

JYU DISSERTATIONS 105

Annemaija Summanen

Kuntien johtoryhmän jäsenten työuupumuskertomuksia

Kiistäen, sinnitellen, selviytyen vai puolustaen?



JYVÄSKYLÄ UNIVERSITY
SCHOOL OF BUSINESS AND ECONOMICS

JYU DISSERTATIONS 105

Annemaija Summanen

**Kuntien johtoryhmän jäsenten
työuupumuskertomuksia**

Kiistäen, sinnitellen, selviytyen vai puolustaen?

Esitetään Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun suostumuksella
julkisesti tarkastettavaksi Agora-rakennuksen Lea Pulkkisen salissa
elokuun 22. päivänä 2019 kello 12.

Academic dissertation to be publicly discussed, by permission of
the Jyväskylä University School of Business and Economics,
in building Agora, conference room B431.1, on August 22, 2019 at 12 o'clock noon.



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO
UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ

JYVÄSKYLÄ 2019

Editors

Tuomo Takala

Jyväskylä University School of Business and Economics

Timo Hautala

Open Science Centre, University of Jyväskylä

Kansikuvan graafinen suunnittelu: Pirjo Uusitalo-Aura. Idean kuvaan antoi tutkija.

Copyright © 2019, by University of Jyväskylä

Permanent link to this publication: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-7814-3>

ISBN 978-951-39-7814-3 (PDF)

URN:ISBN:978-951-39-7814-3

ISSN 2489-9003

ABSTRACT

Summanen, Annemaija

Burnout narratives of the members of municipal management teams. Denying, persevering, recovering or defending?

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2019, 207 p.

(JYU Dissertations,

ISSN 2489-9003; 105)

ISBN 978-951-39-7814-3

In this narrative study the burnout narratives of the members of three municipal management teams are explored. The aim of the study is to increase understanding and knowledge of the burnout phenomenon, and how the Finnish municipal management team members experience, see and give significance to burnout.

The key scientific contribution of this study is in the management context based on the burnout stories of fourteen management team members of the municipal organization. The interviews are interpreted into four different kinds of burnout stories and burnout types: denier, persevering, recovered and defender. Burnout could be interpreted by the help of Maslach, Leiter and Schaufel's (2001) three-dimensional burnout symptoms, and Kalimo and Toppinen's (1997) burnout development model. The narratives were then added in the model of the dimensions of well-being developed by Peter Warr (1999), and supplemented by Jari Hakanen (2005) to describe the burnout stories.

Burnout appears to each management team member in a different way, and there are different depths in understanding the burnout concept. The main argument of this study is that the significance of the burnout phenomenon is underestimated or not recognised at all. The phenomenon is either ignored or very difficult to perceive. The research also shows that burnout can be deliberately left unnoticed in the working organisation. The lack of support from the superior, management problems, and poor managing of the personnel, caused burnout. The findings in this study are directly applicable in the working life context. Burnout and coping problems should be openly dealt with as the phenomenon has to be recognised before it is possible to start improving the situation. The study results can be used in Finnish organisations and in the field of upper management, and e.g. in the management training of the Association of Finnish Local and Regional Authorities, Keva, towns, municipalities, and in occupational health service and specialist work.

Keywords: burnout, management team member, superior, management team, leadership, self-mangement, story, narrative study

Author Annemaija Summanen
Jyväskylä University School of Business and Economics
annemaija.summanen1958@gmail.com

Supervisors Professor Tuomo Takala
Jyväskylä University School of Business and Economics
University of Jyväskylä
Jyväskylä, Finland

Docent Teppo Sintonen
Jyväskylä University School of Business and Economics
University of Jyväskylä
Jyväskylä, Finland

Reviewers Professor Pia Heilmann
University of Eastern Finland
Joensuu / Kuopio, Finland

Docent, FT Marja-Liisa Manka
University of Tampere
Tampere, Finland

Opponent Professor Pia Heilmann
University of Eastern Finland
Joensuu / Kuopio, Finland

TIIVISTELMÄ

Summanen, Annemaija

Kuntien johtoryhmän jäsenten työuupumuskertomuksia. Kiistäen, sinnitellen, selviytyen vai puolustaen?

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2019, 207 p.

(JYU Dissertations,

ISSN 2489-9003; 105)

ISBN 978-951-39-7814-3

Tässä narratiivisessa tutkimuksessa tutkitaan kolmen kunnan johtoryhmän jäsenten työuupumuskertomuksia. Tavoitteena on lisätä ymmärrystä ja tietoa työuupumusilmiöstä, ja sitä, miten suomalaisen kunta-alan johtoryhmän jäsenet kokevat ja merkityksellistävät työuupumusta.

Tutkimuksen keskeinen tieteellinen anti on johtamiskontekstissa ja liittyy kuntaorganisaation 14 johtoryhmän jäsenen työuupumuskertomuksiin. Haastateluaineistosta tulkitaan työuupumuskertomuksiksi neljä toisistaan poikkeavaa työuupumustyyppiä: *kiistäjä, sinnittelijä, selviytyjä ja puolustaja*. Työuupumus voitiin tulkita Maslachin, Leiterin ja Schaufelin (2001) työuupumuksen kolmitahoisesta oireiston avulla ja Kalimon ja Toppisen (1997) työuupumuksen kehitysmallilla. Narratiivit on myös lisätty Peter Warrin (1999) kehittämän ja Jari Hakasen (2005) täydentämän hyvinvoinnin ulottuvuuksien malliin kuvaamaan heidän työuupumuskertomustaan.

Työuupumus näyttäytyy eri johtoryhmän jäsenille eri tavoin ja työuupumuksen käsitteen ymmärtämisessä koetaan erilaisia syvyyksiä. Tutkimuksessa väitetään, että työuupumus on ilmiö, jonka merkitystä väheksytään tai sitä ei tunnisteta. Ilmiöstä vaietaan ja sitä on erittäin vaikea tunnistaa. Tutkimus osoittaa myös, että työyhteisössä voidaan halutessa olla havaitsematta työuupumusta. Työuupumusta aiheutti esimiehen tuen puute, johtajuusongelmat ja huono henkilöstöjohtaminen. Tutkimuksessa tuotetaan suoraan työelämään sovellettavaa tietoa. Työuupumus ja jaksamisongelmat tulisi uskaltaa ottaa avoimesti esille, sillä ilmiö täytyy voida tunnistaa ennen kuin tilanne voidaan parantaa. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää suomalaisissa organisaatioissa ja ylempien esimiesten kentässä sekä esimerkiksi Kuntaliiton, Kevan, kaupunkien, kuntien, johtamisvalmennuksissa ja koulutuksissa sekä työterveyshuollossa asiantuntijatyössä.

Avainsanat: Työuupumus, johtoryhmän jäsen, esimies, johtoryhmä, johtajuus, itsensä johtaminen, kertomus, narratiivinen tutkimus

KIITOKSET

Haluan kiittää lämpimästi tutkimukseeni osallistuneita henkilöitä, kolmen kunnan 14 johtoryhmän jäsentä. Heidän yksilölliset kertomuksensa, kokemuksensa ja subjektiiviset havaintonsa työuupumuksesta mahdollistivat tutkimukseni tekemisen. Työuupumus koetaan hyvin henkilökohtaisena ja arkaluontoisena asiana. Yksi uupuu, joku toinen selviää tilanteesta kuin tilanteesta. Tutkin ilmiötä, josta olen ollut erityisen kiinnostunut. Narratiivinen tutkimushaastattelu teidän kanssanne tuottaa uutta tietoa ja tutkimustuloksia, joilla voidaan lisätä ymmärrystä työuupumuksesta johtamistyössä.

Ensimmäiseksi haluan suuren kiitoksen osoittaa työni ohjaajalle, professori Tuomo Takalalle, joka rohkaisi tarttumaan tähän arkaan ja hyvin henkilökohtaiseen aiheeseen. Tutkimusaihe on ollut minulle kovinkin läheinen, sillä olen todistanut johtajien työuupumusta ja kokenut myös itse siitä johtajuuteen välittyviä seurauksia. Kiitos Tuomo tuesta ja kannustuksesta kaikkien näiden vuosien varrella. Kiitos, että sain mahdollisuuden tehdä väitöstyöni Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakouluun. Kiitos myös, että pidit tutkimukseni loppupuolella minulle asetetusta aikataulusta kiinni. Seuraavaksi haluan kiittää dosentti Teppo Sintosen erityistä paneutumista narratiivisiin käsikirjoituksiini, sillä ilman sitä tämä tutkimus olisi jäänyt tekemättä. Sain Tepolta erityisen paljon tutkimuksen teon aikana henkilökohtaista ohjausta ja tukea niin puhelimesta kuin paikan päällä Jyväskylän yliopistossa. Opastit narratiivista tutkimusmenetelmää minulle kärsivällisesti, kun lähetin useita, useita luonnoksia katsottavaksi vuosien varrella. Rohkaisit olemaan luova mutta muistutit lähes jokaisessa palautteessasi kiinnittämään huomiota erilaisiin seikkoihin. Lukemisen ja kirjoittamisen ohella rohkaisit useiden puhelinsoittojen yhteydessä minua pitämään itsestäni huolta, ettei tutkija uuvu.

Nöyrimmät kiitokseni esitän työni esitarkastajille tutkimusprofessori, johtamisen dosentti Pia Heilmannille ja työhyvinvoinnin johtamisen dosentti Marja-Liisa Mankalle. Heidän arvokkaat kommenttinsa, perehtyneisyytensä ja esitarkastuksen tarkkalukuisuutensa auttoivat tekemään monia merkittäviä parannuksia käsikirjoitukseen. Kannustavan palautteen myötä minulla oli mahdollisuus parantaa käsikirjoitukseni laatua monin tavoin. Kiitos teille! Erityisesti työhyvinvoinnin johtamisen dosentti Marja-Liisan Mankan kanssa käyty puhelin keskustelu jäi mieleeni ja se kantaa kontekstissaan asiantuntijan tehtävissä pitkälle. Kiitän Pia Heilmannia, että suostuit vastaväittäjäkseni. Lisäksi koen saaneeni molemmilta esitarkastajilta tämän tutkimuksen viimeistelyavun lisäksi jatkoakin ajatellen arvokasta oppia tieteellisestä kirjoittamisesta.

Kuntapuolen tutkijana minulla on ollut mahdollista tavata, keskustella ja kuunnella lukuisissa seminaareissa ja koulutustilaisuuksissa työelämän asiantuntijoita. Suuret kiitokset ystävydestänne saamastani arvokkaasta kannustuksesta. Kehittämispäällikkö, KT Kuntatyönantajat, Tekniikan tohtori Terttu Pakariselle, kunnallispolitiikan dosentti Kaija Majoiselle, tutkimusprofessori Jari Hakaselle ja henkilöstötuottavuuden tutkija ja kehittäjä PhD, Ossi Auralle. Mono-

grafiaksi kutsuttavan väitöstyön, opinnäytteen, kirjoittaminen on hyvin itsenäinen ja jopa yksinäinen prosessi, sillä monografia kirjoitetaan kokonaan yksin. Monet ihmiset ovat tehneet tämän tutkimuksen mahdolliseksi ja luottaneet minun sitkeyteen tehdä tutkimus valmiiksi. Kiitän erityisesti ystävääni KTT Salme Näsiä. Hänen Tampereen-kodissaan keskusteltiin usein päiväkausia tutkimuksestani. Välillä syötiin, juotiin kahvia, käytiin uimassa ja tarkastettiin pihalla olevan kesäauton maalipintaa. Myös uimahallissa tutkimuskeskustelumme jatkuivat. Kannustusta työn valmiiksi saattamiseksi ovat antaneet kaikki S-siskot; Salme, Hanna, Maija-Liisa ja Raili.

Osallistuin Jyväskylän yliopiston järjestämään väitöskirjaretriittiin. Väitöskirja vaatii valmistuakseen rauhalliset puitteet. Tieteellinen kirjoittaminen on vaativaa ja haastavaa. Kiitos FT, yliopistonopettaja Elina Jokinen. Tutkimuksen loppuunsaattamisstipendistä haluan kiittää Työsuojelurahastoa, joka juhlistaa tänä vuonna 40-vuotista toimintaansa. Ystävääni Säde Kallioinen-Ahosta kiitän englannin kielen artikkelien ja monien kirjojen yhteisistä suomennostulkinnoista ja kanssa elämisestä. Hän on ollut aina valmis auttamaan minua. KM Sari Kontraa kiitän lopullisen tutkimuksen kielenhuollosta. Lisäksi haluan kiittää Savonlinnan kaupungin kirjaston kaukolainapalvelua ja siellä toimivia työntekijöitä.

Merkittävimmät kiitokset ansaitsee puolisoni Kari. Ilman Karin tukea ja kärsivällisyyttä tämä väitöskirja ei koskaan olisi valmistunut, sillä hän toisin sanoen hyväksyi sen, että istuin illat pitkät poissa-olevana työhuoneessani yötä päivää kirjan valmistumiseen saakka. Hän hyväksyi vuosien ajan, että työhuoneeni on sotkuinen, siis pöydät ja lattiat täynnä kirjoja ja erilaisia papereita. Hän totesi usein, että laitetaan ovi kiinni, kun vieraita tulee. Monet ulkomaanmatkat siirtyivät pakollisten läsnäolo-opiskelujeni vuoksi. Miia! Äiti on näyttänyt tietä, että elinikäinen oppiminen on mahdollista. Kiitos Janne. Lämmin kiitos myös kaikille ystävilleni ja sukulaisille, joiden seurassa vietetyt monet hauskat hetket ovat auttaneet siirtämään ajatukseni välillä pois tämän tutkimuksen tekemisestä. Isä ja äiti, nyt se on tehty!

Tutkimuksen tekeminen kuuluu elämäni ikimuistoimpien kokemusten joukkoon. Tutkimusprosessi kohdaltani on päättynyt ja tunnen juosseeni maratonjuoksun tai pelanneeni huonon golfkierroksen. Viimeisten metrien aikana olin väsynyt, mutta kuitenkin toiveikas maalin suhteen. Nyt on vuorossa uudet työmatkat ja rasituksen seuraukset on leväty pois. Olen todella onnellinen ja iloinen.

Aika on koittanut. Täydellistä ei tullut, mutta tein parhaani. Se on parhaassa tapauksessa riittävä. Luovutan tutkimukseni alttiiksi keskustelulle ja tieteelliselle kriittisyydelle.

Savonlinnassa 24.6.2019
Annemaija Summanen

KUVAT

| | | |
|--------|---|-----|
| KUVA 1 | Tutkimuksen viitekehys..... | 22 |
| KUVA 2 | Narratiivisen tutkimuksen teoreettinen viitekehys työ- uupumukseen..... | 23 |
| KUVA 3 | Työuupumuksen kehitys | 31 |
| KUVA 4 | Työuupumuksen kolmitahoinen oireisto | 48 |
| KUVA 5 | Hyvinvoinnin ulottuvuudet | 50 |
| KUVA 6 | Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät | 65 |
| KUVA 7 | Tarinallinen kiertokulku | 71 |
| KUVA 8 | Ajallinen ulottuvuus johtoryhmän jäsenten työuupumus- kertomuksien kohdistumisesta | 93 |
| KUVA 9 | Työuupumustyyppit lisätty hyvinvoinnin ulottuvuudet malliin sinisellä fontilla..... | 158 |

TAULUKOT

| | | |
|------------|---|----|
| TAULUKKO 1 | Toteutetut haastattelut..... | 79 |
| TAULUKKO 2 | Esimerkkejä johtoryhmän jäsenten kertomuksista koskien työuupumuksen kolmea ydinoiretta..... | 85 |
| TAULUKKO 3 | Labovin ja Waletzkyin malli kertomuksen rakenneosista ja niiden kuvaukset | 87 |
| TAULUKKO 4 | Johtoryhmän jäsenten työuupumuskertomustyyppi, työuupumustyyppi ja henkilöahmo..... | 97 |

SISÄLLYS

ABSTRACT

TIIVISTELMÄ

KIITOKSET

KUVAT JA TAULUKOT

SISÄLLYS

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | JOHDANTO..... | 11 |
| 1.1 | Tausta ja lähtökohdat..... | 14 |
| 1.2 | Tutkimustehtävä ja tavoite..... | 17 |
| 1.2.1 | Tutkimuskysymykset..... | 17 |
| 1.2.2 | Tutkimuksen keskeiset käsitteet..... | 19 |
| 1.3 | Tutkimuksen rakenne..... | 24 |
| 2 | TYÖUUPUMUS TUTKIMUSKOHTENA..... | 25 |
| 2.1 | Työuupumusmääritelmä ja suhde lähikäsitteisiin..... | 26 |
| 2.2 | Työuupumuksen kehittymisen mallit..... | 30 |
| 2.2.1 | Työuupumuksen ja stressin mallit..... | 32 |
| 2.2.2 | Työuupumuksen yksilölliset tekijät..... | 33 |
| 2.2.3 | Työuupumuksen mittaaminen..... | 34 |
| 2.2.4 | Suomessa suoritettuja työuupumustutkimuksia..... | 34 |
| 2.2.5 | Kansainvälisiä työuupumustutkimuksia..... | 39 |
| 2.2.6 | Kunta-alaan liittyviä tutkimuksia ja selvityksiä..... | 41 |
| 2.3 | Työuupumuksen prosessimalli..... | 47 |
| 2.4 | Warrin affektiivinen hyvinvointimalli..... | 49 |
| 2.5 | Työuupumus sosiaalisena konstruktiona..... | 53 |
| 3 | JOHTORYHMÄ JA JOHTORYHMÄN JÄSENET..... | 57 |
| 3.1 | Johtaminen ja johtajuus..... | 61 |
| 3.1.1 | Itsensä ja ihmisten johtaminen..... | 64 |
| 3.1.2 | Kunnan johtaminen ja kuntaorganisaatio..... | 66 |
| 4 | NARRATIIVINEN TUTKIMUS..... | 67 |
| 4.1 | Kertomukset tutkimuskohtena ja aineistona..... | 68 |
| 4.2 | Narratiivisuus analyysitapana..... | 70 |
| 4.3 | Tutkimusprosessi ja sen eteneminen..... | 75 |
| 4.3.1 | Tutkimuksen toteuttaminen..... | 76 |
| 4.3.2 | Haastateltavat ja heidän tavoittamisensa..... | 76 |
| 4.3.3 | Aineisto ja sen hankinta..... | 78 |
| 4.3.4 | Haastattelujen tekeminen käytännössä..... | 81 |
| 4.4 | Kertomusten analysointimallit..... | 87 |
| 4.4.1 | Labovin ja Waletzkyyn malli..... | 87 |
| 4.4.2 | Juonianalyysi..... | 89 |
| 4.4.3 | Tutkimuksen eettiset kysymykset..... | 94 |

| | | |
|-------|---|-----|
| 4.4.4 | Tutkijan asema tutkimuksessa | 95 |
| 5 | JOHTORYHMÄN JÄSENTEN KERTOMUKSET | 96 |
| 5.1 | Kiistäjäkertomukset..... | 98 |
| 5.1.1 | Vaikuttajan kertomus | 98 |
| 5.1.2 | Myllertäjän kertomus | 103 |
| 5.1.3 | Vastuunkantajan kertomus..... | 107 |
| 5.2 | Sinnittelijäkertomukset | 110 |
| 5.2.1 | Sydämen kertomus | 111 |
| 5.2.2 | Oravanpyörän kertomus..... | 115 |
| 5.2.3 | Lujatahtoisen kertomus..... | 121 |
| 5.2.4 | Kiusatun kertomus..... | 126 |
| 5.2.5 | Esimerkin kertomus..... | 129 |
| 5.2.6 | Yksinäisen kertomus..... | 132 |
| 5.2.7 | Auttajan kertomus | 136 |
| 5.3 | Selviytyjäkertomukset..... | 139 |
| 5.3.1 | Uhrautujan kertomus | 139 |
| 5.3.2 | Taakankantajan kertomus..... | 143 |
| 5.4 | Puolustajakertomukset | 147 |
| 5.4.1 | Muutoksenhakijan kertomus..... | 147 |
| 5.4.2 | Suunnannäyttäjän kertomus | 150 |
| 6 | TUTKIMUSTULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET | 155 |
| 6.1 | Johtoryhmän jäsenten työuupumuskertomusten tyypittely ja tyypittelyjen tulokset..... | 157 |
| 6.2 | Työuupumustyyppit Warrin hyvinvoinnin affektiivisessä mallissa | 157 |
| 6.2.1 | Kiistäjäkertomukset | 161 |
| 6.2.2 | Sinnittelijäkertomukset | 163 |
| 6.2.3 | Selviytyjäkertomukset..... | 163 |
| 6.2.4 | Puolustajakertomukset..... | 164 |
| 6.3 | Tutkimuksen arviointia | 169 |
| 6.3.1 | Tutkimuksen luotettavuus, uskottavuus ja rajoitukset..... | 171 |
| 6.3.2 | Pohdintaa ja jatkotutkimuksen aiheita | 174 |
| | LÄHTEET | 176 |
| | MUUT LÄHTEET | 201 |
| | LIITTEET..... | 203 |

1 JOHDANTO

Tässä Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun, johtamisen ja organisaatioiden alalla julkaistavassa tutkimuksessa tarkastelen tutkimusaineistona kolmen kunnan 14 johtoryhmän jäsenen työuupumuskertomuksia. Narratiivisen analyysin avulla tulkiten heidän kertomuksiaan työuupumuksesta. Tutkimuksen tehtävänä on tuottaa johtamistyössä lisäymmärrystä työuupumusilmiöön.

Miksi johtoryhmän jäsenten työuupumuksen tutkiminen on tärkeää? Johtoryhmän jäsenten erilaiset kokemukset kokea, ymmärtää ja tunnistaa työuupumusta on johtamisen näkökulmasta tutkimisen arvoista. Työuupumuksen käsite on tuttu, mutta kuitenkin vaikeasti haltuun otettava asia, mikä tekee sen tutkimisesta erittäin haastavaa. Työuupumuksen tutkiminen on hyvin ajankohtaista, koska kunta-ala on valtaviin muutosten ja työpaineiden edessä tulevana vuosina. Organisaation ylimmällä operatiivisella johdolla on vastuu työyhteisön hyvinvoinnista. Kuinka he itse jaksavat?

Monissa Suomen kunnissa johtoryhmien jäsenet työskentelevät parhaillaan kovien tulospainoiden ja uusien organisaatiomuutosten keskellä. Johtamistyössä ei puhuta ääneen johtoryhmän jäsenten jaksamisesta, millä on merkitystä johtajan työhyvinvointiin. Tutkimuksesta nousee esille työuupumuskokemuksia, näkemyksiä ja tunteita, joista ei ole aiemmin ääneen kerrottu. Tutkimus tekee näkyväksi näkymättömän. Käynnissä oleviin sote- ja maakuntauudistuksiin voi liittyä myös johtoryhmän jäsenten työuupumusta ja sen seurauksena laadukas johtaminen vaarantuu. Tuleva sote- ja maakuntauudistus koskettaa Pekkarisen ja Pekkan (2016, 8) mukaan satojentuhansien ihmisten työtä, joten myös työhyvinvoinnista huolehtiminen muutoksessa on keskeistä. (ks. Maakunta – sote -uudistus, 2017; ks. myös Maakunta- ja sote -uudistuksen toimeenpanon valmistelu on lopetettu 8.3.2019) Kuntaudistuksissa toiminnalliset uudistukset jäävät johtoryhmän jäsenten (eli virkamiesjohdon) vastuulle, ja he usein virkamääräyksellä toteuttavat toimialallaan päätettyjä uusia strategisia linjauksia hoitaen myös monesti samalla entistä virkatyötehtäväänsä.

Kunta-alan tutkimus on tärkeää sen yhteiskunnallisen asemansa vuoksi ja tutkimuksen aiheenvalinta on perusteltua syystä, että Suomessa kunta-alan tut-

kimuskentässä on tässä kohtaa aukko. Tutkimus tuo lisäymmärrystä ja tietoa työuupumuksesta johtamistyöhön johtoryhmän jäsenten omakohtaisista kokemuksista, näkemyksistä ja käsityksistä heidän työelämässään. Se tuo myös lisäymmärrystä työelämän ajankohtaiseen ja monimuotoiseen teemaan. Tämän tutkimuksen uutuusarvon näen erityisesti siinä, että näkökulma työuupumukseen on johtamistieteellinen ja tarkastelu työuupumuksen kautta tuo johtajuuden aihepiiriin oman sävynsä. Pyrin tarkastelemaan myös johtoryhmän jäsenten kertomuksia osana heidän yhteistä työuupumuskerrontaansa. Työuupumuksen tutkiminen narratiivisella menetelmällä tuo uudenlaista näkökulmaa kuntakontekstiin johtoryhmän jäsenten tutkimusalueelle. Tutkimus kuvaa ja ymmärtää laadullisesti, miten suomalaisen kunta-alan ylimmän operatiivisen johtoryhmän jäsenet konstruoivat työuupumusta. Työuupumus näyttäytyy eri johtoryhmän jäsenille eri tavoin ja työuupumuksen käsitteen ymmärtämisessä koetaan erilaisia syvyyksiä.

Tämä tutkimus yhdistää ensimmäistä kertaa useamman kunta-alan johtoryhmän jäsenen työuupumuskertomukset samanaikaisesti tarkasteltuna. Tutkimuksessa yhdistän henkilökohtaiset kokemukset, näkemykset ja käsitykset yksilöllisistä merkityksenannoista työuupumukseen. Tutkimus havainnollistaa johtoryhmän jäsenten työuupumuskertomukset siten kuin henkilöt ovat asian kokeneet ja ymmärtäneet. Tutkimuksen empiirisessä aineistossa kuvaan ja analysoin johtoryhmän jäsenten kertomuksia huomioiden, että johtoryhmän jäsenen työ voi olla ajoittain henkisesti hyvin kuormittavaa ja raskasta.

Johtoryhmän jäsenen omakohtaisilla kokemuksilla, näkemyksillä ja käsityksillä työuupumuksesta on vaikutusta koko organisaatioon ja sen johtamiseen. Kangas, Huhtala, Lämsä ja Feldt (2010, 9) ”Johtajien hyvinvointi vaikuttaa organisaatiossa toimiviin työntekijöihin, heidän työhönsä sekä työyhteisön toimintaan ja vuorovaikutuksen laatuun.” Samoin Skakon, Nielsen, Borg ja Guzman (2010) pitävät johtajien työuupumuksen ehkäisyä ensiarvoisen tärkeänä, sillä esimiehen hyvinvointi voi olla yhteydessä myös alaisten hyvinvointiin. Samalla tuloksellisuus saattaa kärsiä. Hakasen ja Perhoniemen (2012) tutkimustulokset osoittavat, että runsas työuupumusoireilu siirtyy hammaslääkäriltä hammashoitajalle sitä helpommin, mitä tiiviimpää ja parempaa työparin yhteistyö on. Työuupumuksen ennaltaehkäisyn merkitys korostuu, sillä työtoverin uupuminen muodostaa sosiaalisen uupumisen. Hakasen ja Perhoniemen (2012, 29) mukaan on tärkeää, että yksittäisten työntekijöiden jaksamisongelmat tunnistetaan ajoissa, kun vaarana on, että työntekijän uupuessa myös läheisten työkavereiden jaksaminen voi olla uhattuna. Johtoryhmän jäsenet ovat työyhteisönsä jäseniä, ja siten on erittäin merkityksellistä pitää huolta myös heidän työhyvinvoinnistaan.

Työuupumusta on yleisellä tasolla tutkittu paljon. Aihealueena työuupumustutkimus laajeni 1990-luvulla auttamisammattien ulkopuolelle ja tutkimuksiin otettiin käyttöön erilaisia tilastomenetelmiä ja pitkittäistutkimuksia. Suomessa ja kansainvälisesti työuupumuksen tutkimusta ovat edistäneet tutkijat Kirsi Ahola ja Jari Hakanen. Suomalaiselle tutkimuskentälle työuupumusta koskevaa tietoutta ovat tuoneet muuan muassa Raija Kalimo ja Salla Toppinen (1997). Hakanen (2005) on tutkinut työn imua ja työuupumusta. Työuupumus ja

työhyvinvointi eivät ole Hakasen (2005) näkemyksen mukaan joko-tai, vaan myös useimmiten sekä-että-ilmioitä. Hakasen (2005) mukaan voidaan tutkia erikseen työuupumusta ja työn imua, mutta ne ovat silti molemmat ilmiönä aina läsnä erilaisissa tehtävissä ja työyhteisöissä.

Työuupumus on yleinen työterveysongelma Suomessa (Kalimo & Toppi-
nen 1997, 36). Työuupumus on vakava työhön liittyvä oireyhtymä Maslachin,
Jacksonin ja Leiterin (1996 [1981]) mukaan, joka on seurausta pitkäaikaisesta
stressistä ja samalla se heikentää työntekijän psyykkisiä ja fyysisiä voimavaroja
(Schaufeli & Enzmann 1998). Tutkimuksessa työuupumusta tarkastellaan työ-
uupumuskertomuksissa kolmitahoisena häiriönä, *jolle on ominaista uupumusastei-
nen väsymys, kyynisyys ja heikentynyt ammatillinen itsetunto* (Maslach, Schaufeli &
Leiter 2001; Schaufeli & Enzmann 1998; Maslach & Leiter 1997; Kalimo & Toppi-
nen 1997).

Kuntatyöntekijöiden työhyvinvointia on tutkittu jo vuodesta 1994 alkaen.
Ensimmäisessä kunta-alan työolobarometrissä tarkasteltiin kuntien ja kuntayh-
tymien työolojen muutoksia. Tutkimustiedot perustuivat Työministeriön työolo-
barometrin aineistoon, joka kattoi kaikkien alojen palkansaajat. Myöhemmin ai-
neistoa on kasvatettu Työturvallisuuskeskuksen kuntaryhmän toimeksiannosta.
Työolobarometrin sisällöstä pääosa on pidetty samanlaisena eri vuosina. (ks.
Kunta-alan työolobarometri 1994, Tilastokeskus & Työministeriö)

Keva on tutkinut kuntatyöntekijöiden työhyvinvointia vuodesta 2008 (Pek-
karinen & Pekka 2016, 9-10; Pekka & Perhoniemi 2014, 32). Tutkimustulosten mu-
kaan vuoden 2012 jälkeen henkisen kuormituksen on koettu kasvaneen. Lisäksi
on havaittu, että erityisesti kunta-alalla koetaan eniten henkistä kuormittavuutta.
Ongelma on työn henkinen rasitus ja kiire. Kunta-alalla 61 prosenttia kokee usein
työssään henkistä kuormitusta, ja vain joka viides (ks. vertaa Pekka & Perho-
niemi 2014, 33), joka neljäs toteaa, ettei työ ole henkisesti kuormittavaa (Pekkari-
nen 2018, 2, 48). Kuntatyönantajien piirissä erityisesti terveystalalla työ koetaan
henkisesti kuormittavana (Pekka & Perhoniemi 2014, 32). Pekkarinen ja Pekka
(2016, 50) toteavat, että tutkimustulosten mukaan henkinen kuormitus on lisään-
tynyt kunta-alla kaikilla muilla sektoreilla, paitsi teknisellä ammattialalla. Ter-
veysalan ohella sivistyksen alalla työn henkinen kuormitus on jo noussut korke-
aksi, sillä jo 68 prosenttia sivistysalan työntekijöistä kokee työnsä henkisesti ras-
kaaksi. Forma (2006, 49) muistuttaa, että kuntatyöpaikoilla ei ole tarpeen varau-
tua eläkepoistumiin, vaan tärkeämpää on nopeasti muuttuvissa olosuhteissa
työssä olevan henkilöstön työhyvinvoinnin ylläpitäminen.

Työolobarometrin mukaan toimihenkilöt kokevat työntekijöitä useammin
työn henkisesti raskaaksi, ja kunnissa miltei viidennes palkansaajista kokee työn
kuormittavan voimakkaasti (Lyly-Yrjänäinen 2018, 113). Viitalan ja Lehdon
(2014, 134-135) mukaan meneillään oleva kunta- ja palvelurakennemuutos haas-
taa kuntien henkilöstöjohtamista. Uudistusten lisäksi on tavoiteltava työurien pi-
dentämistä ja huolehdittava henkilöstön hyvinvoinnista. Kunta-alan työolobaro-
metrin 2010 mukaan työnteon mielekkyys on heikentynyt. (ks. Kunta-alan työ-
olobarometri, 2010). Kuntatyöntekijöiden hyvinvointia haastaa työn fyysinen ja
henkinen kuormittavuus. Kuntatyöntekijät, jotka ovat uupuneita, lannistuneita

tai muuten voivat huonosti eivät yllä parhaimpaansa. (Manka, Bordi & Heikkilä-Tammi 2013, 14). Työnsä henkisesti raskaaksi kokeneita on kunnissa paljon, vuoden 2012 tutkimuksen mukaan jopa 76 prosenttia. Lukumäärä on noussut edellisen vuoden 68 prosentista selvästi (ks. Kunta-alan työolobarometri, 2012.)

Tutkimukseni välityksellä pyrin lisäämään työuupumustietoutta, ja samalla se voisi tarjota kunta-alan käytännön johtamiselle ja johtajuustutkimukselle lisäarvoa. Johtoryhmän jäsenten kertomuksissa työuupumuskertomukset yhdistyvät ja sijoittuvat eri aikaan ja eri paikkoihin, mutta pääosin ne ajoittuvat kuntayhteistyön alkuaikaan ja ovat näin samalla myös kollektiivisia kokemuksia.

1.1 Tausta ja lähtökohdat

Tutkimustani ja kiinnostustani työuupumusaiheeseen on alun perin inspiroinut Jari Hakasen väitöskirja *Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla* (2005). Pääsin myös seuraamaan hänen väitöstilaisuuttaan. Hakanen (1999; 2005; 2009; 2011) on tutkimuksissaan käsitellyt työhyvinvoinnin toisiaan täydentäviä ydinkäsitteitä eli työuupumusta ja työn imua. Toinen innoittajani on ollut Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunnan Jantusen, Lämsän ja Takalan kirjoittama tutkimus (working paper) *Työuupumus johdon jäsentämänä* (2001). Jantunen ym. (2001, 59–61) kuvaavat ja tulkitsevat empiirisessä aineistossaan, millaisia käsityksiä johdolla on työuupumuksesta.

Jantunen ym. (2001, 59) tutkimus nostaa esille seuraavat kolme johdon työuupumukselle jäsentämää merkityksenantoa: yksilöllistävä tapa ymmärtää työuupumus, työuupumus ulkoisten olosuhteiden seurauksena ja työuupumus organisaation asiana ja ongelmana. Merkityksenannosta riippuen johtajan toimijuus suhteessa työuupumukseen on nähtävissä erilaiseksi joko kannustajana, uhрина tai uudistajana. Jantunen ym. (2001) mukaan merkityksenannot eivät ole irrallisia. Tältä pohjalta tutkijat päättelivät, että jos organisaatiossa korostuu vain yksittäinen merkityksenanto, seurauksena on ilmiön ymmärryksen kaventuminen. Käytännössä johdon vaikutusmahdollisuudet voivat jäädä suppeiksi, kun ilmiöön ei koeta olevan mahdollisuuksia vaikuttaa.

Tutkimuksen syntymisprosessi ja tutkimusidean kehittäminen kesti pitkään. Vuosia asiantuntijatehtävissä työskenneltyäni minulle vahvistui esiyymmärrys työuupumusilmiöstä. Näkemykseni mukaan työssä jaksamisen ongelmat saattavat tulla esiin niillä johtajilla, joilla on vaativa työ ja työhön liittyvät korkeat vaatimukset ja joiden työtä kontrolloidaan vähän. Heillä ei ehkä ole mahdollisuutta vaikuttaa työaikoihinsa eikä myöskään työnsä sisältöön. Esiyymmärrykseni mukaan työuupumuksessa on kyse myös huonosta johtamisesta, kiusaamisesta ja esimiehen tuen puutteesta. Ajattelin myös, että organisaatiokulttuurilla on vaikutusta siihen, miksi työuupumus, uupumus tai työstressi näyttäytyvät kuntaorganisaatioissa. (ks. myös Mauno & Ruokolainen 2005, 142)

Suomessa työpahoinvoinnin kustannuksia on laskenut Guy Ahonen. Työpaikalla pahoinvointi ilmenee sairauspoissaoloina, työkyvyttömyytenä ja sitou-

tumattomuutena. Ahosen mukaan asian tärkeyttä ei vielä ymmärretä, ja työpa-hoinvoinnin syynä on huono henkilöstöjohtaminen. Ahosen mukaan hyvällä henkilöstöjohtamisella voitaisiin lisätä yritysten tuottavuutta jopa 20 prosentilla. (ks. Helsingin Sanomat, työelämä 2016) HS:n haastattelussa Manka (HS, 2016) toteaa, että työhyvinvoinnin laiminlyöntien takia Suomessa jää joka vuosi teke-mättä työtä 24 miljardin euron arvosta. Rissanen ja Kaseva (2014) toteavat, että sairauspoissaolot ja työkyvyttömyys aiheuttavat merkittäviä kustannuksia. Li-säksi Kelan tilastoista (ks. Kelan sairausvakuutuslasko 2015) selviää, että vuonna 2014 jopa 60 prosenttia (85 000 henkilöä) Kelan työkyvyttömyyseläkettä saavista sai eläkettä mielenterveyden häiriön perusteella.

Manka, Bordi ja Heikkilä-Tammi (2013, 14) toteavat, että huonosti voivat työntekijät eivät tee tuloksellista työtä. Johtamiseen liittyvissä keskusteluissa Tie-narin ja Piekkarin (2011, 262) mukaan työyhteisön työhyvinvointi olisi syytä pi-tää esillä, vaikka kaikki menisi hyvin. Majosen ja Antilan (2018, 1) mukaan ylin johto voisi esimerkinsä avulla viestiä hyvinvoinnin edistämistehtävän tärkeyttä henkilöstölleen ja kuntayhteisöön.

Maslach ja Leiter (1997, 21) toteavat, että burnoutista eli loppuunpalami-sesta työuupumuksen oireena on tiedetty jonkin aikaa. Silti työuupumusta vähä-tellään ja eikä sitä oteta vakavasti. Manka on huolissaan, kun työhyvinvoinnista puhutaan ”hömpänä” (Helsingin Sanomat, 2016). Myös Ahola mainitsee vähät-televistä kommentteista, kuten ”höpöhöpöstä”, yksilön heikkoudesta, laiskuu-desta tai että kodin ongelmat heijastuvat työpaikalle. Hänen mukaansa työuupu-mus nousee keskusteluun aika ajoin, mutta ongelmaa ei ole ratkaistu. Tutkijan mukaan työyhteisöissä voitaisiin ymmärtää ja käsitellä työuupumusta nykyistä paremmin. (Työterveyslaitoksen verkkolehti, 19.9.2017.) Ahosen mukaan (Hel-singin Sanomat, 14.9.2016) työhyvinvointiin suhtaudutaan edelleen välinpitä-mättömästi sekä yritysten että poliittistenpäättäjien parissa. Summasen (ks. Sum-manen 2017, 38) mukaan juuri kuntapäätäjien tulisi olla kiinnostuneita johtoryh-män jäsenten hyvinvoinnista, sillä heidän sairauspoissaoloillaan on suuri merki-tys operatiivisen toiminnan johtamiseen.

Työuupumus on ollut paljon esillä julkisuudessa ja se tunnustetaan ilmiönä varsin hyvin. Myös tämän tutkimuksen viimeistelyvaiheessa työuupumuksesta keskustellaan erittäin aktiivisesti. Aihe nousee esille muun muassa television po-liittisissa keskusteluissa, paikallislehdissä, Twitterissä ja asiantuntijoiden blogi-kirjoituksissa. Burnout saatetaan ymmärtää eri tavalla eri sosiaalisissa ryhmissä, mikä voi johtaa eroavuuksiin sanan käytön ja sen tieteellisten määritelmien vä-lillä (Aumayr-Pintar, Cerf & Parent-Thirion 2018). Aholan haastattelun (2017) mukaan julkisuus tuo työuupumuksen käsittelyyn varjopuolensa, kun lähes mitä tahansa työhön liittyvää tylsää ja raskasta voidaan kutsua uupumukseksi. Haka-nen (2005, 26) muistuttaa, että ”kaikki uupumus ei ole työuupumusta.”

Jantunen ym. (2001, 6) toteavat, että johdon velvollisuuksiin kuuluu edes-auttaa työyhteisön hyvinvointia ja vähentää työntekijöiden alttiutta sairastua työuupumukseen. Johtajan asema velvoittaa ryhtymään toimenpiteisiin silloin, kun havaitaan stressiä tai työuupumusta. Työturvallisuuslaki [738/2002] 25 § (ks. Finlex) velvoittaa työnantajan toimimaan hänen saadessaan tiedon työntekijän

henkisestä kuormittumisesta. Työuupumus vaikuttaa työntekijän arkeen, ja työterveyshuoltolain [1383/2001] 12 § (ks. Finlex) mukaan työntekijä voi pyytää arviointia työnkuormittavuudesta, jos kokee kuormittuvansa työssään (ks. Kinnunen, Feldt & Mauno 2005, 9.) Aholan ja Hakasen (2010) mukaan työuupumuksesta voi pahimmillaan seurata työkyvyttömyys. Laki työsuojelun valvonnasta ja työsuojeluyhteistoiminnasta [20.1.2006 / 44] (ks. Finlex) puolestaan edellyttää yhteistoimintaa työntekijöiden turvallisuuteen ja terveyteen välittömästi vaikuttavien asioiden osalta.

Maslach ja Leiter (1997, 18) toteavat, että burnoutia pidetään ensisijaisesti yksilön ongelmana. Myös Jantusen ym. (2001, 37-38) tutkimuksessa havaitaan, että johtajat liittävät työuupumuksen yksilön ongelmaksi ja sen ajatellaan siten olevan yksilön *omissa käsissä*. Johtajat liittävät työuupumuksen henkilön persoonaan ja omaan yksityiseen elämäntilanteeseen sekä kykenemättömyyteen erottaa työ ja vapaa aika. Heidän mukaansa johdolla tai organisaation järjestelyillä ei ole vaikutusta työuupumukseen, vaan vastuu on yksilöllä itsellään. Edellä mainittujen tutkijoiden huolet ja tutkimustulokset johtajien jaksamisesta kuvaavat työuupumustutkimuksen ajankohtaisuutta ja asian tärkeyttä.

Tutkimusaiheesta on saatavilla runsaasti johtamis- ja psykologian alan kirjallisuutta. Työelämässä olen istunut erilaisissa työhyvinvointiseminaareissa, luennoinut, kuunnellut luentoja ja keskustellut asiantuntijoiden kanssa sekä johtanut useampaa työhyvinvointihanketta, jossa mukana on ollut johtoryhmän jäseniä.

Saamisen (1985, 57) innoittamana pohdin, mikä tieto on kaikkein arvokkainta tutkimuksessani. Entä millaista tietoa voin saada johtoryhmän jäsenten omakohtaisista työuupumuskokemuksista, näkemyksistä ja käsityksistä? Johtoryhmän kokouksissa ja niiden välillä jäsenet voivat tuntea yhteenkuuluvuutta ja yhteisöllisyyttä. Uskon vahvasti, että erityisesti heidän yhteisillä kokemuksillaan on tutkimusarvoa. Johtoryhmän jäsenten yksilölliset työuupumuskertomukset ovat ainutlaatuisia tutkimusaineistoa. Tämä tutkimus havainnollistaa työuupumusta johtoryhmän jäsenen kokemusten ja havaintojen kautta.

Neljätoista (14) tutkimukseen osallistuneen johtoryhmän jäsenen kertomat kertomukset synnyttivät rikkaan ja monipuolisen aineiston. Väitöskirjan keskeinen kontribuutio liittyy työuupumuksen käsittelyyn kunta-alan johtoryhmän jäsenten kertomuksissa. Tutkimushenkilöt osoittavat rohkeutta kertoessaan hyvinkin henkilökohtaisista työuupumuskokemuksistaan. Henkilökohtaisista kertomuksista on ollut mahdollista löytää neljä työuupumuskertomustyyppeä, joiden avulla ilmiötä voidaan ymmärtää. Kertoessaan hyvin henkilökohtaisia kokemuksia, näkemyksiä ja käsityksiä tutkimushenkilöt tietävät antavansa ne julkisuuteen käsiteltäväksi tämän tutkimuksen kautta. Kuten Kaija Majoinen (2013, 3) ilmaisee esipuheessa: Kuntajohtajat muutoksen tulkkeina – tarinoita kuntajohtamisesta julkaisussa: *samalla ne osoittavat todeksi sen, että kaikkein henkilökohtaisin on vähiten henkilökohtaista*.

On ollut yllättävää huomata, että työuupumustutkimukset ovat painottuneet tutkimaan suorittavan työn tekijöiden työuupumusta johtajia enemmän. Tehdyt tutkimukset ovat myös painottuneet menetelmällisesti lomaketutkimuk-

siin, mikä on muutenkin ollut hallitsevaa johtamisalan tutkimuksessa. Kunnallisen eläkevakuutuksen, nykyisin Kevan (työhyvinvointikysely -2007), kyselystä havaittavissa on kuntajohtajien työn lisääntyneet työpaineet. Työssä tapahtuvat muutokset vaikuttavat kuntajohtajien työhyvinvointiin. Kuntajohtajat kokevat silti vielä työkykynsä hyväksi, mutta kuitenkin viidennes kuntajohtajista kokee erittäin tai melko paljon stressiä. Lisäksi kolmanneksella on uupumisoireita. Työhyvinvointia varjostivat tutkimuksen tekoaikana kuntien suuret muutokset erityisesti kunta- ja palvelurakennemuutosten toimeenpanossa (Forma, Harkonmäki, Saari & Väänänen 2007).

Kinnunen ja Hätinä (2005, 52) ja Hakanen (2005) toteavat, että mikäli haluamme syventää ymmärrystämme työuupumuksesta, pelkät kyselytutkimukset eivät riitä. Osallistun tutkimustyölläni suomalaiseen työuupumustutkimuskeskusteluun johtamisen näkökulmasta, lisäen ymmärrystä työuupumuksesta empiirisellä tutkimusaineistollani.

1.2 Tutkimustehtävä ja tavoite

Tutkimuksen tehtävänä ja tavoitteena on lisätä ymmärrystä työuupumusilmiöstä, eli siitä miten johtoryhmän jäsen kokee, tunnistaa ja käsittää työuupumuksen. Tutkimukseni aiheena on työuupumus johtoryhmän jäsenten näkökulmasta tarkasteltuna.

1.2.1 Tutkimuskysymykset

Tutkimustehtäväni kiteytän seuraavaan pääkysymykseen: *Millaisia työuupumus-kertomustyyppisiä ja työuupumustyyppisiä johtoryhmän jäsenten kertomuksista on löydettävissä?*

Tutkimuksessa etsin vastauksia lisäksi seuraaviin pääkysymystä tarkentamiin alakysymyksiin:

1. Mitä työuupumusilmiöstä kerrotaan?
2. Mikä johtamistyössä aiheuttaa työuupumusta?
3. Miten työuupumus tunnistetaan?
4. Miten johtajuudessa voidaan paremmin tunnistaa yksilön työuupumusprosesseja ja siten vähentää työuupumusta?

Tutkimuksen aineistona ovat johtoryhmän jäsenten yksilölliset kokemukset ja subjektiiviset havainnot työuupumuksesta. Johtoryhmän jäsenten kertomukset ovat ainutkertaisia kokemuksia, näkemyksiä, käsityksiä ja havaintoja, jotka ovat vaikuttaneet heidän työuupumus kertomuksiinsa. Tutkimuksessa aineistolähtöinen tulkinta perustuu kertovan tekstin tulkintaan ja työuupumustutkimuksen tarkastelu johdattaa monitieteelliseen tutkimuskenttään. Tässä tutkimuksessa

tutkin ilmiötä johtamistutkimuksen näkökulmasta. Aaltonen ja Heikkilä (2003, 33) toteavat, että tutkimalla organisaatioiden tarinoita voidaan myös rikastuttaa johtamisen teorioita.

Narratiivisessa tutkimuksessa keskitytään kertomusten analyysiin, ja tässä tutkimuksessa tarkastellaan työuupumuskertomuksia. Johtoryhmän jäsenten haastattelujen pohjalta konstruoidaan juonellisia kertomuksia, käyttäen Labovin ja Waletzky'n (1967 [1997]) ja Labovin (1972) mallia kertomuksen rakenteesta. (ks. Luku 4 Narratiivinen tutkimus, kohta 4.4.1). Tapahtumat ovat suurelta osin loogisesti ja ajallisesti kronologisesti eteneviä yksilöllisiä työuupumuskertomuksia. Tulkitsen niitä työuupumuksen prosessimallilla, kolmitahoisen oireiston avulla. (Maslach, Leiter & Schaufeli 2001; Kalimo & Toppinen 1997). (ks. Luku 2 Työuupumus tutkimuskohteena, kohta 2.3, työuupumuksen prosessimalli).

Tämän tutkimuksen keskeinen tieteellinen anti on johtamistieteellinen ja liittyy kuntaorganisaation kontekstissa 14 johtoryhmän jäsenen työuupumuskertomuksiin. Kyrön (2004) mukaan tutkijan tulee perustella tutkimuskenttä, jossa hän haluaa tutkimuksensa esittää. (ks. Kyrö 2004, 17) Tutkittavaa ilmiötä (työuupumus) tutkitaan johtamisen kentässä. Tutkimuksessa johtajuutta tarkastellaan ihmisten johtamisen (leadership) kautta ja johtajuutta prosessina. Työuupumustutkimuksia tehdään harvoin johtoryhmän jäsenten näkökulmasta.

Tässä tutkimuksessa tuotetaan suoraan työelämään ymmärrettävää tietoa. Lisäarvo johtajuustutkimukselle syntyy työuupumuskertomusten tarkastelusta empiirisen aineiston kautta teorian ja empirian narratiivisen metodin synnyttämällä tutkimusotteella, mistä pyrin nostamaan uusia näkökulmia aiempiin työuupumuskeskusteluihin. Johtamistutkijana en luo uutta teoriaa työuupumuksen ilmiöstä, vaan tulkitsen narratiivisen aineiston ja analyysin avulla johtoryhmän jäsenten kertomuksia työuupumuksesta. (ks. Luku 5 johtoryhmän jäsenten kertomukset)

Tutkimuksessa hyödynnettyä englannin- ja suomenkielistä tutkimuskirjallisuutta ja aineistoja on etsitty muuan muassa seuraavien termien avulla: *johtoryhmä*: top management team, leadership team, executive team, management team ja management group. *Työuupumus*: burnout, fatigatis, aptum, accentus, uupumus, stressi, stress, väsymys, depression, loppuunpalaminen, kuormittuminen ja workload. *Johtaminen*: johtajuus, leadership ja management. Artikkeleita etsiessä olen käyttänyt Google Scholar (GS)- Googlen tieteellisen tiedonhakupalvelua. Hakuvälineenä on käytetty myös JYKDOK Jyväskylän yliopiston kirjastoa, josta on haettu kansainvälisiä e-aineistoja. LUC-Finna kotimaisten artikkelien haku-Arto-ohjelmaa ja SAGE Journals sekä tutkimusaiheeseen liittyen kotimaisten väitöskirjatutkijoiden lähdeluetteloita. Tutkimuksessa hyödynnän Kuntaliiton, Työterveyslaitoksen, KEVA:n (kuntien eläkelaitoksen) ja yliopiston johtamiskorkeakouluissa suoritettuja kuntapuolen tutkimuksia, tutkimusraportteja ja selvityksiä.

1.2.2 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Metsämuurosen (2003, 22) mukaan tutkimuksen käsitteet tulee määritellä mahdollisimman yksiselitteisesti. Käsitteiden avaaminen auttaa tutkimuksen tekemistä, mutta erityisesti tulosten tulkintaa ja hyödyntämistä (Tuomi & Sarajärvi 2009). Koen, että työuupumuksen määriteltyjen käsitteiden runsaus kuvaa sen merkitystä uupumus- ja työuupumustutkimuskentässä.

Keskeisiä käsitteitä tutkimuksessa ovat: työuupumus, johtoryhmän jäsen, johtoryhmä, johtoryhmän puheenjohtaja, hyvinvoinnin malli (affektiivinen hyvinvointi), kertomus, kokemus, työhyvinvoinnin määrittelyjä ja työn imu. Seuraavaksi määrittelen kunkin avainkäsitteen myöhempää analyysin perustaa varten.

Työuupumus

Työuupumuksen määrittelin tutkijoiden tavoin seuraavasti: Työuupumus on vakava, työssä kehittyvä krooninen stressioireyhtymä, kolmitahoinen häiriö, jolle on ominaista uupumusasteinen väsymys, kyynisyys ja heikentynyt ammatillinen itsetunto (Maslach ym. 2001; Schaufeli & Enzmann 1998; Kalimo & Toppinen 1997). Tässä tutkimuksessa työuupumus ymmärretään työperäiseksi ongelmaksi (Hakanen 2005; Maslach ym. 1996).

Johtoryhmän jäsen

Johtoryhmän jäsen on toimija, joka on kunnan ylempi viranhaltija. Viranhaltijaan noudatetaan lakia kunnallisesta viranhaltijasta (Finlex, Laki kunnallisesta viranhaltijasta. 11.4.2003/304). Virtasen ja Stenvallin (2010, 123) mukaan ylimmän johdon edustajat edustavat johtoryhmässä omia johdettavia organisaatioitaan, ja heidän johtamistyössään keskeistä on heidän kykynsä organisoida johtaminen omalla toimialallaan ja sektorillaan. Druckerin (2002 [2001]) mukaan johtavan ryhmän jäsenyys on asiantuntijana tai ammattilaisena toimimista. Jäsenyys antaa statusta, aseman, näkyvyyttä ja vaikutusvaltaa, jonka seurauksena tulee myös velvollisuuksia. Tässä tutkimuksessa voidaan olettaa, että johtoryhmän jäsenet kokevat yhteenkuuluvuutta. Tarkastelen johtoryhmän jäseniä subjekteina eli yksilöinä ja tutkin heidän subjektiivisia kokemuksiaan, käsityksiään ja havaintojaan työuupumuksesta. Kertomukset sisältävät tunteita ja uskomuksia, eikä niitä voida siksi yleistää. Ne on toimijan näkökulmasta käsin määrittyvä toimijuus.

Johtoryhmä

Erottuakseen organisaation monista johtoryhmistä akateeminen tutkimus käyttää ykkösjohtoryhmästä termiä *Top Management Team* (TMT) (Luoma 2010, 30-31). Tässä tutkimuksessa kyseessä on kuntien TMT. Useimmilla johtoryhmän jäsenillä on kokemusta useammasta kuin yhdestä johtoryhmästä. Johtoryhmä määritellään tässä tutkimuksessa olevan kunnan ylin operatiivinen johto, joka toimii johtotehtävissä ja johtoryhmän jäsenyys on hallintosäännöllä määrätty. Johtoryhmä jäsenineen kostuu kunnan eri toimialojen virassa toimivasta johtajasta tai

päälliköstä. Johtoryhmien kokoonpano on hieman erilainen eri kunnissa. Johtoryhmää johtaa kunnanjohtaja, joka on johtoryhmän puheenjohtaja ja johtoryhmän jäsenten esimies.

Johtoryhmän puheenjohtaja

Johtoryhmän puheenjohtaja on yleensä kaupunginjohtaja, kunnanjohtaja tai pormestari. Kuntajohtaja on Parkkisen, Haverisen ja Airaksisen (2017, 15) mukaan erityinen julkinen johtaja, jolla tarkoitetaan kunnanjohtajaa tai pormestaria. Tutkituissa kunnissa virkanimike on kunnanjohtaja, joten käytän tätä samaa nimitystä.

Hyvinvoinnin malli

Affektiivisen (tunneperäinen) hyvinvoinnin käsitteen on Peter Warr kehittänyt. Warr (1987; 1990; 1994) kutsuu näitä affektiivisen hyvinvoinnin avainkokemuksiksi, joita ovat mielihyvä – mielipaha, ahdistus - tyytyväisyys ja masennus – innostuneisuus. (ks. Luku 2 Työuupumus tutkimuskohteena, 2.4 Warrin affektiivinen hyvinvointimalli) Tässä tutkimuksessa affektiivinen on ymmärrettävissä, oma subjektiivinen kokemus, tunne tai käsitys työuupumuksesta.

Kertomus

”Kertomus koostuu useista tapahtumista, joilla on jotakin tekemistä toistensa kanssa. Kertomus on siis tapahtumia integroiva yksikkö. Tapahtumien integraatiivisesta ulottuvuudesta puhutaan yleensä kertomuksen juonena. Tapahtumissa esiintyy enemmän tai vähemmän fiktiivisiä ihmisiä ja olentoja tapahtumien toimijoina. Kertomuksella on näin ollen erilaisia agentteja tai henkilöitä.” (Sintonen 1999, 62-63). Sintonen tavoitti tässä tutkimuksessa määrittellen kertomus.

Kokemus

Kokemus on aina omakohtainen (Laine 2015, 40). Kokemus syntyy kasvotusten toisten ihmisten kanssa (Berger & Luckmann (1994 [1966])). Johtamistyössä syntyy vuorovaikutusta, jolloin syntyy myös erilaisia yksilöllisiä omakohtaisia ja yhteisiä kokemuksia työuupumuksesta. Näiden merkitykset ymmärretään tässä tutkimuksessa kokemuksena.

Työhyvinvoinnin määrittelyjä

”Työhyvinvointiin vaikuttavat organisaation piirteet, johtaminen, työyhteisön ilmapiiri ja työ sekä viime kädessä myös työntekijän tulkinta omasta työyhteisöstään. Myös asiakassuhde sekä työntekijän oma persoona ja kotiolot vaikuttavat hyvinvoinnin kokemukseen. Työhyvinvointi on näin ollen monen tekijän summa.” (Manka, Heikkilä-Tammi & Vauhkonen 2012, 13.) ”Työhyvinvointi syntyy siis yksilön ja työpaikan, työn, esimiehen sekä työtovereiden positiivisen ja aktiivisen vuorovaikutussuhteen ansiosta. Työhyvinvointi näkyy yksilössä työnilona ja organisaatiossa voimavarana, koska hyvinvoivat työntekijät tekevät

tuloksellista työtä. Hyvä ilmapiiri mahdollistaa luovuuden ja houkuttelee osaa-
via työntekijöitä. Se auttaa kestämaan myös tilapäiset vastoinkäymiset. Työhy-
vinvointi on sitä, että mukava tulla töihin ja lähteä töistä, kun on saanut hyvää
aikaan.” (Manka, Heikkilä-Tammi & Vauhkonen 2012, 13.)

Työterveyslaitos on määritellyt työhyvinvoinnin seuraavasti: ”Työhyvin-
vointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset
työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja
työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään
työ tukee heidän elämänhallintaansa.” (ks. Työterveyslaitos / Työhyvinvointi)
Sosiaali- ja terveysministeriö on (2011) määritellyt työhyvinvoinnin seura-
vasti: ”Työhyvinvointi on kokonaisuus, jonka muodostavat työ ja sen mielekkyys,
terveys, turvallisuus ja hyvinvointi. Työhyvinvointia lisäävät muun muassa
hyvä ja motivoiva johtaminen sekä työyhteisön ilmapiiri ja työntekijöiden am-
mattitaito.” (ks. Sosiaali- ja Työterveysministeriö / Työhyvinvointi). ”Työhyvin-
vointi vaikuttaa muun muassa työssä jaksamiseen. Hyvinvoinnin kasvaessa työn
tuottavuus ja työhön sitoutuminen kasvaa ja sairauspoissaolojen määrä laskee.”
(ks. Sosiaali- ja Työterveysministeriö / Työhyvinvointi). Lisäksi Sosiaali- ja Ter-
veysministeriö on laatinut työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen
2020 (ks. lisää Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2020). Työ-
hyvinvointi on useissa tutkimuksissa todettu liittyvän työn hallintaan, vaikutus-
mahdollisuuksiin ja sosiaaliseen tukeen (Karasek 1979; Karasek & Theorell 1990).

Työn imu (käsitteellinen vastakohta työuupumukselle)

Tutkimuksessani käytän Warrin (1987 [1990]) teoriaa, jota on täydentänyt Haka-
nen (2005). Jari Hakanen (2005) kehitti ja nosti esille Suomessa ensimmäisenä
työn imun käsitteen, jolla tutkija tarkoittaa kolmea erillistä keskenään yhteydessä
olevaa ulottuvuutta: tarmokkuutta, omistautumista ja työhön uppoutumista.
Työn imua (engl. *work/job engagement*) kuvataan työhyvinvoinnin positiivisena
tilana, jota luonnehtii myönteinen tunne- ja motivaatiotäyttymys (Schaufeli, Sa-
lanova, González-Romá & Bakker 2002; Hakanen 2005; 2009a; 2009b). Sen vasta-
kohta on Hakasen (2005) mukaan työhön kyllästyminen. Hakasen (2005, 15) mu-
kaan ”työuupumus ja työn imu ovat koetun työhyvinvoinnin ydinkäsitteitä.”
Nämä ovat keskeisiä ilmiötä, sillä niillä on vaikutusta työolojen kautta tervey-
teen. Hakanen ja Schaufeli (2012) toteavat, että burnout ja työn imu eivät ole suo-
raan toistensa vastakohtia. Työuupumustutkimuksen pioneerit Christina Mas-
lach ja Michael Leiter (1997) ovat määritelleet työhyvinvoinnin käsitteen *work en-
gagement* työuupumusoireiden puuttumiseksi. Työhyvinvointi on energisyyttä,
sitoutumista ja pysyvyyden tunnetta (Maslach & Leiter 1997; Hakanen 2005).

Seuraavaksi selostan tutkimuksen kontekstin ja kontribuution

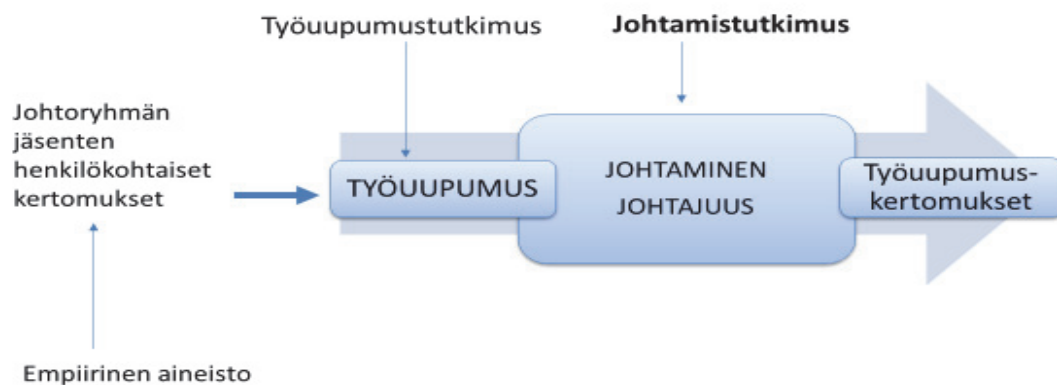
Konteksti

Kunta-ala ja tutkittujen kolmen kunnan johtoryhmät jäsenineen ovat tämän tut-
kimuksen kohde. Kontekstina on ilmiö työuupumus. Konteksti on yksilöllisesti

ja sosiaalisesti määrittynyt. Johtoryhmän jäsenten kontekstia jäsentävät heidän omat kokemuksensa, uskomuksensa sekä näkemyksensä, joita narratiivisina kertomuksina tarkastelen. Tutkimusta tehdessäni olen reflektoinut sitä, että millä perusteella voin jäsentää tutkimuksen kontekstin juuri tällaiseksi kuin sen tutkimuksessa esitän. Mitkä teoreettiset lähtökohdat ovat tutkimukseni kontekstin ymmärtämisessä olennaisia ja mitkä käyttämäni peruskäsitteet tulisi jäsentää ymmärryksen lisäämiseksi tutkimuskohteesta? Takalan (2013, 22) mukaan tutkimuksen osalta relevanttien kontekstien hahmottaminen on aina tulkintaa, eikä yhtä ja ainoa oikeaa tapaa hahmottaa konteksteja ei ole tutkijalle tarjolla.

Kontribuutio

Tämän tutkimuksen keskeinen kontribuutio on johtoryhmän jäsenten työuupumuskertomusten kuvaaminen. Ne kuvataan Warrin (1987;1990;1994) hyvinvoinnin ulottuvuuden teorian ja työuupumusprosessin työuupumusprosessin (ks. Kuva 4) sekä työuupumuksen kehityksen (ks. Kuva 3) kautta. Tutkimuksen käytännön kontribuutio syntyy uuden tieteellisen tiedon lisä ymmärryksen synnyttämisestä työuupumuksen ilmiöön. Tutkimusta voidaan hyödyntää Suomen kuntien johtoryhmän jäsenille ja kuntien luottamusjohdolle johtamisvalmennuksessa tai koulutuksessa. Kunnan tehtävien toteuttamisesta vastuun kantaa kunnanjohtaja ja hänen johtamansa johtoryhmän jäsenet. Kunnanjohtaja joutuu monesti hoitamaan tehtäväänsä poliittisten ja hyvin erilaisten ristiriitojen vallitessa, mikä voi olla vaarana myös hänen omalle terveydelleen. Kuntien kaikki tehtävät tulevat tähtäämään osaltaan kuntalaisen hyvinvoinnin edistämiseen (ks. Kuntaliitto, Hyvinvoinnin edistäminen, 2017).



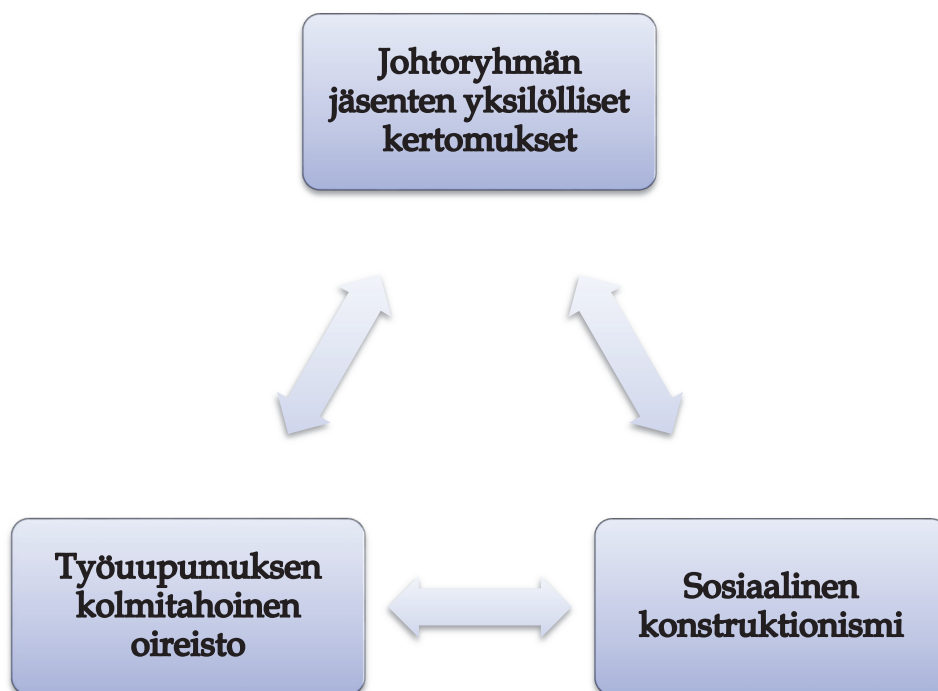
KUVA 1 Tutkimuksen viitekehys

Tutkimuksen viitekehyksessä (Kuva 1) esitän tämän tutkimuksen tutkimuksellisen tutkimuskentän. Tutkimus tarkastelee kuntien johtoryhmien jäseniä omana viiteryhmänään ja heidän kertomuksiaan työuupumuksesta toimijan (yksilön)

näkökulmasta käsin yksilöllisinä merkityksenantoina. Tämä tutkimus liittyy johtamistieteen traditioon ja tutkii työuupumusta narratiivisesta näkökulmasta psykologiaan kuuluvan työuupumuskäsitteen avulla. Johtamistieteen viitekehyyksessä mukaillaan osittain Mankan (1999; 2006) kehittämää työhyvinvoinnin tekijöiden mallia.

Johtajuus on ... mahdoton kysymys. Näin aloittaa kirjansa organisaation ja johtamisen professori Rehn (2018, 8). Tässä tutkimuksessa johtajuus ymmärretään ihmisten johtamisen ja itsensä johtamisen näkökulmasta. Rehn (2018, 24) toteaa, että "ongelma sikiää siitä, että kaikkein vaikeinta johtamista on itsensä johtaminen." Kohdissa 3.1 Johtaminen ja johtajuus ja 3.1.1 Itsensä johtaminen syvennyttään näihin käsitteisiin tämän tutkimuksen kannalta.

Tässä tutkimuksessa tutkimus etenee haastatteluaineisto ja ilmiö työuupumuslähtöisesti (ks. Suoranta Eskola & Suoranta 1999, 19 [1998]). Tutkimuksessa narratiivisen lähestymistavan keskeinen lähtökohta on sosiaalinen konstruktio-nismiin perustuva tieteenfilosofinen käsitys ihmisestä (Berger & Luckmann (1994 [1966])). Tutkimus täydentää kvalitatiivista - narratiivista johtamistutkimusta tulkitsevalla tutkimusotteella ja tutkimus on siten osoitettavissa Burrellin ja Morganin (1979, 29) tulkitsevan paradigman kenttään, jossa työuupumuksen tutkimusilmiötä lähestytään tulkitsevasta näkökulmasta.



KUVA 2 Narratiivisen tutkimuksen teoreettinen viitekehys työuupumukseen

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen olen laatinut perinteisen monografiatutkimusraportin tapaan. Tutkimuksessa on kuusi päälukua. Ensimmäinen luku on johdanto. Johdannossa kuvaan tutkimuksen taustaa, tutkimustehtävän ja tavoitteen, tutkimuskysymykset, tutkimuksen keskeiset käsitteet ja tutkimuksen rakenteen. Toinen luku esittelee työuupumuksen ilmiötä ja sitä tutkimuskohteena, aiempia työuupumustutkimuksia, selvityksiä ja tutkimuksessa käytetyt teorianmallit. Kolmas luku käsittelee johtoryhmää, johtoryhmän jäseniä ja johtamistyötä. Neljännessä luvussa avaan narratiivisen tutkimuksen metodologisia peruslähtökohtia, kuvaan metodologisia valintojani ja narratiivisen analyysin tutkimuksen toteuttamisen. Luvussa selostan lisäksi tutkimusprosessin, tutkimuksen toteuttamisen ja aineiston hankinnan menetelmät. Viides luku esittelee työn empiirisen aineiston analyysin, joka on tutkimukseni ydin. Viimeisessä luvussa esittelen tutkimuksen keskeiset tulokset ja pohdin tutkimusmenetelmien sopivuutta. Tutkimuksen lopussa on liitteenä haastattelupyynnö, johtoryhmän jäsenten kirjallinen suostumus tutkimukseen, haastattelurunko ja hyväksytty julkaistavaksi päivämäärät.

2 TYÖUUPUMUS TUTKIMUSKOHTENA

Työuupumusta on tutkittu jo yli 40 vuoden ajan. Työuupumustutkimuksen pioneereja ovat yhdysvaltalaiset Herbert Freudenberger (1974) ja Christina Maslach (1976). Työuupumuksen juuret näyttäisivät piilevän sosiaalisessa ja ekonomisessa kehityksessä 1960-luvun Yhdysvalloissa (Schaufeli, Leiter & Maslach 2008, 206). Schaufeli ja Enzmann (1998) kuvaavat työuupumusta tilana, joka on kuin hitaasti tyhjenevä auton akku, jota ei voi enää uudelleen ladata. Vartiovaaran (1996, 27) mukaan burnoutin käsitettä käytettiin 1930-luvulla, kun puhuttiin ammattiurheilijoista ja narkomaaneista.

Työuupumus yleistyi käsitteenä 1970-luvulla Yhdysvalloissa, kun kuvattiin auttamisammateissa, esimerkiksi terveydenhuollossa toimivien henkilöiden voimakasta väsymystä ja pitkäaikaista kroonista stressioireyhtymää. Aikaisemmin se liitettiin vain ihmissuhdeammatteihin. (Maslach 1982; Maslach & Schaufeli 1993; Maslach ym. 2001; Schaufeli, Leiter & Maslach 2008.) Uudempien tutkimusten mukaan työuupumusta esiintyy kaikissa ammateissa. (ks. esim. Ahola, Honkonen, Isometsä, Kalimo, Nykyri, Koskinen, Aromaa & Lönnqvist 2006) Maslach kuvasi (1982) työuupumuksen ilmenevän jaksamattomuuden tunteena, motivaation puutteena sekä negatiivisena suhtautumisena itseensä, työhönsä ja muihin kanssa ihmisiin. Lisäksi aktiivinen vetäytyminen vuorovaikutuksesta muiden ihmisten kanssa kuvasti työuupumusta.

Työssä uupuminen tuli Suomessa huomion kohteeksi 1990-luvun lamavuosien aikana. 1990-luvun lopussa työuupumus yleistyi ja työssä jaksamisen ongelmat nousivat kansalliseksi huolenaiheeksi. Huolen taustalla olivat työntekijöiden väsymysoireiden ja univaikeuksien yleistyminen sekä työuupumustapausten lisääntyminen. (Kalimo & Toppinen 1997.) Ojala ja Ahonen (2003, 66-67) nostavat esille työuupumuksen seurauksia ja puhuvat työuupumuskierteestä, kun työntekijällä on tunne, että hän ei hallitse työtään. Tutkijoiden mukaan yhden työntekijän työkyvyttömyys lisää muiden työntekijöiden työpaineita.

Paljon ennen tutkijoiden systemaattista kiinnostusta ilmiöön työuupumusta on kuvattu kirjallisuudessa äärimmäisenä väsymyksenä ja omaan työhön kohdistuvan intohimon menetyksenä. Työuupumuksen merkitys sosiaalisena

ongelmana on tunnistettu ennen siihen liittyvän tutkimuksen alkamista. (Maslach ym. 2001, 398.) Työuupumuksen pääasiallinen tutkimusparadigma on ollut stressiteoreettinen näkökulma. Suomessa on käytössä työstressimalliin pohjautuva työuupumusmalli (Kalimo & Toppinen 1997, 8-9). Työuupumustutkimuksen teoreettisia juuria ja näkökulmia työuupumusprosessiin selostan tarkemmin myöhemmin (ks. Luku 2.2 Työuupumuksen kehittymisen mallit; 2.2.1 Työuupumuksen ja stressin mallit). Kalimon ja Hakasen (1998) mukaan työn ja työolojen piirteillä, sosiaalisella työympäristöllä, työn liittyvillä asenteilla, yksilöllisillä tekijöillä, väestöryhmillä ja yhteiskunnallisilla tekijöillä on vaikutusta työuupumukseen.

2.1 Työuupumusmääritelmä ja suhde lähikäsitteisiin

Työuupumuksen käsitteen Suomeen on tuonut psykiatrian erikoislääkäri Ilkka Vartiovaara. Vartiovaara julkaisi vuonna 1987 alan ensimmäisen teoksen *Burnout: henkinen pahoinvointi*. Vartiovaaran (1987, 31-32) mukaan työuupumus on olotila, joka sijoittuu toisaalta vaikea-asteisen ja pysyvämmän psyykkisen sairauden maastoon ja se kehittyy stressistä. Vartiovaara (1996, 43) toteaa, että työuupumus syntyy stressin kautta, mutta on vakavampi, masennuskriisiksi kutsuttu tila. Maslachin (1982) mukaan työuupumus on reaktio pitkäaikaiseen tunneperäiseen stressiin. *Työuupumus on pitkittyneen työstressin seurauksena kehittyvä häiriötila, sitä luonnehtii uupumusasteinen väsymys, kyynistynyt asenne työtä kohtaan ja heikentynyt ammatillinen itsetunto*. (Duodecim terveyskirjasto 29.6.2018; Finlex).

Aluksi burnoutin suomenkielisenä vastineena käytettiin termiä loppuunpalaminen, mutta 1990-luvulta lähtien käytössä yleistyi työuupumus. Työuupumuksen käsite 1990-luvulla laajeni käsittämään Kinnusen ja Hätisen (2005, 40) mukaan myös muut kuin ihmissuhdeammatit, jolloin samalla tarkistettiin työuupumuksen ulottuvuuksien määritelmiä. Työuupumuksessa työntekijän psyykkiset voimavarat ehtyvät pitkittyneen työstressin seurauksena (Kalimo, Hakanen & Toppinen-Tanner 2006). Työuupumuksen käsitteellistämisen Kaskisaari (2004a, 25) väittää, että se riippuu senhetkisistä tavoista merkityksellistä työelämää.

Työuupumuksesta esille nousee paljon erilaisia määritteitä, käsitteitä ja tulkintoja. Kinnunen ja Hätinen (2005c, 52, 38) työuupumuksesta ei ole olemassa yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää. Useiden määritelmien mukaan kuitenkin uupumusasteinen väsymys on keskeinen. Työuupumuskäsite on aikoinaan syntynyt kuvamaan työelämässä ilmeneviä jaksamisongelmia. Käsite on saanut ristiriitaisen vastaanoton, kun työuupumusta on alettu käyttää yleisnimikkeenä kaikenlaiselle oirehtimiselle.

Useiden tutkijoiden yleisesti hyväksymänä määritelmänä työuupumus on vakava, työssä kehittyvä krooninen stressioireyhtymä, kolmitahoinen häiriö, jolle on ominaista *uupumusasteinen väsymys* (ensisijainen oire), joka on Maslachin ym. (2001) mukaan yksi työuupumuksen ulottuvuuksista. Toiseksi *kyynistyminen* ja kolmantena *heikentynyt ammatillinen itsetunto*. (Ahola 2007; Hakanen 2005;

Schaufeli & Enzmann 1998; Kalimo & Toppinen 1997; Maslach, Jackson & Leiter 1996; Schaufeli, Enzmann & Girault 1993a).

Maslach ym. (2001) ovat täsmentäneet työuupumuksen kolmea laadullista erityispiirrettä. Ensimmäinen piirre on uupumisasteinen väsymys, joka on yleisin ja keskeisin työuupumuksen oire, sillä se kuvaa yksilön kokemusta jatkuvasta ylikuormittuneisuudesta ja viittaa emotionaalisten ja fyysisten resurssien kokeukselliseen vähyteen. Väsymys yleistyy eikä liity mitenkään yksittäisiin työn kuormitushuippuihin. Työn vaatimukset ja paineet koetaan kohtuuttomiksi eivätkä työntekijän omat selviytymiskeinot riitä, jolloin ihminen suojautuu väsymystä vastaan. Väsymystä yksin ei kuitenkaan pidetä työuupumuksena.

Kinnusen ja Feldtin (2005, 13); Kinnusen ja Hätisen (2005, 38) mukaan työelämässä työuupumuksen käsite kuvaa jaksamisongelmia. Työuupumus, kuten työstressikin, on työperäinen ongelma. (Maslach ym. 1996; Hakanen 2005) Työuupumuksella tarkoitetaan altistumista voimavarat ylittävälle stressitekijöille mikä johtaa energiavarojen tyhjentymiseen ja selviytymiskeinojen ehtymiseen (Maslach ym. 2001; Hakanen 2005). Kangas ym. (2010) toteavat, että työuupumukselle ei ole olemassa yhtä syytä, sen sijaan työn tilanteellisilla tekijöillä on (Maslach ym. 2001; Kalimo & Toppinen 1997). Työoloihin tulisi puuttua, koska työuupumus on nähty alun perin työhön liittyvänä ongelmana (Kangas ym. 2010). Häiriön yhteys työhön tulee tunnistaa, jotta voidaan päätellä kyseessä olevan työuupumus (Kalimo & Toppinen 1997, 9). Kalimon ja Toppisen (1977, 11-12) mukaan työuupumuksen on todettu liittyvän lähes kaikkiin työelämän negatiivisiin piirteisiin kuten työn epävarmuuteen, kiireeseen, puutteelliseen organisointiin, huonoon johtamiseen, epäoikeudenmukaisuuteen ja luottamuksen vähyteen.

Kinnusen ja Hätisen (2005, 40) mukaan työuupumuksessa on kyse äärimmäisen psykologisesta kuormittuneisuudesta ja energiavarojen tyhjentymisestä, joka johtuu voimavarojen pidempiaikaisesta ylittymisestä stressitekijöille. Hoitamaton työstressi voi johtaa työuupumukseen. Työuupumuksella tarkoitetaan psykologista prosessia, joka seuraa pitkittyneestä työstressistä ja sen seurauksena fyysiseen ja henkiseen väsymystilaan (Maslach ym. 2001). Maslachin (1982) mukaan työuupumus syntyy stressin kautta, mutta on stressiä vakavampi ilmiö. Maslach ym. (2001) toteavat, että stressin pitkittyessä se voi johtaa työuupumukseen. Hakasen (2005, 23) mukaan työstressin ja työuupumuksen olennainen ero on, että työuupumus on kolmiulotteinen oireyhtymä, jossa vain uupumusasteinen väsymys liittyy perinteisiin stressioireisiin.

Hollannissa tutkijat ovat kehittäneet työhyvinvointikäsitteen, *work engagement*, jonka Hakanen on suomeksi kääntänyt työn imuksi (Hakanen 2005, 28). Viime aikoina myös positiivisen työhyvinvoinnin kuvaajat – kuten työn imu – ovat yleistyneet (Kangas ym. 2010). Harjun ja Hakasen (2016) mukaan tulisi kiinnittää huomiota sekä työn imuun, että työpahoinvointiin. Hakanen (em. 292) toteaa, että on paikannettava ja ehkäistävä voimavarojen menetyksiä ja uhkia sekä katkaistava menetysten ketjuja, ennen kuin ne koskettavat työntekijän terveyttä ja elämänlaatua. Tässä spiraalissa Hakasen (2005) mukaan työuupumus ja työn

imu ovat keskeisiä psykologisia ilmiöitä, joilla on merkitys sekä työntekijän henkilökohtaiseen jaksamiseen että jatkamiseen työssä. Työn imua Hakasen (2011; 2005) mukaan on usein johto- ja esimiesasemassa työskentelevillä.

Työhön liittyvän burnoutin termin selityksen Maslach ym. (2001, 397) kuvaavat, että burnout on pitkäaikainen tulos kroonisista, emotionaalista, ihmishuuhdetaidoista ja stressitekijöistä. Tätä varten he määrittelevät kolme ulottuvuutta: sammumisen, kyynisyyden ja tehottomuuden. Työuupumus on monin tavoin yhteydessä psyykkisen ja fyysisen hyvinvoinnin heikentymiseen sekä työkyvyn alenemiseen (Kalimo & Toppinen 1997). Usein puhutaankin työuupumuksen yhteydessä psyykkisistä ja fyysisistä oireista ja elämäntapaan liittyvistä muutoksista. Näitä ovat esimerkiksi tyytymättömyys, huolestuneisuus, unihäiriöt, ärtyisyys, fyysiset kivut ja sosiaalinen vetäytyminen (Ahola, Honkonen, Kalimo, Nykyri, Aromaa & Lönnqvist 2004; Kalimo & Toppinen 1997, 8-9; Maslach ym. 1996).

Kangas ym. (2010, 12) toteavat, että työoloihin tulisi puuttua, koska työuupumus on nähty alun perin työhön liittyvänä ongelmana. Kalimo ja Toppinen (1997, 9) toteavat, että häiriön yhteys työhön tulee tunnistaa, jotta voidaan päätellä kyseessä olevan työuupumus. Työuupumuksen yhteydestä on näyttöä työn epäkohtiin (ks. Schaufeli, Maslach & Marek, 1993b).

Työuupumuksen lähikäsitteitä

Työuupumuksen lähikäsitteitä ovat stressi ja masennus, joihin työuupumus saattetaan sekoittaa (Schaufeli & Enzmann 1998). Työuupumus Hakasen (2005, 23) mukaan on yhteydessä stressiin ja masennukseen, mutta erottuu omaksi työpahoinvoinnin tilaksi. Työuupumuksen ja stressin syyt ovat samanlaisina, mutta työuupumus on kuitenkin stressaantumista vakavampi tila.

