



**TURUN
YLIOPISTO**
Kauppakorkeakoulu

Työtylsistyminen ilmiönä tutkimuskirjallisuudessa

Katsaus esihenkilön työtylsistymiseen

Johtamisen ja organisoinnin
kandidaatintutkielma

Laatija(t):
Olka Koskenniemi

Ohjaaja(t):
KTT Maija Vähämäki

28.03.2025
Turku

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Kandidaatintutkielma

Oppiaine: Johtaminen ja organisointi

Tekijä(t): Olka Koskenniemi

Otsikko: Työtylsistyminen ilmiönä tutkimuskirjallisuudessa – Katsaus esihenkilön työtylsistymiseen

Ohjaaja(t): KTT Maija Vähämäki

Sivumäärä: 27 sivua + liitteet 1 sivua

Päivämäärä: 28.3.2025

Tämän kandidaatintutkielman tarkoituksena on tarkastella, millaisena ilmiönä työtylsistyminen kuvataan tutkimuskirjallisuudessa. Katsauksessa syvennytään esihenkilöiden työtylsistymisen tarkasteluun, aiheeseen, jota on tutkittu vasta hyvin vähän. Työtylsistymisen tutkimuskohteina ovat useimmiten työntekijät.

Työtylsistymisen (eng. *boreout*) katsotaan yleisesti johtuvan työn riittämättömistä vaatimuksista. Tämä johtaa työntekijän tylsistymiseen ja lopulta työtylsistymiseen. Tylsyys on tavanomainen tunne, jota jokainen kokee joskus työssään. Työtylsistymisen kohdalla on kuitenkin kyse voimakkaista ja pitkäaikaisista tylsyyden kokemuksista, jotka vaikuttavat negatiivisesti hyvinvointiin. Työtylsistyminen määritellään usein negatiivisena pahoinvoinnin tilana, joka saa kokijansa tuntemaan merkityksettömyyttä ja välinpitämättömyyttä työtään kohtaan.

Työtylsistyminen on käsitteellisesti erillinen muista työpahoinvoinnin muodoista, kuten työuupumuksesta (eng. *burnout*). Tutkimuksissa niiden välillä on kuitenkin havaittu olevan positiivista yhteyttä. Työtylsistymisen ja työuupumuksen katsotaan syntyvän erilaisista lähtökohdista, mutta niiden seuraukset ovat hyvin samankaltaisia. Ilmiöiden välisen yhteyden luonteeseen ei ole tutkimuskirjallisuudessa saatu täyttä ymmärrystä.

Toimihenkilöiden (eng. *white collar workers*) tutkimuksissa on havaittu, että myös he kärsivät työtylsistymisestä. Tietotyö, joka on autonomista, luovaa ja vaihtelevaa, tylsistyttää myös tekijöitään. Esihenkilöiden työtylsistymisen syiden ja seurausten tutkiminen voi lisätä esihenkilöiden tietoisuutta ongelmasta ja täten edesauttaa työpaikan ongelmien tunnistamisessa ja työympäristön kehittämisessä.

Kirjallisuuskatsauksessa ilmiötä tarkastellaan pääosin yksilön näkökulmasta. Työtylsistymisellä voi kuitenkin olla voimakkaita vaikutuksia myös organisaatioihin, joten aihetta on tarkasteltu myös organisaation näkökulmasta. Tutkielman johtopäätöksenä voidaan todeta, että työtylsistyminen on alituttu aihe, jota olisi tärkeää nostaa esille muiden työpahoinvoinnin muotojen rinnalle. Tietoisuutta lisäämällä työtylsistymistä voi ennaltaehkäistä ja sen vaikutuksia voi lieventää.

Avainsanat: työtylsistyminen, tylsyys, esihenkilö, boreout

SISÄLLYS

1	Johdanto	6
1.1	Työtylsistyminen mediassa	6
1.2	Johdatus työtylsistymiseen	8
2	Työtylsistyminen	12
2.1	Tausta ja kehitys	13
2.2	Vaikutukset organisaatioon	14
2.3	Työtylsistymiseen liittyvä läheinen keskustelu	15
3	Esihenkilön työtylsistyminen	17
3.1	Tietotyö ja tylysistyminen	17
3.2	Syitä	18
3.3	Seurauksia	19
3.3.1	Malliehdotus esihenkilöiden kokeman työtylsistymisen syistä ja seurauksista	20
3.4	Ratkaisuja ja toimintamalleja	21
4	Johtopäätökset ja yhteenveto	24
	Lähteet	26
	Liitteet	28

KUVIOT

Kuvio 1 Demir (2024) Malliehdotus esihenkilöiden kokeman työtylsistymisen syistä ja seurauksista

TAULUKOT

1 Johdanto

1.1 Työtylsistyminen mediassa

Työtylsistyminen on ajankohtainen aihe, jota käsitellään myös paljon mediassa. Lähteitä tutkiessa huomaa, miten ristiriitainen aiheen suosio on niin sanotun populaarilehdistön ja akateemisten julkaisujen välillä. Työtylsistymisestä kirjoitetaan paljon artikkeleita populaarilehtiin muiden erilaisten työpahoinvoinnin muotojen ohella. Aihe siis selvästi kiinnostaa ja koskettaa ihmisiä, mutta suurta tieteellistä kiinnostusta aiheeseen ei vaikuta olevan. Kuitenkin viime aikoina aiheen suosio on jälleen lisääntynyt myös tutkimuksessa (Gkoreziz & Kastritsi 2017.) Työtylsistymisestä on kirjoitettu artikkeleja arvostetuissa kaupallisen alan ammattilehdissä, kuten Harvard Business Reviewissä sekä Forbesissa.

Harvard Business Reviewissä julkaistu Meisterin ja Stavskayan artikkeli (2023) esittelee tylsyyden hyviä ja huonoja puolia työssä. Heidän mukaansa tylsyydellä on syystäkin negatiivinen maine. Työssä tylsistyminen nähdään usein haitallisena tilana, joka luo epämurkavuutta, halua hakeutua uuteen rooliin tai toiveen työpäivän nopeasta loppumisesta. Artikkelin mukaan työtylsistyminen on yhdistetty riskialttiiseen päätöksentekoon, kalliisiin virheisiin ja keskittymisen puutteen ja tarkkaamattomuuden aiheuttamiin onnettomuuksiin ja vahinkoihin. Tämän lisäksi se voi aiheuttaa uupumusta ja erilaista ongelmallista käytöstä, kuten työajalla tapahtuvaa työtehtäviin liittymätöntä tietokoneen selailua (eng. *cyberloafing*) sekä lapsellisia tunnereaktioita. Pitkään jatkuva monotoninen toiminta voi aiheuttaa jopa hallusinaatioita. Artikkelin mukaan eräässä tutkimuksessa havaittiin yhteys työtylsistymisen ja työuupumuksen, työtyytymättömyyden sekä irtisanoutumishalun välillä. Meisterin ja Stavskayan mukaan viimeaikainen tutkimus on toisaalta esittänyt, että rakentavasti käsiteltynä tylsyydellä on myös hyviä puolia. Heidän mukaansa tylsyyden hetket voivat tarjota taukoja aivoille ja keholle maailmassa, joka pyrkii jatkuvasti kiinnittämään huomiota ja hukuttamaan kokijansa ärsykkeisiin. Tylsyys voi antaa tilaa haaveilulle (eng. *daydreaming*), joka voi lisätä luovuutta, uusia ideoita ja innovaatioita. Pitkittynyt tylsyys voi herättää työntekijän pohtimaan, onko hän oikealla polulla työssään ja elämässään.

Toisessa Harvard Business Reviewin artikkelissa Moss (2023) esitteli hiljaisen töistä vetäytymisen tai hiljalleen tapahtuvan irtisanoutumisen (eng. *quiet quitting*) käsitteen. Hänen mukaansa liian moni on työstään irtaantuneita ja tylsistyneitä. Artikkelin mukaan, että aiemman nousujohteisen trendin jälkeen työhön sitoutuminen (eng. *engagement*) oli alimmillaan vuosikymmenen nuorten työntekijöiden ja naisten keskuudessa – heidän, jotka ovat myös työelämän onnettomimpia ihmisiä.

Moss kertoo, että 50% maailmanlaajuisesta työvoimasta on hiljaisesti vetäytymässä töistä ja 18% äänekkäästi, eli he jakavat avoimesti olevansa onnettomia työssään. Sosiaalisessa mediassa leviävät trendit ja hashtagit, kuten #QuietQuitting ja #ActYourWage ovat kerryttäneet yli 1,2 miljardia klikkausta ja näyttökertaa. Mossin mukaan näiden trendien suosio vahvistaa sen, että me kaikki tunnistamme kroonisen stressin ja uupumuksen vaikutukset.

