.org/10.4102/sajip.v37i2.974>

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>

Fernandez de Henestrosa, M., Sischka, P. E., & Steffgen, G. (2023). Examining the challenge-hindrance-threat distinction of job demands alongside job resources. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1011815>

Grandey, A. A. (2000). Emotion regulation in the workplace: a new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95–110. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.95>

Hasan, A., Ramzan Mehar, M., Atif Sheikh, M., Khalid, M., & Naeem, M. (2018). Effect of challenge – hindrance stress model on employee engagement. *EPH - International Journal of Humanities and Social Science*, 3(2), 54–60.

<https://doi.org/10.53555/eijhss.v3i2.49>

Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2022). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö* (2. painos). Gaudeamus.

Hochschild, A. R. (1983). *The Managed Heart*. University of California Press.

Horan, K. A., Nakahara, W. H., DiStaso, M. J., & Jex, S. M. (2020). A Review of the Challenge-Hindrance Stress Model: Recent Advances, Expanded Paradigms, and Recommendations for Future Research. *Frontiers in Psychology*, 11.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.560346>

Hyvärinen, M. (2017). Haastattelun maailma. Teoksessa M. Hyvärinen, P. Nikander, & J. Ruusuvuori (Toim.), *Tutkimushaastattelun käsikirja* (ss. 11–45). Vastapaino.

Kaltainen, J., & Hakanen, J. J. (2024). *Miten Suomi voi? Työhyvinvoinnin kehitys koronavuosien jälkeen*. Työterveyslaitos. Tutkimusraportti.

Kim, H., Shin, K., & Hwang, J. (2024). Too much may be a bad thing: the difference between challenge and hindrance job demands. *Current Psychology*, 43(7), 6180–6192. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-04790-z>

Kirkon ydinosaamiskuvaus (2024). Sairaalapappi. Haettu osoitteesta
<https://kirkonydinosaaminen.fi/sairaalapappi.html>

Lazarus, R., & Folkman, S. (1984a). Personal Control and Stress and Coping Processes: A Theoretical Analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46(4), 839–852.

Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984b). *Stress, appraisal, and coping*. Springer Publishing Company.

Lepine, J. A., Podsakoff, N. P., & Lepine, M. A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor-hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal*, 48(5), 764–775.

Li, P., Peeters, M. C. W., Taris, T. W., & Zhang, Y. (2021). In the Eye of the Beholder: Challenge and Hindrance Appraisals of Work Characteristics and Their Implications for Employee's Well-Being. *Frontiers in Psychology*, 12.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.708309>

Li, P., Taris, T. W., & Peeters, M. C. W. (2020). Challenge and hindrance appraisals of job demands: one man's meat, another man's poison? *Anxiety, Stress and Coping*, 33(1), 31–46. <https://doi.org/10.1080/10615806.2019.1673133>

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. SAGE Publications.

Mauno, S., Minkkinen, J., Feldt, T., & Herttalampi, M. (2022). Lisääkö työn intensiivistyminen työn imua? Tuloksia intensiivistymisen ilmenemismuodoista erilaisilla ammattialoilla. *Työelämän Tutkimus*, 20(1), 30–60.

<https://doi.org/10.37455/tt.99318>

Opetushallitus (2024). *ePerusteet – Matkailualan perustutkinto*. Haettu osoitteesta <https://eperusteet.opintopolku.fi/eperusteet-service/api/dokumentit/10020287>

Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice* (4. painos). SAGE Publications.

Podsakoff, N. P., Freiburger, K. J., Podsakoff, P. M., & Rosen, C. C. (2025). Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior Laying the Foundation for the Challenge-Hindrane Stressor Framework 2.0. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 14, 20.

<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-080422>

Rao, A. S., Pai, Y., Sethumadhavan, L., Prabhu, N., & Pai, R. Y. (2024). Dark Side of Work Engagement: Curvilinear Effects on Service Recovery. *Journal of Services Marketing*.

Ruusuvuori, J., & Nikander, P. (2017). Haastatteluaineiston litterointi. Teoksessa M. Hyvärinen, P. Nikander, & J. Ruusuvuori (Toim.), *Tutkimushaastattelun käsikirja* (ss. 427–444). Vastapaino.

Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health. Teoksessa *Bridging Occupational, Organizational and Public Health: A Transdisciplinary Approach* (ss. 43–68). Springer Netherlands.

https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3_4

Siegrist, J. (1996). Adverse Health Effects of High-Effort/Low-Reward Conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27–41.

Taylor, H. (2024). *Challenge, hindrance, or both: Exploring the relationship between motivational state and employee experience of job demands*. Doctoral dissertation.

Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos). Tammi.

Turtiainen, J., Anttila, E., & Väänänen, A. (2022). Social work, emotion management and the transformation of the welfare state. *Journal of Social Work*, 22(1), 68–86.
<https://doi.org/10.1177/1468017320973586>

Työmarkkinatori (2024). *Lentoemäntä, stuertti*. Haettu 7.5.2026 osoitteesta
<https://tyomarkkinatori.fi/henkiloasiakkaat/ammattitieto/ammattit/lentoemanta-stuertti>

Työterveyslaitos. (2024). *Mielenterveyden tuki työpaikoilla: Psykososiaalisen kuormituksen hallinta ja poissaolojen ennaltaehkäisy*. Työterveyslaitoksen katsaus.

Winkler, A. D., Pihan, N., Zapf, D., & Kern, M. (2025). Serving with masks: a comparative analysis of flight attendants' emotional labor between normal and COVID-19 times. *Service Business*, 19(2).
<https://doi.org/10.1007/s11628-025-00585-3>

Yang, Y., Qin, Y., Wang, Z., & Sun, A. (2023). The Influence of Emotional Labor of Service Employees on Customer Service Misbehavior and Repurchase Intention: The Role of Face. *Psychology Research and Behavior Management*, 16, 1109–1124.
<https://doi.org/10.2147/PRBM.S396775>

Liitteet

Liite 1 Haastattelurunko

Kerro/kuvaile tyypillinen asiakaspalvelutilanne.

Haastateltava saa vapaasti kuvailla tyypillistä tai tyypillisiä asiakaspalvelutilanteitaan.

Kun on asiakaspalvelutilanne määritelty

1. Onko asiakaspalvelutilanteissa jotain sellaista minkä koet vaativana tai kuormittavana?
2. Mitkä ovat vaativia asioita /mitkä asiat ovat vaativia?
3. Miten toimit asian XX kanssa? Mitä tapahtuu tilanteessa XX?
4. Miten kuvaat yleisesti sinun voimavarojasi asiakaspalvelutilanteissa?
5. Koetko olevasi aktiivinen/reaktiivinen/passiivinen toimija?
6. Miten arvioit tasapainoa omien voimavarojen ja työn vaatimusten suhteen?
7. Mitkä asiat työssäsi antavat sinulle voimavaroja?

8. Mitkä asiat ovat niitä, joiden takia haluat tehdä tätä työssä jatkossakin? (Mitkä tekijät auttaisivat jaksamaan?)
9. Mitkä omista taidoistasi lisäävät hallinnantunnettasi? Mitkä taidot auttavat/auttaisivat sinua?