Hakasen (2005, 23) mukaan masennus viittaa yleiseen pahoinvointiin, eikä sen tarvitse liittyä työhön. Hänen näkemyksensä mukaan työuupumus liittyy selvästi työn kontekstiin, kun taas masennus viittaa yleiseen pahoinvointiin, eikä johdu työstä, vaan liittyy omaksi työpahoinvoinnin tilaksi. Koivisto (2001) toteaa, että työuupumus on pitkälistä masennusta.

Rikalan (2013) mukaan neuvotteluja työuupumuksen ja masennuksen välisestä rajanvedosta käydään mikrotasolla, ihmisten päivittäisissä kamppailuissa ja toisaalta makrotasolla. Stressin ja työuupumuksen välille on kuitenkin syytä tehdä ero. Tässä tutkimuksessa työuupumuskertomusten fokus on työuupumuksessa ja työn kontekstissa, ei lähikäsitteissä stressissä eikä masennuksessa.

Työuupumusdiagnoosi Suomessa

Seuraavaksi käyn läpi, miten Suomessa on aiemmin suhtauduttu työuupumukseen. Käytössä on ollut kansainvälinen ICD -10 - tautiluokitusjärjestelmä Z73.0 ja työuupumus kertoo, että henkilöllä on elämäntilanteensa hallintaan liittyvä ongelma. Yhteiskunnallisesta näkökulmasta katsottuna ero työuupumuksen ja masennuksen välillä on se, että masennus määritellään sairaudeksi. Suomessa työuupumusta ei ole diagnosoitu ja tilastoitu terveyden häiriönä. (ks. myös Kalimo & Hakanen 1998; Kalimo ym. 2000) Tautiluokituksen mukaan työuupumus

ei ollut sairaus vaan sopeutumishäiriö. Pitkälle kehittyneeseen työuupumukseen liittyy usein muita diagnostisoitavissa olevia oireita, kuten masentuneisuutta.

Edellinen ICD-10 tautiluokituksen suomalainen painos ilmestyi vuonna 1999. Tautiluokituksen omistaja WHO on tehnyt luokitukseen täydennyksiä ja muutoksia. Ne on huomioitu 2011 julkaistavassa luokituksen kolmannessa suomalaisessa painoksessa. (ks. ICD-10 tautiluokitus 2011, 839.) Työuupumus ei siis ole sairaus, siihen liittyy riski sairastua muun muassa masennukseen, unihäiriöihin, päihdehäiriöihin ja stressiperäisiin sairauksiin (Ahola, Tuisku & Rossi 2018). Kansaneläkelaitos ei hyväksy työuupumusta sairausloman syyksi. Työtuomioistuon on velvoittanut työnantajan maksamaan työntekijälle sairausajan palkkaa myös pelkän työuupumusdiagnoosin perusteella. (ks. Finlex: Burnout out – Loppuunpalaminen – Sairausajan palkka- Tulkinta).

Käytännössä sairauslomatodistukseen merkitään yleensä työuupumuksen sijaan diagnoosiksi masennus eli depressio. Työuupumus voidaan kuitenkin kirjata diagnoosin liitteeksi terveysongelmaan liittyvänä tekijänä. (ks. lisää Työterveyslaitos/Stressi /Työuupumus). Työuupumuksen perusteella kirjoitettu sairausloma on uusi suomalaisessa yhteiskunnassa. Uupuneet ihmiset on määrätty sairauslomalle käyttämällä diagnooseja, jotka ovat pitäviä sairausvakuutukselle. Jos työuupumus vakiinnuttaa asemansa, ja kun sille löydetään selkeä yleisesti hyväksytty määritelmä, sen käyttö diagnoosina olisi paikallaan. (Vartiovaara 1987, 128.)

Rikalan (2013, 155) tutkimuksessa sen sijaan haastateltavat häpesivät ja kokivat syyllisyyttä, koska eivät näyttäneet tai tunteneet olevansa sairaita, ja lisäksi ristiriitaa aiheutti sairauslomalle jääminen masennuksen perusteella. Rikalan (2013, 22-23) mukaan täytyy arvioida tapauskohtaisesti, kun uupumuksesta kärsivä työntekijä jää masennusdiagnoosin perusteella sairauslomalle. Rikala (2013) kysyykin, että onko vakiinnutettu uusi yhteiskunnallinen käytäntö.

Rikalan (2013) tutkimuksen mukaan työuupuneiden sairauspoissaolojen legitimointiin liittyviä masennusdiagnooseja voisikin kutsua funktionaaliseksi; ne annetaan ensisijaisesti siksi, että Kansaneläkelaitoksen sairauspäivärahojen maksun ehtona on sairauden diagnosoiminen. Kiintoisaa on havaita, että yleisesti sairauslomatodistuksissa käytetään kahta koodia: *työuupumus ja masennusdiagnoosi*.

Rikala (2013) toteaa, että työelämässä neuvotteluja käydään työuupumuksen ongelmien ja masennuksen välisestä rajanvedosta, kysymyksiin työn merkityksistä ihmisten elämässä. Rikala (2013, 22) on todennut, että masennuksen ”rajatapaukset” ovat yleistyneet 2000-luvulle tultaessa ja tulleet osaksi terveydenhuollon arkea. Hänen mukaansa terveyden ja sairauden rajojen määrittäminen muodostavat yhteiskuntapoliittisen kysymyksen.

Tutkimuksen yhden johtoryhmän jäsenen näkemystä diagnoosista: ”Käytetäänkö sitä niin kuin leimakirveenä liian herkästi ja (...) onks se tavallaan lääketieteellisesti ratkaisu, kun ei osata tehdä muuta ratkaisua... kun kirjoittaa sairauslomaa työuupumus.” Tutkimuksessa useampi haastateltava toteaa: (...) ”eihän tunneta diagnoosia työuupumus, sehän on masennus.” Maslach ym. (2001) toteavat, että masennuksen ja työuupumuksen välillä esiintyy päällekkäisyyttä, mutta masennus koskee yksilön elämän kaikkia puolia toisin kuin työuupumus,

joka on työkontekstiin liittyvä ongelma. Työuupumus on yksi masennukseen johtavista syistä (Ahola & Hakanen 2007). Aholan (2007, 19) mukaan työuupumus ja masennus on lääketieteessä alettu hahmottaa osittain päällekkäisiksi ilmiöiksi.

Työuupumuksesta on ehkä Kaskisaaren (2004a) mukaan tullut työelämän tilan valikoiva peilikuva. Se nostaa esiin työelämän keskeisiä piirteitä, mutta myös peittäen ne piirteet, joita ei ole soveliaista nähdä, tai kyseenalaistaa. Kaskisaari sanoo (2004a), että työuupumus on kulttuurisidonnaista ja se heijastaa yhteiskunnan tilaa ja toimii sille indikaattorina. Tarvitaan ymmärrystä ja työuupumuksesta puhumisen tavat.

Työuupumusdiagnoosi Ruotsissa ja Hollannissa

Ruotsissa ja Hollannissa on käytössä oma lääketieteellinen diagnoosi työuupumukselle (Friberg 2009; Schaufeli, Leiter & Maslach 2008, 205). Lääkärit ja muut terveydenhuollon ammattilaiset on koulutettu arvioimaan ja hoitamaan burnoutia (Schaufeli, Leiter & Maslach 2008, 205). Ruotsissa burnout on todettu sairauslomaan oikeuttavaksi lailliseksi diagnoosiksi (Friberg 2009).

Mailman terveysjärjestö lisäsi burnoutin tautiluokitukseen

Mailman terveysjärjestö WHO lisäsi 28.5.2019 burnoutin QD85 kansainväliseen tautiluokitukseensa. Tällä lisäyksellä on suuri merkitys burnoutin diagnosoimisen, sairausvakuutuksen korvausten näkökulmasta, ja kun työuupumus liitettiin työelämän kontekstiin. Työuupumus syntyy: *kroonisesta työperäisestä stressistä, jota ei ole saatu hallittua. Työuupumukselle on ominaista kolme ulottuvuutta: 1) energian loppumisen tai sammumisen tunteet; 2) lisääntynyt henkinen etäisyys työstään tai tunteista, jotka liittyvät työhön liittyöään kielteisyyteen tai kyynisyyteen; ja 3) ammatillisen tehon heikkeneminen. Työuupumus viittaa nimenomaisesti työelämän kontekstiin, eikä sitä pitäisi soveltaa kuvaamaan kokemuksia muilta elämäntiloilta.* (ICD-11 for Mortality & Morbidity Statistics, [Version: 04/2019]).

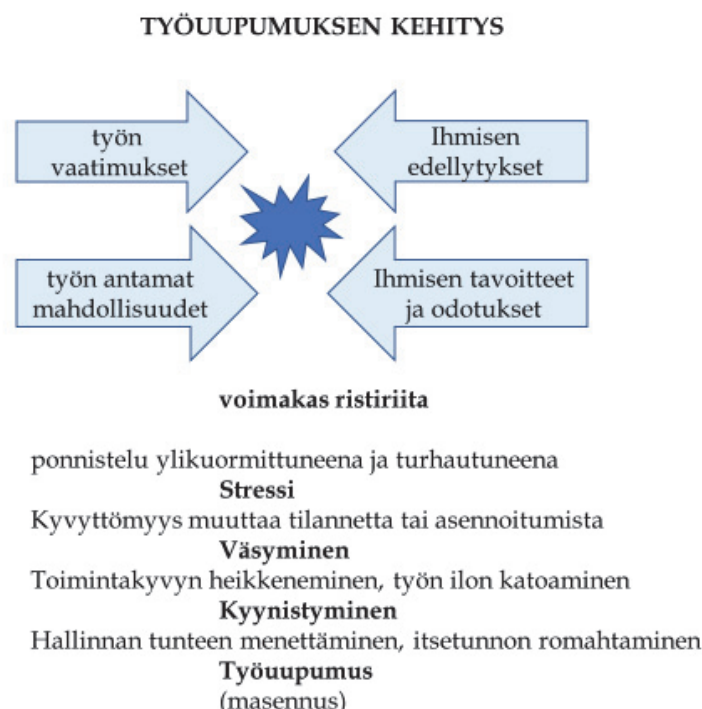
2.2 Työuupumuksen kehittymisen mallit

Työuupumuksen kehittymistä on selitetty useiden erilaisten teoreettisten viitekehysten avulla. Työuupumus syntyy tutkijoiden Schaufelin ja Enzmannin (1998); Schaufelin ja Bakkerin (2004) mukaan ihmisen ja ympäristön välisessä vuorovaikutuksessa. Työuupumuksen kehittymistä on kuvattu useilla prosessimalleilla. Chernissin (1980) vaihemallin mukaan työuupumus alkaa työympäristön tai ihmisen piirteistä. Ihmisestä tulee epäilevä ja hänen kielteiset asennemuutoksensa ovat mallin mukaan työuupumusta. Golembiewskin (1988 [1984]) vaihemalli kytkeytyy Maslachin (1982) työuupumuksen malliin. Golembiewskin (1988) malli kuitenkin johtaa ihmisen ensin ammatillisen itsetunnon muutokseen, jonka jälkeen tämä kokee uupumusasteisen väsymyksen.

Leiterin ja Maslachin (1988), uudempi työuupumusta kuvaava malli on Leiterin (1993, 244-245) prosessimalli, joka olettaa, että *keskeisin työuupumuksen komponentti on emotionaalinen uupumus*. Emotionaalinen uupumus on täsmällisempi nimitys kuin työuupumus, sillä ilmaus tuo selvästi esille, että työuupumus on henkilössä ilmenevä reaktio ja tila, josta voi toipua. Alan kirjallisuudessa käytetään myös emotionaalinen uupumus. (ks. myös Näätänen & Aro & Matthiesen & Salmela-Aro 2003, 27.)

Hobfollin (1988; 1989) voimavarojen säilyttämisteorian tunnettu malli (COR-teoria, conservation of resources theory) on alun perin kehitetty stressin tutkimiseen. Mallissa ihminen pyrkii saavuttamaan tai säilyttämään arvostamansa. Malli toimii spiraalin tavoin. Menetettyjen voimavarojen jälkeen yksilö toivoo uusia voimavaroja, sillä hän tarvitsee niitä kohdatakseen uusia tilanteita. Hobfollin teoriaa myös Hakanen käytti väitöstutkimuksessaan. (ks. Hakanen 2005, 218-219)

Voimavarojen säilyttämisteoria työuupumuksen asteittaisesta kehittymisestä noudattaa Kalimon ja Toppisen (1997, 14) mukaan yleisintä työuupumuksen prosessimallia (Leiter & Maslach 1988; Maslach ym. 2001). Maslach ym. (1996) mukaan työuupumus kehittyy jatkuvan työstressin seurauksena.



KUVA 3 Työuupumuksen kehitys (Kalimo & Toppinen 1997, 14)

Työuupumuksen kehittymistä kuvataan (Kuva 3) Kalimo ja Toppisen (1997) prosessikuvauksen mukaisesti. Uupumusasteista väsymystä pidetään työuupumuksen ydinoireena. *Uupumusasteinen väsymys* tunnustetaan uupuneisuuden, vä-

symyksen, rasittuneisuuden ja loppuunpalamisen tuntemuksina. Sen sijaan voimakas pitkäaikainen väsymys ei häviä viikonloppulevolla, vapaapäivillä tai lomankaan aikana. *Kyynistyneisyys* voi näkyä siinä, että työntekijä pyrkii ottamaan etäisyyttä työhönsä suojautuakseen sen liiallisilta vaatimuksilta. Kyynistyneisyys ilmenee esimerkiksi pettymyksenä ja välinpitämättömyyden tunteina työtä kohtaan, mikä johtaa työtehon ja innovatiivisuuden laskuun. *Ammatillinen itsetunto* ulottuu työtaitoihin, työssä selviytymiseen ja pärjäämiseen liittyviin tuntemuksiin. Työhön kuuluu onnistumisen tunteet, esimerkiksi työstä saatu myönteinen palaute, ja se, että oma työ koetaan merkitykselliseksi. Ammatilliseen itsetuntoon liittyy oman työn hallinnan mahdollisuudet. Ammatillinen itsetunnon heikkeneminen saa aikaa tunteen, ettei enää pärjää työssään samalla tavalla kuin aiemmin. Työn liiallinen kuormittavuus on yksilökeskeisesti määritelty seuraukseksi tilanteesta, jossa työntekijälle asetetut vaatimukset ylittävät tai alittavat hänen käytettävissä olevat voimavaransa. (Kalimo & Toppinen 1977.)

Työuupumus on monen tekijän kokonaisuus, johon vaikuttaa esimerkiksi yksilön, työympäristön (työn piirteet, työyhteisön toiminta ja luonne) ja yhteiskunnalliset tilanteet kuten työ- ja talouselämän epävarmuus. Työuupuneen persoonallisuus voi olla oma tekijänsä. Työuupunut on voinut olla alun perin voimakkaasti sitoutunut työhönsä ja innostunut siitä. Hän on saattanut asettaa vaatimustason itselleen korkealle ja olla työssään kunnianhimoinen. Työuupunut voi kärsiä rooliristiriidoista, liiallisesta työmäärästä sekä sosiaalisen tuen ja palautteen puutteesta. Työuupumusta selittää ristiriita työn vaatimusten ja työntekijän edellytysten välillä. Työntekijältä saatetaan vaatia enemmän kuin hän tuntee saavansa tai jaksavansa. (Kalimo & Toppinen 1997.)

Kalimo ja Toppinen (1997, 10) toteavat, että *ihmisen suhde työhön, yksilölliset taipumukset kokea stressiä ja elämän kokonaistilanne vaikuttavat työuupumuksen syntyyn ja etenemiseen*. (ks. myös Kinnunen & Hätinen 2005; Leiter & Maslach 2000). Kangas ym. (2010) mukaan työuupumuksen syyt voivat kehittyä, kun työtilanne ylittää ihmisen voimavarat, tehtävän määrälliset ja laadulliset vaatimukset kasvavat, työyhteisön kuormittavat toimintatavat ja työoloissa tapahtuvat heikennykset. Yksityiselämän muutokset, kuten avioero ja läheisen kuolema, saattavat myös altistaa työuupumukselle.

Kalimon ja Toppisen (1997) mukaan työuupumuksen kehittymisen mallissa korostuu työolotekijöiden, työn vaatimukset ja ihmisen yksilöllisten tekijöiden merkitykset työnteolle. Ihmisellä on tavoitteita ja odotuksia työtä kohtaan. Esimerkiksi työmäärä ja työn psykologiset ja fyysiset vaatimukset voidaan nähdä vaikuttavan työolotekijöihin. Kinnusen (1994, 227) mukaan työuupumus eroaa puhtaasti fyysisestä väsymyksestä siten, että siihen kuuluu omakohtainen kokemus (*mittani on täynnä, en kestä tätä enää*). Työuupumuksessa on keskeistä psyykinen väsymys ja työmotivaation sammuminen (Kinnunen 1994, em.).

2.2.1 Työuupumuksen ja stressin mallit

Työuupumusta ja työstressiä on tutkittu hyvin monilla malleilla Suomessa ja ulkomailla. Kansainvälisesti tunnetuimpia malleja ovat muuan muassa Karasekin

ja Warrin (1990) mallit (ks. Kinnunen & Feldt 2005, 18) Yhdysvaltalainen Robert Karasek esitti vuonna 1979 mallin, joka on yksi tunnetuimmista. Job Demand-Control Model eli JDC-malli, jossa hahmoteltiin työn vaatimusten ja työn hallinnan vaikutusta hyvinvointiin (Karasek, 1979). Karasek ja Theorell (1990) kehittivät myöhemmin malliaan, jota kutsutaan työn vaatimusten, hallinnan ja tuen malliksi (Job Demand-Control-Support model, JDCS-malli). Karasekin ja Theorellin (1990, 31-82) mallissa huomioidaan työtä kuormittavat työn korkeat vaatimukset, jotka voivat olla haitallisia terveydelle. Myöhemmin mallia ovat kehittäneet useat tutkijat. Huomionarvoista Seeckin (2012, 314 [2008]) mukaan on, että työstressimalleista puuttuvat usein työpaikkojen johtamisongelmat, jotka ovat työstressiä lisääviä tekijöitä.

Peter Warr esitteli 1987 mallin, jonka avulla voidaan määritellä erilaisten työn piirteiden ja hyvinvoinnin välisiä suhteita. Warr kutsuu mallia ns. vitamiinimalliksi. Käytän tässä tutkimuksessa Warrin mallia ja selostan sen tarkemmin kohdassa luku 2, 2.4 Warrin affektiivinen hyvinvointimalli.

2.2.2 Työuupumuksen yksilölliset tekijät

Työuupumusta selittävänä tekijänä vuonna 1974 Herbert Freudenberger on nostanut esille työuupumuksen yksilölliset tekijät. Freudenbergin mukaan omistautuneet, sitoutuneet ja voimakasta auttamisen tarvetta kokevat ovat erityisen alttiita uupumaan työssään. Kinnunen (1994, 227) muistuttaa, että työuupumuksen, kuormittumisen ja stressin kokeminen on yksilöllistä. Työuupumuksen yksilölliset tekijät altistavat henkisten tekijöiden kanssa työuupumukselle. Niitä on muun muassa persoonallisuus, selviytymiskeinot, sekä lisäksi muut yksilölliset tekijät esimerkiksi ikä, sukupuoli ja terveys.

Työuupumus on tutkimusten mukaan yhtä yleistä miehillä ja naisilla, vaikka miehet kokevat enemmän kyynistymistä ja naiset puolestaan uupumusasteista väsymystä. (Ahola 2007; Ahola ym. 2006; Maslach ym. 2001; Schaufeli & Enzmann 1998; Kalimo & Toppinen 1997).

Maslach ja Leiter (1997, 18-19) ovat todenneet, että mikäli työpaikka ei tunnista työn inhimillistä puolta, burnoutin riski kasvaa ja sillä on kallis hinta. Työuupumuksella voi olla suuri vaikutus yksilön terveydelle, pärjäämiselle ja henkilökohtaiselle elämäntyylille. Sen lisäksi se kohdistuu kaikkiin, joiden kanssa henkilö on tekemisessä.

Hakasen (2005, 162-163; Kalimo & Toppinen 1997) mukaan korostunut velvollisuudentunto ja työhön liittyvät korkeat vaatimukset voi olla riski työhyvinvoinnille. Vastuuntuntoinen hoitaa työnsä – ja muidenkin töitä – hyvin. Kuormittuessaan ja uupuessaan yksilön aikaansaaminen vähenee. Hakanen (em. 162) toteaa, että ihmisen kuormittuessaan ja uupuessaan olisi hyvä, että silloin vähempi vastuuntuntoisuus voisi riittää yksilölle ja työnantajalle. Esimiehen tulisi tunnistaa ja ymmärtää Hakasen (em. 163) mukaan yksilölliset erot ja hyväksyä ne johtamistyössään. Lisäksi on suunniteltava ja johdettava niin työtä, että työntekijät voivat selviytyä uupumatta.

Työstressi, uupumus ja koettu työkyky -tutkimuksessa (ks. Gockel ym. 2004) löydettiin voimakas yhteys työuupumukseen, uhrautuvaisuuden ja perfektionismin välillä. Uhrautuvat ja perfektionistit työntekijät tarvitsevat asennekasvatusta ja tukea. Yhteys löytyi myös koettuun heikentyneen terveyden oireisiin ja alentuneeseen työkykyindeksiin.

2.2.3 Työuupumuksen mittaaminen

Työuupumuksen esiintymistä arvioidaan kansainvälisesti muun muassa kyselylomakkeilla, joita Maslach ja Jackson 1981 alkaen ovat kehittäneet tutkimuskäyttöön. Työuupumustutkimuksen empiirinen vaihe käynnistyi 1980-luvulla, jolloin tutkimuksen keskiöön tuli työuupumuksen mittaaminen (Maslach & Schaufeli 1993).

Suomessa käytetään Maslachin työuupumuksen arviointimenetelmää [MBI-GS] ja Bergen Burnout Indicator [BBI-15]. Tämä MBI-GS sopii kaikille ammattiryhmille. BBI-15 kyselylomake on käytössä enimmäkseen toimihenkilöillä. Nämä menetelmät sopivat hyvin ryhmäkäyttöön. (ks. lisää Terveyskirjasto, työuupumus (burnout), 2017). Maslach Burnout Inventory [MBI] on jakautunut kolmeen asteikkoon, emotionaalinen uupumus, itsensä epätodelliseksi ja vieraaksi tunteminen (depersonalisaatio) ja heikentynyt ammatillinen itsetunto.

Yleisesti kuntien työterveyshuollossa on käytössä MBI-kysely (Maslach Burnout Inventory). MBI:n avulla ei voida selvästi osoittaa, kuka on uupunut ja kuka ei. (Näätänen, Aro, Matthiesen & Salmela-Aro 2003, 31.) Mäkikangas, Hättinen, Kinnunen ja Pekkonen (2012) suorittivat pitkittäistutkimuksen aineistolla, jossa tutkittavat olivat hakeutuneet kuntoutukseen terveys- ja hyvinvointiongelmien vuoksi. Työuupumuskyselyn [MBI-GS] täyttivät kuntoutuskeskuksen asiakkaat, jotka osallistuivat kuntoutusmuotoon tullessaan kuntoutukseen. Tutkimuksen tuloksien mukaan nähtävissä oli, että heikentynyt ammatillinen itsetunto on keskeinen työuupumussyndrooman oire. Koska tutkimuksessani en mittaa työuupumusta, en keskity tarkastelemaan mittareita tätä esimerkkiä enempää.

2.2.4 Suomessa suoritettuja työuupumustutkimuksia

Aholan (2007) väitöstutkimus perustui Terveys 2000 -aineistoon ja kuuteen alkuperäisartikkeliin, joista viisi on julkaistu kansainvälisissä tiedelehdissä. Työuupumusta mitattiin Maslachin yleisellä työuupumuksen arviointimenetelmällä (MBI-GS). Tutkimuksessa tutkittiin 30–64-vuotiaita suomalaisia laajan (n = 3151–3424) Terveys 2000 -aineiston pohjalta. Sen tiedot otettiin Kansaneläkelaitoksen rekisteristä.

Aholan (2007) tutkimus selvitti työuupumuksen samanaikaista esiintymistä mielenterveyden häiriöiden, tuki- ja liikuntaelinsairauksien sekä sydän- ja verenkiertoelinten sairauksien kanssa. Tutkimuksen mukaan työuupuneiden sairauslomat olivat muita pidempiä, ja naiset ja miehet sairastavat eri tavoin. Naisten työuupumus liittyi useimmiten tuki- ja liikuntaelinsairauksiin; miesten puolestaan sydän- ja verisuonisairauksiin. Aholan (2007) tutkimus osoitti, että

työuupumuksella on yhteyttä mielenterveydenhäiriöihin ja somaattisiin sairauksiin, muttei kuitenkaan samalla tavalla kuin työnkuormitukseen ja työkyvyttömyyteen. Ahola (2007) toteaa, että työpaikoilla työuupumusta voitaisiinkin pitää hälytysmerkkinä terveyden ja työkyvyn kannalta haitallisesta työkuormituksesta. Työkuormitusta tulisi arvioida säännöllisesti työpaikkaselvityksissä ja terveystarkastuksissa.

Aholan (2007) tutkimus ehdottaa, että työkyvyn ylläpitämiseksi työoloihin on tarvittaessa tartuttava hanakasti, ja kehitettävä niitä terveyttä edistävään suuntaan. Tutkimustulosten mukaan vakava-asteisesta työuupumuksesta kärsi noin kaksi prosenttia ja lievästä 25 prosenttia työssä käyvistä suomalaisista vuonna 2001. Tutkimuksen mukaan työuupumuksen taustalta löytyi epäsuhta työn vaatimusten ja työhön tarjolla olevien voimavarojen välillä. Työuupumuksen tunnusmerkkejä olivat laaja-alainen uupumusasteinen väsymys, kyyniseksi muuttunut asenne työtä kohtaan ja alentunut ammatillinen aikaansaamisen tunne.

Väitöskirjassaan Jari Hakanen (2005) tarkasteli työhyvinvointia seitsemästä eri näkökulmasta. *Ensimmäiseksi* elämänkulun aikana kasautuvien epäsuotuisten yksilöllisten ja sosioekonomisten tekijöiden vaikutuksia työhyvinvointiin, *toiseksi* työuran aikaisten työn epävakauksitekijöiden yhteyksiä työuupumukseen ja elämään tyytyväisyyteen, *kolmanneksi* missä määrin yksityiselämän kuormitukset ovat yhteydessä työuupumukseen ja elämään tyytyväisyyteen, *neljänneksi* persoonallisuustekijöiden yhteyksiä työuupumukseen ja elämään tyytyväisyyteen, *viidenneksi* laadullisen haastattelututkimuksen avulla työuupumisen kehittymismekanismia niiden näkökulmasta, joilla oli runsaasti työuupumusoireita, *kuudenneksi* kehittää ja validoida uuden positiivisen työhyvinvointikäsitteen, työn imun, arviointimenetelmän suomenkielinen versio sekä tutkia työn imun esiintymistä opetusalan organisaatiossa sekä, *seitsemäksi* testata työhyvinvointia kuvaavaa työn vaatimusten – työn voimavarojen mallia suomalaisessa opetusalan organisaatiossa.

Kunta-alaan liittyen Hakanen (2005) tarkasteli väitöstyössään opettajien opetustyössä jatkamista voimavaratekijöiden kautta. Näitä olivat muuan muassa työn itsenäisyys, esimiehen tuki ja arvostus. Ne olivat yhteydessä työn imuun, joka vahvisti opettajien sitoutumista työssä jatkamiseen. Hakasen (2005) mukaan: ”Haluttaessa ylläpitää työntekijöiden terveyttä ja halua jatkaa työelämässä työhyvinvoinnin kahden polun, jaksamis- ja motivaatiopolun, huomioon ottaminen on tarpeellista.” Hakasen (2005) tutkimuksen mukaan johto- ja esimiesasemassa toimivat kokevat usein tarmokkuutta, omistautumista ja työhön uppoamista. Hakanen, Bakker ja Schaufeli (2006) tutkivat suomalaisten opettajien kahta rinnakkaista prosessia, joita ovat energinen (eli työn vaatimukset – työuupumus – sairaus) ja motivoiva prosessi (eli työn resurssit – sitoutuminen – organisaatioon sitoutuminen). Tutkimustulokset vahvistivat molempien prosessien olemassaolon, kuitenkin energinen prosessi oli näkyvämpi.

Hakasen (2005) mukaan työn imu oli käänteisessä yhteydessä työuupumukseen, stressiin sekä eläke- ja ero ajatuksiin ja myönteisessä yhteydessä ter-

veyteen, työkykyyn ja työtyytyväisyyteen. Hakasen (2005) mukaan yksityiselämän kuormitukset eivät rasittaneet työhyvinvointia, jos työn vaatimukset olivat kohtuulliset. Työuupumusoireille altisti velvollisuudentuntoisuus vain työn vaatimusten ollessa suuria. Tutkimus osoittaa myös, että työuupumus voi näkyä aiemmin työn ulkopuolella, kun muun elämän voimavaroja sijoitetaan vaativaan työhön, jotta siitä selviytyisi. Hakanen (2005) tulkitsi työuupumuksen voimavarojen menettämisen kiertteeksi ja työuupumus osoittautui työperäiseksi ongelmaksi. (ks. myös Maslach ym. 1996) Hakasen tutkimustuloksia on myös julkaistu kansainvälissä tiedelehdissä.

Kanste (2005) tutki väitöstyössään hoitotyön johtajuuden ja hoitohenkilöstön työuupumuksen yhteyttä terveydenhuollon organisaatioissa hoitohenkilöstön näkökulmasta. Tutkimuksen päätavoitteena oli lisätä tietoa johtajuuden ja työuupumuksen välisestä yhteydestä sekä moniulotteisen johtajuuden ja työuupumuksen esiintyvyydestä ja niihin yhteydessä olevista tekijöistä suomalaisessa hoitotyössä. Kansteen (2005) tutkimuksessa osoitettiin hoitotyön johtajien olevan luottamusta herättäviä muutosjohtajia. Tutkimustuloksissa esille nousi, että terveydenhuollon organisaatioissa työskentelevällä hoitohenkilöstöllä esiintyi työuupumusta samalla tavoin kuin yleensä työikäisellä suomalaisväestöllä. Tulokset kuitenkin osoittivat, että puolet hoitohenkilöstöstä kärsi keskimääräisestä ja lähes joka kymmenes voimakkaasta työuupumuksesta. Työuupumuksen osa-alueista emotionaalinen väsymys on yleisin. Työuupumukseen vaikuttivat muuan muassa työntekijään, työtehtävään, lähiesimieheen ja organisaatioon liittyvät tekijät. Kansteen (2005) tutkimus osoitti, että työuupumus liittyy myös esimiesasemaan, sillä työuupumuksesta kärsivät erityisesti nuoret hoitotyön esimiehet, joilla oli suoritettuna terveydenhuoltoalan jatkotutkinto. Työuupumukselle altistava tekijä on alaan liittyvä epäsäännöllinen kolmivuorotyö.

Toppinen-Tannerin (2011) tutki väitöstyössään työuupumusta Suomessa metsäteollisuuden työntekijöillä ja toimihenkilöillä sekä heidän työuupumuksensa yhteyttä sairaalajaksoihin, sairauspoissaoloihin ja työkyvyttömyyseläkkeelle jäämiseen. Kyselyyn työuupumuksesta vastasi 9705 henkilöä. Tulokset osoittivat, että työuupumus koostuu kolmesta toisiinsa yhteydessä olevasta, mutta erillisestä ulottuvuudesta: ekshaustio, kyynistyneisyys ja alentunut ammatillinen itsetunto. Tutkimus osoittaa, että työuupumus on moniulotteinen, krooninen, työhön liittyvä oireyhtymä, jolla voi olla vakavia seurauksia terveydelle ja työkyvyille. Työuupumus ennustaa sekä terveyden että työkyvyn heikkenemistä pitkällä aikavälillä ja johtaa mielenterveysongelmiin, sydän- ja verisuonisairauksiin sekä tuki- ja liikuntaelinsairauksiin. Työuupumuksella on yhteys myös alkoholiriippuvuuteen. Tutkija nostaa työuupumuksen prosessista kyynistymisen esille sen vakavuuden vuoksi yksilön terveydelle ja työkyvyille. Tutkimus nostaa esille myös, sen, että uupumisella on pitkäaikaisia seurauksia, koska työuupumus selittää myöhempää uupumista jopa kahdeksan vuoden jälkeenkin. Työntekijät kokevat enemmän työuupumusta kuin toimihenkilöt.

Peiponen (2015) lähestyi työuupumusta väitöstutkimuksessaan perhelähtöisestä näkökulmasta. Tutkija selvitti toimintatutkimuksessaan, millaisia tulkin-
toja työuupuneiden henkilöiden puoliset tekivät työuupumuksesta. Tutkimusta

varten haastateltiin yhdeksää työuupuneen henkilön puolisoa. Haastattelut tehtiin vuosina 2005–2008 mielenterveysyhdistyksen kehittämissä projektin aikana. Tutkimustulokset toivat esille työuupumusprosessiin ongelmien lisäksi siihen sisältyviä positiivisia kokemuksia. Haastateltavat pystyivät puhumaan näistä asioista, kun työuupumuksesta oli riittävästi etäisyyttä. Kaiken kaikkiaan työuupumus oli synkkä kokemus, mutta se oli käänne, joka muutti elämän arvojärjestystä, antaen rohkeutta tehdä uudenlaisia elämänvalintoja. Myönteisenä puolena ilmeni, että työuupumus yhdisti ja lähensi perheenjäseniä, ja nosti esiin positiivista ajattelua, selviytymiskeinoja ja omasta hyvinvoinnista huolehtimista. Väitöstutkimuksessa selvisi, että sosiaali- ja terveyspalveluita oli vaikea löytää ja työuupuneiden henkilöiden puoliset kokivat olevansa ulkopuolisia perheenjäsenensä hoitoketjussa.

Kinnusen (1989) väitöstutkimuksessa nimettiin opettajilla neljä erilaista stressiprosessityyppiä: *tasaiset uupujat, alkuelpyjät, hyviävoimaiset, alku- ja loppu-uupujat*. Tutkimuksen mukaan opettajien kuormitus lisääntyi opetustyössä selvästi syyslukukaudella. Aineiston suurin ryhmä oli alkuelpyjät. Alkuelpyjät olivat varsin keskimääräisiä kaikilta ominaisuuksiltaan. Ryhmiä kuvattiin persoonallisuus- ja coping-tyylinuuttujien avulla. Kinnusen (1989) tutkimuksen mukaan voitiin havainnoida kolme erilaista coping-profiilia: emotionaalinen, rationaalinen ja sosiaalinen. Nämä erottuivat muuan muassa taustatekijöiltään, sukupuoleltaan, opettajakokemukseltaan ja persoonallisuudeltaan.

Kunta-alalla opettajien työuupumusta tutkinut Gluschkoff (2017) käytti väitöskirjassaan aineistona pääkaupunkiseudun luokanopettajien työhyvinvointitutkimusta ja valtakunnallisen Kunta10 -tutkimuksen pitkittäisaineistoa. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että opettajien kokema ponnisteluiden ja palkkioiden epäsuhta oli yhteydessä työuupumukseen. Gluschkoffin (2017) tutkimuksen erityinen löydös oli, että johtamisen korkea oikeudenmukaisuus koettiin työympäristössä voimavarana, ja se lievensi koetun väkivallan haitallisia vaikutuksia.

Hätinen (2008) tutki väitöskirjassaan 175 työikäistä kuntoutujaa. Tutkimus oli osa laajempaa tutkimusprojektia, ja sen ensimmäisessä osatutkimuksessa selvitettiin, eriytyvätkö työuupumusoireet kuntoutuksen alkaessa ja onko nämä luokiteltavissa erilaisiin työuupumustyyppihin. Hätinen löysi ensimmäisessä osatutkimuksessaan neljä työuupumustyyppiä: *ei-työuupuneet, väsyneet-kyynistyneet, työuupuneet sekä heikosta ammatillisesta itsetunnosta kärsivät*. Kuntoutukseen kuului muuan muassa liikuntaa ja rentoutusta sekä lisäksi keskusteluja esimerkiksi psykologin, lääkärin tai kuntoutustyöntekijän kanssa.

Hämäläisen (2004) lisensiaatintutkimuksessa tarkasteltiin it-alan työntekijöitä. Litteroidun aineiston analyysin tutkija suoritti sisällönanalyysillä ja kertomusrakennanalyysillä. Tutkimus toi esille, että työuupumusta aiheutti työntekijöissä työhön ja työoloihin liittyvät tekijät kuten työn määrällinen ja laadullinen ylikuormitus, esimiestoimintaan ja työyhteisöihin sekä organisaatiomuutokseen liittyvät ongelmat ja yksilölliset tekijät. Hämäläisen (2004) analysoidessa kokemuksia, esille tulivat Maslachin ym. (2001) työuupumusmääritelmän kolme komponenttia: *väsymys, kyynistyneisyys ja ammatillisen itsetunnon aleneminen*.

Kertomusanalyysin avulla Hämäläinen (2004) laati työuupuneelle ns. ydin-tarinat. Hämäläisen (2004) tutkimuksessa löydettiin kaksi tarinatyyppeä: Ensimmäisessä työuupumus kehittyi nopeasti alkaen työn imusta, väsymyksen ja uni-ongelmien kautta kyynistymisen piirteisiin. Työuupumus koettiin kuitenkin itseä hyödyttävänä oppimiskokemuksena, joka synnytti uuden työorientaation. Toisessa tarinatyypissä työuupumus oli koettu jäsentymättömänä sisäisenä tarinana, joka viittasi avuttomuuden kokemukseen vaikuttaa työtilanteeseensa ja paineeseen siirtyä uusiin työtehtäviin. Työuupumus oli kehittynyt pidemmän ajan kuluessa erilaisten kuormittavien tilanteiden seurauksena. Keskeisin työuupumusko-kemus oli kyynistyneisyys, joka ilmeni prosessin eri vaiheissa eri tavoin.

Peltokangas (2016) tutki väitöskirjassaan esimiesten persoonallisuuden, työsuoriutumisen ja työuupumuksen välisiä yhteyksiä. Tutkimukseen osallistui 96 esimiestä ja 203 alaista. Työuupumuksen näkökulmasta ilmeni, että narsistiset esimiehet eivät näyttäisi kokevan minkäänlaisia jaksamisongelmia työssään. Sen sijaan toisaalta hyvin luovat ja idearikkaat esimiehet vaikuttivat tutkimuksen mukaan olemaan alttiimpia kokemaan työuupumuksen oireita.

Suomen Lakimiesliitolle tehdyssä tutkimuksessa selvisi, että lakimiehistä 40 prosentilla oli lievää ja 6 prosentilla vakava -asteista työuupumusta. Julkisella sektorilla työuupumus oli yleisempää mutta vakavampaa erityisesti lääninoi-keuksissa ja kunnallishallinnossa. Vakava-asteista työuupumusta oli avustavissa tehtävissä toimivilla lakimiehillä, esittelijöillä ja käräjäoikeustuomareilla. Amma-tillisen itsetunnon heikentyminen oli yleisintä tuomareilla. Tutkimus osoittaa, että työuupumus oli selvästi yhteydessä työn hallinnan tunteeseen, rooliristiriitoihin työssä sekä työpaikan ilmapiiriin. (Hakanen, Pärssinen, Husman, Juntu-nen & Kalimo 1999.)

Suomessa on tutkittu työntekijöiden rasittuneisuutta järjestelmällisesti 1970-luvulta lähtien. Tilastokeskus on suorittanut työolotutkimuksia muutaman vuoden välein jo vuodesta 1977 alkaen. Työ- ja elinkeinoministeriö (entinen Työ-ministeriö) on laatinut vuosittain työolobarometrin jo vuodesta 1992. Työssä jak-samisen ongelmat ja työssä uupuminen koskettavat useita tuhansia työntekijöitä. Työuupumuksen merkitystä hyvinvoinnin heikentäjänä on 1990-luvulla toistu-vasti korostettu.

Suomessa työuupumuksen esiintymistä on selvitetty kahdessa väestötutki-muksessa, vuonna 1997 Kalimo ja Toppinen ja Ahola ym. (2004), vuosina 2000-2001. Aromaa ja Koskinen (2002, 131) ovat tutkineet *Terveys 2000 -tutkimuksessa* työuupumusta henkilöiltä, jotka olivat olleet ansiotyössä edeltäneiden 12 kuu-kauden aikana. Vakava työuupumus oli harvinainen (2,5 %), mutta lieväksi luo-kiteltu työuupumus hyvin yleinen (25 %) tila. Kalimon ja Toppisen (1997, 16) vuonna 1997 tehdyssä tutkimuksessa vakava-asteista työuupumusta oli seitse-mällä prosentilla ja lievää 48 prosentilla. Vakava-asteinen työuupumus oli pie-nentynyt aiempaan tutkimukseen verrattuna.

Työuupumus *Suomessa Terveys 2000- tutkimus* Aholan ym. (2004) mukaan nostaa esille, että 50-54-tuntista työviikkoa tekevien ryhmässä oli runsaimmin työuupumuksen suhteen oireettomia (82 %) eikä lainkaan vakavasti uupuneita. Ahola, Virtanen, Pirkkola ja Suvisaari (2010, 17) nostavat raportissaan esille, että

työuupumus on yhteydessä mielenterveyden häiriöihin, tuki- ja liikuntaelinsairauksiin sekä sydän- ja verisuonisairauksiin. Kuitenkaan tutkimuksen perusteella ei voitu varmuudella sanoa, johtaako työuupumus sairauksiin vai vaikeutavatko sairaudet työstä selviytymistä. Sen sijaan työuupumuksen ja masennushäiriöiden välillä tutkijat totesivat olevan selvän yhteystilan. Miehillä on riski vakavaan työuupumukseen suurempi kuin naisilla.

Harju ja Hakanen (2016, 10) nostavat esille eri-ikäisten ja koulutettujen työntekijöiden työpahoinvoinnin. Heidän tutkimuksessaan havaittiin, että työuupumus oli sitä suurempaa, mitä nuorempi ja koulutetumpi työntekijä oli. Tutkimuksessa on erityisen huolestuttavaa, jos työn kuormittavuus kasautuu henkilöille, jotka ovat työuransa alkuvaiheessa. He antavat ohjeen, jonka mukaan vahvistamalla työn voimavaroja ja vähentämällä työntekoa haittaavia vaatimuksia voidaan edistää työn imua ja vastaavasti suojata työntekijöitä työuupumukselta ja työssä tylsistymiseltä.

Työuupumusta on tarkasteltu sosiaalisen konstruktionismin, yhteiskunta-diagnoosin ja ruumiillisuuden näkökulmasta. Kaskisaaren (2004a, 33) mukaan tutkittuun ilmiöön liittyy selvittämättömiä kysymyksiä, joihin vastaamiseen psykologinen lähestymistapa ei riitä, vaan tarvitaan laadullista tutkimusta yksilöllisistä kokemuksista ja merkityksistä. Kaskisaari nimeää (2004a, 26) kuusi näkökulmaa työuupumukselle. Nämä ovat yksilökeskeinen, realistinen, poliittishallinnollinen, konstruktionistinen, ruumiillinen ja yhteiskuntadiagnostinen näkökulma. Kaskisaari (2004a) toteaa, että työuupumus on yksilöiden kokemuksissa ruumiillistunut yhteiskunnallinen tekijä, joten myös sen tutkiminen edellyttää kokonaisvaltaista näkemystä työuupumuksen ongelmakentästä.

Suomessa aivotutkija Minna Huutilaisen johdolla on tutkittu työuupumuksen vaikutusta aivoihin. Sokan (2017) väitöskirja tuo tietoa työuupumukseen liittyvistä kognitiivisen kontrollin poikkeavuuksista aivojen sähköisessä toiminnassa. Tutkimus paljastaa, että työssään uupunut herkistyy negatiivisille viesteille ja lievästi uupuneet pystyvät sinnittelemään pitkäänkin työssään. Sen sijaan Sokka (2017, 5) toteaa, että Suomessa merkittävä huolenaihe on työuupumus, sillä noin joka neljäs työikäisistä kokee eriasteisia työuupumuksen oireita.

2.2.5 Kansainvälisiä työuupumustutkimuksia

Kansainvälisesti burnoutista on julkaistu Schaufelin, Leiterin ja Maslachin (2008, 204) arvioinnin mukaan yli 6000 kirjaa, väitöstä ja artikkelia, mikä osoittaa, että työuupumusta on tutkittu paljon. Hollannissa Schaufeli, Salanova, González-Romá ja Bakker (2002, 71, 84) ovat tutkineet ensimmäistä kertaa työn imun ja burnoutin välistä suhdetta yliopisto-opiskelijoilla ja työntekijöillä käyttäen Maslach-Burnout Inventory-General Survey (MBI-GS) menetelmää. Heidän analyysinsä paljasti piilevinä tekijöinä uupumuksen ja kynnistymisen, jotka molemmat ovat burnoutin ydinaiheuttajia.

Buick ja Thomas (2001) suorittivat Maslachin burnout (MBI) kyselyllä vertailevat tutkimukset vuosina 1989, 1990 ja 1993. Tulokset osoittivat, että burnoutista on tullut enemmän johtamistason ongelma. Vuoden 1999 luvut näyttä-

vät 32 prosentin keskimääräistä lisääntymistä kymmenessä vuodessa. Keskitasoisten hotellien johtajien työuupumusta tutkittaessa todettiin, että naiset kokivat korkeampiasteista burnoutia kuin miehet (Buick & Thomas 2001).

Pohjois-Ruotsissa suoritettuun MONICA-tutkimukseen valittiin satunnaisotannalla 2500 henkilöä, joista 76 prosenttia vastasi kyselyyn. Tutkimustuloksissa havaittiin korkea työuupumus 13 prosentilla. Sukupuolittain tarkasteltuna naisista 16 prosenttia ja miehillä 10 prosenttia koki korkeaa työuupumusta. Naisilla korkeinta työuupumusta havaittiin ikäryhmässä 35-44-vuotiailla, jonka jälkeen työuupumus tasaantui ja aleni molemmilla sukupuolilla iän myötä. Myös miehillä kasvavan iän havaittiin vähentävän työuupumusta. Työn vaatimukset, kontrolli ja epävarmuus liittyivät työuupumukseen. Naisilla koulutuksen taso, sosioekonominen asema, työn kohde, ja vaihtelevat työajat olivat merkittäviä tekijöitä. Tutkimustulosten mukaan erityisesti naisilla, sosioekonominen asema liittyi työuupumukseen. Tulosten mukaan naisten suurempi alttius kokea uupumusta selittyy osittain epäedullisimmilla työolosuhteilla ja elämäntilanteen tekijöillä. (Norlund ym. 2010.)

Burnoutia vertailtiin eri Euroopan maissa. Kysely suoritettiin kansallisten asiantuntijoiden avulla. 28 Euroopan Unionin maan asiantuntijoista 23 maan asiantuntijaa vastasivat. Yhdeksässä maassa (Tanska, Viro, Ranska, Unkari, Latvia, Hollanti, Portugali, Slovakia ja Ruotsi) burnoutilmiö saatetaan tunnistaa (hyväksyä) sairaudeksi. Latvia on ainoana maana hyväksynyt burnoutin sairaudeksi. 39 prosentissa maista on mahdollisuus tunnistaa burnoutilmiö sairaudeksi. (Lastovkova ym. 2018), Eurofoundin tutkimusraportin johtopäätöksissä todetaan, että myös Italia tunnistaa burnoutin sairaudeksi (ks. Aumayr-Pintar, Cerf & Parent-Thirion 2018). Tällä hetkellä suurin osa maista tulkitsee työuupumuksen henkilökohtaiseksi elämänhallinnan vaikeudeksi, jota ei pidetä sairautena.

Wilmar Schaufeli (2018) julkaisi eurooppalaisen vertailututkimuksen *Work engagement in Europe: Relations with national economy, governance and culture*, jossa vertailtiin eri maiden työntekijöiden uupumusta työssään. Tulosten mukaan Suomessa on neljänneksi vähiten työuupumusta Euroopassa. Vähiten työuupumusta on Hollannissa. Suomen vähäisempi työuupumus moneen muuhun maahan verrattuna on työelämäprofessori Jari Hakasen mukaan seurausta, työelämän kehittämisen, etätöiden, hyvinvoinnin panostamisen ja työturvallisuuslain toimenpiteiden näkyvyydestä. (ks. HE, Ura & Työ, 28.10.2018; Schaufeli 2018)

Johtoasemassa olevien lääkärien hyvinvointia ja burnoutin vähentämiskeinoja ovat tutkineet Shanafelt ja Noseworthy (2017). Heidän mukaansa johtajuus ja ylläpidetty huomio työuupumuksen alentamiseen sekä sitoutumisen edistämiseen organisaation korkeimmalta tasolta ovat avaintekijöitä burnoutin vähentämiseksi. Lisäksi tutkijat toteavat, että valitettavasti kansalliset tutkimukset viittaavat siihen, että vähintään puolet Amerikan lääkäreistä kokevat ammatillista työuupumusta.

Taris, Ybema ja Beek (2017) tutkivat burnoutin ja työn imun päällekkäisyyttä hollantilaisilla poliiseilla. Burnoutin (uupumus ja kyynistyminen) ja työn imun (innostus ja sitoutuminen) yhteyttä työn vaatimusten ja resurssien dimen-

sioihin. Analyysi osoitti, että erottelu burnoutin ja imun välillä on häilyvä. Lopputulema on, että työn imu ja työuupumus ovat osittain päällekkäisiä käsitteitä.

Bakker ja Costa (2014) ovat tutkineet kroonista työuupumusta ja siihen liittyvää päivittäistä toimintaa työssä. Tutkijat osoittavat, että krooninen burnout vahvistaa päivittäisten työvaatimusten syklin menetystä, päivittäistä uupumusta sekä itsensä aliarviointia. Tutkijoiden mukaan työntekijät, joilla on korkea burnouttaso tarvitsevat apua muuttamaan työolosuhteitaan ja terveysstatustaan. Heidän artikkelinsa tarjoaa viitekehyksen muutoksen saamiseksi.

Leiter ja Maslach (2016) nostivat tutkimuksessaan esille viisi erillistä henkilökeskeistä profiilia: burnout korkea kaikissa dimensioissa, imu matala kaikissa kolmessa, ylikuormittuminen korkea uupumuksessa pelkästään, välinpitämättömyys korkea kyynistymisessä ja tehottomuus esiintyy yksin tehottomuudessa.

Jokainen profiileista osoitti erilaisia korrelaatiomalleja erilaisissa organisaatiomalleissa. Välinpitämätön profiili oli negatiivisempi kuin ylikuormittunut ja lähempänä burnoutprofiilia. Tämä vastustaa uupumuksen käyttämistä yksinään burnoutin todentajana. Tutkijoiden mukaan erilaiset profiilit ehdottavat räätälöidymppää lähestymistapaa burnoutiin puuttumiseen. Kansainvälisiä työuupumustutkimuksia on muuan muassa löydettävissä seuraavista näkökulmista: ihmissuhdekeskeiset (*interpersonal approaches*), yksilökeskeiset (*individual approaches*) ja organisatoriset lähestymistavat (*organizational approaches*).

2.2.6 Kunta-alaan liittyviä tutkimuksia ja selvityksiä

Kinnunen, Perko ja Virtanen (2013) tarkastelivat kyselytutkimuksessa kunta-alan työntekijöiden lähiesimiehen johtamistyylin yhteyttä uupumusasteiseen väsymykseen ja sairaana työskentelyyn. Tutkimuksen mukaan johtamistyyli (transformationaalinen, autenttinen, oikeudenmukainen ja loukkaava johtaminen) olivat yhteydessä koettuun työuupumukseen. Tutkimustulosten mukaan esimiehen käyttäytymisellä on merkitystä sekä uupumusasteiseen väsymykseen että sairaana työskentelyyn. Tutkimuksen mukaan myös esimiehen johtamistyyliä kehittämällä voitaisiin edistää työntekijöiden hyvinvointia ja vähentää sairaana työskentelyä.

Haveri, Airaksinen ja Paananen (2013) ovat tutkineet kuntajohtajien tarinoita, kokemuksia ja näkemyksiä kuntajohtamisen roolista muutoksessa. Tutkimuksessa sovellettiin narratiivista analyysia ja siihen yhdistettiin elämänkerrallisuuteen liittyviä näkökulmia. Tutkimus kohdennettiin vuosina 1945–1950 syntyneiden kuntajohtajien kokemuksiin. Haveri ym. (2013) hakivat heiltä vastauksia kysymykseen: Mikä on suurten ikäluokkien kuntajohtajien näkemys suomalaisen yhteiskunnan kehityksestä sekä kuntien ja kuntajohtamisen roolista tässä muutoksessa? Tutkimuksessa mukana oli 17 kuntajohtajaa. Haveri ym. (2013, 62) mukaan tarinoissa kerrottiin uskalluksesta, valinnoista ja jääräpäisyydestä. Tarinoissa ei kuitenkaan kerrottu epäonnistumisista tai tilanteista, joissa heillä olisi ollut jaksamisongelmia (esimerkiksi työuupumusta). Tutkijoiden kuulemat tarinat ovat siis olleet johtajuuden selviytymistarinoita.

Kuntatyöntekijöiden hyvinvointia ja johtamiskäytäntöjä ARTTU2 -tutkimusohjelmassa tutkineet Harju ja Hakanen (2016, 8) toteavat, että organisatiomuutoksissa työntekijöiden hyvinvointi ja työssä suoriutuminen ovat usein koetuksella suurimmissa kunnissa. Tutkimus suoritettiin erikokoisten kuntien henkilöstölle. Tutkimus liittyi muutoskokemuksiin ja jo toteutuneisiin muutoksiin kunnissa. Tutkimus selvitti myös kuntahenkilöstön kokemuksia työhyvinvoinnista. Erityisesti tutkittiin työn imun yleisyyttä, sekä hyvinvointia vahvistavia henkilöstökäytäntöjä ja ihmisjohtamisesta esimiestyötä palvelevaa johtamista. Kuntatyöntekijät kokivat työn imua varsin usein (73 % useita kertoja viikossa).

Harju ja Hakanen (2016) havaitsivat ARTTU2 -tutkimustuloksissa henkilöstön kokemien muutosten olevan yhteydessä lisääntyneeseen työuupumukseen sekä heikompaan työssä suoriutumiseen. Työpahoinvointia, työuupumusta ja työssä tylsistymistä koettiin enemmän suurimmissa kunnissa. Sen sijaan korkeampi ikä oli yhteydessä vähäisempään työuupumukseen. Puolestaan nuorten työuupumusoireilu oli selvästi keskimääräistä yleisempää. Myös korkeampi koulutusaste oli yhteydessä sekä työuupumukseen että parempaan työssä suoriutumiseen. Tutkijoiden mukaan kuntatyöntekijöiden työuupumus oireili joka neljännellä viikoittaisia oireita ja työssä tylsistymistä, ja joka kuudennella vähintään viikoittaisia kokemuksia.

Työuupumusta mitattiin seitsemällä väsymystä kuvaavalla kysymyksellä esimerkiksi ”Tunnen itseni väsyneeksi ennen kuin saavun töihin” ja kyynistyneisyyttä esimerkiksi ”Puhun työstäni negatiiviseen sävyyn.”.

Seppälä ja Hakanen (2018) kartoittivat ARTTU2 -tutkimusohjelmassa kuntahenkilöstön seurantakyselyn vuosina 2016-2017. Eräänä keskeisenä havaintonaan tutkijat toteavat, että muutosten vähentyessäkin kuntatyöntekijöiden työhyvinvointi heikkeni ja työuupumusoireilu lisääntyi. Mielenkiintoista on, että pienissä ja keskisuurissa kunnissa koettiin vähiten työuupumusta. Sen sijaan suurissa, yli 50 000 asukkaan kunnissa koettiin, että työuupumusoireilu oli yleisempää.

Keva ja Kuntajohtajat ry on tuottanut kuntajohtajien työhyvinvoinnista tutkimustietoa vuosina 2007, 2009, 2011, 2013, 2015 ja 2018 kyselymenetelmällä. Kuntatutkijoiden Forman, Harkonmäen, Saaren ja Väänäsen (2007) mukaan kunta-alan muutokset vaikuttavat kuntajohtajien työhyvinvointiin siten, että viidennes kuntajohtajista kokee erittäin tai melko paljon stressiä, ja kolmanneksella on uupumisoireita. Vuoden 2007 tutkimus osoittaa, että kuntajohtajan omaan työhyvinvointiin ei kiinnitetä huomiota (Forma ym. 2007). Pekka, Kaartinen ja Forma (2011) pitävät kuntajohtajien työhyvinvointitutkimuksen tuloksia positiivisina, jonka mukaan kaksi kolmesta kuntajohtajasta kokee saavansa tarvittaessa tukea johtoryhmältä. Tutkijoiden mukaan kuitenkin työhyvinvointitutkimuksessa oli kuitenkin huolestuttavaa ajankohtaisen kuntauudistuskeskustelun vaikutus kuntajohtajien työhyvinvointiin. Edelliseen liittyen Pekka ym. (2011) mukaan aikaisempien tutkimusten perusteella tiedetään kuntajohtajien osaavan pitää huolta omasta työkyvystään ja jaksamisestaan.

Työhyvinvointitutkimus 2011 osoitti, että työssään kuntajohtajista noin puolet kokee saavansa apua tai tukea kunnan poliittiselta johdolta. Kuntajohtajilla itseltään löytyy hyviä omia toimintatapoja oman työkyvyn ja vireen ylläpitämiseksi. Saman suuntaista tulosta oman työhyvinvoinnin osalta on osoitettu 2018 työhyvinvointikyselyssä eli kuntajohtajan työhön ollaan erittäin tyytyväisiä, vaikka työ on kuormittavaa (Keva & Kuntajohtajat ry & Kuntaliitto; Kietäväinen, 2018). Vuoden 2013 Kevan tutkimuksen tärkeä havainto oli, että tekemättömien töiden paine vaikuttaa kuntajohtajien koettuun stressiin, henkiseen työkykyyn ja tätä kautta työtyytyväisyyteen kokonaisuudessaan. Huolestuttavaa oli myös kunta uudistuskeskustelun vaikutus työhyvinvointiin, ja jopa kaksi viidestä kuntajohtajasta koki sen vaikuttavan kielteisesti hänen työhyvinvointiinsa. (Forma, Kaartinen & Pekka 2013, 2–3.)

Vuoden 2018 tutkimustulosten mukaan 82 prosenttia kuntajohtajista koki työkykynsä jopa erittäin hyväksi henkisten vaatimusten kannalta. Kuntajohtajista yli 90 prosentilla on paineensietokykyä kestävä työhön liittyvää painetta. Lisäksi yli puolet kuntajohtajista toteaa, ettei keskustelu maakunta- ja soteuudistuksesta vaikuta heidän työhyvinvointiinsa mitenkään. (ks. Maakunta – sote -uudistus, 2017) Sen sijaan 28 prosenttia on kokenut keskustelun vaikuttavan melko tai hyvin kielteisesti heidän työhyvinvointiinsa. (ks. Kietäväinen, Kuntajohtajien työhyvinvointi, 2018.)

Työterveyslaitos tekee Suomessa pitkäikäistutkimusta kuntahenkilöstön työhyvinvoinnista Kunta10 -tutkimuksilla. Kyselytutkimukset on tehty vuosina 1997, 2000 - 2001, 2004, 2006, 2008, 2010, 2012, 2014 ja 2016. Vuonna 2016 tehty Kunta10-tutkimus osoittaa, että johtaminen kunnissa on parantunut. Kunta-alan valtakunnallisen seurantatutkimuksen mukaan johtaminen ja esimiestyö ovat parantuneet kunta-alalla. Kuntatyöntekijät kokevat saavansa aikaisempaa enemmän tukea esimiehiltään. Lisäksi johtamisen oikeudenmukaisuuden kokemukset ovat kunnissa kasvussa. (ks. lisää Kunta10 -tutkimus; Kunta10 -tutkimuksen 2016 päätulokset). Kunta10 -tutkimuksella selvitettiin muun muassa myös Suomessa kunta-alalla tapahtuvia muutoksia sekä niiden vaikutuksia henkilöstön terveyteen ja hyvinvointiin. Tutkimustulos antaa tärkeää tietoa tutkimuksessa mukana olleille kunnille ja kaupungeille henkilöstöstään. Oksanen (Kunta10 -tutkimus, 2016) toteaa, että jatkuvat muutokset, tuleva maakunta- ja soteuudistus sekä siihen liittyvä työmäärän kasvu aiheuttavat johtamishaasteita. (ks. Hallitus. 2017. Hallituksen esityksen pääasiallinen sisältö / Maakunta – sote -uudistus) Työ- ja elinkeinoministeriö on käynnistänyt Työelämä 2020 -hankkeen, jonka tavoitteena on nostaa Suomen työelämä Euroopan parhaaksi.

Lallukka ym. (2017, 1277-1284) ovat tutkineet unihäiriöitä yhteistyössä Turun, Helsingin, Kööpenhaminan ja Bergenin yliopiston tutkijoiden kanssa. Tutkimuksessa seurattiin lähes 25 000 kunta-alan työntekijää vuosina 2000–2012. Tutkimus suoritettiin kyselytutkimuksena. Tuloksissa selvisi, että lähes 30 prosenttia työikäisistä kärsii unettomuudesta, vähintään kolmena yönä viikossa. Unihäiriöitä voidaan vähentää hyvällä johtamisella, ja työstressi ja johtamiseen liittyvät epäoikeudenmukaisuuden kokemukset puolestaan lisäävät unihäiriöitä.

Työuupumuksen esiintyvyys väestössä vaihtelee jossain määrin työelämän yleisen tilanteen mukaan. Vuonna 2011 työssäkäyvistä suomalaisista miehistä kaksi prosenttia kärsi vakavasta ja 23 prosenttia lievästä työuupumuksesta. Vastaavasti kolme prosenttia naisista kärsi vakavasta ja 24 prosenttia lievästä työuupumuksesta. (Ahola 2012.) Ahola ym. (2004) selvittivät osana Terveys 2000 - tutkimusta työuupumuksen yleisyyttä, vakavuutta ja sosiodemografisia taustatekijöitä Suomessa vuosina 2000-2001. Työuupumuksen mittausta suoritettiin Maslach Burnout Inventory - General Survey (MBI - GS) -kyselyllä. Tulokset osoittivat, että jonkinasteista työuupumusta esiintyi 27,9 prosentilla tutkimukseen osallistuneista. Työuupumus oli lisäksi yleisempää alemmassa kuin ylempässä ammattiasemassa olevilla henkilöillä.

Työolojen muutosta tutkineet Sutela ja Lehto (2014, 67, 123) esittävät, että työn henkinen rasittavuus näyttäisi melko vahvasti liittyvän paljon koulutusta vaativiin, ylempien toimihenkilöiden työhön. Ihmissuhdetöiden on todettu lisäävän työn henkistä rasittavuutta. Työolotutkimuksen mukaan työn henkinen rasittavuus on pahimmillaan kuntatyössä, jossa ihmissuhdetyötä on paljon. Kuntatyössä erityisesti naiset valittavat työn psyykkistä raskautta. Tutkimuksen mukaan heistä 63 prosenttia kokee työnsä henkisesti erittäin tai melko raskaaksi. Kielteisiä työelämän kokemuksia ovat kiire, työn emotionaaliset vaatimukset ja erilaiset ristiriidat työpaikalla. Tutkimuksen mukaan olettaa on, että henkinen rasittavuus liittyy paljon koulutusta vaativiin, ylempien toimihenkilöiden työhön. Havaittu on myös, että ihmissuhdetyö ja työhön liittyvät ristiriidat lisäävät työn henkistä rasittavuutta. Työolotutkimuksen mukaan, vakavan työuupumuksen vaaran kokevat suurimmaksi johtajat ja ylimmät virkamiehet (70 %). Mielen-terveyden järkkyminen koetaan vaaratekijäksi pitkälti samoissa ammattiryhmissä, missä vakava työuupumuskin.

Salmela-Aro ja Read (2017) ovat tutkineet suomalaisten 35-vuotiaiden korkeakouluopiskelijoiden työ- ja opiskelu-uupumusta opintojen eri vaiheissa yliopistoissa ja ammattikorkeakouluissa. Tutkimuksessa oli mukana 12 599 opiskelijaa ja se suoritettiin postikyselynä kevään 2008, 2012 ja 2016 aikana. Tutkimuksen mukaan uupuneet voitiin jakaa neljään eri ryhmään, joista ensimmäinen on *innostuneiden ryhmä, jotka eivät uuvu*, toinen on *stressaantuneet ja innostuneet*, kolmas ryhmä on *kyyniset ja negatiiviset* ja neljäs *voimakkaasti uupuneet*.

Työ ja terveys Suomessa 2012 -tutkimuksessa vastaajista 58 prosenttia vastaajista arvioi työpaikan johdon olevan melko tai erittäin paljon kiinnostunut henkilöstön terveydestä ja hyvinvoinnista. Tutkimustulokset kertovat, että johdossa kiinnostus on hieman lisääntynyt esimerkiksi vuoteen 2009 sen ollessa 56 prosenttia. (Ervasti & Joensuu 2013, 59-60; ks. myös Työterveyslaitos: Työ ja terveys Suomessa 2012). Aromaa ja Koskinen (2010) ovat laatineet Suomalaisten työ, työkyky ja terveys 2000-luvun alkaessa -raportin (ks. Työsuojelurahasto: raportti 11/2010). Aromaa ja Koskinen (2010, 20) toteavat, että työpaikoilla työuupumus on syytä nähdä hälytysmerkkinä ja terveyden ja työkyvyn kannalta haitallisena työkuormituksena. Työuupumuksen ehkäisemiseksi ja työkyvyn ylläpitämiseksi työoloihin on tarvittaessa puututtava ja niitä on kehitettävä terveyttä edistävään suuntaan.

Kangas ym. (2010, 41) tutkivat poikkileikkaustutkimuksella eettisen organisaatiokulttuurin ja johtajien työhyvinvointia samanaikaisesti. Tutkijoiden mukaan hyvinvointiyhteyksien tutkiminen antoi tärkeää tietoa eettisyyden merkityksestä. Tutkimus perustui 902 suomalaisen johtajan kyselyaineistoon. Eettinen organisaatiokulttuuri on yhteydessä työhyvinvointiin eli matalaan työuupumukseen ja korkeaan työn imuun. Tutkijoiden mukaan johtajien taustatekijöillä ei ollut yhteyttä työuupumuksen kokemiseen, mikä tekee ilmiöstä hyvin työsidonnaisen. Samoin Huhtalan, Kapteinin ja Feldtin (2016) tutkimuksen mukaan eettinen organisaatiokulttuuri on yhteydessä vähäisempään työuupumukseen.

Perkon ja Kinnusen (2013) tutkimushanke ”Palkitseva ja kestävä hyvinvointia edistävä johtajuus” toteutettiin samanaikaisesti Suomessa, Saksassa ja Ruotsissa. Tutkimus käsitti kolmen maan lähijohtamisen ja hyvinvoinnin välisiä yhteyksiä. Tutkimustulokset osoittivat, että koettu oikeudenmukaisuuden puute lähijohtamisessa ennakoii työntekijän pahoinvointia, kuten uupumusasteista väsymystä. Lähijohtajan hyvin- tai pahoinvointi Frantsin (2013, 163) mukaan heijastuu johtamistyön kautta työyhteisöön.

Työn imun ja työuupumuksen siirtymistä työtä yhdessä tekevien välillä Hakanen ja Perhoniemi (2012b) tutkivat hammaslääkäreiden ja hammashoitajien työpareilla. Tulokset osoittivat runsaan työuupumusoireilun siirtyvän hammaslääkäriltä hammashoitajalle. Samasta aineistosta Hakanen ja Schaufeli (2012a) tutkivat, miten burnout ja työn imu ennustivat masennusoireita ja elämään tyytyväisyyttä. Tutkijoiden mukaan työhön liittyvä hyvinvointi ennustaa yleistä hyvinvointia pitkällä tähtäimellä. Sen sijaan burnout ennustaa masennusoireita eikä päinvastoin.

Ahola, Toppinen -Tanner ja Seppänen (2016, 21) tutkimuksessa tuotiin esille työpaikan näkökulmasta esimiehen keskeinen rooli työhyvinvoinnin seuraajana ja edistäjänä. Hätinen ym. (2010) tarkastelivat kuntoutujien työuupumuksen kehityspolkuja. Neljän mittauksen perusteella aineistosta tutkijat löysivät kolme kehityspolokuryhmää: 1) *lievästi työuupuneet*, 2) *työuupuneet – hyötynneet* ja 3) *työuupuneet – ei hyötynneet*. Kuntoutuksen hyötymisen kriteerinä oli työuupumusoireiden väheneminen.

Selvityksiä

Työ -ja elinkeinoministeriö julkaisee säännöllisesti työolobarometriä suomalaisesta työelämästä. Kunta-alalla sairauspoissaolot ovat olleet korkeammat kuin muilla toimialoilla, joskin merkittävää vähennystä on tapahtunut vuodesta 2005. Tutkimuksen mukaan kuitenkin lyhyet sairausjaksot ovat yleistyneet ja pitkät sairausjaksot vähentyneet. (ks. Työolobarometri, Mähönen 2017, 88-89).

Kunnallistieteen yhdistys järjestää vuosittain Kunnallistieteen päivät, jonka toimintaan kuuluu oleellisena osana alan tutkimustoiminnan edistäminen ja toimiminen kunta-alan tutkijoiden ja kuntakentän välillä.

Suomessa työelämän huonontumista tutkinut Juha Siltala (2004, 242-246) käy läpi *Kiireestä uupumiseen* -raportissa tutkimustuloksia ja niiden vaikutuksia työelämän heikentäjänä. Tutkijan laajat haastatteluaineistot kuvaavat yksilöllisi-

sinä ja yksityisinä koettuja kärsimyksiä, kokemuksia ja voimavarojen menetyksiä. Siltala (2004) osoittaa erityisesti tutkimuksellaan yksilöllisten kokemusten yhteyden sosiaalisiin, yhteiskunnallisiin ja taloudellisiin muutoksiin. Tutkijan mukaan uupumus koetaan laillisena protestoimiskeinona, kun työn hyvin tekeminen mitätöidään.

Siltala (2017, 151-152) on havainnut läheisen putoamista kuoppaan, josta tutkija kertoo tarinaa seuraavasti: *Läheisen mieltä hän kuvaa karuselliksi, siinä pyörivät työ, vastuu ja väsymys. Muiden siirtyessä parempiin työtehtäviin taakka jäi ja työpäivät venyivät yömyöhään. Läheinen muuttui kasvojen väriltään harmaaksi ja väsyneeksi. Hän varasi ajan työterveyshuoltoon. Lääkäri kirjoitti diagnoosin masennus ja työuupumus. Lisäksi hänelle määrättiin mielialalääkkeitä ja kaksi viikkoa sairauslomaa. Vastuullisen asiantuntijan työtehtävät kasaantuivat. Asiantuntija pyysi apua ja lisävoimaa tiimiinsä, mutta kukaan ei kuitenkaan huomionnut pyyntöjä. Esimies oli kyllä soitellut ja rauhoitellut asiantuntijaa mutta asialle ei tehty mitään. Esimies murehti, Käy vaan lääkärissä, mutta asialahan on niin, että meidän muiden täytyy sitten tehdä nämä sun hommat. Läheinen sanoi, ettei jaksaa. Hän pohti irtisanoutumista. Se ei ollut työnantajan kannalta hyövä vaihtoehto sillä, esimiehen mukaan näyttäisi aika pahalta työuran jatkon kannalta, jos joku tajuaa, ettet sä jaksaa tehdä näitä hommia. Läheinen palasi töihin mutta mieli pimeni täysin. Onneksi tässä vaiheessa hän ymmärsi astua yrityksen ylemmän johdon puheille. Oli ihminen, joka ymmärsi tilanteen. Läheinen jäi pitkälle sairauslomalle, mutta viisas pomo otti läppärin pois. (Siltala 2017.)*

Strateginen hyvinvointi

Aura, Ahonen ja Ilmarinen (2011) ovat kehittäneet strategisen hyvinvoinnin johtamisen indeksin [SHJI] tutkiessaan hyvinvoinnin tilaa Suomessa 2009. Strategisen hyvinvoinnin viitekehysten he rakensivat jo vuonna 2009. Strategisen hyvinvoinnin he määrittelevät seuraavasti: ”Strateginen hyvinvointi (SH) on se osa työhyvinvointia, jolla on merkitystä organisaation tuloksellisuuden kannalta. Vuoden 2011 tutkimuksen tavoitteena oli selvittää strategisen hyvinvoinninsäältä ja resurssointi Suomessa vuonna 2011, sekä sen muutokset vuosista 2009 ja 2010. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen [SHJ] kattaa ne yrityksen tai muun organisaation toiminnot, joilla vaikutetaan strategiseen hyvinvointiin. Näitä ovat erityisesti strateginen johtaminen, henkilöstöjohtaminen, esimiestoiminta ja työterveyshuolto.” (Aura & Ahonen 2016, 22-23.) Auran ym. (2011) tutkimuksen mukaan Suomessa 2011 -tutkimus paljastaa, että 43 % suomalaisista yrityksistä on määritellyt esimiehen roolin alaisten hyvinvoinnin tukemisessa. Tutkijat puhuvat strategisesta hyvinvoinnista, eivät työhyvinvoinnista eikä työpahoinvoinnista.

Lopuksi nostan esille julkisuudessa esitettyjä narratiivisia keskusteluja työuupumuksesta

Helsingin Sanomat (Ura, 14.2.2014) työhyvinvoinnin professori Marja-Liisa Manka kertoi omasta henkilökohtaisesta väsymyksestään. Tutkijatohtori Sanna Rikalan haastattelu (Helsingin Sanomat, 2016) ”Työuupumus ei ole aina omaa syytä – jämääkin työntekijä voi uupua.” Rikalan mukaan työuupumuksen voi

kohdata muutkin, kuin tunnolliset ja kiltit. Vartiovaara (1987, 32-33) toteaa: ”Se on hyvien, lahjakkaiden ja ahkerien ihmisten riski. Laiskat eivät sairastu työuupumukseen, eivätkä stressaannu. Sen sijaan häikäilemätön ihmistyyppi ei pala karrelle, hän jyrää toiset alleen; samalla lähiympäristö kokee työuupumusriskiä. Ei näe, eikä häiriinny toisten ihmisten tarpeista. Työskentelee omalla tyyllillään, muita stressaten.”

Monet julkisuuden henkilöt ovat kertoneet julkisuudessa, että nimenomaan työn aiheuttamat työnkuormitukset ovat työuupumuksen taustalla. Ministeri Jari Lindströmin oma blogiteksti (ks. Ensin terveys, sitten muu, 11.3.2017) kertoi hänen omasta työuupumuksesta. Tämän jälkeen Manka kirjoittaa, että *Sitkeinkin voi uupua -ministeri Lindströmin stressistä*. Lisäksi Manka (2017b) toteaa, että kyse ei ole työuupumuksesta, vaan pitkittyneestä stressistä. Työolosuhteisiin, kuten työn määrälle, suhtautumistavalle ja tavoiteasetannalle olisi tehtävä muutos. Vihreiden puheenjohtaja Touko Aalto, kansanedustaja jäi 13.9.2018 lääkärin määräämälle sairauslomalle työuupumuksesta johtuvien syiden vuoksi.

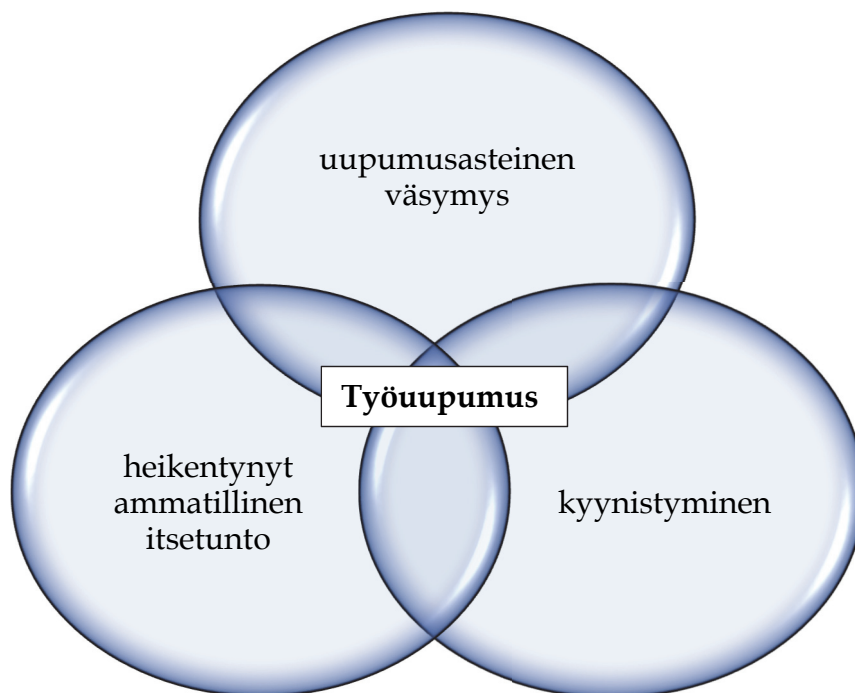
Aalto kirjoitti itse asiasta Facebookissa seuraavasti: *Olen uupunut ja nyt ymmärtänyt, että jaksamiseni rajat ovat tulleet vastaan. Minusta on tärkeää, että työssä jaksamisesta ja vaativaa työtä tekevien uupumisesta puhutaan avoimesti. Kukaan meistä ei veny loputtomiin, vaikka kuinka yrittäisi*. Poliitiikan suunnalta vielä ministerinpestin ajoilta Juha Rehula kertoo, että oli niin uuvuksissa, että nukkui vuorokaudet ja kertoo käyneen lähellä burnoutia. Sairausloman syyn hän myöntää jälkeenpäin tekosyyksi. Uupumuksen syyksi hän mainitsee, ettei ollut aikaa palautua. (ks. YLE, uutiset 29.12.2018) Helsingin Sanomien artikkelissa (14.7.2014) tutkimusprofessori Jari Hakanen Työterveyslaitokselta on todennut: Mitä myönteisempää työntekijöiden välinen vuorovaikutus on ja mitä enemmän he ovat tekemisissä keskenään, sitä helpommin työuupumus tarttuu.

2.3 Työuupumuksen prosessimalli

Työuupumuksen kolmitahoisen oireiston kehittymistä kuvataan Leiterin ja Maslachin (1988) kehittämän työuupumuksen prosessimallin avulla. Tutkimuksessa seuran Maslachin ym. (2001) kehittämää työuupumuksen asteittaista työuupumusprosessia ja Kalimon ja Toppisen (1997, 8-9) joka kuvaa työuupumusta asteittain kehittyvänä. Malli noudattaa yleisintä työuupumuksen prosessimallia. (ks. Leiter & Maslach, 1988; Maslach ym. 2001) Tutkittaessa Maslachin, Schaufelin ja Leiterin (2001) työuupumusprosessimallilla työuupumusta voidaan havaita, että työuupumus voi kehittyä epäsuhdasti myös yksilön ja organisaation välillä. Sitä voivat selittää liiallinen työkuorma, vähäiset vaikutusmahdollisuudet, palkitsemisen ja sosiaalisen tuen puute, epäoikeudenmukaisuuden kokemukset ja arvostiriita (Maslach & Leiter 2008).

Työuupumuksen prosessimallin mukaan nähdään, että työn vaatimusten ja työntekijän edellytysten kohtaamattomuudesta johtuva ristiriita aiheuttaa työntekijälle voimakasta stressiä (Schaufeli & Enzmann 1998) ja tämä johtaa emotio-

naaliseen väsymykseen. Emotionaalista väsymystä on usein pidetty työuupumusprosessin ensimmäisenä vaiheena (Leiter & Maslach 1988; Maslach ym. 2001). Kuitenkaan Maslach ym. (2001, 402-403) eivät pidä pelkästään uupumusasteista väsymystä riittävänä työuupumuksessa. Vasta uupumisen suhde työhön eli kynnistyminen ja ammatillisen pätevyyden epäily aiheuttavat yhdessä työuupumuksen. Toinen oireyhtymä *kyynistyminen - leipääntyminen* merkitsee työstä etääntymistä. Tästä seurauksena on työstä etääntyminen ja myöhemmin työssä onnistumisen tunteen heikkeneminen (Leiter & Maslach 1988). Hakasen (2005) mukaan työuupumus ja työstressi eroavat toisistaan siten, että stressistä ihminen yleensä palautuu kuormittavan tilanteen jälkeen. Olennaisena erona tulee huomata työuupumuksen kolmiulotteisesta oireyhtymästä, että vain uupumusasteinen väsymys liittyy stressioireisiin. (ks. Kinnunen & Feldt 2005, 40).



KUVA 4 Työuupumuksen kolmitahoinen oireisto (Maslach ym. 2001)

Tässä tutkimuksessa työuupumusta kuvataan kolmen eri osa-alueen kautta (ks. Kuva 4). Ensimmäinen *uupumusasteinen väsymys*, toinen *kyynistyminen* ja kolmas *heikentynyt ammatillinen itsetunto* (Maslach ym. 2001; Kalimo & Toppinen 1997) Maslachin ym. (2001) mukaan uupuminen, eli oireena: *Uupumusasteinen väsymys* on työuupumuksen oireista keskeisin, sillä se syntyy työperäisistä syistä, ja se vaikuttaa muihin elämänalueisiin. Uupumusasteinen väsymys johtaa tunteeseen voimavaroja ehtymisestä. *Kyynistyminen* ovat yhteydessä työn ylikuormitukseen ja ihmissuhdeongelmiin. Kyynistymiselle on tyypillistä emotionaalisten voimavarojen ja energioiden vähentyminen, työn merkityksen kyseenalaistaminen sekä työn ilon ja mielekkyyden katoaminen. Aholan ym. (2004) mukaan kyynistyminen on nähtävissä yhtenä keskeisenä työuupumuksen oireena. (ks. Maslach

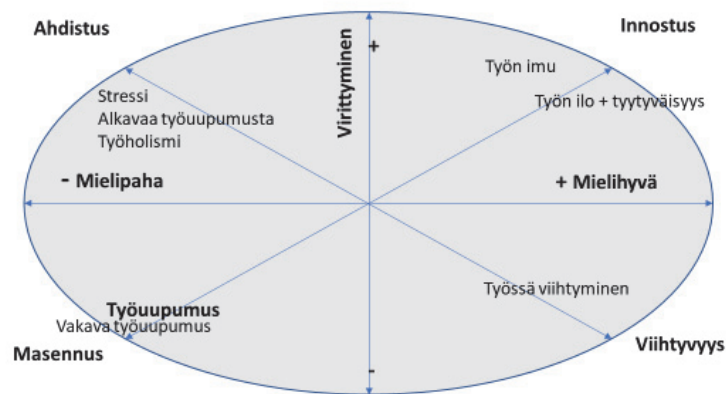
ym. 2001). Ahola ym. (2004) kyynistyminen liittyy usein työn etääntymisen kokemuksiin ja samalla työn mielekkyyden katoamiseen (ks. Hakanen 2005). *Heikentyneet ammatillinen itsetunto (ammatillisen tehokkuuden väheneminen)*, kielteisistä arvioista omaa käyttäytymistä ja suoriutumista kohtaan, joka johtaa tunnetilaan epäpätevyyteen ja kyvyttömyyteen suoriutua tehtävistä tavoitteineen.

Tutkimuksen kertomuksissa kyynistyneisyyttä kuvataan ja ymmärretään johtajien oman työn merkityksen ja mielekkyyden kokemuksen katoamisena sekä työn ja johtajuuden merkityksen kyseenalaistamisena. Maslach ym. (2001), Maslach ja Jackson (1981) johtaja voi kyynistyä, mikä voi näkyä muuan muassa negatiivisena, tunteettomana tai etääntyneellä asenteella työtä kohtaan.

Tässä tutkimuksessa kunta-alan johtoryhmän jäsenten työuupumuskertomuksia tarkastellaan ja tulkitaan kuvaamalla työuupumuksen kolmea oireyhtymää tutkimalla työuupumusprosessiin pohjautuvan mallin avulla, jota työpaahoinvoinnin tutkijat ovat täydentäneet ja vahvistaneet. Luku 5 Johtoryhmän jäsenten kertomukset; taulukko 2, esitän esimerkkejä johtoryhmän jäsenten kertomuksista koskien työuupumuksen kolmea ydinoiretta, ennen johtoryhmän jäsenten omakohtaisia kertomuksia.