Kolmannessa Harvard Business Reviewin julkaisemassa artikkelissa Sharot ja Sunstein (2024) käsittelevät tottumisen (eng. *habituation*) ja vaihtelun (eng. *variety*) merkitystä työelämässä. Heidän mukaansa ihmiset, jotka aiemmin olivat onnellisia ja tyytyväisiä työssään, mutta jotka nyt kokevat olevansa tyytymättömiä, voivat olla tottumisen uhreja. Artikkelin mukaan tottuminen tarkoittaa aivojen taipumusta reagoida vähemmän ja vähemmän asioihin, jotka eivät muutu. Asiat, jotka toivat iloa ja merkitystä aiemmin, eivät ajan kuluessa välttämättä tuo sitä enää jatkossa. Sharotin ja Sunsteinin mukaan tottumiseen on onneksi vastalääke, vaihtelu. Heidän mukaansa tyypillisen työpäivän kulun muuttaminen eri tavoilla sekä työpaikalla, että sen ulkopuolella, tuo päiviin vaihtelua ja tottuminen vähenee. Uuden harrastuksen aloittaminen, uusiin työkavereihin tutustuminen, vastuun ottaminen oman tyypillisen tehtäväkentän ulkopuolelta tai vain erilaisen työmatkareitin valitseminen monipuolistaa arkea ja sysää oppimaan, muuttumaan ja kehittymään. Sharot ja Sunstein mainitsevat, että myös organisaatiot voivat hellästi tönäistä työntekijöitään monipuolistamaan kokemuksiaan esimerkiksi työn kierrolla tai monipuolisilla projekteilla.

Myös Forbesissa on käsitelty tylsyyttä. Gouranin (2024) artikkeli käsittelee tylsyyden pimeää puolta. Hänen mukaansa tutkimuksissa on havaittu huolestuttavia piirteitä tylsyyden vaikutuksista ihmisten käyttäytymiseen. Eräässä tutkimuksessa havaittiin, miten suurin osa koehenkilöistä antoi itselleen mieluummin sähköiskuja kuin istui toimettona. Gouranin mukaan tylsyyden aiheuttama epämukavuus on siis merkittävää. Tylsyyys on myös yhdistetty sadistisen käyttäytymisen lisääntymiseen. Artikkelissa Gourani mainitsee erään 7000 koehenkilön tutkimuksen, jossa tylsistyneet koehenkilöt vahingoittivat hyönteisiä enemmän kuin ei-tylsistyneet koehenkilöt. Vastaavaa käytöstä on havaittu myös muissa ryhmissä, kuten sotilaissa ja vanhemmissa. Tylsyyys voi johtaa haitalliseen käytökseen, jos siihen ei puututa.

Farsai (2024) kirjoittaa Forbesissa työntekijöiden motivaation olevan kriisissä. Hänen mukaansa vain yksi kolmasosa työntekijöistä Yhdysvalloissa kokee olevansa aidosti motivoituneita aloittaessaan työpäivänsä, eikä motivaation puute rajoitu vain haluttomuuteen kulkea työmatkoja tai kirjata itseään sisään töihin. Farsain mukaan työelämässä on unohdettu inspiroida, sitouttaa ja virkistää ihmisiä. Kuten hitauden laki (eng. *law of inertia*) esittää, ihmisillä on tapana jatkaa sitä,

mitä jo teemme ja mihin olemme tottuneet. Tarraudumme kiinni tuttuihin kaavoihin ja nautimme rutiineista. Artikkelissaan Farsai kuvailee, miten työelämässä tiimit ovat juuttuneet loputtomiin tehtävälisteriin, jääden paitsi hetkistä jotka ruokkivat motivaatiota. Farsain mukaan ongelman ytimessä on tylsyys. Hänen mukaansa, jos ihmisten haluaa olevan innostuneita, teräviä ja luovia, pitää luoda jotain puoleensavetävää. Ihmiset haluavat työtä, joka innostaa heitä ja vetää heitä puoleensa, eivät uutta tehtävälisteriä täytettäväksi. Menestyvät ja heikosti pärjäävät yritykset erottaa merkityksellisyys ja ihmiset haluavat merkitystä. He haluavat nähdä, miten heidän panoksensa vaikuttavat isoon kuvaan ja venyttävät rajojaan. Ei siksi, koska heidän täytyy, vaan koska he haluavat.

Kolmannessa Forbesin artikkelissa Kohler (2022) käsittelee työuupumusta ja työtylsistymistä. Kohler kertoo, että erään McKinseyn kyselyn mukaan työntekijöiden keskuudessa on paljon työuupumusta ja ahdistusta. 74% henkilöstöjohtajista Yhdysvalloissa onkin sitoutunut pitämään mielenterveyden tärkeysjärjestyksessä etusijalla. Kohlerin mukaan työuupuminen ei ehkä olekaan se ongelma, josta pitäisi ensisijaisesti olla huolissaan, vaan työuupumisen sijaan sen vastakohtainen tila, tylsistyminen, voisikin olla se salakavala uhka työhyvinvoinnille. Artikkelin mukaan työtylsistyminen (eng. *boreout*) on kroonista tylsistymistä, joka voi tutkimusten mukaan aiheuttaa masennusta, ahdistusta, stressiä, unettomuutta ja lisätä vaihtuvuutta työpaikoilla. Tylsyyttä Kohler kuvailee tunnetilana, jota kuvaa virikkeettömyyden (eng. *unstimulated*), keskittymiskyvyttömyyden ja levottomuuden tunne, jossa samalla puuttuu halu osallistua (eng. *lacking the desire to engage*). Kohlerin mukaan tylsyyttä esiintyy, kun olemme henkisesti joutilaana. Vaikka yksilöiden välillä on eroja siinä, kuinka herkästi tylsyyttä koetaan, jokainen on kokenut sitä jossain vaiheessa työskentelyn aikana. Artikkelin mukaan tylsyydellä on merkitystä, sillä erään Korn Ferryn tekemän kyselyn mukaan tylsyys on suurin syy sille miksi ihmiset irtisanoutuvat työstään. Kohler lopettaa artikkelinsa painottamalla, että työtylsistyminen täytyy ottaa mukaan työhyvinvointikeskusteluun työuupumisen, presenteeismin ja työn ja yksityiselämän tasapainon rinnalle.

1.2 Johdatus työtylsistymiseen

Työtylsistyminen (eng. *boreout*) on monille vieras termi, vaikkakin moni voi samaistua kokemukseen työn ajoittaisesta tylsyydestä. Termin nimesivät ensimmäisen kerran Philippe Rothlin ja Peter Werder vuonna 2008 julkaisemassaan kirjassa ”Boreout! Overcoming Workplace Demotivation¹” (Abubakar ym. 2021). Terminä työtylsistyminen on siis verrattain uusi ja

¹ Alkuperäistä lähdettä ei ollut saatavilla

itsenäisenä ilmiönä sitä on tutkittu melko vähän. Siihen verrattuna tutkimusta on tehty enemmän tylsyydestä (eng. *boredom*). Laajentaakseni lähdepohjaani, tässä kirjallisuuskatsauksessa tarkastelen myös artikkeleja työssä tylsistymisestä (eng. *boredom at work* tai *job boredom*) ja yleisesti tylsyydestä. Työtylsistyminen ja työssä tylsistyminen vaikuttavat samalta ilmiöltä, jota on vain nimetty eri termein ja sanoin eri aikoina. Jatkossa tässä kirjallisuuskatsauksessa käytetään näihin molempiin viittaavaa termiä työtylsistyminen.

Johtamiskirjallisuudessa tylsyyttä ei tutkita kovin laajasti. Fisherin (1993) mukaan organisaatiotutkimuksessa tylsyydestä ilmiönä on tiedetty vasta vähän. Aiemman tutkimuksen mukaan sille ei ole ollut sovittua määritelmää, sen mittaamiseen ei ole kehittyneitä mittareita eikä sen syntysille ole kattavaa teoriaa. Tylsyyks onkin suurilta osin jätetty huomiotta tai sitä on vähätelty ongelmana johtamiskirjallisuudessa, ja sen on katsottu olevan ristiriidassa tehokkaan johtamisen kanssa (Carroll ym. 2010). Viimeaikaisen tutkimuksen mukaan työtylsistyminen vaikuttaa moniin toimialoihin. Tutkimus toimihenkilöiden (eng. *white-collar workers*) työtylsistymisestä on niukkaa. (Harju & Hakanen 2016.)

Työtylsistyminen saa vähemmän huomiota kuin sen paremmin tunnettu serkku työuupumus (eng. *burnout*). Seppälän ym. (2024) mukaan työtylsistymisen katsotaan yleisesti johtuvan työn riittämättömistä vaatimuksista. Tämä erottaa sen muusta, perinteisemmästä työhön liittyvästä pahoinvoinnista, kuten työstressistä ja työuupumuksesta, jotka johtuvat liiallisista työn vaatimuksista. Niiden syntyvät ovat siis erilaisia, mutta molemmat kuitenkin aiheuttavat uupumusta, tyhjyyden tunnetta, motivaation puutetta, matalaa itsetuntoa, sosiaalisen identiteetin kriisin, ahdistusta, surullisuutta, masennusta, tuottamattomuutta, vähentyntä luovuutta ja konfliktia työn ja elämän vaatimusten välille (LeCunff 2020, Abubakar ym. 2021, mukaan).