2.4 Warrin affektiivinen hyvinvointimalli

Peter Warr on kehittänyt psykologisen hyvinvoinnin affektiivisen (tunneperäisen) käsitteen, jota hän kutsuu ns. "vitamiinimalliksi". (1987, 9-10). Warr esitti vuonna 1987 julkistetussa kirjassaan *Work, Unemployment, and Mental Health* vitamiinimallinsa. Mittaava malli selittää mielen terveyden ja hyvinvoinnin tasoja, lähinnä ympäristön ominaisuuksilla. Itse koen, että tarkasteltu ymmärtää ja havainnollistaa työuupumusilmiötä ja sen kohdentumista johtoryhmän jäsenen kertomuksen mukaisesti on mielenkiintoista suorittaa Warrin mallin ulottuvuuksilla. Warrin (1990, 195-196; [1987]) malli on muodoltaan ellipsin muotoinen, ja mallissa mielihyvällä käsitetään empiirisesti olevan suurempi painoarvo kuin virittyneisyydellä. Käytetty Warrin (1990, 195) mallin ellipsin x-akseli on henkisen hyvinvoinnin mallin keskipisteessä. Oman hyvinvoinnin ja työyhteisön hyvinvointia voidaan arvioida myös tällä menetelmällä. Malli on mitattava, joten laskettavat pisteet kertovat oman ja työyhteisön hyvinvoinnin tilasta. (ks. myös Manka & Manka (2016, 129-130.) Tässä tutkimuksessa ei mitattu.



KUVA 5 Hyvinvoinnin ulottuvuudet (Warr, 1987;1990;1994;1999; Hakanen 2005)

Warr (1987) kuvaa mallissa suhteet epälineaarisiksi ei suoraksi eikä suoraviivaisiksi. Aluksi Warrin (1987, 282, 296) vitamiinimalliin sisältyi yhdeksän työn piirrettä: kontrollin mahdollisuus, mahdollisuus taitojen käyttämiseen, ulkoisesti luodut päämäärät, vaihtelu, ympäristön selvyys, rahan saatavuus, fyysinen turvallisuus, henkilöiden välisen kontaktin mahdollisuus ja arvostettu sosiaalinen asema. Myöhemmin Warr (1990) on kehittänyt 12-osioisen kyselyn mittamaan työn piirteiden määrää (kireä, levoton, huolestunut, tyyntä, tyytyväinen, rento, masentunut, synkkä, kurja, iloinen, innostunut ja optimistinen).

Suomessa Feldt, Kinnunen ja Mäkikangas (2005, 541-551) tutkivat esimiestehtävissä toimivien insinöörien ja teknisten toimihenkilöiden työhyvinvointia Warrin (emt.) kehittämän affektiivisen mittarin avulla. Kyselyn rakenteessa on neljä osa-aluetta, jotka ovat toisiinsa yhteydessä 1) ahdistus 2) mukavuus 3) masennus 4) innostus -ulottuvuudet.

Mittaamiseen Warr (1987) on esittänyt kolme affektiivista (tunneperäistä) pääakselia, joita hän kutsuu hyvinvoinnin kokemuksen mukaan seuraavasti: ensimmäinen on *mielihyvä - mielihyvä*, toinen *ahdistus - mukavuus* ja kolmas on *masennus - innostus*. (ks. 1.2.2 Tutkimuksen keskeiset käsitteet) Warrin (1987, 278; 1990; 1994) affektiivisen työhyvinvoinnin mallissa hyvinvointi voidaan jakaa virittyneisyyden ja mielihyvän perusteella erilaisiin tunnekokemuksiin (ks. Kuva 5). Kokemuksista voidaan muodostaa myös nelikenttämalli, joka sisältää ahdistuksen, innostuksen, masennuksen ja mukavuuden ulottuvuudet.

Subjektiivisen hyvinvoinnin perusluokituksen Warr on muodostanut 1999 (ks. myös Hakanen 2005, 27-28). Tähän liittyen Warrin (emt.) mallin perusteella voidaan määrittellä työn piirteiden ja hyvinvoinnin välisiä yhteyksiä. Vähäinen virittyneisyys ja vähäinen mielihyvä kuvaavat pitkälle edennyttä työuupumusta. Taasen vähäinen mielihyvä ja korkea virittyneisyys puolestaan kuvaavat työn iloa sekä ihmisen kokemaa työn imua ja työssä viihtymistä. Feldt, Kinnunen ja Mäkikangas (2005, 550) suosittelevat tutkimuksensa perusteella Warrin 12-osaista työhyvinvoinnin kyselyä tutkijoille ja työyhteisön kehittäjille. Tässä tutkimuksessa ei

mitata, mutta tutkimustuloksissa kuvataan ja havainnollistetaan johtoryhmän jäsenten työuupumuskertomusten ulottuvuudet Warrin mallin osa-alueille.

Warr (1987, 277-302; 2007, 95-97) havainnollistaa näkemystään vertaamalla työn piirteitä vitamiineihin. Vitamiinimallin nimitys, jossa työn piirteet käyttäytyvät kuten *C- ja E-vitamiinit tai A-, D-, vitamiinit*. Warr (1990) vertaa C- ja E-vitamiineilla hyvinvoinnin vaikutusta tiettyyn pisteeseen, jonka jälkeen työn ominaisuuden kasvu ei enää lisää hyvinvointia. Toisin sanoen vitamiineja verraataan sellaisiin vitamiineihin, joilla on myönteisiä terveysvaikutuksia. Sen sijaan A- ja D-vitamiinit suurina annoksina otettuina eivät tuota lisähyötyä vaan saattavat muuttua jopa vaarallisiksi. A- ja D-vitamiinit työn piirteet: itsenäisyys, vaatimukset, sosiaalinen tuki, taitojen käyttö, palaute ja työtehtävien monipuolisuus voivat vitamiinimallin mukaan vaikuttaa myös kielteisenä hyvinvointiin. C- ja E-vitamiineista neljä työn piirrettä – palkka, turvallisuus, arvotus ja esimiehen tuki toimivat niin, että näiden lisääntymisestä ei ole kielteisiä seurauksia hyvinvoinnille. (ks. Kinnunen & Feldt 2005, 24-27; Manka 2015, 32-33.)

Warrin (1990) mallin mukaan vähäinen työn itsenäisyys on nähtävissä haitallisena hyvinvoinnille, joten työn itsenäisyys lisää yksilön hyvinvointia. Myös mitä enemmän työhön liittyy vaikutusmahdollisuuksia, sitä paremmin työntekijä Warrin (1990) näkemyksen mukaan voi. Mikäli työ on liian itsenäistä, se voi muuttua kielteiseksi. Warrin (1990) näkemys tähän on, että kasvu tuo mukanaan päätöksenteon vaikeuksia ja vastuun kasvaessa ne voivat myös heikentää hyvinvointia.

Työuupumusta kuvaa Hakasen (2005, 28) mukaan virittyneisyyden ja mielihyvän puute. Mielihyvän ollessa vähäinen ja virittyneisyyden taas korkea seurauksena voi olla stressiä, kehittyvää työuupumusta ja jopa työholismia. Se kuvaa paremmin työhön suhtautumista ja tapaa tehdä töitä, kuin hyvinvointia. Työtyytyväisyyden Hakanen (em. 28) sijoittaa oikealle x-akselin tuntumaan ja työn imun sen yläpuolelle. Hakasen tavoin Wilmar Schaufeli tutkimusryhmänsä johdolla kuvaa työn imua positiivisena tilana, johon liittyvät tarmokkuus, omistautuminen ja työhön uppoutuminen. Tässä tutkimuksessa johtoryhmän jäsenten yksilölliset työuupumuskertomukset sijoitetaan x-akselille.

Hakasen (2005, 14) tutkimustulokset työn imun osalta koostuvat kolmesta erillisestä mutta keskenään olevissa ulottuvuuksissa: tarmokkuus, omistautuminen ja työhön uppoutuminen. Tutkimus osoitti, että työn imu on negatiivisesti yhteydessä työuupumukseen, joten ne olivat toisistaan erillisiä työhyvinvoinnin ilmentäjiä. Hakasen (2009b, 9; Hakanen, 2011, 119) mukaan työn imu ja työuupumus ovat käänteisessä yhteydessä ja erillisiä ilmiöitä. Schaufeli ja Salanova (2014) toteavat, että burnoutin ja pitkästymisen vastakohta on työn imu, ja sille on tyyppillistä energiaa ja mukaanmeno. Se on suora vastakohta uupumukselle ja henkiseen etäännykselle. Kartoittamalla rinnakkain molempia on mahdollista saavuttaa kokonaisvaltaisempi ja vivahteikkaampi käsitys sekä työhyvinvoinnista että pahoinvoinnista. (Hakanen emt. 9.)

Hakanen (2005) tutki ja kehitti Warrin (1990) mallilla työn imua taustatekijöineen, seurauksineen ja niiden yhteyttä työuupumukseen kolmella lisäkomponentilla; *tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen*. Hän käsitteli myönteistä tunnetta, työn imua ja motivaatiota sekä energioiden rappeutumista, johon liittyi

jaksamisongelmia. Hyvinvointi voitiin kuvata virittyneisyytenä ja mielihyvänä. Vastaavasti vakavasti työssään uupunut henkilö ei koe näitä tuntemuksia lainkaan. (Hakanen, 2005.) Näitä Warrin (1990) mallin ulottuvuuksia Manka (2015, 75) kutsuu poluiksi tarkoittaen voimavarojen lisääntymisen tai vähentymisen polkua. Tämän tutkimuksen kannalta on mielenkiintoista tarkastella työuupumus kertomuksissa ilmenevää pahoinvointia myös näistä näkökulmista.

Kinnusen ja Feldtin (2005, 27-28) mukaan Warrin (1990) mallia voidaan pitää 1990-luvun edelläkävijänä lineaaristen yhteyksien tutkimisessa. Warrin (1990) mallilla tehdyt tutkimukset ovat perustuneet poikkileikkausaineistoihin ja ollen samalla sekä homogeenisia että ristiriitaisia. Tehdyt tutkimukset ovat perustuneet itsearviointitietoihin. Kyselyssä vastaaja arvioi omia tuntemuksiaan (Kinnunen & Feldt em. 28; Feldt, Kinnunen & Mäkikangas 2005, 544.) Warrin (1990) mallia ei pidä Mankan (2015, 76) mukaan tulkita liian suoraviivaisesti. Työntekijät voivat arvostaa työtään, kiireestä ja energioiden rapautumisesta huolimatta. Manka (2015, 77) toteaa, että on olemassa työntekijöitä, jotka eivät koe työn imua tai uupumusta. Hän kuvaa heitä leipiintyneiksi tai kyllästyneiksi. Työ ei ole heille merkityksellistä, minkä takia he eivät omistaudu työlleen. Hakasen (2009b, 9) mukaan työuupumusoireiden puuttuminen ei tarkoita, että työntekijä kokisi runsaasti työn imua. Vähäinen työn imun kokeminen ei puolestaan tarkoita sitä, että työntekijällä olisi vakava työuupumus.

Työn vaatimusten ja työnvoimavarojen malli (TV-TV)

Voimavarojen säilyttämisteorian on kehittänyt Stevan Hobfollin (1988). Mallissa korostetaan stressin ja työuupumuksen kulttuurista näkökulmaa. Hakanen (2005, 251-274) on kehittänyt työn vaatimusten ja työn voimavarojen mallia lisää (TV-TV-malli), joka on laajennettu Karasekin (1979) työn vaatimusten ja hallintamahdollisuuksien mallista. Karasekin (1979) mallin mukaan, mitä enemmän työntekijä voi hallita työtään ja vaikuttaa siihen, sitä paremmin työntekijä voi. Hakanen (2005) päätyi uudessa teoreettisessa mallissaan kokonaisvaltaisempaan työhyvinvointiin. Samalla hän selitti työn imun tai työuupumuksen kokemisen yhteyttä. Hakanen (2009a, 34) toteaa, että työn imun kääntöpuoli on "boreout" tai työhön leipääntynyt työntekijä. Työntekijä ei tunne tarmoa, ei koe työtään merkitykselliseksi eikä myöskään silloin omistaudu työlleen.

Työn vaatimukset tarkoittavat työn fyysisiä, psykologisia, sosiaalisia tai organisatorisia piirteitä, jotka vaativat fyysisten tai psyykkisten ponnistelujen ylläpitämistä ja joista on seurauksena tiettyjä fyysisiä tai psykologisia kustannuksia, esimerkiksi uupumista. (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli 2001; Schaufeli & Bakker 2004) Sen sijaan työn voimavarat tarkoittavat työn fyysisiä, psykologisia, sosiaalisia tai organisatorisia piirteitä, jotka vähentävät työssä koettuja vaatimuksia. Näillä tarkoitetaan myös vaatimukseen liittyviä kustannuksia, jotka ovat tarkoituksenmukaisia työn tavoitteiden saavuttamisessa ja virittävät mahdollisuuden henkilökohtaisen kasvuun ja kehittämiseen. (Schaufeli & Bakker 2004).

Schaufeli ja Bakker (2004) ovat todenneet, että työn korkeat vaatimukset ja vähäiset voimavarat altistavat työuupumukselle. Työn voimavaratekijöillä tarkoitetaan niitä työn fyysisiä, psykologisia, sosiaalisia tai organisatorisia piirteitä,

jotka vähentävät työn vaatimusten kuormittavuutta, auttavat tavoitteiden saavuttamisessa ja edistävät henkilökohtaista kasvua, oppimista ja työssä kehittymistä (Schaufeli & Bakker 2004). Hakanen (2005) toteaa, että vaikka vaatimukset voivat olla positiivisia haasteita, ne voivat muodostua stressitekijöiksi pitkäaikaisesta ponnistelusta vaativissa tilanteissa ja aiheuttaa työuupumusta. Myös työn vaatimukset vaativat energiaa ja siten voivat johtaa tilaan, jossa työntekijän energiat hupenevat olemattomiin. Tämä voi näkyä työuupumuksena. (Demerouti ym. 2001; Demerouti, Le Blanc, Bakker, Schaufeli & Hox 2009)

TV-TV-mallin mukaan työn korkeat vaatimukset voivat johtaa työuupumukseen ja työuupumus edelleen heikentyneeseen terveyteen ja työkykyyn. Sen sijaan työn voimavaratekijät selittävät työnhyvintä (esimerkiksi työn imua), joka edelleen johtaa vähentyneeseen aikomukseen vetäytyä työstä (Demerouti ym. 2001; Schaufeli & Bakker 2004). Useat tutkimukset ovat tukeneet myös näitä oletuksia (Demerouti ym. 2009; Hakanen 2005; Schaufeli & Bakker 2004). Työn vaatimukset ja vähäiset voimavarat ovat yhteydessä työuupumukseen. Esimerkiksi liian suurella työmäärällä ja kiireellä, (Demerouti ym. 2001; Maslach ym. 2001) työn emotionaalisilla vaatimuksilla (Schaufeli & Bakker 2004) ja rooliristiriidoilla sekä rooliepäselvyyksillä (Maslach ym. 2001) on todettu olevan vahva yhteys työuupumukseen. Vähäisistä voimavaroista esimerkiksi palautteen vähäisyys, huono työn hallinta, sosiaalisen tuen puute ja osallistumattomuus päätöksentekoon ovat yhteydessä työuupumukseen (Demerouti ym. 2001; Maslach ym. 2001).

Mäkikangas, Feldt ja Kinnunen (2005, 58-59) testasivat johtotehtävissä (n=1177) toimivien työssä jaksamista. Tutkijat pyysivät johtajia arvioimaan, miten paljon työn piirteet aiheuttivat heille harmia ja toisaalta iloa. Tulokset osoittavat, että työn piirteet aiheuttivat koehenkilöille enemmän iloa kuin harmia heidän työssään. Tutkijat toteavat, että työn piirteitä on hankala jaotella yksipuolisesti joko vaatimuksiksi tai voimavaroiksi, koska niihin liittyy aina yksilön tekemä tulkinta.

2.5 Työuupumus sosiaalisena konstruktiona

Tämän tutkimuksen lähtökohta on Bergerin ja Luckmannin (1994 [1966]) sosiaalisen konstruktioismin näkökulma sosiaalisena konstruktiona, joka tarjoaa mielestäni hyvän lähtökohdan johtoryhmän jäsenen työuupumuskertomuksen tarkasteluun. Johtaminen tapahtuu ihmisten välillä ja se on vuorovaikutuksellinen prosessi (Berger & Luckmann 1994 [1966]). Tutkimusotteena tässä tutkimuksessa narratiivisuus on lähtökohdiltaan sosiaaliskonstruktivistinen. Esimerkki empiriasta "Se ei ole pelkästään sen henkilön itsensä kriisi ja ongelma, vaan kyllä se on myös koko työyhteisön tällainen perustavaa laatua oleva kriisi." Suomessa Juha Siltala (2004; 2017) osoittaa yksilöllisten kokemusten yhteyden. Viime aikoina on korostettu työuupumuksen taustalla olevia yhteiskunnallisia ja kulttuu-

risia rakenteita. Siltala (2004) ja Hobfoll (1989) korostavat stressin ja työuupumuksen kollektiivista ja kulttuurista perustaa. (ks. Hakanen 2005, 220; ks. myös Kinnunen & Hätinen 2005, 53).

Sosiaalinen todellisuus ei Foucault'n (1980 [1975]) mukaan ainoastaan välity symbolisesti, vaan se nähdään tuotettuna ja sitä ylläpidetään erilaisilla puheilla. Tässä tutkimuksessa johtoryhmän jäsen sosiaalisena ja kulttuurisena yksilönä rakentaa käsitystään maailmasta sosiaalisessa vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa (ks. Berger & Luckmann 1994 [1966]). Sintosen (1999, 34) mukaan konstruktionismi ja narratiivisuus kytkeytyvät yhteen siten, että narratiivisuus ja kertomukset ovat tekstejä ja konstruktioita itsessään. Joten kertomus on objektivoitunutta merkitystodellisuutta. Vuorovaikutuksessa välitämme toisille omaa käsitystämme kielen avulla ja yhteinen todellisuus syntyy yhteisen puheen ja yhteisten kokemusten kautta (ks. Kettunen 1997, 15).

Kauppateiteilijänä tieteenfilosofisessa tarkastelussa tulen esittämään lyhyesti narratiivisen tutkimuksen pohdintaa ontologisten ja epistemologisten kysymysten osalta. *Älä ala filosofiksi, ellet ole filosofi* (Perttula 2011). Näiden asioiden ratkaiseminen kuuluu filosofien tutkijoiden tieteenalaan (ks. myös Sintonen 2008, 20; Auvinen 2013, 42). Tuomen ja Sarajärven (2009, 13) mukaan laadullisessa tutkimuksessa keskustelua käydään pääpiirteissään metodologiasta ihmis-käsityksen ja epistemologian kysymyksen tietämisen mahdollisuudesta, vaikkakin filosofisesti metodologia on laajempi ja monipuolisempi kysymys. Kauppateellinen johtamiskoulutus täydennettynä työ- ja organisaatiopsykologian jatko-opinnoilla on ohjannut tätä työtä tutkimusprosessin edetessä. Tutkimuksessa tarkastellaan toimijoiden työuupumuskertomuksia kauppatieteilijän ja johtamistutkijan koulutuksella, joten tutkimuksen tarkastelun lähtökohta on johtamistieteellinen.

Ontologiselta lähestymistavaltaan tutkimus rakentuu sosiaalisen konstruktionismin periaatteiden varaan, jossa todellisuus oletetaan sosiaalisesti rakentuneeksi. Se näyttäytyy totuudeksi eri yksilöille eri tavoin (Berger & Luckmann 1994, 39-44 [1966]). Bergerin ja Luckmannin alkuteos on vuodelta (1994 [1966]) *The Social Construction of Reality*. Bergerin ja Luckmannin teoria rakentuu Alfred Schütz'in fenomenologiselle sosiologialle. Arjen kokemuksia fenomenologisella analyysillä tutkiessaan Bergerin ja Luckmannin (1994, 30) mukaan tutkija pitäytyy kaikista syy-yhteyksistä, alkuperää koskevista oletuksista sekä tarkastelemana ilmiön perimmäistä luonnetta koskevista väittämistä. Niin kutsuttu arkiymmärrys sisältää tutkijoiden mukaan lukemattomia esiymmärryksiä ja itsestään pidettäviä tulkintoja. Bergerin ja Luckmannin (1994, 25, 37) mukaan arkielämän tietoa on se, mitä ihmiset jokapäiväisessä elämässään pitävät totena. Elämismaailma jäsentyy ajallisesti ja ajallisuus puolestaan on tietoisuutta ajassa etenevistä tapahtumasarjoista.

Tutkimuksessa työuupumus on subjektin näkökulmasta myös sosiaalisessa vuorovaikutuksessa tapahtuvaa. Kasvokkain koettuna toinen on Bergerin ja Luckmannin (1994, 40-41) mukaan täysin todellinen, ja tutkijat jopa väittävät, että ollessamme kasvokkainen toinen on jopa omaa itseä todellisempi. Tutkimukses-

sani esille tulee sosiaalisen konstruktionismin ajatus tiedon ja todellisuuden yhteisöllisestä rakentumisesta vuorovaikutuksen kautta. (ks. Sintonen, 2008). Eskola ja Suoranta (1999) toteavat, että ihmistieteissä ilmiöitä ei voida ymmärtää muutoin kuin tulkitsemalla näkökulman merkityksiä, joita toimijat itse ilmiöille antavat. Sintonen (2008) ja Schutz (2007 [1932]) muistuttavat, että yksilö kokee oman todellisuutensa.

Samoin Berger ja Luckmann (1994) vastaavat siihen fenomenologiselta pohjalta eli idealla, että ihmisen tietoisuus on aina intentionaalista eli se suuntautuu aina johonkin. Ihminen ei siten koskaan tavoita mitään tietoisuuden pohjakerrosta, vaan ainoastaan tietoisuuden jostakin (Sintonen 2008). Sintosen ja Auvisen (2009) mukaan diskursiiviset käytännöt rakentavat merkitysvälitteisen organisatorisen todellisuuden, mikä määrittelee organisaation toimet. Tässä tutkimuksessa konstruktionismi ja narratiivisuus kytkeytyvät siten, että narratiivisuus ja kertomukset ovat tekstejä ja konstruktioita itsessään (ks. Sintonen 2008, 34).

Lähestymistapana perustuu tässä tutkimuksessa tutkimuksen teksteihin (kokemuksiin, näkemyksiin, käsityksiin ja havaintoihin). Sintonen ja Auvinen (2009) toteavat, että kun joku kertoo tarinan, sen vaikuttavuus on tekstissä. Laineen (2015, 30-32) mukaan fenomenologia tarkastelee meille itse koettua, elettyä ja itseä tuossa maailmassa. Laineen (2015, 40) näkemyksen mukaan kokemusten ja käsitysten ero ei ole ongelmaton, sillä kokemus on aina omakohtainen, mutta käsitys ei sitä välttämättä ole. Maailma näyttäytyy merkityksinä ja tutkija tutkii näitä kokemuksia ja niiden merkityssisältöjä rakenteineen. Ihmisyksilö on nähtävissä yhteisöllisenä -ja kulttuuriolentona. Merkitykset, eli toistemme kokemukset, ovat yhteisöllisiä ja jaettuja. Tämän tutkimuksen johtoryhmän jäsenillä voidaan olettaa olevan Laineen (2015, 32) mukaan yhteisön luomaa merkitysten perinnettä, yhteisiä piirteitä ja tapoja kokea maailmaa, kulttuurisena ilmiönä.

Sintosen (2008, 38) mukaan postmoderni organisaatiokäsitys pohjautuu konstruktionistisiin ideoihin. Organisaatioiden todellisuus ei ole kaikille sama, vaan sen näkökulma vaikuttaa todellisuuden kokemukseen. Sinne voi muodostua merkitysneuvottelujen ja -kamppailujen kenttiä ja ne ovat kielellisesti välittyneitä. Postmodernissa toimintaympäristössä johtoryhmän jäsenen johtamistyö edellyttää jatkuvaa muutosvalmiuden lisäämistä organisaatiossa. Postmodernissa maailmassa henkilökohtainen työhyvinvointi on tärkeää, minkä vuoksi johtoryhmän jäsenen itsensä johtaminen ja omasta työhyvinvoinnista on pidettävä huolta. Juutin, Rannikon ja Saarikosken (2004) mukaan postmoderni organisaatioajattelu antaa äänen tarinoille, joille ei ollut aiemmin ääntä eikä puheoikeutta. Organisaatioteorian voikin nähdä kehittyneen pirstaleisempaan, postmodernimpaan suuntaan. Schein (1977; 1984; 1987; 2004) on organisaatiopsykologina tutkinut kulttuurien muuttumista organisaatioissa, joissa johdon ihmiskäsitykset muodostavat viitekehyksen.

Tässä tutkimuksessa postmoderni ajattelutapa näkyy eri näkökulmista (johtoryhmän jäsen toimija, heidän erilaisilla ja yhdenmukaisilla käsityksillä ja niiden vaikutuksesta organisaation johtamiseen). Johtoryhmän jäsenten kertomusten kautta todellisuus rakentuu arjen keskusteluissa, vuorovaikutuksessa ja joh-

toryhmän kokouksissa. Kunnan johtoryhmän jäsenten johtamistyö on aina kontekstisidonnaista, eikä ehdottomia totuuksia työuupumuksesta tässä tutkimuksessa pyritä kerrottujen kertomusten perusteella esittämään.

Sosiaalinen konstruktionismin näkökulmaa tässä tutkimuksessa puoltaa se, että työuupumus on nähtävissä työyhteisössä myös sosiaalisena ilmiönä. Ajatellen, että työuupumus voi jopa tarttua johtoryhmän jäsenestä toiseen johtoryhmän jäseneseen tai hänen työntekijäänsä.

Ihmiskäsitys

Scheinin (1977, 80; 2004[1965]) mukaan jokaisella johtajalla on ihmiskäsitys, joka muodostaa johtajan viitekehyksen johtamistyöskentelyyn esimiesten ja vertaisensa kanssa. Tämän tutkimuksen ihmiskäsitys on voluntarismi. Ihmistutkimuksessa ei ole lopullisia totuuksia (Eskola & Suoranta 1999, 251[1998]) eikä tässä tutkimuksessa niitä etsitä. Tutkimuksessa kuvataan ihmisten kertomuksia ja heidän kokemuksiaan työuupumuksesta ja pyritään ymmärtämään ilmiötä lisää. Ihmistieteissä ilmiöitä Eskolan ja Suorannan (1999) mukaan ei voida ymmärtää muutoin kuin tulkitsemalla näkökulman merkityksiä, joita toimijat itse ilmiöille antavat. Sintonen (2008) toteaa, että yksilö kokee oman todellisuutensa tuoden sen kertomuksissa esille. Tässä tutkimuksessa haastateltavat näen ennen kaikkea subjekteina, merkityksiä luovina ja aktiivisina osapuolina.

3 JOHTORYHMÄ JA JOHTORYHMÄN JÄSENET

Johtoryhmä on Luoman (2010, 31-34) mukaan johtamistieteellinen käsite. Lähes kaikissa Suomen kunnissa on johtoryhmä, suuremmista kunnista ja kaupungeista niitä löytyy useampiakin. Kaupungeissa toimii kaupunginjohtajan johtaman johtoryhmän lisäksi esimerkiksi perusturvan, sivistystoimen ja teknisen puolen johtoryhmiä. Piipposen (2015) mukaan kunnan johtoryhmän tehtävänä on tukea ja kehittää kunnan kokonaisjohtamista. Kuntien koko ja palvelujen järjestämisellä on vaikutus johtoryhmien lukumäärään ja kokoonpanoon. Johtoryhmiä on kunnissa keskimäärin neljä. Alle 5 000 asukkaan kunnissa on yleensä kaksi ja yli 100 000 asukkaan kunnissa 17 johtoryhmää.

Johtamistieteellisestä johtoryhmätutkimuksesta Luoma (2010, 34-35) nostaa esille viisi kohtaa: ensimmäiseksi johtoryhmän toiminnan koetaan vaikuttavan organisaation menestykseen enemmän kuin yksittäisen johtajan. Puheenjohtajan vaihtuminen synnyttää aina uuden johtoryhmän, vaikka muut jäsenet pysyisivät entisinä. Kolmanneksi johtoryhmän suorituskyky on vajaakäytössä, jos esimerkiksi johtoryhmän jäsen on sairauslomalla. Neljänneksi johtoryhmän tuotoksia ovat päätökset – vaikka johtoryhmä ei ryhmänä niitä tee. Viidenneksi johtoryhmää tulee tarkastella kontekstissaan. Ei ole olemassa ehdottomasti hyvää tai huonoa johtoryhmän kokoonpanoa ja hyvin tai huonosti toimivaa johtoryhmää.

Kunnan johtoryhmällä on merkitystä kunnan strategisessa ja tuloksellisessa johtamisessa. Johtoryhmän on huolehdittava, että kuntaorganisaatio toimii kokonaisuutena kunnan strategian suuntaisesti päämääränä kunnan ja sen asukkaiden hyvinvointia tavoitellen. Kunnanjohtajan johtamistyön apuna on johtoryhmä, joka sovittaa yhteen eri puolella kuntaorganisaatiota tapahtuvaa valmistelua, kehittämistä, viestintää ja yhteistoimintaa. Vaikka johtoryhmällä ei ole lainsäädännöllä vahvistettua asemaa, sillä on kuitenkin käytännössä keskeinen rooli kunnan johtamisessa. Johtoryhmätyöskentelyn voidaan sanoa vakiintuneen osaksi kuntien johtamisjärjestelmää. Kuntien johtoryhmät koostuvat yleensä kunnan- tai kaupunginjohtajan lisäksi eri toimialojen johtajista. (ks. Kuntaliitto, Johtoryhmä, 2017.)

Kunnan johtoryhmän toiminnasta ei tulisi olla kiinnostuneita vain tekemisestä, vaan siitä, kuinka johtamistyön tavoiteltu lopputulos syntyy ja kuinka kokonaisuus suorittaa tehtävänsä ja menestyy. Tutkituissa kunnissa johtoryhmän jäsenet sovittavat yhteen kuntien valmistelua ja toimintapolitiikkaa. Ne valmistelivat myös koko kuntaa koskevia asioita päätöksentekoa varten sekä huolehtivat kunnan sisäisen tiedottamisen sekä yhteistoiminnan toteuttamisesta. Johtoryhmän jäsenellä on itsenäinen asema ja suuri vastuu virkatehtävistään (ks. Laki kunnallisesta viranhaltijasta). Salmimiehen (2001, 83) mukaan johtoryhmän jäseniksi tulisi valita henkilöitä, jotka pystyvät näkemään kokonaisuuksia ja ajattelemaan aina organisaation etua. Tutkituissa kunnissa johtoryhmän jäsenyys ja tehtävät on nimetty kuntien hallintosäännöissä.

Luoma (2010, 41, 47) kuvaa, että johtoryhmä voi toimia organisaatiolle energiaa tuottavana voimana. Tutkija esittää tämän teorian kemiallisen kaavan muodossa seuraavasti: [*O*man kehitysvaiheen tiedostaminen] + [*Y*htenäinen strategiaorientaatio] + [*R*yhdyksät päätöksenteko] + [*J*äsenet oikea valinta] -> *Toimiva johtoryhmä + energiaa organisaatiolle*. Johtoryhmän lyhenne J + O + R + Y -> *Toimiva jory + energiaa organisaatiolle*. Energiaa säteilevä johtoryhmä on jokaisen ”ykkösjohtajan” tavoite. Johtoryhmätyöskentely Salmimiehen (2001, 83) mukaan on merkittävästi lisääntynyt sekä julkisella että yksityisellä sektorilla. Åhmanin, Bärlundin ja Vatasen (2007, 138) mukaan yksityisen puolen johtoryhmien jäsenet arvioivat selviytyvänsä ihmisten johtamisesta huonoiten. Tässä työuupumuskertomustutkimuksessa on myös mielenkiintoista kuulla kertomuksissa johtoryhmän jäseniin kohdistuvasta ihmisten johtamisesta ja sen vaikutuksista työuupumukseen. On hyvä muistaa, että jokaisella johtoryhmän jäsenellä, myös johtoryhmän puheenjohtajalla on esimies.

Luoman (2010, 29) mukaan johtoryhmän toimintaan organisaatiossa liittyy paljon tuntemuksia, odotuksia ja tulkintoja. Hänen mukaansa johtoryhmä vaikuttaa toiminnallaan organisaatioon jo ennen toimintaansa. Scheinin (1977, 112; 2004 [1965]) mukaan johtoryhmä luetaan pysyviin virallisiin ryhmiin. Johtoryhmä on organisaation merkittävimpiä ja vaikutusvaltaisimpia ryhmiä, joka toteuttaa sille määritellyjä päämääriä. Katzenbach ja Smith (1993, 234-236) tarkoittavat johtoryhmällä ylimpien johtajien muodostamaa ryhmää, jonka jäsenet tuntevat olonsa ja tehtävänsä johtoryhmässä mieluisaksi. Johtoryhmään kuulutaan Belbinin (1985) mukaan viran ja työtehtävien vuoksi. Normann (1983, 157) toteaa, että tutkijat ovat kiinnittäneet huomiota yrityksen huipulla olevan pienen henkilöryhmän merkitykseen.

Parkkisen, Haverisen ja Airaksisen (2017, 69-70) mukaan kuntajohtajan työ on yksinäistä, haastavaa, kuormittavaa ja vastuu on jakamaton. Kunnassa kunnanjohtaja vastaa usein viime kädessä henkilökohtaisesti työhön liittyvistä ratkaisuksista, ja tämä vastuu on jakamaton (Parkkinen ym. 2017, 81). Tässä työssä häntä avustavat johtoryhmän jäsenet ja kunnanhallitus. Kunnanjohtaja voi delegoida johtoryhmän jäsenille tehtäviään. Kunnanhallituksen puheenjohtaja on kunnanjohtajan esimies sekä läheisin työpari. Henkilösuhteilla ja vuorovaikutuksen toimivuudella on suuri vaikutus siihen, miten johtoryhmän puheenjohtaja jaksaa omassa tehtävässään. Tutkimukseen en haastatellut tutkimuskuntien

hallituksien puheenjohtajia, jotka toimivat kunnanjohtajien esimiehinä. Kunnanjohtajalla on yksi esimies, mutta kunnanjohtajan jaksamiseen ja hänen työhyvinvointiinsa vaikuttaa koko kunnanhallitus ja osaltaan myös valtuusto jäsenenä.

Parkkisen, Haverisen ja Airaksisen (2017, 79) mukaan jaksamisen osalta hyvät suhteet oman organisaation ja johtoryhmän jäsenten kanssa on tärkeässä asemassa. Kunnanjohtajat pääsevät vaihtamaan kollegoidensa kanssa johtamistyöhön liittyviä ajatuksiaan ja kuulumisiaan niin myönteisistä kuin kielteisistä asioista. Tällaisella vuorovaikutuksella ja vertaistuella on kertomusten mukaan merkitystä heidän arjessa jaksamiselle. Parkkinen ym. (2017, 15) määrittävät kuntajohtajan erityiseksi julkiseksi johtajaksi tarkoittaen kunnanjohtajaa tai pormestaria. Tässä tutkimuksessa kunnanjohtaja, johtoryhmän puheenjohtaja on esimies ja sama henkilö. Hän johtaa kunnanhallintoa, henkilöstöjohtamista, taloudenpitoa ja toimii kunnanhallituksen sekä -valtuuston alaisena. Majoinen (2001, 112-114) mukaan kunta-alan ammattimaisen johtamistyön haasteena on hoitaa samaan aikaan poliittinen ja virkamiesohjaus. *Yhdistävä johtajuus* -artikkelin esipuheessa Majoinen (2017, 3) toteaa, että ”vahvinkaan johtaja ei selviä yksin.” Vaikka Rehnin (2018, 160) mukaan johtajan täytyy useinkin näytellä vahvaa, tämä ei tarkoita, että täytyisi aina tuntea itsensä vahvaksi.

Kevan tutkimuksen (2013) mukaan tärkeä havainto on, että kuntajohtajat, jotka kokevat eniten stressiä ja ongelmia henkisessä työkyvyssään, kokevat saaneensa vähiten tukea työterveyshuollosta oman jaksamisensa tueksi. Pekka, Saari ja Forma (2013) ihmettelevät, miksi kuntajohtajat eivät käytä omaa työterveyshuoltoa. Heidän mukaansa kuntien olisi hyvä huomioida myös työterveyshuollossaan kuntajohtajien tarpeet.

Parkkinen ym. (2017) toteavat kunnanjohtajien toimivan työssään jaksamisen ääri rajoilla. Kuntajohtajien työhyvinvointi 2018- tutkimus Kietäväisen (2018) mukaan painottui kuntajohtajien jaksamiseen, työhyvinvointiin ja sitä tukeviin sekä kuormittavien tekijöiden selvittämiseen. Tutkimuksen mukaan kunnanjohtajat saavat tukea eniten omaan jaksamiseensa johtoryhmän jäseniltä (92%) ja toiseksi eniten kollegoiltaan eli toisilta kunnanjohtajilta. Tämän tutkimuksen kunnanjohtajista kaksi koki ajoittain kuntapäätäjiltä luottamuksen puutetta ja yksinäisyyttä työssään. Kertomuksensa mukaan he saivat tukea toisilta kollegoilta. Toisaalta he kokivat pystyvänsä jakamaan vaikeitakin työasioita oman johtoryhmänsä jäsenten kanssa ja saavansa sitä kautta heiltä tukea. Henkilörisienhallinnan HRM-mallin avulla voidaan selvittää ja analysoida henkilöstöriskejä, joilla on vaikutusta organisaation tavoitteiden saavuttamiseen (Halonen 2014, 194). Yhtenä henkilöriskinä voisikin olla johtoryhmän jäsenen jaksamattomuus eli työuupumus, sitä kautta johtamistyölle asetetut tavoitteet voisivat jäädä saavuttamatta.

Johtamistyössä johtoryhmän jäsenistä osa kuormittuu ja uupuu työn paineiden ja vaatimusten keskellä. Jantusen, Lämsän ja Takalan (2001, 43) mukaan sekä sosiaalinen että kulttuurinen työuupumuksen käsittely on yksilöllistävässä merkityksenannossa kapeaa. Johtajien mukaan työuupumuksen syyt ovat yksilössä itsessään (esimerkiksi sukupuoli, persoonallisuuspiirteet, elämäntilanne ja ikä). Tämän seurauksena ajatellaan, että yksilö on ”riskialtis” ja siten syyllinen

työuupumuksensa. Näin ollen johtaja omalla toiminnallaan ei koe voivansa vaikuttaa työuupumukseen. Åhman ja Neilimo (2015, 88) toteavat, että johtoryhmän jäseniä tulisi ymmärtää ihmisinä eikä pelkästään johtoryhmän jäsenenä tai asiantuntijoina. He kysyvätkin: ”Olisiko siis pitänyt olla kiinnostunut työtoverin maustuneisuudesta tai siihen liittyvistä syistä?”

Johtajien kohtaamien eettisten haasteiden ja päätöksenteon on todettu olevan kuormittavia asioita (Huhtala, Puutio, Lämsä, Mauno, Kinnunen, Hyvönen & Feldt 2010, 13). Kinnusen, Feldtin ja Mäkikankaan (2008) mukaan johtajien työ on vaativaa ja se kuormittaa psykologisesti. Suoritettaviin tehtäviin liittyy aikapaineita ja niiden sisällöt saattavat muuttua nopeasti. Kalimo ja Toppinen (1997, 11) nostavat kiireen työuupumuksen yhdeksi taustatekijäksi. Eisenhardt, Kahwajy ja Bourgeois (1997, 1-6) toteavat, että johtoryhmässä voi olla johtamiskonflikteja ja ne voivat olla luonnollisia ja jopa välttämättömiä. Tutkijoiden tutkimus viittaa siihen, että autoritääriset johtajat saavat aikaan henkilöiden välistä hankausta ja toisessa ääripäässä heikot johtajat luovat konflikteja. Ilmarinen, Lähtenmäki ja Huuhtanen (2003, 66-67) huomauttavat, että tutkijat toteavat tien työuupumukseen ja tien jaksamiseen varsin erilaiseksi. Heikkoudet johtamisessa ja turhauttava työ lisäävät työssä uupumista. Työelämän jatkuvat muutokset asettavat ihmisen voimavarat yhä suuremmalle koetukselle.

Johtoryhmätyöskentelystä on Suomessa kirjoitettu vähän, mutta tässä muutamia havaintojani: Porenteen ja Salmimiehen vuonna (1996) ilmestynyt kirja *Te-hokkuutta johtoryhmän ja hallituksen työskentelyyn*. Åhmanin vuonna (2004) kirja *Menestyvä johtaminen -haasta itsesi -kuva* johtoryhmän menestystekijöitä, *Johtoryhmästä tähtijoukkue*, (Ristikangas & Rinne 2014) ja *Voittajajohtoryhmät 7 askelta tulevaisuuden menestyjäksi*, (Åhman, Bärlund & Vatanen 2007). Kansainvälisten johtoryhmäkirjojen puutetta ja niiden yksipuolisuutta ovat nostaneet esille Åhman, Bärlund ja Vatanen (2007, 169-173).

HRM Partners Oy ja Vaasan yliopiston johtamisen yksikkö toteuttivat yhdessä laajan johtoryhmien toimintaa käsittelevän tutkimuksen, *Tutkimus suomalaisista johtoryhmistä 2015*. Tutkimukseen osallistui 609 henkilöä 105 eri johtoryhmästä. Tutkimusjohtaja Mikko Luoman mukaan aikaisemmissa johtoryhmiä käsittelevissä tutkimuksissa on tarkasteltu lähinnä vain johtoryhmän puheenjohtajan näkemyksiä työskentelystä tai vaihtoehtoisesti asioita vertaillaan muutaman yrityksen kanssa. Heidän tekemässään tutkimuksessa mukana ovat ensimmäistä kertaa kaikki johtoryhmän jäsenet, jolloin tutkimuksen tulokset ovat myös objektiivisempia. Luoman mukaan kansainvälisisissä johtoryhmien tutkimuksissa on keskitytty tutkimaan niin sanotusti kovien muuttujien merkitystä johtoryhmätyöskentelyssä. Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi ikä, sukupuoli, työkokemus, koulutustausta tai ammatillinen toimenkuva. (Luoma 2016.)

Piipposen (2015, 5-6) mukaan hyvinvoinnin edistämistehtävän merkitystä on haluttu korostaa osassa kuntia, kun kunnan johtoryhmä toimii hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen johtoryhmänä. Perustettujen hyvinvointiryhmien tehtävänä on hyvinvoinnin edistämisen suunnittelu, seuranta ja arviointi eli muun muassa valtuustokausittaisen hyvinvointikertomuksen ja vuosittaisten raport-

tien valmistelu vuonna 2011 voimaan tulleen terveydenhuoltolain (ks. myös Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383, 12 §:n) mukaan. Tämä on käytännössä tarkoittanut johtoryhmän tai erillisen niin sanotun hyvinvointiryhmän perustamista kunnissa. (Piipponen 2015, 5.) Näin on toimittu 5 000–10 000 asukkaan sekä 50 000–100 000 asukkaan kunnissa. Myös kunnan johtoryhmä toimii hyvinvointiryhmänä noin viidenneksessä kunnista. Tämä on yleistä etenkin pienissä, alle 5 000 asukkaan kunnissa (Piipponen 2015, 5–6: ks. Majoinen & Antila 2017).

3.1 Johtaminen ja johtajuus

”Johtaminen on kaikille organisaatioille ominainen ja niitä erottava toiminto.” (Drucker 2002, 68) ”Johtamisessa ei ole mitään mystiikkaa. Se on arkista, määrätietoista työtä. Johtamisessa olennaisinta on yksinkertaisuus, selkeys, ja johdonmukaisuus.” (Alahuhta 2015, 25)

Johtamisen viitekehys, paradigma on alkanut yli sata vuotta sitten. Taylorin ja Fordin 1900-luvulla johtamisen teorioiden malleissa tutkittiin erityisesti työnjakoa ja tehokkuutta (Taylor 1911). Frederick Winslow Tayloria on pidetty teollisen johtamisen kehittäjänä. Vuonna 1911 ilmestyi Taylorin kirja *The Principles of Scientific Management*, jossa muuan muassa ihmiset nähtiin koneina, joita johtajat manipuloivat. Taylorismista haettiin ratkaisua heikon tehokkuuden aiheuttamiin ongelmiin. Weber (1947) loi byrokraattisen organisaatiomallin, jossa työntekijöille oli selkeät ja määritellyt työtehtävät. Hän nosti mallissaan esille myös hierarkiat ja rutiinit. Druckerin (2002, 107) mukaan vain tavoitejohtamista ja itsensä johtamista voidaan oikeutetusti kutsua johtamisfilosofiaksi. Ne soveltuvat jokaiselle johtajalle ja perustuvat käsitykseen ihmisen toiminnasta, käyttäytymisestä ja motivaatiosta. Luoman (2016) mukaan johtamisosaamista voidaan jaotella sisältönsä mukaisesti: prosessien ja funktioiden johtaminen (*management*), vuorovaikutuksen johtaminen (*leadership*) ja itsensä johtaminen (*self-management*). (ks. Northouse 2016, 13-14 [2004]; Yukl 1989; 2010, 24-26; Sydänmaalakka 2003).

Johtamisen ja johtajuuden määrittelyjen ja teorioiden runsas kuvaus kuvaa myös ilmiön tutkimuksen tärkeyttä yhteiskunnassa. Juuti (2006, 227-228) jäsentää johtamisparadigmoja neljään aikakauteen. Ensimmäisenä on funktionalistinen näkökulma, jossa johtaminen oikeuttaa hierarkkisen aseman kautta johtajan valvomaan ja hänellä on valtaa. Toinen on systeemitoreettinen näkökulma. Tässä jaossa johtaminen on erilaista uudelle työntekijälle kuin asiansa osaavalle vanhemmalle työntekijälle. Kolmas on kulttuurinäkökulma. Tässä jaossa taas johtaja on yhtä aikaa käsikirjoittaja ja näyttämömestari ja organisaatioita jäsennettiin tarinoina sekä inhimillisen vuorovaikutuksen paikkoina. Näyttämölle tullut käytti puheessaan hyväkseen tyypillisiä tarinoita, jotka kuulostivat kuulijan korvissa uskottavilta. Neljäs on poststrukturalistisen tai sosiaalisen konstruktionismin näkökulma. Tässä paradigmassa ihmiset yhdessä tuottavat sosiaalisen maailmansa.

Johtaminen ja johtajuus ovat laajoja ja laajasti tutkittuja käsitteitä. Drucker (2002, 20) toteaa, että johtamisessa kyse on ihmisistä. Hänen mukaansa johtamisen tehtävänä on tehdä ihmisistä kykeneviä yhteiseen suoritukseen sekä tehdä heidän vahvuuksistaan tuloksellisia ja heikkouksistaan merkityksettömiä. Mintzbergin (1980, 167 [1973]) mukaan johtaja toimii avainhenkilönä organisaationsa ja sen ympäristön välillä. Takalan (2001) näkökulmasta johtaminen on onnistunutta, kun johdettavat seuraavat johtajaa. Samoin Takalan (2002, 13) mukaan johtajuus on ihmisten johtamista kohti yhteistä päämäärää, ja tähän sisältyy kyky ajatella ja toimia yhteistyössä. Northouse (2016 [2004]) määrittää johtajuuden prosessiksi, jolla yksilö vaikuttaa ryhmän yksilöihin saavuttaakseen yhteisen päämäärän.

Mintzberg (1980, 60 [1973]) toteaa, että johtajuuteen kuuluu johtajan ja johdettavien väliset henkilökohtaiset suhteet. Takalan (1994, 67) mukaan johtajan tulee olla tietoinen siitä, mitä organisaatiossa tapahtuu. Johtajuutta rakennetaan ja kyseenalaistetaan Auvisen (2013, 13) mukaan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa organisaatioissa ja kuten tarinan kerronnassa, johtajuus ei sen enempää kuin tietokaan ole täydellistä ja itseoikeutettua. Rehnin (2018, 17) mukaan johtaminen on myös epäonnistumista. Johtaja ei epäonnistu kokonaan, mutta jokin menee aina pieleen. Joku jää aina tyytymättömäksi ja jokin menee eri tavalla kuin suunniteltiin. Rehn (emt.) toteaa, että kuva johtajasta jatkuvana onnistujana on kaunis ja vetää puoleensa, mutta samalla se on valheellinen. Toisin sanoen johtajuus on myös epäonnistumisten kanssa elämistä.

Tienari ja Meriläinen (2009, 153) jakavat johtajuuden suuntautumisen ihmissuuntautuneisuuteen ja tehtäväsuuntautuneisuuteen. Takalan (2013, 25, 55; 1994, 12) mukaan ”johtajuus ja johtaminen ovat saman ilmiön kaksi puolta” ja johtaminen on aina kulttuurisidonnaista. Hyvä johtaja johtaa oman persoonallisuutensa kautta. Nivalan (2006, 129) mukaan johtaminen on kontekstisidonnaista, ja siten johtaminen kytkeytyy johdettavan organisaation perustehtävään, substanssiin, jossa johtaminen toteutuu. Nuotion (2014, 73) mukaan hyvään johtamiseen kuuluu luottamus, mikä puolestaan on edellytys hyvälle yhteistyölle. Huonot henkilösuhteet tekevät johtamisesta vaikeaa. Esimiestä työssään kuormittaa Juutin ja Vuorelan (2015, 14) mukaan ihmissuhdekuorma. Suuren informaatio- tai vuorovaikutuskuorman alla vaarana on jatkuva stressi, väsymys ja kyynisyys.

Mintzberg (1980, 30 [1973]) toteaa, että organisaation johtamistyötä voidaan tietyissä olosuhteissa kuvata sanalla kuluttava ja siihen liittyvää työtahtia tappavaksi. Työn jälkeenkään johtaja ei pysty pakenemaan ympäristöä, joka tunnistaa johtajan aseman, vallan ja statuksen. Johtajan työn avoin luonne aiheuttaa työkuormitusta. Mintzbergin (1980 [1973]) mukaan johtaja on loputtomasti kiinni työssään, *oravanpyörässä*. Kettusen (1997, 128) mukaan johtajille laskeutuu johtamistyössä suuri vastuu, josta voi kasvaa henkinen paine. Johtajan on oltava väsymätön taistelija eikä heikoille ole sijaa. Åhmanin ja Neilimon (2015, 47) mukaan johtaja voi olla väsynyt ja ahdistunut, mutta siitä ei puhuta. Väsymyksestä kertominen on johtajille heikkouden merkki, joka saattaa johtaa aseman menettämiseen. Åhmanin ja Neilimon (2015, 53-59) mukaan johtaja ei voi näyttää tunteitaan,

kuten pelkoa, väsymystä, ärtymystä tai turhautumista yhtä vapaasti, kuin organisaation muut työntekijät.

Vesterisen (2006, 141) mukaan ihmisten johtaminen on hyvinvoinnin johtamista ja johtajien on pidettävä ihmisistä huolta. Se miten meitä johdetaan vaikuttaa myös terveyteemme ja siitä on hyvä olla tietoinen. Esimerkiksi ongelmat johtamisessa ja sosiaalisissa suhteissa voivat lisätä mielenterveyden häiriöiden todennäköisyyttä (Seeck 2012, 319 [2008]). Esimiehellä itsellä on Juutin ja Vuorelan (2015, 143) mukaan oikeus turvalliseen, terveelliseen hyvinvointiin työssään. Viitala (2015, 225) muistuttaa, että henkilöstöä ei tule verrata koneeseen: ”jos sen halutaan kestävän, ei sitä kannata käyttää jatkuvasti maksimiteholla ja ilman huoltoa.” Tienari ja Piekkari (2011, 31, 279-280) näkevät käsityksen hyvästä ihmisten johtamisesta kulttuurisidonnaisena ja ikuisena. He viittaavat Olavi Toivolan (2010) kirjaan *Johtajan ilo ja tuska*. Johtajan tulee katsoa tulevaan ja johtajan tulee johtaa. Samalla he muistuttavat johtajia, että he eivät lipsahtaisi pelolla johtamisen puolelle.

Takalan (2001) mukaan organisaatio on rakennettu tavoitteiden mukaan. Johtajuudella ja ihmisten johtamisella on suuri merkitys yhteistä päämäärää tavoiteltaessa. Scheinin alkuteos on vuodelta (1977, 75 [1965]) *Organizational Psychology*, ja sen mukaan ei ole olemassa ainoata oikeata tapaa johtaa organisaatiota, mutta johtajan tavalla, odotuksilla, joita hän kohdistaa ihmisiin on merkitystä. Organisaatiossa Viitalan (2014, 212) mukaan tavoitteena on hyvinvoiva henkilöstö ja hyvinvointi tuottaa lisää hyvinvointia. Siltala kritisoi teoksessaan Työelämän huonontumisen lyhyt historia (Siltala 2004, 302-303, 311) julkisten organisaatioiden rakennetta, jossa ylin johto on eristäytynyt omaan maailmaansa ja kuuntelee vain mielipiteitä, jotka tukevat sen omia näkemyksiä. Julkishallinnon organisaatio on yhteiskunnan osa, joka toteuttaa yhteiskunnallisen tarkoituksen ja vastaa yhteiskunnan, yhteisön tai yksilön johonkin tarpeeseen. Johto on organisaation elin ja sillä on kolme tehtävää: organisaation tarkoituksen ja tehtävän vahvistaminen, työn tekemisen ja työntekijöiden tuottavuuden parantaminen ja yhteiskunnallisten vaikutusten sekä vastuiden hallinta. (Drucker 2002, 23.)

Juutin (2006, 232) mukaan ihmisten johtaja on innostaja, kannustaja ja mahdollistaa toisille onnistumisen. Sen sijaan johtajan käytöksellä Keltikangas-Järvisen (2014, 137) mukaan on todettu olevan vaikutusta alaisten työhyvinvointiin. Ei kuitenkaan tiedetä, seuraako hyvästä olosta hyviä tuloksia. Juuti (2014, 148-150) toteaa, että Keltikangas-Järvisen huomiot on hyvä ottaa esille, kun arvioidaan johtamisen ja työhyvinvoinnin vaikutuksia.

Johtajuus on Ruohotien (2006, 114) mukaan sosiaalinen prosessi. Sydänmaanlakan (2004, 25) mukaan johtaja vaikuttaa työntekijään tai ryhmään saavuttaen yksilön tai ryhmän välityksellä yhteiset tavoitteet. Northouse (2016, 6 [2004]) selittää johtajuutta ilmiönä seuraavasti: ensiksi johtajuus on prosessi, toiseksi siihen sisältyy vaikutusvaltaa, kolmanneksi johtajuus on ryhmissä ja neljänneksi johtajuus sisältää yhteiset päämäärät.

Valtioneuvosto asetti Paula Risikon, sosiaali- ja terveysministerin johdolla vuonna 2012 työryhmän (ks. lisää Hyvällä johtamisella hyvään työelämään, 2013) määrittämään hyvän johtamisen laatuksiteerit. Ne on ryhmitelty ”viiteen

kokonaisuuteen: luottamus ja arvostus, yhteistyö ja verkostot, monimuotoisuus ja yksilöllisyys, osaaminen ja kehittyminen sekä uudistuminen ja osallisuus.” (ks. Työterveyslaitos, hyvän johtamisen kriteerit).

3.1.1 Itsensä ja ihmisten johtaminen

”Itsensä johtaminen on ihmisen johtamista” (Perttula 2012, 126)

”Itsensä johtaminen on itsen johtamista” (Perttula 2012, 144)

Itsensä johtamisen käsitteen (engl. *self-leadership*) on tuonut organisaatiotutkimuksen piiriin 1980-luvulla Manz (1986). Itsensä johtaminen on yksi merkittävimmistä ja näkyvimmistä tämän hetken johtamistrendeistä. Johtamistyöllä on nähty organisaatioissa olevan suuri merkitys työntekijöiden hyvinvointiin. Haveri ym. (2013, 89) nostavat esille kunnanjohtajia tutkiessaan itsen johtamisen. Tällä he tarkoittavat omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamista, itseymmärrystä, psyykkisen ja fyysisen kunnan vaalimista.

Itsensä johtaminen Sydänmaanlakan (ks. lisää 2003; 2012; 2014; 2015) mukaan on sitä, että ensin opittava tuntemaan itsensä ja johtamaan itseään, ja vasta tämän jälkeen voi johtaa muita. (Rehn 2018, 160). Sydänmaanlakan (2014) mukaan iso haaste on työyhteisöissä jaksaminen ja omasta hyvinvoinnista huolehtiminen. Kunnan tulevaisuuden tärkein osaaminen on Sydänmaanlakan (2015, 133) mukaan hyvä ihmisten johtaminen. Salmimies (2001, 84) toteaa kaiken johtamisen olevan ihmisten johtamista. Johtajan tehtävänä on saada ihmiset käyttäytymään haluamallaan tavalla eli tuloksellisemmin. Lisäksi kokonaiskuntoisuus on johtajalle Sydänmaanlakan (2003, 189) mukaan tärkeä.

Hyvän itsensä johtamisen Sydänmaanlakka (2004, 22) näkee välineenä väsymystä ja tylsistymistä vastaan. Sydänmaanlakan (2011, 30) mukaan itsensä johtaminen on jatkuva oppimis- ja vaikuttamisprosessi. Hän on kehittänyt vuonna 2003 älykkään johtamisen viitekehystä itsensä johtamisen lähtökohdista. Kokonaiskuntoisuuden viisi osa-alueetta Sydänmaanlakan (2004, 66) mukaan muodostuvat seuraavasti: *ammattillisesta* (työllä selkeät päämäärät, on riittävä osaaminen, motivaatio), *fyysisestä* (hyvä kunto on kaiken lähtökohta, riittävä liikunta, lepo ja uni), *psyykkisestä* (ajatusten, havainnoinnin, muistin ja oppimisen hyvää hallintaa. Mieli tarvitsee välillä lepoa, rentoutumista, etsi mielenrauhaa), *sosiaalisesta* (tunteiden hallintaa, positiivisuutta, aikaa perheelle) *henkisestä kunnosta* (elämän tarkoitus ja arvot ovat tasapainossa). Sydänmaanlakka (2012, 30-31) on lisännyt kokonaiskuntoisuuden koostumukseen vielä kaksi kohtaa: *uudistumiskunnan* (hyvää itsetuntemusta ja reflektointitaitoa, kehität jatkuvasti osaamistasi), ja *tietoisuuden* (sisäinen tarkkailija, joka ohjaa, valikoi ja tulkitsee toimintaasi, itsensä johtaminen on oman läsnä olevan tietoisuuden syvällistä ja käytännöllistä kehittämistä). Näitä seitsemää osa-alueetta pitää osasta johtaa tasapainoisesti.

Hyvä johtaminen kytkeytyy henkilöstön hyvinvointiin. Moderniin johtajuuteen sisältyy seuraavia esimieheltä toivottavia piirteitä: *Reilu ja oikeudenmukainen työn organisointi*. Esimiehen tehtävänä on huolehtia, että perusasiat ovat kunnossa. Hän on oikeudenmukainen ja ottaa työntekijät mukaan päätöksentekoon kuuntelemalla heitä. *Esimerkillisyys ja luotettavuus*. Esimies toteuttaa elämässään eettisiä

arvoja ja on johdonmukainen päätöksenteossaan. *Psykologinen ja emotionaalinen tuki sekä tunneälykyys.* Esimies toimii valmentajana ja antaa tarvittaessa palautetta, niin myönteistä kuin rakentavaakin. Hänen puoleensa voi kääntyä pahan paikan tullen, koska hän kuuntelee ja on henkisesti läsnä. *Työntekijöistä huolehtiminen.* Esimies seuraa työntekijöiden psyykkistä ja fyysistä kuormittuneisuutta ja tarttuu siihen tarpeen mukaan, hän ottaa myös ongelmat puheeksi. *Valtuuttaminen sekä innostaminen tavoitteiden saavuttamiseen, luovaan ajatteluun ja omien ajattelutapojen kyseenalaistamiseen.* Esimies inspiroi älyllisesti ja haastaa työntekijät uusille urille ajattelussaan. Jokainen tietää työnsä tavoitteet. *Optimismen johtaminen.* Esimies huolehtii työpaikkansa myönteisestä ilmapiiristä, koska se vaikuttaa jopa asiakastytyväisyyteen.” (Manka, Bordi & Heikkilä-Tammi, 2013.)



KUVA 6 Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Manka, 1999; 2006)

Marja-Liisa Manka (1999; 2006) on kehittänyt kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin mallin. Lähtökohdaksi työntekijän hyvinvoinnille mallissa on huomioitu eri osa-alueet, joilla on merkitystä työhyvinvointiin: johtaminen, organisaatio, työyhteisö, työ ja yksilö. Mankan (emt.) mukaan työntekijän on itse myös oltava kiinnostunut omasta työhyvinvoinnistaan ja työkyvystään. Lisäksi jokaisella työntekijällä on toisia työntekijöitä kohtaan velvoitteita myös heidän hyvinvointinsa ylläpitämisestä. (ks. Manka, Kaikkonen & Nuutinen, 2005.)

Manka (2006, 15-18) laajentaa käsitystä hyvinvoinnista, mutta toteaa, että viime kädessä ihmisen omalla tulkinnalla on merkitystä. Merkityksellistä on ihminen itse ja hänen kokemuksensa, elämänhallinnan tunteensa ja kyky selviytyä haasteista. Tähän liittyy Mankan (2006, 15) mukaan näkemys, että omaan elämänsä on mahdollista vaikuttaa omilla ponnisteluilla siten, että ihminen ei olisi kohtalon armoilla. Hallinnan tunteella tai sen puuttumisella voidaan tässä tutkimuksessa ymmärtää työuupumus ja sen kokeminen. Manka (2006, 16) nostaa esille ryhmähengen, johon liittyy avoin vuorovaikutus ja ryhmän toimivuus. Joh-

tamisen osa-alueet (ihmisen johtaminen, ohjaaminen ja neuvonta, alaisten kuunteleminen, oikeudenmukaisuus ja luottamus) on jaettu esimiestoimintaan, jota tässä tutkimuksessa osittain empiriassa hyödynnetään.

3.1.2 Kunnan johtaminen ja kuntaorganisaatio

Virtasen ja Stenvallin (2010, 9) mukaan julkishallinnon johtamistyöllä organisaatiot joko menestyvät tai eivät menesty. Johtaminen on vaikuttamista ja vaikutusvaltaa, jossa henkilöstöjohtaminen ja asiajohtajuus yhdistyvät (Aaltio 2010, 72). Parjanne, Suomen Kuntaliiton toimitusjohtaja toteaa (2013, 3), että hyvä johtaminen on kunnan menestystekijä. Jännti ja Majoinen (2008, 7) nostavat hyvän johtamisen kunnan strategiseksi menestystekijäksi. Hyvän johtamisen tärkeys korostuu erityisesti muutostilanteissa. Kuntajohtamisen erityisyys ja hyvä johtaminen ovat kahden kauppaa: luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden hyvää yhteistyötä sekä keskinäistä luottamusta, joka korostaa kunnan johtamisen dualistisuutta. (Majoinen 2014, 52; 2013 esipuhe.) Kunnan johtaminen on henkilöstöjohtamista ja henkilöstöjohtaminen on osa liiketaloustieteisiin kuuluvaa johtamisen ja organisoinnin tieteenalaa. Tämän tutkimuksen kunnanjohtajilla on päävastuu koko kunnan henkilöstöjohtamisesta, ja jokaisella johtoryhmän jäsenellä vastuu oman toimialansa henkilöstöjohtamisesta. Kunnallinen työmarkkinailaitos on ohjeistanut kuntia työhyvinvoinnin johtamisesta. (ks. Kunnallinen työmarkkinailaitos, *Miksi työhyvinvoinnin johtaminen on tärkeää?* -muistio, 2011)

Suomen Kuntaliitossa, Kuntatyönantajalla (KT), Kevalla (Kuntien eläkevaikutus) ja Suomen Kuntatyönantajat Ry:llä on tavoitteena kuntajohtamisen kehittäminen (Pekka ym. 2013, 6). Suomen Kuntaliitto on julkaissut pelisäännöt johtamistyölle (ks. Kuntaliitto, Kuntajohtaminen, 2017). Kuntien edellytetään tekevän johtajasopimuksen ylimmän johtajan kanssa myös sellaisissa kunnissa, joissa sitä ei ole aiemmin tehty. (ks. Kuntaliitto, Johtajasopimus, 2017). Johtajasopimuksessa (em. 17) kiinnitetään huomiota muuan muassa johtoryhmän puheenjohtajan vapaa-aikaan. Sopimuksessa voidaan rajata johtoryhmän puheenjohtajan määräyksiä esimerkiksi tavoitettavuuden suhteen.

Viitala (2014, 214-215) toteaa, että työssä on tärkeää tunnistaa työhyvinvointia uhkaavat ja heikentävät tekijät. Erityisen kuormittava työ vaarantaa työhyvinvoinnin. Työntekijän kuormittuessa vaikutukset voivat olla joko myönteisiä tai kielteisiä. Kuormitus ei aina ole negatiivinen asia. Voidakseen hyvin ihminen tarvitsee sopivaa kuormitusta, jotta hän voi kokea aikaansaamisen ja kehittymisen tunteita. Viitala (em. 216) toteaa, psyykkisen kuormittuneisuuden jatkuessa pitkään, seurauksena voi olla stressitila. Stressi uhkaa terveyttä. Vakavasta kuormittuneisuudesta voi seurata pitkäkestoinen uupumus, ja se voi johtaa loppuun palamiseen, josta toipuminen saattaa kestää vuosia. Tässä tutkimuksessa henkilöstöjohtaminen näyttäytyy siten, että johtoryhmien puheenjohtajat (kunnanjohtajat) johtavat johtoryhmän jäseniä. Viitala (2014, 21) toteaa, että henkilöstöjohtaminen käsitteenä on laajempi kuin henkilöstövoimavarojen johtaminen (*human resource management*) ja siihen liittyy ihmisten johtaminen. Johtajat toteuttavat henkilöstöjohtamisen asioita käytännössä ja johtajat luovat sekä ylläpitävät yrittäjäkulttuuria.

4 NARRATIIVINEN TUTKIMUS

Narratiivisuus Brunerin (1986) mukaan on tapa ymmärtää todellisuutta. Se on tapa ajatella loogisesti ja jäsentää kokemuksia kertomusmuotoon. ”Ihmisen suhde todellisuuteen tai maailmaan on narratiivinen” (Sintonen, 1999). Sosiaalinen elämä on narratiivista. Narratiivinen lähestymistapa voidaan nähdä luonnollisena tapana ymmärtää ihmisen elämää. (Sintonen, 1999.)

Narratiivinen tutkimus ei ole metodi eikä koulukunta, vaan muodostelma kertomuksiin liittyvää tutkimusta. Se on väljä viitekehys ja sille on tunnusomaista huomion kohdistuminen kertomuksiin. (Heikkinen, 2000, 47.) Narratiivisuuden käsite on Heikkisen (2000, 48) mukaan peräisin latinan kielestä. *Narratio* (substantiivi) tarkoittaa kertomusta. *Narrare* (verbi) kertomista. Englannin kielessä esiintyy puolestaan käsitteet *narrative* ja *narrate*. Englanninkielisessä kirjallisuudessa käsitteitä *story* ja *narrative* käytetään vaihtelevasti (vrt. esim. Polkinghorne, 1988, 13) ”narratiivi” on termin ”story ” vastine.

Sintosen (1999, 53) mukaan ihminen ymmärtää maailmaa, todellisuutta, toisia ihmisiä ja itseään narratiivisesti, joten narratiivisuus kytkeytyy kieleen. Narratiivinen tutkimus on levinnyt useiden tutkijoiden ja tieteenalojen kautta. Historiassa (White 1987), psykologiassa (Bruner 1986; 1990; Polkinghorne 1995), sosiolingvistiikassa (Labov 1982), sosiologiassa (Boje 2001; 2008; Riessman 1993; 2008) omat elämäkerrat (Sintonen 2008) sekä johtamis- ja organisaatiotutkimuksen alueella (Czerniawaska 1998; Gabriel 1995; Lämsä & Sintonen 2006; Syrjälä 2006; Juuti 2001; Auvinen, Mangelola & Sintonen 2011; Auvinen 2013; Frantsi 2009; Frantsi 2013; Laakso 2016).

Narratiivisessa tutkimuksessa ymmärretään, että ihminen tekee oman maailmansa ymmärrettäväksi merkityksiä tuottamalla (Sintonen 1999, 43). Tässä tutkimuksessa kyse on johtoryhmän jäsenten johtamiskontekstissa olevasta narratiivisesta maailmasta ja heidän merkityksistään työuupumukseen liittyen. Työuupumusta tarkastellaan narratiivisesta näkökulmasta. Kielen asema merkitysten tuottamisessa on sen kielen diskursiivinen ulottuvuus, eli merkityksiä tuotetaan kieltä käytettäessä diskursiivisesti. (Sintonen, 1999). Narratiivisessa tutkimuksessa Polkinghornen (1995) mukaan kuvataan ihmisen toimintaa ja erilaisia merkityksiä. Narratiivinen lähestyminen kuuluu Hännisen (2000, 60) mukaan

ajatuslinjaan, jossa minuus ei ole pysyvä ja olemuksellinen, vaan se on kulttuuri-sena prosessina, muuttuva ja moniulotteinen. Siten identiteetti on sen mukaan kertomuksellinen luomus.

Kirjassa *Narrative Research* todetaan, että narratiivinen tutkimus koostuu kertomuksista. (Lieblich, Tuval-Mashiach & Zilber, 1998) Czerniawska (1998, 2) perusmuodossaan narratiivi edellyttää kolmea elementtiä: lähtötilanne, toiminta tai tapahtuma ja sen seuraukset. Narratiivista lähestymistapaa tarvitaan Polkinghornen (1988, 123) mukaan ihmiskokemuksen ymmärtämistä ja sen hyödyntämistä varten, ja näin narratiivit voivat edistää organisaation yhteistä ymmärrystä arvoista ja päämääristä.

Eskola ja Suoranta (1999 [1998]) ovat todenneet narratiivisuuden olevan yksi laadullisen tutkimuksen tunnusmerkki. Narratiivisuus kuuluu laadullisiin tutkimusmenetelmiin ja sen tavoitteena on pyrkiä ymmärtämään ja tulkitsemaan tutkittavaa ilmiötä. Tutkimukseni edustaa myös case-tutkimusta eli (tapaustutkimusta) (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 125-126.)

Tässä tutkimuksessa narratiivisuus on tutkimusmetodinen, joka täyttää tutkimusaukkoa sekä itse työuupumusilmiön että narratiivisen lähestymistavan suhteen. Tämän tutkimuksen kohdeilmiö on työuupumus, ja sitä tutkitaan kolmen kunnan johtoryhmän jäsenten työuupumuskertomuksia tulkiten. Tutkimuksessa ihmisiä ja ilmiötä työuupumus tutkitaan heidän luonnollisessa ympäristössään ja tavoitteena on ymmärtää ja tulkita työuupumusilmiötä heidän antamiensa merkitysten kautta (ks. myös Denzin & Lincoln 1994, 2). Laadullisen tutkimuksen lähtökohta on tutkijan avoin subjektiivisuus ja sen myöntäminen, että tutkija on tutkimuksessa keskeinen tutkimusväline (Eskola & Suoranta 1999 [1998]). Hirsjärvi ym. (2004, 152) toteavat, että tutkija ei voi sanoutua irti omista arvolähtökohdistaan, joten tutkijan arvot määrittelevät sen, miten hän pyrkii ymmärtämään ilmiötä.

Narratiivisuutta ja lähikäsitteitä käytetään laajasti yhteiskuntatieteiden, psykologian, kasvatustieteen, taloustieteiden sekä terveystutkimuksen alueilla. Käsitteiden käyttö on vakiintumatonta ja epäyhtenäistä. Myös siinä, miten narratiivisuus ymmärretään, on eroja tieteenalojen ja koulukuntien välillä. (Heikkinen 2000, 49) Narratiivinen analyysi eroaa Takalan (2013, 22) mukaan muun muassa diskurssianalyysistä sen edellyttäessä juonellisia tekstejä aineistokseen. Tässä tutkimuksessa narratiivisuudella tarkoitetaan ennen kaikkea empiirisen aineiston analysointitapaa.

4.1 Kertomukset tutkimuskohteena ja aineistona

Suomen kielessä kertomus ja tarina tarkoittavat lähes samaa (Hyvärinen & Löytyniemi, 2005). Auvinen (2013, 57) toteaa, että tarinan ja narratiivin käsitteiden määrittelemisen on haastavaa. Narratiivilla on Sintosen (1999, 83; 255) mukaan "kertojansa, kuulijansa tai yleisönsä, kontekstinsa sekä materiaallinen olomuotonsa." Sintonen (1999, 63) määrittelee tarinan ja kertomuksen eroiksi sen, että

kertomus on tarinaa laajempi kokonaisuus, joka sisältää tarinan, henkilöt, kertojan, kertojat ja kerronnan materiaalisien olomuotojen sekä kerrontatilanteen. Tarinalla viitataan siihen, mistä arkisesti puhutaan kertomuksen juonena. Kertomus voi sisältää useita tarinoita, joita voidaan tulkita monella tavalla. (Sintonen 1999; ks. myös Hänninen 2000, 20-22). Rimmon-Kenan (1991, 13 [1983]) toteaa, että tarina koostuu kerrotuista tapahtumista ja toimijoista ja ne ovat abstrahoitavissa tekstistä. Kertomusten näkökulmaa on puolustanut Bruner (1986, 151) todeten, että voidaan arvostaa, vaikkei sitä voida mitata. Tässä tutkimuksessa haastatelluaineisto on joukko kertomuksia, joten tutkimuksen kohteena on kerronta ja kertomukset. (ks. Hänninen, 2000)

Kertomuksia on Hyvärisen (2006) mukaan tutkittu monista syistä. Kertomusten avulla on voitu ymmärtää ja hallita menneisyyttä, sillä identiteetit ja minuudet rakentuvat myös kertomuksina ja kertomukset suuntaavat toimijoita myös tulevaisuuteen. Lisäksi ne ovat myös vuorovaikutuksen ja ajallisuuden ymmärtämisen väline. Kertomuksella on erityinen kyky liittää toisiinsa tilanteiden erityispiirteet ja kokemisen ainutkertaisuus, kuten myös tunne, tietäminen, toiminta, tilanne, vuorovaikutus ja kokemus. Hyvärisen (2004) mukaan kertomus (*narrative*) viittaa kerrottuihin ajallisiin ja juonellisiin tapahtumasarjoihin.

Bojen (2008, 7) mukaan ero narratiivin ja tarinan välillä on se, että narratiivi on kokonainen kertominen. Hyvärisen (2007) mukaan alun keskikohdan ja lopetuksen malli on peräisin Aristoteleelta. Sosiolingvistiikassa tätä ajatusta sovelsivat Labov ja Waletzky (1967). Bojen (2008) mukaan kerronta on taaksepäin katsottua, ja johdonmukaista. Menneet tapahtumat usein kuvitellaan uudelleen henkilön omasta nykyhetkestä lähtien. Aristoteleen mukaan hyvällä tragedialla on alku, keskikohta ja lopetus (Aristoteles 1997, 7). Samoin Hännisen (2000, 19-20) mukaan sisäinen tarina voidaan Aristoteleen termin ajatella olevan kokonaisuus, jolla on alku, keskikohta ja loppu. Aristoteles ja hänen alkuteostaan *Runousoppi* kirjaa on pidetty merkittävänä alkuteoksena. (ks. Aristoteles 1997). Tarinasta Auvinen ja Lämsä (2010, 84-85) sekä Auvinen (2013) toteavat, että se voidaan määrittellä monella tavalla mutta myöskin heidän mukaansa tunnetuimpia on Aristoteleen määritelmä. (Aristoteles 1997, 166).

Järvensivun (2014, 15) mukaan hyvä tarina on eletty tai kerrottu. Tarina on ymmärrettävä ja selkeä sekä siinä yhdistetään tapahtumia. Tarinaan voi kuulua myös kaavaan sopimatonta ja vaikeaselkoisuutta. Narratiivisuutta ja narratiivisia menetelmiä tutkimuksissa yhdistää tarinan käsite (Sintonen, 1999; Hänninen, 2000). Hännisen (2000) mukaan yhdessä kertomuksessa voi olla useita tarinoita ja niitä voidaan tulkita monella tavalla. Kirjallisuustieteessä tarinan ja kertomuksen erona pidetään, että kertomus on yläkäsite ja tarina sen alakäsite. (Hänninen 2000, 57).

Tässä tutkimuksessa narratiivi eli kertomus esitetään haastattelutekstin ja juonen kautta mahdollisimman ehjinä kokonaisuuksina. Johtoryhmän jäsenet määrittävät yksilöllisesti omia ja sosiaalisesti havainnoitujaan työuupumuskerromuksiaan niiden merkityksiä tiedostaen. Johtoryhmän jäsen elää kuntatyön ympäristössä, mutta samalla hän merkityksellistää kielellisesti työuupumusta johtamistyön, kokemisen ja elämisen kautta. Ricoeur (1991, 20) toteaa, että

”Stories are recounted and not lived; life is lived and not recounted”, suomen-
nettuna *Kertomuksia kerrotaan, ei eletä; elämä eletään, ei kerrota*. Tässä tutkimuksessa
kertomukset ymmärretään Hännisen (2000) sisäisen kiertokulun avulla kerto-
muksen kokonaisuudeksi. Tutkimusaineistoni koostuu haastatteluhetkellä vuo-
rovaikutustilanteessa kerrotuista eleyistä, koetuista ja havainnoiduista työ-
uupumuskertomuksista. Niillä on suhde kertojan elettyyn elämään (ks. Sintonen
1999, 45-46).

Henkilöhahmo eli johtoryhmän jäsenen (toimija)

Henkilöhahmoilla Sintosen (1999, 73) mukaan on hyvä olla suhde eletyn elämän
ihmisiin ja kokemuksiin. Sintonen (1999), toteaa, että henkilöhahmo muistetaan
myöhemminkin, vaikka henkilöhahmon tekstistä ei mitään muistettaisikaan.
Olen konstruoinut haastatteluun pohjautuvista litteroiduista teksteistä henkilö-
hahmot, jota tutkimuksessa käytän. Henkilöhahmojen muodostamisessa on hyö-
dynnetty Rimmon – Kenanin (1991, 49 [1983]) näkemystä, jonka mukaan on täy-
sin oikeutettua alistaa henkilöhahmo toiminnalle, kun tutkimme toimintaa,
mutta aivan yhtä oikeutettua on alistaa toiminta henkilöhahmolle, kun henkilö-
hahmo on tutkimuksemme kohteena.

Henkilöhahmot muistetaan ja niiden henkilöhahmon *henkiin herääminen* ta-
pahtuu lukemisaktin kautta (Sintonen 1999, 73). Sintosen (1999) tavoin puolustan
näkemystä henkilöhahmojen olemassaoloon työuupumuskertomuksissa. Johto-
ryhmän jäsenet kytkeytyvät eletyn elämän kertomuksiin ja kokemuksiin (ks. Sin-
tonen 1999). Henkilönimien muuttaminen peitenimiksi eli pseudonyymeiksi on
aineistojen anonymisoinnin keino. Lisäksi peitenimien käyttöä ihmisistä puhut-
taessa voidaan perustella aineiston sisäisellä koherenssilla. Jos aineisto koostuu
ihmisistä, aineiston ymmärrettävyys menetetään, jos ainoastaan henkilönimet
poistetaan. (ks. Tietoarkisto / tunnisteellisuus ja anonymisointi) Tällä tavoin
tässä tutkimuksessa pyritään siihen, että henkilöhahmon nimi estää myös tun-
nistettavuutta.

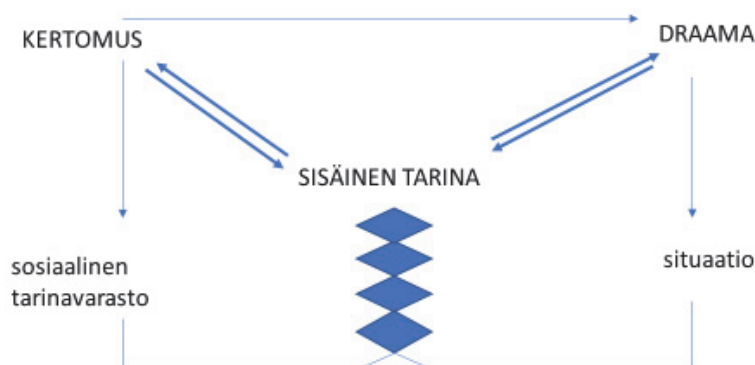
4.2 Narratiivisuus analyysitapana

Narratiivisessa tutkimuksessa Laineen (2015, 40) mukaan tavoitellaan puhujan
itse koettua puhetta. Puhuja on subjektina konkreettisesti tilanteessa, ajassa ja
tapahtumassa. Narratiivisuutta on Brunerin (1986, 15-43) mukaan pidetty yhtenä
ihmisille tyypillisenä tapana tehdä selkoa todellisuudesta, sillä se on myös loogi-
sen ajattelun tarinamuoto ja tapa jäsentää kokemuksia. Polkinghorne (1995, 5-8)
jakaa narratiivisuuden aineiston käsittelytavan mukaan kahteen kategoriaan.
Hän erottelee *narratiivien analyysin (analysis of narratives)* ja *narratiivisen analyysin*
(*narrative analysis*). Narratiivien analyysi kohdistuu kertomusten luokitteluun,
esimerkiksi tapaustyyppien, metaforien tai kategorioiden avulla.

Narratiivisessa analyysissä, jota tässä työssä sovelletaan, tavoitteena on uuden tiedon tuottaminen aineiston sisältämien työuupumuskertomusten perusteella. Narratiivinen analyysi ei siis kohdistu huomiota aineiston luokitteluun, vaan se konfiguroi uuden kertomuksen aineiston pohjalta (Heikkinen 2000). Heikkisen (2000, 52) mukaan edellä mainittu jaottelu pohjautuu Jerome Brunerin tapaan erotella toisistaan poikkeavat tietämisen tavat. Tämän tutkimuksen narratiivisessa analyysissä johtoryhmän jäsenten kertomukset tyypitellään työuupumuskertomuksiin ja -tyyppeihin. (ks. Luku 5 Johtoryhmän jäsenten kertomukset, taulukko 4, Johtoryhmän jäsenten työuupumuskertomustyyppi, työuupumustyyppi ja henkilöahahmo).

Riessman (2008, 23-32) toteaa, että ei ole olemassa sääntöjä sille, miten tuoda esille haastateltava ja haastattelija tulisi esitellä, kun ne yhdessä konstruoivat narratiivin merkityksen. Hän kehottaa tutkijaa olemaan luova ja hakemaan eri lähestymistapoja narratiiviseen tutkimukseen. Riessmannin (2008) mukaan narratiivisen tutkimuksen tavoite on synnyttää yksityiskohtaisia tilityksiä ja kerronnan vapauden luomiseksi tutkijan ei tule kontrolloida haastattelutilannetta. Heikkisen (2000, 53) mukaan ”tutkija yhdistelee tekstejä, tulkitsee niitä ja rakentaa niiden pohjalta oman tekstinsä... lopullinen tutkimusteksti on tutkijan aikaan saama konstruktio ja tässä merkityksessä fiktiivinen.” Haastattelu on yhteisprosessi, jossa haastateltava (kertoja) muodostaa tilityksensä tietylle kuulijalle (Riessmann 2008, 32).

Bojen (2001, 1-3, 10) mukaan tarina on kerrottu ja siihen liittyy juoni, josta syntyy tarinakulku. Boje sanoo, että narratiivi ei ole kiinteä, vaan liikkuu ja virtaa merkitysten verkostoissa. Tämän ymmärrän tarkoittaen tutkimuksessani johtoryhmän jäsenten yksilöllisillä kokemuksilla heidän kokemustensa virrassa kerrottuja kertomuksia. Bojen (2001) mukaan tavoite on hajottaa suuri narratiivi moniin pieniin tarinoihin sekä problematisoida mikä tahansa lineaarinen yksinäinen aiempi suuri narratiivi korvaamalla se avoimella monimerkityksellisellä ja moniäänisellä pienten tarinoiden verkolla. Ricoeur (1991) väittääkin, että ihminen tulkitsee omaa elämäänsä symbolien, tekstien ja tarinoiden kautta.