Aihetta olisi tärkeää tutkia enemmän. Tiedetään, että erilaiset työnteon ongelmat, kuten tylsistyminen, motivaation puute aiheuttavat suuria ongelmia työelämässä, mutta aiheesta ei juurikaan puhuta, eikä siitä tehdä paljoa tutkimusta. Herää kysymys, onko työssä tylsistyminen jonkinlainen tabu yhteiskunnassamme? Onko kenties liiallisesta, hektisestä työnteosta uupuminen jollain tapaa hyväksyttävämpää, kuin työstä tylsistyminen? Harjun ja Hakasen (2016) mukaan nykypäivän työelämässä, jossa tehokkuuden ja tuottavuuden vaatimukset ovat kovia, ilmiö on eräänlainen tabu, joka usein jää piiloon ja siten huomaamatta. Tästä huolimatta ilmiö on todella olemassa eikä sitä voi jättää tutkimuksessa huomiotta. Työtylsistyminen on kasvava työelämän ilmiö, jonka suhteen sekä työnantajien että työntekijöiden tulee olla valppaana. Oireilua havaitessa

tulee toimia nopeasti, sillä työtylsistymisellä voi olla äärimmäisiä seurauksia sekä työpaikalle että sitä kokevalle työntekijälle. (Rothlin & Werder 2008.)

Tässä kirjallisuuskatsauksessa tarkastellaan työtylsistymistä ilmiönä sekä syvennyttään esihenkilön työtylsistymisen tarkasteluun. Tutkimuskysymykseni tässä kirjallisuuskatsauksessa ovat:

Millaisena ilmiönä työtylsistyminen kuvataan tutkimuskirjallisuudessa?

Millaisena ilmiönä esihenkilön työtylsistyminen kuvataan tutkimuskirjallisuudessa?

Päälähteinäni olen käyttänyt tieteellisiä, vertaisarvioituja artikkeleita tieteellisistä aikakausjulkaisuista. Tämän lisäksi olen käyttänyt muutamia ei-tieteellisiä lähteitä, joiden kirjoittajat tai julkaisukanavat ovat luotettavia ja tutkimuksen aiheeseen läheisesti liittyviä. Työtylsistymisestä (eng. *boreout*) tein hakuja Business Source Completen (EBSCO) sekä ABI/INFORMin (ProQuest) kautta. Hakusanoina käytin boreout OR bore-out OR "bore out" OR boreout-syndrome OR "boreout syndrome" OR "bore-out syndrome" OR "bore out syndrome". Hakusanoja oli useita termin moninaisten kirjoitustapojen takia. Työssä tylsistymisestä (eng. *job boredom*) tein hakuja Human Relations -aikakausjulkaisusta hakusanalla "boredom". Tämän lisäksi lisää lähteitä löytyi näiden hakujen kautta löytyneiden artikkelien viittauksista ja lähdeluetteloista. Esitelläkseni aiheen ajankohtaisuutta mediassa, hain muutamia ei-tieteellisiä artikkeleita arvostetuista alan ammattilehdistä, Forbesista ja Harvard Business Reviewistä, hakusanoilla "bored" ja "boredom".

Kaiken kaikkiaan vertaisarvioituja artikkeleja työtylsistymisestä ja työssä tylsistymisestä löytyi noin 50 kappaletta. Näistä vain muutamit olivat osuvia ja merkityksellisiä tämän kirjallisuuskatsauksen kannalta. Varsin alhaisen artikkelimäärän vuoksi katsauksen lähdepohjaa on laajennettu koskemaan myös yleisesti tylsyyttä ja työssä tylsistymistä. Erityisesti esihenkilön työtylsistymiseen liittyviä tieteellisiä artikkeleita oli hyvin vähän saatavilla. Käytinkin yhtenä päälähteistäni Demirin (2024) harvinaista tutkimusta esihenkilöiden työtylsistymisestä. Työtylsistymisen tutkimuskohteina ovatkin yleisimmin työntekijät (Demir 2024). Miksi tutkimus on näin voimakkaasti painottunut työntekijöihin? Onko esihenkilön työtylsistymisestä vaikeampi saada tutkimustietoa? Myöntävätkö esihenkilöt ja johtajat olevansa tylsistyneitä työssään?

Tämän kirjallisuuskatsauksen keskeisin käsite on työtylsistyminen. Sitä on määritelty monin eri tavoin, eikä selkeitä yhtenäisiä määritelmiä ole. Olemassa olevia määritelmiä yhdistää kuitenkin negatiivisena nähty pahoinvoinnin tila, joka saa työntekijän kokemaan merkityksettömyyttä ja

välinpitämättömyyttä työtään kohtaan. Työtylsistymisen nähdään kehittyvän puutteellisista tai vajavaisista työn vaatimuksista.

Toinen tärkeä käsite on tylsyys, jota on määritelty esimerkiksi epämiellyttävänä, ohimenevänä mielentilana, jossa esiintyy kokonaisvaltaista kiinnostuksen puutetta ja vaikeutta keskittyä nykyiseen toimintaan (Fisher, 1993).

Kolmas käsite on työuupuminen. Vaikka tässä tutkielmassa ei tarkastella työuupumisen käsitettä itsenäisesti, se on tärkeää määritellä, jotta se voidaan erottaa käsitteellisesti erillisestä työtylsistymisen ilmiöstä. Työuupuminen on äärimmäisen uupumuksen tila, jolle on ominaista irrottautuminen (eng. *disengagement*) ja kognitiivinen ja emotionaalinen heikkeneminen (eng. *impairment*) (Harju ym. 2023). Työuupumisen katsotaan syntyvän liiallisista työn vaatimuksista, kun taas työtylsistymisen katsotaan syntyvän puutteellisista työn vaatimuksista.

Tässä kirjallisuuskatsauksessa ei ole käytetty tekoälyä missään kirjoitusprosessin vaiheessa.

2 Työtylsistyminen

Työtylsistyminen tarkoittaa negatiivista psykologista tilaa, jossa työhön liittyvän aktivaation taso (eng. *state of low work-related arousal*) on matala. Työtylsistyminen ilmenee kolmessa muodossa: työn merkityksen kriisinä, työssä tylsistymisenä ja kasvun ja kehityksen kriisinä. (Stock 2015.) Sen on esitetty olevan myös motivaatioon liittyvä työpahoinvoinnin tila (eng. *a motivational state of ill-being in the work domain*), joka leviää yleisesti koko mielenterveyteen vähentämällä tyytyväisyyttä elämään ja vähentämällä henkilön positiivista toimintaa (eng. *positive functioning*) sekä lisäämällä ahdistuksen ja masennuksen oireita (Li ym. 2024). Harju ja Hakanen (2016) puolestaan esittävät, että työpsykologian alalla työtylsistyminen määritellään psykologiseksi pahoinvoinnin tilaksi, johon liittyy tunnepitoisia (eng. *affective*) ja kognitiivisia komponentteja, jotka ilmenevät käyttäytymisessä. Tunnepitoinen komponentti viittaa kokemuksen epämiellyttävyyteen, kun taas kognitiivinen komponentti viittaa tilanteisiin, joissa työtehtävät eivät tuota tarpeeksi haastetta ja ärsykeitä, jotta ne herättäisivät mielenkiintoa.

Työtylsistymiselle ei siis vaikuta olevan yhtä tarkasti rajattua määritelmää, vaan määritelmät eroavat hieman toisistaan tutkimuksen näkökulmasta riippuen. Työtylsistymistä voidaan tarkastella vaikkapa motivaation kautta, kuten Li ym. 2024 esittävät, tai työn merkityksen kriisinä, kuten Stock 2015 esittää. Kaikkia määritelmiä yhdistää jossain määrin havainto pahoinvoinnin tilasta, jossa työhön liitettävä merkityksellisyys tai mielenkiinto on vähentynyt.

Rothlin ja Werder (2008) esittävät, että työtylsistyminen ilmaantuu, kun työstään etäännyneet työntekijät tulevat entistä välinpitämättömiksi työtään kohtaan ja lopulta kokevat olevansa täysin irtaantuneita yrityksestä ja sen intresseistä. Heidän mukaansa työtylsistymisen oireita voi olla jatkuva väsymys, liiallinen ärtymys, välinpitämättömyys ja aiempaa selvempi sisäänpäinkääntyneisyys. Rothlinin ja Werderin esitys ei paljasta sitä, miksi työntekijät alkavat alkujaan etäännyä työstään. Mikä saa työntekijät menettämään mielenkiintonsa siinä määrin, että tulevat työtylsistyneiksi ja irtaantuvat täysin työstään?

Työhönsä tyytyväinen työntekijä näkee työnsä merkityksellisenä. Tähän verrattuna työntekijä, joka kärsii työtylsistymisestä, Rothlinin ja Werderin vuonna 2008 julkaiseman kirjan² kuvauksen mukaan ”ei näe merkitystä työtehtävissään ja tietää hyvin, kuinka merkityksettöminä työtehtävät näyttävät hänelle”. (Stock 2015.) Myös Özsungurin (2020) mukaan työtylsistyminen saa työntekijät näkemään työnsä merkityksettömänä ja uskomaan, että heillä ei ole uramahdollisuuksia.

² Boreout! Overcoming Workplace Demotivation (2008)

Näiden esitysten mukaan työn merkityksellisyys vaikuttaa työtylsistymisen syntyyn. Tyytyväinen työntekijä näkee ja kokee merkityksellisyyttä, työtylsistynyt ei.

Harjun ym. (2023) mukaan työtylsistymisen voi kehittyä uupumisesta. Tämä voi kuvastaa prosessia, jossa uupuneet työntekijät menettävät merkityksen tunteen ja tarkoituksen työssään, joka on hedelmällistä maata tylsyydelle kasvaa. Tämä kuvaus selittää mahdollisia taustasyitä työtylsistymisen taustalla. Kenties uupuminen on se ilmiö, jonka kautta merkityksen tunne työssä menetetään ja se täten johtaa työtylsistymiseen. Toisaalta työtylsistymisen ja työuupuminen ovat toisistaan erillisiä ilmiöitä, joskin ne ovat jollain tapaa toisiinsa kietoutuneita. Harjun ym. (2023) mukaan työtylsistymisen on vastenmielinen kokemus, joka jo sellaisenaan on kuluttavaa ja stressaavaa (Danna & Griffin 1999, 362). On siis vaikea ja kenties mahdotonta sanoa, millainen yhteys uupumuksella ja tylsyydellä on suhteessa toisiinsa.

Mitä oikeastaan on tylsyyttä? Tylsyyttä voidaan pitää lähes vastakohtana Csikszentmihalyin nimeämälle flow-tilalle, joka on täydellisesti ja vaivattomasti keskittynyt tarkkaavaisuuden tila, jossa tehtävään uppoudutaan täysin ja mahdolliset häiriötekijät jäävät tietoisuuden ulkopuolelle (Fisher 1998). Tylsyyttä vaikuttaa aiheuttavan siis erilaiset häiriötekijät tarkkaavaisuutta vaativien tehtävien aikana.

Fisherin (1998) mukaan on esitetty, että tylsyyden kokemuksen keskiössä on keskittymiskyvyn vaikeudet (eng. *attentional difficulties*). Myös Özsungurin (2020) mukaan työtylsistymisen saa työntekijät uskomaan, että heillä on huomattavia ongelmia keskittymisessä työhön. Fisherin (1998) mukaan asiat, jotka häiritsevät keskittymistä tehtävän aikana, saattavat lisätä tylsyyden kokemusta tehtävään liittyen. Fisher käsittelee kahdenlaisia häiriön aiheuttajia: ulkoisia keskeytyksiä fyysisestä ympäristöstä sekä sisäisiä keskeytyksiä eli tehtävään liittymättömiä ajatuksia tämänhetkisistä huolenaiheista. Työtylsistymistä voi siis aiheuttaa työtehtävät katkaisevat ulkoiset keskeytykset, kuten kännykkään saapuva ilmoitusten ja viestien tulva, tai sisäiset keskeytykset, kuten haaveilu. Kenties työtylsistymistä voisi ehkäistä luomalla työympäristön, jossa olisi mahdollisimman vähän häiriötä aiheuttavia tekijöitä. Toisaalta esimerkiksi sisäisiä keskeytyksiä on vaikea estää, jos keskittymiskyvyssä on vaikeuksia.

2.1 Tausta ja kehitys

Cummingsin ym. (2016) mukaan jo 1800-luvulla, teollisen vallankumouksen kynnyksellä, Nietzsche antoi varoituksen, jonka mukaan konekulttuuri tulisi aiheuttamaan tylsyyttä

työntekijöille. Nyt, yli 130 vuotta myöhemmin uutiset ovat pullollaan esimerkkejä juuri tästä. Merkittävä osa aiemmista työtylsistymisen tutkimuksista ja katsauksista on keskittynyt pääosin ympäristöihin, joihin kuuluu toistuvia ja yksitoikkoisia fyysisiä toimia, kuten työskennellessä kokoonpanolinjalla. Tämä ei ole yllättävää ottaen huomioon teollisen massatuotannon nousun 1900-luvun alkupuolella. Myös Fisherin (1993) mukaan suuri osa tylsyyden tutkimuksesta on keskittynyt erittäin vähäisen stimulaation tehtäviin, jotka ovat toistuvia ja/tai koneen tahdissa tehtäviä.

Uudempi tutkimus on osoittanut, että tylsyyttä esiintyy henkisesti vaativissa olosuhteissa, joissa tarvitaan jatkuvaa tarkkaavaisuutta. Tylsistymistä esiintyy laaja-alaisesti myös toimistotyöympäristöissä. (Cummings ym. 2016.) On siis mielenkiintoista, miten tylsistymistä voi esiintyä sekä matalan stimulaation tehtävissä että korkean stimulaation tehtävissä, joissa vaaditaan jatkuvaa tarkkaavaisuutta. Kenties vähäistä stimulaatiota tuottaviin tehtäviin liittyvä työtylsistyminen syntyy liian vähäisen haasteen ja kevyen työtaakan kautta, kun taas voimakasta stimulaatiota tuottaviin tehtäviin työtylsistyminen syntyy uupumuksen kautta, johon voisi ajautua työtehtävässä, jossa vaaditaan jatkuvaa tarkkaavaisuutta.

2.2 Vaikutukset organisaatioon

Miten työtylsistyminen kehittyy organisaatiossa? Demirin (2024) mukaan työtylsistymisen kehittymistä organisaatiossa voi aiheuttaa työntekijän koulutus- ja taitotasoa alempien työtehtävien jakaminen työntekijälle, kehittävän koulutuksen puute, suljettu johtamistyyli (eng. *closed management style*) sekä aloitteellisuuden ja desentralisaation (eng. *devolution*) paheksuminen.

Työtylsistyminen voi aiheuttaa negatiivisia asenteita ja käytöstä työpaikalla (Özsungur, 2020). Organisaation ilmapiiri ja hyvinvointi voi joutua vaakalaudalle, mikäli työyhteisössä esiintyy työpahoinvointia. Terve ja hyvinvoiva työyhteisö on edellytys tehokkaalle työn tekemiselle. Toimistotyöympäristöissä tylsyyden negatiiviset seuraukset ovat esimerkiksi toistuvia poissaoloja ja huonoa pysyvyyttä (eng. *retention*) työssä (Cummings ym. 2016).

Työtylsistyminen voi aiheuttaa taloudellisia seurauksia. Dannan ja Griffinin (1999) mukaan työntekijöiden terveyteen ja hyvinvointiin vaikuttavilla tekijöillä voi olla merkittävä vaikutus organisaation taloudelliseen tilanteeseen ja kannattavuuteen. Vaikutus voi syntyä suorista tai epäsuorista taloudellisista kustannuksista, kuten myös työntekijöiden haitallisesta käytöksestä.

Terveys ja hyvinvointi voivat vaikuttaa sekä työntekijöihin että organisaatioihin negatiivisella tavalla. Työpahoinvoivat työntekijät voivat olla vähemmän tuottavia, tehdä huonompia valintoja,

olla todennäköisemmin poissa töistä, ja heidän tekemänsä panokset organisaatioon pienentyvät. (Danna & Griffin 1999, 358.) Pahoinvoinnin seuraukset ja niiden hinta voivat olla vakavia niin työntekijöille, organisaatioille kuin koko yhteiskunnalle. Sairaspoissaolot, irtisanoutumiset ja työntekijöiden välinpitämättömyys yrityksen intressejä kohtaan aiheuttavat kuluja yritykselle ja heikentävät sen toimintakykyä.

Liian yksinkertaiset tai rutiininomaiset työtehtävät suhteessa omaan pätevyyteen voivat aiheuttaa työtylsistymistä. Työntekijä voi siis olla ylipätevä työhönsä. Bochoridoun ja Gkorezisin (2024) mukaan yksi ylipätevyyden (eng. *overqualification*) tutkimuksen voimakkaimmista lopputuloksista on työntekijöiden aikomus jättää organisaatio (eng. *intention to leave the organisation*) eli ITL. Yksilöiden käsitykset ylipätevyydestä johtavat todennäköisesti korkeampaan työtylsistymisen tasoon ja siten korkeampaan ITL:n. Tutkijat ovat havainneet ITL:n olevan ratkaisevassa asemassa arvioidessa työntekijöiden lähtöhalukkuutta työstä. Taloudellisesta näkökulmasta työntekijöiden vaihtuvuus aiheuttaa suuria kustannuksia organisaatiolle uusien työntekijöiden rekrytoinnin ja perehdytyksen kautta. Lisäksi ylipätevien työntekijöiden menettäminen heikentää organisaation kyvykkyyttä (eng. *bench strenght*) ja kykyjen monimuotoisuutta (eng. *talent depth*). (Bochoridou & Gkorezis 2024.)