KUVA 7 Tarinallinen kiertokulku (Hänninen 2000, 21)

Sisäisen tarinan kiertokulkua ovat käyttäneet johtamistieteen väitöstutkimuksissa muuan muassa Nina Laakso (2016, 47) ja Päivi Frantsi (2013, 26).

Hännisen (2000) mukaan tarinallisen kiertokulun avulla kuvataan tarinallisuutta ja elämäntarinan kokonaisuutta. Hänninen (2000) puhuu yksilön sisäisestä tarinasta kokemuksen jäsentäjänä. Tarinoilla on kolme ulottuvuutta: kerrottu, koettu ja eletty tarina. Hänninen (2000) kuvaa, että *sisäinen tarina* organisoi ja järjestää merkityksellisiä kokemuksia. Se kuvataan itselle kohdistuvana sisäisenä puheena. Se viittaa mielen sisäisiin prosesseihin eli siihen, miten ihminen tulkitsee elämäänsä. Eletty tarina (draama) viittaa henkilön toimintaan todellisessa elämässä, johon sisäinen tarina realisoituu. Toiminnan seuraukset ja sisäinen tarina muuttavat elämän olosuhteita. *Kerrottu tarina* on sisäisen tarinan ilmaisu, jota kerrotaan sekä itselle että muille. Se viittaa menneisiin tapahtumiin ja kerrotaan menneessä aikamuodossa. *Sosiokulttuurinen tarinavarasto* sisältää puolestaan taasen runsaasti tarinallisia malleja, joita henkilö voi hyödyntää kertoessaan omaa kertomustaan.

Hänninen (2000) käytti tutkimusaineistonsa tyypittelyssä länsimaisen perinteen mukaisesti neljää juonityyppiä: komediaa, tragediaa, romanssia ja satiiria. Romanssissa eli sankaritarinassa olivat vastakkain hyvä ja paha, ja taistelussa hyvä eli sankari voittaa pahan. Sankari herättää ihailua ja niin edelleen. Kulttuurisia mallitarinoita tiivistäen: sankari, tragedia, komedia ja ironia. (Hänninen 2000; ks. lisää Hänninen 1991, 93-104; Hyvärinen 2004, 307; Riessman 1993). Kertomus elämästä Sintosen (1999) mukaan voi olla tragedia, komedia tai seikkailu. Nämä voivat olla myös vaikeasti juonellistettavissa tai tyypiteltävissä. Tässä tutkimuksessa työuupumuskertomuksen funktio voi olla taistelua sinnittelyn ja jakamisen kanssa sekä kertomista johtajuuden epäoikeudenmukaisuuden kokemuksesta (vrt. Sintonen 1999, 198-232 esim. Eino I:n kertomus). Tarinan liittyessä omaan kokemusmaailmaan, samaistuminen herättää tunteita. Esimiehet tarvitsevat aikaa ja mahdollisuuden käydä läpi omaa tarinaansa. Oma tarina edesauttaa henkistä hyvinvointia ja lataa akkuja, sillä vaarana voi olla, että työnteon suunta katoaa ja uupumus uhkaa. (Aaltonen & Heikkilä 2003, 35.)

Tämä tutkimus noudattelee Hännisen (2000, 49) sisäisen tarinan tiedonkulkua ymmärtäen kertomuksista käsitteen avulla, sisäistä prosessia. Se on luova prosessi, johon useat osatarinat kiinnittyvät. Hänninen kuvailee sitä seuraavasti:

Sisäinen tarina on siis yksilön mielen sisäinen, sosiaalisesta vuorovaikutuksesta ja kulttuurista juontuva, mutta yksilölliseen kokemushistoriaan ankkuroitua, luova ja muuttuva elämäntilanteen jäsenysprosessi, joka kytkeytyy motiiveihin ja emootioihin.

Hänninen (2000) toteaa, että sisäistä tarinaa kuvattaessa tutkimusaineistosta on nostettavissa tutkittavan henkilön ajatuksia ja mielenliikkeitä. Sisäinen tarina syntyy yksilön hyödyntäessä kulttuurista tarinavarastoaan omasta henkilökohtaisesta kokemushistoriastaan. Tämä lähestymisnäkökulma myös tässä tutkimuksessa puoltaa käyttämään narratiivista lähestymistapaa.

Samoin tässä tutkimuksessa esitetään haastateltavien kertomuksia hyödyntäen sisäisen tarinan kiertokulkua. Työuupumuskertomukset pyrin rakentamaan lyhyistä ja useista pikkutarinoista Labovin ja Waletzky (1967[1997]; Labov,

1997) kertomuskaavalla. (Luku 4.4 kertomusten analysointimallit) Narratiivit kertovat tutkittavien henkilöiden omakohtaisia, tunnistettuja kokemuksia, näkemyksiä ja käsityksiä työuupumuksesta. Narratiiviset kertomukset ajoittuvat nykyhetkeen, menneisyyteen ja tulevaisuuteen.

Hännisen (2000, 131) mukaan kertomuksella on selostava tehtävä. Kertominen on sosiaalinen teko, joka kommunikoi draaman tapahtumia ja sisäistä tarinaa. Kerronnalla on enemmän tai vähemmän tietoisia retorisia funktioita, joilla on vaikutusta siihen, mitä ja miten kerrotaan. Kertomisen avulla voidaan säädellä itsestä antamaa kuvaa, esittää itsensä arvotettavana, hakea myötätuntoa tai osoittaa viattomuuttaan. Hännisen (2000, 131) mukaan käsittelemällä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa kertomuksia on mahdollista löytää uusia sisäisiä tarinoita ongelmallisiksi osoittautuneiden tilalle. Kerrottuna tarina tulee näkyväksi, joten se voidaan ottaa käyttöön. Kertomukset välittyvät yleiseen tietovarantoon, jonne ne tulevat yleisesti hyväksyttäväiksi, usein ideologisesti latautuneiksi tyyppi- ja mallitarinoiksi.

Aaltonen ja Heikkilä (2003, 31) kirjassaan *Tarinoiden voima* nostavat esille, kuinka Jack Welchin elämäkerrassa vilisee sana *story*, tarina. Hän osasi hyödyntää tarinoita ja niiden voimaa. Esimerkiksi johtoryhmän kokouksessa hän pyysi johtajia kuvailemaan taannoista johtamisongelmaa. Kun ongelman tarina oli saatettu kaikkien tietoon, Jack ja johtajat pyrkivät yhdessä etsimään tilanteeseen ratkaisua. Boje (2008) korostaa, että tarinan voima (dynamiiikka) tulee mukaan, kun on olemassa niin monia menneisyyksiä, nykyisyyksiä ja tulevaisuuksia. Tässä tutkimuksessa menneisyys, nykyisyys ja tulevaisuus (ks. Kuva 8 Ajallinen ulottuvuus johtoryhmän jäsenten työuupumuskertomuksien kohdistumisesta) tulee esitetyksi lukijalle jokaisen johtoryhmän jäsenen omassa henkilökohtaisessa kertomuksessa, kun kertoja kertoo esimerkiksi menneisyydessä kokemansa työuupumuksen.

Boje (2008, 15-16) kuvaa organisaatiota kielikuvana, jota hän kutsuu Tamaraksi. Kyseessä on teatteriryhmän esitys, joka tapahtuu samanaikaisesti eri huoneissa. Katsoja kuvaa ja kertoo jälkikäteen tapahtumien etenemistä, josta jokaiselle on muodostunut oma tarinajärjestys ja käsitys. Samoin Tienarin ja Meriläisen (2009, 116) mukaan on olemassa useita todellisuuksia. Samalla he viittaavat Bojen Tamara-esimerkkiin, jossa todellisuus näyttäytyy eri tavoin riippuen siitä, miten, mistä ja kenen asemassa sitä milloinkin tarkastellaan. Bergerille ja Luckmannille (1994 [1966], 33-40) todellisuus jokapäiväisessä elämässä esiintyy intersubjektiiivisena maailmana. Elämä edellyttää jatkuvaa vuorovaikutusta ja ajatus-tenvaihtoa toisten kanssa. Kokemus syntyy kasvojen toisten ihmisten kanssa. Kuitenkaan toisen menneisyyttä ei voi koskaan hahmottaa niin täydellisesti kuin omaa.

Bojen (2008) mukaan ihmisten yhteisössä näin muodostuu tällä tavoin loputon määrä erilaisia tarinoita. Jotakin tarinaa voidaan pitää muita vaikutusvaltaisempana, mutta mikään tarina ei ole muita todempi (ks. Tienari & Meriläinen 2009, 98). Tarinat auttavat Juutin (2005, 21) mukaan ymmärtämään ja jäsentämään toisten ja omia kokemuksia. Tarinallisuudesta Tiihosen (2004, 204) mukaan tulee historiallisen analyysin elementti, sillä se sijoittuu johonkin aikaan, joten

sen tavoitteena ei ole yleistää, vaan ymmärtää ilmiötä tietyissä kulttuurisissa tilanteissa. Edellisiin liittyen Lehti ja Pynnönen (2011, 31) toteavat, että erityisesti johtajien tarinat kiinnostavat.

Ihmisten käsitykset Metsämuurosen (2003) mukaan samastakin asiasta voivat olla hyvin erilaisia riippuen esimerkiksi henkilön iästä, koulutustaustasta, kokemuksista ja sukupuolesta. Hännisen (2015, 168) mukaan narratiivisen tutkimuksen tarkastelun kohteena ovat ihmisten itsestään kertomat tarinat. Kaikkea ei kerrota tai ei haluta kertoa, ja Hänninen (2000) toteaaakin, että osa käänteistä jää piiloon. (ks. myös Linde 2009) Juutin (2001, 377) mukaan ihminen itse on hänen itselleen ja muille kertomansa tarina. Tarina ei kuitenkaan ole sellaisenaan tosi, vaan siinä nostetaan toisia asioita esille ja toisia jätetään taka-alalle. Narratiivisessa tutkimuksessa inhimillisestä todellisuudesta ei ole olemassa yhtä absoluuttista totuutta eikä tulkintaa (Lieblich, Tuval-Mashiach & Zilber 1998, 2.) Hänninen (2000) toteaa, että myöskään sisäistä tarinaa tai kertomusta ei voi pitää muita todellisempänä.

Propp (1968 [1928]) käytti analyysissään satuja ja määrittä henkilöahmot heidän toimintojen mukaan toimijatyyppiiksi, toteuttajiksi seuraavasti: 1) konna, lahjoittaja, 2) auttaja, 3) etsitty ja 4) hänen isänsä, 5) lähettäjä, 6) sankari ja 7) väärä sankari (Rimmon-Kenan 1991, 46 [1983]). Proppin (1968 [1928]) mukaan henkilöahmo voi olla samassa kertomuksessa useammassakin roolissa. Greimasin (1980 [1966]) aktanttimalli pelkistyy käyttäen kansansatujen rakennetta ja vaikutteensa hän on saanut malliin Proppilta (1968 [1928]). Greimasin (1980 [1966]) mukaan juonellisesta kertomuksesta löytyy sama kaava. Aktanttimalli tuo esille tarinoiden strukturaaliset roolit. Toimijoita Greimasin (1980 [1966]) mallissa on kuusi. (Greimas 1980, 206 [1966]) Kaavaan kuuluu lähettäjä (kuningas), objekti (prinsessa) ja vastaanottoja (prinssi). Malliin kuuluu myös subjekti (prinssi), vastustajat ja auttajat. Teppo Sintonen (1991, 69-71) on esittänyt omassa väitöstyössään Proppin (1968 [1928]) ja Greimasin (1980 [1966]) mallit, ne konkretisoivat tekstin tehtävää ja tarinan abstrahointia. Frantsin (2009), Peltokallion (2000), Mykkäsen (2010), Akselin (2013), Frantsin (2013), Laakson (2016) ja Rikalan (2013) väitöskirjojen narratiivien analyysitapoihin perehtyen muokkasin, rakensin ja suunnittelin oman aineistoni esitettäväksi kerrottujen kertomusten pohjalta. Mukailin myös Hännisen (2010) kertomustyyppien ja merkitysten analyysin kuvausta.

Kertomukset ovat tässä tutkimuksessa johtoryhmän jäsenten haastattelutilanteessa suullisesti kertomia tarinoita, kertomuksia työuupumuksesta. Tutkimuksessa kokemukset tulevat ilmi henkilökohtaisina ja omista lähtökohdista tulkittuina tapahtumina (Tuomi & Sarajärvi, 2009). Tutkimuksessani en arvioi narratiivien kerronnan luotettavuutta pohtimalla, ovatko johtoryhmän jäsenten kertomukset totta vai tarua. Kertoajat voivat olla kertomatta minulle omia kokemuksiaan työuupumuksesta tai sitten muunnella niitä omaksi edukseen. Tutkimuksessa haastateltavat johtoryhmän jäsenet ovat lähes kaikki pääsääntöisesti hyviä tarinankertojia. Tutkimuksessa kyse ei ole totuudesta ja tarusta, vaan ennemminkin todellisuuden muodostamisesta ja tulkinnasta.

Kertojilla on myös joko omakohtaista tai havainnoitua tietoa työuupumuksesta. Tällainen hiljainen tieto perustuu Michael Polanyin tietoteoriaan. Polanyi (1966) puhui tiedosta, joka on tiedostamatonta ja jota emme voi pukea sanoiksi. Tiedostamatonta ja ilmaisematonta tietoa hän kutsui hiljaiseksi tiedoksi (*tacit knowledge*). Hänen mukaansa tiedämme enemmän kuin osaamme kertoa. Tieto on henkilökohtaista ja yksilösidonnaista sekä sosiaalisesti rakentunutta. Hiljaisella tiedolla japanilaiset tutkijat Nonaka ja Takeuchi (1995) tarkoittavat esimerkiksi kokemuksen kautta saavutettua tietoa, joka ei ole helposti siirrettävissä muille, koska se on saavutettu kokemuksen kautta. Nonakan ja Takeuchin (1995) mukaan hiljainen tieto tuottaa aina myös uutta julkilausuttua tietoa. Esille nousee yksilöiden, ryhmien ja organisaatioiden välisiä vuorovaikutusprosesseja, joiden kautta mahdollistetaan uuden tiedon luominen kollektiivisesti.

Tässä tutkimuksessa kertomukset auttavat johtoryhmän jäseniä tuomaan esille ja yhteisesti jaettavaksi myös hiljaista, niin sanottua kokemusperäistä tietoa työuupumuksesta, joka on aiheena arka asia. Kertomusten avulla hiljainen tieto saadaan näkyväksi ja se on yhdessä käsiteltävissä organisaatiossa. Aaltosen ja Heikkilän (2003, 12) mukaan tarinoiden kertomisen avulla pystytään hyödyntämään ja jakamaan organisaation hiljaista tietoa ja sitä kautta kehittämään koko organisaatiota. Haastattelujen avulla tätä tutkimusta varten kerätty rikas kokemusperäinen aineisto auttaa ymmärtämään työuupumusilmiön ainutkertaista olemusta. Työuupumuksen ainutlaatuista kerrontaa pyritään tutkimuksella kuvaamaan ja samalla saadaan näkymätöntä hiljaista tietoa tekemään tiedetyksi eli näkyväksi ilmiöksi. (ks. Laine 2015, 32–34). Tässä tutkimuksessa kertomus narratiivisuuden näkökulman avulla on ohjannut tutkimusta. Samalla se voidaan nähdä organisaatiossa kokemusperäisen uuden tiedon jakamisena piiloisesta näkyväksi. Kokemusperäistä tietoa pyritään levittämään ymmärryksen lisäämisen kautta empiirisen haastattelututkimusaineiston välityksellä.

Tutkimusaineistoa hankkiessasi ihmettelin, miksi en löydä tutkimuksia johtoryhmän jäsenten työuupumuksesta. Enkö osaa etsiä? Arvelen oman tutkimukseni kautta ymmärtäväni asiaa hieman lisää. Työuupumus liittyy mielenterveys-sairauksiin, joten se mahdollisesti halutaan salata työyhteisössä ja siitä mieluummin vaietaan. Asiasta puhutaan vapaasti myös vain tietyissä olosuhteissa, esimerkiksi kotona. Tietyistä asioista Linden (2009) mukaan ei saa puhua, mutta toisessa tilanteessa ja toisissa yhteyksissä niistä tuleekin puhua. Hän yhdistää puhumisen instituutioon liitettäväksi ja käyttää käsitettä ”Noisy Silences”.

4.3 Tutkimusprosessi ja sen eteneminen

Tutkimusprosessi on edennyt tutkimuksessa hermeneuttisen kehän tavoin, alkaen esiymmärryksen tunnistamisesta. Tämän tutkimuksen metodologiaa eli tiedon tuottamisen tapaa voisin kuvata kehämäisesti eteneväksi aineiston, teorian ja johtamis- ja työuupumustutkimuskirjallisuuden väliseksi vuoropuheluksi, jossa tutkimuskysymykset ja juonen kulku kertojien työuupumuskertomuksissa ovat tarkentuneet minulle ymmärrykseni lisääntymisen myötä.

Tutkimuksessa kertomukset tarkoittavat koko tutkimusprosessia sekä tutkijan toimintaa tutkimuksessa. Tutkimusprosessin eri vaiheet kertovat tutkijalle sen, mitä hän itse oppii tutkiessaan. Tutkimuksen kohde on yksi osapuoli, jonka kautta tutkija muovaa ajatuksia ja ideoitaan, jopa huomaamattaan. Johtoryhmän jäsenten litteroimani tekstit kertomuksineen paljastavat, miten monisyisemmiksi työuupumusilmiön ilmaisut saattavat muuttua. Ne asettivat ymmärrykseni ja tulkintani aivan uudenlaiseen valoon. (ks. Leskelä-Kärki 2004, 324.)

4.3.1 Tutkimuksen toteuttaminen

Esihaastattelin tutkimustani varten johtavaa lääkäriä ja terveystalvapäällikköä. Heidän kertomuksistaan nousi esiin se, että lääkäreitä kohtaa heidän potilaidensa tavoin paha uupumus. Ahola ja Hakanen (2010) havaitsivat tutkimuksessaan, että lääkäreillä ja hammaslääkäreillä on lievää työuupumusta, sen ollessa yleistä. Kuitenkaan lääkäreillä ei esiinny työuupumusta muita väestöä enemmän. Sen sijaan lääkäreiden työuupumus on nähtävissä julkisella sektorilla ja työuran alussa esimerkiksi psykiatrian ja radiologian erikoisaloilla. Muistan ihmetelleeni esihaastattelevalle lääkärille sitä, että eivätkö lääkärit osaa auttaa itseään.

Esihaastateltujen avulla testasin teemahaastattelurungon toimivuutta. Tein siihen haastattelumme jälkeen muutamia muutoksia, vain apukysymyksiä varten. Työuupumusilmiön esiymmärryksen pohjalta pystyin melko helposti hahmottelemaan pääteemat haastattelurunkoon. Esihaastattelussa testasin myös nauhurin toimivuutta. Päätin hankkia toisen nauhurin, jos jostain syystä nauhuri ei nauhoittaisi tai lakkaisi nauhoittamasta kesken haastattelun. Esihaastateltavat eivät ole tutkimuksessa mukana.

4.3.2 Haastateltavat ja heidän tavoittamisensa

Kuntien hallintosäännöissä on nimetty johtoryhmän jäsenet. Lähestyin jokaista 17 johtoryhmän jäsentä haastateltavaa ensin sähköpostiviestillä (ks. Liite 1 haastattelupyyntö), jonka jälkeen soitin jokaiselle henkilökohtaisesti ja näin varmistin, että jokainen oli saanut kutsuni. Pyysin jokaista haastateltavaa harkitsemaan tutkimukseen osallistumista omista lähtökohdistaan ja vapaasta halustaan. Samalla puhelun aikana sovittiin haastattelupäivä, kellonaika ja haastattelupaikka. Haastateltavien johtoryhmän jäsenten osallistuminen haastatteluun oli vapaaehtoista. Tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuus on ihmisen autonomian kunnioittamista (Kuula 2011, 22). Lisäksi tutkijan on varmistettava, että osallistujat tietää, mistä tutkimuksessa on kyse suostuessaan siihen (ks. Tietoarkisto / Tutkittavien informointi). Ymmärrän, että johtoryhmän jäsenten asema ja akateeminen koulutustausta auttoi heitä ymmärtämään, millaiseen tutkimukseen ovat lähteneet.

Johtoryhmän jäsenistä vain yksi ilmoitti tässä vaiheessa minulle, että työuupumuksesta puhuminen haastattelussa voisi olla sen verran raskas kokemus

hänelle, että se saattaisi nostaa aikaisempia työuupumuksen aiheuttamia henkilökohtaisia tunteita pintaan. Hän oli hiljattain palannut pitkältä työuupumussairauslomalta. Johtoryhmän jäsen ei ole mukana tässä tutkimuksessa.

Yleisenä tutkimuseettisenä periaatteena pidetään, ettei tutkimuksesta saa aiheutua tutkittaville haittaa. Tutkittavien etu ja hyvinvointi on asetettava etusijalle. Tutkittavia ei saa houkutella osallistumaan tutkimukseen. (ks. Tutkimuseettiset periaatteet, 2009.) Tiedostin jo ennen haastattelua aikaisempien kokemusten perusteella, että työuupuneiden ja työssä uupumattomien näkemykset ja tulkinnat työuupumuksesta voivat olla hyvin erilaisia. Siksi toivoin, että vastaajien joukossa olisi henkilöitä, jotka olisivat kokeneet tai tunnistanee työuupumusta sekä henkilöitä, joilla ei ollut omakohtaista kokemusta. Tutkimusjoukkoa ei kuitenkaan valikoitu tällä perusteella, vaan kaikki kolmen kunnan 17 johtoryhmän jäsentä oli kutsuttu mukaan tutkimukseen. Perttulan (2011) ohje tutkijoille: ”tee empiiristä tutkimusta riittävän pienillä aineistoilla.”

Aikaisemmin olin kertonut puhelun aikana haastateltaville, että pyydän haastateltavilta kirjallisen suostumuksen tutkimukseen, joka allekirjoitetaan ennen haastattelua. (ks. Liite 2, Kirjallinen suostumus tutkimukseen) Samanaikaisesti pyysin sitoutumaan vuoden päästä seuraavaan toiseen haastatteluun, johon kaikki myös suostuivat. Puhelinyhteyden aikana haastateltavien kanssa sovittiin, että suostumus tutkimukseen allekirjoitetaan ennen haastattelua. Suostumuksesta toinen kappale jäi tutkittavalle.

Ennen haastattelun alkua kerroin jokaiselle haastateltavalle vapaasti oman ymmärrykseni mukaan, mitä narratiivinen haastattelu tarkoittaa ja mitä se olisi parhaimmillaan. Sanoin heille, että toivon, etteivät he pelkäästään antaa vain vastauksia. Samalla sovimme, että haastateltava voi vapaasti kertoa tai olla kertomatta asioita tutkimusteemoihin liittyen. Tutkimukseen osallistuvat olivat halutessaan pystyneet orientoitumaan haastatteluun jo ennen sen haastattelun alkamista. He olivat tietoisia siitä, että minulle oli annettu kuntien kunnanhallituksissa lupa johtoryhmän jäsenten työuupumusta koskevan tutkimusaineiston hankintaan.

Haastateltavat johtoryhmän jäsenet saattoivat kokea haastattelutilanteen ainutkertaisena mahdollisuutena kertoa tunteistaan ja kokemuksistaan työuupumuksesta omasta näkökulmastaan kenenkään keskeyttämättä ja kyseenalaistamatta. Useampi haastateltava totesi tutkimukseen osallistumisen olevan mieluista. Lisäksi moni haastateltava erikseen kiitti lopuksi haastattelusta ja kuuntelestusta sekä kertoi aiheesta puhumisen tuntuneen helpottavalta ja jopa vapauttavalta. Alla on muutamia suoria lainauksia haastateltujen henkilöahmojen kommentteista:

”Tämä tuntui silleen minkä melkein arvasikin, että tämä on semmoinen aihe, että tästä voisi niin kuin loputtomiin puhua.”

”Kyllä minä toivon, että tämän tutkimuksen avulla (...) löytää sieltä sen olennainen ja että siitä saisi jotakin käyttöön.”

”Ihan merkittävää, että olet lähtenyt tähän tutkimukseen ja tuohon aiheeseen.”

”Minä toivon sitä, että (...) tutkija saisi niin kuin muokattua pieneltä osaltaan sitä ilma-
piiriä, millä sitä koko aihetta lähestytään(...)... työuupumus on vaikea asia.”

Työuupumuskertomusten kuuleminen edellyttää poikkeuksellisen suurta luot-
tamusta. Koin olleeni tämän luottamuksen arvoinen, mikä oli tärkeää tutkimuk-
seni toteuttamisen kannalta.

4.3.3 Aineisto ja sen hankinta

Tutkimushaastattelut tehtiin pääosin kuntien työtiloissa yhtä haastattelua lu-
kuun ottamatta, jonka suoritin kotonani. Haastattelut olivat muodoltaan puo-
listrukturoituja, mutta pidimme yllä avointa, haastateltavan vapaata kokemus-
kerrontaa. Haastattelujen keskeiset pääteemat olivat *johtaminen, työuupumus ja*
selviytymiskeinot. Ennen haastattelua kerroin haastateltaville, että pyrin saa-
maan tutkimukseen heidän kokemuksensa ja näkemyksensä työuupumusil-
miön osalta mahdollisimman perusteellisesti kerrottuna. Tuomen ja Sarajärven
(2009, 75-76) mukaan tutkittava ilmiö avataan mahdollisimman perusteellisesti.
Haastattelun kerronta oli täysin haastateltavan ehdoilla. Minä olin se, jolle pu-
huttiin ja minä kuuntelin. Aistin haastattelujen toimivan haastateltavan näkö-
kulmasta hyvin, sillä haastattelu oli luottamuksellinen, tasaveroinen ja intiimi
(ks. Hänninen 2000, 137).

Tutkimuksessa on tässä vaiheessa mukana kahdeksan (8) naista ja kahdek-
san (8) miestä. Tutkimuksen työuupumustarkastelussa olen tietoisesti tekemil-
läni valinnoilla rajannut sukupuolen pois tutkimuksesta (vrt. Rikala, 2013). Tut-
kimukseni nuorin haastatelluista oli 38-vuotias ja vanhin 62-vuotias. Yhtä johto-
ryhmän jäsentä lukuun ottamatta kaikilla oli suoritettuna joko alempi tai ylempi
korkeakoulututkinto, mutta hyvinkin eri aloilta. Jantusen ym. (2001, 15) mukaan
korkeammin koulutetut henkilöt odottavat työltään enemmän, ja jos odotukset
eivät toteudu, turhautuminen voi aiheuttaa työuupumusta.

Pyrin vastaamaan asettamiini tutkimuskysymyksiin aineistolähtöisesti.
Johtoryhmän jäsenten työuupumusilmiötä koskevista kokemuksista, näkemyk-
sistä, havainnoista ja käsityksistä sekä niihin liittyvistä tapahtumista- juonellis-
tan ja konstruoin yksilökohtaisia kertomuksia. Juonellistaminen on keino, jolla
kertoajat kutovat monimutkaiset tapahtumat yhdeksi tarinaksi (Polkinghorne
1991, 141). Tutkimukseeni haastattelin 16:tta johtoryhmän jäsentä. Lopullisessa
tutkimuksessa mukana on 14 johtoryhmän jäsentä kuusi (6) naista ja (8) miestä.
Kaksi johtoryhmän jäsentä halusi irrottaa itsensä pois tutkimuksesta. Tutkitta-
villa on oikeus keskeyttää tutkimukseen osallistuminen, mutta se ei tarkoita
sitä, että hänen tutkimukselle antamaansa panosta (tässä tapauksessa haastat-
telua) ei tutkija voisi enää käyttää tutkimuksessa. (Tutkimuseettinen neuvotte-
lukunta, 2009, 5). Haastattelut toteutin helmi- ja maaliskuussa 2011. Haastatte-
luaineisto sisältää rajoituksia.

Alla oleva taulukko (Taulukko 2) tiivistää tutkimuksen henkilöahmon,
haastattelupäivän, haastatteluun käytetyn ajan sekä litteroinnissa syntyneen
sivu- ja sanamäärän.

TAULUKKO 1 Toteutetut haastattelut

| Henkilöhahmo | Haastattelupäivä | Haastatteluun käytetty aika | Aineiston sivumäärä | Sanoja tekstissä |
|-----------------|------------------|-----------------------------|---------------------|------------------|
| Yksinäinen | 24.2.2011 | 1h 5 min | 12 | 3835 |
| Auttaja | 14.3.2011 | 1h 17 min | 20 | 7936 |
| Muutoksenhakija | 23.3.2011 | 1h 10 min | 14 | 4760 |
| Lujatahtoinen | 21.2.2011 | 1h 24 min | 24 | 10265 |
| Sydän | 3.3.2011 | 1h 16 min | 19 | 7363 |
| Oravanpyörä | 23.3.2011 | 1h 51 min | 33 | 13248 |
| Kiusattu | 31.3.2011 | 1h 12 min | 16 | 5798 |
| Myllertäjä | 11.3.2011 | 1h 44 min | 31 | 11784 |
| Vaikuttaja | 3.3.2011 | 1h 15 min | 17 | 6218 |
| Vastuunkantaja | 16.3.2011 | 1h 32 min | 23 | 8735 |
| Suunnannäyttävä | 23.2.2011 | 2h 10 min | 37 | 11157 |
| Esimerkki | 10.3.2011 | 1h 18 min | 16 | 5329 |
| Taakankantaja | 23.2.2011 | 1h 56 min | 30 | 11517 |
| Uhrautuja | 17.3.2011 | 1h 47 min | 28 | 12483 |
| Yhteensä | | 20 h 57 min | 320 | 120428 |

Yhteensä haastattelu-aikaa kertyi 20 h 57 min. Litteroidussa haastatteluaineistossa on yhteensä 320 sivua (riviväli 1,5 ja Arial 12) tekstiä (120428 sanaa). Haastatteluaineistot ovat tutkimuksen ensisijainen aineisto. Haastatteluaineiston litteroin itse sana sanalta.

Aloitin litteroinnin heti suoritettuani ensimmäisen haastattelun ja jatkoin puhtaaksikirjoittamista vielä viimeisen haastattelun jälkeen. Merkitsin mukaan myös naurun, naurahdukset, itkut, pitkät hiljaisuudet ja nonverbaaleja tekijöitä, jotka olivat kuultavissa nauhalta. Hännisen (2000) mukaan tutkijan tulee perustella ”puhdistettu” poisjätetty teksti, kuten esim. ähinät ja tauot, koska lukijalla ei ole mahdollisuutta saada kokonaiskuvaa ja tehdä samanlaisia tulkintoja kuin tutkija on saanut haastattelutilanteessa.

Esitän haastateltavien taustatietoja tutkimuksessa varsin suppeasti, jotta kenenkään henkilöllisyys ei paljastuisi. Haastatteluun osallistuneille henkilöille olen luvannut anonymiteetin. Haastattelun alussa olen jokaiselle haastateltavalle todennut, että anonymiteetti tutkimuksessa pitää sisällään sen, että heidän nimensä, ammattinimikkeensä, koulutuksensa, sukupuolensa, ikänsä ja kuntansa nimi ei esiinny tutkimuksessa. Joten olen korvannut niitä tarvittaessa seuraavasti: [nimi], [kunta], [henkilö], [virka], [toimiala], [osasto] ja niin edelleen. Haastattelussa pois jätetyt sanat on merkitty lauseen alussa tai lopussa seuraavasti: ... Katkaisua on käytetty, kun on ollut tarvetta lyhentää kertojan tekstiä.

Analyysiosassa olen kertojien tunnistettavuuden vuoksi poistanut litteroitua tekstiä seuraavasti: Olen ottanut pois samojen sanojen toistot, änkytykset ja usein toistuvat täytesanat muun muassa: ja, että, tota, toki, niinku, sillee, sit, mut, mun, se, äh, ni, oon, oo, tää, nää, mä, mää, tuota, ehkä, jotta, sitä ja niin edelleen.

Olen muuttanut esimerkiksi: mä- sanan minä, oon - sanan olen jne. Haastattelulainauksia olen katkaissut lauseen alussa, tai lopussa on kolme pistettä (...). Henkilöhahmon haastattelulainaukset on kirjoitettu tekstiin fonttikoolla 11, tekstin fontti Book Antiqua ja tutkijan kirjoittamassa tekstissä fonttikoko 12. Lisäksi olen muokannut tarvittaessa lauseita esimerkiksi luettavuuden parantamiseksi yksikköön tai monikkoon.

Esimerkki muokkauksesta:

Autenttinen lause: *piti valita sit johtaja ja mä aina ajattelin, että minut valitaan ja niin kun mut yleensä aina valittiinkin.*

Muokattu lause: *piti valita johtaja ja aina ajattelin, että minut valitaan ja niin kun yleensä aina valittiinkin.*

Haastateltavat esittävät omia subjektiivisia näkemyksiään ja kokemuksiaan, joita tulkitsen ja raportoin tutkimuksessa. Olen joutunut lukemattomia kertoja tutkimusprosessin luku- ja kirjoitusvaiheiden aikana koetukselle. Pohdin useasti tutkimuksen toteuttamiseen ja metodologiaan kiinteästi liittyviä eettisiä kysymyksiä, pyrkien kunnioittamaan viimeiseen saakka haastateltaviani ja noudattamaan tutkijana äärimmäistä rehellisyyttä. Tutkimuksen eteneminen on ollut aika ajoin hyvinkin ongelmallista sisältäen paljon epävarmuutta ja epätoivoa siitä, miten tutkimusta pitäisi tehdä ja siinä edetä. Tutkimushaastatteluissa on erityisen syviä vihan tunteisiin liittyviä kertomuskohtia. Tältä osin tutkimus sisältää edellä esittämiäni ja tekemiäni lukuisia eri päätöksiä aineiston rajaamisesta ja kertomuskohdan salaamisesta, vaikkakin siltä osin tutkimuksen luotettavuus kärsisi.

Eskola ja Suoranta (1999, 57 [1998]) muistuttavat, että mitä arkaluontoisempi aihe, sitä tiukemmin on suojattava tutkimushenkilöiden anonymiteettiä. Henkilöllisyyden paljastuminen tulee tehdä mahdollisimman vaikeaksi. Eettiset kysymykset seurasivat minua koko työni ajan aiheen arkaluontoisuuden vuoksi. Se miten syvällisesti ja onnistuneesti haastattelut olen voinut kuvata, jää lukijani ja kohdehenkilöiden harkittavaksi (ks. myös Hirsijärvi & Hurme 2001, 20). Olen rajannut kirjoittamisen analyysivaiheessa tutkimusta useasti. Palaaminen usein litteroituun aineistoon auttoi lopulta tutkimuksen etenemistä.

Yksi tutkimukseni haasteista on ollut muodostaa tutkimusaineistosta ehjä kokonaisuus, *punainen lanka*, jonka haastateltavien kertomuksissa pystyn luomaan tutkijan, haastateltavan ja lukijan välille. Esittämistapa tässä tutkimuksessa on tehty yhdistelmällä omaa tulkintaani ja haastateltavien kerrontaa. Hännisen (2000) mukaan tutkija muodostaa oman tulkintansa aineistosta ja perustelee sen. Samoin Heikkisen (2000, 52-54) mukaan tutkija yhdistää ja tulkitsee kertomuksia, tehden niistä uuden oman tekstin, joten tutkijan lopullinen esitettävä kertomus on tutkijan tekemä.

Hännisen (2000) mukaan tutkijalla on vastuu reflektoida ja perustella menettelytapojaan ja hänen on varmistettava, ettei käytä aineistoaan vain oman tarinansa kertomiseen. Perttulan (1995, 45) mukaan tutkijan tulee olla tietoinen omista tutkimukseen liittyvistä lähtökohdistaan. Hänen tulee asettaa tutkimustaan koskevat tulkinnat jatkuvasti koetukselle käymällä tutkimuksellista dialogia tutkimusaineistonsa kanssa. Perttula (em. 44) muistuttaa, että tutkijaa ei oleteta

yli-ihmiseksi, joka kykenee näkemään ”puhtaita ilmiöitä”, ilman ettei niissä olisi hänen omiensa merkitysrakenteidensa välitystä. Tutkimus ihmisen kokemukseen kohdistuvana on epäluotettavaa, jos tutkija ei pyri kuvaamaan toisen ihmisen alkuperäistä kokemusta. Epäluotettavaa on, jos tutkija muuntaa ilmiön alkuperäisestä olemistavasta poikkeavaan muotoon.

Tässä tutkimuksessani luotan siihen, että olen lukenut, reflektoinut ja kuunnellut nauhalta haastatteluaineistoa useita kertoja, jotta tunnistaisin kerronnasta jokaisen haastateltavan kohdalla työuupumuskertomuksen ydinsanomien tai -sanomat. Narratiivisessa tutkimuksessani ymmärrän samoin kuin Perttulan (1995, 45) mukaan fenomenologisen tutkimuksen tavoite saavuttaa toisen ihmisen kokemus sellaisena, kuin tutkittava sen kokee, on tietoteoreettisesti tavoiteltava ja mahdollinen, mutta ontologisesti mahdoton päämäärä. Kannattaa pyrkiä, ”kunhan tietää, ettei sitä voi kokonaan saavuttaa.”

Rolin (2002) toteaa, että tutkija päättää, millaisen aineiston tutkimukseensa tarvitsee ja millaisilla menetelmillä aineistoa on hyvä kerätä. Täten kertomusten tulkinnassa tulee huomioida myös haastattelijan ja haastateltavan välinen vuorovaikutus. Tutkimuksen empiriassa teen tämän näyttämällä kertojan aineistosihteissa, jota kertomuksessa täydennän.

4.3.4 Haastattelujen tekeminen käytännössä

Haastattelut etenivät samalla tavalla. Aluksi kävimme läpi haastateltavan perustietoja (koulutus, työkokemus, johtamiskokemus vuosina, johtoryhmän jäsenyys vuosina ja johdettavien henkilöstömäärä). Kerroin jokaiselle tutkittavalle ennen haastattelua tutkimuksestani ja miksi halusin haastatella erityisesti johtoryhmän jäseniä työuupumuksesta. Lisäksi kävin läpi jokaisen haastateltavan kanssa sen, mitä laadullisella ja narratiivisella tutkimuksella tarkoitetaan ja miten se poikkeaa kvantitatiivisesta tutkimussuuntauksesta. Puolistrukturoitu haastattelu, jota voidaan nimittää myös teemahaastatteluksi (Metsämuuronen 2003, 189), sopii hyvin käytettäväksi, kun kohteena on arkaluontoinen aihe ja halutaan selvittää heikosti tiedostettua asiaa.

Pyrin houkuttelemaan haastateltavan tarinoiden ja kertomusten kertomiseen, joten pyysin suoraan kertomaan myös menneisyyden työuupumustapauksesta tai tilanteesta, jos siitä oli kokemusta (ks. Eskola & Suoranta 1999, 23-24 [1998]). Tämän jälkeen pyysin haastateltavaa pääteemojen (ks. Liite 3, Johtoryhmän jäsenen haastattelurunko, kysymys 2 johtaminen ja johtajuus) mukaan kertomaan aiheesta, niin vapaasti kun hän halusi.

Esiymmärrykseni pohjalta hahmottelin haastattelun teema-alueet, joita olivat johtaminen, työuupumus ja selviytymiskeinot. Haastatteluni kohdistui ennakoon vallittuihin pääteemoihin. (Hirsijärvi & Hurme 1985, 36). Näihin teema-alueisiin liittyvät kysymykset olivat kaikille haastateltaville samat ja ne toimivat tukilistana haastateltavista asioista, mutta eivät valmiina kysymyksinä. (vrt. Eskola & Suoranta 1999, 87 [1998]); ks. Liite 3, Johtoryhmän jäsenten haastattelurunko). Teemahaastattelussa ei ole tarkasti määriteltä kysymysten muotoa tai esittämisjärjestystä (Hirsijärvi & Hurme 1985.), mutta pidättäydyn etenemään

pääteemojen esittämässä järjestyksessä. Taustalla oli Hännisen (2015, 172) havainnot, joiden mukaan teemahaastattelussa kerätystä aineistosta voidaan tehdä tarinallisia tulkintoja. (ks. myös Liite 3, Johtoryhmän jäsenten haastattelurunko). Teemoittelulla voidaan ymmärtää tutkimuksen lähtökohtia tai haastatteluaineistosta nousevia teemoja. Haastattelun kysymykset noudattavat narratiivisen haastattelun muotoa, kuten ”Kertoisitko tähänastisesta johtamistyöstäsi ja johtamisesta, miten kuvaisit työuupumusta?” Pyrin houkuttelemaan haastateltavaa kertomusten kertomiseen. ”Oletko kokenut työuupumuksen, jos olet, haluaisitko kertoa tai myös olla kertomatta,” esimerkiksi: ”Kerro lisää”. Välillä sanoin ”Joo”, jolla pyrin osoittamaan kertojalle, että kuuntelen ja seuraan häntä tarkasti.

Pyrin luomaan haastattelua varten rennon ja vapaan tunnelman, joten vaihdoin haastateltavien kanssa aluksi kuulumiset. Haastateltaville muistutin haastattelun käynnistyttyä, että tärkein pääteemani on työuupumus, joka on samalla tutkimukseni ydintä. Pyysin haastateltavia puhumaan kertomuksia nimenomaan työn aiheuttamasta työuupumuksesta. Työuupumusteemassa halusin mennä niin syvälle ilmiön ymmärtämiseen kuin se oli mahdollista, edeten kuitenkin haastateltavien ehdoilla. Ajallisesti käytimme tämän teeman kohdalla eniten aikaa. *Mitä työuupumus on? Onko omakohtaista kokemusta työuupumuksesta? Miten työuupumuksen tunnistaa?* -kysymykset herättivät haastateltavien omakohtaisia tunteita pintaan useammalla haastateltavalla menneestä ja nykyhetkestä. Etukäteen ajattelin, että työuupumuksesta puhuminen saattaisi olla haastateltavalle haastavaa, jos hänellä on omakohtaista kokemusta työuupumuksesta. Useampi haastateltavistani kertoi halustaan osallistua työuupumusta käsittelevään tutkimukseen hälventääkseen aiheeseen liittyviä ennakkoluuloja ja arkaa tutkimusaihetta (ks. vertaa myös Rikalan tutkimus 2013, 122).

Aluksi haastateltava kertoi omasta työhistoriastaan ja johtamisurastaan. Johtamisen pääteeman alla pyysin kertomaan niitä kokemuksia, joihin johtamisella oli seurauksia, tai vaikutusta työuupumuksen kokemiseen tai syntymiseen. Tein näissä kohdin täydentäviä kysymyksiä tarpeen mukaan. Johtamisen teemaan liittyen minulle kerrottiin henkilöstöjohtamisesta, ihmisjohtamisesta ja itsensä johtamisesta. Erityisen mielenkiintoista ja merkityksellistä oli kuulla johtamiskokemuksiin liittyviä johtamistilanteita työhistorian aikana ja niihin liittyvistä käännekohdista, joilla oli vaikutusta työuupumuksen kokemiseen.

Teemahaastattelun valintaa puolsi se, että tutkimukseni ideana on sosiaalisesta konstruktionismista käsin työuupumuskokemusten tarkastelu osana laajempaa merkittävää ongelmaa suomalaisessa työelämässä ja yhteiskunnallista keskustelua. Näin ollen haastattelu tarjosi mahdollisuuden tarkastella työuupumuskokemuksia osana ajankohtaisia yhteiskunnallista ilmiötä, painottuen kunta-alan ihmisten johtamisen ja itsensä johtamisen alueen tutkimukseen. Metodina haastattelu on aina konteksi- ja tilannesidonnainen. Tapahtumat olivat aintuitkertaisia, eikä tilanteisiin voi palata jälkikäteen. Haastateltavalle tilanteeseen palaaminen narratiivisista teksteistä voi nostaa vaikeita johtamismuistoja pintaan myöhemminkin.

Haastattelutilanteissa pyrin etenemään haastateltavien ehdoilla niin paljon kuin mahdollista ja kunnioittamaan heidän yksityisyyttään. Pyrin pysymään

neutraalina, mutta omaksumaan empaattisen kuuntelijan roolin. Muutaman haastattelun kohdalla huomasin kyyneleiden vierivän silmistäni, kun kuuntelin koskettavaa kertomusta. Ajattelin, että ei ole sopivaa, että minä tutkijan roolissa kyynelehdin. Väistämättä muutamien kertomusten kohdalla pohdin mielessäni kuulemieni kertomusten todenpitävyyttä. Siihen, miten luotettavaa kerronta oli, en ottanut millään tavalla kantaa. Jäin useamman haastattelun jälkeen kuitenkin miettimään, oliko haastateltava kokenut haastattelun liian raskaana.

Toisinaan haastattelemisen oli minullekin henkisesti hyvin raskasta. Ajattelin, että oliko oikein lähteä tutkimaan johtajien työuupumusta. Onko oikein, että olen niin kiinnostunut työuupumuksesta ja sen seurauksista johtamistyössä? Mitä enemmän reflektoin johtamista ja työuupumusta, sitä enemmän halusin etsiä aiheeseen liittyvää tieteellistä aineistoa ja uppoutua ilmiöön syvällisemmin. Halusin käydä aiheeseen liittyvissä seminaareissa ja päästä niin syvälle ymmärryksessäni kuin se tämän aineiston valossa olisi mahdollista.

Teemoittelu

Eskolan ja Suorannan (1999, 175 [1998]) mukaan ensimmäinen lähestyminen aineistoon tapahtuu yleensä tematisoinnin kautta. Teemoittelun avulla aineistosta voi nostaa esiin tutkimusongelmaa valaisevia teemoja ja vertailla tiettyjen teemojen esiintymistä. Eskolan ja Suorannan (1999 [1998]) mukaan haastattelussa otetaan huomioon ihmisten tulkinnat asioista. Myös heidän antamansa merkitykset näille asioille, kuten tässä tutkimuksessa työuupumukselle, ovat keskeisiä. Tärkeää on myös se, että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa, ja haastattelut etenevät tiettyjen ennalta määriteltyjen teemojen varassa. Aineiston analyysin aloitin lukemalla yksittäistä haastattelua koskevaa litteroitua tekstiaineistoa. En tehnyt vielä ensimmäisellä, enkä myöskään toisella lukukerralla kertomuksista muistiinpanoja, vaan muodostin niistä yleiskuvaa. Tulkinnassani poimin vuonna 2011 suoritetuista teemahaastatteluilta kertomuksiin liittyviä yhteisiä merkityksiä ilmaisevia haastattelukatkelmia paperille. (ks. Eskola & Suoranta 1999, 175-182 [1998].)

Mukailin tutkimuksessani Hännisen (2000) sisäisen tarinallisen kiertokulun teorian mallia (ks. Kuva 6, Tarinallinen kiertokulku, Hänninen 2000). Poimin haastateltavien merkityksellisiä haastattelukatkelmia. Tämän jälkeen poimin ja merkitsin kertomuksista alleviivaamalla ajallisesti etenevät päätapahtumat. Tässä vaiheessa en käyttänyt apuna mitään erityistä analyysiohjelmaa. Tutustuin aineistooni lukemalla sitä läpi useita kertoja kronologisesti niiden pääteemojen mukaan, joiden kautta johtoryhmän jäsenten haastattelut olivat edenneet. Tässä vaiheessa en tehnyt myöskään aineistoon muita merkintöjä kuin alleviivauksia. Tämän jälkeen kävin haastatteluaineistoani läpi rivi riviltä. Etsin alleviivatuista haastatteluista toiseen toistuvia samoja sisältöjä ja kerronnan eri merkityksiä. Teksteistä poimin esiin tapahtumakulkuja eteenpäin vieviä tapahtumia, joilla ymmärsin olevan merkitystä työuupumukseen. Oma tutkimukseni sai näin luurangon (ks. Hänninen 2015, 176).

Haastattelukysymyksissäni selviytymiskeinojen pääteemakysymystä työuupumuksesta pidin pitkään mukana tutkimuksessa, kunnes päätin rajata sen

pois. Perustelen valintaani myös sillä, että tässä tutkimuksessa tutkittavien tutkimusaineisto mahdollisti, useista eri näkökulmista tapahtuvan tarkastelun työuupumuksen ja johtajuusteeman kautta olevan riittävä tähän tutkimukseen.

Tyypittely

Tyypittelyn merkitys tässä tutkimuksessa on löytää johtoryhmän jäsenten kertomuksista työuupumusprosessin kolmitahoisen oireiston (Maslach ym. 2001) kertomusten välisiä eroja, syvyyksiä ja sitä kautta lisätä ymmärrystä työuupumusilmiöön.

Tein jokaisesta haastateltavasta Excel 2010-taulukkoon ensin erikseen analyysin alustavasti teemojen mukaan päästäkseni tarkastelemaan yksilöllisiä ja yhdistäviä merkitysaspekteja. Ensimmäisessä koodausvaiheessa etsin teemasta työuupumus kerrottuja yhtäläisyyksiä ja eroavuuksia. Kävin johtamisen pääteeman samalla tavalla läpi. Haastateltavan kertomuksen tekstikatkelmia työstin eteenpäin kohti alustavaa tulkintaani. Samalla kuuntelin ja kelasin eteen ja taaksepäin uudestaan ja uudestaan haastateltavan taltioitua nauhaa, ja tällä tavoin pyrin varmistamaan ja löytämään aineistosta merkitykselliset kohdat. Istuin lattialla ja piirsin paperille ja vertailin tekemiäni tyypittelyjäni moneen eri kertaan kuunnellen haastateltavan ääninauhaa. Tarkensin ja muokkasin lähtötilannetta sekä sitä tilannetta, mihin tyypittelyryhmään toimijan asemoin.

Tämän jälkeen tyypittelin johtoryhmän jäsenten kertomukset ensin karkeasti kahteen ryhmään seuraavasti: ei-työuupuneet ja työuupuneet. Sitten tyypittelyn tavoite oli jaotella aineisto samankaltaisuutta sisältäviksi ryhmiksi. Tyypittelin kertomuksista esiintyvän työuupumusilmiön mukaan sanoja ja lauseita sekä pieniä työuupumustarinoita. Esimerkiksi kyynistymistä usein kuvattiin kertomuksissa työstä etäännyttämisen kokemuksena ja samalla työn mielekkyyden katoamisena (ks. myös esim. Hakanen 2005). Kyynistyneisyyttä kuvattiin myös johtajien oman työn merkityksen ja mielekkyyden kokemuksen katoamisena sekä työn merkityksen kyseenalaistamisena, työn liiallisina vaatimuksina, esimiehen tuen puutteena, koettuna epäoikeudenmukaisuutena, työntekijän voimakkaana velvollisuudentuntona ja työn mielekkyyden kokemuksen vähentymisenä sekä työn ilon katoamisena. Löydettävissä oli yhteneväisiä käsityksiä, merkityksenantoja.

Eskolan ja Suorannan (1999, 182 [1998]) mukaan aineistossa tyypittelyssä konstruoidaan tyyppejä. Tyypittelyssä aineistosta ryhmitellään samankaltaisia tarinoita. Tyypittelin ensin kertomustyyppit sen mukaan, mikä oli kertojan oma kohtainen kokemus, näkemys tai käsitys työuupumuksesta. Tässä kohtaa tarkastelin ja hahmottelin erityisesti ja syvällisemmin kertojan kertomuksessa ilmenevää työuupumuskerrontaa. Kertomuksesta on poimittu ja merkitty alleviivamalla ajallisesti etenevät päätapahtumat. Tämän jälkeen tyypittelin samankaltaisista kertomuksista työuupumuskertomustyyppejä. Teemahaastattelukysymysten pääteemojen tapahtumista tein esimerkkimallin eli suunnittelin, miten työuupumus -ja johtajuusteemojen kautta muodostaisin aikajärjestykseen pohjautuvan lyhyen juonireferaatin mallin kertomuksen mukaisesti. Koin juonen etenevän, joten päätin tässä vaiheessa alkaa kirjoittaa.

Seuraavaksi tässä kohtaa (Taulukko 2) esitän esimerkkejä tutkimusaineistosta koskien työuupumuksen Maslachin ja Leiterin (2001) työuupumusprosessimallin kolmea ydinoiretta: *uupumusasteinen väsymys, kyynistyneisyys ja ammatillisen itsetunnon heikentyminen*.

TAULUKKO 2 Esimerkkejä johtoryhmän jäsenten kertomuksista koskien työuupumuksen kolmea ydinoiretta.

| | |
|--|--|
| <p>Uupumusasteinen väsymys</p> | <p><i>"Niin se väsymys ja kaikkia fyysisiä oireita, että rupes tulemaan semmoinen olo, että tuntuu että kuolee tähän paikkaan."</i></p> <p><i>"Henkinen uupuminen vie sinne fyysiselle puolelle elikä tota se vaikuttaa, että ei saa nukuttua ja sitten ajatukset pyöriivät päässä ei pysty keskittymään."</i></p> <p><i>"Väsymystä et siinä on oikeasti pakko hyöksyä."</i></p> <p><i>"Niin kun muutenkin ajattelen silleen, että ihmiset saa väsyä ja kuuluu työhön"...</i></p> <p><i>"Väsynyt kyllä olen ollut ja olen mennyt ylikieroksilla siinä mielessä, että on mennyt liian pitkään kovaa"...</i></p> <p><i>..."nehän sanovat, että eihän tämä työ ole sitä väsymystä aiheuttanut"...</i></p> |
| <p>Kyynistyneisyys</p> | <p><i>"Mitä siinä oli lievää kyynistymistä."</i></p> <p><i>"Sehän on yksi, että käydään töissä mutta ei tehdä mitään, ei tule mitään tämmöistä positiiivista jälkeä, ei synny niin se niin kun tylsistyttää ja joten hälläväliolo tulee"...</i></p> <p><i>..."tämä ei ole tarkoituksenmukaista eikä palkitsevaa"...</i></p> <p><i>"Ei synny onnistumisen tunteita."</i></p> |
| <p>Ammatillisen itsetunnon heikentyminen/romahtaminen</p> | <p><i>"Kyllä koen semmoista epäoikeudenmukaista käytöstä itteeni kohtaan."...</i></p> <p><i>"Johtaja joutuu vastaamaan yksin ilman esimiehen tukea."</i></p> <p><i>"...olet jäänyt niiden rutiinien alle ja et pysty ennakoimaan..." , mitä tänään kaatuu ja selvitä niistä."</i></p> <p><i>"Ihan viime ajat pelkästään virheitä, ei kannusta missään asiassa, ei anna tukea pelkkiä virheitteettimisiä."</i></p> <p><i>"Tehtävän kokonaisuuteen ja tehtävänkuvaaan nähden aivan mitättömästä asiasta varoitus."</i></p> |

Kertomuksissa oli havaittavissa ristiriitoja, jännitteitä ja odottamattomia asioita, jotka kuuluvat kertomusten ytimeen. Johtoryhmän jäsenen kertomuksen liittymistä tiettyyn kertomustyyppiin työuupumustuloksen mukaan testasin siten, että kertomuksessa analysoitavissa oleva ja esiin nouseva työuupumusilmiön

omakohtainen kuvaus kokemuksesta, näkemyksestä tai käsityksestä oli löydetävissä. Näitä seuranneet minun arviointini ja tulos olivat määrääviä tekijöitä, joiden perusteella kertomuksen katsoin ensisijaisesti kuuluvan mainittuun työuupumuskertomus - ja työuupumustyyppiin.

Edellä tekemieni tyypittelyjen avulla on mahdollista kuvata haastattelun kokonaiskuvaa empiirisestä aineistosta ja sen moninaisuudesta. Juonenkulku kertojan mukaan oli ratkaiseva tekijä kertomustyyppiin määräytyessä. Tyypittelyn avulla oli mahdollista tyypittää johtoryhmän jäsenten kertomuksia ja luoda tiivistettyä kuvaa kertomustyyppiin ja työuupumustyyppiin sisältämistä kertomuksista (ks. Laakso 2016). Keskeisinä henkilöhahmoina ovat tutkimukseen osallistuvat johtoryhmän jäsenet. Tutkimus etenee muodostaen kertomusjuonen, joka noudattelee Labovin ja Waletzky (1997 [1967]) mallia, jonka selostan lukussa 4 Narratiivinen tutkimus, kohdassa 4.4.1.

Tässä vaiheessa ymmärsin, että tuloksena tulee olemaan erittäin mielenkiintoinen, mutta hankalasti hahmoteltava aineisto. Täsmensin myös tutkimustehtävää ja tutkimuskysymyksiä. Sain lohtua Laineen (2015, 47) toteamuksesta, että yksilölliset erot ovat jo sinänsä tärkeä tutkimustulos. Tässä vaiheessa ymmärsin, että tutkimus etenee hitaasti. Täsmensin toisen kerran tutkimuskysymyksiäni ja palasin useita kertoja haastatteluaineistoon ja kuuntelin nauhoitettuja haastatteluja.

Tässä vaiheessa katsoin aineistoni olevan riittävän kattava tutkimuksen tekemiseen, enkä uskonut saavani mitään merkittävää uutta tietoa tutkimukseeni toisesta haastattelukierroksesta, joten päätin olla tekemättä sitä. Koin, että kerrottava lähestymistapa ensimmäisellä haastattelukierroksella tuotti sisällöllään tutkimustarkoitukseen laadullisesti tarpeeksi kattavan aineiston.

Tutkimuksessani luotan siihen, että mitä enemmän olen lukenut -ja kuunnellut haastatteluaineistoani, sitä kirkkaammin minun on mahdollista nähdä tutkimukseni analyysin ytimeen. Riessmanin mukaan (1993, 57) laadullisen aineiston lukeminen mahdollistaa monien eri tulkintojen tekemisen lukijasta ja analysoijasta riippumatta. Tutkimusentekovuosien aikana minun on ollut mahdollista ymmärtää, perehtyä ja rajata aineistoani haluamallani tavalla. Siinä piilee tämän tutkimuksen ja narratiivisen aineiston rikkaus, mielenkiinto ja ongelmallisuus.

Tämä oli ehdottomasti tutkimuksen työläin, eettisesti vaikein ja vaativin analyysivaihe tutkimuksessani. Lopulta työuupumuskertomukset olin tyypittelyt neljään ryhmään. Eskolan ja Suorannan (1999, 182 [1998]) mukaan tarinajoukosta voi esittää yhden tyypillisen tarinan kokonaisuudessaan. Lisäksi esitän empiiriassa jokaisesta narratiivista oman työuupumuskertomuskertomuksen kohdassa: (ks. Luku 5 Johtoryhmän jäsenten työuupumuskertomukset).

4.4 Kertomusten analysointimallit

Seuraavaksi esittelen tutkimuksen analyysimenetelmän, Labovin ja Waletzky (1997 [1967]) kertomuksen mallin, jonka avulla rakennan kertomukset. Analysoin haastatteluaineistoani Labovin (1972, 362-363) kehittämällä versiolla, suullisen kertomuksen mallia apuna käyttäen. Täysimuotoisella kertomuksella on löydettävissä kaikki kuusi rakenneosaa. (Labov 1972, 363) [ks. Taulukko 3]

4.4.1 Labovin ja Waletzky malli

Labov ja Waletzky esittivät ensimmäisen kerran mallinsa vuonna 1967 julkaisussa esseessä [artikkeli] *Narrative Analysis: Oral Versions of Personal Experience*. Labovin ja Waletzky alkuperäinen artikkeli julkaistiin uudelleen vuonna 1997 *Journal of Narrative and Life History Volume 7*. Tutkijoiden mallia on käytetty analyttisenä välineenä erityisesti sosiaalitieteiden aloilla.

TAULUKKO 3 Labovin ja Waletzky malli kertomuksen rakenneosista ja niiden kuvaukset

| RAKENNEOSA | ALKUKIELINEN TERMI | FUNKTIO |
|--------------|---------------------|---|
| Abstrakti | Abstract | Tiivistää kertomuksen aiheen. |
| Orientaatio | Orientation | Esittelee paikan, ajan tilanteen ja henkilöt. |
| Komplikaatio | Complicating action | Kertoo jonkin käänteen, ristiriidan ja mitä tapahtui. |
| Resoluutio | Resolution | Kertoo tapahtumien lopputuloksen. |
| Arviointi | Evaluation | Ilmaisee kertomuksen merkityksen. |
| Kooda | Coda | Palauttaa perspektiivin nykyhetkeen. |

Käyn seuraavaksi läpi kertomusten rakenneosat. Tutkijat tarkoittavat tapahtumien ajallisella järjestyksellä eli narratiivin kantavalla elementillä sitä, että kaikki kuusi kohtaa ilmentää kertomusta: Abstrakti [A] (*Mistä asiassa on kysymys?*), orientaatio [O] (*Kuka, Mitä, Missä ja Milloin?*), komplikaatio [K] (*Mitä sitten tapahtui?*), evaluaatio [E] (*Kertomuksen tarkoitus ja miksi se kerrottiin?*), resoluutio [R] (*Mitä lopulta tapahtui?*) ja kooda [K] (*Sulkee tarinan ja palaa nykyhetkeen.*) Labov ja Waletzky (1967, 28) määrittelevät kertomuksen sarjaksi lauseita, joiden välillä on ajallinen liitos. Labov ja Waletzky (1967, 13) käsittelevät kahta narratiivista funktiota, joista ensimmäinen on referentiaalinen (tapahtumia selostavat) ja toinen evaluatiivisen (merkitystä arvioiva funktio kerrotusta). Kertomuksissa nämä ilmenevät tapahtumia selostavina funktiona (referentiaalinen). Jotta arvioitava funktio on täydellinen, menneestä kertovan narratiivin tulee suhteuttaa itsensä nykyisyyteen ja arvioivan kertojan merkityksenantoon.

(Labov & Waletzky 1967, 13, 41) Sosiaalisen kontekstin ymmärtäminen on Labovin (1982, 241) mukaan erityisen tärkeää.

Labovin artikkeli (1997) laajentaa mallia ottaen huomion arvioinnissa emotionaalisuuden ja sosiaalisuuden tarkastelun. Pyrin kuvaamaan kertojan kertomaa työuupumusprosessin oireita sekä huomioimaan emotionaalisuuden että sosiaalisuuden tarkastelun analyysissä. Tässä tutkimuksessa Labovin ja Waletzky (1997[1967]) kertomuksen mallin mukaisesti kaikissa kertomuksissa ei ole jokaiselle narratiiville löydettävissä kuutta komponenttia. Tutkijoiden mukaan kuitenkin komplikaatio on osa kertomusta ja se tulisi löytyä (ks. Hyvärinen 2007, 127). Tässä tutkimuksessa jokaiselta narratiivilta löytyy komplikaatio.

Tämän tutkimuksen empiirisessä narratiivisessa aineistossa pyritään tarkastelemaan kertojan kertomuksesta ns. yhtenäistä lankaa eri käännekohtineen. Tarkastelu keskittyy William Labovin ja Joshua Waletzky (1997 [1967]) mallissa arvioon, jossa pyrin ilmaisemaan kertomuksen merkityksen. Labov ja Waletzky (1997[1967], 37) näkevät arviointivaiheen (ilmaisee kertomuksen merkityksen) tärkeänä. Tutkimuksessa jokaisen johtoryhmän jäsenen kertomus ei noudata täysin Labovin ja Waletzky rakennetta, mutta ne ovat tunnistettavissa useista pienemmistä haastattelussa kerrotuista pikkutarinoista. (ks. Hänninen, 2015, 175) Nämä ovat kertojan omia tulkintoja, keskeisiä tapahtumia ja käännekohtia, joilla on vaikutusta työuupumukseen. Kertomus on haastattelijan ja haastateltavan yhteinen aikaansaannos (ks. Hyvärinen & Löyttyniemi 2005).

Hyvärinen (2010, 95) avaa Labovin ja Waletzky (1997 [1967]) suullisen rakennemallin funktioita seuraavasti: Mistä kertomuksessa on kyse? Missä, milloin, ketkä, miksi? Mitä tapahtui? Miten tapahtumat päättyivät? Mikä oli hyvää, paha, erikoista, merkittävää? Labov (1982, 226 - 227) tiivistää kertomuksen aiheen ja kertojan kokeman ydinsanomaa. Orientaatio sisältää neljänlaista dataa, jotka koskevat aikaa, paikkaa ja osallistujien yleistä käyttäytymistä, joko ennen tai niiden tapahtumien aikana. Orientaatio informaatiota voi olla myöhemmin narratiivissa. Arvioinnissa kertoja ilmaisee mihin tällä kertomuksella pyrittiin (Labov 1972, 366). Arvioivat lauseet kertovat mitä ei tapahtunut mutta olisi saattanut tapahtua. Arvioinnissa kertoja tuo esille sen, miksi kertomus on kerrottu ja mihin sillä pyritään. Kertomuksessa arviointi paljastaa myös kertojan tavan asennoitumisesta kuvaamiin tapahtumiin. (Labov & Waletzky 1967, 37.)

Tässä tutkimuksessa kertomuksia ja niihin liittyviä käännteitä voidaan myös liittää toisiinsa ajallisesti tapahtuneina, seurauksena voidaan tunnistaa työuupumusta. Labovin (1972) mallissa etsitään lausekkeita, joissa yksittäinen vaihe on todettavissa. Tutkimuksessa tutkin eri rakenneosat väljemmin. Nostan esille yksilön kertomuksen useilla pienillä kertomuksilla liittyen työuupumukseen, tapahtumien yksityiskohdilla, jolla on ollut kertojalle merkitystä. Mutkistava toiminta eli komplikaatio kertoo jonkin käänteen, ristiriidan ja mitä sitten tapahtui. Tutkimuksessa siihen voi liittyä jotain, mikä estää tai edistää työuupumusta. Se voi tuoda jonkun aivan uudenlaisen käänteen tapahtumien kulkuun. Kertomukset ovat siten monisanaisia ja monivivahteisia kertomusaineistoja (Labov 1972; Riessman 1993).

4.4.2 Juonianalyysi

Kertomukset pyrin esittämään juonellisina teksteinä. Väitöskirja voidaankin nähdä alusta loppuun kontekstuaalisena työuupumuskertomuksena kuntatyössä. Työuupumusilmiön kertomuksia tarkastellaan johtamistutkimuksen yhteydessä. Keskeisinä henkilöhahmoina ovat tutkimukseen osallistuneet johtoryhmän jäsenet ja tutkija kirjoittajan kertojan roolissa. Tutkimus etenee muodostaen kertomusjuonen. Kertomusten tyypittely aineistolle pohjautuu Labovin (1972; 1997) suullisen kertomuksen mallin mukaisesti juonirakenneanalyysiin. Kertomuksen juonen analyysin avulla muodostan niistä juonityyppejä, kuten esimerkiksi Labov-Walteskyn mallia ovat hyödyntäneet väitöskirjoissaan esimerkiksi Varpu Löyttyniemi (2001) Tuula Siljanen (2007) Tapani Frantsi (2009) ja Päivi Frantsi (2013).

Tarinan rakenteen tutkimusta ja juonirakenneanalyysin on kehittänyt venäläinen kielitieteilijä Vladimir Propp (1968 [1928]). Proppin (emt.) tavoitteena oli paljastaa yhteinen kaava, johon hän käytti lähes kahdensadan venäläisen ihmesadun aineistoa (ks. Rimmon-Kenan (1991, 30 [1983].) Alasuutarin (1989, 114) mukaan toisistaan poikkeavien juonirakennetyyppien luokitteluun Proppin (emt.) tavoite oli abstrahoida yksittäisen sadun sisältämästä tapahtumista ja mukana olevista henkilöistä yksi yhteinen kaikkia perinnelajin satuja koskeva pysyvä juonikaava. (ks. myös Rimmon-Kenan 1991 [1983]).

Alasuutarin mukaan (1989, 114) Proppin kehittämä satujen morfologiaa erittelevästä metodista polveutuva syntagmaattinen suuntaus viittaa rakenteen käsitteellä muotoon, jossa kertomuksen tapahtumat liittyvät loogiskronologisesti yhteen, muodostaen sen juonen. Menetelmällä on paranneltu kertomusten luokittelukriteerejä. Propp (1968, 19 [1928]) vertaili tarinoita osien mukaan. Sintonen (1999, 67-71) esittää kaksi tapaa kuvata tarinan rakennetta abstraktitasolla. Näitä ovat Vladimir Proppin satumorfologia ja Greimasin aktanttimalli (1980, 206 [1966]), jotka molemmat kuuluvat strukturalistiseen perinteeseen.

Heikkinen (2000, 89-91) toteaa, että kertomuksen rakentaminen perustuu narratiiviseen tietämiseen, jossa teemat yhdistetään juonelliseen kertomukseen. Juonellistamisen kautta Sintosen (1999, 46) mukaan tarinasta tulee yksi kokonainen tarina. Juonellinen tarina Labovin (1972; 1997) ja Sintosen (1999) mukaan on tietyn kokoinen yhtenäinen kokonaisuus, joka etenee ajallisesti seuraten juonta. Polkinghornen (1991, 141) mukaan juonellistaminen muodostuu usein monista alajuonista, joista kutoutuu monimutkainen ja kerroksellinen kokonaisuus. Tuomen ja Sarajärven (2009) mukaan aineisto hajautetaan osiin ja käsitteellistetään uudestaan uudella tavalla tehden siitä uusi looginen kokonaisuus. Kertomuksessa on Bojen (2008) mukaan alku, keskikohta ja lopetus, jota Boje kutsuu BME:ksi (Beginning, Middle, and End). Alun, keskikohdan ja lopun nykyhetkestä taaksepäin katsova, taakse menneisyyden läpi, jossa konstruoidaan tyypit, dialogi ja teemat yhdeksi juoneksi. Kertomukseen Sintosen (1999, 63) mukaan saa ajan ilmaisuun kuulua eritasoisia osia, joten alun, keskiosan ja lopun ei tarvitse olla välttämättä tässä järjestyksessä. (ks. myös Labov 1972; Hyvärinen 2010, 95). Pyrin vastaamaan tutkimustehtävään ja tutkimuskysymyksiin aineistolähtöisesti

kertojan kokemuksista, näkemyksistä ja käsityksistä, sekä niihin liittyvistä tapahtumista juonellistamalla ja konstruoimalla niistä työuupumuskertomuksia.

Aristoteleen (1997) mukaan tarinan alussa esitellään tilanne tai mahdollinen ristiriita. Ristiriita kehittyy tai kärjistyy kohti käännettä, joka johtaa loppuratkaisuun. Tutkimuksessa aloitin haastateltavan kertomuksen läpikäynnin ja tulkinnan labovilaisen rakenteellisen analyysin avulla. Juonireferaatin muodostamisen jälkeen palasin tekstiin ja poimin kertomuksen keskeiset tapahtumat, käännekohtat, ristiriidat, tai sattumukset, jotka olivat tapahtuneet kertojalle konkreettisesti. Ne olivat koettuja tai tuntemuksia, kuten esimerkiksi sairauslomalla työuupumuksen vuoksi olemista tai työssä ilman sairauslomaa sinnittelemistä. Keskeisiä käännekohtia ja yllätyksellisiä pieniä narratiiveja nousi runsaasti esiin lukiessani aineistoani.

Ymmärryksen lisääntyessä niistä muodostui selkeä ja mielekäs kokonaisuus, joka linkittyy toimijan merkitykselliseen tapahtumaan hänen kertomuksessaan. Rakennanalyysin avulla löysin kertomuksista työuupumuksen ja johtajuuteen liittyviä yhtenäisiä merkityksenantoja. Kertomuksissa kuvaan kertojan yhden tai useamman tapahtumajuonen silloin, kun katson sillä olevan merkitystä kertojan kannalta. Tutkimukseni aineistona olevien kertomusten kulku kulminoituu kertomuksen keskikohdan komplikaatiossa (complicating action) Labov ja Waletzky (1997 [1967]), jossa kuvaan kertojan omakohtaisen työuupumuksen kokemuksen, sen aiheuttajan, mahdollisen ristiriidan ja tunnistamisen. Juutin (2005, 23) mukaan yhteisen tarinan etsimiseen ja juonen hahmottamiseen tulee olla runsaasti yhteisiä kokemuksia ja keskusteluja. Tutkimuksen kohteena olevat johtoryhmän jäsenet ovat koulutautuneet samoissa koulutustilaisuuksissa ja suurimmalle osalle heillä on kertynyt yhteistä työkokemusta ja johtamishistoriaa kuntatyöstä.

Tutkijan ymmärrys tutkittavaan ilmiöön korjaantuu ja syvenee dialogin ja aineiston avulla (ks. Laine 2015, 37-38). Tutkimukseni kokonaiskuva hahmottui esiin vähitellen. Eskola (2015, 186) sanoo tutkijalle, että ei ole mitään ”juhannustaikoja”, joilla aineistosta saa työstettyä kelvollisen analyysin. Tutkijan on aktiivisesti työstettävä aineistosta analyysinsä. Tutkimusaineistosta nostin tutkittavien kertomuksista heidän erilaisia tulkintojaan työuupumuksesta ja kiinnitin huomiota johtoryhmän jäsenen vuorovaikutukseen, johtamiseen ja nostin niistä merkityksellisiä kohtia narratiiviseen analyysiin. Tämän jälkeen empiriaosassa pyrin ymmärtämään ja kuvaamaan tutkimusaineistoa työuupumuksen kolmitahoisien oireiston avulla (Maslach ym. 2001; Kalimo ja Toppinen 1997) ja käymään vuoropuhelua aineiston kanssa löytääkseni tutkimuksen tuloksia.

Erityisen mielenkiintoista ja olennaista tutkimuksessa on ymmärtää ja saada selville, miten kertomuksissa narratiivit henkilökohtaisessa ja sosiaalisessa johtamistyössään työuupumuskertomukset merkityksellistävät. Miten työuupumus näyttäytyy johtajille? Miten he itse ajattelevat, tuntevat, kyseenalaistavat tai hyväksyvät johtamistyössään työuupumuksen? Kertomuksissa on havaittavissa ristiriitoja, jännitteitä, odottamattomia asioita, jotka kuuluvat tutkimukseni kertomusten ytimeen.

Halusin käsitellä tutkimusaineistoani monesta näkökulmasta, joten kirjoitan haastateltavien kertomuksia yhdistelemällä omaa tulkintaani ja haastateltavien kerrontaa. Heikkisen (2000, 52-54) mukaan tutkija yhdistää ja tulkitsee kertomuksia, tehden niistä uuden oman tekstin, joten tutkijan lopullinen malli on tutkijan tekemä.

Auvisen (2013) tutkimuksen mukaan, *Narratiivinen johtajuus* haamu seuraa johtajaa ja haamujohtajuus on sankarien ja konnien tarkastelutapa, jolloin johtajaa voidaan tarkastella niin sankari- kuin konnasilmälaseilla. Tässä tutkimuksessa työuupumus (näkyvätön haamu) voidaan tehdä johtajuudessa näkyväksi tarkastelutavaksi ymmärryksen ja toiminnan lisäämiseksi. Syrjälän (2006) tutkimuksen, *Valoon piirrettyjä kuvia* mukaan johtamistapa elää kulttuurin kautta.

Mainitsen tutkimuksessani erikseen niiden kertojien kertomuksissaan, jotka ovat halunneet nostaa esille johtajuuden vaikutuksen työuupumukseen. Tällainen kokemus on esimerkiksi johtajan kokema esimies tuen puute tai epäoikeudenmukaisuus. Mielestäni näin pystyn tutkimuksessani kuvaamaan johtoryhmän jäsenten työuupumusprosessin vaiheittaista kertomusta ja siihen liittyviä kronologisista kehityssyklejä sekä mahdollisia seurauksia johtajuudessa. Perustan ajatukseni tutkimusaineistoon, josta olen voinut käydä keskustelua ja rikastuttaa näkemyksiäni muiden tutkijoiden kanssa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijan kokemukset vaikuttavat siihen, miten hän ymmärtää haastateltavien maailmaa, joten tutkija on lähinnä merkitysten luoja. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 192) Leppänen ja Rauhala (2012, 130) tutkivat tarinoiden kautta ihmisten persoonaa ja niiden kertomuksia itsestään. Heidän mukaansa ihminen jäsentää omaa identiteettiään tarinoiden avulla.

Työuupumuksen tunnistamista tässä tutkimuksessa vaikeutti keskenään ja osittain päällekkäiskäsitteiden käyttö. On olemassa luonnollista väsymistä ja uupumista, työuupumista, loppuunpalamista (burnout), stressiä, ali- ja ylikuormitustekijöitä, ahdistuneisuutta ja masennusta sekä tietenkin näiden käsitteiden yhdistelmiä. Haastattelutilanteissa havaitsin muutamien haastateltavien kohdalla, miten vaikeaa työuupumuksesta on puhua ääneen. ”Uupumus no sehän on sama kuin työuupumus - No poissa työstä joka tapauksessa.” Kertojista useampi käytti ajoittain käsitteitä hyvin sekaisin, mikä toisaalta kuvaa työuupumusasian ymmärtämisen vaikeutta.

Aaltonen ja Heikkilä (2003, 139) näkevät syy-seuraussuhteiden merkityksen tarinassa siten, että tietyt tapahtumat seuraavat toisiaan aikajärjestyksessä. Kettunen (1997, 94) toteaa ajan olevan lineaarista, sillä se etenee tasaisesti ja on mittavissa. Menneisyys on takanamme, se on tutkittavissa ja analysoitavissa. Edessä on tulevaisuus, jota voimme suunnitella ja visioida. Hänninen (2000) ei kuitenkaan näe narratiivin aikaa lineaarisena virtana, vaan ennemmin merkitysten kokonaisuuksina. Narratiivi on mukana emotionaalisessa jännitekentässä, johon voi liittyä ”onni ja epäonni, vaara ja pelastus, kunnia ja häpeä, tappio ja voitto, yhteys ja erillisyys kamppailevat keskenään ja vaihtuvat toisikseen.”

Sintosen (1999) mukaan tapahtumilla on jotakin tekemistä toistensa kanssa. Tapahtumien peräkkäisyys kytkeytyy aikaan ja kertomuksella on ajallinen ulottu-

vuus. Kertomukseen voi kuulua myös eritasoisia ajan ilmauksia, joten alun, keski-osan ja lopun ei tarvitse olla välttämättä tässä järjestyksessä. Sintosen (2008; 1999) mukaan tutkittavien tapahtumien peräkkäisyydestä syntyvän juonen avulla tarinasta tulee yhtenäinen, koherentti. Tarinat eivät synny itsestään, vaan joku kertoo ne – ja aina jostain näkökulmasta. Ricoeuria (1983) mukaillen tarina kuvaa tapahtumia ja kokemuksia, jotka ovat tapahtuneet joillekin todellisille tai kuvitteellisille henkilöille. Tapahtumien kerrotusta peräkkäisyydestä syntyy juoni. Tarinan edetessä henkilöt esitetään tilanteessa, joka muuttuu, tai henkilöt reagoivat jollakin tavalla muutokseen. Kertomus voi sisältää useita tarinoita ja ne voidaan tulkita monella tavalla. Kertomuksessa oma tarina, kertoja ja henkilöhahmo, jotka tuottavat niille identiteetin (ks. Hänninen 2000, 20-22). Tässä tutkimuksessa jokainen kertomus on yksilöllinen kertomus, joka sisältää useita pieniä tarinoita.

Tutkimuksessa haastateltavien kertomukset johtajuuden kokemuksista työuupumukseen muodostuvat ajallisesti menneiden tapahtumien kuvailusta ja niissä etenevistä tapahtumista, jotka liittyvät toisiinsa tietoisuuden ja toiminnan tasolla myös sosiaalisessa kontekstissa. Sintonen (2008) toteaa, että tietoisuuden kohteet voivat olla kerrostuneita, niihin voi kuulua havaintoja fyysisestä maailmasta tai yksilön sisäisiä kokemuksia ja tunnetiloja. Ruohotie (2006, 117) muistuttaa, että ihmisillä on ainutlaatuinen kyky palata menneeseen ja elää uudelleen jo kerran koettuja tapahtumia. Samoin he voivat projisoida itsensä tulevaisuuden kontekstiin ja ennakoida tulevaa itselleen.

Hänninen (2000, 127) toteaa, että narratiivi on valikoiva. Se on kontekstuaalinen ja ainutkertainen, se liittyy tiettyyn aikaan ja paikkaan tapahtumaketjussa. Tarinat voidaan Hännisen (2000) mukaan nähdä ajallisissa, hierarkkisissa, rinnakkaisissa tai jopa ristiriitaisissa suhteissa. Tarinoiden joukossa voi olla päättyneitä tarinoita. Hyvärisen ja Löyttyniemen (2005, 190) mukaan kertomukset ovat vaikuttavia ja pelottavia, koska ei tiedetä kertomuksen loppua. Hyvärinen (2004, 305-306) tarkastelee kriittisesti Hännisen (2004, 73) tarinallisen kiertokulun mallia, jolla on tarkoitus kuvata kertomusta: kerrottuna, elettynä, vastaanotettuna ja sellaista, johon liittyvät sisäiset kulttuuriset ja henkilökohtaiset tarinavarastot.

Hännisen (2000, 93) mukaan tarinoija pyrkii kertomaan ajatuksensa haastatteluhetkellä mahdollisimman ymmärrettävänä ja johdonmukaisena. Nykyisyyden tulkitseminen tarinan kautta tekee menneisyydestä ymmärrettävämmän, ja nykyhetkestä sen ajan, josta tarinoidaan ja missä sillä hetkellä ollaan ja tulevaisuudesta ennakoitavampaa.



KUVA 8 Ajallinen ulottuvuus johtoryhmän jäsenten työuupumuskertomuksien kohdistumisesta

Tässä tutkimuksessa työuupumuskertomukset ovat vuodelta 2011, joten ne samalla kuvastavat myös kertojien menneisyyttä ja tulevaa. Tarinoiden avulla Sintosen (2008) mukaan nykyhetkessä kerrotaan menneisyyttä ja pyritään hahmottamaan tulevaisuutta. (ks. myös Hyvärinen & Löyttyniemi 2005, 189). Kertomuksen ajasta Sintonen (1999, 74) toteaa, että ”kertomuksen ajalla on kolme olomuotoa: järjestys, frekvenssi ja kesto. Lisäksi tekstin, tarinan ja kerronnan ajat poikkeavat toisistaan.” Polkinghornen (1995, 5) mukaan narratiivi viittaa diskurssimuotoon, jossa tapahtumat muodostetaan ajalliseksi kokonaisuudeksi juonellistamalla. Sintosen (1999) mukaan juonellinen tarina, kokonaisuus syntyy, kun aika siirtymänä ja pysyvyytenä kerronnan kautta on yhdistynyt. (ks. myös Ricoeur 1991, 22)

Tässä tutkimuksessa ajallinen ulottuvuus (nykyisyys ja menneisyys, aika ja paikka, sekä erityisesti subjektiivisuus) tarjoaa uudemman sosiaalisen konstruktionismiin perustuvan tavan lähestyä kertomusten avulla työuupumusta. Tutkimuksessani ymmärrän ajallisen ulottuvuuden Sintosen (1999) tavoin. Tämän lisäksi Hänninen (2015, 172) toteaa, että teemahaastattelusta kerätystä aineistosta voidaan tehdä tarinallisia tulkintoja, jos haastattelu etenee ajallista järjestystä noudattaen. (ks. Liite 3 Johtoryhmän jäsenten haastattelurunko). Kertomuksen ajallista etenemistä tarkennan selostamalla kohdissa erityisesti silloin, kun toimija kertoi menneisyyden tapahtumaa.

Narratiivisen aineiston ja aineistolähtöisen tutkimuksen perusteella pyrin luomaan uutta, juonellisia ja ajallisia työuupumuskertomuksia. Kertomukset ovat tässä tutkimuksessa johtoryhmän jäsenten haastattelutilanteessa suullisesti minulle kerrottuja kertomuksia. Siis miten johtoryhmän jäsenet merkityksellistävät työuupumusta. Tapahtumilla on syynsä ja seurauksensa. Juonireferaatin muodostamisen jälkeen palasin tekstiin ja poimin kertojan keskeiset tapahtumat, käännekohdat tai sattumukset, jotka olivat tapahtuneet kertojalla konkreettisesti koettuna, havainnoituna tai tunnistettuna. Päätapahtumista muodostuu aikajärjestykseen pohjautuva lyhyt juonireferaatti, jota kirjoitan tapahtumakertomukseksi. Hirsijärvi ja Hurme (2001, 194) toteavat, että jos tutkittavan ilmiö on tärkeä, sitä useampia haastatteluotteita on syytä esittää. Tässä tutkimuksessa niitä on esitetty paikoin jopa runsaasti.

4.4.3 Tutkimuksen eettiset kysymykset

Eskolan ja Suorannan (1999, 52-60 [1998]) mukaan tutkijan tulee tunnistaa eettisten kysymysten problematiikka, jotta hän voi tehdä eettisesti asiallista tutkimusta. Eettiset periaatteet ohjeistavat, että tutkimustilanteisiin voi ja saa sisältyä samankaltaista henkistä rasitusta ja tunteiden kokemista (pettymys, ilo, suru, viha, häpeä, turhautuminen) kuin arkipäiväisessäkin elämässä käsiteltäessä ihmiselämän eri puolia (ks. Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2009, 7). Tutkimuksen eettisyys nousee tutkimuksen ytimeen, koska tutkittava ilmiö ja tutkimuskohde johtoryhmä jäsenineen ovat herkkäaihe. Tutkimusaiheen valinta on myös yksi tutkimuksen eettinen kysymys. Miksi tutkia työuupumusta? Tähän kysymykseen olen vastannut tutkimuksen johdannossa.

Tutkimusta tehdessä tutkija ja tutkittavat luottavat tutkijaan, että tämä tuottaa tutkimuksesta moraalisesti hyväksyttävän tuloksen. Juuri tämän vuoksi tutkijat säilyttävät tutkittavien luottamuksen. Tutkijan on kuitenkin tiedostettava tutkimukseen ja toimintaansa liittyviä ongelmia. (Hallamaa, Launis, Lötjönen & Sorvali 2006.) Tutkijan on pidettävä Uusitalon (1991, 31-32) mukaan sopimuksesta kiinni, vaikka se haittaisikin tutkimusta tai sen luotettavuutta. Tietoja hankiessani olen luvannut johtoryhmän jäsenille anonymiteettisuojan. Tämän vuoksi henkilöiden kaikki yksittäiset taustakuvaukset on jätetty pois ja esittelen heidät luomieni henkilöhahmojen kautta. Tunnistamattomuuden tarkoituksena on erityisesti suojella tutkittaviani mahdollisilta negatiivisilta seuraamuksilta ja tätä kautta pyrin rakentamaan luottamusta haastattelijan ja haastateltavan välille luottamuksellisen tunteen (Kuula 2011, 201). Haastattelun lopussa useampi haastateltava totesi, että tutkimuksen valmistuessa heidän työtehtäviinsä ja asemaansa ei tule olemaan mitään vaikutusta, vaikka joku tunnistaisikin heidät tutkimuksesta. Tutkimuksen valmistuttua johtoryhmän jäsenistä vain neljä työskentelee tutkimuskunnissa.

Tutkimuksessa eniten mietityttäneet eettiset kysymykset nousivat esille, kun analysoin työuupumuskokemuksen kokeneita kertomuksia. Tutkimusaihe on äärimmäisen arka ja monelle haastateltavalle hyvin omakohtainen. Haastattelut olivat melko intensiivisiä ja työuupumusta koskevat keskustelut nostivat työuupumuksen henkilökohtaisesti kokeneilla pintaan paljonkin ikäviä tunteita. Tunteiden joukossa oli vihaa, mielipahaa ja surua, ja nämä tunteet kohdistuivat huonoon ihmisjohtamiseen, esimiehen tuen puutteeseen sekä esimiehen ja johtoryhmän jäsenen keskinäiseen vuorovaikutukseen.

Tutkimuksessa en arvioi, ovatko johtoryhmän jäsenten kertomukset totta vai tarua. Kertojat voivat olla kertomatta minulle omia kokemuksiaan työuupumuksesta tai sitten muunnella niitä omaksi edukseen. Tutkimuksen haastateltavat johtoryhmän jäsenet ovat lähes kaikki pääsääntöisesti hyviä tarinankertojia. Tutkimuksessa kyse ei ole totuudesta ja tarusta, vaan ennemminkin todellisuuden muodostamisesta ja tulkinnasta. Kertojista osa tuotti paljonkin litteroitavaa aineistoa. Muutama kertoja oli niukkasanisempi.

Kuulan (2011, 13) mukaan henkilötietoja sisältävän tutkimusaineiston vaiheet tutkijan tulee käsitellä huolellisesti aineiston keräämisestä, muokkaamiseen,

analysointiin, niiden luovuttamiseen ja aineiston arkistointiin saakka. Tässä tutkimuksessa ei käsitellä henkilötietoja. Tietoturvan varmistaminen on syytä hoitaa huolella Kuulan (2011, 113-114) mukaan, jos aineistoon jätetään huomattavan paljon epäsuoria tunnisteita ja tietoja. Luottamuksellisia aineistoja on säilytettävä huolellisesti käyttäjätunnuksilla turvattuna ja salasanoilla suojattuna. Noudatan vuonna 1999 Suomessa säädettyä ja määriteltyä henkilöstötietolakia, jossa annetaan ohjeet henkilötietojen käsittelemiselle. Tutkijan on tunnistettava ja toimitettava henkilökisterin ohjeiden mukaisesti. (ks. lisää Finlex, 22.4.1999/523 Henkilöstötietolaki). Kun tutkimus on päättynyt ja sen tulokset on osoitettu oikeelliseksi, tutkimusaineisto hävitetään kokonaisuudessaan.

4.4.4 Tutkijan asema tutkimuksessa

Tutkijana tunnistan itsessäni sekä vahvuuksia ja heikkouksia tutkimusaiheeni suhteen. Minulla oli haastatteluhetkellä esiymmärrys työuupumuksesta ja työkokemusta henkilöstöjohtamisesta. En siis aloittanut tutkimustyötäni tyhjästä. Olen työhistoriani aikana toiminut henkilöstöasioiden asiantuntijatehtävissä. Olen kouluttanut, valmentanut johtoryhmän jäseniä sekä henkilöstöä yksityisellä ja kunta-alalla noin kahdenkymmenen vuoden ajan. Koen olevani kulttuurisesti ja sosiaalisesti lähellä tutkittaviani. Samalla koen, että olen kykenevä ymmärtämään heidän puhettaan ja tulkitsemaan heidän työuupumuskertomuksiaan.

Yhteisöllisyys luo tutkimuksen perustan mahdollisuudelle ymmärtää ja tulkita tutkittavien kokemuksia ja näkemyksiä (Laine 2015, 35). Tieteellisestä tutkimuksesta suuri määrä Eskolan ja Suorannan (1999, 21 [1998]) mukaan koostuu maalaisjärjestä ja aiemmista kokemuksista. Olen työhistoriani aikana haastatellut paljon työntekijöitä rekrytoidessani heitä, joten haastatteluteknikka on minulle tuttua. Leski-Kärki (2004, 328) toteaa, että tutkijan näkemys sisältää asenteita, tunteita ja arvostuksia, joita on hyvä tutkimusprosessin aikana reflektoida. Mitä henkilökohtaisempaa tutkimuksesta tulee, sitä syvempään reflektioon tutkija kykenee.

Vaikka työ- ja organisaatiopsykologia oppinaineena on ollut sivuaineeni ja työuupumus on psykologiaan liittyvä ilmiö, en tässä tutkimuksessa tee psykologisia päätelmiä työuupumuksesta. Tunnistan myös oman tutkijakokemukseni rajallisuuden. Tutkijakokemukseni mukaan suurimmat vaikeudet analyysin soveltamisessa liittyivät siihen, että erilaisia analyysitapoja oli useita ja niistä oli löydettävä omalle aineistolleni parhaiten soveltuva. Opiskelin Tampereen yliopistossa narratiivisia tutkimusmenetelmiä osana opintojani, opettajana oli Teppo Sintonen, kiinnostuin narratiivisesta tutkimuksesta. Tämä analyysitapa on haastava siksi, että narratiivisen analyysin tekemiseen ei ole olemassa mitään selkeää kaavaa, vaan sen soveltamisessa tutkijan on käytettävä omaa luovuuttaan. Samalla tutkijan on valmistauduttava siihen, että analyysin tekeminen tutkimusaineistosta on aikaa vievä, mutta hyvin opettavainen kokemus. Samalla narratiivisuus tutkimusmenetelmänä avautuu.

5 JOHTORYHMÄN JÄSENTEN KERTOMUKSET

Tässä tutkimukseni empiirisessä osiossa käsittelen aineistolähtöisesti 14 haastattelemaani johtoryhmän jäsentä. Esittelen aineiston työuupumuskertomuksia ja työuupumustyyppejä. Haastatteluaineistojen perusteilla tunnistin analyysivaiheessa neljä yhdistävää työuupumuskertomusta (*Kiistäjä-, Sinnittelijä-, Selviytyjä- ja Puolustajakertomus*), jotka ovat keskeisiä työuupumustutkimuksen edistämisessä. Tyypittelyn avulla aineistosta identifioitui neljä johtoryhmän jäsenen työuupumustyyppiä: *Kiistäjä-, Sinnittelijä-, Selviytyjä- ja Puolustaja*. Seuraavassa kuvaan työuupumustyyppit pääpiirteittäin. Tarkemmat kuvaukset löytyvät haastattelukertomuksista.

Kiistäjä on henkilö, jonka mukaan työuupumusta ei ole olemassa. Hänen mukaansa on olemassa vain normaalia uupumusta tai väsymystä. Kiistäjä kuvaa työuupumusta yksilön ongelmana, joka on yksilön *omissa käsissä*. Kiistäjä kertoo, että vastuu työuupumuksesta on yksilöllä itsellään, ei esimiehellä eikä organisaatiolla. Huomio kiinnittyy erityisesti kiistäjän kielteiseen näkemykseen työuupumuksesta ja sen ilmiön olemassaolosta. Kiistäjä korostaa, että työuupumus ei ole masennusta, vaan se on väärin diagnosoitu sairauslomatodistuksessa.

Sinnittelijä on henkilö, jonka kertomuksen mukaan työuupuminen johtuu työstä. Sinnittelijä tunnistaa työuupumuksensa vaikutukset elimistöön, hyvinvointiinsa ja johtamistyöhönsä, mutta siitä ei puhuta. Sinnittelijä haluaa salata työuupumuksensa. Sinnittelijä tunnistaa itsensä sairaaksi, mutta ei koe voivansa jäädä sairauslomalle.

Selviytyjä on kokenut työuupumuksen ja hänen kertomuksensa mukaan työuupumus johtuu työstä. Selviytyjä ei kyseenalaista työuupumusta. Työuupumus on vakava sairaus. Selviytyjä tunnistaa työuupumuksen vaikutukset elimistöön, hyvinvointiinsa ja johtamistyöhönsä. Selviytyjän näkemyksen mukaan työuupumus on kollektiivinen, koko johtoryhmää koskeva ongelma.

Puolustaja on henkilö, joka kokee myötätuntoa työuupumusilmiötä ja työuupuneita kohtaan. Puolustaja ei koe työuupumusta. Puolustaja on empaattinen ja toisen asemaan helposti eläytyvä ja asettuu työyhteisössään tukemaan työuupujia. Puolustajasta kuvastuu tahto auttaa. Puolustaja pitää työuupumussairauslomaa tarpeellisena ja hyväksyttävänä siinä missä mitä muutakin sairauslomaa.

Esitän taulukossa 4, millaisia kertomuksia johtoryhmän jäseniltä oli löydetävissä. Johtoryhmän jäsenen kertomus tiettyyn kertomustyyppiin ei tarkoita, että se sisältää ainoastaan siihen identifioivaa kerrontaa. Useissa kertomuksissa on aineksia muistakin kertomustyypeistä. Kertomukset on sijoitettu tyyppiin, joka kerronnassa ilmenee minun (tutkijan) tulkintani mukaan vahvimmin.

Seuraavassa (Taulukko 4) esitetään, kuinka aineisto (johtoryhmän jäsenten työuupumuskertomukset) jakautuu kertomustyypeittäin työuupumustyypeittäin ja henkilöhahmoittain.

TAULUKKO 4 Johtoryhmän jäsenten työuupumuskertomustyyppi, työuupumustyyppi ja henkilöhahmo

| Työuupumuskertomustyyppi | Työuupumustyyppi | Henkilöhahmo |
|-----------------------------|------------------|-----------------|
| | | |
| Kiistäjäkertomus | Kiistäjä | Vaikuttaja |
| (3 hlöä) | | Myllertäjä |
| | | Vastuunkantaja |
| | | |
| Sinnittelijäkertomus | Sinnittelijä | Esimerkki |
| (7 hlöä) | | Lujatahtoinen |
| | | Kiusattu |
| | | Oravanpyörä |
| | | Sydän |
| | | Auttaja |
| | | Yksinäinen |
| | | |
| Selviytymiskertomus | Selviytyjä | Uhrautuja |
| (2 hlöä) | | Taakankantaja |
| | | |
| | | |
| Puolustajakertomus | Puolustaja | Muutoksenhakija |
| (2 hlöä) | | Suunnannäyttäjä |

Tyypittelyjen jälkeen tutkimuksen empiirisessä, aineistolähtöisessä osuudessa analysoin haastattelemiä **johtoryhmän jäsenien työuupumuskertomukset**. Analysoin haastatteluaineiston Labov ja Waletzky (1997 [1967]) suullisen kertomuksen mallia apuna käyttäen. (ks. Luku 4.4 Kertomusten analysointimallit/4.4.1 Labovin & Waletzky:n malli)

Heikkisen (2001, 203) mukaan narratiivisen tutkimusotteen tavoitteena on synnyttää hermeneuttinen kokemus, joka avartaa maailmaamme ja saa näkemään asiat uudessa valossa. Tällaisen hermeneuttisen kokemuksen jälkeen asiat eivät näytä enää samalta, sillä jokaisen kokemuksen jälkeen saavutetaan uusi ymmärrys. Riessman (2008, 12-13) toteaa, että ilmiön tunnistamiseen on erilaisia lähestymistapoja, jotka kukin avaavat ainutlaatuista näkemystä. Tässä narratiivisessa analyysissä tuotetaan kertomuksia haastatteluaineiston kertomuksista. Huomio kiinnittyy työuupumusilmiön yksityiskohtiin työuupumuskertomuksissa, ja miten ja miksi kertoja muodostaa kertomuksensa tietynlaiseksi.

5.1 Kiistäjäkertomukset

Nimesin Kiistäjäksi työuupumuskertomukset, joissa työuupumuksen olemassaolo kyseenalaistetaan työstä johtuvaksi. Kiistäjien mukaan työuupumus tulee ensisijaisesti muusta kuin työstä ja sen tähden ei tulisi puhua työuupumuksesta. Kiistäjien mukaan pitäisi puhua vain uupumuksesta, väsymyksestä, joka on normaalia ja kuuluu työhön. Työstä tuleekin väsyä. Tavallinen työväsymys on Kiistäjien mukaan hyväksyttävä olotila, joka tulisi pystyä erottamaan työuupumuksesta. Kiistäjien mukaan työväsymys poistuu viikonlopun aikana ja normaali väsymys tai mahdollinen uupumus menee ohi, kun työurakka on tehty.

Kiistäjien mukaan työntekijä kantaa viime kädessä itse vastuun omasta hyvinvoinnistaan. Kiistäjät kertovat Jantusen, Lämsän ja Takalan (2001, 37) haastatteleminen johtajien tavoin, että *työuupumus on yksilön ongelma ja näin yksilön omissa käsissä*. Jantusen ym. (emt. 38) mukaan jaksajat kuvaavat työuupumusta kertomalla, että vastuu työuupumuksesta, ja sen ennaltaehkäisystä on yksilöllä itsellään, ei johdolla eikä organisatorisilla järjestelyillä. Työ ei aiheuta työuupumusta.

Kiistäjät muistuttavat, että kuitenkin sairauslomakoodin diagnoosina on masennus, ei työuupumus. Kiistäjäkertomusten mukaan esimiehestä tehdään syyllinen, kun sairauslomatodistuksessa työuupumus liitetään työn aiheuttamaksi, ja organisaatiossa puhutaan työn aiheuttamasta työuupumuksesta. Kaksi kiistäjistä ei ole omakohtaisesti kokenut työuupumusta, eivätkä he usko uupuvansa työssä. Yksi ei tunnistanut, että oliko vai eikö ollut työuupunut. Kiistäjien mukaan heidän on vaikeaa tunnistaa työuupumusta myös heillä itsellään. Kiistäjien mukaansa työuupumuksesta keskustelu on ylikorostunutta ja työuupumus nähdään jopa "muotiasiana".

5.1.1 Vaikuttajan kertomus

Nimensä Vaikuttaja on saanut tässä tutkimuksessa siitä, että kertoja on hyvin tavoitteellinen ja tuloshakuinen tehtävässään. Hän huolehtii, että organisaatio keskittyy siihen, mitä tehtävää varten se on olemassa. Vaikuttaja toteaa, että "Oikeus johtaa pitää ansaita ja johtaa voi, jos joku seuraa." Esimiehen edistäessä asioita, joita alaiset pitivät hyvänä Juutin (2013, 65) mukaan hän saa mukaansa seuraajia.

Abstrakti

Vaikuttajan näkemys on, että johtajien omalla työhyvinvoinnilla on merkitystä organisaatioon. Työtehtäviä tulee jaksaa tehdä hyvinkin nopealla aikataululla. Vaikuttaja kertoo, että henkilöstön työuupumus näkyy erityisesti muutostilanteissa, jolloin sairauspoissaolopäivät lisääntyvät. Vaikuttaja ymmärtää työuupumuksen ensisijaisesti yksilön ongelmaksi ja kokee sen olevan näin yksilön ”omissa käsissä”. Vaikuttajan mukaan työuupumuskeskusteluissa ja julkisissa kirjoituksissa käytetään väärää sanaa (työuupumus). Työ ei uuvuta niin paljon, ettei viikonloppuna ehtisi palautua. Vaikuttajan mielestä työuupumuksesta pitäisi työyhteisössä puhua oikeilla nimillä (esimerkiksi uupumus tai masennus). Uupunut kokee itsensä vain uupuneeksi tai väsyneeksi. Vaikuttajan käsitys on, että työuupumuksen käsitettä käytettäessä syyllistetään esimiestä ja työnantajaa semmoisista sairauksista, joihin työnantaja ei voi työjärjestelyillään vaikuttaa. Tämä negatiivisuus on ongelma, joka pitäisi pystyä ratkaisemaan. Vaikuttaja kertoo ”hässäkkäorganisaatiosta” ja tavasta saada helpotusta ja toisinpäin.

”Pidän todennäköisenä... hässäkkäorganisaatio oirehtii siten, että se työuupumus on yksi tapa saada helpotusta siihen ja voi olla helposti diagnosoitavissa, jos tiedetään, että siellä on ongelmia niin lääkäritkin suhteellisen helposti voivat kirjoittaa sairauslomaa ja helpottaa sinua vähäksi aikaa, kun lähdet siitä pois. Kyllä kai se niin, kun kääntäen on, jos organisaatio on suhteellisen hyvässä kunnossa, niin se ehkäisee sitä työuupumusta.”

Orientaatio

Vaikuttajaan luotetaan ja häntä halutaan seurata. Hänen näkemyksensä mukaan asemaan ja titteleihin perustuva valta ei nykyisin enää toimi, vaan johtoryhmän jäsenen on lunastettava paikkansa omalla toiminnallaan ja asenteellaan. Valta on henkilökohtaista, ja se syntyy johtajan persoonasta ja esimerkiksi (Lehti & Pynnönen 2011, 47). Vaikuttaja huolehtii ja varmistaa omalla esimerkillään ja toiminnallaan, että jokainen miettii tulevaa, pitää huolta itse omasta jaksamisestaan ja samalla suuntaa omaa tulevaa työelämäänsä eteenpäin kohti suurempia organisaatioita.

Vaikuttaja kertoo käyneensä läpi työhistoriansa vaikeimman työvuoden, joka oli ollut henkisesti kuormittava. Hänellä oli ollut työssään ensimmäisen kerran johtamisvaikeuksia. Tämän seurauksena hän vetäytyi yksinäisyyteen ja samalla hänestä kertomuksen mukaan tuli iloton. Tähän liittyen hän ei kuitenkaan kokenut työuupumusta, vaan koki tilanteen muuten raskaana, koska koki jääneensä johtajana yksin. Rehn (2018, 159) toteaa johtajien käsittelevän yksinäisyyttä eri tavoin samoin surunsa, epäilynsä, ja miten näyttävät heikkoutensa.

”No kyllähän puolitoista vuotta sitten kevät oli hankala. Kyllähän se oli hirveen raskasta, koska koki jääneensä aika yksin. Vuosi sitten kehityskeskustelussa summasin tuota oman vuoteni niin kyllä aika tylästi, kun sen arvioin itseänikin siinä, että mutta myös totesin, että kyllä vaikein vuosi minkä olen elänyt.”

Kysyin Vaikuttajalta hänen selviytymiskeinoistaan. Vaikuttaja nostaa esiin kyynisyyden, joka on yksi työuupumusoireista. Kyynisyyttä ei nähdä kuitenkaan mitenkään tässä työuupumuksena, vaan kyynisyys on Vaikuttajan suojakeino.

”Ehkä siihen tulee tätä kyynisyyttä vähän niin kun lisää.”

Komplikaatio

Vaikuttajan kertoessa työuupumuksesta hän kyseenalaistaa sen olemassaolon työstä johtuvaksi. Vaikuttajan mukaan työuupumus johtuu ulkoisista seikoista eikä esimiehellä ei ole mahdollisuutta vaikuttaa siihen. Näin kuvattuna johdon vastuu ilmiöstä tulee häivytytyksi (ks. Jantunen ym. 2001, 62). Jantunen ym. (2001, 44) mukaan johtajat kokevat, etteivät he tai organisaatio voi juurikaan vaikuttaa työuupumusta aiheuttaviin tekijöihin. Vaikuttajan kuvaus kertoo, miten vaikeaa työuupumuksen erottaminen muusta uupumuksesta on. Vaikuttaja kertoo työuupumusilmiöstä seuraavasti:

(...) ”Koen sen silleen, että työuupumus on väärä sana. Itse asiassa työuupumuksen nimissä on hirveen paljon ihmisen elämän ongelmia. Minä pidän sitä niin, kun liian korostuneena terminä. Pidän sitä liian ylikorostuneena tässä keskustella, pidän sitä selvästi sellaisena asiana, jota työnantajalta vaaditaan nyt sellaisia asioita monessa tapauksessa, jossa esimiehellä ei ole mitään mahdollista vaikuttaa niihin kaikkiin asioihin mistä se työuupumus tulee. Kyllä niillä on ollut siellä yksityiselämän puolella ainakin yhtä paljon ongelmia, kun työelämän puolella.”

” Minä puhuisin jostakin ihmisen uupumisesta.”

Vaikuttaja näkee, että työuupumuksen syyt ovat muualla kuin työpaikalla. Organisaatiopsykologi Pekka Järvinen on todennut (ks. Aamulehti 25.4.2017, Ihmiset), että työuupumuksen syyt löytyvät usein muualta kuin työpaikalta. Järvinen toteaa, että työuupumus- ja pahoinvointiselvitysten ongelmana voidaan pitää, sitä, että työpaikalla koettu jaksamattomuus nähdään pääosin työn aiheuttamaksi. Järvinen pyytää huomioimaan, että moni elää ruuhkavuosia, jolloin huolehditaan kodista, lapsista ja heidän harrastuksistaan. Tämä vaatii hyvää organisointikykyä ja vie energiaa. Rantala (2005, 338) toteaa, että yksityiselämän tapahtumat, esimerkiksi avioero, oma tai läheisen sairastuminen, kuolema ja taloudelliset vaikeudet voivat olla uupumisen syitä.

”Siellä on taloudellisia ongelmia, avioeroja, lasten sairauksia jne. (...) työuupumuksen helpoin termi ja hyväksyttävä termi, minkä alla sitä käsitellään.”

Vaikuttaja kyseenalaistaa työterveyshuollon ratkaisut pelkästään lääketieteellisinä, kun työntekijälle kirjoitetaan työuupumussairauslomaa. Rikalan (2013) väitöstutkimuksen mukaan työuupuneiden sairauspoissaolojen legitimointiin liittyviä masennusdiagnooseja voisikin kutsua funktionaaliseksi, mikä johtuu siitä, että Kansaneläkelaitoksen sairauspäivärahojen maksamisen ehtona on sairauden diagnosoiminen. Vaikuttajan mukaan lääkärin tulisi pystyä tunnistamaan työuupumus ja arvioida muiden mielenterveysongelmien osuutta kyseessä oleviin oireisiin. Tällöin työntekijä pitäisi tarvittaessa ohjata asianmukaiseen hoitoon, eikä pelkästään kirjoittaa hänelle sairauslomaa. Työyhteisössä ei saisi syntyä työuupumuksesta vääriä mielikuvia, erilaisia oletuksia ja käsityksiä.

”Käytetäänkö sitä niin kuin leimakirveenä liian herkästi, ja niin kun onks se tavallaan lääketieteellisesti ratkaisu, kun ei osata tehdä muuta ratkaisua.”

”Lääkäritkin suhteellisen helposti kirjoittaa sairauslomaa ja helpottaa sinua vähäksi aikaa, kun lähdet siitä pois. Ihminen pitäisi aktiivisesti ohjata muuhun palvelujärjestelmään tai muuhun hoitoon, kun kirjoittaa sairauslomaa työuupumus.”

Kertomus siirtyy menneeseen aikaan ja kuultavissa oli edelleen huoli kahden työntekijän työuupumussairauslomasta. Toinen työntekijöistä, jolle lääkäri oli kirjoittanut sairauslomaa, työuupumuksen ei nähty liittyvän työhön. Tästä Vaikuttaja kertoo:

”Täällä talossa on käsitys, että ... [nimi] työuupumus, niin sillä oli mielenterveysongelma.”

”Tehdäänkö siinä niin, kun karhunpalvelus, kun sille ihmisellekin. Mulla on tunne, että on paljon toimijoita tässä verkostossa ja kaikkein helpoin on lyödä se leima ja kirjoittaa diagnoosi ja se on työuupumus ja auttaa sitä ihmistä ja työyhteisöä.”

Työuupumus on diagnoosina ja käsitteenä haasteellinen kuten Vaikuttajan kertomuksesta on ymmärrettävissä. Viimeinkin työuupumus on määritelty työperäiseksi ilmiöksi kansainvälisessä tautiluokituksessa (ks. lisää WHO, tautiluokitus 2019). Manka (2017a) on todennut, että työuupumukseen suhtauduttaisiin vakavammin, jos sille olisi oma diagnoosinsa. Kalimon ja Toppisen (1997, 45) mukaan työuupumuksen ehkäisyyn tarvitaan toimenpiteitä työpaikoilta, terveydenhuollolta sekä julkiselta hallinnolta. Maslach ja Leiter (1997, 21) kuvailevat vallitsevaa väärinymmärrystä. Työuupumus nähdään sellaisten henkilöiden väistelyä ja ruikutusta, jotka eivät pysty käsittelemään työtään vakavasti tai eivät voi myöntää epäonnistumistaan. Yleisesti koetaan, ettei työuupumukselle tarvitse tehdä mitään. Toisin sanoen ehjää ei kannata korjata. Maslachin ja Leiterin (1997) näkökulmasta edellä kuvattu on lyhytnäköistä. Heidän mielestään tässä näkökulmassa ymmärretään väärin se, miksi ja miten ihmiset tekevät työtä. Vaikuttaja yhtyy ajatuksiin ja ymmärtää, että työpaikan ongelmat eivät poistu sairauslomalla tai jonkin asian tekemättä jättämisellä. (ks. Manka 2017a)

Resoluutio

Vaikuttaja miettii, että mitä johtajien pitäisi tehdä työntekijän työuupumukselle. Hän pohtii myös, että jätetäänkö jotain johtajuuden näkökulmasta tekemättä, kun ihminen joutuu jäämään sairauslomalle? Auttaako sairausloma tilannetta ylipäätään?

”Minusta siinä on kyllä se kysymys, että jätetäänkö siinä tekemättä jotakin. Varmaan sillä ihmisellä on, sillä hetkellä ongelma, en mää sitä halua väittää... Ne saa sen työuupumus tai masennus leiman suotta.”

Hoituuko työuupumus sairauslomalla?

”Jos se on sen organisaation ongelma, niin ulkoistetaan silleen, että pistetään yksi sairauslomalle. Jos se on yksityisongelma niin mihin se pitää lähettää. Auttaako, että laitetaan sairauslomalle?”

Vaikuttaja muistuttaa, että työhön kuuluu uupumista ja väsymystä ja se on normaalia, mutta jos sitä on kohtuuttoman paljon, tilanne on huolestuttavampi. Vaikuttaja ajattelee, että uupumuksen ja työuupumuksen välinen ero on ehkä unohdettu. Vaikuttaja hyväksyy uupumisen ja väsymisen, mutta ei sanaa työuupumus.

”Ehdottomasti sen nimi pitäisi olla pelkästään uupumus eikä työuupumus. Me ollaan minun mielestä täällä töissä. Niin kun muutenkin ajattelen silleen, että ihmiset saa väsyä ja kuuluu työhön...”

Arviointi

Kertomuksen mukaan Vaikuttajan mielestä omasta jaksamisesta on jokaisen itse pidettävä huolta. Vaikuttaja kokee, ettei työuupumukseen juurikaan voida vaikuttaa, koska uupumus ei ole seurausta työstä. Työuupumus on väärä sana. Vaikuttaja näkee, että työyhteisöjen työuupumuskeskustelu on ylikorostunutta ja lääkäreiden kirjoittamat työuupumussairauslomat syyllistävät työyhteisön johtamista ja esimiestoimintaa.

Vaikuttaja ei usko työuupumukseen, ja hänen käsityksensä mukaan työuupumus tulee työpaikan ulkopuolelta, eikä se ole työn aiheuttamaa. Jantusen ym. (2001, 53) mukaan vastuu toisten työuupumuksesta artikuloidaan pois johtamisesta. Vaikuttaja ei omakohtaisesti ole tunnistanut työuupumusta, eikä usko sairastuvansa työuupumukseen. Hän myöntää kyllä itse tunteneensa ajoittain omakohtaisesti väsymystä, joka on normaalia ja se kuuluu työhön.

”Väsynyt kyllä olen ollut ja olen mennyt ylikierroksilla siinä mielessä, että on mennyt liian pitkään kovaa ja se on esimerkiksi laukaissut flunssan.”

Tiedämme Juutin (2005, 30) mukaan psykologiasta, että oma toiminta selitetään muiden ihmisten toimintaa myönteisemmin. Tiedämme oman käyttäytymisemme syyt ja seuraukset, mutta emme muiden. Manka (2006, 173) kysyykin, että mistä voimme tunnistaa, olemmeko vain terveellisesti väsyneitä vai todella uupumuksen rajamailla? Kerronnan edetessä Vaikuttaja toteaa lopuksi, ettei varmaan tunnista itsestään työuupumuksen tunteita.

”Voi olla, että tulee mulla epärealistinen mielikuva toisten ihmisten kestäkyvystä, kun ei itse koe niitä tunteita niin ei osaa samaistua niihin mitenkään.”

Kooda

Vaikuttaja ei ole johtamistyössään työuupunut ja hän pitää huolen omasta jaksamisestaan. Työuupumuskeskusteluun liittyen hän jäi lopuksi toivomaan, että

”Jotenkin minä toivoisin, että julkinen keskustelu avaisi tätä työuupumus - uupumus-käsitettä jotenkin laajemmin.”

Vaikuttajan kuntatyö on päättynyt.

5.1.2 Myllertäjän kertomus

Nimensä Myllertäjä on saanut tässä tutkimuksessa seuraavasta: ”Työasiat olivat aika-ajoin myllerryksessä, ja ei ollut välttämättä valmiiksi näytettyä tietä, miten tehdä edessä olevia muutoksia.”

Abstrakti

Myllertäjä on edennyt johtamistyössään aina parempiin ja haastavampiin johtotehtäviin. Myllertäjä kertoo, että hän tykkää kehittää omaa toimialaansa, jolla hän työskentelee. asiat ovat olleet ajoittain myllerryksessä, ennen kuin ne sitten ovat tulleet osaksi uusia työkäytäntöjä. Myllertäjä ei lähde yleensä työajan puitteissa työpaikalta pois, joten työpäivät saattavat venyä iltamyöhään. Ylipitkiksi venyvien työpäivien ja liiallisen uppoutumisen (absorption) vaarana saattaisi olla työuupumus. Myllertäjä kertoo, että hän kokee työstään työn iloa, kun iso työurakka tulee tehdyksi. Schaufeli ym. (2002) ja Hakanen (2005) toteavat, että uppoutumiseen työhönsä ihminen ei huomaa ajan kulua ja näin ollen työstä irrottautuminen on vaikeaa. Työn imu ”*work engagement*” on työhyvinvoinnissa positiivinen tunnetila. Työn imun esiintyminen on todennäköisempää, jos työntekijä on esimiesasemassa ja tekee pitkää työviikkoa. (Hakanen, 2005.) Työn imun kokemisen on todettu olevan melko yleistä nimenomaan johtajilla (Hyvönen, Feldt, Salmela-Aro, Kinnunen & Mäkikangas 2009; Kinnunen ym. 2008). Suomalaisten hammaslääkärien kokeman työn imun on havaittu ennustavan (seurantatutkimus) vähäisempää työuupumusriskiä (Hakanen, Peeters & Schaufeli 2018). Näin Myllertäjä kertoo omasta innostumisestaan työhön.

”Työpäivä venähtää ja kello on puoli seitsemän illalla. Innostun ja tajuan, että mulla muuten nälkä paljonkohan kello. Niin kello on puoli seitsemän illalla. Yhtäkkiä mennyt se päivä silleen, että en ole tajunnut, että on mennyt ja sitten tekstiä kyllä tulee ja tämmöistä suoritetta mutta se imu voi olla hirveen kova.”

”Luulen, että varmaan tuo, että se imu on niin kova ja tavallaan sen työajan rajoittaminen. ... totta se tarkoittaa sitä, että työhän imaisee mennessään ja minähän tykkään työn tekemisestä. Se työn imu on mulla se, että milloin niin kun tajuan, että se palautuminen minä tarvitsen palautumisaikaa ja sitä olen yrittänyt opetella.”

Orientaatio

Myllertäjä on kokenut, että hänellä on aina ollut oman esimiehensä tuki ja että se on rohkaissut vaikeinkin aikoina jaksamaan johtamistehtävissä. Hakanen (2005) toteaa, että esimiehen toiminta voi auttaa palauttamaan menetysten kierteen suunnan voimavarojen palauttamisen positiiviseksi kierteeksi.

Myllertäjän näkemys on, että työuupumuksen taustalla ovat työpaikan ulkopuolisen elämän murheet, ei työpaikasta johtuvat. Niitä voi olla myös yksilöllisemmät tekijät kodin ja muun yksityiselämän tapahtumissa. Myllertäjä puhuu yksityiselämän kriiseistä ja niihin liittyvistä paineista. (esimerkiksi avioero, läheisen tai oma vakava sairastuminen) Myllertäjän työntekijä kertoo Myllertäjälle työuupumuslomallaan ollessaan seuraavasti:

”Eihän tästä työstä ole uupunut, mutta heillä on kotona sellainen tilanne. Se sanoi, että hän tarvitsee työkyvyttömyysvapaata tai sairauslomaa niin sieltä kotoa, jotta hän voisi olla töissä. Sanoin hänelle, että sano tuo työterveyshuollossa niin se sanoi, että onkin hauskaa, että se ehdistus - uupumus tulee hänelle sieltä, mutta nyt hän on sairauslomalla ja hän on koko ajan siellä kotona.”

...”Kun on ihmisten kanssa haastellut ja näitä, jotka ovat uupuneet niin nehan sanovat, että eihän työ sitä väsymystä aiheuttanut. Siviilielämässä tapahtuu samanaikaisesti jotakin semmoista ja se onkin semmoista, johon se johtaja ei pysty vaikuttamaan.”

”Ajattelen että ihmisethän ovat työstänsä uupuneita niin, kun kaikki ja osa on semmoista tervettä uupumista, että työpäivän jälkeen on väsynyt.”

Komplikaatio

Myllertäjä ajattelee, että hän ei uuvu työstä, koska työn imu on niin kova. Myllertäjä on tarmokas ja huomaa välillä olevansa täynnä energiaa työskennellessään. Työ inspiroi ja hän omistautuu sille täysin, jopa niin paljon, että uppoutuu työhönsä unohtaen syödä ja huomaamatta ajankulua. Hakanen (2005) toteaa, että työntekijän kokiessa paljon työn imua työuupumus vähenee. Myllertäjän työhön uppoutumista luonnehtii syvä keskittyneisyyden tila, paneutuneisuus työhön ja siitä koettu nautinto. Aika kuluu kuin huomaamatta ja työstä irrottautuminen näyttäisi olevan vaikeaa.

”Niin kello on puoli seitsemän illalla. Ja mulla yhtä äkkiä mennyt se päivä silleen, että on, mennyt ja sitten tekstiä kyllä tulee ja tämmöistä suoritetta mutta se imu voi olla hirveen kova.”

Ennen kuin uupumusta kuvataan työn tekemisen merkittävimmäksi kuormitus-tekijäksi, Salmimies (2001, 70-71) muistuttaa, että yhteistyö- ja vuorovaikutusongelmien tutkiminen ja analysoiminen on tärkeää. Lisäksi tulisi pohtia edellä mainittujen haittoja ja niiden poistamista osana uupumisen ehkäisyä. Myllertäjän mukaan uupumuksen ja työuupumuksen välinen ero saattaa olla vaikeasti määriteltävissä. Hän kyseenalaistaa työuupumuksen, ja hänen mukaansa pitäisi puhua uupumuksesta, koska

”Voi olla, että se työuupumus on väärä sana. Käytettäisiin vaan uupumusta. Ihminen katsottaisiin kokonaisuutena, koska voihan se olla, että siellä on taustalla kovin monet seikat, jota myös ei työpaikalla nähdä, eikä koskaan saada tietääkään, että ja se voi olla siellä lääkäriellä kerrottua, kuka sen uupumusdiagnoosin tekee.”

Myllertäjän mukaan työuupumukselle tulisi saada oma lääketieteellinen diagnoosinsa. Myllertäjä näkee, että nykyisin käytössä oleva masennusdiagnoosi on harhaanjohtava. Myllertäjän mukaan asiasta tulisi puhua työyhteisössä sen oikealla nimellä (uupumus), ettei samalla syyllistettäisi esimiestä ja työnantajaa. (ks. Vaikuttajan kertomus; ks. Manka 2017a; ks. lisää WHO, tautiluokitus 2019).

Myllertäjä nostaa esille työuupumuksen käsitteen ja kyseenalaistaa ilmiön olemassaolon seuraavasti:

”Uupumus ilman sitä ”työ”-sanaa varmaan on se oikeampi diagnoosi.”

Työuupumus liitetään työn kontekstiin, kun taas masennus on yleistä pahoinvointia, joka ulottuu kaikkiin elämänalueisiin, eikä mitenkään välttämättä johdu työstä (Hakanen 2005, 23). Työuupumuksen havaitseminen ja sen ymmärtäminen on ongelmallista Myllertäjälle itselleenkin. Myllertäjä pohtii omakohtaisesti työuupumusta ja sen tunnistamisen vaikeutta. Seuraavasta kerronnasta havaitaan, miten vaikea työuupumus on tunnistaa. Näin Myllertäjä kertoo:

...”En ihan varma, että olenko kokenut vai enkö kokenut viime keväänä sitä.”

...”Luulen, että työ ei minua yksissään uuvuta, että sitten täytyisi tapahtua jotain niin kun siinä siviilielämässä...”

...”Luulen, että varmaan tuo, että se imu on niin kova ja tavallaan työajan rajoittaminen joskus itse miettii, että mihin pistää rajan...”

Myllertäjä kertoo, että kovan työpaineen alla hänen ärsytyskynnyksensä laskee, ja hän on kärsimätön ja iloton. Myllertäjän kerronta on tiivistä ja kuvaa johtamistyössä koettuja tuntemuksia, ajoittain myös henkistä väsymystä sekä mahdollisesti jopa emotionaalista uupumusta. Myllertäjän mielestä pitäisi puhua uupumuksesta ja väsymyksestä, joka ovat normaaleita tuntemuksia työviikon jälkeen. Työpäivän jälkeen kuuluukin tuntea tehneensä töitä. Niinpä Myllertäjä alkaa haastattelun aikana pohtia, tunnistavatko johtajat itse työuupumuksen merkkejä. Miten vahvoja heidän tulisi olla?

”Niin tunnistammeko me itsessämme niitä oireita ja tavallaan sitä uupumista, että ja kuin vahvoja meidän pitää olla. Luulen, että meillä aika monellakin esimiehellä ja johtajalla on vahvuudessamme semmoinen tunne, meidän pitää olla vahvoja, me ei voida uupua me ei voida väsyä ja me vaikka meitä samanaikaisesti väsyttäisi ja uuvuttaisi.”

... ”Työstähän pitää väsyä ja vaikka me ei tehdäkään mitään ojankaivuuta. Tuntuisi erikoiselta, jos työviikon päätteeksi en tuntisi väsymystä.”

Myllertäjä kertoi yhden vuoden talousarvion tekemisestä ja siihen liittyvistä kielteisistä tunteista. Hän kertoo, että ärsyntyä, väsyä ja muuttui ilottomaksi.

”Sen vuodenvaihteen talousarvion tahkoaminen tuntui, että ei ikinä lopu. Se oli jotenkin semmoinen se syksy, oli ihan hirveä. En tiedä mitä koin hirveen raskaana, mutta koin sen tosi raskaana. Tunnistan sen, että mulla ärsytyskynnys laskee ja kärsimättömyys lisääntyy. Se on semmoinen, että alkaa ärsyttää asiat.”

Myllertäjän stressinsietokyky on suuri mutta haastatteluhetkeä edeltävänä keväänä, hän koki työssään voimakasta stressiä. Siitä seurasi ärsytys ja kärsimätön olo eikä hän tuntenut itseään enää aktiiviseksi.

”Viime keväänä ensimmäistä kertaa alkoi tuntua, että mää en tunne itseäni enää aktiiviseksi. Varmaan se oli jossain määrin pakkotahtinen tekeminen ja semmoinen ilottomuus, ärsytyskynnys ja suunnaton väsymys.”

”Mulla on ihan konkreetti esimerkiksi semmoinen, että kun mää teen ja jotenkin painan päälle ja stressi alkaa olla varmaan aika korkeana niin ärsyttää. Alkaa ärsyttää puhelimen soiminen tai keskeytykset ja alkaa tulla itsestä hieman kärsimätön.”

”Huomasin, että musta alkoi tulla semmoinen aika iloton. Koin fyysistä väsymystä. Siis se oli semmoinen, että musta tuntui, että vaikka yritin olla ulkona ja liikkua ja nukuin hyvin, mutta minulle ei niin kuin se uni olisi enää riittänyt. Ajattelin, että joulun pyhät voisivat tulla. Lähimmäiset sanoikin, että vaikutan stressaantuneelta.”

Resoluutio

Myllertäjän kertomus muistuttaa, että kuntaorganisaatioissa olisi tunnistettava työuupumuskertomusten yksilöllisyys. Usein ne ovat myös vaikeasti tunnistettavissa ja niihin liittyy moninaisia sosiaalisten suhteiden vaikutuksia. Tiedän, että työnantajan on vaikea auttaa etenkin, jos työuupumus ja siihen liittyvä työuupumussairausloma ei ole työn aiheuttama. Ymmärrän, että työuupumus saattaa kokea häpeällisenä asiana, kun asiasta ei voida puhua työyhteisössä, eikä syihin voida oikeasti tarttua. Jantusen ym. (2001, 40) mukaan työuupumuksen havaitseminen on vaikeaa ja se huomataan, kun henkilö on syvästi uupunut.

Myllertäjä kertoo nähneensä, kuulleensa ja tehneensä havaintoja tutkittujen kuntien johtoryhmän jäsenten työuupumustiloista. Itsestään hän ei ollut varma, kokiko työuupumusta vai ei.

”Koin fyysistä väsymystä ja semmoista, että minä en jaksanut, minä huomasin minkä aikaisemmin minä tajuun, että joku ei ole kunnossa, kun minä lopetan lukemisen vapaa-aikana. Ja totta se on mulla semmoinen aika hälyttävä merkki.”

”Minä luulen, että varmaan tuo, että se imu on niin kova ja tavallaan sen työajan rajoittaminen joskus itse aina miettii, että mihin pistää rajan se on ehkä semmoinen.”

Huomattuaan tilanteensa Myllertäjä teki oman ratkaisun.

”Silloin minun pitää vaikka jäädä lomalle, vuosilomalle.”

Työuupumuksen aiheuttamat kustannukset arvioidaan suuriksi heikentyneenä elämänlaatuna, terveydenhuollon kuluina ja työelämän todennäköisesti heikenevänä tuottavuutena (Kalimo & Toppinen 1997, 45). Rikalan (2013, 19) tutkimuksen mukaan työuupumuksen ja masennuksen erottelusta on tullut tärkeä yhteiskunnallinen kysymys sairauslomien yleistymisen myötä. Myllertäjä kertoo, miten työterveyshuoltoon lääkärille tai työterveyshoitajalle kerrotaan työn aiheuttavasta työuupumuksesta.

... ”Syytetään sitä työtä”. ...”Kyllähän työnantajat joutuvat varmasti korvaamaan semmoisiakin järjestelyjä, jotka tapahtuvat ihmisen yksilön oman käytöksen kautta tulleesta tai sitten sen mitä hänen lähipiirissään on tapahtunut.”

Arvioni

Myllertäjän mukaan työuupumuksen taustalla on ensisijaisesti työn ulkopuoliset syyt, joten tästä syystä ei tulisi puhua ollenkaan työuupumuksesta. Myllertäjä on Vaikuttajan ja Vastuunkantajan kanssa samaa mieltä siitä, että työuupumus on työntekijän ongelma ja hänen omissa käsissään ja työnantajan keino vaikuttaa on olematon.

Myllertäjä ennakoi työhönsä tulevia isoja muutoksia ja arvelee, että hänelle saattaisi tulla stressiä ja uupumusta, jota voisi seurata toimialansa päälliköiden välityksellä.

”Luulen, että minuun tarttuu silloin se lähiyhteisön stressi, koska se vaikuttaa päälliköihin. Se muutos varmaan nostaa munkin stressipisteitä mutta jotenkin on niin, kun vaihteita ollut niin kyllä luulen, että kestäen sen. Mutta väsynyt ja se aiheuttaa stressiä ja uupumusta.”

Muutoksenhakija oli huolissaan Myllertäjän jaksamisesta, mutta asiasta ei puhuttu ääneen. Muutoksenhakija: ”kovan paineen ja kuorman alla, erilaisia päätäjiä eri kunnissa ja organisaatio hajallaan, että välillä olen miettinyt miten [nimi] jaksaa tehtävässä ei ole ihan helppo.” Yksinäinen oli ollut myös huolissaan Myllertäjän jaksamisesta, mutta asiasta ei puhuttu ääneen. Yksinäinen: ”Niin kyllä minä siellä, jos ihan suoraan sanon niin minä olin huolestunut tuosta [henkilö] jossain kohtaa.”

Myllertäjä kertoo työhön liittyvästä omasta ratkaisustaan. Hän teki irtioton hakeutumalla vuorotteluvapaalle huomattessaan, etteivät viikonloput riittäneet palautumiseen.

”Esimies varmaan kyllästyi minun rankuttamiseen tai sitten minä. Ja minähän jäin sitten kolmen kuukauden vuorotteluvapaalle. ... Ensimmäisen viikon nukuin ja sitten reissasin... Riittävän ajoissa hyppäsin pois.”

Kooda

Tehtävässään Myllertäjä kokee uusia haasteita ja työn imua. Hän myöntää ajoittain kokeneensa hieman stressiä, väsymystä ja uupumusta, joka on normaalia. Myllertäjä kyseenalaistaa uupumuksen johtuvan työstä. Myllertäjän kertomus työuupumuksesta päättyy hänen pohdintaansa, miten hän esimiehenä tunnistaa työuupumuksen.

”Esimiehenä on niin, kun hirveen hyvä, että tässä joutuu itse miettimään tätä asiaa. Esimiehenä miten itse havainnoi ja mitä ne tunnistamisen keinot ovat, ja mitä siitä ja miten loppujen lopuksi vähän itse tietää työuupumuksesta.”

Myllertäjä ei jatka työskentelyä tutkitussa kunnassa. Myllertäjä on saanut työpaikan uudesta kunnasta.

5.1.3 Vastuunkantajan kertomus

Nimen Vastuunkantaja on saanut tässä tutkimuksessa se, joka jo lapsuuden leikeissä valittiin johtajaksi. ”Joku halu mulla on varmaan ollut johtaa. Minä muistan, kun lapsena minä leikin leikeissä kavereitten kanssa ja aina piti valita johtaja ja aina ajattelin, että minut valitaan ja niin kun yleensä aina valittiinkin.” Lapsuuden leikkien tavoin Vastuunkantaja on kokenut kunta-alan johtotehtävät itselleen luonteviksi.

Abstrakti

Johtoryhmän jäsenen työuupumus koetaan arkaluonteiseksi ja henkilökohtaiseksi asiaksi, johon kukaan ei uskalla tai halua puuttua, vaikkakin työuupumuksen merkkejä olisi näkyvissä. Työuupuneet johtoryhmän jäsenet vaikenivat tilanteestaan, joten heidän työuupumussairauslomansa olivat yllätys muille johtoryhmän jäsenille. Työtehtävien hoito vaikeutui, kun kaksi johtoryhmän jäsentä jäi lähes yhtä aikaa työuupumussairauslomalle. Kokouksessa heidän tehtäviään jaetaan muiden jäsenten kesken. Kertomuksessa huomataan johtamisen tuskaa ja vaikeutta. Vastuunkantaja pohtii, kuinka paljon hän voi rasittaa muita työtehtävillä ja mitä lisäpaineita ne aiheuttaisivat heille.

”Johtamisessa vaikuttaa silleen, että sää rupeat miettimään kuinka paljon sää voit sitä ihmistä rasittaa. Mikä on toisaalta ihan hyvä mutta toisaalta se voi johtaa paineisiin muille, kun jonkunhan niitä tehtäviä on hoidettava. (...) Eihän me olla mitään sen alan ammatti-ihmisiä, vaikka hyviin esimiestaitoihin kuuluu niin, kun tietyt asiat nähdä ja huomioida (...). Miten paljon voi rasittaa, mitä voit edellyttää.”

Orienteatio

Kunnassa oli ennen Vastuunkantajaa esimies, jolla oli vuorovaikutus ja johtamisongelmia johtoryhmän jäsentensä kanssa. Useammalla päälliköllä ja johtoryhmän jäsenillä oli suuria vaikeuksia jaksaa työssään. Vastuunkantajan aloittaessa virassaan hänen johtamaansa organisaatioon kohdistui suuret odotukset ihmisjohtamisen ja henkilöstökäytäntöjen parantamiseksi. Johtajan kohtaama vastarinta Haveri ym. (2013, 60) mukaan saattaa olla suurta. Vastuunkantaja myöntää, että hän saattaisi uupua, jos luottamusmiesjohdon kanssa olisi tai tulisi ongelmia, mutta ei usko uupuvansa henkilöstön kanssa. Hänellä on kokemusta stressistä ja uupumuksesta, ja näistä Vastuunkantaja kertoo seuraavasti:

”Minulla stressinsietokyky on periaatteessa aika kova.”

”Kyllä usein tunnen kokevani stressiä ja joskus tunnen kokevani pikkasen jopa uupumustakin jonain heikkoina hetkinä. Jos miettisi missä se kynnyks oikeasti ylittyisi, niin kyllä se varmaan jotenkin liittyisi siihen, että menisi hirveen pahasti ristiin luottamusmiesten kanssa niin, kun sukset.”

Komplikaatio

Vastuunkantajan mukaan työuupumus on väärä sana ja siitä pitäisi puhua työyhteisössä uupumuksena tai masennuksena, jotta esimiehen ja työnantajan syylistämiseltä vältyttäisiin. Työssä suoriutuminen työoloineen voidaan työntekijän ja esimiehen näkökulmista arvioida hyvin erilaiseksi (Harju & Hakanen 2016). Vastuunkantajan näkemyksen mukaan työuupumus ei johdu työstä. Hän kertoo mitä työuupumus on, muttei tiedä, miten se eroaa masennuksesta tai ahdistusoireista.

”Työuupumus, että ei kykenisi oikeasti enää töihin. Siinä varmaan tulisi aika täydellinen niin kuin siihen, että ei enää pysty tekemään mitään järkevästi. Voin kuvitella, että siihen liittyy ahdistusta, masennusta ja tämmöistä ylipäättänsä (...) toimintakyvyttömyyttä.”

En tiedä missä se erottuu loppujen lopuksi niin kuin jostain masennus ja ahdistuneisuusoireista.”

Vastuunkantaja näkee, että työuupumus on yksilön ongelma. Jantunen ym. (2001, 62) toteavat, että tapa, jolla johtajat kuvaavat työuupumusta, rajaa ilmiön yksilön ongelmaksi tai ulkoisista tekijöistä johtuvaksi. Näin kuvattuna työuupumus on ilmiönä ongelmallinen, sillä johtajat tai ketkään muutkaan eivät ota asiasta vastuuta. Kyseessä saattaa Jantunen ym. (2001) mukaan olla organisatorinen, huonosti tiedostettu ajattelu- ja toimintatapa.

Jantunen ym. (2001, 43) mukaan kynnyksessä pyytää sairauslomaa on huomattavasti korkeampi työuupumukseen liittyvien oireiden kuin fyysisten tuntemusten (esimerkiksi niska- tai selkäsärky) takia. Työuupumuksen tunnistamisen vaikeudesta ja työhön paluun ongelmasta Vastuunkantaja kertoo seuraavaa:

”Vaikeampaa on tulla töihin työuupumuksen jälkeiseltä sairauslomalta taikka, jos on ollut umpisuolileikkauksessa. Voi olla, että on vaikeampi ihan just sen suhtautumisen vuoksi, että pelkää mitä toiset on ajatellut tästä.”

Millaisia seurauksia tai vaikutuksia työuupumuksesta on työyhteisössä ollut havaittavissa, kun useampi johtoryhmän jäsen on ollut yhtä aikaa työuupumussairauslomalla? Tähän tekemääni lisäkysymykseen Vastuunkantaja vastaan näin:

”Henkisesti varmaan aika lamauttava vaikutus myös kuitenkin siihen lähipiiriin. Että jos se selkeästi niin kun poistuu sen takia kuvioista, että kuitenkin diagnosoidaan työuupumus.”

Resoluutio

Johtoryhmän jäsenten työuupumuksista työyhteisössä vaiettiin sen sijaan, että johtoryhmässä olisi ryhdytty miettimään, mitä asialle olisi voitu tehdä. Työuupumussairauslomat jatkuvat yleensä lyhyissä jaksoissa, mikä vaikeuttaa työpäikällä niiden sijaisjärjestelyjä. Työuupumusongelma voisi ratketa, kun Vastuunkantajan mukaan ihminen voisi itse tunnustaa, että työuupumus ei johtunut työstä eikä esimiehestä tai työkaverista.

”Oisiko niinkään paha, jos ihminen voisi tunnustaa, että kaikki ei johtunut tästä työstä. (...) Helposti se syntipukki tulee kyllä sinne työpaikalle, että työpaikka (...) esimiehet ja työkaverit. (...) Johtamisen näkökulmasta on aika ikäviä, kun ne ovat usein pätkissä ja on vaikea ennustaa (...) että onko ihminen pitkään pois.”

Arviointi

Johtoryhmän jäsenen kuormittavuutta ja jaksamista voidaan säädellä erilaisilla organisaatorakenteeseen ja työnjakoon liittyvillä järjestelyillä (Parkkinen ym. 2017, 81). Vastuunkantaja kertoo edustavan näkemystä, että työuupumus ei ole työn aiheuttamaa, kuin äärimmäisen harvoissa tapauksissa.

”Jotenkin ajattelen, että työ ei ihmistä tapa... Useampi kriisi kaatuu päälle yhtä aikaa ja todennäköisesti ne ongelmat ovat siellä yksityiselämän puolella.”

Pyydän kertojaa tarkentamaan.

”Itsekin olen käynyt, elämän kriisejä läpi niin jotenkin kuvittelisin, että ihmisellä vaan niin kun joko yksi tai useampi kriisi kaatuu päälle yhtä aikaa ja todennäköisemmin ne ongelmat ovat siellä yksityiselämän puolella.”

Vastuunkantajalla ei ole omakohtaista kokemusta työuupumuksesta menneisyydessä eikä nykyhetkessä. Hän ei usko myöskään tulevaisuudessa sairastuvansa työuupumukseen. Vastuunkantaja kertoo innostuneensa aina uusista työtehtävistä ja kokee työhyvinvointia työssään.

Kooda

Vastuunkantaja kyseenalaistaa vahvasti työuupumuksen työstä johtuvaksi. Kertomuksen mukaan työuupumus tulee ensisijaisesti muusta kuin työstä ja työuupumus on väärä diagnoosi. Se on masennusta tai ahdistusoireita. Hänen mukaansa työuupumusta sanana käytetään työyhteisössä väärin. Vastuunkantajan kertomuksen mukaan työuupumus on vaikeasti tunnistettavissa ja että työpäikällä käytettynä sana syyllistää esimiestä ja esimiestyötä. Vastuunkantajan kertomuksesta voi ymmärtää, että johtajuus ja työuupumus liittyvät toisiinsa.

”Kyllähän johtamisella on hirveen suuri merkitys siitä, miten ihmiset työssä olemisensa kokee.”

Vastuunkantaja päättää kertomuksensa todeten, että

”Joskus on tosi masentavaa huomata, että jotkut asiat ratkeavat, vasta sitten, jos ihmiset vaihtuvat ja joku ihminen lähtee tai poistuu jotenkin kuvioista.”

Vastuunkantaja jatkaa työskentelyä tutkitussa kunnassa.

5.2 Sinnittelijäkertomukset

Nimesin Sinnittelijöiksi ne kertojat, joilla on omakohtainen kokemus työuupumuksesta. Sinnittelijöillä ei ole ollut missään vaiheessa lääkärin toteamaa työuupumussairauslomaa. Sinnittelyyn kuuluu lääkäriin menemisen tai muun ammattiavun hankkimisen lykkääminen (ks. Rikala 2013, 83). Sinnittelijöiden [Lujatahtoinen, Kiusattu, Oravanpyörä, Sydän ja Auttaja] kertomuksista on löydettävissä työuupumusprosessin kolmitahoinen oireisto. Sinnittelijät kokevat, että heidän on jaksettava, sillä jaksamattomuus saattaisi olla heikkouden merkki. Työuupumuksen taustoja kertoessaan Sinnittelijöiden kokemukset liittyvät esimiehen tuen puutteeseen, huonoon ihmisjohtamiseen ja keskinäisen vuorovaikutuksen ongelmiin, joilla on yhteys johtoryhmän jäsenen tunnistettuun työuupumuskokemukseen. Kertomuksissa on useita ristiriitoja, jännitteitä, odottamattomia asioita, jotka kuuluvat sinnittelijäkertojen kertomusten ytimeen. Sinnittelijöiden mukaan työuupumus on vaikeasti tunnistettavissa ja tunnistettavissa myös itsellä. Siitä ei mielellään puhuta työyhteisössä, sillä jaksamattomuutta ei haluta näyttää tai tunnistaa.

5.2.1 Sydämen kertomus

Sydämen kertomus on saanut nimen todeten, ”... On se ykkösasia kyllä, niin kun ihan sydämellä teen tätä työtä.”

Abstrakti

Sydämen mukaan työn ilo hävisi. Hän koki itsensä uhriksi esimiehen (määräaikainen kunnanjohtaja) huonon johtamisen ja häneltä saamansa tuen puutteen vuoksi, mikä aiheutti kertojalle työuupumusta. Hän sinnitteli työssä ja oli epävarma työkykyisyydestään. Sydämen kertomuksen mukaan: ”Vaikea silloin kun esimies on tämmöisen aiheuttaja. Vaikea siihen on lähteä alaisen puuttumaan millään tavalla...” Vaarana Vartiovaaran (1987, 32) mukaan häikäilemätön ihmistyyppe, joka jyrää muut alleen, on vaarallinen. Hänen työympäristössään vallitsee burnoutriski. Häikäilemätön ei häiriinny toisten ihmisten tarpeista, kun ei niitä itse edes näe vaan tekee työtään omalla, muita stressaavalla tavallaan. Kertojan työuupumuskertomus liittyy esimiehen toimintaan ja havaintoihin muuttaman johtoryhmän jäsenen työuupumuksesta. Esimiehen toiminta oli haitallista kertojan terveydelle. Haastatteluhetkellä hän muistelee mennyttä aikaa seuraavasti:

”Kyllä minä koin, että meidät oli annettu sinne [kunnan nimi] kiusattavaksi.”

Salmimies ja Salmimies (1998, 10-11) määrittävät, että johtajuus on vallankäyttöä ja sitä kautta johtaja haluaa vaikuttaa toisiin ihmisiin. Johtajuutta koetellaan myös erityisesti haasteellisissa tilanteissa ja jokaisella johtoryhmän jäsenellä on omat metodinsa selvittää niistä. Työhön liittyvät ristiriitatilanteet esimiehen kanssa ovat saattaneet saada Sydämen kokemaan häneen kohdistuvan johtamisen epäoikeudenmukaiseksi. Kertojan mukaan esimies myös usein julkisesti mitätöi häntä, kun Sydän oli esitellyt kokouksessa toimialansa asioita.

Pynnösen (2015, 59) mukaan huonosta johtamisesta ja johtajasta vaietaan. Sen sijaan Juuti (2018, 19) sanoo, että johtajaksi voi päästä ilman sen suurempia kykyjä ja taitoja. Hän voi olla myös pahimmillaan näkymätön ja vainoava. Sydämen kertomuksen mukaan esimies oli hyvin kokematon henkilöstöjohtajana. Tutkimuksen kannalta mielenkiintoista oli kertomuksesta huomata, että useampi johtoryhmän jäsen koki tämän esimiehen alaisuudessa työuupumusta. Sydän koki huonoa johtajuutta mutta hän sinnitteli työuupumusoireidensa kanssa kertomatta esimiehelleen tai juurikaan edes toisille johtoryhmän jäsenille. Sen sijaan hän vei tietoa esimiehen esimiehelle. Esimiehelle kertomisen sijaan hän näki paremmaksi olla puhumatta asiasta. Esimieheltä hän koki saavansa osakseen vain epäoikeudenmukaista kohtelua ja kiusaamista.

”Kyllä koen semmoista epäoikeudenmukaista käytöstä itseeni kohtaan.”

”En ollut sairaslomalla koskaan tämmöisen takia. Minun onneni oli tietysti, että sain olla täällä [kunnan nimi] pääasiassa ja pystyin purkamaan sitä asiaa kuitenkin, sillä tavalla aika reilusti, että siinä kyllä joskus olin sinne [kunnan nimi] puheenjohtajaan yhteydessä.

Semmoiset ristiriitatilanteet [kunnassa] on semmoisia tilanteita ja nehan liittyvät näihin henkilösuhteisiin.”

Orientaatio

Uudesta johtamistehtävästä Sydän oli alussa hyvin innostunut. Itsetunto oli alkuvaiheessa hyvä, mutta työuupumusoireita seurasi jo ensimmäisen vuoden aikana.

Komplikaatio

Esimies alkoi kiusata ja vainota Sydäntä säännöllisesti, sen sijaan, että hän olisi kannustanut, arvostanut ja antanut hänen tehdä työtään niin hyvin kuin mahdollista. Sen sijaan esimies tiukensi sanallisesti otettaan ja vaati antamiensa ohjeiden noudattamista. Nämä ohjeet olivat Sydämen mielestä kohtuuttomia. Esimies käytti äärimmäisiä keinoja ja ”vallanhimon” ajamana alisti ja samalla uuvutti kertojan työssään. Ymmärrykseni mukaan esimiehen toiminta oli selkeästi nähtävissä oleva uhka kertojan voimavaralle ja terveydelle.

...”Painajaiset tulivat, joka paikkaan oli niin kauheata.”

Samaan aikaan kertojan toimialan henkilöstöjohtamiseen liittyi vaikeuksia oman henkilöstönsä kanssa, mistä hän kertoo seuraavasti:

”Siinä oli monta asiaa, kun oli se muutos ja [nimi] ongelmatkin mitä oli niin ja [nimi] liittyi tavallaan siihen kuvioon, niin kun ne sillä tavalla kasaantui, se oli niin kuin möykky, johon ei päässyt kiinni. Jos olisi ollut vain yksi ongelma niin mikä siinä mutta kun se toi ne kaikki ongelmat samaan aikaan.”

Haastattelun aikana kertojalle tulee paha mieli useampaan kertaan muistellesaan työuupumusta edeltäneitä tilanteita. Kertoja toteaa ääneen, että hän voi pahoin. Tiedustelin hänen haluaan keskeyttää haastattelu. Hetken hiljaisuuden jälkeen kertoja ilmaisi halunsa jatkaa haastattelua. Haastattelua jatkettiin kertojan tahdon mukaan.

Esimies johti pelolla ja aiheutti uupumista sekä henkisiä kärsimyksiä johtoryhmän jäsenissä. Kuten Sydänmaanlakka (2015, 39) toteaa, huono johtaminen saa aikaan organisaatiossa pelon ilmapiirin ja se heikentää henkilöstön hyvinvointia. Leppäsen ja Rauhalan (2012, 137-139) mukaan ihmisten johtamiseen kohdistuu paineita, koska johtamistyö on kuormittavaa. Paineet lisäävät johtajien stressiä, mutta silti heidän tulisi korostaa hyviä ominaisuuksiaan johtajina. Työpaineiden lisääntyessä persoonallisuuden pimeät puolet voivat tulla esiin. Monen esimiehen ja johtajan ura voi pysähtyä. Luottamuksen nauttiminen on johtajille ja avainhenkilöille todella tärkeää, sillä heidän työsuorituksiaan Valpolan (2012, 98) mukaan arvioidaan tästä näkökulmasta.

Sydämen kertomuksen mukaan esimies ei nähnyt omassa toiminnassaan parannettavaa, vaan syyllisti huonosta yhteistyöstä ja osaamattomuudesta lähes kaikkia johtoryhmän jäseniä ja muitakin kunnan asiantuntijoita. Kertoja ei saanut esimieheltään tukea, mikä on voinut myötävaikuttaa työuupumuskokemukseen.

Takalan (2013, 55) mukaan onnistuneeseen johtamiseen tarvitaan hyvää johtajuutta, ja se on yksilön ominaisuus ja suhde johtajan ja johdettavan välillä. Kertojan mukaan johtoryhmän jäsenet veivät tietoa luottamushenkilöstölle, että heitä kiusattiin ja kohdeltiin huonosti.

Sydän kertoi kaksi yksittäistä johtoryhmän jäsenen työuupumuskertomusta, joita molempia hän oli seurannut hyvin läheltä. Molemmat kerrotut kertomukset osuivat ajallisesti yhteen kertojan kokemuksen kanssa ja liittyivät muutokseen. Kertomuksesta nousee esiin, että työuupumus ei ole pelkästään yksilön ongelma vaan se koskettaa koko työyhteisöä, jolloin se on samalla sosiaalinen ongelma. Saksi (2013, 157) toteaa, että muutos voi aiheuttaa organisaatiossa samaan aikaan hämmennystä ja pelkoa. Kertomuksissa kertojan mukaan johtoryhmän jäsenet jätettiin yksin, ilman minkäänlaista esimiehen tukea. Johtoryhmän jäsenillä oli lähes jatkuvasti kiire ja aikapaineet työtehtävien suorittamisessa. Molemmissa tapauksissa johtoryhmän jäsenet jäivät työuupumussairauslomalle. Sydän kertoi heidän työteliäisyydestään ja perfektionismistaan. Yhteiset työuupumuskokemukset ovat yhdistäneet heitä, mistä Sydän kertoi seuraavasti:

[Nimi] ”Oli valmistellut sen mallin tänne uuteen [kuntien nimet] [toimiala] hallinnosta.” ... ”Siinä oli kyse ja tämmöisestä yhdestä tietystä toimintatavasta ja sitten kun se hylättiin, niin se oli aika kova paikka [nimi] koska parhaansa mukaan oli sen tehnyt. Sen jälkeen hän jäi sairauslomalle.”

... ”Tulee paljon ristiriitaisuuksia ja paljon niin, kun tässä on ollut [kuntien nimet] yhteensovittamisessa. Ja on eri ihmiset niin, joka ikisellä toimialalla on sitä ongelmaa, että se yhteensovittaminen ei ole helppoa. Ja se oli [nimi] ehkä kanssa uusi tilanne, että näin tapahtui.”

Sydän kertoo havainnoistaan, jotka aiheuttivat johtoryhmän jäsenille työuupumusta.

... ”Yhtä lailla semmoinen tosi täydellisyyteen pyrkivä ja tuli tällaisia esteet mihin [nimi] ei voinut vaikuttaa, koska se oli taas se sama [kuntien nimet] muutos vastarinta.” ... ”Työuupuminen siinä vaiheessa, kun ei pystynyt vaikuttamaan enää asioihin. [nimi]” ... ”Reagoi niin voimakkaasti, minua niin, kun säälistää se pitäisi joskus pikkasen osata antaa periksi eikä vaatia ihan täydellisyyttä [nimi].” ... ”Varmaan koki tämän muutoksen raskaana, koska sekin näki sen niin vaikeana, että jäi lomalle, ei jaksanutkaan [nimi].”

Niin ikään Hakanen (2005, 222) toteaa työuupumuksen ehkäisyn olevan haasteellinen tavoite. Miten olisi mahdollista saavuttaa aikaansaamisen ja onnistumisen kokemuksia, merkityksellisyyttä, arvostusta ja kunniaa työssään? Hakanen (2005) nostaa erityisesti työyhteisöltä saadun kannustuksen, arvostuksen, johdon ja esimiesten vastuun osatekijänä työssä onnistumiselle. Kertojan mukaan oma ja useamman johtoryhmän jäsenen työuupumus oireili työyhteisössä eri tavoin esimerkiksi henkisesti ja fyysisellä puolella, mutta työyhteisön toiset jäsenet tai esimies ei toiminut millään tavalla, vaikka toimintakyvyn heikkene- mistä ilmeni.

...”Näky, että ei henkisesti tahdo jaksaa ja totta kai se näkyi heti, sillä fyysisellä puolella että on oikeasti uupunut”... ”Minun mielestäni johtoryhmä ei oikein toiminut siinä ainakaan millään tavalla, että näitä uupuneita tukien.”

Psykologinen työhyvinvointi on yhdistetty erilaisiin työn ja työympäristön voimavaroihin, ja ne edistävät työn imua ja suojaavat työuupumukselta (Demerouti ym. 2001). Samassa tilanteessa olevat yksilöt tukevat toisiaan. Työntekijät luottavat siihen, että tilanteen vaatiessa he saavat tukea (Paasivaara 2012, 78). Sama tilanne oli usean johtoryhmän jäsenen kanssa, joten työuupumus oli nähtävissä sosiaalisena prosessina.

...”Yhdessä itketään ja nauretaan. Niin kun tavallaan pystyy luottamaan siihen työyhteisöön.”

Resoluutio

Havaitsin, että kertojalle tuli haastattelun loppupuolella paha mieli. Kysyin toistamiseen haastattelun jatkamisesta. Pidimme pienen tauon. [hiljaisuus] Sydän halusi hetken hiljaisuuden jälkeen jatkaa haastattelua. Ajattelin ehdottavani haastattelun lopettamista, mutta jatkoimme sen loppuun. Leppäsen ja Rauhalan (2012, 55) mukaan psykologia pyrkii tunnistamaan ihmisen persoonallisuuden ydinpiirteitä, esimerkiksi tunteisiin reagoimista. Kertoja saattaa olla hyvin herkkä ihminen. Herkistyminen voi olla myös kertojan henkilökohtainen piirre ja se ilmeni minulle haastattelutilanteessa. Muistellessaan mennyttä mielipaha seurasi keskustelussa mukana koko haastattelun ajan.

Kertoja koki tunteneensa voimattomuuden tunnetta ja väsymystä. Hän koki henkisen uupumisen fyysisinä oireina, kuten unenpuutteena ja keskittymisvaikeuksina. Ajatukset pyörivät vapaallakin työasioissa.

”Henkinen uupuminen vie sinne fyysiselle puolelle, se vaikuttaa, että ei saa nukuttua ja sitten ajatukset pyörivät päässä ei pysty keskittymään. Työuupumus liittyy siihen, että ei pysty jättämään työasioita pois.”

Arviointi

Kertomuksesta löytyi työuupumuksen prosessimallin kolme oireyhtymää. Johtamistyössä työuupumuksen kokemista mahdollisesti aiheuttivat lähinnä epäoikeudenmukaiseksi koettu johtajuus, ristiriidat, esimiehen tuen puute ja tyytymättömyys esimiehen huonoon henkilöstöjohtamiseen. Kertomuksen mukaan johtajuudella on yhteys työuupumukseen.

Sydämen vaikutusmahdollisuuksien puute tilanteen helpottamiseksi lisäsi työuupumuksen tunnetta. Samaan aikaan hänellä oli omassa yksikössään vaikeuksia henkilöstöjohtamisensa kanssa, millä voi olla myös merkitystä omaan jaksamiseen. Ajattelen, että kertojan selviytyminen sinnittelemällä työuupumuksesta ilman työuupumussairauslomaa oli hänelle itselleen merkityksellistä, kuten myös kyky palautua vastoinkäymisistään. Sydämen mukaan työuupumus pidetään piilossa eikä siitä puhuta ääneen.

”Koska se liittyy kuitenkin siihen epäonnistumisen tai oman epäonnistumisen, ehkä kuitenkin epäluottamukseen se kuitenkin liittyy se uupuminen. Että kokee, että toiset eivät ole luottaneet siihen ammattitaitoon mikä mulla on tai siihen työskentelytapaan...”

Kooda

Sydämen työuupumusta saattoi lisäksi selittää tunnollisuus, kiltteys tai täydellisyiden tavoittelu johtamistyössä. Haastatteluhetkellä tilanne on seuraavanlainen.

”En itse koe tällä hetkellä ainakaan mitään akuuttia uhkaa siitä työuupumisesta. Kyllä minä nyt niin kun ajattelen enemmän sitä työtäni siltä kantilta, että antaako se työ minulle sitä mitä minä haluan”...

Sydän jatkaa työskentelyä tutkimuksessa kunnassa.

5.2.2 Oravanpyörän kertomus

Oravanpyörän kertomus on saanut nimensä pelostaan tulla työpaikalle. ”Kyllä tässä pääsee itse nimittäin semmoiseen oravanpyörään, että pelottaa tulla työpaikalle, pelottaa miten selviää tästä päivästä, sitten pelottaa, että tekee jonkun ison virheen, jonka kanssa jää yksin.” Vartiovaaran (1996, 14) mukaan esimerkiksi lääkäreillä kiire tuo mukana jatkuvan hoitovirheiden pelon. Samoin Oravanpyörä toteaa, ”Jaksan sen omasta mielestä sen vastuun, jaksan kantaa hyvin, mutta sitä mitä en oikein taho jaksaa niin on se hirvittävä suoritteiden määrä.” Lähteenkorvan (2010) pro gradu -tutkielma kertoo, että johtajien työssä kuormittavuuden kokemukset olivat yhteydessä johtajien työuupumukseen.

Abstrakti

Valmistuttuaan yliopistosta Oravanpyörän edessä oli kunnallinen ura ja johtoryhmän jäsenyys. Oravanpyörä eteni organisaatiossa nopeasti. Jo muutaman kuukauden kunta-alalla työskentelemisen jälkeen Oravanpyörä kertoi joutuneensa vastuullisen tehtävän eteen, kun hänet siirrettiin johtajaksi. Oravanpyörä kertoo kokevansa työuupumusta. Uupuminen ja työuupumus on seurausta henkisistä ja suuren työmäärän aiheuttamista työpaineista. Kunnan organisaatiomuutoksen vuoksi Oravanpyörän työpäivät ovat olleet pitkään kohtuuttoman ylipitkiä. Oravanpyörän kerronnassa on havaittavissa voimakas vastuuntunto, ylitunnollisuus ja ahkeruus johtamistyössä. Johtoryhmän jäsen on hyvin innostunut työstään, mutta kokee, että esimies käyttää hänen vastuullisuuttaan väärin. Oravanpyörän on erittäin vaikea sanoa esimiehelle ei. Hän kantaa tehtävistään yksin liian suurta vastuuta, jonka seurauksena kokee jäävänsä hankalien asioiden kanssa yksin ja sen seurauksena on työuupumusta. Työpäivä pelottaa etukäteen.

”Hölmö, että toi tekee. Laitetaan tekemään antaa sen tehdä. Se on työuupumista. Tein yli kolme vuotta, että mä istuin illat täällä. Se on työuupumus sitä, että aamulla herää ja ensimmäinen ajatus on, että päivä pelottaa.”

Työuupumus on haitallinen hälytysmerkki työpaikalla terveyden ja työkyvyn kannalta. Tilanteeseen vaikuttaa työkuormitus (Ahola, Virtanen, Pirkola & Suvisaari 2010, 20). Oravanpyörän työpäivät venyivät iltamyöhään.

”Minä tein lyhyellä ajalla 400 tuntia ylitöitä. ... ”Kun minä menen pyytämään jouluna, että saanko minä kaksi vapaa päivää siellä joulujen välissä, kun ei lomapäivät riitä niin siitä pitää keskustella, että onko oikeudenmukaista. Niin minun oikeudentajuni... se on loukkaavaa. Se on enemmän sitä kahdeksasta neljään kyttäämistä, että ollaan paikalla.” ... ”Pahin on ollut se, että minä olen kuullut, että on naurettu, että miten voi kunnan töissä väsyä.”

Oravanpyörän kertomuksesta on havaittavissa työstä selviytymiseen liittyviä pelkotiloja. Hän epäilee ja pohtii työnsä järkevyyttä. Hän tuntee johtamistyössään turhautuneisuutta, jännittyneisyyttä ja riittämättömyyden tunnetta. Lisäksi Oravanpyörää huolettaa johtamistyön yksinäisyys ja pelko mahdollisten virheiden määrästä.

”Johtaja jätetään tässä yhteisössä kyllä hyvin yksin ja tässä yhteisössä johtajalle jää tosi iso sauma tehdä tosi isoja virheitä, joista johtaja joutuu vastaamaan yksin ilman [nimi] tukea tai ilman kenenkään tukea. Se on ollut se järkyttävien huomio minkä itse olen tehnyt.”

”Johtajuudessa semmoinen pahin pettymys ja semmoinen minä tein kovan työn ja minä tein sitä niin kun minun esimieheni linjasi ja sitten minun esimies suuttuu siellä ohjausryhmässä toisten kommentista niin että se heittää pyyhkeen kehään. Ja sitten kuka siitä on kärsinyt, niin se olen minä” ...

Komplikaatio

Ahola ym. (2010, 17-18) listaavat esimerkiksi seuraavia syitä, joita pidetään työuupumuksen aiheuttajista tärkeimpinä: Yksi tällainen on motivoitunut työntekijä ja hänen itsensä korkeat sisäiset tavoitteensa, mutta epäsuotuisat työolosuhteet, missä tavoitteita ei pysty saavuttamaan. Tutkijoiden mukaan työuupumuksen riski kasvaa, kun työ on itsessään kuormittavaa, sen vaatimukset ovat korkeat ja siihen liittyy vähäisiä vaikutusmahdollisuuksia. Ajattelen, että Oravanpyörän kertomuksen voi ymmärtää kuuluvan tähän joukkoon. Oravanpyörä on ollut erittäin sitoutunut ja motivoitunut työhönsä ja työn mielekkyys on voinut kadota, kun työtehtävien hoitamiseen ja johtajuudelle ei jää aikaa.

Mankan ja Mankan (2016, 32) mukaan kiire ja epävarmuus lisäävät stressiä, joka tiettyyn rajaan saakka on positiivista ja vaikuttaa aikaansaamiseen. Ylikuormitusrajan ylittyessä seurauksena on kyynisyyttä, unihäiriötä, masentuneisuutta, sairastamista ja ammatillisen itsetunnon heikkenemistä. Ajattelen, että Oravanpyörän työuupumus saa mahdollisesti alkunsa johtamiseen liittyvästä ajanpuutteesta, oman työn ajanhallinnasta ja esimiehen tuen puutteesta. Oravanpyörä kertoo, että ettei jaksaa tai pysty johtamaan.

...”Johtamiselle ei jää aikaa, että johtajilla on liian paljon suorittavaa työtä, ja burnout ja sairausloma on lähtenyt just siitä, että olet jäänyt niiden rutiinien alle ja et pysty ennakoimaan, et jaksaa, et pysty, et jaksaa suunnitella mitään vaan yrität jokaisen työpäivän elää, että mitä tänään kaatuu ja selvitä niistä.”

Senge (1994, 305 [1990]) on pohtinut, että ajattelevatko johtajat omaa ajankäyttöään. Oravanpyörä kertoo, että kun talo hiljenee, hän ryhtyy töihin.

”Kun talo hiljenee viideltä, niin rupeen ensimmäisen kerran päivässä miettiä, että mitä minun tänään olisi pitänyt tehdä. Ja sitten mulla on taas paljon tehtävää, jonka mää joudun itse oikeasti tekemään ja sitten mulla tulee siellä niitä unohduksia.”

Vartiovaaran (1987, 26) mukaan liian voimakas tunnepohjainen sitoutuminen tehtäviin ja liian suuri halu auttaa toisia hautaa auttajan toisten odotusten ja vaatimusten alle. Toisten tarpeet ovat tärkeimpiä kuin omat ja lopputuloksena on emotionaalinen uupumus ja tyhjiys. Auttajan osassa oleva ei enää jaksa, vaan hän palaa loppuun. Oravanpyörä kertoo, miten hän auttaa muita.

”Minä tykkään haasteista ja minä yritän auttaa kaikkia ja sitten minä ajan itseni siihen tilanteeseen, että mulla on liian paljon tekemistä.”

Kunnassa laadittiin uutta organisaatiota. Oravanpyörä oli käyttänyt paljon työaikaa ja valmistellut huolella esitettävää organisaatiomallia. Hän tunsu itsensä inostuneeksi ja koki olevansa täynnä tarmoa. Jotain kuitenkin meni pieleen, kun esimies ei ollutkaan loppuun saakka työntekijänsä tukena.

”Yhdessä esimiehen kanssa linjattiin, minkälaista mallia esitetään, niin kun tulevaisuuden organisoinniksi. Kunnes tuli seuraava aamu ja tulin omalle työpaikalle ja menin oman esimiehen luokse, niin hän sanoi... että ei hyväksy sitä minkä oli minun kanssani yhdessä valmistellut. Ja että asia pannaan puihin niin kuin kunnan osalta, että ei tule mitään. Olin tehnyt hirveen työn ihmisten kanssa ja se ei ollut helppoa ja me oltiin päädytty yhdessä nyt siihen ratkaisuun, ja minun oma esimies oli tukemassa sitä ja yhden (...) kunnanhallitus oli kerinnyt tekemään jo päätöksenkin siitä, että näin tehdään, niin siinä koin, että multa vedettiin täysin matto alta ja täysin väärin perustein.”

Oravanpyörä kertoi, että toinen johtoryhmän jäsen on hänen kanssaan samanlaisessa tilanteessa. Johtamistyötä ja organisaatiokulttuuria leimasi jatkuva kiire ja kuormitus. On selvää, että vaikeista työtilanteista ei ole mahdollisuutta selvittää yksin, ja johtoryhmän jäsen jätetään ilman esimiehen tukea. Oravanpyörä kertoo:

...”Johtaja voi mennä tilaan, jossa tekee vääriä päätöksiä ja siihen ei puututa siinä vaiheessa, kun nähdään että suunta on väärä. Heitetään tilanteisiin, josta ei ole mitään mahdollisuutta selvittää. Se ei ole minun mielestä vastuullista johtajuutta. Johtajan pitäisi vastata siitä, että myös on tilanne, josta on mahdollista selvittää.”

...”Ja toisaalta niin, kun se työuupumus... Esimiehenä pitää ymmärtää se, että ihminen ei ole kone.”

Oravanpyörä näytti ulospäin vahvalta, nauravaiselta ja rempseältä. Halusiko syystä tai toisesta salata työuupumuksen?