Jotta näitä taloudellisia vaikutuksia voitaisiin vähentää ja työntekijöiden terveyttä ja hyvinvointia parantaa, organisaatio voi lievittää työpaikan stressitekijöitä. Yksi keino voi olla liian korkean työkuorman keventäminen tai liian kevyen työkuorman lisääminen. (Danna & Griffin 1999.) Yrityksessä tulisi tarkastella työntekijöiden pätevyyttä ja voimavaroja suhteessa työkuorman määrään ja tehdä tarvittavia muutoksia tilanteen parantamiseksi.

2.3 Työtylsistymiseen liittyvä läheinen keskustelu

Työtylsistymisen vaikutuksista terveyteen on käyty keskustelua tutkimuskirjallisuudessa. Seppälän ym. (2024) artikkelin mukaan tylsyyden on esitetty olevan epäaktiivinen, matalan aktivaation kokemus (eng. *a deactivated, low-arousal experience*) (Daniels 2000, 276), joten sen ei pitäisi olla kuluttavaa tai rasittavaa. On jopa esitetty, että tylsyyden tunteella voi olla positiivisia seurauksia, kuten luovuutta ja prososiaalista käyttäytymistä. Toisaalta jotkin tutkimukset ovat liittäneet tylsyyden turhautumiseen, ahdistukseen, vihaan, ärtymykseen ja levottomuuteen. Tämä viittaa siihen, että tylsyyden voi olla myös negatiivinen, korkean aktivaation kokemus, joka voi aiheuttaa riskejä terveydelle ja hyvinvoinnille (Danna & Griffin 1999).

Čopkován (2021) mukaan Rothlin ja Werder esittävät, että työtylsistyminen on työuupumuksen vastakohta. Muut tutkijat ovat löytäneet useita yhteisiä tekijöitä näiden kahden syndrooman väliltä. Työtylsistyminen on käsitteellisesti erillinen työuupumuksesta (Harju & Hakanen 2016). Se kuitenkin liitetään myös muihin psykologisen hyvinvoinnin käsitteisiin (Harju ym. 2023).

Seppälän ym. (2024) mukaan satunnainen työssä tylsistyminen on tavallista ja yleensä täysin harmiton kokemus. Kuitenkin mitä useammin työtylsistymistä koetaan, sitä haitallisempaa se todennäköisesti on (Daniels 2000). Tutkimuksissa on saatu tätä tukevia tuloksia, joiden mukaan työtylsistyminen on positiivisesti yhteydessä työuupumukseen sekä negatiivisesti yhteydessä itse arvioituun työkykyyn ja terveyteen. Myös Harjun ym. (2023) mukaan aiemmat tutkimukset ovat erityisesti esittäneet työtylsistymisen olevan positiivisesti yhteydessä työuupumukseen ja negatiivisesti työhön sitoutumiseen. Özsungurin (2020) mukaan työtylsistymisen ja masennuksen, ahdistuksen ja stressin välillä on todettu positiivinen yhteys.

Työtylsistymiseen liittyvässä läheisessä keskustelussa käsitellään siis erityisesti työuupumusta ja sen yhteyttä työtylsistymiseen. Lisäksi keskusteluun liitetään yleisemmin terveyteen ja hyvinvointiin liittyviä aiheita ja ilmiöitä. Voidaan siis sanoa, että työtylsistyminen on selkeästi jollain tavalla kietoutunut työuupumukseen ja muihin työpahoinvoinnin muotoihin. Vaikka ilmiö on muista työpahoinvoinnin muodoista erillinen, niistä ei kuitenkaan voida keskustella täysin toisistaan irrallisina ilmiöinä.

Danielsin (2000) mukaan viisi affektiivisen hyvinvoinnin muotoa suhteessa työkontekstiin (eng. *affective well-being in relation to the work context*) ovat ahdistus-mukavuus (eng. *anxiety-comfort*), masennus-mielihyvä (eng. *depression-pleasure*), tylsyyys-innostus (eng. *bored-enthusiastic*), väsymys-virkeys (eng. *tiredness-vigour*) ja viha-tyyneys (eng. *angry-placid*). Viiden affektiivisen hyvinvoinnin muodon malli saa tukea Danielsin tekemässä analyysissä. Tylsyyden on siis havaittu olevan hyvinvointiin vaikuttava tekijä työkontekstissa. Jatkuva tylsyyden tai väsymyksen kokeminen voi muuttua epämiellyttäväksi (Daniels 2000), ja täten vaikuttaa hyvinvointiin.

3 Esihenkilön työtylsistyminen

Työtylsyyden kokemus ei vaikuta olevan rajoittunut ainoastaan toistuvaa ja rutiininomaista työtä tekeviin ruumiillisen työn tekijöihin (eng. *blue collar workers*) ja toimistotyöntekijöihin. Jo 90-luvulla tieteelliset aikakausjulkaisut julkaisivat artikkeleja johdon huonovointisuudesta (eng. *managerial malaise*) ja tylsyyden kokemuksista johdossa. (Fisher 1993.)

3.1 Tietotyö ja tylsistyminen

On erikoista, että tylsyyden kokemuksia raportoidaan myös tietotyössä, joka oletettavasti poikkeaa täysin teollisista tai byrokraattisista työympäristöistä. Tietotyön usein ajatellaan antavan tekijöilleen mahdollisuuden luovuuteen, ongelmanratkaisuun ja täten itsensä toteuttamiseen. Työtehtävät ovat usein monitahoisia ja vaihtelevia, jolloin työn käytännöt eivät voi noudattaa tiettyjä rutiineja. Voidaan siis olettaa, että tietotyötä tekevät pätevät ja ammattitaitoiset yksilöt, joille annetaan huomattavasti autonomiaa ja itsenäisyyttä jokapäiväisessä työssään. Miksi silti tietotyötä tekevät tylsistyvät? (Costas & Kärreman 2016.)

Tylsistymisen kokemukset Costasin ja Kärremanin (2016) mukaan johtuvat vääristyneistä odotuksista (eng. *misaligned expectations*). Virheelliset, kenties epärealistiset mielikuvat tietotyöstä ja työntekijän identiteetistä suhteessa työelämän realiteetteihin voivat aiheuttaa pettymyksiä ja näin pahoinvointia. Kun vastavalmistunut opiskelija saa ensimmäisen työpaikkansa asiantuntijana, hän kuvittelee astuvansa rooliin, jossa hänen odotetaan olevan erittäin ammattitaitoinen ja tehokas työntekijä ja jonka työpäivät ovat täynnä luovaa, itsenäistä ja palkitsevaa työtä. Kun kuvitelmat eivät vastaakaan odotuksia, alun innostus voi muuttua tylsistymiseksi.

Vaikuttaa siltä, että työntekijöillä voi olla vääristynyt ja epärealistinen kuva ammattinsa keskivertotekijästä sekä työn luonteesta. Työtylsistymistä voisi siis ennaltaehkäistä madaltamalla ennako-odotuksia ja lisäämällä tietoa tyypillisestä, arkipäiväisestä työskentelystä.

Costasin ja Kärremanin (2016) mukaan tietotyössä kohdattu tylsyyt voi syntyä identiteetin säätelystä (eng. *identity regulation*), jota yrityksen luomat diskurssit ammattitaidosta, luovuudesta, oppimisesta, autonomiasta ja eliitistä edistävät. Nämä diskurssit luovat yrityksen työntekijöille erottuvan, houkuttelevan ja viehättävän konsultti-identiteetin, jota kohti he pyrkivät, mutta joutuvat ponnistelemaan, jotta voisivat soveltaa tätä omaksuttua identiteettiä käytännön työssä. Tämän seurauksena he tylsistyvät.

Identiteetin säätely oleellisesti muovaa työntekijöiden mielikuvia itsestään suhteessa työhön ja organisaatioon. Johtamisen diskurssit ovat täynnä merkityksiä, joiden tarkoituksena on vakuuttaa työntekijät siitä, että he ovat tietotalouden suunnannäyttäjiä ja edelläkävijöitä. Tätä ihannemielikuvaa vahvistetaan myös ulkoisesti, esimerkiksi yrityslehdissä esiintyvien kuvien avulla. Nämä ennako-odotukset eivät täyty yrityksiin tullessa. Niihin liittyy liiallisia toiveita tietotyön luonteesta mutta myös sellaisen ihanneminän toteuttamisesta, jotka eivät täyty jokapäiväisessä työssä. Tylsän työn tekeminen johtaa tylsistymiseen. (Costas & Kärreman 2016.)

Tästä herää kysymys, onko yritysten edun mukaista, että yksilöitä houkutellessaan tiettyihin ammatteihin liioiteltujen tai kaunisteltujen mielikuvien avulla? Lopputulemana voi olla työhönsä pettynyt ja tylsistynyt työntekijä, joka ei ole hyvinvoiva eikä täten tehokas. Kenties mielikuvien avulla saa hyvin työntekijöitä, mutta tyytyväistä, pysyvää työvoimaa voi olla vaikea saavuttaa.