...”Kun minä näytän niin vahvalta ja kun minä olen naurava ja rempsee niin ehkä se [esimiehen nimi] oikeastikaan tajua, että tässä mennään oikeasti suorituksen ääri rajoilla. ... Kun ne ei kosketa minua niin minä pystyn ottamaan asiat kissan pöydälle ja puhumaan ja juttelemaan ja [nimi] luottaa siihen, että minä tuon asioita esille, mutta minä en ole tätä asiaa pystynyt niin selkeästi sanomaan, kun se hänelle pitäisi sanoa niin siinä kyllä minä katson, että se on myös minun omaa syytäni mutta minä en tiedä mikä hänen reaktio on, jos hän tietäisi kuinka paha minulla on olla.”

Pitkäkestoinen stressi on vakavimmillaan työuupumuksen aiheuttaja (Manka & Manka 2016, 32). Oravanpyörän kertomuksessa näkyi yleisiä oireita, kuten uni-häiriöitä ja kyynisyyttä. Oravanpyörää kuormitti erityisesti esimiehen tuen puute johtamistyössä. Hän kertoi tilanteeseen hakeneensa asiantuntija-apua työterveyshuollosta. Käynti asiantuntijan luona osoitti hänelle, että hän ei ole masentunut.

”Me käytiin sen psykologin kanssa läpi, että olenko minä masentunut mitä minä itken. Minä en ole masentunut mulla on hyvä mieli ja mulla on innostusta elämään.”

Oravanpyörä kertoi, että työuupumuksen termiä käytetään myös väärin, sillä yksityiselämän ongelmista syytetään työtä. Hän kyseenalaistaa tällä perusteella työuupumuksen olemassaolon.

...”Minun mielestä työuupumusta käytetään, vaikka näkee ihan selkeästi, että ongelmat ovat siellä yksityispuolella ja sitten se on muka työuupumista.”

Resoluutio

Oravanpyörä kertoi omakohtaisesta työuupumuskokemuksestaan johtamistyössä:

”Se tulee silleen ja sitten työuupumus mulla jaksan, kun on arki ja olen lähtenyt laittanut hiukseni, niin ei mulla sen jälkeen ole enää mitään ongelmaa.”

Oravanpyörä kertoo tunnistavan työuupumuksen varoitusmerkit ja olevansa valppaana niiden suhteen. Hän kokee työmääränsä ja työtuntien määrän tällä hetkellä niin suureksi, että pelkää tehtävistään selviytymisen puolesta. Oravanpyörä kertoo, että työuupumusoireet tulevat hänelle yöllä, jolloin työasiat ovat ylivoimaisia. Kaskisaaren (2004b, 128-129) tutkimusaineiston mukaan työuupuneet itkevät töistä tullessa, illalla viimeiseksi tai yöllä yksin. Näin Oravanpyörä oireilee työuupumustaan:

”Minun työuupumus tulee sitten yöllä, kun minä olen ihmisenä heikoimmillani. Et sitten, jos herään, niin kello kolme yöllä niin työasiat ovat ylivoimaisia. Joku perintäsoiton tekeminen on ihan ylivoimainen ja sitten siihen tulee se kahden kolmen tunnin itku. Minä itken paljon ja minä puran niin kun itkemällä niin kun sitä tavallaan omaa työuupumustani ja minä koen, että se helpottaa.”

Oravanpyörä kertoo, että hän jaksaa pääsääntöisesti hyvin töissä, mutta ajautuu myös johtamistyössä tilanteisiin, joita ei oikein tahdo jaksaa.

”Kyllä jaksan sen omasta mielestäni, sen vastuun jaksan kantaa hyvin. Se, että ajautuu vaan semmoisiin tilanteisiin, että joku puhelu rupeaa, tuntuu ylivoimaiselta. Se peli ja toinen mitä on, että hermo on hirveen tiukalla sitten semmoisesta turhasta narinasta mitä johtajan pitäisi kestää niin sitä, että puututaan epäoleelliseen ja johonkin pilkun tasolle pohtimaan.”

Oravanpyörä on erityisen voimakkaasti suuntautunut eli sitoutunut työhönsä ja hänen kohdallaan työn rasittavuus, väsyminen ja epäonnistumisen pelko kaivat mieltä mahdottoman edessä.

”Tavallaan ajautuu semmoiseen työkuvio älyttömään tilanteeseen, että siinä ehkä näkyy, että on väsynyt. Ei pysty asioihin – rupeaa, suhtautumaan aika tunteeosaisesti ja sitten se niin kun ... tavallaan se epäonnistumisen pelko. Joo se on siinä niin, kun läsnä.”

Kunnassa otettiin käyttöön nopealla aikataululla uusia johtamismalleja, työjärjestelyjä ja samalla vanhoja toimintatapoja purettiin. Tehtävien hoitaminen kuormitti Oravanpyörää ja muita johtajia.

”Jatkuvasti on se, että joutuu mahdottoman eteen. Minä mietin, että onks työura niin, kun työ ei ole enää ihmisen työtä ja minä en halua tällaista työtä tietyllä tavalla tehdä. Että minä olen valmis edelleenkin uhraamaan itsestäni tosi paljon työnantajan puitteissa ja minulle työ merkitsee aika paljon. Mutta että se on koko ajan semmoisen mahdottomuuden edessä ja että mulla on koko ajan semmoinen olo niin kuin, että mitenhän tästä selvittää.”

Arviointi

Tarkkaillessaan työuupumukseen liittyviä muutoksia itsessään Oravanpyörä on havainnut pelkoa, väsymystä, uupumista, kyynistymistä ja ammatillisen itsetunnon heikentymisen tunnetta. Oravanpyörä on kokenut eri työuupumusprosessin syvyyskiä. Oravanpyörän kertomus muistuttaa, että uupunut pystyy sinnittelemään pitkäänkin työssään (ks. Sokka 2017).

”Minun kohdalla työuupumus on hyvin yksilöllinen... Se on tällaista turhaa pelkoa, turhaa jännittämistä ja sitten tietynlaista katkeruutta ja on semmoista, että ei osaa enää tarttua työhön niin, kun toimeen että rupeaa, vaan pallottelee niitä eikä huomaa, että itse asiassa minä en tee mitään. Ei saa tehdyksi mitään aivot eivät toimi.” ...

”Uupuminen näkyy siinä, että ei jaksa ottaa enää semmoisia tahoja yhteistyöhön, joidenka kanssa joutuu vääntää tai keskustelea ja joidenka kanssa ei olla samaa mieltä. Tai että ei jaksa edes puhua.”

Oranpyörä on tyytymätön esimiehen johtamistapaan. Hän peittää esimieheltään työuupumusta olemalla iloinen.

”Mutta yritän sen kyllä peittää sitten muuten olemalla iloinen.”

Oravanpyörä kertoo, että kunnan johtoryhmän jäsenistä osa työskentelee hänen havaintojensa mukaan jaksamisensa äärirajoilla. Johtoryhmän kokouksessa todetaan, että johtoryhmän jäsen on sairauslomalla mutta työuupumuksesta ei puhuta ääneen. Sen sijaan työntekijöiden työuupumuksesta puhutaan. Oravanpyörän mukaan vaikenemisen kulttuuri kertoo, että työuupumuksen ennaltaehkäisymahdollisuuksia ei haluta ottaa käyttöön. Työuupumus on kollektiivinen ongelma, josta vaietaan, vaikka kaikki kuitenkin tietävät siitä.

”Meillä on vaikenemisen kulttuuri... Johtoryhmän jäsen päällikkö oli pitkällä burnout lomalla, ei siitä ole tässä sen jälkeen keskusteltu, kun hän on takaisin tullut.” ...

”Tekniikassa miesten maailmassa ... on työuupunut [päällikkö] niin muut päälliköt rupeavat tekee sen hommia peitelleekseen, että yks on poispeleistä. Minulle on sanottu, että älä soita sille, että se ei ole siinä kunnossa.”

Vartiovaara (1987, 36-37) nostaa esille sairaalan henkilökunnan esimerkin, jossa kolme henkilökunnan jäsentä teki itsemurhan. Asiasta vaiettiin sen sijaan, että johtoryhmä olisi ryhtynyt pohtimaan asiaan johtaneita syitä ja mitä olisi pitänyt tehdä tilanteen muuttamiseksi. Oravanpyörä kertoo havainnoistaan neljän johtoryhmän jäsenen työkunnan osalta seuraavaa:

”[Nimi] menee ihan äärirajalla ja [virkanimike] menee itsekin aika lähellä varmaan äärirajaa. [Nimi] ei ole varmaan enää työkykyinen. [Nimi] on nyt palannut, mutta sillä on ehkä nyt työkuva helpottunut.”

Näkisinkin, että erityisesti kuntamuutoksien aikana kuntien poliittisten päättäjien olisi hyvä tunnistaa, seurata ja olla kiinnostuneita johtoryhmän jäsenten työsäjäksämisestä (ks. myös Summanen 2017, 37-39), sillä suuret työn vaatimukset kuormittavat. Karasek ja Theorell (1990) ovat havainneet työnhallinnan olevan keskeinen työhyvinvointia edistävä tekijä. Sen sijaan työuupumukseen sairastumisen leima johtoryhmän jäsenelle voi olla kova. Oravanpyörä toteaa, että poliittisten päätöksentekijöiden tulisi seurata ja olla kiinnostuneita johtajien jaksamisesta.

”Poliittisen tason päätöksenteosta ja niitten ihmisten henkilökohtaisesta asennoitumisesta ja kiinnostumisesta siitä, että miten täällä jaksetaan.”...”Jaksaminen työuupuminen on hirveä epäonnistuminen, siinä leimautuu. Sinusta tulee luuseri, niin kun siinä on semmoinen leima”...”Olen miettinyt sitä hirveen paljon, miksi tommoinen avoin [nimi] toimii tuossa kohti noin, niin ehkä se on sitä, että ei hänkään voi sanoo... että ei hän jaksa.”

Oravanpyörän kertomuksesta ilmenee, että johtajan tulisi jaksaa olosuhteista huolimatta. Kiire lisää stressiä aiheuttaen työuupumusta. Kertomuksen mukaan työuupumus saa alkunsa esimiehen tuen ja keskinäisen luottamuksen puutteesta sekä huonosta henkilöstöjohtamisesta. Kertomuksen mukaan Oravanpyörä on kokenut emotionaalista uupumista ja palaneensa lähes loppuun. Vaarana olisi saattanut olla psyykinen tai fyysinen romahdus, jolloin Oravanpyörä olisi joutunut jäämään kenties pitkälle työuupumussairauslomalle.

Kooda

Pohdin, vaietaanko työuupumuksesta siksi, että työuupumus nähdään niin henkilökohtaisena ja arkana asiana ja että vaikeneminen on hyväksyttävää. Toisaalta mietin, miksi Oravanpyörä ei halua keskustella esimiehensä kanssa työstressin aiheuttamasta jaksamisongelmastaan. Eikö esimies mahdollisesti kuuntelisi Oravanpyörän jaksamisen ongelmia? Oravanpyörän kertomuksen mukaan luottamus esimieheen on mennyt. Ajattelen, että puhumattomuus on johtajien itsensä ongelma. (ks. myös Jantunen ym. 2001, 51) Oravanpyörä kertoo:

”Esimiehelle ... on ihan, turha mennä narisee, että väsyttää.”

Oravanpyörä on kyynistynyt, eikä hänen mukaansa kannata edes yrittää esimiehelle puhua työuupumuksesta. Näin hän kertoo:

”Organisaatio suhtautuu niin kun työuupumukseen, niin se lähtee ihan sieltä, miten pääjohtaja siihen reagoi. ... Jos tällöinen naurahdus tulee pääjohtajan tasolta niin sen jälkeen kaikki pitää turpansa kiinni kukaan ei kommentoi mitään.”

Oravanpyörä on pohtinut työpaikan vaihtamista, ja hän nosti kertomuksessa esille voimattomuutensa vaikuttaa nykyisiin työtehtäviinsä ja -oloihinsa. Oravanpyörä koki menettäneensä hallinnan tunteen työssään. Hän epäili työnsä merkitystä, jonka seurauksena oli kyynisyyttä ja ammatillisen itsetunnon heikentyminen. Maslachin ja Leiterin (1997, 19) mukaan, kun henkilö on saavuttanut tilanteen, että ei enää jaksa, hän ottaa lopputilin. Vaikka päätös on välttämätön, se voi olla hyvin kipeä, koska se merkitsee uran, ylpeyden, ammatillisen itsetunnon romahtamista sekä arvostuksen lähteen, jopa henkilökohtaisen identiteetin taakseen jättämistä. Oravanpyörä pitää ainoana ratkaisuna työsuhteen päättymistä irtisanoutumiseen ja työpaikan vaihtamiseen.

”Minä poistun täältä kunnasta kokonaan. Jos elämä menee vaikeaksi tehdä itselle loppuvuodesta ihan älytön 100 %:n varma helvetti tai sitten antaa olla näin ja poistua paikalta jossain vaiheessa.”

Hän näki työuupumuksen organisaation kollektiivisena ongelmana. Haastatellun lopuksi hän jäi vielä pohtimaan.

”Voiko työuupumusta johtaa? Voiko johtaa organisaatiota niin, että ei tule työuupumusta? Minä uskon siihen, että voi johtaa, että ihmiset eivät uuvu.”

Oravanpyörä ei jatka työskentelyä tutkitussa kunnassa. Oravanpyörä on saanut työpaikan uudesta kunnasta.

5.2.3 Lujatahtoisen kertomus

Nimensä Lujatahtoinen on saanut tässä tutkimuksessa siitä, että haastateltava on ollut useita kertoja kovan paikan edessä pohtiessaan, hakeeko kunnan uusia virkoja. Kuntien yhteisen toimialan johtamisen hakuvirasta Lujatahtoiselle ilmoitettiin, että paikka ei olisi häntä varten. ”Minä suutuin, sillä minä olen ajatellut hakea. Että joku kehtaa ihan niin kuin ruveta päätöksiä tekemään minun puolesta.” Lujatahtoinen valittiin virkaan.

Abstrakti

Lujatahtoisen työuupumuskertomus sisältää hänen oman kokemuksensa lisäksi työyksikön työntekijän työuupumustapauksen kertomuksen ja oman kuntansa johtoryhmän jäsenten työuupumushavainnot. ”Oman henkilöni työuupumustapauksesta ei voitu puhua johtoryhmässä, kun siellä on kaksi johtoryhmän jäsentä työuupunut, jota ei ole millään lailla käsitelty. Johtoryhmän jäsenistäkin voi sanoa vaan, että hän on sairaslomalla ja on hetken aikaa poissa. Silleen aidosti ei voi asiaa purkaa.”

Orienteatio

Lujatahtoinen on kokenut useita organisaatiomuutoksia. Hän on kaksi kertaa ollut kunnassa tilanteessa, jossa on joutunut miettimään omaa tahtotilaansa hyvin tarkkaan johtajapaikoille hakiessaan. Johtaminen on Lujatahtoisen mukaan vastuunottamista ja oivaltamista. ”Ei voi kipaista jonkun selän taakse ja haukkua paskaa pomoa. Johtajan täytyy asettua johdettavan asemaan, miten sinä haluaisit itse, että hoidetaan.” Lähes joka viikko Lujatahtoinen oli jossakin kunnassa johtoryhmän kokouksessa.

Lujatahtoinen kertoo yksittäisestä työkaverin työuupumustapauksesta työyhteisössään. Hänen mukaansa työuupumuksen oireiden tunnistaminen olisi ollut työterveyshuollon tehtävä, sen jälkeen, kun hän oli esimiehenä jo järjestellyt työtehtäviä. Esimiehenä hän oli havainnut työntekijän käytösmuutokset ja työtehtävistä selviytymisen vaikeuden. Työterveyshuoltoon hän lähetti työntekijän pelkästään uupumuksen arviointia varten. Lujatahtoinen kertoo, että työterveyshuollon asiantuntija kirjoitti työntekijälle lyhyen sairausloman ja kaikki oli hyvin. Lujatahtoinen muistelee, mitä hän silloin sanoi työntekijälleen ja mitä toimenpiteitä hän johtamistyössään teki. Hän oli pyrkinyt auttamaan, hakemaan apua ja löytämään keinoja työntekijälle vaikeaan tilanteeseen.

”Kahdeksan kuukautta sitten sanoin, että menet lääkäriin ja olin puhunut koko kevään, että asiat eivät ole kunnossa. Kevennän hänen työtään ja keksin kaikenlaista ja sanon, että mene työterveyshuoltoon niin et asiat lähtevät rullaamaan hän käy siellä ja tulee loma väliin ja sitten hän ilmoittaa, että kaikki on hyvin.”

Hakasen (2005, 212) mukaan työuupumusoireiden varhaisella tunnistamisella voidaan muuttaa tilannetta parempaan suuntaan. Työyhteisölle on haastavaa havaita riittävän ajoissa työyhteisön jäsenen tai jäsenten työuupumusoireilu.

”Työkaverit rupesivat, minulle puhumaan, että [nimi] ei ole kunnossa. Ja tavallaan niin kuin se, että se jättää jäljet eihän se mene, sillä tavalla, että okey minä olen sairaslomalla ja kyllä tämä tästä.”

Lujatahtoinen toivoo, että esimies ja työterveyshuollon asiantuntija yhdessä hyödyntäisivät työterveyshuollon asiantuntemusta työntekijän työuupumustapauksessa ja sen ehkäisemisessä. Lujatahtoinen tarkoittaa kertomuksessaan todennäköisesti varhaista puuttumista. Rantala (2005, 337) on työterveyshuollon työssään todennut, että esimiehet kaipaavat koulutusta työntekijöidensä uupumuksen tunnistamiseen ja asian käsittelyyn. Esimiehenä Lujatahtoinen kuitenkin kyseenalaistaa työterveyshuollon asiantuntijoiden toimintaa työuupumustapauksen käsittelyssä, kun työntekijä tulee keskivaikean masennusdiagnoosin kanssa luokseen.

”Minusta se on amatöörimeininkiä, kun häntä ei napata. Ja tämä on oikeasti keskiraskaan masennuksen koodi. Niin haloo se ei ollut muutamassa kuukaudessa. Se oli jo silloin ihan täysin päällä. En käsitä. Se ei niin kuin toimi. Kyllä ymmärretään, jos jollain on jalka poikki. (...) Ei ymmärretä, käsketään vaan keskustella.”

Rantalan (2005, 339) mukaan aina kun uupumus diagnosoidaan työstä johtuvaksi työuupumukseksi työterveyshuollon ammattihenkilö kannustaa uupunutta puhumaan esimiehen kanssa työhön liittyvistä korjaavista toimenpiteistä. Tilanne työyhteisössä näyttäytyi Lujatahoisen mukaan siten, että työntekijä teki väsyneenä ja työhönsä uppoutuneena paljon virheitä, joita toiset paikkailivat. Johtajalle valitettiin tilanteesta, mutta työntekijä onnistui peittämään uupumisansa erittäin pitkään.

Komplikaatio

Samaan aikaan Lujatahtoinen oli vaikeassa tilanteessa henkilöstöjohtajana, kun toimialan esimiehiä uupui ja työyhteisössä tuli paljon muita päällekkäisiä sairauksilomia yhtä aikaa. Henkilöstöjohtamisen tilanne oli usein lähes kaoottinen. Työkuormaa hänelle lisääntyi muiden kuntien päälliköiltä siirtyneistä tehtävistä. Juuti ja Salmi (2014, 154) toteavat, että esimiehen ei tule toimia tekijänä, vaan valmentajana. Johtajan ei tule hoitaa kaikkea itse. Tilanteessa Lujatahtoinen ei nähnyt muuta mahdollisuutta, kuin tehdä parhaansa mukaan itse päälliköidensä tehtäviä, sillä lisäresursseja ei ollut mahdollista saada. Työtuntien määrä kasvoi moninkertaiseksi. Esimies itse onnistuu Juutin ja Salmen (2014, 154) mukaan työssään, kun muut tekevät heidän vastuualueensa kuuluvat työtehtävät. Keronnassaan Lujatahtoinen vieläkin oli huolestunut aiemmasta tilanteesta.

Lujatahtoisin kertomuksessa havahduttavaa oli kuulla kokemus pettymyksestä ja voimattomuudesta sekä hänen omasta haastavasta tilanteestaan, joka tuntui itsestäkin uuvuttavalta, kun henkilöstössä tuli lisää uupumustapauksia. Työuupumus näyttäytyi työyksikössä kollektiivisena ongelmana. Kaiken tämän lisäksi Lujatahtoinen alkoi saada itse myös fyysisiä uupumusoireita, kuten sykkeen kohoamista, unihäiriöitä ja yleistä väsymystä. Olo oli rankka ja voimavaroja kuluttava tilanne näkyi omassa terveydentilassa seuraavasti:

”Kun rupeaa muu porukka uupumaan. Mulla rupeaa olemaan sykkeet 200:ssa ja vaikka mitä. Eikä ennätä nukkua kunnolla ja niin edelleen niin onhan se rankkaa.”

Työuupunut voi itse pelätä leimautumista ja mahdollisesti sen tähden haluaa pitää uupumuksensa salassa. Lujatahtoisin käsitys on, että työpaikalle ja työterveyshuoltoon tarvittaisiin mahdollisimman pian työvälaineitä, joilla voitaisiin tavoittaa työuupuneet. Työterveyshuollossa asiantuntijat voisivat Lujatahtoisin mukaan toimia aloitteentekijöinä työnantajan suuntaan, kun työterveyshuoltoon tulee työuupunut työntekijä. Työterveyshuollon asiantuntijan tulisi ottaa selkeämmin kantaa siihen, kuinka tilanteet hoidetaan yhdessä, eikä jättää tilannetta yksin uupuneen varaan. Lujatahtoinen kertoo mitä hän sanoi työterveyshoitajalle:

”Työterveyshoitajalle sanoin, että minun tekisi mieli oikein puistella kunnolla joku semmoinen häpäisytilaisuus järjestää, että kaikki tullee kertomaan, että mitä mieltä he ovat. Hei miten hommat ihan oikeasti ovat. Eihän sitä voi tehdä mutta kun on semmoinen niin kuin lasikuori siinä ympärillä, että olen uhri ja kaikki muut teettävät ja työnantaja varsinkin tekee kauheita.”

”Työterveyshoitaja hokasi mutta hänelläkin on aika vähäiset työkalut. Kolme ihmistä on uupunut. HR-vastaavalla [nimi] sijaisella ei ollut kokemusta ja hän ilmoitti, että asia mennee silleen niin kuin pitää ruveta yhden kohdalla valmistelee irtisanomista.”

Lujatahtoinen kuvaa työuupumusta sen lieveilmiöineen pikkuhiljaa uupumisena ja masentumisena.

”Hyvin salakavala tauti, että siihen liukuu pikkuhiljaa. Siinä tulee ne lieveilmiöt mutta sinä uuvut ja masennut.”

Resoluutio

Saksan (2013, 155) mukaan johtoryhmässä tulee kiinnittää huomiota luottamukseen omien valtapositioiden miettimisen sijaan. Lujatahtoinen on joutunut työskentelemään kovien työpaineiden ja valtapositioiden alla. Hän on toiminut useamman vuoden ajan jatkuvan jännittyneisyyden ja ahdistuksen tilassa. Toimialan sairauslomat saatettiin nähdä vain johtajuuskysymyksenä, mihin Lujatahoisella ei ollut oman kertomuksensa mukaan mitään vaikutuskeinoja. Sijaisia ei saanut rekrytoida, koska kuluja ei saanut kasvattaa. Lujatahtoinen koki jäävänsä hankalien asioiden kanssa yksin. Esimiehen ei koettu välittävän toimialan toiminnasta ja toimivuudesta. Hän ei antanut tukea, päinvastoin. Lujatahtoinen kertoo seuraavasti:

”Olisi pikkuisen kiinnostunut meidän toimialasta ja ihan oikeasti tietäisi mitä siellä tapahtuu ja luottaisi. Ei mulla fysiikka petä mutta pää voi pettää, jos joku pettää... Minulle voisi työuupumusta aiheuttaa oma esimies.”

Arviointi

Lujatahtoinen tunnisti itsessään työuupumusprosessin eri vaiheet ja uhkan sairastua siihen. Lujatahtoisen johtamistyö vaati häneltä itseltään stressin- ja paineensietokykyä, koska työpaine oli äärimmäisen suuri. Jatkuvassa kuntien kasvavien vaatimusten ristipaineessa työskentely vaatii jämäkkyyttä. Jännittyneisyyttä oli aiheuttanut pelko uuden esimiehen työskentelytavoista ja siitä, että tämänkin esimies alkaa pelaamaan jotain peliä. Lujatahtoinen oli aistinut jo uuden johtajan johtamistapoja ja kertoo, että luottamuksen puute edelliseen ja nykyiseen esimieheen johtui heidän huonosta ihmisjohtamisestaan.

Lujatahtoisen kertomuksessa fokus suuntautui sekä menneisyyteen, että nykyhetkeen. Kertomuksesta voi ymmärtää useamman henkilön yhtäaikaista työuupumus- ja jaksamistilanteita työyksikössä, jossa oma johtajuus ja voimavarat eivät saattaneet yksin riittää kaikkea hoitamaan. Tukea tehtävän hoitamiseen kertoja olisi toivonut työterveyshuollolta, työterveyshoitajalta tai lääkäriltä, mutta sitä ei tullut. Kun johtamistyötä oli paljon ja asioilla oli kiire saada hoideksi, johtajantyö vyöryi iltoihin kunnantalolla, viikonloppuihin ja kotona myöhään aamutunneille. Työtilanteesta vaan oli selviydyttävä.

Lujatahtoisen kertomus siirtyi haastattelun aikana usein menneeseen aikaan ja silloiseen esimieheen. Lujatahtoinen ei kokenut saavansa yhtään tukea johtamistyöhön, päinvastoin. Esimiehellä ja hänen välillään oli konflikteja. Moit-

teita tuli johtoryhmien kokouksissa muiden jäsenten kuullen. Näin nolattiin henkisesti ja julkisesti. Lujatahtoinen osoittaa kertomuksellaan, että viimeiset kaksi esimiestä aiheuttivat työuupumusta. Lisäksi kertomuksesta kävi ilmi, että johtoryhmän puheenjohtajat kolmessa kunnassa syyllistyivät enemmänkin rankaisemiseen, huonoon johtamiseen ja koston, kuin että olisivat antaneet tukea tilanteessa, jossa henkilöstö ympäriltä oli työuupunut. Tästä seurasi jatkuva stressitilanne, joka muuttui uuvuttavaksi. Lujatahtoinen vaikenä ja sinnitteli työssään. Hän kertoi oppineen miten huonosti voi johtaa.

”Kokemuksesta oppi miten voi johtaa päin helvettä. Se voi olla oikein niin kuin sellaista salakavalaa ja epärehellistä.”... ”Oma esimies valitettavasti jäi kyllä semmoinen olo, että ehkä hänellä oli muita murheita.”

”Tukea ei tullut, petturuutta ja selkään puukottamista siitäkkin edestä.”

”Kyllä paska pomo (...) saa väsyttettyä kenet tahansa. Siis eihän se ollut kaukana edellisen (...) kanssa niin, että jos (...) olisi jäänyt, niin minä olisin lähtenyt ainakin sairauslomalle.”

”Näissä tilanteissa apua ja vertaistukea olen saanut toisilta toimialajohtajilta.”

Kooda

Työn haasteellisuus ja vastuut voivat kuormittaa, koska ne edellyttävät jatkuvaa panostusta ja lujille joutumista. Lujatahtoista kuormitti liialliset työn vaatimukset, useat rooliristiriitakokemukset esimiestensä kanssa ja lakkaamaton tekemättömien töiden paljous. (ks. myös Hakanen 2011, 107) Lujatahtoinen tunnistaa oman tilanteensa, jonka seurauksena voisi työuupua ja jäädä sairauslomalle.

”Ymmärrän sen, että onhan se uhka itselläkin. Siis ihan oikeasti, että itsekin voi uupua. Voi tulla en niinkään ajattele, että tämä työ tappas.”

Lujatahtoisen toimialalla selviytyminen useiden samaan aikaan olevien työuupumustapausten aikana oli lähes verrattavissa tulipalojen sammuttamiseen päivästä toiseen. Maslach ym. (2001) mukaan työuupumus on yhteydessä työn määrälliseen kuormittavuuteen, aikapaineisiin, uusien työvälineiden käyttöönottoon ja resurssien puutteeseen. Kuulemani kertomus on johtajuuden selviytymiskertomus ja kertomusta siitä, miten ja millaisia vaikutuksia on, kun henkilöjohtamisen alla henkilöstö työuupuu ympäriltä.

Toimialan tehtävät tuli hoitaa resurssipulasta huolimatta ja oma esimies ei ollut tai jaksanut olla kiinnostunut työntekijänsä jaksamisesta, joten tilanne kuormitti Lujatahtoista. Vaikka työhön sisältyi ristiriitoja ja esimiehen tuen puutetta Lujatahtoinen arvosti työtään ja nautti yhdessä tekemisestä muiden johtoryhmän jäsenten kanssa. Esimiehen tuen, läsnäolon ja palautteellisuuden puute voi olla välinpitämättömyyttä työntekijöitä sekä heidän työtään ja hyvinvointiaan kohtaan. (Manka, Bordi & Heikkilä-Tammi 2013, 52.) Lujatahtoinen kertoo:

”No kyllä mutta koin, että ei hän jaksanut ottautua siihen tai että kysyä, että mitenkä sinä jaksat. Kaipaisin esimieheltä, että hänkin olisi vähän kiinnostunut alaisistaan.”

Lujatahtoinen ei jatka työskentelyä tutkitussa kunnassa. Lujatahtoinen sai työpaikan uudesta kunnasta.

5.2.4 Kiusatun kertomus

Nimen Kiusatun kertomus on saanut nimensä hänen työuupumuskertomuksestaan. Hän oli kokenut viimeisen puolivuotta kertomuksensa mukaan "karmeata kiusaamista". Työuupumuskokemus on syntynyt häneen kohdistuvien työtehtävien arvostuksen ja osaamisen puutteesta. Kiusattu kertoo, että hänen työkokemustaan ja osaamistaan ei ole haluttu tunnustaa. Työn ilo on kadonnut. Kiusattu toteaa, että: "Viimeiset kiusaukset on ollut sellaisia, että on jätetty pois kokouksista. Eikö tämä ole kiusaamista?" sekä: "Eihän mulla oikeasti ole 12 vuotta näin kurjaa ollut."

Abstrakti

Kiusatun työuupumuskertomus kohdistuu esimiehen toimintaan. "Esimies ei tee näin, ellei ole joku pakote taustavoimat, taikka sitten henkilökohtainen intressi." Kiusattu kokee, että esimies ei kannusta tai tue häntä, vaan etsii pelkästään virheitä. Kiusatulle on kirjoitettu varoitus tehtävien hoidosta. "Minullekin kajautettiin tässä varoituskin. Eihän siellä ollut mitään muuta, kun oli unohdus. Niin se oli suuri ja tärkein syy minkä takia sain varoituksen ja loput olivat keksittyä ihan semmoista missä ei ollut mitään perää oikeastaan pahaa teki." Tapaus osoittaa, että esimies voi käyttää varoitusmenettelyä keinona päästä eroon työntekijästä. Kiusatulla on ollut ristiriitoja luottamusmiesten kanssa, ja tilannetta on huonontanut julkiset kirjoitukset lehdissä. "No kyllähän minä tiedän, että johtajat ovat hirmu yksinäisiä, se on se lähtökohta ja ei juuri mistään tule tukea." Hän on haastatteluhetkellä uupumuksen alla sinniteltään työssään jo useita vuosia, mutta ei halua jättää työtään ja luovuttaa.

Orientaatio

Kiusatun työhistoria koostuu johtotehtävistä, ja hänellä on pitkäaikainen työkokemus kuntatyöstä. Johtoryhmän jäsenenä hän on eri työnantajien palveluksessa toiminut lähes kolmekymmentä vuotta. Uupumustaan Kiusattu kuvaa väsymyksenä ja aikaansaamattomuuden tunteena.

"Kyllä työuupumus on semmoinen millä rajoilla on tässä käynyt. Jaksaminen on sitä, että ei oikein irtoa niin kuin päivässä mitään... Kerta kaikkiaan on jähmettynyt ja miettii hirveästi asioita ja yrittää tehdä mutta ei kerta kaikkiaan synny ja olen väsynyt. Yksi ihan selkeä, että on väsynyt ja sitten mitä nyt viime aikoina niin kerran yössä tulee kunnan herätys, jossa rupeen miettii ihan sitä samaa jauhamista ja se tulee joka yö ja ihan samassa muodossa ja kuinka tästä nyt sitten"...

Kiusattu kokee jäävänsä hankalien asioiden kanssa yksin, mistä seuraa hänelle henkisiä paineita.

... "Henkisesti ollut vähän tiukkaa viime aikoina, niin kyllä se näistä muodostuu se tiukkuus. Kyllä on tässä paineita. Poliitikot ovat nyt vasta ruvenneet huomaa, että taitaa olla

kiusaamisen puolella.... Minä olen tajunnut ajat sitten, että minä olen tässä ihan "uhrina" että en ole "syntipukki" tähän asiaan."

Kiusattu kokee olevansa ison ulkoapäin koetun vihjailevan "myrskypilven" keskellä eikä hän voi johtajana vaikuttaa asiaan. Hän työskentelee jatkuvassa jännittyneisyyden, pelon ja ahdistuksen tilassa. Lisäksi työtehtävien julkisuus saattaa lisätä työpainetta, mikä voi ilmetä työuupumuksena.

"Täällähän [henkilöiden nimet] kirjoittelevat ja hyvin vihjailevasti silleen vielä että ... on niin, kun syyllinen tyyliin... lehdissä semmoista vihjailevaa. Eikä ole löytynyt mitään mihinkä se perustus, mutta niin vaan siellä mennään."

Kiusattu muistelee, että aiemmin työasiat ratkesivat yöunien aikana. Stressi hävisi lepäämällä, kuten esimerkiksi ulkomaanlomalla. Sokan (2017) aivotutkimus paljastaa, että työssään uupunut herkistyy negatiivisille viesteille ja lievästi uupuneet pystyvät sinnittelemään pitkäänkin työssään.

"Aikaisemmin terveenä niin kypsy kirkkaasti ja aamulla oli kuin uusi mies. Tiesi ratkaisunkin ja ei tarvinnut herätäkään aivot toimi yön ja monesti kävi näin mutta nyt se jauttaa se sama ja yöllä herätys. Viime ulkomaanreissulla tuli samat herätykset"

Kiusattu on kokenut fyysisiä oireita, kuten rintakipua ja ahdistusta. Vartiovaara (1987, 125) toteaa, että lääkäriin mennään fyysisten oireiden vuoksi ja psyykkisiä taustatekijöitä ei oteta esiin. Kiusattu kertoo, että tuntemuksia tällä hetkellä on rinnassa, ja juuri fyysiset oireet saavat hänet hakemaan apua.

"Rintakipua semmoista ahdistusta, niin kuin siihen sisältyy ilman muuta. En ole vielä käynyt lääkäriissä, mutta ei kaukana ole kyllä sekään vaihe nyt, että sanotaan kun nyt ihan tästä akuutista selviän, mitä tässä on pyöritys päällä, niin kyllä minä luultavasti joudun menemään kysymään, että mikä rinnassa pistää."

Komplikaatio

Kiusatun kertomuksesta on havaittavissa myös työuupumusprosessin kolmas asteittainen vaihe eli heikentynyt ammatillinen itsetunto. Pitkään jatkuneet uupumusoireet ovat aiheuttaneet ammatillisen itsetunnon häviämisen. Johtoryhmäkokouksissa on kaikkien kuullen syytetty Kiusattua tämän tekemistä virheistä. Häntä on moitittu tehtävien hoidosta muiden johtoryhmän jäsenten kuullen, ja Kiusattu kokee tulleen usein julkisesti nolatuksi. Hän kokee, että hänen tekemiään virheitä etsimällä etsitään.

"Painostusta minun virheiden etsimiseen. Ihan viime ajat pelkästään virheitä ei kannusta missään asiassa ei anna tukea pelkkiä virheitten ehtimisiä ja nimenomaan kunta-puolellahan tuossa byrokratia puolella elikkä näissä lista-asioissa voi tehdä niin paljon kiusaa, kun kerkeää ja hän kyllä, sillä puolella on kyllä kunnostautunut minua kohtaan."

Kiusatun kertomuksessa on nähtävillä useampia käännekohtia. Työrooli kuormittaa, kun siinä on epäselvyyksiä ja rooliristiriitoja. Seurauksena olo on hermostunut ja levoton. Ääri rajoillaan sinnittelevä työntekijä Aholan (2017) mukaan kokee, ettei hän voi puhua esimiehelle. Keskinäinen luottamus on mennyt ja se

kuormittaa, mistä Kiusattu kertoo, mitä työpaikalla tapahtui sillä aikaa, kun hän oli kuntoutuksessa.

”Olin kuntoutuksessa... niin sillä välin [henkilön nimi] teetti niin kuin ratsian. Mulla oli puhelin siellä, olisin ollut käytettävissä, ne olisivat voineet kysyä asioita mutta, siihen kirjattiin vaan että ei löytynyt, ei löytynyt. Tehtävän kokonaisuuteen ja tehtäväkuvaan nähden aivan mitättömästä asiasta varoitus.”

Erityisesti huono työilmapiiri ennustaa myöhemmin esimiesten terveyden heikkenemistä ja hyvinvoinnin oireilua. (Feldt, Mäkikangas & Kinnunen 2003, 301). Kiusattu kertoo, että hänellä ei ollut esimiehen tukea.

”Ei missään nimessä tukea päinvastoin ihan päinvastoin.”

Kiusatun mukaan esimies kohdistaa pahaan oloaan häneen. Kiusattu kertoo esimiehensä käyttäytymisestä, suuttumisesta, hermostumisesta, huutamisesta ja haukkumisesta kokouksessa.

”Niillä meni syyttelyn puolella ja ne halusivat vaan minua mollata siellä ja mene pois, mutta poliitikotkin sen huomasi ja sanoivat, että menipäs synkälle puolelle asiat.”

Väsymyksestä Aholan (ks. Työterveyslaitoksen verkkolehti, 19.9.2017) mukaan voidaan toipua kohtuullisen hyvin, mutta kyynistymistä ja pystyvyyden tunteen heikentymistä ei korjata nopeasti. Kiusatun kohdalla kyynistymisen tarkoittaa työstä etäännyttämistä ja työn merkityksen kyseenalaistamista. Hän on selvinnyt korkean stressinsietokykynsä ja kovuutensa avulla. Kiusattu kertoo, miten henkisesti raskasta hänellä on ollut ja miten hän on jaksanut sinnitellä työhönsä uupumatta.

”Henkinen puoli, en minä ole siitä vieläkään toipunut. Sen jälkeen, kun tuli päälle koko [osaston nimi] koko talven, ja isäni kuolema, kaikki osui samaan hetkeen, niin on ollut karkea puolivuotta. Jos uupumuksesta ruvetaan puhumaan. Niin tällainen on lähi-menneisyys... Jollen olisi näin kova, niin olisin varmasti jo uupunut.”

Arviointi

Kiusatun työuupumus eteni väsymyksen ja kyynisyyden kautta ammatillisen itsetunnon laskuun. (ks. Hakanen 2005, 15) Työuupumusoireiden kanssa johtaja koki jäävänsä yksin. Esimiehen ja luottamusmiesjohdon väliset näkemuserot ja syyttelykeskeisyys työtehtävien hoidossa aiheuttivat pahoinvointia työssä. Terveystilan muutokset saattavat edistää ennen aikaiselle eläkkeelle siirtymistä. Kiusattua ei kertomuksensa mukaan kohdeltu johtamistyössä asiantuntijana.

Leppänen ja Rauhala (2012, 299) muistuttavat, että negatiiviset tunteet, epäonnistumiset ja huonot päivät kuuluvat ihmisen ja organisaation toimintaan. Kiusatun kertomuksen mukaan noita päiviä on voinut olla paljonkin, vaikka haastattelun alussa mainitsee, että ei hänellä koko työhistoria näin kurjaa ole ollut. Kiusatun omakohtainen toive kohdistuu terveeseen ja positiiviseen työelämään ja onnellisiin eläkepäiviin. Työuupumus ennustaa sekä terveyden että työ-

kyvyn heikkenemistä pitkällä aikavälillä (Toppinen-Tanner 2011). Kiusattu tarkkailee omia oireitaan uupumistaan ja väsymistään ja siirtää aina säännöllisesti suunnittelemaansa lääkärikäyntiä. Kuitenkin Kiusattua mietityttää ja samalla pelottaa, että pääseekö hän terveenä eläkkeelle. Heikentyneen ammatillisen itsetunnon seurauksena ja työn ilon katoamisen seurauksena hän laskee jo päiviä eläkkeelle.

... ”Saattaakin käydä niin, että ei selviäkään niin kuin terveensä eläkkeelle. Pyrkimys on jäädä terveensä. (...) Käänte tulossa, että tässä ei taidakaan käydä niin, kun on haaveilut.”

Huonosta johtamisesta Pynnösen (2015) mukaan ei puhuta, vaan asioista vaikeaminen on yhteisötasoinen ilmiö. Pynnösen arvelee tämän johtuvan seurauksien pelosta tai siitä, että työyhteisössä ajatellaan, että puheeksi ottamisella ei saavuteta toivottua lopputulosta. Vaikeneminen voi olla myös johdon vahvistama organisatorinen normi. Kiusattu koki, että esimiehen johtamistapa oli uhka hänen hyvinvoinnilleen. Hän on pyrkinyt peittelemään uupumustaan ja häneen kohdistuvaa kiusaamista henkilökunnaltaan. Kiusattu ei lamaantunut (ks. Åhman & Neilimo 2015, 78). Hän pyrki selviytymään yksin, sillä johtajalla ei ollut esimiehen tukea. Näin hän kertoo:

”En ole henkilökunnalle päin purkanut yhtään. Minä olen yrittänyt pitää sen omana ja sillä että eihän se ole minun henkilökunnan vika ei yhtään...Tietää, että eihän tässä nyt enää kuole, vaikka lopettaisi tähän hetkeen, jos on pakko. Kyllä se niin kuin keventää tätä ajatusta mutta eihän se pois sitä vie.”

Sairauslomalle jääntiä työuupumuksen vuoksi Kiusattu on lykännyt, koska

”Kyllä kunniakasta olisi jäädä eläkkeelle tyylikkäästi.”

Kooda

Lopulta Kiusattu hakeutui ennenaikaisesti eläkkeelle, minkä voidaan katsoa olevan työuupumuksen aiheuttama äärimmäinen ilmenemismuoto. Kiusattu kertoo (henkilökohtainen tiedonanto, 11.6.2017), että heikentynyt psyykinen terveys, työuupumus ja esimiehen tuen puute edesauttoi hakeutumista ennenaikaiselle vapaaehtoiselle eläkkeelle.

Kiusatun kuntatyö on päättynyt ja hän on siirtynyt eläkkeelle.

5.2.5 Esimerkin kertomus

Esimerkin kertomus on saanut nimensä Vesa Nissinen kehittämästä armeijan johtamisen mallista. Esimiehen on oltava esimerkkinä oppimisesta omalla käytäytymisellään. (ks. Nissinen, Kinnunen & Jorma 2015) ”Itse pitää näyttää esimerkkiä alaisilleen, että kuinka se homma hoidetaan. Jotenkin minulle on jäänyt se, että itse pitää se asia osata ja että sen voit vaatia alaisilta.” Esimerkin näyttäminen tapahtuu kertojan mukaan olemalla oma itsensä, mahdollistaja, opettaja ja luottamalla alaisiin.

Abstrakti

Esimerkin työtehtävät ovat olleet nousujohteisia, ja työuralla on odotettavissa haasteita myös tulevaisuudessa. Esimerkki on opiskellut sivutoimisesti koko kuntapuolen palveluksessa tekemänsä työuransa ajan. Haastatteluhetkellä tekemäänsä työtä Esimerkki pitää rutiinityönä. Tehtäviin liittyy hieman tylsistymistä, koska hän ei pääse työskentelemään kykyjensä mukaan tai näyttämään taitojaan. Kertojan mukaan työn ulkopuoliset asiat voivat aiheuttaa hänelle työuupumuksen.

”Työuupumus voi tulla jostakin muusta itselle kuin työstä. Jos tulisi, niin se tulisi siitä, että opiskelee. No varmaan, jos näitä epäonnistumisia kauhean useasti tulee niin varmaan sieltä rupeasi kumpuamaan sitten se, että tulisi varmaan sitä työuupumusta, jos ajattelen johtamisen kautta.”

Orientaatio

Esimerkille on erityisen tärkeää, että hänen johtamansa organisaatio toimii hyvin ja, että toiset myös näkevät, miten toimialaa johdetaan. Työtä tehdään niin hyvin kuin pystytään ja esimiehen on ensimmäisenä oltava näyttämässä esimerkkiä. Esimerkki toteaa, että vastuu työuupumuksesta on esimiehellä ja työpaikalla. Johtamisen tulisi olla työhyvinvointia tukevaa. Työuupumuksen tunnistamisesta Esimerkki kertoo, että hälytyskellojen tulisi soida, kun työkaverit johtoryhmästä uupuvat ja lähtevät viereltä työuupumussairauslomalle. Johtoryhmän puheenjohtajan tulisi seurata tilannetta. Näin Esimerkki kertoo:

”Johtoryhmässä se on [nimi] ehdottomasti. Kyllä organisaation johtajan tehtävä katsoa ja kai seurata sitä porukkaa. Tuntee ne ja katsoa, että ne asiat ovat kunnossa. Totta kai se on kaikkien muidenkin mutta suurin osa kuitenkin se johtaja.”

Työuupumus keskusteluttaa, mutta siitä ei kuitenkaan keskustella avoimesti.

”Johtoryhmän tasolta asiaa... niin ehkä vähän keskustellaan selän takana... mietitään, että onko ne asiat sitten kunnossa” ...

”Johtoryhmän ryhmänä on hirveen vaikea puuttua. Ei myös voida ...yksilön työuupumuksesta ... se on meidän johtoryhmässä ei me voida puhua, jos me istutaan siinä johtoryhmänä ja jollakin nähdään, vaikea meidän on johtoryhmänä ruotimaan sitä asiaa.”

Esimerkin mukaan työuupumus pitäisi havaita ajoissa ja työntekijää tulisi auttaa. Hyvin moni asia voisi muuttua pienillä asioilla hyvinkin nopeasti.

”Ehkä toisaalta pitäisi havaita (...) koittaa kaveria auttaa konkreettisesti. Ei se välttämättä tarvitse olla kauhean iso juttu. Se riittää se, että minä voin hoitaa tuon homman, sekin voisi auttaa siinä sitten minun mielestä. Tietysti pelkää tässä myös omalta osalta.”

Komplikaatio

Esimerkki kertoo, ettei kertoisi omasta työuupumuksestaan kenellekään. Hän käsittää työuupumuksen häpeällisenä, ja Esimerkin mukaan ainakin oman työuupumuksen esille nostaminen olisi paha asia. Työuupumukseen liittyy edelleen

vahva häpeän ja epäonnistumisen leima, ainakin kokijan omassa sisäisessä maailmassa. (Maslach & Leiter 1997, 23-37.)

”Työuupumus on paha juttu. En varmaan itse lähde kertomaan, että mulla on työuupumus tai minä olen työuupunut.”

Esimerkillä tähdentää työuupumuksen havainnoinnin tärkeyttä. Tämä osoittaa, että esimies itse toivoo, että työntekijän olisi hyvä tuoda työuupumuksensa tietoisuuteen. Samalla hän toivoo, jotta työuupumus voitaisiin havaita tarpeeksi hyvissä ajoin. Esimerkki kertoo työntekijästään, joka sairastui työuupumukseen, kun työpaikalla oli hometta. Näin hän kyseenalaistaa työntekijän työuupumusta.

”Eihän se ole työuupumusta, jos rakennuksessa on joku vika home, silloin se on joku muu kuin työuupumus... Hän on niin kauhean uupunut, että hän voisi lyhentää työpäivää saman tien ... Enemmän puhuu omasta sairaudestaan. Ja se ei ole minusta kuitenkaan työuupumusta.”

Esimerkin mukaan työuupumus johtuu työtä ja sen tähden se on myös työpaikan yhteinen ongelma. Esimerkillä on käsitys työuupumuksen aiheuttajasta.

”Minun mielestä työn määrä ja työn stressaavuus tekevät sen työuupumuksen.”

Esimerkki ei pidä itsellään omakohtaista työuupumusta todennäköisenä, ei ainakaan tämänhetkisisissä työtehtävissään.

”Niin jos ajatellaan työuupumusta, niin en ainakaan tällä hetkellä näkisi, että se olisi työstä johtuvaa.”

Arviointi

Kertoja on keväisin tunnistanut itsellään usein työuupumukseen liittyviä piirteitä. Kertomuksen mukaan ne ovat hänen kohdallaan näyttäytyneet väsymyksenä, unettomuutena ja kärtyisyytenä. Työuupumusta on aiheuttanut keväisin työhön liittyvä määrällinen ylikuormitus, kun työpaineet ovat lisääntyneet. Keväisin Esimerkki on sinnitellyt uupumusasteisen väsymyksensä kanssa, mikä on työuupumusprosessin ensisijainen oire. (Maslach ym. 2001; Kalimo & Toppinen 1997.) Kertomuksen mukaansa väsymys on hävinnyt lepäämällä. Samaan aikaan hän on huomannut kyynistymistä työtehtäviä kohtaan etenkin, kun hän on samaan aikaan suorittanut vaativia opintojaan.

Esimerkki on selvinnyt kevään kiireisestä aikataulusta omien toimenpiteidensä, kuten työjärjestelyjen avulla ilman työuupumussairauslomaa. Yhteistyö oman esimiehen kanssa toimii hyvin, hän saa tukea ja se antaa työn iloa. Esimerkki ottaa itse itselleen oikeuksia kertomalla laittavansa työasioita tärkeysjärjestykseen, jotta hän jaksaa henkisesti paremmin. Hakanen (2018) muistuttaa, että työn tuunaaminen mielekkäämmäksi lisää työn imua ja vähentää työssä leipiintymistä (kyllästymistä). Esimerkki toimii seuraavasti:

...”Työn tuunaaminen mielekkäämmäksi, lisää työn imua ja vähentää leipiintymistä. Henkisesti miettii tuota kevätkautta, ja sitten olen ottanut senkin kylmän linjan, että

tuota tärkeimmät asiat pitää tehdä... Pitää vaan tehdä ne mitkä on katsottava vaan asiat tärkeysjärjestykseen ja sillä siisti."

Väsymyksestä ja unettomuudesta Esimerkki kertoo seuraavaa:

..."Tulee varmaan sellaisia hetkiä, että ei saa, vaikka väsyttää unenpäästä kiinni ja sitten rupeen kelaa työasioita aamuyöstä ennen kuin herää ja on normaali heräämisaika."

Kooda

Esimerkki on kouluttautunut ja kehittänyt työssä osaamistaan koko työelämänsä ajan. Hän kohdistaa voimavarojaan opiskeluun ja mahdolliseen uuteen työtehtävään. Haastatteluhetkellä tekemäänsä työtä hän ei pidä mielekkäänä ja hän odottaakin jo uusia haasteita työurallaan. Meneillään olevassa työssä on leipiintymisvaara, sillä se ei anna enää mitään uutta. Esimerkin mukaan tulisi muistaa ja huomata, että elämässä on monia työn ulkopuolisia asioita, joilla on vaikutusta työuupumuksen kokemiseen. Kertoja uskoo vahvasti, että jos hän itse uupuisi nyt, se ei johtuisi tämänhetkisistä työtehtävistä, jolloin työuupumus olisi väärä nimitys. Työuupumus voisi tulla omasta valinnasta opiskella, mikä häntä pelottaa. Näin hän kertoo:

"Niin, jos ajatellaan työuupumusta niin en ainakaan tällä hetkellä näkisi, että se olisi työstä johtuvaa. Enempi se tulee, jos ajatellaan omalta kohdalta niin uupumus voi tulla jostakin muusta kuin työstä."

"Pelkään henkilökohtaisesti, tuleeko jossain vaiheessa selkä seinään, että loppuu fyysinen ja henkinen kantti. Sitä pelkään. Ja se ei johdu työstä. Se ei tule todennäköisestikään johtumaan tästä työstä."

"Omalla esimerkillä koitan näyttää ja tietysti kun on jotenkin omasta mielestä kokenut sen paineen ja joissakin tapauksissa ehkä työuupumuksenkin, että siihen työtaakkaan on elämässäkin muutakin kuin pelkkä työ."

Esimerkki jatkaa työskentelyä tutkitussa kunnassa.

5.2.6 Yksinäisen kertomus

Yksinäinen on saanut nimensä todetessaan, että tekee yksin asiantuntijan työtä ja siten myös työuupumusasioiden käsittely on hänelle itselleen yksinäinen asia. "Minä teen tavallaan yksinäistä työtä siinä suhteessa, niin tavallaan niiden asioiden käsittely on sitten minun omien korvien sisässä, kun tämmöisessä ryhmässä tai yhteisössä."

Abstrakti

Haastateltavana Yksinäinen poikkeaa siinä muista kertojista siten, että hän kuvaa hyvin vähäsanaisesti omia ajatuksiaan ja tuntemuksiaan työuupumuksesta. Yksinäinen puhuu havainnoistaan työyhteisössä ahkerien, tunnollisten ja suorittajien sairaudesta ja näiden henkilöiden vaarasta sairastua työuupumukseen. Työuupumuksella on emotionaalinen perusta, joten työssä koettu henkinen pahoinvointi edesauttaa sen kehittymistä. (Maslach & Leiter 1997, 23-37; Vartiovaara 1987, 22-

27.) Kertoja on hyvin varovainen, kun ryhtyy kertomaan kollegojensa työuupumustapauksista. Kesken haastattelun hän tarkistaakin minulta: ”Ethän kirjoita heidän oikeita nimiä” lisäten, että ”voit kyllä kirjoittaa mikä on julkisuudessa lehdessä ollut.” Ajattelen, että tämä varovaisuus saattaa johtua myös organisatiokulttuurista. Yksinäinen kertoo, että työuupumuksen huomaa työpaikalla vasta silloin, kun henkilö on jäänyt sairauslomalle. Työuupumussairauslomia ei käsitellä ja niistä ei puhuta ääneen työyhteisössä, ei myöskään johtoryhmässä.

... ”Musta täällä niin kuin työyhteisössä kauhean paljon ole niin kuin keskenään keskusteltu niistä se on vähän vaan niin, että näissäkin mitä mietin, että joku on vaan pois rivistä. Se on varmasti semmoinen asia, johon on vaikea mennä sanomaan tai keskustelemaan.”

Orienteatio

Yksinäisen työhistoria koostuu asiantuntijatehtävistä, eikä haastatteluhetkellä tehtävään sisälly henkilöstöjohtamista. Hänen toimenkuvaansa kohdistuu ristiriitaisia odotuksia luottamushenkilöstön ja eri sidosryhmien puolelta, mikä aiheuttaa jännitteitä. Yksinäiseltä vaaditaan siis tehtävässään poikkeuksellisen paljon stressin- ja paineensietokykyä. Päätäjillä on välillä epärealistisen suuria odotuksia Yksinäisen toimenkuvulle, eikä hän pysty kaikkia niitä työtehtävässään aina täyttämään. Yksinäinen toteaa, että hänen työtehtävänsä pitäisi organisoida uudelleen, jolloin työt tulisivat mahdollisimman tehokkaasti hoidetuksi.

Yksinäinen kertoo, että haastatteluhetkellä (vuonna 2011) työyhteisössä on yhtä aikaa sekä työuupumuksesta selviytyjiä että uupuneita, jotka eivät näytä selviytyvän työtaakastaan. Yllättävän moni Yksinäisen läheinen työkaveri on sairastunut työuupumukseen, mikä lisää jännitteitä työpaikalla. Yksinäinen kertoo, että työpaikalla vallitsee kireä ja sisäänpäin lämpenevä ilmapiiri. Työuupumustapaukset pidetään pienen piirin tietona eikä niistä puhuta työyhteisön sisä- eikä ulkopuolella. Ne aiheuttavat kuitenkin huolestumista työpaikalla. Yksinäinen nostaa esille luottamushenkilön (kunnanhallituksen puheenjohtajan) työuupumustapauksen, joka herätti työyhteisössä paljon keskustelua.

”No jossakin vaiheessa tässä (...) näytti minusta aika huolestuttavalta, kun moni tuntemani ihminen niin kuin sairastui, esimerkiksi [henkilön nimi]. Olin oppinut tuntemaan (...) [henkilön nimi] tämmöisenä peruspositiivisena rauhallisena vakaana positiivisena ihmisenä. Harva johtaja haluaa kuitenkaan tulla näin julkisesti esiin oman työuupumuksensa kanssa.”

Toinen työuupumustapaus, josta Yksinäinen kertoo, liittyy hänen hyvin tuntemaansa työkaveriin. Työuupumus, jota ei työyhteisössä havaittu, mutta pian kuultiin henkilön olevan psykiatrisessa hoidossa. Yksinäinen kertoo, miten huolestuttavaa oli havaita, miten yllättäen työuupumus vie ihmisen sairaalaan ja huonoon kuntoon.

” Se siinä vaiheessa mielisairaalassa ”....

Yksinäisen kertomuksen mukaan työuupumus on vaikea tunnistaa itsellä mutta myös työkaverilla. Kertojalle se on näyttäytynyt hermoromahduksena, masennuksena ja vainoharhaisuutena.

... ”Se on näyttäytynyt jonkunlaisena hermoromahduksena ja sitten tämmöisenä pitkänä masennuksena, että sitten niin, kun tämän [nimi] tapauksessa sitten tapahtui jonkunlainen romahdus ulkomaanmatkalla, jossa me oltiin yhdessä (...) ryhmän kanssa.”

”Se oli vähän semmoinen dramaattinen tapahtuma. Jonkunlainen vainoharhaisuus, että rupeaa kuulemaan muiden ihan viattomissa kommentteissa niin kuin syytöksiä itseään kohtaa sen olen huomannut monessa tapauksessa. Kai siihen liittyy tämmöinen jonkunlainen masennus tai toimintakyvyttömyys.”

Kolmas henkilö, jonka työuupumustapauksesta Yksinäinen kertoo, oli johtoryhmän jäsen toisessa kunnassa. Kiire ja aikapaineet aiheuttivat mahdollisesti Yksinäisen mukaan tälle johtoryhmän jäsenelle hankaluuksia selvitä ja jaksaa työssä. Työtehtävät viivästyivät, kun henkilö ei ollut työkunnossa.

”Niin tapausta en tunne mutta se [nimi] päällikkö niin sehän heijastu tänne meille ... sen piti järjestää monet asiat ilmeisesti viivästy osittain sen takia, se ihminen ei ollut siellä kunnossa.”

Yksinäinen kertoo vielä yhden tapauksen työuupumussairauslomalla olevasta henkilöstä, josta työyhteisössä ei puhuttu ääneen. Hänen sairauslomansa jatkuivat vuosia ja lopulta henkilö jäi kokonaan pois töistä.

... ”Oli vuosikausia sairastanut ja oli sairaslomalla. Ymmärtääkseni jonkunlaisella työuupumus lomalla.”

Resoluutio

Yksinäinen on nähnyt työyhteisössä useita työuupumustapauksia ja niiden seurauksia työyhteisölle. Yksinäisen oma työ on ajoittain ollut henkisesti raskasta, minkä seurauksena hän on kokenut väsymystä ja kuormittavuutta. Yksinäinen kertoo omasta riskistään sairastua työuupumukseen.

”Kyllä tässä työssä on semmoinen riski olemassa. Se tulee jotenkin sitä kautta, että tuolla on (...), joka odottaa ja olettaa, että minä teen asioita. Ja sitten on oma organisaatio ehkä luottamusmiesorganisaatiokin ja kun ei tiedä toistensa odotuksista. Niin tuota tavallaan pitäisi pystyä vastaamaan niin, kun moniin eri haasteisiin... Niin ehkä siitä tulee tämmöistä ristivetoa. Ehkä omat kokemukset ovat tämmöistä, että on kokenut kuormittavuutta.”

Yksinäinen osallistui johtoryhmän jäsenille suunnattuun valmennukseen ja teki pari kertaa sen aikana työuupumustestin BBI-15 mittaristolla. Testin avulla Yksinäinen kertoo ymmärtäneensä paremmin työuupumusta ja sen aiheuttajaa. Testi kertoi, että hänellä itsellään oli havaittavissa työssään lievää kyynistymistä. Testitulosten läpikäynti psykologin kanssa auttoi Yksinäistä tunnistamaan työuupumisen vaarat omassa työssään. Huoli omasta jaksamisesta oli aiheellinen.

”Minähän osallistuin silloin siinä kehittämishankkeessa [nimi] psykologin kyselytestiin BBI-15 työuupumusmittariston täyttöön. Sen kahteen kertaan täytin ja ne olivat minusta

ihan hyviä ja se psykologi antoi niistä palautteen ja siinä sitten oli jotakin havaintoja. Mitä siinä oli lievää kyynistymistä. Se tavallaan auttoi tunnistamaan itsessäänkin niitä asioita.”

Yksinäinen on kokenut työuupumuksen oireita, kuten unettomuutta ja työssä kuormittavuutta. Työuupumussairauslomalla hän ei ole kuitenkaan ollut.

”Itselläni ei ole tämmöistä työuupumusta ollut. Mutta varmaan jotain oireita minun omat kokemukset ovat, että tulee unettomuutta. Mutta ehkä omat kokemukset ovat tämmöistä, että on kokenut kuormittavuutta, vaikka sanotaan viime syksynä paljon asioita ja tuota jatkuva kiire ja tunne siitä, että aina on, kun illalla on tekemättömiä töitä enemmän kuin aamulla”...

Järvensivun (2014, 132) mukaan henkilön tarinaan vaikuttaa oleellisesti toisen ihmisen havainnointien ohella tarinat, joita toiset hänestä kertovat. Pyysin Yksinäistä kertomaan, onko hän haastatteluhetkellä havainnoinut johtoryhmän jäsenillä työuupumusta?

”[Nimi] olikin sitten vuorotteluvapaalla ja tuli selvästi sieltä latautuneempana takaisin... Tässä tapauksessa [nimi] ilmeisesti tunnisti itsessään nämä ja toimi sitten itse. Joku toinen ei ole sitä osannut itsessään huomata.”

Arviointi

Arvelen, että Yksinäisen kohdalla työuupumuskyselyn BBI-15 täyttäminen ja siitä saatu palaute oli hänelle hyödyksi havaita ajoissa työuupumuksen merkkejä. Yksinäinen ei ole ollut sairauslomalla työuupumuksen vuoksi, mutta kun työpaine oli kovimmillaan, hän koki uupumusasteista väsymystä ja lievää kyynistymistä sekä ajoittaista unettomuutta. Oma työ ei tuntunut yhtä tärkeältä, kuin ennen. Lisäksi asenne työtä kohtaan muuttui.

Yksinäinen ei kokenut kuitenkaan millään tavalla epäoikeudenmukaista johtajuutta itseensä kohdistuvana. Yksinäinen käsitteli ristiriitaisia työtehtäviin liittyviä asioita ennemminkin ulkopuolelta tulevien työn vaatimusten vuoksi, eikä hänellä asioihin ollut kovin suurta vaikutusvaltaa. Esimiehen johtajuuteen Yksinäinen on ollut erittäin tyytyväinen, sillä tarvittaessa hän on saanut esimieheltä tukea. Yksinäinen tiesi, että esimiehen tuki on aina olemassa ja sen turvin hän jaksoi asiointituntijatehtävissä, vaikka luottamusmiespuolelta tulisikin välillä moitteita.

Kooda

Yksinäisen kertomuksessa nousi esille useita työuupumustapauksia. Haastatteluhetkellä Yksinäinen ei tunne kokevansa työuupumusta, vaan odotti jo uusia työhaasteita.

Yksinäinen jatkaa työskentelyä tutkitussa kunnassa.

5.2.7 Auttajan kertomus

Nimen Auttajan kertomus on saanut tässä tutkimuksessa seuraavasta lauseesta: ”Jos pystyy olemaan tuolleen, vaikka ei muuta, kun kuuntelee ja nyökyttelee varmaan, on apua.” Auttajan mielestä ihmisen jaksamisen rajallisuus olisi tärkeä ymmärtää. Auttaja havainnollistaa kerronnassaan keskustelujen, kuuntelunsa ja avun antamisensa toisille johtoryhmän jäsenille.

”Kyllähän näitä keskusteluja käydään nytkin meidän johtoryhmässä... En tiedä onko ne mitenkä syvällisiä joskus jotain tällaisia, kun on joku tilanne, niin on ... [kunnan nimi] näitä touhuiluja.”

Auttajan kertomuksessa tarina suuntautui menneisyyteen ja omakohtaiseen kokemukseen työssä väsymisestä. Auttaja ei edellisessä työssään johtajana kokenut työtään merkitykselliseksi eikä saanut siitä uusia haasteita. Auttaja oli päättänyt etsiä uuden työpaikan, joka olisi ratkaisu hänen oman terveytensä ja hyvinvointinsa säilyttämiseksi. Auttajan kertomuksessa havahduttavaa oli kynnistyminen ja sen huomaaminen väsymyksenä, kun työ ei tukenut ammatillista itsetuntoa.

”Työnteosta, että ei ole tarkoituksenmukaista eikä palkitsevaa se työ niin, kun se tavaltaan meikäläisen väsyminen tullee siitä... Ei synny onnistumisen tunteita.”

Abstrakti

Ymmärrän kertojan työuupumusta hänen kuvatessaan työpaikkojen puhumattomuusongelmaa. Hän pyrkii tunnistamaan sen ajoissa ja estämään ettei työuupumusta syntyisi työpaikoilla. Auttajalla on omakohtaisia näkemyksiä ja havaintoja työuupuneista työntekijöistä. Auttaja on myös tunnistanut olleensa itse työuupunut, mutta hän ei ole kuitenkaan ollut sairauslomalla sen vuoksi. Auttaja kertoo, että hyvin läheinen työkaverikin saattaa peitellä työuupumustaan, joten sen tunnistaminen työyhteisössä on vaikeaa. Auttaja toteaa, että työuupumusta aiheuttavat tekijät ovat nähtävissä työpaikalla ja niihin pitäisi pystyä puuttumaan ajoissa.

... ”Työuupumukseen liittyvät niin kyllä ne ovat ihan havaittavissa ... pälyily ja tällainen käyttäytymisessä epävarmuus niin kyllä ne niitä on.”

Orientaatio

Muistellessaan työelämänsä vaiheita ennen vuotta 2008 Auttaja kuvaa kynnistymisensä ja väsymyksensä olleen syinä työuupumukseen. Työhön liittyi epäkoh-tia, ja Auttaja koki useasti jäävänsä vaille esimiehensä tukea. Lisäksi omat arvot tai työhön kohdistuvat toiveet jäivät toteutumatta. Druckerin (2000, 198 [1999]) mukaan silloin, kun yksilö joutuu työskentelemään organisaatiossa, jonka arvojärjestelmää ei hyväksy tai arvot eivät sovi yhteen yksilön omien arvojen kanssa, työntekijä turhautuu ja työnsuoritus jää heikoksi. Maslachin ja Leiterin (1997) mukaan tällainen arvoristiriita altistaa myös työuupumukselle.

...”Koinkin jossakin vaiheessa, että kun ei ollut selvää se, että mitä niin kun semmoinen tuki ei tullut johdon puolelta. ...jotain käskettiin tehdä ja sitten kun tehtiin niin sitten sitä tulosta ei haluttukaan niin arvot ei ollut kohdallaan”...

Auttaja koki, että hän väsyi, kun ei saanut työssä onnistumisen kokemuksia eivätkä johtamistyöhön liittyvät odotukset kohdanneet. Oma sitoutuminen työhön heikkeni ja sen seurauksena hän kyynistyi työtehtäviinsä. Hakasen (2011, 119) mukaan ihminen voi alkaa tuunata työtään myös siten, että vähentää ponnistelujaan työssään. ”Leipääntymisestä seuraa asenne: olen täällä vain töissä.” Tämä menetys näkyy työntekijässä ja hänen työnsä tuloksissa. Auttajan kertomuksesta on löydettävissä työssä kyynistymistä, tylsistymistä ja leipääntymistä, jotka ovat työuupumusprosessin oireita. Työ ei tuottanut Auttajalle työn iloa tai merkityksellisyyden kokemuksia, mikä johti työuupumukseen. Auttaja kertoo seuraavasti:

”Silloin tulee semmonen olokin siitä työn teosta, että tämä ei ole tarkoituksenmukaista eikä palkitsevaa se työ niin kun se on, tavallaan meikäläisen väsyminen tulee siitä. Minä olen semmoinen ja elän tämmöisistä onnistumista ja sitten asioiden eteenpäin menemisestä, jos niitä ei tapahdu niin se rupee vähän junnaamaan niin kun ajatusmaailmassakin”...

”Sehän on yksi, että käydään töissä mutta ei tehdä mitään ei tule mitään tämmöistä positiivista jälkeä ei synny niin se niin kun tylsistyttää ja joten hällävälää olo tulee ja tämmöinen minä olen kokenut sen työuupumuksen.”

Haastatteluhetkellä Auttaja kertoo huolestuneensa oman esimiehensä jaksamisesta. Auttaja ihmettelee, miten esimies jaksaa eikä työuuvu, todeten vaikka ”lunta tulee tupaan säännöllisin väliajoin luottamusmiesjohdolta.” Sen sijaan Auttaja on havainnut, että ylikuormitus tekee hänen esimiehestään vain tavallista hiljaisemman.

...”Hällä ei ehkä ole se, mistä se syntysi työuupumus mutta joskus näkee, että kyllä se, kun koittaa tietysti olla tukena taas omalle esimiehellekin, että voisiko jotain tehdä tai kun huomaa että kaveri rupee tai kaverilla on vähän vaikeampaa. Mennee silleen, että se ei ole läheskään niin puhelias, kun sillä on ahdistava tilanne.”

Työuupumuksen vaikeutta tunnistaa ja tunnustaa kuvaa Auttajan kertomus. Hän kertoo tunteneensa vatsaoireita pidemmän aikaa, mutta hänen oli hankala tunnistaa työuupumusta. Johtuiko uupuminen työstä vai avioerosta? Hän kuvaakin tilannetta näin:

”Vatsahappolääkkeitä söin, tosin siinä ehkä oli semmoinen seuraus, että kumpi sen aiheutti mutta mulla oli avioero jossakin vaiheessa ja se sattui suurin piirtein samoille ajoille.”

Komplikaatio

Auttaja siirtyy kertomaan nykyhetkessä olevasta ongelmasta. On ongelmallista, kun yhdessä kunnassa esimiehellä ei ole johtajuustaitoja. Auttaja tekee myös itse tälle esimiehelle töitä, mutta vain osa-aikaisesti. Hän perustelee näkemystään, että esimiehen johtamistapa ja siihen liittyvät ristiriidat aiheuttavat johtoryhmän jäsenille työuupumusta. Auttaja kertoo, että työuupumusta ei oteta todeksi, eikä

sitä tunnisteta ajoissa, vaikka merkit ovat näkyvillä. Kaikki kolmen kunnan johtoryhmän jäsenet tietävät, että johtoryhmän jäsenistä useampi on työuupumus-sairauslomalla. Kunnissa asiasta ei puhuta ääneen, vaikka yhteisten töiden viivästyminen ja osittainen tekemättä jääminen aiheuttaa kitkaa.

... "[Nimi] toisessa kunnassa, kun miettii, niin onhan se varmaan ollut pitemmän aikaa se homma siellä, että miten se on siihen johtanut... [virkanimike] oli siinä uuvuttaja."

Auttaja nostaa esille ihmisten johtamisen suoran vaikutuksen työuupumukseen ja arvelee, että työuupumus voi olla seurausta huonosta johtamisesta.

" Ei se [nimi] tainnut olla ihmissuhdetaitoinen. Kyllä työuupumus voi tulla johtamisen puolelta."

Resoluutio

Auttaja nostaa esille esimiehen ja johtamisen merkityksen työuupumuksen ennaltaehkäisyssä. Auttajan kertomus osoittaa, että uskallusta avoimeen keskusteluun tarvittaisi, että hiljainen tieto johtoryhmän jäseniltä saataisiin näkyväksi (ks. lisää Nonaka & Takeuchi 1995; Aaltonen & Heikkilä 2003, 12). Auttajan kertomus kuvaa, että työhyvinvointia voidaan parantaa, kun johtamisessa huomioidaan ihminen paremmin. Tällöin työuupumustapauksiin pystyttäisiin vaikuttamaan ennaltaehkäisevästi. Auttaja toteaa, että hänen havaitsemisensa työuupumustapauksissa esimies toimi liian myöhään, jos ollenkaan.

"Yleensä toimii liian myöhään, jos toimii ollenkaan."

Arviointi

Auttajan edellinen työtehtävä oli henkisesti kuormittava. Leipääntyneenä työhönsä Auttaja ei toiminut johtamistyössään tarmokkaasti, eikä uudistushakuisesti, vaan etsi uutta mahdollisuutta työllistyä muihin kuntiin. Auttajan työuupumuskertomus oli tulkintaa työuupumusprosessin eri vaiheista ja työuupumuksen tunnistamisen vaikeudesta. Hän sinnitteli edellisessä työtehtävässään.

Kooda

Haastatteluhetkellä hän kantoi huolta enemmän muiden johtoryhmän jäsenten työhyvinvoinnista ja työssä jaksamisesta. Hänellä oli esimiehen tuki, ja ei kokenut työuupumusta, mutta hänen työpäivänsä venyivät pitkälle iltaa. Näin hän kertoo:

"Työpäivät venyvät ja pelkästään päiväaikaan aina tule niitä töitä tehtyä, vaan välillä niitä tulee kotonakin tehtyä. Kun porukat ovat nukkumassa niin läppäri syliin ja sitten tehdään jotakin esitystekstejä."

Auttaja jatkaa työskentelyä tutkitussa kunnassa.

5.3 Selviytyjäkertomukset

Nimesin Selviytyjiksi ne työuupumuskertomukset, joissa ilmeni omakohtainen kokemus työuupumuksesta. Selviytyjät ovat olleet työuupumussairauslomalla, joka on diagnosoitu masennussairauslomaksi. Selviytyjät tunnistavat työuupumuksen vaikutukset elimistöön ja hyvinvointiinsa. Selviytyjät eivät kyseenalaista työuupumusta. Työuupumuskokemus on saatettu kokea jopa loppujen lopuksi positiivisena prosessina, josta on opittu selviytymään. Selviytymiskertomuksiin on liittynyt työyhteisön johtamisristiriitoja ja esimiehen tuen puutetta, minkä vuoksi työuupumus koetaan epäoikeudenmukaiseksi ilmiöksi. Luottamus on kärsinyt ja yhteistyössä on ollut ajoittaisia johtamisongelmia. Sinnittelijöitä ja Selviytyjiä yhdistävät kertomusten ristiriidat, jännitteet ja odottamattomat asiat, jotka kuuluvat kertomusten ytimeen. Työuupumus on vaikeasti tunnistettavissa ja tunnustettavissa myös itsellä, mutta siitä ei mielellään puhuta työyhteisössä, sillä jaksamattomuutta ei haluta näyttää.

5.3.1 Uhrautujan kertomus

Nimensä Uhrautuja sai tässä tutkimuksessa kertomuksestaan, jonka mukaan hän huolehtii liikaa toisten tekemisestä jättämisestä. ”Oma elämä on kohtuullisen hyvin mutta ... sitä masennusta tai stressiä ja uupumusta aiheuttaa...”. Uhrautuja huolehtii lähes kaikesta muusta, mutta ei itsestään. Uhrautuja kertoo sisäistäneensä tunnollisen suorittajamallin lapsuudestaan alkaen. Työelämässä hän tuntee huonoa omatuntoa, ellei työtehtävät ole kunnolla tehty. Hän pyrkii työssään täydellisyyteen (perfektionisti), ja huolehtii asioita työssä ja kotona muiden puolesta.

Abstrakti

Uhrautuja on työskennellyt pitkään kuntatyössä. Nykyiset työtehtävät ovat haasteellisia asiantuntijatehtäviä ilman henkilöstön johtamisvastuuta. Hänen toiveenaan olisi palata työtehtäviin, joista aikoinaan aloitti kunnassa. Mieluisaa olisi sitten aikanaan jäädä niistä tehtävistä eläkkeelle. Haastatteluhetkellä hän itse kokee olevansa johtoryhmän jäsen, mutta ei tunne oikeasti kuuluvansa joukkoon. Häntä arveluttaa pärjääminen, riittäminen sekä negatiiviset tunteet ja uupumus. Uhrautuja kertoo:

”Kun halua olla ja toimia omana itsenään sellaisena, kun on niin sitten semmoinen olo, että onko se sitten, pärjääkö sillä. Ja vastaanako se niitä odotuksia ja kokeeko jotenkin, että on erilaisia odotuksia muilta, että kyllä se riittämättömyys se varmaan on oleellinen niin, kun siinä mikä voisi uupumusta aiheuttaa.”

Uhrautuja pelkää työelämässään pettymyksiä, joista hän kertoo seuraavaa:

”Täytyy sanoa, että välillä nousee pintaan semmoiset negatiiviset tunteet. Ja semmoinen olo tulee vähän niin kun, että kyllä varmaan huonosti käy. Kun tietää että on ollut näitä pettymyksiä eri tilanteissa.”

Orientaatio

Uhrautuja kertoo, että oma kokemus esimiehen riittämättömästä tuesta on vaikuttanut myös Uhrautujan negatiiviseen käytökseen. Esimies on organisatiomuutoksen aikana pyrkinyt siirtämään hänet työskentelemään toiseen kuntaan, mutta Uhrautuja ei ollut valmis. Näin hän kertoo:

...”On esimerkiksi minuun loukkaantunut aikanaan siitä, että kun ne [kuntien] päällikön virka ja ne järkkäsivät sen pätevyysvaatimuksetkin tavallaan niin, että mulla olisi ollut pätevyys ja en hakenut. Se on vaikuttanut negatiivisesti”...

Komplikaatio

Työuupumuksen syynä oli myös usein oma arki. Uhrautuja kertoo, että työ ei yksin ollut työuupumuksen aiheuttaja ja työuupumus ei ollut myöskään Uhrautujan mielestä oikea sana. Uhrautuja kertoo lääkärintodistuksen masennuskoodista, jonka yhteydessä työuupumuksesta ei mainita mitään.

”Virallinen nimi sairaslomassa onkin masennus. Ei siinä työuupumuksesta puhuta. Kyllä olen sitä mieltä, että minun kohdalla se ei sinänsä ole oikea sana. Koska, jos siellä puhutaan työuupumuksesta niin kyllähän siitä saa sen käsityksen, että se on nimenomaan pääosin ja ainoastaan työstä johtuva uupumus. Ja ei se mulla ainakaan niin ollut se oli vain niin, kun osakokonaisuutta.”

Sanotaan, että uupunut työntekijä on taitava pitämään yllä kulissia, ja usein uupuminen tulee yllätyksenä jopa kollegoille. Uhrautujan kertomuksesta ilmenee, että hän on väsynyt haastatteluhetkelläkin eikä kertomuksen mukaan saa nukkutua riittävästi. Työpaikalla koettu jaksamattomuus ei välttämättä ole työn aiheuttamaa, vaan se on normaalia arkiväsymystä tai -uupumusta.

”Väsymystä on toki nytkin. En tiedä mistä johtuu mutta mulla on edelleen se nukkuminen, että mä tarvitsen aika paljon unta. Aika usein otan päiväunet, kun menen töistä.”

”Itse asiassa minä olin välillä poissa tässä myöhemmin, koska minulle tuli vähän semmoinen olo, kun tuli niitä fyysisiä oireita. Kun toisaalta palaa töihinkin takaisin niin kyllä se tarkoittaa, että siinä pitää jotain muuttua. Toki yksi on mikä siinä pitää muuttua, niin varmaan pitää se oma suhtautuminen asioihin sekin pitää muuttua.”

Uhrautuja kertoo, että hänen kohdallaan uupumus liittyi muihin murheisiin, joita hän kantoi mukanaan. Huolet vaikeuttivat työssä jaksamista.

.... ”Ei se niin yksinkertaista aina ole. Mutta että kyllä aina välillä tuntuu siltä, että joskus on semmoinen olo vähän, että sitä liikaa silleen, että sitä huolehtii ja ajattelee että ei sitä pitäisi koko ajan. Mutta tuntuu, että murheet maailman asioistakin tullee niin kovana, että ahdistaa.”

Merkillepantavaa oli, että haastattelun aikana Uhrautuja käytti sanaa uupumus, mutta ei työuupumus. Jo vuosi aikaisemmin Uhrautuja kertoi olleensa uupunut, joten fyysiset merkit olivat hänelle tuttuja. Hän tunsi fyysisiä oireita, vaikka kertoi pitäneensä kunnostaan huolta säännöllisesti lenkkeilyllä. Uupumustilanteeseensa Uhrautuja kertoi havahtuneensa, kun nukkuminen ei onnistunut ja tuli

erilaisia oireita sekä mielen valtasi riittämättömyyden tunne. Kokemuksen seurauksena jäi pelkoa, ettei tule jaksamaan ja ettei saa nukutuksi, jonka seurauksena oli unihäiriötä. Näin hän kertoo:

”Mulla oli uupumus ja siitähän on aikaa semmoinen toistakymmentä vuotta. Se oli työ, ihmissuhteet, omatalous siis ne kaikki kolme tavallaan mitkä sen yhdessä aiheutti. Mulla se uupumus kuitenkin lähti siitä, että se tuli hyvin fyysisesti... Pitkään ajattelin; niin kun minä huolehdin kunnostani, käyn lenkillä ja tavalla niin, kun sillä jaksaa, kun huolehtii siitä. Oli vahva usko siihen ja minähän en mitään lääkkeitä syö ja tämmöinen ja sitten mulla itse asiassa työkaveri oli loppujen lopuksi, joka varmaan potki ihan oikeasti, että jotain kannattaisi tehdä. Sehän tuli niin, kun tavallaan esille ja varmaan lopullinen niitti on se, että kun nukkuminen menee. Että ei tosissaan niin, kun tuntuu että ei kunnolla nuku ollenkaan.”

Voimakas väsymys johti fyysisiin oireisiin.

”Niin se väsymys ja kaikkia fyysisiä oireita, että rupesi tulemaan semmoinen olo, että tuntuu että kuolee tähän paikkaan. Tuli kaiken maailman semmoisia oireita ja kun uskoi sen, että meni lääkärille. Mutta siinäkin oli vielä ensin hämmästynyt, että helkutti kun mulla on kaikenlaisia vaivoja. Sitten laitetaan tekemään paperille jotain masennustestiä. Sitten tosissaan se oli aika kova kynnyksensä hyväksyä se, että kun se tavallaan menee tietyn yli ja tulee erilaisia oireita.”

Uhrautuja kertoo, että väsymys tuo haastavia tilanteita työpaikalle. Hänen on vain pakko hyväksyä, ettei jaksaa. Asiantuntijan apu on auttanut, kun on voinut puhua (ulkopuolisen ihmisen) kanssa väsymyksestä ja ongelmista.

”Väsymystä et siinä on oikeasti pakko hyväksyä se, että myös lääkkeitä tarvitaan niin, kun tiettyssä vaiheessa se oli se aika kova kynnyksensä. Ja se terapiaa en ole kokenut mitenkään vastenmieliseksi, jos menee jonkun ihmisen kanssa puhumaan ongelmistaan.”

Arviointi

Uhrautujan työhön liittyi usein paljon epävarmuutta ja henkistä työpainetta, jonka seurauksena hän uupui. Uhrautujan kertomuksesta on löydettävissä työuupumuksen oireet. Uhrautuja epäili selviytymistään, vaikka työskenteli mahdollisimman täydellisesti, mutta silti hän tunsu syyllisyyttä omasta toiminnastaan, kuten sairauslomistaan. Hän ei myöskään saanut tukea esimieheltään. Kertomuksesta paljastui, että työtehtävien hoitoon liittyi riittämättömyyden tunnetta, ja selviytymisen tuskaa. Ammatillinen itsetunto heikkeni kamppaillessa riittämättömyyden sekä työssä selviytymisen kanssa, ja ammattiyylpeys kärsi.