3.2 Syitä

Demir (2024) tutki esihenkilöiden työtylsistymisen syitä ja seurauksia. Hänen mukaansa esihenkilöiden työtylsistymisen syitä (eng. *antecedents*) on useita. Tutkimuksessa havaittuja syitä olivat

- oman työskentelykapasiteetin alittaminen työssä, kuten kevyt työkuorma, helppo työ ja työtehtävien liian nopea valmistuminen työaikaan nähden

Esihenkilöt ovat kyllästyneitä työskentelemään riittämättömällä työmäärällä ja alhaisella vastuulla. He ovat tylsistyneitä, koska pystyvät tekemään työnsä ilman vaikeuksia ja ilman henkisiä ärsykeitä (eng. *mental stimuli*). Helpon työn ja riittämättömän työmäärän takia he saavat työtehtävänsä valmiiksi ennenaikaisesti ja tylsistyvät jäljellä olevana aikana. (Demir 2024.)

- rutiinityö, kuten pitkään jatkuvat toistuvat työtehtävät ja innovaation esteet

Esihenkilöt ovat tylsistyneitä, koska ovat olleet samassa ammatissa ja samassa roolissa useiden vuosien ajan ja tehneet samoja työtehtäviä pitkään. He ovat kyllästyneitä kyvyttömyyteen saada uutta ja ajan tasalla olevaa tietoa, ja kyvyttömyyteen synnyttää uusia ja ajankohtaisia ideoita jatkuvan rutiinityön vuoksi. (Demir 2024.)

- työssä tylsistyminen, kuten sisätiloissa tylsistyminen, toimistotyöhön tylsistyminen, työkavereihin tylsistyminen

Esihenkilöt ovat tylsistyneet jatkuvaan sisätiloissa, pöydän ääressä tapahtuvaan työskentelyyn. He ovat kyllästyneitä samojen henkilöiden jatkuvaan näkemiseen, olemaan tekemisissä liian monien henkilöiden kanssa sekä ammattitaidottomien henkilöiden kanssa työskentelyyn. (Demir 2024.)

- tekniset ongelmat, kuten työn monimutkaisuus ja pitkittyminen, työvälineiden puute

Esihenkilöt ovat tylsistyneet työn tarpeettomaan monimutkaisuuteen ja pitkittymiseen sekä odotteluun työvälineiden puuttumisen takia (Demir 2024).

- eettiset ongelmat, kuten kritiikki ja arvostelu, poliitikkojen väliintulot, työpaikkakiusaaminen

Esihenkilöt ovat kyllästyneitä ympärillään olevilta tulevaan kritiikkiin ja arvosteluun. He ovat kyllästyneitä poliitikkojen tekemiin väliintuloihin sekä heidän omilta esihenkilöiltänsä kohtaamaansa kiusaamiseen (eng. *mobbing*). (Demir 2024.)

- sosialisoitumisen ongelmat, kuten virtuaalinen työskentely ja yksin työskentely

Esihenkilöt ovat tylsistyneitä, koska ne seminaarit, työpajat ja koulutukset joihin he osallistuvat, järjestetään virtuaalisesti. He ovat tylsistyneitä, koska he työskentelevät yksin toimistossa ja joskus jopa koko osastolla. (Demir 2024.)

3.3 Seurauksia

Demirin (2024) mukaan työtylsistymisen seurauksia esihenkilöillä on

- työn ongelmat, kuten alhainen motivaatio ja suorituskyky, eristäytyminen ja etäännyttäminen, turtuminen, unelmointi ja haaveilu sekä huono itsetunto

Esihenkilöt eivät ole motivoituneita työssään ja heidän suorituskykynsä on heikko. He etäännyttävät itsensä uratavoitteistaan ja työkavereistaan. He uskovat näivettyvänsä ammatissaan ja harkitsevat aseman tai roolin vaihtamista työpaikalla tai jopa ammatin vaihtoa. Esihenkilöt turtuvat, eli eivät enää välitä työhön liittyvistä asioista. Esihenkilöt ajattelevat yksityisasiotaan ja tulevaisuudensuunnitelmiaan työajalla. He myös näkevät itsensä tarpeettomina, koska he ovat joutilaana töissä. He eivät usko ansaitsevansa palkkaansa ja kokevat syyllisyyttä. (Demir 2024.)

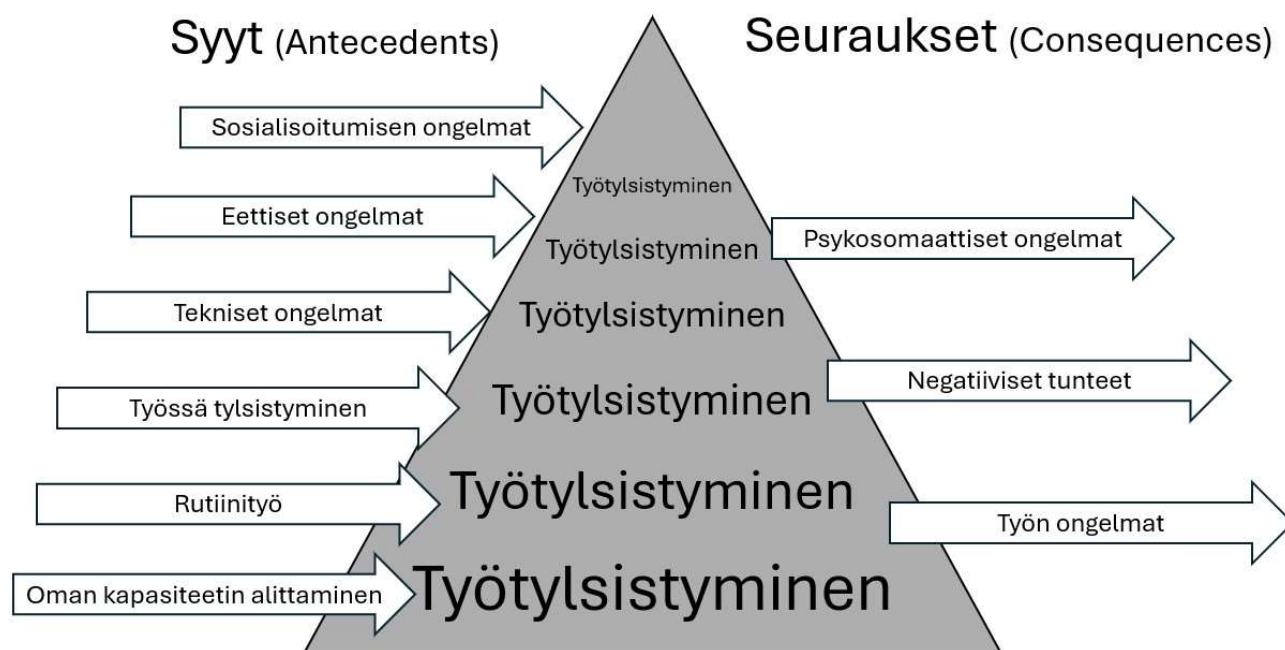
- negatiiviset tunteet, kuten masennus, levottomuus, sisäänpäinkääntyneisyys sekä tylsyyden hyväksyminen

Esihenkilöt tuntevat olonsa kireäksi, ahdistuneeksi, liiallisen tylsistyneeksi, masentuneeksi ja joskus tuntevat tarvetta hengittää. He ovat onnettomia, kykenemättömiä nauttimaan elämästä, katkeroituneita, herkkiä ja haavoittuvia. Esihenkilöt ovat levottomia, huolestuneita, aggressiivisia ja hermostuneita. He hiljenevät ja lopettavat kommunikoimisen toisten ihmisten kanssa. He ovat aluksi tyytymättömiä alhaiseen työmäärään, mutta hyväksyvät sen ajan kanssa. (Demir 2024.)

- psykosomaattiset ongelmat, kuten päänsärky, suolisto-ongelmat, väsymys ja unihäiriöt

Esihenkilöt kärsivät ajoittain päänsärystä ja heillä on suolisto-ongelmia. He kärsivät kroonisesta väsymyksestä, fyysisestä huonovointisuudesta (eng. *physical malaise*), unettomuudesta, liiallisesta nukkumisesta tai narskuttavat hampaitaan öisin.

3.3.1 Malliehdotus esihenkilöiden kokeman työtylsistymisen syistä ja seurauksista



Kuvio 1 Demir (2024) Malliehdotus esihenkilöiden kokeman työtylsistymisen syistä ja seurauksista

Kuviossa 1 oleva kolmio kuvastaa työtylsistymistä. Kolmion leveä pohja on alue, jolla työtylsistymistä koetaan voimakkaasti. Tätä on havainnollistettu kirjainten suurella koolla. Kun kolmiossa siirrytään ylöspäin, kirjainten koko pienenee ja alue kapenee, eli työtylsistymisen kokemus vähenee. Demirin (2024) haastattelututkimuksessa esiintyvien vastausten teemoja on

merkitty kuvioon 1. Vasemmalla olevat nuolet kuvaavat työtylsistymiseen johtavia syitä ja oikealla olevat nuolet kuvaavat työtylsistymisen seurauksia. Kolmion alaosassa sijaitsevat teemat esiintyvät vastauksissa eniten, ja määrä vähenee, mitä ylemmäs kolmiossa edetään. Mallin mukaan eniten työtylsistymistä aiheuttivat oman työskentelykapasiteetin alittaminen ja rutiinistyö. Työntekijä tylsistyy liian vähän haastetta ja vastuuta antavassa rutiinistyössä, jota on tehty pitkään ja joka ei kehity ja uudistu. Voimakkaimpia seurauksia ovat ongelmat työssä, kuten motivaation puute, heikko suorituskyky ja työstä ja työkavereista etääntyminen. Demirin (2024) mukaan tämä malli auttaa tutkijoita ymmärtämään ja antaa selityksen työtylsistymisen syille ja seurauksille.