”Työssä oli varmaan ne asiat, että se tavallaan se just se riittämättömyyden tunne ja ettei selviä.”

Kun ihminen uupuu emotionaalisesti, hän saattaa sitoutua työhönsä liian tunneperäisesti, antaen itsestään liikaa ja kokiensa musertuvansa toisten ihmisten emotionaalisten vaatimusten alle. Tämän seurauksena hän saattaa vältellä tilanteita, joissa joutuu olemaan tekemisissä toisten ihmisten esimerkiksi työkavereiden kanssa (Maslach & Jackson 1981; Maslach 1982, 3–6). Vartiovaaran (1987, 143)

mukaan paineet eristävät ja siitä on haittaa ihmiselle itselleen. Eristäessään itsensä vaarana on jäädä jumiin synkkiin ajatuksiinsa. Emotionaalinen uupumus saattoi näkyä siinä, että kertoja eristäytyi muun muassa kahviporukasta.

”Kiinnittää huomiota silloin, jos käy niin että tietyssä vaiheessa esimerkiksi minä en käynyt kahvilla.”

Uhrautuja pitää hyvänä, että uupumuskokemuksen jälkeen tunnistaa itsessään uupumuksen hälytysmerkit. Sen sijaan tulevia unihäiriöitä hän pelkää.

”Hyvä puoli uupumuksesta, kun sen kerran on ollut, että tavallaan ne hälytysmerkit ja muut niin sen se opetti, että niitä tavallaan tunnistaa. Eniten pelottaa, jos joskus tulee semmoinen, että jos tulee unihäiriöitä. Jotain niin pelkää tavallaan, että tulee se kierre, että rupee miettiä ja muistaa miten se oli. Ja jos rupee niitä pyörittämään päässään niin siinä helposti käy niin että hittovie sitä ei nuku ollenkaan.”

Useamman vuoden ajan Uhrautuja on kokenut uupumista hyvin erivahvuisesti. Kertomuksen mukaan on käynyt uupumusprosessin pohjalla (masennus). Työuupumuksen ja masennusoireiden välillä on vastavuoroisuutta (ks. Ahola & Hakkanen 2007). Uhrautuja kertoo puhumisen tärkeydestä työpaikalla. Uhrautujan mukaan uupujan itse on hyvä puhua uupumuksesta, sillä tällöin työpaikalla voi kertojan mukaan työyhteisöltä saada ymmärrystä. Uupumusta ei tulisi nähdä yksilön ongelmana vaan koko työyhteisön yhteisenä asiana. Tällöin esimerkiksi sairausloman jälkeen työhön paluu voisi olla helpompaa. Uhrautuja kuvaa, että kyräily ja negatiivinen asenne työpaikalla uuvuttavat uupuneen helposti uudelleen. Näin hän kuvaa työkavereiden merkitystä ja puhumisen tärkeyttä.

”Työkaverien suhtautuminen se on ihan oleellinen sitten, jos palaa työelämään ja tuota uupumuksen takia niin kyllä se, jos se on kauhean negatiivinen ja kauheata kyräilyä tai muuta niin eihän se edistä sehän helposti vetää takaisin.”

”Kyllä se vastaanotto takaisin on tärkeitä. Musta on varmaan sekin, että siitä pystyy puhumaan työkavereiden kanssa, niin se auttaa asiaa. Myös sen uupuneen itsekkin on hyvä pystyä puhumaan siitä niiden kanssa ei se ainakaan, sillä että ei puhuta siitä mitään muuta se ei ainakaan edistä sitä asiaa.”

Kooda

Uhrautuja pohtii omakohtaista työuupumustaan. Uhrautuja toteaa, että työssä on välillä jopa hyvä mieli ja työ ei ole stressaavaa.

”No itse asiassa sitä työuupumusta työn osalta mietin. Eihän tavallaan silleen semmoista ole mutta että mulla on koko ajan ristiriitainen tuo työ olo. Välillä, että niin kun tuntuu ihan mukavalta. Nauttii ja välillä on ihan helpottava olo. Nyt ainakin semmoinen olo, välillä että mä en näe kauhean stressaavana työtä.”

Uhrautuja ei ole enää työelämässä.

5.3.2 Taakankantajan kertomus

Taakankantaja on saanut nimensä tässä tutkimuksessa siitä, kun hän huomasi kuntajohdossa tehdyt virheet ja sen, että niiden korjaaminen oli vaikeaa. ”Mentiin itse liian kevyin askelin, että me ajateltiin, että organisaatio tulee juttuun ilman noita työntekijöitä.” Johtajat eivät ymmärtäneet, mitä henkilöstön irtisanomiset ja yt- neuvottelut (yhteistoiminta) tarkoittivat ja mitä henkisiä seuraamuksia toimenpiteistä seurasi organisaatiolle. Työyhteisössä pelättiin uusia yhteistoimintamenettelyjä, vaikka edellisetkin oli hoitamatta. Taakankantaja kertoi, että työssä tilanteen kriisiytyessä hän haki itselleen psykologilta apua. Käydyt keskustelut vahvistivat häntä, sillä hän sai mieleltään painavat vaikeat asiat pois pohtien elämänsä muita rooleja: ”Mitä muuta, kun se kunnanvirkillijä. Äiti, sisko ja ystävä ja ne ajatukset, kun sai käytyä läpi, niin jotenkin putosi niin kuin taakka hartioilta.” Taakankantaja oppi luopumaan taakoistaan (Hellsten 1998, 170).

Abstrakti

Taakankantajan työhistoria on koostunut kuntapuolen johtamistehtävistä. Johtoryhmätyöskentelystä on kokemusta useita vuosia useamman kunnan palveluksessa. Tämän hetkiseen työtilanteeseensa Taakankantaja on erittäin tyytyväinen. ”Täytyy sanoa, että se 20 vuotta oli silleen riittävä ja täytyy tunnustaa, miten kivaa on, kun ei ole niitä alaisia.”

Taakankantaja joutui selvittämään vaikeaa työtehtävää. Hän koki, että häneen kohdistui tuona aikana työyhteisön kannalta aiheettomia raskaita syytteitä, joilla oli vaikutusta hänen työuupumukseensa. Taakankantajaa kuormitti se, että hän ei kokenut saavansa esimieheltä tukea ja ymmärrystä työtehtävien hoidossa. Sen sijaan hän koki jäävänsä pulassa yksin.

Taakankantaja on kokenut työuupumuksen edellisen kuntatyön aikana. Työuupumukseen liittyvistä havainnoistaan ja kokemuksestaan Taakankantaja toteaa: ”Me voidaan kahvipöydässä kertoa, että mulla on niin paljon töitä et minä en taho saada unta ja minä uuvun.” Taakankantajan näkemyksen mukaan kulttuurissamme on helpompaa ja kunniakkaampaa sanoa uupuvansa työstä kuin yksityiselämästä, vaikkapa murrosikäisen lapsen aiheuttamista valvomisista.

”Meidän kulttuurissa on niin, kun kunniakkaampaa uupua työstä, kun uupua yksityiselämästä. Että tuota mieluummin se uupuminen, joka saattaa suuremmalta osin aiheuttaa yksityiselämästä, niin se pistetään joskus työelämän piikkiin siitä syystä, koska se on meillä luterilaisessa kulttuurissa, se on kunniakkaampi tie. Että on se aika iso asia mutta pienempi asia kuin uupua siitä raskaasta kotielämästä.”

Työuupumus on häpeätunteiden sävyttämä ilmiö.

”Kyllä se on myös kuitenkin häpeä, koska meillä arvostetaan sitä, että jaksaa ja ei kun lenkille vaan ja pirteyttä kehiin kyllä siinä tulee varmasti myös itsesyytöksiä, jos ei täysin narsisti ole ja näe aina sitä vikaa toisissa.”

Taakankantaja toteaa, että kuntatyössä työntekijöillä on oikeus sairastaa työuupumusta rauhassa ja euroja ei lasketa samoin kuin yksityisellä sektorilla.

”Annetaan kuitenkin ihmiselle oikeus sairastaa. Täällä me kuitenkin saadaan julkisesta pussista palkkamme.”

Orientaatio

Kertoessaan työuupumuksesta Taakankantaja tulkitsee ja muistelee menneisyytään ja johtajien tekemiä mahdollisia virheitä. Kaiken oman kiireen ja hektisen työn ohella tulisi johtajan jaksaa kantaa huolta myös työntekijöiden hyvinvoinnista. Taakankantajan kerronnan mukaan työnantaja voi tehdä näissä tilanteissa virheitä, joiden seuraukset näkyvät työpaikalla pitkään.

...” On ollut kerta kaikkiaan raskas. Me ei ymmärretty sitä henkistä puolta mikä isku se oli sille organisaatiolle, joku rakennusporukka siitä sanotaan, että ei tarvitse huomenna tulla se on sillä siisti. Puheet, että halutaan täältä kaikki irtisanoa, täällä ei ole ketään muita töissä, kun ne itse. Haluttiin loukata ja aiheuttaa pahaa mieltä niin se on kyllä vaikeata”...

Tunnistaako Taakankantaja oman työuupumuksensa?

”No tuota kyllä se oli aika lähellä työuupumusta.”

Komplikaatio

Taakankantajan edellinen esimies oli alkoholisti. Hoitoonohjauskaan ei ollut muuttanut tilannetta. Taakankantaja kertoi, että pelotti mennä työhön, sillä esimies käyttäytyi kertomuksen mukaan välinpitämättömästi. Åhman ja Neilimo (2015, 59) vertaavat kyynisesti ailahtelevasti käyttäytyvää johtajaa perheessä arvaamattomasti käyttäytyvään alkoholistiin. Ihmiset varovat ja pyrkivät sopeutumaan tilanteeseen. Taakankantaja muistelee mennyttä aikaa, jolloin uupumusta aiheutti:

”Mulla on ollut yksi esimies [nimi]. Niin se on ollut myös hyvin vaikea asia, kun kunnan ylin virkamies on alkoholisti. Tosi vaikeata aikaa, jolloinka vähän pelotti mennä töihin... Se on kyllä työyhteisölle yksi raskaimpia asioita, jos on ylin pomo alkoholisti.”

Taakankantajan kertomuksen mukaan lisäksi hänen työntekijällään oli salasuhte esimiehen kanssa. Tämä aiheutti Taakankantajalle uupumusta ja mielipahaa. Työyhteisön ihmissuhteissa voi olla jännitteitä, joita ei haluta kohdata. Hellstenin (1998, 115-116) mukaan ongelman käsitteleminen voisi olla liian vaarallista esimerkiksi silloin, kun johtajalla on suhde alaisen kanssa. Asiasta ollaan tietoisia, mutta siitä ei puhuta. Alainen koetaan johtajan suosikiksi ja hän ohittaa palkitsemisessa muut. Muut vaikenevat tilanteesta, mutta kokevat mustasukkaisuutta, epätoivoa, loukkautuneisuutta ja katkeruutta. Juutin (2013, 62) mukaan esimies menettää johtajuuden ja otteensa työyhteisöön, jos hän luo ympärilleen työpaikan rakkaussuhteita.

”Olen joutunut sellaiseenkin tilanteeseen, että tällaisen ihmissuhde mikskä sitä nyt kuttus mutta että ylin pomo ja sitten taas minun alainen seurusteli mutta salaa keskenään. Niin sitten kun tuota tällaiseen välikköön joutuu, niin minulle jotkut varoittivat, siihen paikkaan mennessä, että kyllä joudut vaikeaan välikäteen. En kyllä sitä silloin vielä ymmärtänyt mutta se kyllä valkeni myöhemmin.”

Taakankantaja kertoo, että hänelle tuli henkisten oireiden seurauksena myös fyysisiä seurauksia ja hänestä tuli iloton. Työn ilo hävisi ja työhön ei millään jaksanut mennä.

... ”Silloin oli niin vaikeata mennä töihin, että kyllä se itselläkin näkyi. Joskus tuli flunssa ihan siitä syystä, että kun ajatteli että en jaksakaan mennä sinne. Se oli niin piinallinen se ilmapöly siellä työssä.”

Hakasen (2011, 119) mukaan vastuullista työtä tekevä voi ajautua leipääntymiseen, kun hän ei saa uurastuksestaan ja aikaansaannoksistaan tunnustusta eikä kiitosta. Taakankantaja työssään joutui usein olemaan puolustuskannalla. Taakankantajan työuupumukseen liittyi esimiehen tuen puute, mikä murensi hänen hyvinvointia ja työmoraalia. Johtajuudessa hän koki jäävänsä asioiden kanssa yksin.

”Kun ei saanut esimieheltä tukea vaan täytyi jotenkin olla niin, kun puolustuskannalla puolustautua.”

Taakankantaja muistelee edellistä virkatehtävänsä toisessa [ei tutkitussa] kunnassa ja siihen liittyvää esimiehen huonoa johtajuutta sekä sitä, että enää ei jaksaisi.

”Työvuodet kaikki, sillä tavalla osa vahvistaa ja osa heikentää mutta musta tuntuu, että en itse jaksas valtavaa taistelua, en kerta kaikkiaan jaksas enää.”

Arviointi

Kinnunen ja Mäkikangas (2012, 85) toteaa, että ammatillisen itsetunnon heikkeneminen merkitsee, että yksilöllä on taipumusta arvioida kielteisesti niin omaa työssä suoriutumistaan kuin tietojensa ja taitojensa riittävyttä työstä selviämiseen. (ks. myös Kalimo, Hakanen & Toppinen-Tanner 2006; Maslach ym. 2001; Schaufeli & Enzmann 1998). Taakankantaja koki oman työntekijänsä ja esimiehen toiminnan olleen epäoikeudenmukaista häntä kohtaan. Tämän seurauksena hänen ammatillinen itsetuntonsa saattoi heiketä ja myönteiset tunteet työtä kohtaan vähenivät. Åhman ja Neilimo (2015, 62) nostavat esille johtajien henkiset haavat ja kysymyksiä esimerkiksi siitä, millaisia tunteita johtaja luo ympärilleen. Pelkoa vai stressiä? Kokeeko esimies häpeää omasta toiminnastaan? Taakankantaja kertoo, että kun hänet siirrettiin eri yksikköön, hän koki tullessaan hylätyksi ja uupui työssään. Rajua on Hakasen (2005, 185) mukaan uhka työntekijän voimavaroille, kun oma työ loppuu ja siirto ylhäältä päin tulee päätökselle. Taakankantaja on siis kokenut työuupumusprosessin eri oireet, ja lopulta ammatillisen itsetunnon laskun. Näin hän kertoo:

”Alaisen että esimiehen kohdalla tulee semmoista kummallista pompotusta. Semmoista vähättelyä niin tuot se saa ihmisen itsetunnon niin heikoille.”

Työuupumusta ja uupumusta koskevan ihmisen itse on vaikea löytää sanoja kuvaamaan työuupumustaan (Kaskisaari 2004b).

”Silloin koin jotain sellaista, jota vois ehkä nyt työuupumukseksikin kutsua. Ja sitten tuli ja se on sitten pahinta, kun ihminen tarvitsee arvostusta, se tarvitsee sitä tunnetta, että minä olen tässä työyhteisössä sen arvostettu jäsen ja toiset kuuntelevat mitä mulla on sanottavaa ja tuota kukaan ei toivo minulle pahaa.”

Taakankantaja kävi työterveyshuollossa kertomassa lääkärille työuupumuksestaan. Hän oli itkuinen eikä saanut nukuttua. Huomionarvoista on, että kielteinen suhtautuminen työhön ja työuupumus tulivat Taakankantajalle aina samaan vuoden aikaan.

”Kyllä minä pari kertaa sen pitkän työjakson aikana kävin sitten kunnanlääkärillä puhumassa, että minä en saa nukuttua ja itkettää kauheasti. En jaksa mitään... Minä menin lääkärille puhumaan siitä työuupumuksesta, kun oli ne pienet lapset. Ja se oli aina se kunnallisvaalivuosi, kun masentaa. Kolme kertaa aina neljän vuoden välein silloin kun oli kunnallisvaalit, niin silloin huomasin sen yhtäläisyyden.”

Taakankantaja kertoi käyneensä työtilannetta läpi lääkärin kanssa, minkä seurauksena hänelle kirjoitettiin lyhyt sairausloma.

”Sain pari päivää sairauslomaa. Sain nukuttua ja sen jälkeen, kun olin saanut nukuttua, sitten aina maailma näytti heti kirkkaammalta. Pieniin asioihin vaikuttamalla ja niihin asioihin vaikuttamalla mihin voi. Sain purkaa sille lääkärille tunteja, niin se oli iso asia ja tuntui, että toi oikeasti niin, kun ymmärtää että mulla on tosi paha olo niin joku tämä möinen yksittäinen tuki, joka voi tulla lääkäriltä tai sitten perheen tuki.”

Åhmanin ja Neilimon (2015, 59) mukaan johtajan tulisi varoa menetystilanteissa katkeroitumista ja kyynistymistä. Nämä tunteet ovat tarpeellisia, mutta yhtä tärkeää on kielteisten tunteiden kääntäminen uudelleen menestykseksi. Taakankantaja selvisi työuupumuksesta ja edessä oli uudet työhaasteet.

Kooda

Taakankantaja kertoi yksinäisyydestään ja esimiehen tuen puutteesta johtamistyössään. Hän havainnollisti joukon erilaisia perättäisiä tapahtumia, jotka liittyvät myös muiden ihmisten hänelle aiheuttamiin työuupumustuntemuksiin ja johtamistyössä koettuihin syytöksiin. Kertomuksesta ilmeni voimattomuuden kokemusta ja työn mielekkyyden puutetta, jotka aiheuttivat kyynistymistä ja ammatillisen itsetunnon laskua.

”Itseensä kohdistuu tällaisia aiheettomiakin syytöksiä ja on niin, kun se olosuhteitten orja. Tietää, että ei voi lähteä mihinkään. Niin kyllä se näköalattomuus on se mikä niin, kun tuo sitä niin, kun sitä uupumusta ja toivottomuutta, että ei tästä taida nyt kyllä tulla mitään.”

Taakankantajan kertomus kuvaa sitä, kuinka hän pyrki viimeiseen saakka selviämään työuupumuksestaan omin avuin, mutta lopulta apua oli pyydyttävä työpsykologilta. Taakankantaja kertoi olevansa haastatteluhetkellä huolestunut, oman ja toisen yhteistyökunnan johtoryhmän jäsenten väsymisestä. Tämä näkyy esimerkiksi siinä, miten kollegalle puhutaan johtoryhmän kokouksissa.

... ”Kärjekkäästi asioita ilmaistaan ja selvästi ollaan niin, kun semmoisia väsyneitä, kylästyneitä ja unohdetaan se aikuisen rooli.”

Taakankantaja muistuttaa kertomuksensa loppuksi työuupumuksen ja masennuksen erosta ja siihen liittyvästä rajanvedosta ihmisen elämässä. Hän toteaa, että masentunut ei jaksa nousta sängystä ylös, mutta työuupumus on työn aiheuttama. Siksi ne eroavat toisistaan.

”Työuupumus on eri asia, kun masennus. Sanotaan, on tarpeeksi masentunut, ei jaksa nousta sängystä ylös.”

Taakankantaja jatkaa työskentelyä tutkitussa kunnassa.

5.4 Puolustajakertomukset

Nimesin Puolustajiksi ne työuupumuskertomukset, joissa työuupumusta ei kyseenalaisteta. Työuupumussairausloma on sairausloma muiden joukossa. Puolustajat ovat toisen asemaan helposti eläytyviä ja asettuvat tukemaan työuupujia. Heidän mukaansa työuupumus on myös organisaation yhteinen asia ja ongelma (ks. myös Jantunen ym. 2001, 59). Puolustajat toteavat, että työuupumuksen tunnistaminen omakohtaisestikin on vaikeaa.

5.4.1 Muutoksenhakijan kertomus

Nimen Muutoksenhakijan kertomus on saanut tässä tutkimuksessa siitä, että edellisessä työssä tehty sopimus antoi mahdollisuuden jättää taakse työtehtävät ja jäädä *hetkeksi kotia*. Edessä oli uusi tilanne, joka antoi aikaa kaikessa rauhassa etsiä uutta työtehtävää. Poismuutto paikkakunnalta tuli mahdolliseksi ja uuden kuntatyöpaikan Muutoksenhakija valitsi seuraavilla perusteilla: ”Minä menin sinne, minne minut ensimmäisenä valittiin ja vielä täydellä yksimielisyydellä.”

Abstrakti

Muutoksenhakijan omalla kohdalla iso työelämän muutos on ollut siirtyminen kunta-alan työtehtäviin. Tässä haasteena on ollut henkilöstöjohtamisen opettelu.

Orientaatio

Kunnan virka tuli hakuun ja Muutoksenhakija päättää hakea sitä. Työ on mielenkiintoinen ja mieleinen. Muutoksenhakija saa esimieheltä tarvittaessa tukea tehtävän hoitamiseen. Muutoksenhakija on ollut johtoryhmän jäsen vuodesta 1998 alkaen. Hän on kuunteleva johtaja, jolla on haastatteluhetkellä johdettavanaan vähemmän ihmisiä kuin aiemmassa työpaikassa.

Muutoksenhakijan mukaan työuupumus näyttäytyy työpaikalla työtehtävien viivästymisenä ja poissaoloina. Lisäksi työuupumus oireilee työntekijän väsymyksenä ja uupumuksena. Muutoksenhakija on huolissaan ilmiöstä, sillä hän näkee työuupumuksen työyhteisön kollektiivisena ongelmana, jolloin myös henkilöstötuottavuus kärsii. Tämä vie energiaa muilta työyhteisön jäseniltä, kun uupuneita tuetaan, autetaan, ymmärretään ja kuunnellaan työaikana.

”Henkilö on niin väsynyt sitten tekemään esimerkiksi sitä työtään, että yksinkertaisesti voimat ei riitä siihen, että niitten tehtävien tekemiseen mitä on asetettu. ... Tämmöinen henkilö osaltaan on sitten väsymyksensä ja uupumuksensa kanssa sitten semmoinen henkilö, joka vie energiaa kaikilta muiltakin. Tämmöistä henkilöä siellä tuetaan ja autetaan ja ymmärretään ja kuunnellaan. Henkilö ei tavallaan kykene pitämään sitä osamistaan, asiantuntemustaan hän väsyä tämän takia.”

Aholan mukaan (ks. Työterveyslaitoksen verkkolehti, työpiste, 19.9.2017) energiaa työpaikalla syövät esimerkiksi ihmissuhderistiriidat, jotka myös aiheuttavat työuupumusta.

”Se voi olla, että työpaikalla henkilösuhteet voi olla niin, että ne aiheuttavat työuupumusta. Tai se voi olla kotioloista johtuvaa väsymistä, että siellä on tapahtunut niin ikävää, suuria asioita, että se heijastuu sitten siihen työuupumuksena.”

Muutoksenhakija kertoo, mitä tapahtuu, kun työntekijä uupuu ja mikä merkitys sillä on työyhteisölle, kun työtehtävät eivät tule tehdyiksi ajallaan.

”Uskon näin, että tavalla tai toisella työtehtävät ei tule tehtyä ajallaan saattaa tulla unohduksia tai sitten pitkiä poissaoloja, joille ei ole välttämättä selityksiä.”

Muutoksenhakija kertoo, että työuupumus on vaan sairaus muiden sairauksien joukossa, mutta se voi viedä pahimmillaan työyhteisön muilta jäseniltä voimavaroja. Työssään uupunut saattaa tehdä töitään, mutta tulokset voivat olla heikkoja ja työskentely tehotonta.

”Työuupumus niin se on tietyllä tavalla kuin mikä tahansa sairaus. Yksi henkilö tietyllä työpanoksella poissa niin se kaatuu muiden niskaan. Hänen osaamisensa on pois käytöstä ja joudutaan pärjäämään jäljellä olevien henkilöiden voimin. Jos hän on niin totaalisesti, että ei pysty pääosin tekemään töitä. Ja on sitten sairauslomalla ja ennen tuota vaihetta sitten se, kun on siellä työmaalla ja on alkavaa tämmöistä työuupumusta niin sitten voi olla näin, että siinä syödään muittenkin voimavaroja sitten juuri tästä näin, kun henkilö on uupunut ja miten hän reagoi ja miten hän suhtautuu muihin ihmisiin ja kaataako millä tavalla kuormaa muille noissa ongelmissa.”

Komplikaatio

Muutoksenhakijan kertomus osoittaa, että työyhteisön ulkopuolelta tulevat henkilökohtaiset ongelmat saattavat tuoda työyhteisöön erilaisia tunne- ja arvotauksia sekä laukaista työuupumusta. Työuupumus voi olla koko työyhteisöä koskettava kriisi, joka myrkyttää ja vahingoittaa työn tekemistä.

”Varsinkin jos ne johtuvat jostakin kotioloista esimerkiksi tai jostain muista henkilökohtaisista ongelmista ... voi se tuntua siinä organisaatiossa, että se niin kuin koko sitä työn tekemisen meininkiä myrkyttää ja vahingoittaa.”

Resoluutio

Muutoksenhakijan mukaan ne esimiehet, jotka jaksavat, eivät välttämättä ymmärrä tai osaa tukea uupuneita tarpeeksi. Kaikkien etu olisi se, etteivät työntekijät uupuisi. Työuupumus ei ole yksinomaan vain yksin yksilön ongelma. Muutoksenhakija kertoo, että oli uupumisen syy mikä tahansa, se on hänen mielestään aina kollektiivinen, koko työpaikkaa koskeva ongelma. Jantusen ym. (2001,

61) mukaan työuupumusta tulisikin tarkastella myös sosiaalisesti ja kulttuurisesti rakentuneena, koska se on tutkijoiden mukaan ”yksilöllisen kokemuksen ohella sosiaalisesti ja kulttuurisesti tuotettu kokemus.” Muutoksenhakija perustelee seuraavasti:

”Se ei ole pelkästään sen henkilön itsensä kriisi ja ongelma, vaan kyllä se on myös koko työyhteisön tällöinen perustavaa laatua oleva kriisi. ... Silloin sitä kaikki tässä voisi tietysti jeesustella, että se on kaikkien etu, että tällöistä uupumista ei tapahtuisi.”

Muutoksenhakija on havainnut johtoryhmän jäsenissä ajoittaista työpainetta, ja se on liittynyt luottamusmiesten (kuntapäätäjien) vaihtumiseen. Hän on havainnut, että hänen esimiehensä kyllä jaksaa työpainetta ja hänen stressisietokykynsä on korkea, vaikka hän välillä saattaa olla väsynyt. Muutoksenhakija on huolissaan yhdestä heidän johtoryhmänsä jäsenestä. Miten hän jaksaa joutuessaan työskentelemään useamman kunnan palveluksessa? Hän on heidän johtoryhmänsä ainoa jäsen, joka on joutunut työskentelemään kovan työpaineen alla viimeisten vuosien ajan. Muutoksenhakija on huolissaan hänen suuresta työpaineesta ja havainnoimastaan ajoittaisesta väsymyksestä.

...”Johtoryhmän jäsen kovanpaineen ja kuorman alla, kun toimitaan ... kunnan alueella ja erilaisia päättäjiä eri kunnissa ja organisaatio hajallaan, että välillä olen miettinyt, miten [nimi] jaksaa tehtävässä ei ole ihan helppo ollenkaan. Missä luottamusmiehet vaihtuvat näki, että ... joutuu siinä olemaan aika lailla paineessa ja ... pientä väsymistä mutta niistä on ylitse tähän mennessä menty.”

Muutoksenhakijalla ei ole ollut omakohtaista kokemusta työuupumuksesta tai väsymyksestä. Muutoksenhakija tunnistaa itsestään uupumuksen, muttei koe sitä työuupumukseksi.

”Itsellä ei ole tällöistä varsinaista työuupumusta eikä väsymistä ollenkaan. Jokainen voi tuntea joskus uupumusta.”

Muutoksenhakija kertoi omalla toiminnallaan haluavansa edistää avoimuutta ja luottamusta työyhteisössään siten, että työuupumuksesta uskallettaisiin keskustella. Avoimuus olisi mahdollista, kun siihen ei muutoksenhakijan mukaan liittyisi mitään riskejä. Työuupuneen pitäisi pystyä puhumaan avoimesti ja työyhteisön tulisi osata ymmärtää. Muutoksenhakijan mukaan keskusteleva ja avoin ilmapiiri saattaisi vähentää myös uupumusriskejä. Tämä menettely voisi auttaa esimiestä ja muita työyhteisön jäseniä tunnistamaan paremmin työuupumuksen oireita.

...”Oman esimiehen käyttäytyminen on hirveen merkittävässä roolissa, että kyllä se johtaminen pitää olla ihmisiä tukevaa, eikä tukahduttavaa. Ja että ihmiset kokevat sen, että heillä on niin kuin hyvä työskennellä siellä työpaikassa, kyllä sillä on merkittävä vaikutus, että keskusteluyhteys toimii.”

Arviointi

Muutoksenhakija ei koe työuupumusta. Tämä kertomus osoittaa sen, että johtajien voi olla vaikeaa tunnistaa ja tunnustaa työuupumustaan. Syynä voi olla

myös kasvojen menettämisen pelko tilanteessa, jossa he myöntävät olevansa työuupuneita. Muutoksenhakija ajattelee, että johtajia yhdistävä tekijä on periksiantamattomuus. Johtajat eivät halua näyttää heikkoutta tai että raja työlle on tullut vastaan ja pitäisi jäädä vähäksi aikaa sairauslomalle. Mahdollisimman monet johtajat siirtävät sairauslomalle jääntiä.

... ”Yleensä, jotka ovat johtamistehtävissä, niillä on hirveän korkea kynnyks tunnustaa omia sairauksia, tai vaikka työuupumusta. ... On asia, joka varmasti monen johtajan mielessä pyörii. Mitenkä jaksaa? Mitenkä selviytyy tehtävissä? Olenko uupunut?”

Kooda

Muutoksenhakija nostaa esille johtajan uupumuksen seuraukset.

”Jos, johtaja uupuu, niin se on koko organisaation kannalta iso asia. Oli se iso tai pieni johtaja niin se koskettaa vielä enemmän sitä organisaatiota, kun jos henkilöstöstä yksi työntekijä uupuu.”

Muutoksenhakijan mukaan työyhteisössä voidaan puhua työntekijöiden työuupumuksesta. Sen sijaan johtajien työuupumuksesta ei puhuta.

” Se on enemmän henkilöstön uupumisesta mutta että johtajat. Voitaisiin puhua, käsitellä näitä tilanteita niin se ei ehkä olisi niin suuri tabu.”

Muutoksenhakijan mukaan työuupumuksen kokemuksen jakaminen voisi helpottaa myös työuupujaa. Kokemusta ei pitäisi pitää itsellä, vaan jakaa tuntemukset yhdessä muiden kanssa työyhteisössä. Työyhteisöllä on iso merkitys jo ennaltaehkäisyssä. Muutoksenhakija näkee, että ketään ei pitäisi jättää asian kanssa yksin, vaan työyhteisössä tulisi seurata, miten vieressä työkaveri jaksaa ja uhkaako häntä työuupumus. Apua tarvitsevia autetaan ennaltaehkäisevänä toimenpiteenä tarvittaessa hoitoon. Näin hän kertoo:

”Työyhteisö voi olla myös voimavara, joka auttaa selviytymään (...) ja pääsemään takaisin raiteille kenties, jos ei kuitenkaan muuta niin ohjataan hoitoon sitten saamaan asiantuntijan apua. Työyhteisöllä on iso merkitys ja jo näin ennaltaehkäisevänä. Työyhteisö voi ehkä lievemmissä tapauksissa olla se tekijä, joka antaa voimia ja jopa parantaa.”

Muutoksenhakija ei jatka työskentelyä tutkitussa kunnassa. Muutoksenhakija on saanut työpaikan uudesta kunnasta.

5.4.2 Suunnannäyttäjän kertomus

Nimen Suunnannäyttäjä on saanut tässä tutkimuksessa kerronnastaan, että ”Pitäää pystyä ikään kuin, sillä omalla toiminnalla tai tuloksilla näyttämään mihin suuntaan pitää mennä.”

Abstrakti

Suunnannäyttäjä myöntää hyvin avoimesti, että luottamuksen puute kunnan luottamusmiesorganisaatioon on ajoittain ollut suurta ja sen seurauksena hän on

kokenut johtamistyön ajoittain yksinäiseksi. Työuupumusta hän ei ole kokenut. Työuupumuksesta hän ajattelee, että työntekijän olisi kannattanut tehdä toisin, ei olisi uupunut. Suunnannäyttävä kertoo ajattelevansa, että työuupumus on ihmisen ongelma ja oma syy, mutta hän ehdottomasti on valmis tekemään kaikkensa, että työuupumusta työpaikalla ei syntyisi.

... ”Täytyy myöntää itsekkin eihän sitä ole ajatellut tai jos on tullut niin helposti, ajattelee sitäkin silleen, että se on sen oma syy. Se ei ole osannut sitä hoitaa. Mitä se nyt tuolla tavalla, että olisi tehnyt toisella tavalla.”

Orientaatio

Suunnannäyttävä on poikkeuksellisen paljon operatiivisessa johtamistyössä mukana. Suunnannäyttävä kertoo yhden työvuoden hänen työurallaan (mennessä ajassa, ei kuntayhteistyön aikana, eikä haastatteluhetkellä) olleen vaikea, jolloin hän koki uupumista. ”Silloin minä ajattelin (...) (...) se tavallaan oli uupumista. Tai jotain tämmöistä tuntui, että nyt ei jaksakaan niin tuli mieleen, että nyt minä lähdän, opiskelemaan.” Suunnannäyttävä ei tunnista kuitenkaan uupumuksen liittyvän työuupumuksen. Se on normaalia ja kuuluu työhön.

Komplikaatio

Suunnannäyttävän on vaikea tunnistaa myös työntekijän työuupumusta. Suunnannäyttävä kertoo työuupumuksesta seuraavasti:

”En tiedä, kun ei ole ollut. Minä en tiedä tai sitten en ole ymmärtänyt. Minulla itsellä on ollut vaikeita ja hankalia ja mieliala on ollut huono montakin kertaa. Mutta en minä, että se olisi johtanut uupumukseen. En ainakaan sitten ymmärrä, että varmaan se uupumus on sitten semmoinen, että tulee epärealistinen tai epätodellinen olotila siihen missä itse on eikä ymmärrä sitä eikä osaa ehkä ratkoo asioita.”

Hakasen (1999) mukaan työuupumuksen oireita on yleensä vaikea tunnistaa, tunnustaa ja ymmärtää. Suunnannäyttävä pohtii, huomaavatko uupuneet uupuvansa.

”Mutta tietääkö nekään, jotka ovat uupuneet välttämättä, että nyt on uupunut, kun se että ei ymmärretä sitä monesti toisethan sen vasta huomaa.”

”Mutta jos et tunnista merkkejä niin ei voi sanoa.”

Johtoryhmästä on kaksi johtoryhmän jäsentä ollut työuupumussairauslomalla, mutta siitä ei puhuta. Työuupumuksella on myös organisaatioon kohdistuva ongelma (Jantunen ym. 2001, 53). Työjärjestelyjä työuupumussairauslomien ajaksi on tehty. Suunnannäyttävä tunnistaa organisaatiossaan haastatteluhetkellä, että ihmiset uupuvat ympäriltä. Hän kysyy mistä saisi toimintaohjeita tai neuvoja.

”Ihmiset ovat hiipumassa siihen suuntaan. Eikä ajoissa huomata sitä. Mikä se menetelmä olisi, että ne tulisi ilmi. Mikä on se ajoissa puuttumisen menetelmä?”

Työnantajalla on oma vastuu (ks. Työterveyshuoltolaki 30.12.2010/1326). Ajatellen, että työuupumusta ei saateta tunnistaa, vaan se nähdään johtoryhmän jäsenen jaksamattomuutena sekä mahdollisesti heikkoutena hoitaa tehtäviään. Vastuu hyvinvoinnista kuuluu myös työntekijälle itselleen. Jantusen ym. (2001, 40) mukaan johtajien olisi itse tuotava uupumuksensa esille. Ratkaisuna työuupumuksen tunnistamiseen Suunnannäyttäjät näkee, että työyhteisöön pitää saada yhteisöllisyyttä ja uupujan on uskallettava itse tuoda rohkeasti jaksamattomuutensa esille.

”Työyhteisö pitää saada, sillä tavalla toimimaan, että ihminen voi sanoa siitä. Ilmapiiri on sellainen, että uskaltaa sanoa, että minä olen nyt vähän uupunut tai minun mielestä tässä on jotain tällaista ongelmaa, että minä en nyt jaksa.”

Huomaammeko työkaverin työuupumuksen? Suunnannäyttäjät kertoo, että työuupumuksen havainnoiminen ei ole helppoa, ei myöskään itseltään.

”Vaikka itse aika paljon havainnoin, mutta kyllä se taisi sitten kuitenkin jäädä sinne [nimi] kunnan päähän se miettiminen. Ehkä ei semmoista yhteisöllisyyttä ole, että niitä osattaisiin hoitaa.”

Työn kuormituspaineeet voivat näkyä stressinä. Työssä on siedettävä epävarmuutta, kritiikkiä ja painetta. Epävarmuuden kohtaaminen ja paineen sietäminen ovat toisille johtajille helpompaa kuin toisille. (Parkkinen, Haverinen & Airaksinen 2017, 33). Suunnannäyttäjät kertoo, että johtajat ovat usein yksinäisiä erityisesti silloin kun joudutaan tekemään ikäviä päätöksiä. Johtamisen epämuksavat puolet ja työn henkinen raskaus nousivat esiin Suunnannäyttäjän kertoessaan haastatteluhetkellä olevasta työtilanteestaan.

”Tämä on raskas vaihe. Meillä on ollut vuodesta [vuosiluku] lähtien sama tilanne, siis koko ajan täällä on tätä käyty... Koko ajan tätä (...) on raskasta.”

”Johda siinä sitten. Minä olen yrittänyt rauhoitella, että ei kannata siitä välittää. Me tehdään työtä niin, kun on sovittu ja palvelut jatkuvat entisellään, mutta jaksako ne sitten uskoa siihen, kun minä olen tuolla lehdessä niin, kun pääpölkylä koko ajan.”

Komplikaatio

Sydänmaanlakka (2015, 48-49) nostaa esille johtamiseen liittyvän ongelman, jonka mukaan paikallislehdistö kertoo skandaaleista, virheistä ja mässäilee niillä. Majoinen (2014, 53-54) toteaa paikallisen median merkityksen tärkeyden, sillä se määrittää poliittisten päättäjien näkemyksiä kunnan tilasta ja johtamisesta. Haveri ym. (2013, 87) tuovat esille myös median vaikutuksen työnteolle, sillä poliittinen tempoilevuus saattaa heikentää kunnan mainetta yhteistyökumppaneina ja sopimusosapuolina. Julkisen johtamisen älyttömyyksiä voi syntyä vallan vaihtuessa neljän vuoden sykleissä (Sydänmaanlakka 2015, 44). Suunnannäyttäjät kertoo, että hänelle on jäänyt johtamistyöskentelystä pysyvä trauma ja suhteet luottamusmiesjohtoon muutaman henkilön kanssa ovat olleet välillä hyvinkin tulehtuneet. Suunnannäyttäjältä on puuttunut esimiehen tuki ja hän on ajoittain kokenut huonoa ihmisjohtamista.

Johtajan menettäessä luottamuksen Takalan (2013, 57) mukaan sen palauttaminen on hyvin vaikeaa. Suunnannäyttäjät joutuu kamppailemaan usein luottamuksensa kanssa ja kovan työpaineen alla kuntansa luottamuselimissä, joka varmasti on ollut henkisesti raskasta. Aaltion (2010, 134) mukaan luottamusta synnyttää osapuolten yhteinen kokemus, jonka mukaan kumpikaan ei toimi toisen edunvastaisesti tai kustannuksella. Valpola (2012, 98) toteaa, että luottamusta joko on tai sitten ei.

Ajattelen, että Suunnannäyttäjän johtamistyö on edellyttänyt erityisen kovaa stressinsietokykyä ja työssä jaksamista usean vuoden ajan.

”Täällä on semmoinen trauma tullut siihen luottamusmiesjärjestelmään, että miten siihen voi aina luottaa ja tällaisia konflikteja siis tulee. Aina kun on mahdollista niin [nimi] puukottaa kylkeen heti hallituksessa tai muuten. Siitä on jäänyt tällainen, että luottamusta ei ole.”...

Resoluutio

Juutin ja Salmen (2014, 34) mukaan tunteiden ristiriidat näyttäytyvät kapinana, joka johtaa pahoinvointiin, stressiin ja työuupumukseen. Suunnannäyttäjät ei puhuisi omasta mahdollisesta työuupumuksestaan kenellekään.

”Veikkaisin, että en osaisi kenellekään siitä sanoa. Hautoisi sitä, ja sitten tuli burnout. Tähän suuntaa se mulla menisi, veikkaisin [nimi] huomaisi sen”....

Hän nostaa esille työyhteisössä työuupumustapausten tunnistamisen tärkeyden ja miten työuupumuksen suhteen tulisi toimia, jotta saadaan työyhteisössä käyttöön ennaltaehkäisevät toimenpiteet. Suunnannäyttäjät ei koe omaavan riittävä tietoa ja taitoa, jotta osaisi hoitaa ja ennaltaehkäistä alaistensa uupumusta. (ks. myös Jantunen ym. 2001, 57) Näin hän toteaa:

... ”Ilmi esimerkkejä siitä, että jos joku on uupunut, niin millaista se oli ja mistä se alkoi. Jos ihmiset ymmärtäisivät tunnistaa ne silloinhan, jos ilmapiiri on semmoinen, että siitä voi sanoa.”

”Se pitäisi nostaa oikeana sana ihan tavallaan toimintaan mukaan, että siitä on ja siihen haetaan mekanismit, että se voidaan estää ajoissa niin kuin lieventää ja poistaa.”

Arviointi

Mietin, että miten pitkään Suunnannäyttäjän oma työhyvinvointi kestää, ettei hän työuuvu, kun johtamistyöhön sisältyy niin paljon ristiriitaisuuksia. Suunnannäyttäjät kertoi saavansa tukea muilta johtoryhmän jäseniltä kokouksissa ja kokousten ulkopuolella. Hyvään johtamiseen voidaan tukeutua Juutin (1999, 14) mukaan silloin, kun työryhmässä ilmapiiri on luottamuksellinen ja vuorovaikutteinen.

Pohdin, että pystyvätkö kokeneet johtajat tulkitsemaan itseään ja tunnistaman työuupumus uhkaa. Suunnannäyttäjän luottamusta on usein koeteltu luottamusmiesjohdon vaihtuessa. Kuitenkin Suunnannäyttäjät itse kokee, että työhön liittyvät ongelmat eivät rasita niin, että se olisi aiheuttanut hänelle työuupumista.

Ajoittain on voinut olla raskasta, mieli pahoittunut ja yöllä herätessään on ryhtynyt miettimään johtamistilanteita. Näin Suunnannäyttäjä kertoo:

”Eihän nämä ongelmat mitä tässä (...) silleen rasita, että se tuota olisi jotain uupumista tai sitten joskushan se on tietysti raskasta, eihän sitä voi kieltää ja mieli pahoittuu helposti.

Kooda

Suunnannäyttäjän kertomus muistuttaa siitä, että työuupumus koetaan hyvin arkaluontoiseksi ja henkilökohtaiseksi asiaksi, johon työnantajalla ei ole toimenpiteitä, eikä ymmärrystä auttaa. Työuupumukseen sairastuminen nähdään itsestä johtuvaksi ja itse aiheutetuksi. (ks. myös Jantunen ym. 2001, 60) Suunnannäyttäjä toteaa, että työyhteisössä tulisi tunnistaa ajoissa työuupumus. Ennaltaehkäisevää tietoa työuupuksesta tarvitaan. Suunnannäyttäjällä ei ole esimiehen tukea. Kuitenkin Suunnannäyttäjä on johtajia, jotka näyttävät jaksavan työuupumatta.

”Eihän sitä voi, jos tommoisia on olla iloinen, vaan sitä miettii ja miettii ja yöllä herää rupeen miettii tietysti. Sehän on selvä.”

Suunnannäyttäjän kuntatyö on päättynyt.

6 TUTKIMUSTULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä pääluvussa alalukuineen esittelen tutkimukseni tulokset ja johtopäätökset. Tämä tutkimus työuupumuksesta suomalaisten kuntapuolen johtoryhmän jäsenten kertomina näyttäisi olevan ensimmäinen narratiivinen monografiatutkimus aiheesta. Tutkituissa kunnissa johtoryhmän jäsenten työuupumuskertomukset tuovat empiriassa esille kurkistuksen ylimmän johdon sielunmaisemaan ja arkaan työuupumusaiheeseen, jolla on merkitystä johtamistyössä johtoryhmän jäsenen oman jaksamisen ja työhyvinvoinnin kannalta.

Tämä narratiivinen tutkimus ohjaa ymmärtämään ja näkemään johtoryhmän jäsenten työpahoinvointia ja sen seurauksia johtamistyössä. Johtoryhmän vastuulla on kunnan operatiivisen johdon tehtävät. Erityisen rikasta on ollut tutkia johtoryhmän jäsenten aiemmin työpaikalla kenellekään kertomia omakohtaisia kokemuksiaan, näkemyksiään ja käsityksiään työuupumuksesta. Haastatteluvien mukaan työuupumus koettiin hyvin henkilökohtaisena ja arkaluonteisena aiheena, jonka tunnistamiseen liittyi vaikeuksia.

Tutkimustuloksissa on nähtävissä, että työuupumus kohdistuu johtoryhmän jäseniin, ylimpään johtoon ja kunnissa henkilöstöjohtamisen ylimpään kärkeen. Tässä työuupumusprosessissa yksi johtoryhmän jäsen työuupuu, toisessa tilanteessa toinen ja kolmas henkilö vaikuttaa selviävän kaikissa tilanteissa ja olosuhteissa työuupumatta. Näistä ovat esimerkkeinä Kiistäjät (joskaan Myllertäjä ei ollut varma työuupumuksesta) ja Puolustajat. Tutkimustulos osoittaa, että työuupumus on kollektiivinen, koko johtoryhmää koskeva ongelma.

Johtoryhmien jäsenten kokemuksilla, näkemyksillä ja käsityksillä on vaikutusta koko heidän johtamaansa organisaatioon, minkä vuoksi oli mielenkiintoista ja keskeistä tutkia tämän kohdejoukon työuupumusta. Tutkimukseni viitekehys ohjasi ymmärtämään johtoryhmän jäseniä sosiaalisina ja kulttuurisina toimijoina, jotka rakentavat käsitystään maailmasta sosiaalisessa vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa. (Berger & Luckmann 1994 [1966]). Tutkimuksessa työuupumusta tarkasteltiin yksilöllisesti, sosiaalisesti ja kulttuurisesti rakentuneena. (ks. myös Jantunen ym. 2001, 61). Johtoryhmän jäsenten työuupumuskertomukset ovat kontekstisidonnaisia ja ne ajoittuivat haastatteluhetkeen, menneisyyteen ja tulevaisuuteen. Ne ovat kytkeytynyt heihin, heidän organisaationsa kautta ja

siten ovat kulttuurisesti jäsentyneet osaksi (ks. Tienari & Piekkala 2011; Nivala 2006; Takala 1994) heidän johtamistyötään. Tutkimus nosti esille, että työuupumus on työyhteisössä samaan aikaan yksilöllinen, että kollektiivinen ongelma.

Tutkimuksessani avaan sosiaalisesti ja kulttuurisesti rakentuneiden johtoryhmän jäsenten työuupumuskerrontaa narratiivisen tutkimuksen (Labovin ja Waletzky (1997 [1967]) analyysimallilla. (ks. Luku 4. Narratiivinen tutkimus, 4.4.1 Labovin ja Waletzky malli). Tarkastelin johtoryhmän jäsenten työuupumuskertomuksia henkilöhaamojen (Sintonen 1999) kautta.

Tutkimukseen osallistuneiden johtoryhmän jäsenten kertomukset synnyttivät rikkaan ja monipuolisen aineiston, joten tutkimuksen narratiivinen tarkastelunäkökulma oli mahdollinen. Tutkimukseni tuo uutta näkökulmaa ja lisäymmärrystä kuntapuolen johtoryhmän jäsenten työuupumusajatteluun sekä johtajuustutkimukseen. Se lisäsi ymmärrystä johtoryhmän jäsenten erilaisista näkemyksistä työuupumuksesta, sen tunnistamisesta, tunnustamisesta ja jopa mahdollisesti sen salaamisesta. Hakasen (2005, 212) mukaan on ratkaisevaa, miten kuormittunut työntekijä salaa uupumuksensa ja toisaalta työyhteisö voi halutesaan olla havaitsematta.

Haastatellut johtoryhmän jäsenet ovat kertoneet ja tuoneet ymmärrystä työuupumuksesta toimijan subjektiivisena kokemuksena, näkemyksenä ja käsityksenä. Työuupumus ymmärrettiin tässä tutkimuksessa yleisesti käytetyimmän määritelmän mukaan. (ks. Hakanen 2005; Maslach ym. 2001; Schaufeli & Enzmann 1998; Kalimo & Toppinen 1997) Haastattelututkimus vahvisti kertomusten ja kerronnan perusteella, että työuupumus on monitahoinen ilmiö. Todeta voi, että myös tässä tutkimuksessa työuupumuksen kolme oiretta, uupumus, kyynisyys ja ammatillisen itsetunnon lasku nousivat esille kerronnassa. Tutkimuksen mukaan omakohtaiset kokemukset ja tunteet työuupumuksesta ovat monella tapaa tärkeitä.

Tutkimuskysymykset

Tutkimustehtäväni kiteytän seuraavaan pääkysymykseen: *Millaisia työuupumus-kertomustyyppisiä ja työuupumustyyppisiä johtoryhmän jäsenten kertomuksista on löydettävissä?* Tutkimuksessa etsin vastauksia lisäksi seuraaviin pääkysymyksiä tarkentamiin alakysymyksiin:

1. Mitä työuupumusilmiöstä kerrotaan?
2. Mikä johtamistyössä aiheuttaa työuupumusta?
3. Miten työuupumus tunnistetaan?
4. Miten johtajuudessa voidaan paremmin tunnistaa yksilön työuupumusprosesseja ja siten vähentää työuupumusta?

6.1 Johtoryhmän jäsenten työuupumuskertomusten tyypittely ja tyypittelyjen tulokset

Tutkimusaineistoni 14 henkilökohtaisen työuupumuskertomuksen ansiosta löysin neljä toisistaan poikkeavaa työuupumuskertomustyyppiä: Kiistäjäkertomus (3 henkilöä), Sinnittelijäkertomus (7 henkilöä), Selviytyjäkertomus (2 henkilöä) ja Puolustajakertomus (2 henkilöä). Yksilölliset tutkimuserot (ks. Laine 2015, 47) ovat tärkeä tutkimustulos. Tämän tutkimuksen tulos on siltä osin yhdenmukainen aiempien tutkimuksien tulosten kanssa, että kertojissa oli löydettävissä yksilöllisiä eroja (ks. esim. Kinnunen 1989; Hätinen 2008; Frantsi 2009; Laakso 2016).

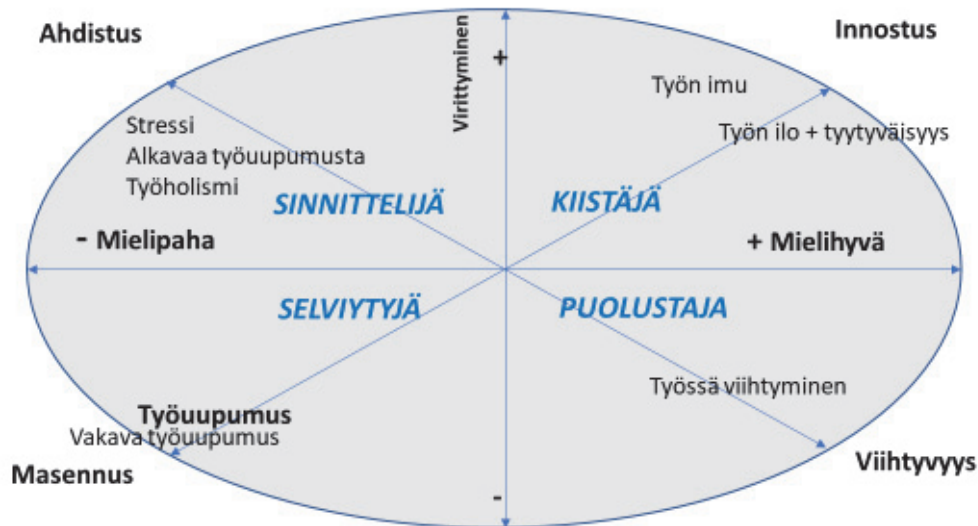
Tyypittelyn avulla aineistosta identifioitui työuupumuskertomukset tarkemmin neljään työuupumustyyppiin: *Kiistäjä*, *Sinnittelijä*, *Selviytyjä* ja *Puolustaja*. Työuupumustyyppeihin löytyi yhtäläisyyksiä useammalla kertojalla. Toimijuutensa johtoryhmän jäsenet kuvaavat tässä tutkimuksessa erilaisiksi. Merkityksenannosta kertoi myös oma käsitys ja toimijuus. Toimijuutta tässä tutkimuksessa ei tarkasteltu tarkemmin, mutta tutkimus saa kuitenkin vahvistusta Jantusen ym. (2001, 60) tutkimuksessa syntyneestä käsitteellinen jäsenitys työuupumuksesta: Millaisena johtaja näkee itsensä? Kannustajana, Uhrina vai Uudistajana. Tutkimustulokset saavat tukea *Työuupumus johdon jäsentämänä* tutkimuksesta merkityksellistää työuupumusta (ks. Jantunen ym. 2001).

Johtoryhmän jäsenet kuvaavat tässä tutkimuksessa itsensä seuraavasti: Kiistäjänä kuvaavat työuupumusta samoin kuin Jantusen ym. (2001, 43) mukaan organisaatiolta ei voida odottaa toimenpiteitä työuupumuksen suhteen, sillä johtaja on vain nähtävissä kannustajana, joka tuntee sympatiaa uupujaa kohtaan. Johtaja ei kuitenkaan koe voivansa omalla toiminnallaan vaikuttaa työuupumukseen, eikä myöskään sen syntymiseen. Kiistäjät merkityksellistävät työuupumusta yksilöllisiin tekijöihin vedoten. Yksilölliset tekijät kuvataan henkilön persoonaan liittyviksi ja työn ulkopuolelta tuleviksi. Sinnittelijänä ja Selviytyjänä työuupumus merkityksellistetään ulkoisten olosuhteiden seurauksena (esimerkiksi esimiehen tuen puute ja johtamisongelmat). Työuupumusta ei kuvata itse aiheutetuksi. Puolustajana työuupumus kuvataan yksilön ja organisaation asiana ja ongelmana. (ks. lisää Jantunen ym. 2001, 60).

6.2 Työuupumustyyppit Warrin hyvinvoinnin affektiivisessä mallissa

Peter Warrin (1999) ja Jari Hakasen (2005) täydentämän hyvinvoinnin mallin avulla havainnollistan kuvaamalla johtoryhmän jäsenen omakohtaisen kertomuksen työuupumuksesta mielihyvä ja mielihäviö akselille, jossa on nähtävissä neljä eri ulottuvuutta: *innostus*, *ahdistus*, *masennus* ja *viihtyvyys*. (ks. Luku 2; 2.4 Warrin affektiivinen hyvinvointimalli). Työuupumustutkimuksen kolmivaihei-

sen työuupumusprosessin ymmärryksen lisäämiseksi ja syventämiseksi tarkastelun ulottuvuuksia kuvattaessa on suora yhteys kahteen ääripäähän, joista toinen on työuupumus (masennus) (-mielipaha) ja toinen innostus (+mielihyvä).



KUVA 9 Työuupumustyyppit lisätty hyvinvoinnin ulottuvuudet -malliin (Warr 1999; Hakkanen 2005) sinisellä fontilla.

Johtoryhmän jäsen voi samaan aikaan kokea työssään sekä työpahoinvointia että työhyvinvointia. Tämä selittyy sillä, että työtehtävät voivat olla mielenkiintoisia mutta johtajuudessa on samaan aikaan, koetaan huonoa johtamista ja esimiehen tuen puutetta, joka aiheuttaa työuupumista. Tyypillisin ja suurin työuupumuskertomustyyppi, puolet haastateltavista (7 henkilöä), oli Sinnittelijät. On ymmärrettävissä, että suurin osa sinnittelijöistä on halunnut syystä tai toisesta salata työuupumuksensa. (ks. myös Rikala 2013, 83.)

Seuraavaksi selvitän tutkimuksen aineistolähtöisiä tyypittelyjä tarkemmin:

Kiistäjäkertomukset: [Vaikuttaja, Myllertäjä ja Vastuunkantaja] sijoitan mielihyvää – työn iloa, tyytyväisyyttä ja innostusta kuvaavaan kenttään. Warrin (1999) teorianmalliin asetettujen mielihyvän akselin työhyvinvoinnin oikealle puolelle sijoitetuilla Kiistäjillä voidaan olettaa olevan työhön liittyviä myönteisiä (positiivisia) ns. affektiivisen hyvinvoinnin tunteita työssään, joten he eivät koe työuupumusta. Kiistäjien voidaan olettaa voimavarojen lisääntymisen polkua pitkin kulkeviksi, sillä he eivät ole omakohtaisesti kokeneet työuupumusta eivätkä myöskään usko työuupuvansa. Kiistäjät kyseenalaistavat työuupumuksen työperäiseksi. (vrt. Hakkanen 2005). Heidän kertomustensa mukaansa työuupumus tu-

lee yksityiselämän puolelta. Kiistäjät kokevat ajoittain väsymystä ja ehkä uupumustakin, mutta he ovat kokeneet niitä normaaleina työhön kuuluvina tuntemuksina. Heidän voidaan olettaa tunteneensa työssään innostusta ja työn imua. Työn imun Hakanen (2005) osoitti kolmesta erillisestä ulottuvuudesta: tarmokkuudesta, omistautumisesta ja työhön uppoutumisesta. Työn imun ollessa negatiivissa yhteydessä työuupumukseen, erillisinä työhyvinvoinnin ilmentäjinä.

Sinnittelijäkertomukset: [Sydän, Oravanpyörä, Lujatahtoinen, Kiusattu, Esimerkki, Yksinäinen ja Auttaja] sijoitan nelikentässä mielipahan ja alkavaan työuupumusta kuvaavaan kenttään. Työuupumusta Sinnittelijöillä luonnehti vähäinen virittyneisyys ja vähäinen mielihyvä. Sinnittelijät menevät kertomuksensa mukaan voimavarojen vähentymisen polkua pitkin. (ks. myös Manka 2015, 75). Sinnittelijöiden kertomuksista oli tunnistettavissa työuupumuksen kolmitahoinen oireisto (Maslach ym. 2001) ja voimavarojen säilyttämisteorian näkökulmasta katsottuna työuupumuksen asteittainen kehittyminen (Kalimo & Toppinen 1997). Moni heistä pelkäsi, että selviytyykö työssään ilman sairauslomaa. Sinnittelijät kertovat sinnitelleensä pitkän aikaa jäämättä sairauslomalle, vaikka he ovat kokeneet terveytensä heikentyneen. Sinnittelijät kuuluvat riskiryhmään, sillä heillä oli vaarana työkyvyttömyys. Sillä toimintakyvyn heikkeneminen ja työn ilon katoaminen oli tunnistettavissa. Sinnittelijöille oli tyypillistä pyrkiä selviytymään työuupumusoireiden kanssa työssään. Sinnittelijät olivat periksiantamattomia ja johtamistyössä jaksamattomuuden tunnustamisen ohella havaittavissa olisi voinut olla mahdollisesti kasvojen menettämisen pelko. (ks. Rikala 2013, 80-83.) Useampi odotti omassa työssään uusia haasteita.

Hakasen (2011, 118) mukaan on hyvä muistaa, että ajoittainen tylsyys ja tympääntyminen työssä ei ole välttämättä vaarallista, sillä tilaa voidaan pitää jopa uusiutumisen näkökulmasta tarpeellisena kokemuksena. Osa johtoryhmän jäsenistä suojautui työuupumustaan, väsymystään ja uupumusta vastaan muuttamalla myös omaa suhtautumistaan, minkä seurauksena oli kyynistymistä. Sinnittelijöiden työuupumuskertomuksissa oli havaittavissa myös häpeää ja pelkoa (ks. myös Hakanen 2005, 222). Ammatillisen itsetunnon heikentyminen ilmeni kertomuksissa johtajuus- ja ihmissuhdeongelmina, epäpätevyyden tuntemuksina, johtamistyön merkityksen, mielekkyyden kyseenlaistamisena, tyytymättömyytenä esimiehen tuen puutteeseen ja huonoon henkilöstöjohtamiseen. Sydän, Oravanpyörä, Lujatahtoinen ja Kiusattu pelkäsivät, etteivät suoriudu senhetkisestä johtamistyöstään, ilman esimiehen tukea. Pelko pidettiin kuitenkin piilossa, siitä ei puhuttu ääneen. Sen sijaan Auttajalla, Esimerkillä ja Yksinäisellä oli haastatteluhetkellä esimiehensä tuki. Sinnittelijöillä vaarana oli sairastua työuupumukseen ja sairausloman riski kasvoi.

Selviytyjäkertomukset: [Uhrautuja ja Taakankantaja] sijoitan mielipahan, vakavan työuupumuksen ja masennuksen kenttään. Selviytyjät menevät voimavarojen vähentymisen polkua pitkin ja he ovat kokeneet työuupumuksen. Maslachin ym. (2001) mukaan työuupumus on yksilön kokemus, joka on vastareaktio työstä aiheutuviin toistuviin emotionaalisiin ja vuorovaikutuksellisiin stressitekijöihin.

Selviytyjäkertomuksista on tunnistettavissa työuupumuksen kolmitahoinen oireistoa ja työuupumuksen asteittaista kehittymistä. (ks. Maslach ym. 2001; Kallimo & Toppinen 1997; Schaufeli 1993; ks. myös Manka 2015, 75). Selviytyjät ovat olleet työuupumuksen vuoksi sairauslomalla masennusdiagnoosin turvin. Selviytyjäkertomuksiin liittyi esimiehen tuen puute sekä kokemuksia huonosta ja epäreilusta johtajuudesta. Heidän kertomuksista voidaan olettaa puuttuvan Hakasen (2005) mukaan suojaavia ja hyvinvointia edistäviä tekijöitä. Työuupumus liittyy Maslachin ym. (2001) mukaan työympäristöön, tilannetekijöihin ja resursseihin. (ks. lisää Manka 1999; 2006; Hakanen 2005)

Puolustajakertomukset: [Muutoksenhakija ja Suunnannäyttävä] sijoitan mielihyvän ja mukavuuden kenttään, ja he etenevät voimavarojen lisääntymisen polkua. Puolustajat eivät ole itse kokeneet työuupumusta, ja toinen heistä [Suunnannäyttävä] myönsi tunnistavansa heikosti työuupumuksen oireita. Puolustajien mukaan työyhteisössä tulisi keskustella aiheesta avoimesti, sillä jokainen johtaja voi sairastua työuupumukseen. Puolustajien mukaan työuupumus on kollektiivinen ongelma, ja työyhteisön tulisi toimia työuupumustapausten ennaltaehkäisyssä johtajalähtöisesti. Puolustajat pelkäävät organisaation tuottavuuden kärsivän, kun ylin johtaja poistuu sairauslomalle. Heidän kertomuksensa mukaan työuupumus tulisi estää ja sen eteen pitäisi tehdä työyhteisöissä riittävän ajoissa toimenpiteitä. (ks. Aura, Ahonen & Hussi 2018a).

Mitä työuupumusilmiöstä kerrotaan? Mikä johtamistyössä aiheuttaa työuupumusta?

Johtoryhmän jäsenten työuupumuskertomuksissa työuupumus koetaan ylempillä johtajilla hyvin arkaluontoiseksi ja henkilökohtaiseksi asiaksi eikä siitä juurikaan puhuta ääneen työyhteisössä. (ks. lisää Jantunen ym. 2001, 42) Tutkimuksen arkaluontoisuudesta kertoo, että yksi pitkään työuupumussairauslomalla ollut johtoryhmän jäsen ei halunnut osallistua tutkimukseen, koska vaarana oli, että haastattelussa nousisi esille asioita, jotka vaikuttivat hänen työuupumukseensa. Kaksi selviytyjäkertomusta halusi vetäytyä tutkimuksesta.

Tämän aineistolähtöisen tutkimusaineiston perusteella on nähtävissä, että työuupumusta pidetään myös tabuna. Tabu on jotain mahdollisesti epäkorrektia, joka tiedetään mutta siitä ei jostain syystä ääneen puhuta. Sitä ei ole huomattu tai haluttu huomata, koska aihe koetaan hankalaksi tai araksi. Aiheen merkitystä on väheksytty, ei haluta puhua esimerkiksi siitä, mitä asiasta tiedetään (ks. myös Åhman & Neilimo 2015, 21.) Rikalan (2013, 83) tutkimuksessa todetaan, että vaikka työuupumuksesta on puhuttu 2000-luvun alusta alkaen julkisesti, kuitenkin sitä voidaan edelleen pitää henkilökohtaisena tabuna. Muutoksenhakija toteaa, että ”voitaisiin puhua, käsitellä näitä tilanteita niin se ei ehkä olisi niin suuri tabu.” Jantunen ym. (2001, 42-43) tutkimukseen osallistuneiden johtajien tavoin myöskään tähän tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden työyhteisöissä ei puhuttu työuupumuksesta. Pehmeistä asioista puhuminen koettiin etenkin miesvaltaisessa yrityksessä tabuksi.

Aiemmassa tutkimuksessa Pynnönen (2015) on osoittanut, että huonosta johtamisesta ei puhuta, vaan vaikeneminen on yhteisötasoinen ilmiö. Pynnösen (2015) tutkimus toi esille, että esimies voi huonolla johtamistoiminnallaan ja huonolla vuorovaikutuksella välittää johtoryhmän jäseniin työuupumusta. Tässä tutkimuksessa tämä ilmeni yhtä aikaa useamman johtoryhmän jäsenen kohdalla (Sinnittelijät ja Selviytyjät). Johtamistapa, jolla yksilöä johdetaan, vaikuttaa Scheinin (1977, 107; 2004) mukaan käsitykseen organisaatiosta. Työuupunut esimies on uhka myös alaisenaan työskentelevien työntekijöiden työhyvinvoinnille. Työntekijän tarvitsema tuki voi jäädä saamatta, mikä voi altistaa esimiehen vastuullaan olevien työntekijöiden työhyvinvoinnin ongelmille. (ks. Skakon ym. 2010). Modernin johtamisen teorioiden mukaan esimies ei kuitenkaan yksin ole syyllinen huonoihin johtamiskokemuksiin. Johtaminen, samoin kuin sen hyvyys tai huonous, on vastavuoroista. (Manka, Bordi & Heikkilä-Tammi 2013, 10.) Tämä narratiivinen aineisto kuvaa, että työssään uupunut herkistyy negatiivisille viesteille ja lievästi uupuneet pystyvät sinnittelemään työssään kauankin. (Sokka 2017).

6.2.1 Kiistäjäkertomukset

Kiistäjät edustavat kertomuksillaan samoin kuin Jantusen ym. (2001, 37-38) tutkimuksen tavoin sitä, että työuupumus on yksilön ongelma ja yksilön omissa käsissä (ks. myös Suunnannäyttäjän kertomus). Mikäli työuupumus ymmärretään yksipuolisesti yksilön persoonasta ja elämäntilanteesta johtuvaksi, vaarana voi olla, että työuupumusongelmaan ei puututa. Heidän mukaansa vastuu työuupumuksesta on uupujalla itsellään, ei esimiehellä eikä organisaatiolla (Jantunen ym. 2001). Ahola toteaa, että työuupumuksen estämiseksi yksilön omissa keinoissa voisi olla toivomisen varaa. (ks. lisää Työterveyslaitoksen verkkolehti, 19.9.2017) Kuitenkin viime kädessä jokaisella itsellään on (Ahola, Toppinen-Tanner & Sepänen 2016, 26) vastuu omasta hyvinvoinnistaan. Näin ymmärrettynä tämä siirtää vastuun työnantajalta yksilölle itselleen Kiistäjien työuupumuskertomusten tavoin. (ks. lisää Jantunen ym. 2001)

Kiistäjäkertomuksissa ilmeni kielteisiä näkemyksiä empiriasta ja muutamia yksityiskohtaisia lainauksia työuupumuksesta: "Koen sen silleen, että työuupumus on väärä sana." [Vaikuttaja] Kiistäjät eivät hyväksy, että työpaikalla puhutaan työuupumuksesta, sillä heidän näkemyksensä mukaan työuupumisen syyt ovat työpaikan ulkopuolella (esim. perheongelmat), ei työn ominaisuuksissa eikä työyhteisössä. "Useampi kriisi kaatuu päälle yhtä aikaa ja todennäköisesti ne ongelmat ovat siellä yksityiselämän puolella. Jotenkin ajattelen, että työ ei ihmistä tapa." [Vastuunkantaja] "Niin kun muutenkin ajattelen silleen, että ihmiset saa väsyä ja kuuluu työhön" [Vaikuttaja]. Kiistäjät ajattelevat myös, että normaali uupumus tai väsymys menee ohi, kun tehtävä on suoritettu. "Ajattelen että ihmisethän ovat töstänsä uupuneita niin kun kaikki ja osa on semmoista tervettä uupumista, että työpäivän jälkeen on väsynyt. Voi olla, että se työuupumus on väärä sana. Käytettäisiin vaan uupumusta." [Myllertäjä] "Työuupumus, että ei kykenisi oikeasti enää töihin." [Vastuunkantaja]

Työuupumusdiagnoosi

Kiistäjien mukaan sairauslomatodistuksessa työuupumus diagnosoidaan masennuksena. Heidän näkemyksen mukaan työuupumukselle pitäisi olla oma lääketieteellinen diagnoosi, jolloin se voisi olla hyväksyttävämpi sairauspoissaolo ilman esimiehen kohdistuvaa syylistämistä. (WHO lisäsi 28.5.2019 burnoutin QD85 kansainväliseen tautiluokitukseen). ”Ehdottomasti sen nimi pitäisi olla pelkästään uupumus eikä työuupumus.” ”Ne saa sen työuupumus tai masennus leiman suotta.” ”Käytetäänkö sitä niin kuin leimakirveenä liian herkästi, ja niin kun onks se tavallaan lääketieteellisesti ratkaisu, kun ei osata tehdä muuta ratkaisua.” [Vaikuttaja] Kiistäjien mukaan työuupumus ei ole työperäinen ilmiö. (vrt. Hakanen 2005, 13) Heidän näkemyksensä mukaan pitäisi puhua vain uupumuksesta tai masennuksesta, ei työuupumuksesta, sillä he ajattelevat, että työuupumus on väärin diagnosoitu. He korostavat, että työuupumus ei ole masennusta.

Kiistäjät kertovat, että ne, jotka ovat kokeneet työuupumuksen ovat olleet sairauslomalla masennuksen vuoksi, mutta eivät ole kokeneet olleensa masentuneita. Ahola (2007, 19) toteaa, että työuupumus ja masennus on lääketieteessä alettu hahmottaa osittain päällekkäisiksi ilmiöiksi. Työuupuneiden sairauspoissaolojen masennusdiagnooseja annetaan ensisijaisesti siksi, että Kansaneläkelaitoksen sairauspäivärahojen maksun ehtona on sairauden diagnosoiminen. (Rikala, 2013.) Kiistäjien työuupumuskertomuksissa masennusdiagnoosi legitimoii poissaolon työstä. (ks. myös Rikala 2013). Tässä tutkimuksessa Selviytyjä-, Sinnittelijä- ja Puolustajakertomuksissa työuupumus kuvattiin liittyvän työn aiheuttamaksi, jolloin työuupumus osoittautui työperäiseksi ongelmaksi (ks. Hakanen 2005)

Työuupumusdiagnoosi aiheuttaa haasteita niin yleisellä tasolla kuin myös tässä tutkimuksessa. ”Virallinen nimi sairauslomassa onkin masennus. Ei siinä työuupumuksesta puhuta.” [Uhrautuja]. Merkityksellistä tämän tutkimuksen kannalta on, että maailman terveysjärjestö (WHO) on määrittänyt (28.5.2019) oman diagnoosinsa (QD85) burnoutille. Se on tila, joka syntyy kroonisesta työperäisestä stressistä, eikä sitä ole saatu hallintaan onnistuneesti. Luokituksen mukaan burnoutille on kolme määrittävää tekijää: 1) uupumus tai kokemus energian ehtymisestä, 2) negatiivisuuden ja kyynisyyden tunteet työtä kohtaan tai henkinen etääntyminen työstä ja 3) vähentynyt ammattimainen tehokkuus. Burnout liittyy erityisesti työelämän kontekstiin eikä sitä tulisi käyttää kuvailemaan muiden elämänalueiden kokemuksia. (ks. lisää World Health Organization (WHO) 2019, Burnout; ICD-11, QD85 Burnout; European trade union institute, news 2019, QD85: Burnout classified as an occupational phenomenon). Hakasen (2005) ”väitöstutkimus vahvasti käsitystä työuupumuksesta nimenomaan työperäisenä voimavarojen menettämisen prosessina” ja ”työuupumus osoittautui ensisijaisesti työperäiseksi ongelmaksi.” Diagnosoimisen vaarana Aholan mukaan on se, että diagnoosi saattaa leimata uupumuksen pelkästään yksilön ongelmaksi. (ks. Työterveyslaitoksen verkkolehti 19.9.2017).

Kiistäjät [Vaikuttaja ja Vastuunkantaja] jaksavat kertomustensa mukaan johtamistyössään työuupumatta. Luottamusmiehen johdon tuki on heille tärkeää, ja

sen turvin he jaksavat työssään. Myllertäjällä on esimiehen tuki. En tulkitse asiaa enempää, mutta ajattelen, että ehkä heillä on enemmän vaikutusmahdollisuuksia työssään kuin muilla johtoryhmän jäsenillä.

6.2.2 Sinnittelijäkertomukset

Johtoryhmän jäsenistä Sinnittelijäkertomuksia on eniten - yhteensä seitsemän (7 henkilöä). Heidän kertomustensa mukaan työuupuminen johtuu työstä. Työuupumus on kollektiivinen ongelma, ja koko johtoryhmää koskeva ongelma. Sinnittelijät tunnistavat työuupumuksen vaikutukset elimistöön, hyvinvointiinsa ja johtamistyöhönsä, mutta eivät puhu asiasta.

Sinnittelijät halusivat salata työuupumuksensa tai työyhteisö halusi olla havaitsematta ongelmaa (ks. Hakanen 2005, 212). ”Minun kohdalla työuupumus on sitä, että aamulla heräät ja ensimmäisenä on ajatus, että tämä päivä pelottaa.” [Oravanpyörä] Aluksi merkitykselliseltä ja haastavalta tuntunut työ muuttuu epämiellyttäväksi, epätyytyttäväksi ja merkityksettömäksi, ja energia muuttuu työuupumukseksi (Kangas ym. 2010). Sinnittelijät kokivat oman jaksamisen ja työolonsa ristiriitaisiksi. He tunnistivat itsensä sairiksi, mutta eivät kokeneet voivansa jäädä johtamistyöstään sairauslomalle.

Esimiehen tuen puute

Sinnittelijäkertomuksissa [Lujatahtoinen, Kiusattu, Oravanpyörä, Sydän ja Auttaja] esille nousee esimiehen tuen puute ja johtajuusongelmat (ristiriidat), joiden seurauksena on koettu työuupumusta. Lisäksi kertomuksissa mainitaan toistuvasti työhön liittyvät jännitteet ja odottamattomat asiat. Ääri rajoillaan sinnittelevät johtoryhmän jäsenet kokivat, etteivät voineet puhua työtaakastaan ja työuupumuksestaan esimiehelle. ”Esimiehelle ... on ihan, turha mennä narisee, että väsyttää.” [Oravanpyörä], ”Ei missään nimessä tukea päinvastoin ihan päinvastoin,” [Kiusattu], ”Kun ei saanut esimieheltä tukea vaan täytyi jotenkin olla niin, kun puolustuslammalla puolustautua.” [Taakankantaja]

Kuten Juuti (2010) toteaa, organisaation menestys perustuu hyvään keskinäiseen yhteistyöhön, hyvään johtamiseen sekä hyvinvoivaan ja työkykyiseen henkilöstöön. Sinnittelijöiden huolena on kuitenkin se, että esimies ei saata olla aidosti kiinnostunut kuulemaan työn aiheuttamasta työuupumuksesta, sen liityessä huonoon johtamiseen ja esimiehen tuen puutteeseen.

6.2.3 Selviytyjäkertomukset

Kertomusten mukaan työuupuminen johtuu työstä ja se on vakava sairaus. Selviytyjät eivät kyseenalaista työuupumusta ja he tunnistavat työuupumuksen vaikutukset elimistöön, hyvinvointiinsa ja johtamistyöhönsä. Heidän näkemyksen mukaan työuupumus on kollektiivinen ongelma, ja koko johtoryhmää koskeva ongelma.

Esimiehen tuen puute

Työuupumus on kehittynyt työntekijän ja esimiehen välisessä, johtajuuteen liittyvässä vuorovaikutuksessa. Selviytyjien ammatillinen itsetunto romahti, ja työuupumus voidaan nähdä myös työperäisenä voimavarojen menettämisen prosessina. (ks. Kalimo & Toppinen 1997; Hakanen 2005).

Selviytyjä- ja Sinnittelijäkertomusten yhtäläisyydet

Kokemukset työuupumuksesta olivat varsin yhdenmukaisia. Työuupumusta aiheutti Selviytyjille ja Sinnittelijöille [ei kuitenkaan Yksinäiselle, Esimerkille, Auttajalle] toistuvasti työyhteisön johtamisristiriidat, esimiehen tuen puute, huono johtaminen ja työuupumuksesta vaikeneminen. Kertomusten mukaan esimies kohteli johtoryhmän jäseniä epäoikeudenmukaisesti, joka oli kyvytön muuttamaan tilannetta.

Kertomukset nostavat esille, että johtoryhmän puheenjohtajan johtajuudella, ihmisjohtamisella ja vuorovaikutuksella on merkitystä johtoryhmän jäsenen burnoutiin. Tutkimus osoittaa myös, että johtoryhmän puheenjohtajat eivät tiedosta oman toimintansa aiheuttamia seurauksia työntekijälleen. Juutin mukaan (2006a, 237) huonolaatuinen johtaminen vie ihmisiä henkiseen ahdinkoon. Tutkimuksesta ymmärretään, että työpaikan johtamisongelmat (lähinnä esimiehen tuen puute) kiteytyvät työuupujien kertomusten mukaan lopulta yksilöön, ja yksilön työuupumusta hoidetaan masennusdiagnoosilla.

Työuupumus on Vartiovaaran (2000, 167) mukaan seurausta liian kovaksi koetusta työpaineesta, jota elämänmuutokset voivat lisätä. Työntekijän tulisi tarttua Mankan (2015, 84) mukaan myös itse ajoissa liialliseen työpaineeseen, sillä takaisin työhyvinvoinnin polulle on erittäin vaikea palata uupumuksen jälkeen. ”Vaikeampaa on tulla töihin työuupumuksen jälkeiseltä sairauslomalta taikka, jos on ollut umpisuolileikkauksessa.” [Vastuunkantaja]

Selviytyjät ovat palanneet työhön, mutta kertovat pitävänsä varansa, etteivät sairastuisi uudelleen työuupumukseen. Tässä tutkimuksessa Selviytyjäkertomukset kuvaavat työuupumusta loppujen lopuksi positiivisena prosessina ja se on merkinnyt käännekohtaa heille ymmärtää itseä itsensä johtajina. Tulevaisuudessa he pyrkivät johtamaan itseään enemmän niin, että pitävät huolta omasta hyvinvoinnistaan.

6.2.4 Puolustajakertomukset

Työuupumus koetaan hyvin arkaluontoiseksi, henkilökohtaiseksi asiaksi. Puolustajakertomuksissa nähtiin osittaista myötätuntoa työuupumusilmiötä ja työuupuneita kohtaan. Puolustajat ovat empaattisia, toisen asemaan helposti eläytyviä ja he asettuvat työyhteisössään tukemaan työuupujia. He puolustivat työuupumukseen sairastuvia ja heistä kuvastui vahva omakohtainen näkemys ja tahto auttaa (ks. Auttajan kertomus). Puolustajille ei kertomustensa mukaan johtamistyössä tule työuupumusta. Työuupumussairauslomaa pidettiin tarpeellisena ja hyväksyttävänä siinä missä mitä muutakin sairauslomaa. Puolustajien

mukaan työuupumussairauspoissaolo rasittaa työyhteisöä, kun tehtävät siirretään toisille työntekijöille.

Muutoksenhakija, eli toinen Puolustajista nosti esille henkilöstötuottavuuden heikentymisen. Kuntatyönantajan tulisi hänen mukaansa kiinnittää enemmän huomiota työpahoinvointiin ja sen taloudelliseen merkitykseen kuntastrategiassaan. Johtamiskäytänteiden yhteyksiä kannattavuuteen ja henkilöstötuottavuusarvoon on tutkinut Aura, Hussi ja Ilmarinen (2018b). He osoittavat yrityksiä tutkimalla, että hyvien ja huonojen johtamiskäytänteiden ero yrityksissä on erittäin suuri. Hyvään johtamiseen kannattaa panostaa. Kyse on hyvän johtajuuden varmistaminen jokaiselle johtamisen tasolla. (ks. lisää Aura, Ahonen & Ilmarinen 2011). Jokaisella johtoryhmän jäsenellä pitäisi olla mahdollisuus kokea hyvää johtajuutta. (ks. Manka, Bordi & Heikkilä-Tammi 2013). Työhyvinvoinnin puute nähdään Otalan ja Ahosen (2003) mukaan sairauspoissaolojen lisääntymisenä ja alentuneena työkykynä tai jopa työkyvyttömyytenä. (ks. myös Manka 1999)

Puolustajakertomusten mukaan työuupumusta tulisi ehkäistä, mutta he eivät siirrä työuupumuksesta vastuuta yksilölle vaan organisaatiolle. ”Se pitäisi nostaa oikeana sana ihan tavallaan toimintaan mukaan, että sitä on ja siihen haetaan mekanismit, että se voidaan estää ajoissa niin kuin lieventää ja poistaa.” [Suunnannäyttäjät] ”Työyhteisöllä on iso merkitys ja jo näin ennaltaehkäisevänä. Työyhteisö voi ehkä lievemmissä tapauksissa olla se tekijä, joka antaa voimia ja jopa parantaa.” [Muutoksenhakija]

Miten työuupumus tunnistetaan?

Työuupumukselle on vaikea tunnistaa yhtä alkua ja syytä. (Schaufel & Enzmann 1998). Työuupumus, kuten myös siihen liittyvien keskustelujen varjopuolel tunnetaan Aholan mukaan melko hyvin (ks. Työterveyslaitoksen verkkolehti, 19.9.2017). Tämän tutkimuksen tulosten kautta on selvää, että johtoryhmän jäsenet eivät voi tai halua vapaasti ilmaista omaa työuupumustaan, vaikka seuraukset kohdistuvat yksilöön sekä johtajuuden vuorovaikutukseen ja niillä on seurauksia organisaatioon. Työuupumus näyttäytyy eri johtoryhmän jäsenille eri tavoin ja työuupumuksen käsitteen ymmärtämisessä koetaan erilaisia syvyyksiä.

Tutkimuksessa väitetään, että työuupumus on ilmiö, jonka merkitystä väheksytään tai sitä ei tunnisteta. Ilmiöstä vaietaan ja sitä on erittäin vaikea tunnistaa. Tutkimus osoittaa myös, että työyhteisössä voidaan halutessa olla havaitsematta työuupumusta.