3.4 Ratkaisuja ja toimintamalleja

Työtylsistymisen syiden ja seurausten tutkiminen voi lisätä esihenkilöiden tietoisuutta ongelmasta. Tieto oireista, kuten työn määrästä, kiinnostuksen puutteesta ja matalasta motivaatiosta voi auttaa esihenkilöitä ymmärtämään sekä työntekijöiden että itsensä tilannetta ja luomaan keinoja negatiivisten vaikutusten vähentämiseksi. Lisäksi tunnistamalla työtylsistymisen ensioireita, johto voi luoda ennaltaehkäiseviä ja aikaisen puuttumisen strategioita työpaikalle. Näin työtylsistymisen eteneminen voidaan estää tai sen vaikutuksia voidaan minimoida. Työtylsistymisen syiden ja seurauksien ymmärtäminen voi auttaa tekemään tarvittavia muutoksia tuottavuuteen ja tehokkuuteen, ja täten edesauttaa työpaikan ongelmien tunnistamisessa ja työympäristön kehittämisessä. (Demir, 2024.)

Demirin (2024) tutkimuksessa haastateltavilta esihenkilöiltä kysyttiin ”Mitä ovat ratkaisuehdotuksesi vähentääksesi tylsyyttä töissä?”. Haastateltavilta saatiin erilaisia suosituksia, jotka voisivat estää sekä esihenkilöiden että työntekijöiden tylsistymistä töissä. Esihenkilöiden osalta työtylsistymisen eli boreout-ilmiön säätely jää esihenkilöiden tai työnantajien omiin käsiin. Työtylsistymistä ei esihenkilönä helposti paljasteta tai siitä kärsimistä ei ilmaista, mikä vaikeuttaa sen havaitsemista. Työnantajien tulisi olla tietoisia ilmiöstä, esihenkilöiden tulisi lisätä tietoisuutta asiasta ja tarvittaviin toimenpiteisiin pitäisi ryhtyä ajoissa niin henkilökohtaisesti kuin hallinnollisestikin.

Demirin (2024) tutkimuksessa esihenkilöiden osalta esitettiin seuraavanlaisia ratkaisuehdotuksia:

Haasteita ja autonomiaa: Esihenkilöille tulisi antaa enemmän kontrollia työtehtävistään ja projekteistaan. Autonomia ja haastavat projektit pitävät heidät sitoutuneina ja kiinnostuneina työstään.

Työkiertoa: Heitä tulisi kannustaa ottamaan vastaan uusia vastuita tai osallistumaan työkiertoon säännöllisesti. Tämä ehkäisee yksitoikkoisuutta ja antaa mahdollisuuden oppia uutta.

Ammatillista kehittämistä: On panostettava koulutus- ja kehitysohjelmiin, jotka auttavat esihenkilöitä laajentamaan tietojaan ja taitojaan. Kasvu- ja kehitysmahdollisuuksien antaminen voi tehdä työstä kannustavampaa ja jännittävämpää.

Tue innovaatioita ja luovuutta: Organisaatioon tulisi luoda innovaatioita tukeva kulttuuri, jossa arvostetaan ja palkitaan innovatiivista ajattelua. Esihenkilöiden kannustaminen keksimään uusia ideoita ja toteuttamaan niitä voi pitää heidät motivoituneina ja kiinnostuneina tehtävistään. Heille tulisi antaa aikaa pitää aivoriisiä (eng. *brainstorming*) ja tutkailla uusia ideoita. Ajan varaaminen innovoinnille voi inspiroida uutta ajattelua ja intoa työhön.

Tunnusta ja arvosta: Esihenkilöiden ponnisteluja ja saavutuksia tulisi tunnustaa ja arvostaa. Huomiointi voi parantaa ”taisteluhenkä” (eng. *morale*) ja saada heidät tuntemaan itsensä arvostetuiksi, mikä vähentää tylsistymisen todennäköisyyttä.

Poikkitoiminnallista yhteistyötä: Yhteistyötä toisten tiimien tai osastojen kanssa tulisi järjestää. Vuorovaikutus eri kollegoiden kanssa ja erilaisten projektien parissa voi katkaista rutiinit ja tuoda vaihtelua työhön.

Joustava työympäristö: Työaikoihin tai etätyömahdollisuuksiin tulisi mahdollisuuksien mukaan tarjota joustavuutta. Joustavampi työympäristö voi auttaa esihenkilöitä hallitsemaan työn ja vapaa-ajan tasapainoa ja näin vähentämään työtylsistymistä.

Tue työn ja vapaa-ajan tasapainoa: Esihenkilöitä tulee myös tukea työn ja vapaa-ajan tasapainon hallinnassa. On tärkeää pitää huolta, että esihenkilöt eivät kuormitu liiallisella työmäärällä. Tasapaino antaa heille mahdollisuuden viettää aikaa henkilökohtaisten kiinnostuksen kohteidensa parissa työn ulkopuolella, mikä voi ehkäistä työtylsistymistä.

Edistä avointa kommunikaatiota: Organisaatiossa tulisi kannustaa avoimeen ja rehelliseen kommunikaatioon. Esihenkilöiden tulisi tuntea olonsa turvalliseksi keskustellessaan haasteistaan ja kiinnostuksen kohteistaan, joka johtaa mahdollisiin muutoksiin heidän rooleissaan.

Ryhmäytä: Työyhteisössä tulisi järjestää ryhmäytämiskäytännöitä ryhmähengen kasvattamiseksi ja positiivisen työympäristön luomiseksi. Vahvan tiimidynamiikan rakentaminen voi tehdä työstä nautinnollisempaa ja tyydyttävämpää.

Säännöllistä palautetta ja arviointia: Esihenkilöille tulisi antaa säännöllistä palautetta suorituksestaan. Rakentava palaute auttaa heitä pysymään keskittyneinä ja parantamaan jatkuvasti taitojaan.

4 Johtopäätökset ja yhteenveto

Työtylsistymisen tutkimus on ollut vähäistä ja johtamiskirjallisuudessa se on jäänyt paljolti vaille huomiota ja sitä on vähätelty ongelmana (Carroll ym. 2010). Työtylsistyminen voidaan nähdä tabuna, joka jää piiloon ja siten huomaamatta. Erityisesti toimihenkilöiden työtylsistymisen tutkiminen on ollut niukkaa. (Harju & Hakanen 2016.) Tylsistyminen on kuitenkin merkittävä työpahoinvoinnin muoto, joka on jossain määrin tuttu lähes jokaiselle työntekijälle. Se vaikuttaa useisiin eri toimialoihin ja pahoinvoinnin seuraukset ja niiden hinta voivat olla vakavia niin työntekijöille, organisaatioille kuin koko yhteiskunnalle. Tästä syystä työtylsistyminen pitäisi nostaa muiden työpahoinvoinnin muotojen rinnalle keskusteluissa ja erityisesti tutkimuksessa, jotta ilmiö tunnettaisiin paremmin.

Aihe ei siis saa yhtä paljon huomiota kuin muut työpahoinvoinnin muodot, joista tunnetuin on työuupumus. Seppälän ym. (2024) mukaan työtylsistymisen ja työuupumuksen syntyvät ovat erilaisia. Työtylsistymisen katsotaan yleisesti johtuvan työn riittämättömistä vaatimuksista. Työuupumus taas johtuu liiallisista työn vaatimuksista. Niiden seuraukset on kuitenkin samankaltaisia. Työtylsistyminen on käsitteellisesti erillinen työuupumuksesta (Harju & Hakanen 2016). Joidenkin tutkijoiden mielestä työtylsistyminen on työuupumuksen vastakohta, mutta eriäviäkin mielipiteitä on. Tutkimuksissa on löydetty useita yhteisiä tekijöitä työuupumuksen ja työtylsistymisen välillä. (Čopková 2021.) Aiemmat tutkimukset ovat erityisesti esittäneet työtylsistymisen olevan positiivisesti yhteydessä työuupumukseen (Harju ym. 2023).

Tutkimuskysymykseni ovat *Millaisena ilmiönä työtylsistyminen kuvataan tutkimuskirjallisuudessa?* sekä *Millaisena ilmiönä esihenkilön työtylsistyminen kuvataan tutkimuskirjallisuudessa?*

Tutkimuskirjallisuudessa työtylsistyminen kuvataan negatiivisena psykologisena tilana, jossa työhön liittyvän aktivaation taso on matala (Stock 2015). Sitä kuvataan myös motivaatioon liittyvänä työpahoinvoinnin tilana, joka vähentää yleistä tyytyväisyyttä elämään ja lisää ahdistuksen ja masennuksen oireita (Li ym. 2024). Työpsykologian alalla työtylsistyminen kuvataan psykologisen pahoinvoinnin tilana, johon liittyy tunnepitoisia ja kognitiivisia komponentteja, eli tunne kokemuksen epämiellyttävyydestä sekä kognitiivisten haasteiden ja ärsykkeiden puutetta. (Harju & Hakanen 2016). Kuvaukset eroavat jonkin verran toisistaan näkökulmasta riippuen, mutta niitä yhdistää näkemys negatiivisesta pahoinvoinnin tilasta.

Työtylsistymisen seurauksina on havaittu esimerkiksi jatkuvaa väsymystä, liiallista ärtymystä, välinpitämättömyyttä, aiempaa selvempää sisäänpäinkääntyneisyyttä (Rothlin & Werder 2008) sekä uupumusta, tyhjyyden tunnetta, motivaation puutetta, ahdistusta ja masennusta (Abubakar ym. 2021). Työtylsistymisen seurauksien kuvauksia yhdistää siis näkemys uupumisesta ja väsymisestä sekä tyhjyyden tai välinpitämättömyyden tunteesta suhteessa työhön. Työtylsistymisestä kärsivä ihminen on välinpitämätön työtään kohtaan, eikä näe merkitystä työssään (Stock 2015). Työstään etääntyneet työntekijät tulevat entistä välinpitämättömiksi ja lopulta kokevat olevansa täysin irtaantuneita yrityksestä ja sen intresseistä (Rothlin & Werder 2008).

Tutkimuskirjallisuudessa esihenkilön työtylsistymistä on tutkittu hyvin vähän. Saatavilla olevan tutkimustiedon mukaan työtylsistymistä esiintyy myös tietotyötä ja esihenkilötyötä tekevien keskuudessa. Mielenkiintoista on, että työtylsistymistä havaitaan myös vaativissa ja monipuolisissa tietotyötehtävissä, eikä ainoastaan monotonisten ja yksinkertaisten työtehtävien yhteydessä, kuten aiemmin on perinteisesti ajateltu.

Costasin ja Kärremanin (2016) mukaan tietotyössä työtehtävät ovat usein monipuolisia ja vaihtelevia, ne antavat mahdollisuuden luovuuteen ja ongelmanratkaisuun ja sen tekijöille annetaan yleensä huomattavasti autonomiaa työn tekemiseen. Miksi silti tietotyöläisetkin tylsistyvät? Costas ja Kärreman (2016) esittävät, että työtylsistymisen voi johtua vääristyneistä odotuksista. Virheelliset ja epärealistiset mielikuvat ja odotukset tietotyön luonteesta suhteessa työelämän realiteetteihin voivat aiheuttaa pettymyksiä ja pahoinvointia. Työtylsistymisen voi syntyä identiteetin säätelystä, joka muovaa työntekijöiden mielikuvia itsestään suhteessa työhön. Kun liialliset toiveet työn luonteesta ja ihanneminän toteuttamisesta eivät jokapäiväisessä työssä täyty, voi se johtaa tylsistymiseen.

Demirin (2024) tutkimuksessa havaittiin, että esihenkilöt kokevat työtylsistymistä, ja siinä eriteltiin useita erilaisia syitä ja seurauksia esihenkilön työtylsistymiselle. Tutkimuksen mukaan oman työskentelykapasiteetin alittaminen sekä rutiinityö aiheuttivat voimakkaimmin työtylsistymistä. Voimakkaimpia seurauksia oli erilaiset työn ongelmat ja negatiiviset tunteet. Demirin (2024) mukaan työtylsistymisen syiden ja seurausten tutkiminen voi lisätä esihenkilöiden tietoisuutta ongelmasta ja auttaa heitä luomaan keinoja negatiivisten vaikutusten vähentämiseksi.

Lähteet

- Abubakar, A. M. – Rezapouraghdam, H. – Behraves, E. – Megeirhi, H. A. (2021) Burnout or boreout: A meta-analytic review and synthesis of burnout and boreout literature in hospitality and tourism. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, Vol. 31, (4), 458–503.
- Bochoridou, A. – Gkorezis, P. (2024) Perceived overqualification, work-related boredom, and intention to leave: examining the moderating role of high-performance work systems. *Personnel Review*, Vol. 53, (5), 1311–1330.
- Carroll, B. J. – Parker, P. – Inkson, K. (2010) Evasion of boredom: An unexpected spur to leadership? *Human Relations*, Vol. 63, (7), 1031–1049.
- Čopková, R. (2021) The relationship between burnout syndrome and boreout syndrome of secondary school teachers during COVID-19, *Journal of Pedagogical Research*, Vol. 5, (2), 138–151.
- Costas, J. – Kärreman, D. (2016) The bored self in knowledge work. *Human Relations*, Vol. 69, (1), 61–83.
- Cummings, M. L. – Gao, F. – Thornburg, K. M. (2016) Boredom in the Workplace: A New Look at an Old Problem. *Human Factors*, Vol. 58, (2), 279–300.
- Daniels, K. (2000) Measures of five aspects of affective well-being at work. *Human Relations*, Vol. 53, (2), 275–294.
- Danna, K. – Griffin, R. W. (1999) Health and Well-Being in the Workplace: A Review and Synthesis of the Literature. *Journal of Management*, Vol. 25, (3), 357–384.
- Demir, F. (2024) Boreout Syndrome in Managers: A Qualitative Study on Antecedents-Consequences and Solution Suggestions. *Cankiri Karatekin University Journal of the Faculty of Economics and Administrative Sciences*, Vol. 14, (1), 61–87.
- Farsai, R. (2024) Why One-Third Of Your Workforce Is Drowning In Boredom. *Forbes* <<https://www.forbes.com/councils/forbescommunicationscouncil/2024/12/06/why-one-third-of-your-workforce-is-drowning-in-boredom/>>, haettu 19.12.2024
- Fisher, C. D. (1993) "Boredom at work: A neglected concept" *Human Relations*, Vol. 46, (3), 395–417
- Fisher, C. D. (1998) Effects of external and internal interruptions on boredom at work: Two studies, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19, (5), 503.
- Gkorezis, P. – Kastritsi, A. (2017) Employee expectations and intrinsic motivation: work-related boredom as a mediator. *Employee Relations*, Vol. 39, (1), 100–111.

- Gourani, S. (2024) Why Boredom Is A Hidden Danger In The Workplace. *Forbes*
<<https://www.forbes.com/sites/soulaimagourani/2024/04/29/the-hidden-dangers-of-workplace-boredom/>>, haettu 19.12.2024
- Harju, L. K. – Seppälä, P. – Hakanen, J. J. (2023) Bored and exhausted? Profiles of boredom and exhaustion at work and the role of job stressors. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 144, 103898.
- Harju, L. K. – Hakanen, J. J. (2016) "An employee who was not there: a study of job boredom in white-collar work", *Personnel Review*, Vol. 45, (2), 374–391.
- Kohler, L. (2022) Why Boredom At Work Is More Dangerous Than Burnout. *Forbes*
<<https://www.forbes.com/sites/lindsaykohler/2022/07/26/why-boredom-at-work-is-more-dangerous-than-burnout/>>, haettu 19.12.2024
- Li, J. – Kaltiainen, J. – Hakanen, J. J. (2024) Job boredom as an antecedent of four states of mental health: life satisfaction, positive functioning, anxiety, and depression symptoms among young employees – a latent change score approach. *BMC Public Health*, Vol. 24, 907.
- Meister, A. – Stavskaya, A. (2023) The Benefits of Being Bored at Work. *Harvard Business Review Digital Articles*, 1–7. <<https://hbr.org/2023/07/the-benefits-of-being-bored-at-work>>, haettu 19.12.2024
- Moss, J. (2023) Creating a Happier Workplace Is Possible — and Worth It. *Harvard Business Review Digital Articles*, 1–9. <<https://hbr.org/2023/10/creating-a-happier-workplace-is-possible-and-worth-it>>, haettu 19.12.2024
- Rothlin, P. – Werder, P. (2008) Chairman of the Bored. *Accountancy Age*, 19.
- Seppälä, P. – Harju, L. – Virkkala, J. – Hakanen, J. J. (2024) Is boredom at work bad for your health? Examining the links between job boredom and autonomic nervous system dysfunction. *Stress and Health*, Vol. 40, (3).
- Sharot, T. – Sunstein, C. R. (2024) The Key to a Fulfilling Career? Variety. *Harvard Business Review Digital Articles*, 1–5. <<https://hbr.org/2024/02/the-key-to-a-fulfilling-career-variety>>, haettu 19.12.2024
- Stock, R. M. (2015) Is Boreout a Threat to Frontline Employees' Innovative Work Behavior? *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 32, (4), 574–592.
- Özsungur, F. (2020) The Effects Of Boreout On Stress, Depression, and Anxiety in The Workplace. *Business & Management Studies: An International Journal*, Vol. 8, (2), 1391–1423.

Liitteet