Jaksamattomuuden tunnistaminen (ks. Vartiovaara 2000, 170-175) on vaikeaa ja siinä ollaan pahimmillaan lähellä henkistä ja ruumiillista katkeamispistettä. ”Voi olla, että tulee mulla epärealistinen mielikuva toisten ihmisten kestäkyvystä, kun ei itse koe niitä tunteita niin ei osaa samaistua niihin mitenkään.” [Vaikuttaja] Narratiivinen tutkimusaineisto osoittaa, että työuupunut johtaja voi kokea myös helposti jäävänsä yksin [Lujatahtoinen, Oravanpyörä, Kiusattu, Taakankantaja, Sydän ja Uhrautuja]. Tässä tutkimuksessa tulee esille Åhmanin ja Neilimon (2015, 47) näkemys siitä, että johtajien väsymyksestä, ahdistuksesta ja yksinäisyydestä vaietaan. Samoin johtajat käsittelevät yksinäisyyttä ja muita negatiivisia tunteita (esimerkiksi suru, epäily ja heikkous) eri tavoin ja on vaikeaa

myöntää, että johtaja voi tuntea heikkoutta (ks. myös Rehn 2018, 159). Lämsän ja Sintosen (2006) tavoin, tunteet ovat ratkaisevia organisaation oppimisprosesseissa, niin myös tämän tutkimuksen työuupumuskertomusten ymmärtämisessä ja tiedon hyödyntämisessä.

”Niin tunnistammeko me itessämme niitä oireita ja tavallaan sitä uupumista, että ja kuin vahvoja meidän pitää olla. Luulen, että meillä aika monellakin esimiehellä ja johtajalla on vahvuudessamme semmoinen tunne, meidän pitää olla vahvoja, me ei voida uupua me ei voida väsyä ja me vaikka meitä samanaisesta väsyttäisi ja uuvuttaisi.” [Myllertäjä] Tutkituissa kunnissa johtoryhmän jäsenten työuupumusoireilu havaittiin, mutta ei kuitenkaan riittävän ajoissa vaan vasta sitten, kun työntekijä oli jäänyt sairauslomalle.

Miten johtajuudessa voidaan paremmin tunnistaa yksilön työuupumusprosesseja ja siten vähentää työuupumusta?

Mikäli johtoryhmän jäsenet alkaisivat puhua avoimesti omasta työuupumuskokemuksestaan, he huomaisivat, että eivät ole yksin asian kanssa. Työuupumukseen liittyvä näkemys voi olla virheellisen ymmärryksen ja tunnistamattomien oletusten varassa. Jantusen ym. (2001, 62) mukaan ilmiön tunnistaminen ja tiedostaminen ovat ensimmäinen askel yhteisen ymmärryksen lisäämiseksi. Manka (2006, 282-284) pyytää yksilöitä ja työyhteisöjä tarkistamaan ”jumiutuneita” ajattelutapojaan, joiden mukaan, emme toimi, vaikka voimme pahoin. Tämän työuupumustutkimuksen osalta voidaan todeta Mankan (2006) tavoin kannustaa työyhteisöjä avoimuuteen, jonka kautta voidaan yhdessä miettien, mitä voitaisiin tehdä. Organisaatiot tarvitsevat dialogin taitoja. Heilmann (2013) toteaa, että henkiset työhyvinvointitavoitteet liittyvät johtajuuteen ja usein kysymys onkin johtajuuden räätälöimisestä henkilökohtaisessa keskustelussa esimiehen ja työntekijän välillä. Dialogi heidän välillään on tärkeää.

Marja-Liisa Mankan (1999; 2006) kehittämä kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin malli tukee tätä tutkimusta muistuttamalla, että työntekijän on itse myös oltava kiinnostunut omasta työhyvinvoinnista ja työkyvystään. Erityisesti Sinitelijöiden tulisi enemmän pitää omasta työhyvinvoinnistaan parempaa huolta. Hyvä itsensä johtamisen taito, kuten Sydänmaanlakka (2004, 22) toteaa, on väline väsymystä ja tylsistymistä vastaan. Tämä tutkimus osoittaa, että johtoryhmän jäsenen tulisi pyrkiä vähentämään myös itse omaa työuupumustaan, jolloin se ei ehkä kohtaisi työelämän kasvavissa johtamishaasteissa. (Sydänmaanlakka 2004) Lisäksi apua voisi löytyä esimiehen tuen lisäksi esimerkiksi työyhteisön yhteisestä keskustelusta, vertaisryhmistä ja työnohjauksesta. Myös eri sukupolvien välinen keskustelu työhön ja työuupumukseen liittyvistä kysymyksistä voi auttaa sukupolvia ymmärtämään toisiaan paremmin (ks. Yoo, Matos, Bota, Schrewe & Armstrong 2019). Tämän tutkimuksen johtoryhmän jäsenet olivat myös hyvin eri-ikäisiä (nuorin 38-vuotias ja vanhin 62-vuotias), Heilmann (2013) toteaa, että burnoutia tulisi estää nuoremmassa työväestössä.

Johtoryhmän jäsenen työuupumuksen oireiden varhaisen tunnistaminen on tärkeää, koska voimakkaasti väsynyt esimies heijastaa herkästi omaa pahoin-

vointiaan vastuualueelleen (ks. myös Tarkkonen 2012, 77). Ihmisten erilaisten näkökulmien arvostaminen ja tarinoiden kuunteleminen on Lämsän ja Sintosen (2006) mukaan tärkeää organisaatioissa. Tämä tutkimus vahvisti Skakonin, Nielsenin, Borgin ja Guzmanin (2010, 134-135) ajatusta, jonka mukaan johtajien työuupumuksen ehkäisy tulisi nähdä tärkeänä. Johtajat ovat vastuussa yrityksen tuloksellisuudesta, ja toiseksi johtajan stressi voi siirtyä työntekijän hyvinvointiin. Suomessa tehdyssä tutkimuksessa on havaittu työuupumuksen siirtyminen hammaslääkäreiltä hammashoitajiin, tämän vuoksi erityisesti hierarkiassa ylemmässä asemassa olevien työntekijöiden työuupumukseen tulisi puuttua, sillä heidän kautta se voi siirtyä muihin (ks. Hakanen & Perhoniemi 2012b, 29; ks. myös Frantsi 2013).

Tämän tutkimuksen valossa johtoryhmän jäsenten esimiehen tuella eli henkistä kuormittavuutta vähentämällä voitaisiin vaikuttaa myönteisesti johtoryhmän jäsenten työhyvinvointiin, ja osittain jopa poistaa työuupumusta. Tutkimus osoittaa, että terveyden ja hyvinvoinnin kannalta ei ole yhdentekevää, miten esimiehet jaksavat ja johtavat. Seurauksena voisi olla kuntatyönantajalle taloudellista hyötyä esimerkiksi vähentyneiden sairauspoissaolojen myötä. Samoin tässä tutkimuksessa voidaan olettaa kuten Aura, Ahonen ja Hussi (2015) muistuttavat, että koettu esimiestyö vaikuttaa henkilöstötuottavuuteen. Hyvän johtamisen piirteet kytkeytyvät suorituskyykyyn, tuloksellisuuteen ja henkilöstön hyvinvointiin (Manka & Manka 2016, 140-141). Hyvät johtamisen käytännöt, hyvinvointi ja koettu tuloksellisuus ovat yhteydessä toisiinsa. (Elo, Ervasti & Kuokkanen 2010, 69)

Kauppinen ym. (2013, 8) muistuttavat, että organisaatiomuutoksissa tarvitaan hyvää johtamista. Johtajuuden merkitystä, ei voi olla korostamatta myöskään tässä tutkimuksessa. Tutkimuksen tulosten vertailua esimerkiksi muiden kuntien johtoryhmien työuupumus- ja esimiestuen puutteeseen sekä johtamisongelmiin ei voinut tehdä, kun niitä ei ollut saatavilla. Vertailu alempiin esimiehiin ei anna riittävää kuvaa.

Henkilöstöjohtamisen asiantuntijat, Viitala ja Lehto (2014, 134) nostavat esille jokaisen yksittäisen työntekijän työhyvinvoinnin varjeleminen yksilöllisesti. Se on heidän mielestään esimiehelle, henkilöstöammattilaisille (tässä yhteydessä tarkoitetaan esimerkiksi henkilöstöjohtajia tai-päälliköitä) useimmiten mahdoton tehtävä. Niinpä käytännön mahdollisuudet hyvinvoinnin lisäämiseksi ja kehittämisen kohteeksi tulisi kohdistaa työyhteisöön eikä pelkästään työntekijöihin. Viitala ja Lehto (2014, em.) jatkavat, että työyhteisöjen hyvinvointi ja tuottavuuden kehittäminen on esimiesten kaksi kovinta haastetta tulevaisuudessa. Tämän tutkimuksen tulosten lisäymmärryksen levittämisen ohella työpahoinvointia tulee vähentää kollektiivisesti koko työyhteisössä.

Työuupumuksesta seuraa organisaatiolle väistämättä taloudellisia seurauksia (ks. myös Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 250). Buickin ja Thomasin (2001, 308) mukaan varhainen puuttuminen johtotason burnoutiin vähentää sairauspoissaoloja ja alentuneita työsuorituksia, ja sitä kautta ymmärrettynä lisää organisaation tuottavuutta. Burnout ja työssä tylsistyminen Schaufelin ja Salanova (2014) mukaan johtavat työntekijän terveyden heikentymiseen ja aiheuttavat

siten kuluja organisaatiolle. Näillä kuluilla tutkijat viittaavat sairauspoissaoloihin ja alentuneisiin työsuoritusasteisiin. Auran ja Ahosen (2016, 9) mukaan positiivinen yhteys henkilöstöjohtamisen ja esimiehen kesken tukee myös organisaation tuloksellisuutta. Organisaationjohto on Auran ja Ahosen (2016, 219) mukaan vastuussa työhyvinvoinnista ja esimiesten ottaessa vastuun työyhteisössä työhyvinvoinnista, tuottavuus kasvaa. Työhyvinvoinnin johtamisella voidaan vaikuttaa koko organisaation tuloksellisuuteen. (Manka & Manka 2016, 8).

Kunta-alalla johtoryhmän jäsenen kokema hyvä johtajuus ja esimiehen tuki voisi heijastua kuntapuolen taloudelliseen tuloksellisuuteen ja henkilöstötuottavuuteen. (ks. lisää Aura & Ahonen 2016; Aura ym. 2018). Johtoryhmän jäsenet ovat työntekijöidensä tavoin oikeutettuja hyvään ihmis- ja henkilöstöjohtamiseen. Tutkimus osoittaa, että Sinnittelijöiden ja Selviytyjien työuupumuskertomukset ovat äärimmäinen merkki siitä, että heidän työtilanteeseensa ja työssä selviytymiskeinoihinsa olisi pitänyt saada varhaisessa vaiheessa aikaan muutos. Tutkimuksesta on havaittavissa, että johtajuudella on yhteys johtoryhmän jäsenen työuupumukseen. Kertomustensa mukaan osan ei ollut mukava mennä töihin.

Johtajuuden näkökulmasta paras keino estää työuupumusta olisi oikeudenmukainen johtaminen ja esimiehen tuki (ks. myös Kinnunen & Feldt 2005a, 24-27; Manka 2015, 32-33). Ervasti ja Joensuu toteavat (2013, 59) ”Työ ja terveys Suomessa 2012” -tutkimuksen tuloksista, että johdossa on tapahtunut kiinnostusta henkilöstön hyvinvoinnista ja heidän lakisääteiseen velvollisuuteensa huolehtia työntekijöiden terveydestä. Pelkkä kiinnostus ei kuitenkaan riitä vaan toimia tarvitaan. Johtajan asema velvoittaa Jantusen ym. (2001) mukaan ryhtymään toimenpiteisiin, kun työyhteisössä havaitaan stressiä tai työuupumusta. Heilmann (2013) toteaa, että esimiesten on tunnistettava työntekijöidensä työmäärä. Samoin työturvallisuuslaki (ks. Työturvallisuuslaki (738/2002) edellyttää työn kuormitustekijöiden välttämistä, ja vähentäminen velvoittaa työnantajan toimimaan. Kysyä sopiikin tämän tutkimuksen osalta, että osataanko työpaikoilla toimia työturvallisuuslain edellyttämällä tavalla. Tutkimus osoittaa, että esimies ei ryhdy ajoissa toimiin, vaikka työntekijä henkisesti kuormittuu työssään vaarantaen terveyttään. Tämä tutkimus osoittaa, että ilman lain antamaa velvoitettakin työuupumusta ennaltaehkäisevästi kannattaisi vähentää jo varhaisvaiheessa. Parhaimmassa tapauksessa se voitaisiin välttää. Lisäksi työntekijä voi pyytää työterveyshuoltoa arvioimaan tilannetta, jos työntekijä kokee kuormittuvansa työssään. (ks. Kinnunen, Feldt & Mauno 2005b, 9; ks. Työterveyshuoltolaki 2001/1383).

Tämä tutkimus osoittaa, että työuupumustapausten ymmärtäminen ja siihen liittyvä käsittely edellyttää saumatonta yhteistyötä kunnanjohtajan, johtoryhmän jäsenen ja työterveyshuollon asiantuntijan välillä. Työuupumusta tulisi ehkäistä proaktiivisesti ennalta, ettei vaan reagoida takautuvasti työuupumuksesta johtuvien sairauspoissaolojen ja niistä johtuviin työkyvyttömyyseläköitymisen kustannuksiin. (Ahola, Toppinen-Tanner & Seppänen 2016, 6).

Majoisen ja Antilan (2017) mukaan hyvinvointi on kunnille aiempaa tärkeämpi osa-alue. Tehtävä näyttäytyy moniulotteisena sekä - että -toimintona, joka haastaa sekä kuntaorganisaation että -yhteisön uudistumaan. Hyvinvointiin ja toi-

saalta pahoinvointiin liittyvät haasteet ovat kompleksisia, ja ne edellyttävät konkreettisia tekoja. Kuntatyöntekijöiden työhyvinvointi 2011 -tutkimuksen pohjalta Forma, Kaartinen ja Pekka (2012, 29) toteavat, että huonot työolot voivat merkitä sitä, että kunta-alan olisi vaikea houkutella uutta työvoimaa eläkkeelle siirtyvien tilalle. Kehitettävää voisi olla kunta-alan johtamisjärjestelmissä ja johtamiskoulutuksissa työuupumuksen ymmärryksen lisäämisessä ja samalla ylempien johtajien työkykyä ylläpitävässä toiminnassa. (ks. myös Mauno & Ruokolainen 2005, 151).

Tämän tutkimuksen käytännön kontribuutio syntyy siitä, että tutkimuksessa tuotetaan suoraan työelämään sovellettavaa tietoa. Tutkimusta voidaan hyödyntää suomalaisissa organisaatioissa, ylempien esimiesten tukena, Kuntaliiton, Kevan, kaupunkien, kuntien, johtamisvalmennuksissa ja koulutuksissa sekä työterveyshuollossa asiantuntijatyössä. Johtamiskoulutuksen rinnalle on hyvä tuoda työyhteisötaitojen valmennusta. Kuntaorganisaatioissa siirtyminen ihmisiin luottavan modernin johtamisen aikaan edellyttää näkökulman vaihdosta koko kuntajohtamisen kulttuurissa. Perinteinen johtaminen ei enää riitä, koska sen ansiosta voimavarat ovat vajaakäytössä. (Manka, Bordi & Heikkilä-Tammi 2013, 10.)

6.3 Tutkimuksen arviointia

Koin, että aiheen tuomaa negatiivisuutta on vaikea välttää, kun tutkii ilmiötä, johon liittyy poikkeuksellisen paljon negatiivisia seurauksia. Työuupumus koskettaa tänä päivänä kaikkia yhtä lailla niin työntekijöitä kuin johtajia. Tämän aiheiston valossa merkityksellistä näyttää olevan työuupumusprosessin tunnistaminen ja ymmärtäminen. Tutkimus havainnollistaa ymmärtämään johtoryhmän jäsenten kertomusten kautta työuupumusilmiötä. Samalla se tuo uutta tietoa johtoryhmän jäsenten sosiaalisessa kontekstissa siitä, miten kuntien johtoryhmissä työuupumus tunnistetaan sekä miten sitä ymmärretään ja käsitellään. Johtoryhmän jäsenten kertomusten avulla hiljainen tieto työuupumuksesta saataisiin näkyväksi (ks. lisää Nonaka & Takeuchi 1995; Aaltonen & Heikkilä 2003, 12), eikä sitä pidettäisi tabuna, vaan se olisi sairauspoissaolo muiden sairauksien tavoin. (ks. lisää Puolustajat; ks. myös Uhrautujan kertomus).

Tutkimuksen valmistuttua en ajattele Ahosen tavoin, että monet saattavat pitää narratiivista väitöstyötäni aivan riittämättömänä (ks. Ahonen 2001, 12) sen vuoksi, kun en tehnyt työuupumustutkimustani kvantitatiivisin menetelmin, enkä kirjoittanut artikkeliväitöskirjaa. Tutkimuksen alkuvaiheessa ajattelin yhdistäväni kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Pehdyin Maslachin työuupumusmittariin (MBI) ja sen tuomaan lisäarvoon. Päädyin laadulliseen tutkimukseen.

En todellakaan valinnut helppoa tietä, kun valitsin narratiivisen metodologian tutkimukseni viitekehykseksi ja aiheekseni johtoryhmän jäsenten (johtajien) työuupumuksen tutkimisen. Narratiivisuus viitekehyksenä, tutkimushaastatteluna ja analyysinä antoi paremman mahdollisuuden ymmärtää johtoryhmän jä-

senten yksilöllisiä kertomuksia työuupumuksesta. Käyttämällä narratiivista analyysia pääsin työuupumusprosessissa ja sen tunnistamisessa syvälle yksilöllisiin tekijöihin, työuupumusilmiön merkitykseen ja aiheuttajaan sekä siitä syntyviin käsityksiin. Itse uskon, että työuupumuksesta johtajuudessa voidaan oppia tämän narratiivisen tutkimuksen avulla. Tutkittu narratiivinen tieto työuupumuksesta johtamistyössä tuottaa ymmärrystä kuntapuolen johtoryhmän jäsenten ja niiden erityispiirteistä kertomusten muodossa.

Tutkimuksen laadullinen aineisto on analysoitu teemoittelun ja tyypittelyn avulla, josta olen nostanut tutkimusongelmaa valaisevia teemoja esiin sekä vertailut niiden esiintymistä. Esille nousivat johtajien *yksityisimmät kokemukset, näkemykset ja ymmärrys käsitellä työuupumuksen ilmiötä*. Johtoryhmän jäsenen työuupumuskertomus on rakentunut eletystä, koetusta ja havainnoidusta työelämästä. Jokaisella johtoryhmän jäsenellä on useita vuosia työkokemusta johtoryhmän jäsenen työstä ja suhde siihen elettyyn elämään, heidän johtamistyöhönsä kautta (ks. Sintonen 1999, 45-46; Hänninen 2000). Tutkimus oli narratiivisella analyysimenetelmällä tutkimisen arvoinen. Koin, että tässä tutkimuksessa Peter Warrin (1999) ja Jari Hakasen (2005) kehittämän hyvinvoinnin mallin avulla onnistun kuvaamaan ja tulkitsemaan johtoryhmien jäsenten omakohtaiset työuupumuskertomukset. Lisäksi analyysin perusteella kertomuksista pystyin löytämään työuupumuksen ja johtajuuteen liittyviä yhteneväisiä merkityksiä, joilla on yhteyttä koettuun työuupumukseen.

Koin, että laadullinen tutkimus ja narratiivinen analyysi soveltui tutkimustehtävän ja tutkimuskysymysten selvittämiseen. Koin myös, että narratiivinen analyysi ja narratiivisen haastattelumenetelmän motivoivuuden merkitys johtoryhmän jäsenille korostui aiheen arkaluonteisuuden vuoksi. Kertomus ja kerronnallisuus muuttuvat ajassa ja pitävät sisällään eritasoisia ajassa liikkuvia tulkintoja työuupumuksesta ja johtajuuden vaikutuksista työuupumukseen. Tutkimuksessa kertomus ja kerronnallisuus on ajallisesti laajempaa sekä monimutkaisempaa ilmiönä koostuen menneisyyden, nykyhetken ja tulevaisuuden välisistä jaksoista.

Johtoryhmän jäsenten yksilölliset kertomukset välittävät heidän omakohtaisia herkkiä merkityksiään ja käsityksiään työuupumuksesta. Sintosen (1999, 255-256) mukaan kertomukset siirtävät, tuottavat merkityksiä, toimivat välineinä ja mahdollistavat oman itsensä kuin myös kanssaihmissen paljon tai vähän fiktiivisen määrittelyn. Kertomusten kautta on mahdollista kertoa sekä itsestään että toisista ihmisistä. Kertomusten henkilöhahmot tässä tutkimuksessa viittaavat todellisten ihmisten kertomiin työuupumuskokemuksiin, näkemyksiin ja käsityksiin. Kuitenkin ollen tietoinen, että haastatellut eivät ehkä ole kertoneet minulle tutkijalle epämiellyttäviä työuupumusprosessissa kokemiaan kohtia. (ks. lisää Auvinen, Lämsä, Sintonen & Takala 2013, 429)

On selvää, että empiirisen aineiston sisältöön vaikuttaa se, mitä haastateltavat ovat halunneet kertoa tai jättää kertomatta. Arvelen, että osalta kertomatta jäi myös tietoa, jolla saattaisi myöhemmin olla tutkittavalle haittaa asian arkaluonteisuuden ja tunnistettavuuden vuoksi. Tuomi ja Sarajärvi (2013, 131) muistuttavat, että tutkittavien suojaan kuuluu osallistujan vapaaehtoinen suostumus, joten yksilöllä on oikeus keskeyttää osallistumisensa, milloin tahansa tutkimuksen aikana.

Tutkimuksesta poistin kaksi haastattelemaani ja litteroimaani työuupumuksen kokemusta kertomusta, heidän toiveistaan aiheen arkaluontoisuuden ja tunnistettavuuden vuoksi (henkilökohtainen puhelinkeskustelu kesäkuu, 2017).

Kuntamuutoksessa työmäärä lisääntyi johtoryhmän jäsenillä ja työn vaatimukset kasvoivat. Tätä olisin voinut tulkita uhkaksi johtoryhmän jäsenen voimavaroille esimerkiksi työn vaatimusten ja voimavarojen [TV-TV-malli], Hobfollin (1989) teorian avulla. Karasekin (1979) [TV-TV-malli] ja myöhemmin Karasekin ja Theorellin (1990) kehittämä malli olisi ollut myös sopiva tarkastelemaan työuupumuksen syntyä ja kehittymistä (ks. Hakanen 2005).

6.3.1 Tutkimuksen luotettavuus, uskottavuus ja rajoitukset

Tutkimuksen luotettavuudella ymmärretään tässä tutkimuksessa tutkimustulosten ja tutkittavien johtoryhmän jäsenten työuupumuskertomusten mahdollisimman hyvää vastaavuutta. Tässä tutkimuksessa uuden tiedon ja ymmärryksen saavuttamiseksi on hyödynnetty narratiivista lähestymistapaa. Tutkimusmenetelmä on laadullinen. Tavoite on ollut tässä tutkimusprosessissa kuvata työuupumusilmiöön liittyviä kokemuksia, näkemyksiä, käsityksiä ja merkityksiä. Olen pyrkinyt haastattelusitaateilla osoittamaan, että tutkijan tekemässä analyysissä on uskottavuutta.

Eskolan ja Suorannan (2003, 210–212) mukaan laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on avoin subjektiviteetti ja sen myöntäminen. Tutkimuksessa pääasiallinen luotettavuuden kriteeri on siten tutkija itse. Laadullisen osion reliabiliteettia parantaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksensa vaiheista (Hirsijärvi ym. 1997, 217). Olen pyrkinyt kuvaamaan narratiivista analyysia ja tutkimukseni tekovaiheita mahdollisimman tarkasti ja avoimesti luvussa 4. Narratiivisessa sisällönanalyysissä tutkijan oma persoona on väistämättä mukana tutkimuksessa, mikä voi heikentää tutkimuksen reliabiliteettia. Olen pyrkinyt säilyttämään neutraalin otteen, mutta minun on todettava, että ennakkokäsitykseni työuupumuksesta ovat voineet vaikuttaa narratiivisessa empiria-analyysin osiossa sen tekemiseen.

Laadullisessa tutkimuksessa Tuomen ja Sarajärven (2009, 135–136) mukaan tutkija on väistämättä tutkimusasetelmansa luoja ja tulkitsija. Tutkimuksen puolueettomuutta voidaan ajatella pohtimalla sitä, pyrkiikö tutkija kuulemaan haastateltaviaan itsenään ja millainen on tutkijan oma viitekehys, jonka läpi tämä ymmärtää tutkimusilmiötä. Vaikuttaako sukupuoli, ikä, uskonto, poliittinen asenne, kansalaisuus tai virka-asema siihen, miten, mitä tutkija kuulee ja havainnoi? Tutkijan tulee huomioida luotettavuuspohdinnassaan puolueettomuusnäkökulma. Hänninen (2000) painottaa, että haastattelun luonteen tulee olla luottamuksellinen ja tasaveroinen tutkijan ja tutkittavan kanssa. Onnistuneena voidaan pitää tilannetta, kun se on mahdollisimman lähellä sitä, mitä tutkittava kertoisi itselleen.

Vaikka olen lähtökohtaisesti monista työuupumukseen liittyvistä asioista tutkittavieni kanssa samaa mieltä, olen pyrkinyt raportoimaan ja tutkimaan johtoryhmän jäsenten tulkintoja työuupumuksesta tutkijan tavoin. Tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi olen sisällyttänyt tutkimusraporttiin erittäin, jopa poik-

keuksellisen paljon suoria lainauksia haastatteluista. Näin lukija voi tehdä päätelmiä tutkijan tekemistä tulkinnoista ja seurata prosessia. Tutkimusaineisto koostuu sekä isommista että pienemmistä tarinoista, joista olen konstruoinut kertomuksia.

Tämä tutkimus tekee näkyväksi kunta-alan johtoryhmän jäsenten työuupumus kertomukset siten kuin he ovat omien johtajuuskertomuksiensa kautta kertoneet. Heidän omin sanoin kertomansa kertomukset synnyttivät rikkaan ja monipuolisen aineiston. Kuten Juuti (2005, 29) toteaa, ihmisten saattaa olla myös vaikea puhua omista kokemuksistaan, mikä nähtiin myös tässä tutkimuksessa. Olen kuitenkin positiivisesti yllätynyt siitä, että tutkittavat kertoivat hyvin vapaasti myös vaikeista työuupumuskokemuksistaan minulle. Tutkimuksessa oli erittäin pysähdyttävää ja yllättävää havaita, miten erilaisia työuupumuskokemuksia johtoryhmän jäsenillä oli. Olen pyrkinyt kuvaamaan empiriaosassa tämän myös lukijalle mahdollisimman syvällisesti, kun lukija tulkitsee narratiivista analyysia ja kirjoittamaani tutkimusraporttia. Koen olevani sopiva tutkimaan työuupumusta empiiristen kertomusten ja narratiivisen tutkimuksen avulla. (ks. Luku 4 Narratiivinen tutkimus, 4.4.4 Tutkijan asema tutkimuksessa)

Labov (1982, 230) toteaa, että narratiivissa voidaan erottaa objektiivisia ja subjektiivisia tapahtumia. Ero voidaan nähdä selvemmin, jos viitataan mahdolliseen todistukseen oikeudessa. Objektiivisen raportoinnin voi todistaja kiistää, mutta subjektiivista raportointia ei voi. Subjektiivisuutta on esimerkiksi, mitä yksilö sanoo tai tuntee itsestään. Jokainen johtoryhmän jäsen kantaa viime kädessä itse vastuun omasta hyvinvoinnistaan ja jokaisen oma kokemus, näkemys tai käsitys työuupumuksesta on tässä tutkimuksessa luotettava arvio. Tutkimusmenetelmä Perttulan (1995, 40) mukaan ”ei ole koskaan sinällään luotettava tai epäluotettava, vaan luotettavuus määräytyy suhteessa tutkittavaan ilmiöön.” Ihmistieteissä tämä edellyttää ihmiskäsityksen julkituomista seuraavasti: Tutkijan tulee filosofisluonteisesti analysoida käsityksensä ihmisen perusluonteesta ennen empiirisen tutkimuksensa aloittamista. (ks. Luku 2 Työuupumus tutkimuskohdeena, 2.5 Työuupumus sosiaalisena konstruktiona, ihmiskäsitys)

Refleksiivisyyttä olen lähestynyt kysymyksellä tutkimuksen teon motiiveista, taustasta, valitsemistani ja nostamistani näkökulmista sekä pohdinnoista näiden käsittelyjen riittävydestä. Grönfors (1982, 79) muistuttaa tutkijoita, että tutkimuksen luonnetta ei tule salata, vaan se on kerrottava rehellisesti. Sen sijaan tutkimuksen yksityiskohtaiseen selostamiseen ei ole mitään tarvetta. Perttulan (1995, 40) mukaan ihmistieteellisen tutkimustavan luotettavuuden kriteerit eivät perustu ensisijaisesti tutkimusmenetelmän ominaisuuksiin.

Litteroitu aineisto tutkittavalla

Toteutin tutkittavien ehdoilla Riessmanin (1993, 66) ohjetta, jonka mukaan narratiivisen tutkimuksen työn käyttäminen tutkittavalla luettavana ennen varsinaista julkaisemista. Tutkimuksen yksikään johtoryhmän jäsen ei halunnut litteroitua aineistoa luettavaksi eikä kommentoitavaksi, vaikka sitä mahdollisuutta heille tarjosin haastattelun jälkeen. Soitin puhelun kesäkuun alkupuolella 2017

yhtä lukuun ottamatta jokaiselle haastattelussa olleelle. Lähetin sovitusti tyypittelemani Selviytyjä- ja Sinnittelijäkertomukset luettavaksi haastateltavien sähköposteihin ja pyysin heitä kommentoimaan tekstejä määräaikaan mennessä.

Kiistäjät ja Puolustajat eivät halunneet omaa litteroitua aineistoa nähtäväksi. Kysyin puhelimitse heiltä vielä erityisesti kohtia, jotka olivat itseäni mietittyttänyt: Voiko tämä ja tämä kohta olla suorana lainauksena tutkimuksessa ja haluavatko sähköpostiin kertomuksen, jos teen vielä muutoksia? He eivät halunneet. Totesin haastateltaville, että käyn vielä läpi suunnittelemani henkilöhaamonimiä ja kerroin, että ne saattavat muuttua lopulliseen tutkimukseen. Tämä menettely sopi heille ja se vahvisti minun ymmärrystäni, että olin tehnyt parhaalla mahdollisella osaamisellani kertomukset heidän haastattelustaan.

Tutkimuksen rajauksia

Tällä narratiivisella tutkimuksella on monia rajauksia. Yksi rajoitus on, että ainutkertaista empiiristä aineistoa on rajattu paljon anonymiteetin vuoksi, mikä saattaa heikentää joltain osin tutkimusta. Tämän tunnistaminen ja hyväksyminen on tärkeää. Tutkimuksen validiteetti heikkenee, jos tutkija jättää huomiotta aineistosta nousevat ristiriitaisuudet, tästä huolimatta olen jättänyt joitakin ristiriitaisuuksia nostamatta esille, sillä ne olisivat voineet vaarantaa haastateltaville luvattua anonymiteettiä. Uskon kuitenkin, että suurella todennäköisyydellä tunnistavat sieltä itsensä lopullisesta tutkimusaineistosta. Hyvä niin. Sen sijaan kertojen anonymiteetin kanssa olen tasapainoillut koko tutkimuksen teon ajan. Tutkimukseni on suhteellisen pieni haastattelututkimus, joten haluan korostaa, että tulosten yleistettävyyteen kuntapuolella on suhtauduttava varauksella. Tutkimustuloksista olisi löytynyt uusia mahdollisia teemoja, joita olisin voinut käsitellä, vaikka vain kevyesti. Pyrin tutkimusraportin kirjoittamisessa tutkimuksen teon avoimuuteen kertojen anonymiteetin säilyttäen.

Rajoitteeksi työlle katson myös, että työn imu (työhyvinvointi) ja työuupumus (työpahoinvointi) olisivat voineet olla yhtä aikaa laajemmassa tarkastelussa jo yhtenä teemakysymyksenä. Tähän en enää analyysivaiheessa päässyt, koska haastattelukysymykset eivät pitäneet sisällä työn imuun liittyviä kysymyksiä ja olin jo niin pitkällä tutkimuksessa, ettei ollut järkevää siinä vaiheessa lisätä uusia tutkimuskäsitteitä ja tehdä toista haastattelukierrosta. Toisaalta se ei olisi onnistunutkaan, koska useampi johtoryhmän jäsen oli siirtynyt jo uusiin työtehtäviin. Haastattelussa muutamat johtoryhmän jäsenet nostivat itse esille myös työn imun, työhön uppoutumisen ja työn tuunaamisen. He myös kuvasivat johtajuutensa ja jaksamisensa liittyvän enemmän positiiviseen suuntaan työuupumuksen sijaan. Tämä antoi mahdollisuuden huomioda se heidän kertomuksissaan.

Aivan lopussa kuitenkin tein muutaman Sinnittelijän haastatteluun pieniä lisäyksiä ja rajauksia heidän toiveestaan. Oma ymmärrykseni tutkimusongelmasta ja erityisesti sen arkaluontoisuudesta edelleen lisääntyi. Pelkäsin, että joku johtoryhmän jäsenistä voidaan tunnistaa. Tällä perusteella jouduin jättämään tutkimuksen kannalta merkityksellisiä kohtia pois tutkimuksesta ja tekemään jälleen kerran uusia rajauksia. (ks. Liite 4 Hyväksytty julkaistavaksi päivämäärät, puhelinkeskustelu haastateltavien kanssa kesäkuu 2017).

6.3.2 Pohdintaa ja jatkotutkimuksen aiheita

Väitöstutkimuksessani tutkin kuntien johtoryhmän jäsenten työuupumuskertomuksia heidän kontekstissaan. Minulle tutkimusaihe oli eettisen pohdiskelun paikka. En etukäteen osannut odottaa tai edes ajatella miten monessa työuupumuskertomuksessa konstruointiin negatiivisia tunteita johtajuudesta ja niihin liittyvistä kokemuksista, joilla on ollut vaikutusta työuupumukseen. Oli havahduttavaa havaita, että työuupumuksen tunnistamisen vaikeus ja siitä puhuminen saatettiin nähdä pelkästään huonona asiana, jopa yksilön heikkoutena.

Vartiovaara (2000, 200) toteaa, että jokaisen tulisi kokonaisvaltaisesti pohtia omaa elämäänsä, kun työuupumuksesta tutut oireet ilmaantuvat. Esimerkiksi miksi on pahantuulinen tai väsynyt, työ ei tuo iloa vaan tuntuu ottavan? Haastelun lopussa Myllertäjä pohti haastattelua: ”Esimiehenä on niin, kun hirveen hyvä, että tässä joutuu itse miettimään tätä asiaa. Esimiehenä miten itse havainnoi ja mitä ne tunnistamisen keinot ovat, ja mitä sitä miten loppujen lopuksi vähän itse tietää työuupumuksesta.” [Myllertäjä] Juuti (2006a, 232) toteaa, että ihmisten puhuessa omista kokemuksistaan avoimesti toisten näkemyksiä arvostetaan ja toisten kokemuksista opitaan.

Mielenkiintoisena havaintona huomasi, että useat haastateltavat olivat hyvin tietoisia työuupumusprosessista ja sen etenemisestä. Kokemuksia ja näkemyksiä oli oman henkilöstön ja lähipiirin työuupumustapauksista. Useampi johtoryhmän jäsen oli saattanut opetella haastattelua varten etukäteen työuupumusprosessin oireita, koska he tiesivät tutkimusaiheeni. Arvelen näin, koska moni haastateltava kertoi jopa hyvin työuupumusta käsittelevien kirjojen mukaisesti, mitä työuupumus on, miten se etenee ja mikä sitä aiheuttaa.

Mielenkiintoinen tutkimussuunta olisi selvittää poliittisten päätöntekijöiden (luottamushenkilöiden) näkemyksiä työuupumuksesta ja kunnan ylimmän johdon työhyvinvoinnista. Tarkastelu muuttuisi eri tasolle. Vaikka poliittisten päätöksentekijöiden on vaikea puuttua operatiiviseen johtamiseen, olisi mielenkiintoista kuulla, miten valtuutetut kuntapäätäjät tunnistavat työuupumusta. Millaisia käsityksiä heillä on? Kantavatko he huolta johtoryhmän jäsentensä työuupumuksesta, ja jos kantavat, miten se välittyy luottamusmiesorganisaation kautta? Olisiko työuupumuksesta puhuminen nähtävissä jo yhtenä ennaltaehkäisevänä toimenpiteenä?

Keva, Kuntaliitto ja Suomen Kuntajohtajat toteuttavat kahden vuoden välein tutkimusta kuntajohtajien työhyvinvoinnista. Vuoden 2018 tutkimuksen pääpaino oli kuntajohtajien jaksamisessa, työhyvinvoinnissa ja sitä tukevissa, että kuormittavissa tekijöissä (ks. lisää Keva, Kietäväinen 2018; Kuntaliitto, 2018). On hyvä, että kuntajohtajien työhyvinvointiin kiinnitetään huomiota. Oletettava on, että kuntajohtajat jaksavat, mutta heidän lähiympäristönsä (tässä tapauksessa koko johtoryhmän jäsenten työhyvinvointi) on yhtä tärkeä, ja siitä tulisi pitää huolta. Toivoisin lisää työuupumuksesta kunta- ja yksityisen sektorin johtoryhmän jäsenten laadullisia tutkimuksia.

Lopuksi

Itselleni tutkimustyö on ollut oma oppimisprosessinsa. Se on ollut haastavaa ja samalla antoisaa. Johdantoa toistaen totean vielä: En helppoa tietä valinnut, kun valitsin narratiivisen menetelmän. Tutkimusaiheen valinta on tehty täysin tutkijan oman mielenkiinnon ehdoilla. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 129.)

Laadullisessa tutkimuksessa kuljettavat polut on rakennettava itsenäisesti. Kokemattomalle tutkijalle oli suuri haaste saada aikaiseksi ehjä kokonaisuus esitettäväksi. Tämän laadullisen tutkimuksen osalta kuitenkin luotan itseeni, kokeemukseeni, lukeneisuuteeni ja tekstin vakuuttavuuteen. (ks. Eskola & Suoranta (1999, 253 [1998].) Olen pitänyt tutkimuspäiväkirjaa heti tutkimushaastatteluista lähtien. Olen kirjoittanut sinne ajatuksiani, tuntemuksiani, oivalluksiani ja tutkimusprosessini suuntaviivoista. Olen kirjoittanut sinne anonymiteetteihin liittyviä asioita, kun mieltäni on painanut, että miten kirjoitan. Olen kirjoittanut ja sen jälkeen pyyhkinyt kaikki pois. Ja taas kirjoittanut. Tutkimuspäiväkirjan päätehtävä on ollut toimia ajatteluni välineenä. Kirjoittaminen tutkimuspäiväkirjaani lisääntyi, kun kävin Jyväskylän yliopiston järjestämän väitöskirjaretriitin, opettaja Elina Jokinen. Opin väitöskirjaretriitissä paremmin jäsentämään ja kokoomaan ajatuksiani kohti lopullisen narratiivisen väitöskirjan kirjoittamista.

Frantsia (2013, 172) mukaillen totean, että olen tehnyt tutkimustani melko yksin ja tiedeyhteisöstä irrallaan. Olen kokenut tutkijan vapauden, mutta tieteelliseen keskusteluun sekä ajatusten vaihtoon muiden tutkijoiden kanssa minun olisi pitänyt käyttää enemmän aikaa. Tutkijan tiellä olen hyväksynyt oman keskeneräisyyteni ja epätäydellisyyteni. Olen halunnut kehittyä myös henkilöstöasioiden asiantuntijana, oppia ja viedä tutkimustyöni päätökseen ja päästä hyödyntämään tutkimustuloksiani asiantuntijan roolissani.

Tutkijan työ on antanut minulle paljon, sillä olen saanut uppoutua työn teon ohella useita vuosia narratiivisen tutkimuksen teon maailmaan. Tutkimus on ollut välillä ”lepäämässä” pitkiäkin aikoja, mutta koen, että siitä on ollut selvästi hyötyä. Tällä tavoin hermeneuttisen kehän ja oman ajatteluni kautta ymmärrys syventyi lopullisiin yhteenvetoihin. Keskityin viimeiset kolme vuotta päätoimisesti tutkimuksen haasteisiin ja moniin erilaisiin eteeni tulleisiin tutkimusselvityksiin, mikä on ollut opettavaista. Minun on luotettava itseeni siinä, että olen ymmärtänyt aineistosta nousseet kuvaukset ja merkitykset johtoryhmän jäsenten tarkoittamalla tavalla peilattessani kerrottua ja tapahtumia teoreettiseen viitekehykseen ja puolestaan tuloksia muiden tutkijoiden tuloksiin ja näkökulmiin. Tämän tutkimuksen aineiston lukeminen yhä uudestaan ja uudestaan sekä alleviivaukset litteroituun aineistoon on saanut tunnetilani palautumaan nauruineen ja myös muistamaan jopa useamman itkuisen haastattelu- ja keskustelutilanteen. Varmuudella voin todeta, että oma ymmärrykseni tutkimusongelmasta ja erityisesti sen arkaluontoisuudesta johtamistyössä on lisääntynyt tämän väitöskirjatyön myötä.

LÄHTEET

- Aaltio, I. 2010. Suuria kertomuksia suomalaisista vaikuttajista. Teoksessa Juuti, P. (toim.): Johtaminen voimavarana-muutoksesta menestykseen. Johtamistaidon opisto. JTO-publishing.
- Aaltonen, M & Heikkilä, T. 2003. Tarinoiden voima. Miten yritykset hyödyntävät tarinoita? Jyväskylä: Gummerus.
- Ahola, K. 2007. Occupational Burnout and Health. People and Work Research Reports 81. Helsingin yliopisto. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Ahola, K. 2017. "Työuupumuksen torjumiseksi voi tehdä vaikka mitä" Työpiste: Henkinen hyvinvointi. Työterveyslaitoksen verkkolehti. Saatavissa www-muodossa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/tyouupumuksen-torjumiseksi-voi-tehda-vaikka-mita/> [Luettu 20.9.2017]
- Ahola, K., Honkonen, T., Kalimo, R., Nykyri, E., Aromaa, A & Lönnqvist, J. 2004. Työuupumus Suomessa. Terveys 2000 -tutkimuksen tuloksia. Suomen Lääkärilehti 59:43, (4109-4114).
- Ahola, K., Honkonen, T., Isometsä, E., Kalimo, R., Nykyri, E., Koskinen, S., Aromaa, A & Lönnqvist, J. 2006. Burnout in the general population: Results from the Finnish Health 2000 Study. Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology, 41, 1, (11-17).
- Ahola, K & Hakanen, J. 2007. Job strain, burnout, and depressive symptoms: a prospective study among dentists. Journal of Affective Disorders 104 (1-3), 103-110. Saatavilla www-muodossa: https://www.researchgate.net/profile/Jari_Hakanen/publication/6379430_Job_strain_burnout_and_depressive_symptoms_A_prospective_study_among_dentists/links/59e45ceca6fdcc7154e1009c/Job-strain-burnout-and-depressive-symptoms-A-prospective-study-among-dentists.pdf [Luettu 15.6.2017]
- Ahola, K & Hakanen, J. 2010. Terveysammattilaisten työuupumus: erityisenä haasteena vuorovaikutus auttamistyössä. Duodecim 126: (2139-2146). Saatavilla www-muodossa: https://www.researchgate.net/publication/47788420_Burnoutut_among_health_care_professionals [Luettu 1.3.2018]
- Ahola, K., Virtanen, M., Pirkkola, S & Suvisaari, J. 2010. Työ ja mielenterveys. (Toim.) Aromaa, A. & Koskinen, S. Suomalaisten työ, työkyky ja terveys 2000-luvun alkaessa. Raportti 11/2010. Terveystieteiden tutkimuskeskus ja hyvinvoinninlaitos.
- Ahola, K., Toppinen-Tanner, S & Seppänen, J. 2016. Vaikuttava työuupumus-interventio: Systemaattinen katsaus ja toimintaohjeita. Tampere: Juvenes Print. Työterveyslaitos. Saatavilla www-muodossa. http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131651/Vaikuttava_ty%c3%b6uupumusinterventio.pdf?sequence=1&isAllowed=y [Luettu 20.3.2017]
- Ahola, K., Tuisku, K & Rossi, H. 2018. Työuupumus (burnout). Lääkärikirja Duodecim. Terveyskirjasto. Saatavilla www-muodossa:

- http://www.terveysportti.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=dlk00681&p_haku=ty%F6uupumus [Luettu 1.8.2018]
- Ahonen, A. 2001. Organisaatio, johtaminen ja edistyksen puhekäytännöt: Liikkeenjohdollisen tiedon kentät, kerrostumat ja kulttuurinen paikka. Turku: Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja.
- Ahonen, G. 2016. Työhyvinvoinnin miljardit ovat tärkeitä. Helsingin Sanomat, Työelämä, 14.9.2016.
- Akselin, M-L. 2013. Varhaiskasvatuksen strategisen johtamisen rakentuminen ja menestymisen ennakoiminen johtamistyön tarinoiden valossa. Tampere: Tampereen Yliopistopaino.
- Alahuhta, M. 2015. Johtajuus. Kirkas suunta ja ihmisten voima. 2. painos. Jyväskylä: Bookwell.
- Alasuutari, P. 1989. Erinomaista, rakas Watson. Johdatus yhteiskuntatutkimukseen. Hanki ja jää. Helsinki.
- Aristoteles 1997. Runousoppi. Teoksessa suomentaja Hohti, P (toim.): Aristoteles IX. Retoriikka, Runousoppi. Helsinki: Gaudeamus.
- Aromaa, A & Koskinen, S. 2002. Terveys ja toimintakyky Suomessa Terveys 2000 -tutkimuksen perustulokset. Kansanterveyslaitos. Kansanterveyslaitoksen julkaisuja B3/2002. KTL-National Public Health Institute, Finland. Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa).
<http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/78355/b3.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [Luettu 3.4.2017]
- Aromaa, A & Koskinen, S. 2010. (toim.) Suomalaisten työ, työkyky ja terveys 2000-luvun alkaessa. Raportti 11/2010. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa).
<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/80299/346e246c-991f-4ca3-a7f7-3813415facf3.pdf?sequence=1> [Luettu 4.6.2017]
- Aumayr-Pintar, C., Cerf, C & Parent-Thirion, A. 2018. Burnout in the Workplace: A Review of Data and Policy Responses in the EU. Eurofound. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa): https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef18047en.pdf [Luettu 23.10.2018]
- Aura, O., Ahonen, G & Ilmarinen, J. 2011. Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa 2011 -tutkimusraportti. Helsinki: Excenta ja Työterveyslaitos. Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa):
https://www.ossiaura.com/uploads/1/6/5/4/6543464/strategisen_hv_tila_2011.pdf [Luettu 4.4.2016]
- Aura, O., Ahonen, G & Hussi, T. 2015. Henkilöstötuottavuus ja eurot - case rakennusala. Helsinki: Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Etera. Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa): https://www.ossiaura.com/uploads/1/6/5/4/16543464/henkil%C3%B6st%C3%B6tuottavuus_ja_eurot_%E2%80%93_case_rakennusala.pdf [Luettu 2.3.2017]
- Aura, O & Ahonen, G. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Talentum Pro.

- Aura, O., Ahonen, G & Hussi, T. 2018a. Henkilöstötuottavuuden johtaminen Arjessassa 2015 – 2017. Tieteellinen raportti henkilöstötuottavuuden johtamisesta, muutoksista ja yhteyksistä taloudelliseen tuloksellisuuteen ja asiakastyytyväisyyteen. Seinäjoki: Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa): https://www.researchgate.net/publication/327987750_Henkilostotuottavuuden_johtaminen_Arjessassa_2015-2017 [Luettu 1.8.2018]
- Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T & Ilmarinen, J. 2018b. Henkilöstötuottavuuden johtaminen 2018. Tutkimuksen päätulokset. Helsinki: Ossi Aura. Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa): https://www.researchgate.net/publication/330193910_Henkilostotuottavuuden_johtaminen_2018_Tutkimuksen_paatulokset [Luettu 20.1.2019]
- Auvinen, T. 2013. Narratiivinen johtajuus. Tutkielmia johtajuuden tarinankerrontatutkimuksesta ja käytännöstä. *Studies in Business and Economics* 119. Jyväskylän yliopisto.
- Auvinen, T. & Lämsä, A-M. 2010. Huijareita ja pyhimyksiä - johtajat tarinoiden kertojina. Teoksessa Juuti, P (toim.): Johtaminen voimavarana – Muutoksesta menestykseen. Johtamistaidon opisto. (82–94).
- Auvinen, T., Lämsä, A.-M., Sintonen, T & Takala, T. 2013. Leadership Manipulation and Ethics in Storytelling. *Journal of Business Ethics*, 116, 2, (415-431). Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa): <http://www.springerlink.com/openurl.asp?genre=article&id=doi:10.1007/s> [Luettu 18.3.2017]
- Auvinen, T., Mangeloja, E & Sintonen, T. 2011. Kohti narratiivista taloustiedettä: Yksilöiden ja yhteiskuntien kertomukset. *Kansantaloudellinen aikakauskirja* 107, 3, (291-298). Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa): <http://taloustieteellinenyhdistys.fi/images/stories/kak/KAK32011/kak32011auvinen.pdf> [Luettu 15.2.2017]
- Bakker, A. B & Costa, P. L. 2014. Chronic job burnout and daily functioning: A theoretical analysis. *Burnout Research* 1, (112–119). Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa): <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2213058614000096> [Luettu 15.4.2019]
- Belbin, R. M. 1985. Johtoryhmät. Miksi ne onnistuvat tai epäonnistuvat. Helsinki: Rastor.
- Berger, P. L & Luckmann, T. 1994 [1966]. Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen. Tiedonsosiologinen tutkielma. 6. painos. Suomentaja ja toimittaja Vesa Raiskila. Helsinki: Gaudeamus.
- Boje, D. 2001. *Narrative Methods for Organizational & Communication Research*. London: Sade Publications.
- Boje, D. 2008. *Storytelling Organizations*. London: Sage Publications.
- Bruner, J. S. 1986. *Actual Minds, Possible Worlds*. Cambridge, Ma.: Harvard University Press.
- Bruner, J. S. 1990. *Acts of Meaning*. Cambridge, Massachusetts & London, England: Harvard University Press.
- Buick, I & Thomas, M. 2001. Why do middle managers in hotels burn out? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 13/6,

- (304-309). Saatavilla [www-muodossa: https://eurekamag.com/pdf/004/004009665.pdf](https://eurekamag.com/pdf/004/004009665.pdf) [Luettu 5.5.2018]
- Burrell, G & Morgan, G. 1979. *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*. Great Britain: Heinemann Educational Books.
- Cherniss, C. 1980. *Staff Burnout. Job Stress in the Human Services*. 4th edition. London: Sage Publications.
- Czerniawska, B. 1998. *A Narrative Approach to Organization Studies*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F & Schaufeli, W.B. 2001. The joddemands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, (499-512).
- Demerouti, E., Le Blanc, P. M., Bakker, A. B., Schaufeli W. B & Hox, J. 2009. Present but sick: a three-wave study on job demands, presenteeism and burnout. *Career Development International*. 14, (50-68).
- Denzin, N. K & Lincoln, Y.S. 1994. *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks: Sage.
- Drucker, P, F. 2000. [1999]. *Johtamisen haasteet*. Suomentaja Maarit Tillman. Helsinki: WSOY.
- Drucker, P, F. 2002 [2001]. *Druckerin parhaat: valittuja kirjoituksia Peter F. Druckerin teoksista*. Suomentaja Ritva Liljamo. Alkuteos: *The Essential Drucker*. Helsinki: WSOY.
- Duodecim. *Terveyskirjasto*. 29.6.2018. Työuupumus (burnout) Saatavilla [www-muodossa. https://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=dlk00681&p_hakusana=ty%C3%B6uupumus](https://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=dlk00681&p_hakusana=ty%C3%B6uupumus) [Luettu 3.7.2018]
- Eisenhardt, K. M., Kahwajy, J. L & Bourgeois, III, L, J. 1997. How Management Teams Can Have a Good Fight. *Harvard Business Review*. (77-85). Saatavilla [www-muodossa: https://mycourses.aalto.fi/pluginfile.php/732393/mod_page/intro/eisenhardt%20et%20al%201997.pdf](https://mycourses.aalto.fi/pluginfile.php/732393/mod_page/intro/eisenhardt%20et%20al%201997.pdf) [Luettu 24.8.2017]
- Elo, A-L., Ervasti, J & Kuokkanen, A. 2010. Hyvinvointi ja tuloksellisuus esimiestyön haasteena. Tutkimus kolmessa julkisen sektorin organisaatiossa. *Työympäristötutkimuksen raporttisarja 51*. Helsinki: Työterveyslaitos. Saatavilla [www-muodossa: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134560/Hyvinvointi%20ja%20tuloksellisuus%20esimiesty%C3%B6n%20haasteena.pdf?sequence=1](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134560/Hyvinvointi%20ja%20tuloksellisuus%20esimiesty%C3%B6n%20haasteena.pdf?sequence=1) [Luettu 1.2.2017]
- Ervasti, J & Joensuu, M. 2013. *Johtaminen ja työn organisointi*. Teoksessa Kauppinen, T., Mattila-Holappa, P., Perkiö-Mäkelä, M., Saalo, A., Toikkanen, J., Tuomivaara, S., Uuksulainen, S., Viluksela, M. & Virtanen, S. (toim.): *Työ ja terveys Suomessa 2012*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Eskola, J & Suoranta, J. 1999 [1998]. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 3. painos. Tampere: Vastapaino.
- Eskola, J. 2015. *Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta*. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (toim.): *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen*

- teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 4. painos. Jyväskylä: PS-kustannus. (185-206).
- Feldt, T., Mäkikangas, A & Kinnunen, U. 2003. Onko esimiesten työsitoutuneisuus heidän hyvinvointinsa voimavara vai riskitekijä? *Työ ja ihminen*, 17 (4), (292-303).
- Feldt, T., Kinnunen, U & Mäkikangas, M. 2005. Affektiivisen työhyvinvoinnin rakenne ja pysyvyys kolmen vuoden seuraututkimuksessa. Helsinki: Suomen psykologinen seura. 40, (541-551).
- Forma, P. 2006. Muutos ja epävarmuus kunta-alan työssä. Teoksessa Saari, P., Väänänen, J & Harkonmäki, K. (toim.): *Kuntatyö murroksessa - miten jaksaa työntekijä? Kuntatyö2010-tutkimus*. Helsinki: Kuntien eläkevakuutus, Kunnallinen työmarkkinalaitos ja Suomen Kuntaliitto.
- Forma, P., Harkonmäki, K., Saari, P & Väänänen, J. 2007. Kuntajohtajien työhyvinvointi 2007. Kuntien eläkevakuutuksen monisteita 2/2007. Helsinki: Kuntien eläkevakuutus ja Suomen Kuntajohtajat ry. Saatavilla [www-muodossa. http://mb.cision.com/Public/MigratedWpy/84122/482703/b7e837403b3ee2d0.pdf](http://mb.cision.com/Public/MigratedWpy/84122/482703/b7e837403b3ee2d0.pdf) [Luettu 2.2.2018]
- Forma, P., Kaartinen, R & Pekka, T. 2012. Työhyvinvointi, työnantajamaine ja työssä jatkaminen kuntatyössä. *Talous & Yhteiskunta* 3. (29-34).
- Forma, P., Kaartinen, R & Pekka, T. 2013. Strateginen työhyvinvointijohtaminen ja henkilöstöjohton rooli kunta-alalla. Helsinki: Kevan tutkimuksia 1/2013. Saatavilla [www-muodossa: https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/tyoelamapalvelut/tutkimus_strateginen_tyohyvinvointijohtaminen.pdf](https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/tyoelamapalvelut/tutkimus_strateginen_tyohyvinvointijohtaminen.pdf) [Luettu 5.5.2016]
- Foucault, M. 1980 [1975]. *Tarkkailla ja rangaista*. Suomentaja Eevi Nivanka. Helsinki: Otava.
- Frantsi, P. 2013. Johtajuutta etsimässä. Naislähijohtajan identiteettitarinan rakentuminen siivoustoimialalla. *Jyväskylä Studies in Business and Economics* 129. Jyväskylän yliopisto.
- Frantsi, T. 2009. Ikääntyvä johtaja tienhaarassa. Ikääntyvien johtajien kertomukset johtajuuden ja identiteetin rakentajana. *Jyväskylä Studies in Business and Economics* 75. Jyväskylän yliopisto.
- Freudenberger, H. J. 1974. Staff burnout. *Journal of Social Issues*. 30, (159-165).
- Friberg, T. 2009. Burnout: From popular culture to psychiatric diagnosis in Sweden. *Culture, Medicine and Psychiatry* 33, (538-558).
- Gabriel, Y. 1995. The unmanaged organization: Stories, fantasies and subjectivity. *Organization Studies*, 16, (477-501). Saatavilla [www-muodossa. https://www.researchgate.net/publication/247734140_The_Unmanaged_Organization_Stories_Fantasies_and_Subjectivity](https://www.researchgate.net/publication/247734140_The_Unmanaged_Organization_Stories_Fantasies_and_Subjectivity) [Luettu 4.6.2017]
- Gluschkoff, K. 2017. Psychosocial work characteristics, recovery, and healthrelated outcomes in teaching. Faculty of Medicine of the University of Helsinki. Finland. Saatavilla [www-muodossa: https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/198017/Psychoso.pdf?sequence=1](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/198017/Psychoso.pdf?sequence=1) [Luettu 1.12.2017]

- Gockel, M. Lindholm, H. Tuomisto, M.T, Schildt, J. Kallio, A. Viljanen. A. Räisänen, K. Sarna, S. Kivistö, M. Kalimo, R & Hurri. H. 2004. Työstressi, uupumus ja koettu työkyky: Mittaaminen ja rentoutuksen vaikutus. Helsinki: Orton Invalidisäätiö.
- Golembiewski, R, T & Münzenrieder R, T. 1988. Phases of Burnout. Developments in Concepts and Applications. New York: Praeger.
- Greimas, A. J. 1980 [1966]. Strukturaalista semantiikkaa. Suomentaja Eero Tarasti. Tampere: Tammer-Paino.
- Grönfors, M. 1982. Kvalitatiiviset kenttätöyömenetelmät. Helsinki: WSOY.
- Hakanen, J. 1999. Ketkä uupuvat? Miesten ja naisten työuupumus tutkimusten valossa. Työterveys 2, (16-18).
- Hakanen, J. 2005. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työ ja ihminen Tutkimusraportti 27. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hakanen, J. 2009a. Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? -Kohti laadukasta työelämää. Työsuojelurahaston tilaama selvitys. Saatavilla <https://docplayer.fi/351702-Tyosuojelurahasto-tata-ontutkittu-2009-jari-hakanen-tyon-imua-tuottavuutta-ja-kukoistavia-tyopaikkoja-kohti-laadukasta-tyoelamaa.html> [Luettu 15.6.2018]
- Hakanen, J. 2009b. Työn imun arviointimenetelmä - työn imu -menetelmän (Utrecht Work Engagement Scale) käyttäminen, validointi ja viitetiedot Suomessa. Helsinki: Työterveyslaitos. Saatavilla [www-muodossa: https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_Finnish.pdf](https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_Finnish.pdf) [Luettu 3.8.2018]
- Hakanen, J. 2011. Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos. Saatavilla [www-muodossa: https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2018/09/TTL_tyonimu.pdf](https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2018/09/TTL_tyonimu.pdf) [Luettu 5.8.2018]
- Hakanen, J. 2014. Tutkimus: Työuupumus tarttuu työntekijältä toiselle. Mitä myönteisempää työntekijöiden välinen vuorovaikutus on ja mitä enemmän he ovat tekemisissä keskenään, sitä helpommin työuupumus tarttuu. Helsingin Sanomat, Ura, 14.7.2014. Saatavilla [www-muodossa. https://www.hs.fi/ura/art-2000002745974.html](https://www.hs.fi/ura/art-2000002745974.html) [Luettu 16.6.2017]
- Hakanen J. 2018. Työuupumuksen taltuttajat. Eurooppalainen vertailututkimus: Suomalaiset voivatkin työelämässä ihan hyvin. Helsingin Sanomat, Ura & Työ. 28.10.2018
- Hakanen, J. J., Bakker, A.B & Schaufeli, W.B. 2006. Burnout and Work Engagement among Teachers. Journal of School Psychology. Vol. 43, (495-513). Saatavilla [www-muodossa: https://www-sciencedirect-com.ezproxy.jyu.fi/science/article/pii/S0022440505000890?via%3Dihub](https://www-sciencedirect-com.ezproxy.jyu.fi/science/article/pii/S0022440505000890?via%3Dihub) [Luettu 15.8.2018]
- Hakanen, J., Pärssinen, S., Husman, K., Juntunen, J & Kalimo, R. 1999. Lakimiesten työolot ja terveys -tutkimus. Helsinki: Työterveyslaitos ja Suomen Lakimiesliitto. Saatavilla [www-muodossa: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134865/Lakimiesten%2](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134865/Lakimiesten%2)

- Oty%C3%B6lot%20ja%20terveys%20-tutkimus%201999.pdf?sequence=1 [Luettu 5.5.2018]
- Hakanen, J & Perhoniemi, R. 2012. Työn imun ja työuupumuksen kehityskulut ja tarttuminen työtoverista toiseen. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hakanen, J.J & Schaufeli, W. B. 2012. Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study. *Journal of Affective Disorders* 141, (415-424). Saatavilla www-muodossa: <https://pdf.sciencedirectassets.com/271035/1-s2.0-S0165032712X00144/1-s2.0-S0165032712001966/main.pdf> [Luettu 15.4.2019]
- Hakanen, J.J., Peeters, M, C. W & Schaufeli, W, B. 2018. Different types of employee well-being across time and their relationships with job crafting. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(2), (289-301). Saatavilla www-muodossa. <https://psycnet.apa.org/buy/2017-06341-001> [Luettu 2.5.2019]
- Hallamaa, J., Launis, V., Lötjönen, S & Sorvali, I. 2006. Etiikkaa ihmistieteille. Tietolipas 211. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.
- Hallitus. 2017. Hallituksen esityksen pääasiallinen sisältö. Saatavilla www-muodossa. <http://alueuudistus.fi/documents/1477425/3223876/hallituksen-esitys-sote-ja-maakuntaudistuksesta-2.3.-2017.pdf> [Luettu 12.2.2017]
- Halonen, K. 2014. Henkilöstöriskienhallinta johdon strategisena työvälineenä. Teoksessa Sydänmaanlakka, P (toim.): Tulevaisuuden johtaminen 2020. Saarijärvi: Peter Consulting, (186-197).
- Harju, L & Hakanen, J. 2016. Kuntatyöntekijöiden hyvinvointia edistävät johtamiskäytännöt muutoksissa. ARTTU2-tutkimusohjelman julkaisusarja 10/2016. Helsinki. Kuntaliitto. Saatavilla www-muodossa: http://shop.kuntaliitto.fi/download.php?filename=uploads/1798arttu2_nro10_johtamiskaytannot.pdf&usg=AOvVaw00Jh07eFxSUBhSfd0HZojo [Luettu 15.6.2018]
- Haveri, A., Airaksinen, J & Paananen, H. 2013. Kuntajohtajat muutoksen tulkkeina - tarinoita kuntajohtamisesta. Acta 250. Tampereen yliopisto ja Suomen Kuntaliitto. Kuntaliiton verkkojulkaisu. Saatavilla www-muodossa:http://shop.kuntaliitto.fi/download.php?filename=uploads/acta250_sisaltoebook.pdf&usg=AOvVaw3iv-zfrCYYcqTg0ktvgnD_ [Luettu 4.3.2018]
- Heikkinen, H. L. T. 2000. Tarinan mahti - Narratiivisuuden teemoja ja muunnelmia. *Tiedepolitiikka* 4/00: 25, (47-57). Helsinki. Edistyksellinen tiedeliitto ry:n julkaisu.
- Heilmann, P. 2013. Prolonging Careers Through HRM-Practices. Proceedings of the International Conference on Management, Leadership and Governance. Bangkok University Thailand. Edited by Vincent Ribiere and Lugkana Worasinchai IKI-SEA Bangkok University Thailand. (160-164). Saatavilla www-muodossa: <https://is.muni.cz/www/castek/ICMLG-13-Proceedings.pdf?fakulta=1451#page=175> [Luettu 18.5.2019]

- Hellsten, T. 1998. Virtahepo työpaikalla – kohti hyvinvoivaa työyhteisöä. 3. painos. Helsinki: WSOY.
- Hirsjärvi, S & Hurme, H. 1985. Teemahaastattelu. 3. painos. Helsinki: Kyriiri.
- Hirsjärvi, S & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Hirsjärvi, S., Remes, P & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10. painos. Helsinki: Tammi.
- Hobfoll, S. E. 1988. The Ecology of Stress. New York. Hemisphere.
- Hobfoll, S. E. 1989. Conservation of Resources. A New Attempt at Conceptualizing Stress. *American Psychologist*, 44. 3, (513-524). Saatavilla [www-muodossa. http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.452.8014&rep=rep1&type=pdf](http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.452.8014&rep=rep1&type=pdf) [Luettu 7.7.2017]
- HRM Partners Oy ja Vaasan yliopiston johtamisen yksikkö. Tutkimus suomalaisista johtoryhmistä 2015. Saatavilla [www-muodossa. https://docplayer.fi/24692462-Tutkimus-suomalaisista-johtoryhmista-2015.html](https://docplayer.fi/24692462-Tutkimus-suomalaisista-johtoryhmista-2015.html) [Luettu 3.3.2018]
- Huhtala, M., Puutio, R., Lämsä A-M., Mauno, S., Kinnunen, U., Hyvönen, K. & Feldt, T. 2010. Eettisesti haastavat tilanteet ja niiden kuormittavuus johtajien työssä: fokusryhmäkeskusteluiden analyysi. *Työelämän tutkimus – arbetslivsforskning* 1/2010. 8. vuosikerta. (Toim.) Järvinen, A., Anttila, T., Johanson, J-E., Kandolin, I., Kangasharju, A., Pulkkis, A & Räsänen, K. Saatavissa [www-muodossa: http://pro.tsv.fi/tetu/tt/Tt21_verkkoversio.pdf](http://pro.tsv.fi/tetu/tt/Tt21_verkkoversio.pdf) [Luettu 20.3.2017]
- Huhtala, M., Kaptein, M & Feldt, T. 2016. How perceived changes in the ethical culture of organizations influence the well-being of managers: A two-year longitudinal study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25 (3), (335-352). Saatavissa [www-muodossa: https://www.researchgate.net/publication/280942676_How_perceived_changes_in_the_ethical_culture_of_organizations_influence_the_well-being_of_managers_A_two-year_longitudinal_study](https://www.researchgate.net/publication/280942676_How_perceived_changes_in_the_ethical_culture_of_organizations_influence_the_well-being_of_managers_A_two-year_longitudinal_study) [Luettu 15.7.2017]
- Hyvärinen, M. 2004. Eletty ja kerrottu kertomus. *Sociologia* 41:4, (297-309).
- Hyvärinen, M. 2006. Kerronnallinen tutkimus. [online]. Saatavilla [www-muodossa: http://www.hyvarinen.info/material/Hyvarinen-Kerronnallinen_tutkimus.pdf](http://www.hyvarinen.info/material/Hyvarinen-Kerronnallinen_tutkimus.pdf) [Luettu 15.8.2018]
- Hyvärinen, M. 2007. Kertomus ja kertomuksen rajat. *Puhe ja kieli*, 27:3, (127-140). Tampereen yliopisto: Sosiologian ja sosiaalipsykologian laitos.
- Hyvärinen, M. 2010. Haastattelukertomuksen analyysi. Teoksessa Ruusuvoori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.): Haastattelun analyysi. Tampere. Vastapaino.
- Hyvärinen, M & Löyttyniemi, V. 2005. Kerronnallinen haastattelu. Teoksessa: Ruusuvoori, J & Tiittula, L (toim.): Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino, (189-222).
- Hyvönen, K., Feldt, T., Salmela-Aro, K., Kinnunen, U., & Mäkikangas, A. 2009. Young managers' drive to thrive: A personal work goal approach to burnout and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 75(2),

- (183-196). Saatavilla www-muodossa.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.04.002> [Luettu 18.3.2017]
- Hämäläinen, P. 2004. Työuupumustarinoita informaatioteknologian alalta: Syyt, kokemukset ja kehittyminen. Työ- ja organisaatiopsykologian erikoispsykologikoulutus. Lisensiaatin tutkimus. Jyväskylän yliopisto.
- Hänninen, V. 1991. Työpaikan menetys tarinana. *Psykologia* 26, (348–355).
 Teoksessa 2000: Hänninen, Vilma (2000) Sisäinen tarina, elämä ja muutos, (93-104).
- Hänninen, V. 2000. Sisäinen tarina, elämä ja muutos. Tampereen yliopistopaino. 5. painos. Tampere: Juvenes Print.
- Hänninen, V. 2015. Narratiivisen tutkimuksen käytäntöjä. Teoksessa Valli, R & Aaltola, J (toim.): Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 4. painos. Jyväskylä: PS-kustannus, (168-184).
- Hätinen, M. 2008. Treating Job Burnout in Employee Rehabilitation Changes in Symptoms, Antecedents, and Consequences. Jyväskylän yliopisto. 348.
- Hätinen, M., Kinnunen, U., Mäkikangas, A., Kalimo, R., Tolvanen, A & Pekkonen, M. 2010. Työuupumuksen kehityspolut kuntoutuksessa: henkilösuuntautunut näkökulma. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti*, 47, (17-31). Saatavilla www-muodossa:https://journal.fi/sla/article/view/2723/4121&usg=AOvVaw28xDuh_KK-T7MubPJhW7LI [Luettu 15.2.2017]
- ICD-10 tautiluokitus 2011. Luokitukset, termistöt ja tilasto-ohjeet. Teoksessa Komulainen, J., Mäkelä, M. & Ritvanen, A. (toim.): ICD-10 tautiluokitus, suomalainen 3. uudistettu painos maailman terveysjärjestön (WHO) luokituksesta ICD-10. Terveiden ja hyvinvoinninlaitos. 5/2011. Mikkeli: StMichel Print. Saatavilla www-muodossa: https://apta.fi/content/download/57657/771053/file/ICD-10_tautiluokitus.pdf&usg=AOvVaw1Q06rxWZXZ8tI4RI-ZIAco [Luettu 7.2.2017]
- Ilmarinen, J., Lähteenmäki, S & Huuhtanen, P. 2003. Kyvyistä kiinni. Ikäjohtaminen yritysstrategiana. Helsinki: Talentum.
- Jantunen, J., Lämsä, A-M & Takala, T. 2001. Työuupumus johdon jäsentämänä. Working paper 241/2001. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto taloustieteiden tiedekunta.
- Juuti, P. 1999. Organisaatiokäyttäytyminen. Johtamisen ja organisaation toiminnan perusteet. 3. painos. Aavaranta-sarja 18. Keuruu: Otava.
- Juuti, P. 2001. Johtamispuhe. Aavaranta-sarja nro 48. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Juuti, P. 2005. Toivon johtaminen. 2. painos. Aavaranta-sarja. Helsinki: Otava.
- Juuti, P. 2006. Lopuksi: Onko johtamisella tulevaisuutta? Teoksessa P. Juuti (toim.): Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Helsinki: Otava. (226-239).
- Juuti, P. 2010. Johtaminen voimavarana – Muutoksesta menestykseen. Johtamistaidon opisto. Vantaa: Hansaprint.
- Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Juva: PS-kustannus.
- Juuti, P. 2018. Huono johtaminen. Tuhon tieltä toimivaan työyhteisöön. Viljandi:Gaudeamus.

- Juuti, P., Rannikko, H & Saarikoski, V. 2004. Muutospuhe. Muutoksen retoriikka johtamisen ja organisaatioiden arjen näyttämöillä. Aavaranta-sarja. Helsinki: Otava.
- Juuti, P & Salmi, P. 2014. Tunteet ja Työuupumuksesta iloon. Juva: PS-kustannus.
- Juuti, P & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. painos. Juva: PS-kustannus.
- Jäntti, A & Majoinen, K. 2008. Kuntajohtaminen 2015 – suunta, sisältö ja välineet. 2. painos. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. Saatavilla http://shop.kuntaliitto.fi/download.php?filename=uploads/p20100107095647753.pdf&usg=AOvVaw3adoQfXQhp9X_bERHlwmJz [Luettu 15.7.2017]
- Järvensivu, A. 2014. Tarinoita suomalaisesta työelämästä. Tampere: Työterveyslaitos.
- Kalimo, R & Toppinen, S. 1997. Työuupumus Suomen työikäisellä väestöllä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Kalimo, R & Hakanen J. 1998. Työuupumus tutkimusten valossa. Toimintaohjelma 1997–2000. Helsinki: Työterveyslaitos, koulutusaineisto.
- Kalimo, R & Hakanen, J. 2000. Työuupumus. Teoksesta Kauppinen, T., Heikkilä, P., Lehtinen, S., Lindström, K., Näyhä, S., Seppälä, A., Toikkanen, J & Tossavainen, A (toim.): Työ ja terveys Suomessa 2000. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Kalimo R., Hakanen, J & Toppinen-Tanner, S. 2006. Maslachin yleinen työuupumuksen arviointimenetelmä MBI-GS. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Kangas, M, Huhtala, M, Lämsä, A-M & Feldt, T. 2010. Organisaatiokulttuurin eettisyys suomalaisten johtajien silmin: Työhyvinvoinnin näkökulma. Jyväskylän yliopisto. Psykologian laitoksen julkaisu 353.
- Kanste, O. 2005. Moniulotteinen hoitotyön johtajuus ja hoitohenkilöstön työuupumus terveydenhuollossa. Lääketieteellinen tiedekunta. Oulun yliopisto. Saatavilla <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9514276485.pdf> [Luettu 10.3.2017]
- Karasek, R. 1979. Job demands, job decision latitude and mental strain: implications for job re-design. *Administrative Science Quarterly* 24 (2), (285–308).
- Karasek, R & Theorell, T. 1990. *Healthy work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*. New York: Basic Books.
- Kaskisaari, M. 2004a. Yhteiskuntakriittinen näkökulma työuupumustutkimukseen. *Työelämän tutkimus -lehdessä* 1/2004, Työelämän tutkimuskeskus. Tampereen yliopisto. Saatavilla <https://docplayer.fi/4843212-Artikkelin-tarkoitus-on-analysoida-tyouupumustutkimuksen-ja-puheen-erilaisia-kehyksia-hallitsevassa.html> [Luettu 5.7.2018]
- Kaskisaari, M. 2004b. Työstä uupunut: kärsimyksen modaalisuus. Teoksessa Jokinen, E., Kaskisaari, M & Husso, M. (toim.): *Ruumis töihin! Käsite ja käytäntö*. Tampere: Vastapaino, (125-149).

- Katzenbach, J. R & Smith, D. K. 1993. Tiimit ja tuloksekas yritys. Jyväskylä: Gummerus.
- Kauppinen, T., Mattila-Holappa., P, Perkiö-Mäkelä., M, Saalo, A., Toikkanen, J., Tuomivaara, S., Uuksulainen, S., Viluksela, M & Virtanen, S. 2013. (toim.): Työ ja Terveys Suomessa 2012. Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. Helsinki: Työterveyslaitos. Saatavilla www-muodossa: <https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2016/11/tyo-ja-terveys-suomessa-2012.pdf> [Luettu 12.8.2017]
- Kela. 2015. Kelan sairausvakuutusilasto 2015. Tilasto- ja tietovarastoryhmä. Saatavilla www-muodossa. https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/167041/Kelan_sairausvakuutusilasto_2015.pdf [Luettu 4.5.2017]
- Keltikangas-Järvinen, L. 2014. Johtajuuden strategiat ja tutkimusryhmän arki. Teoksessa Niiniluoto, I., Forsberg, U-M & Evers, A-M. (toim.): Akateemisen johtamisen ydinkysymyksiä. Helsingin yliopiston hallinnon julkaisuja 88. (135-148). Saatavilla www-muodossa: http://www.helsinki.fi/julkaisut/aineisto/hallinnon_julkaisuja_88_2014.pdf [Luettu 15.8.2017]
- Kettunen, P. 1997. Iso pyörä kääntyy. Suomalaisen johtamisen erityispiirteitä. Jyväskylä: Atena.
- Keva, Suomen Kuntajohtajat ry & Kuntaliitto. 2018. Kuntajohtajien työhyvinvointi 2018. Saatavilla www-muodossa. <https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/Kuntajohtajien%20ty%C3%B6hyvinvointikyselyn%20tuloksia.pdf> [Luettu 15.9.2018]
- Kietäväinen, T. 2018. Kuntajohtajien työhyvinvointi 2018. (Toim.) Keva, Kuntajohtajat & Kuntaliitto. Saatavilla www-muodossa: <https://www.keva.fi/globalassets/uutishuone/uutisten-tiedostoliitteet/2018/kuntajohtajien-tyohyvinvointikysely-2018.pdf> [Luettu 28.8.2018] <https://kommuntorget.fi/wp-content/uploads/sites/20/2018/08/2018-08-resultat-enkat-kommundirektorer.pdf>
- Kinnunen, U. 1989. Teacher Stress over a School Year. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research. University of Jyväskylä.
- Kinnunen, U. 1994. Työn henkiset ja sosiaaliset vaatimukset ja ikääntyvän työntekijän hyvinvointi. Teoksessa: Ikääntyminen ja työ. (Toim.) Kuusinen, J., Heikkinen, E., Huuhtanen, P., Ilmarinen, J., Kirjonen, J., Ruoppila, I., Vaherva, T., Mustapää, O & Rautaoja, S. Juva: Työterveyslaitos ja WSOY.
- Kinnunen, U & Feldt, T. 2005. Hyvinvointi työssä. Teoksessa: Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Toim. Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. Jyväskylä: PS-kustannus, (13-55).
- Kinnunen, U., Feldt, T & Mauno, S. 2005. Alkusanat. Teoksessa: Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kinnunen, U & Hättinen, M. 2005. Työuupumus ja jaksaminen työelämässä. Teoksessa: Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Toim. Kinnunen, U., Feldt, T & Mauno, S. Jyväskylä: PS-kustannus, (38-55).

- Kinnunen, U., Feldt, T & Mäkikangas, A. 2008. Testing the effort-reward imbalance model among Finnish managers: the role of perceived organizational support. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13, (114-127).
- Kinnunen, S & Mäkikangas, A. 2012. Työssä koetun tarmokkuuden, uupumusasteisen väsymyksen ja palautumisen väliset yhteydet työviikon aikana. *Psykologia-lehti* 47. 2/2012.
- Kinnunen, U. Perko, K & Virtanen, M. 2013. Esimiehen johtamistyylin yhteys työntekijän kokemaan työuupumukseen ja sairaana työskentelyyn. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti*. 50, (59-70). Saatavilla https://journal.fi/sla/article/view/8563/6348&usg=AOvVaw2qMlqzqsyCOdW_QWzIPBvk [Luettu 1.9.2018]
- Koivisto, K. 2001. Tunnista ja torju työuupumus. Jyväskylä: Yrityskirjat.
- Koskinen, I. Alasuutari, P & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.
- Kunnallinen työmarkkinalaitos. 2011. Miksi työhyvinvoinnin johtaminen on tärkeää? Muistio. Saatavilla www.kt.fi/sites/default/files/media/document/13-2011-liite.pdf [Luettu 3.7.2017]
- Kunta-alan työolobarometri 1994. Tilastokeskus & Työministeriö: [sähköinen tietoaaineisto]. Versio 2.0 (2018-07-26). Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Saatavilla [www- muodossa: http://urn.fi/urn:nbn:fi:fsd:T-FSD2741](http://urn.fi/urn:nbn:fi:fsd:T-FSD2741) [Luettu 2.4.2019]
- Kunta-alan työolobarometri 2010. Työ -ja elinkeinoministeriön työolobarometrin 2010 kuntatyöpaikkojen osatarkastelu. Työturvallisuuskeskus. Saatavilla [www-muodossa. https://ttk.fi/files/1982/Kunta-alan_tyoolobarometri_2010.pdf](https://ttk.fi/files/1982/Kunta-alan_tyoolobarometri_2010.pdf) [Luettu 3.8.2018]
- Kunta-alan työolobarometri 2012. Työ -ja elinkeinoministeriön työolobarometrin 2012 kuntatyöpaikkojen osatarkastelu. Työturvallisuuskeskus. Saatavilla [www-muodossa. https://docplayer.fi/67804840-Kunta-alan-tyoolobarometri-2012-tyo-ja-elinkeinoministerion-tyoolobarometrin-2012-kuntatyopaikkojen-osatarkastelu.html](https://docplayer.fi/67804840-Kunta-alan-tyoolobarometri-2012-tyo-ja-elinkeinoministerion-tyoolobarometrin-2012-kuntatyopaikkojen-osatarkastelu.html) [Luettu 3.8.2018]
- Kunta10-tutkimus 2016. Helsinki: Työterveyslaitos. Saatavilla [www-muodossa. https://www.ttl.fi/tutkimushanke/kunta10-tutkimus/](https://www.ttl.fi/tutkimushanke/kunta10-tutkimus/) [Luettu 22.2.2017]
- Kunta10-tutkimus. Kunta10-tutkimuksen 2016 päätulokset. Helsinki: Työterveyslaitos. Saatavilla [www-muodossa. https://www.slideshare.net/tyoterveyslaitos/kunta10tutkimuksen-ptulokset-2016](https://www.slideshare.net/tyoterveyslaitos/kunta10tutkimuksen-ptulokset-2016) [Luettu 31.5.2017]
- Kuntaliitto. 2017. Hyvinvoinnin edistäminen. Saatavilla [www-muodossa. https://www.kuntaliitto.fi/asiantuntijapalvelut/demokratia-ja-hallinto/johtaminen-ja-kehittaminen/johtaminen-ja-kehittaminen/hyvinvoinnin-edistaminen](https://www.kuntaliitto.fi/asiantuntijapalvelut/demokratia-ja-hallinto/johtaminen-ja-kehittaminen/johtaminen-ja-kehittaminen/hyvinvoinnin-edistaminen) [Luettu 2.1.2018]

- Kuntaliitto. 2017. Kuntajohtaminen. Saatavilla [www-muodossa](http://www.kuntaliitto.fi/asiantuntijapalvelut/demokratia-ja-hallinto/johtaminen-ja-kehittaminen/kuntajohtaminen). Kuntaliitto.fi
<https://www.kuntaliitto.fi/asiantuntijapalvelut/demokratia-ja-hallinto/johtaminen-ja-kehittaminen/kuntajohtaminen> [Luettu 6.6.2017]
- Kuntaliitto. 2017. Johtajasopimus. Kuntajohtajan johtajasopimus – puitteet ja pelisäännöt johtamistyölle. Saatavilla [www-muodossa](http://www.kuntaliitto.fi/asiantuntijapalvelut/johtajasopimus). Kuntaliitto.fi.
<https://www.kuntaliitto.fi/asiantuntijapalvelut/johtajasopimus> [Luettu 5.6.2017]
- Kuntaliitto. 2017. Johtoryhmä. Saatavilla [www-muodossa](http://www.kuntaliitto.fi/asiantuntijapalvelut/johtoryhma):
<https://www.kuntaliitto.fi/asiantuntijapalvelut/johtoryhma> [Luettu 5.6.2017]
- Kuula, A. 2011 [2006]. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. 2. painos. Tampere: Vastapaino.
- Kyrö, P. 2004. Tutkimusprosessi valintojen polkuna. Yrittäjäyyskasvatuksen julkaisusarja. Hämeenlinna: Tampereen yliopisto, ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus.
- Laakso, N. 2016. Urheilujohdon elittiin etenemisen kertomuksia. Kasvaen, ajautuen, sattumalta vai pyrkien? Jyväskylä: Jyväskylä Studies in Business and Economics 166.
- Labov, W. 1972. Language in The Inner City: Studies in The Black English Vernacular. Philadelphia: University of Pennsylvania Press.
- Labov, W. 1982. Speech actions and reactions in personal narrative. Teoksessa Tannen, D. (toim.): Analyzing Discourse: Text and Talk. Washington, D. C: Georgetown University Press. (219-247).
- Labov, W. 1997. Some further steps in narrative analysis. *Journal of Narrative & Life History*, 7(1-4), (395-415).
- Labov, W & Waletzky, J. 1967. Narrative Analysis: Oral Versions of Personal Experience. Teoksessa Helm, J. (toim.): Essays on The Verbal and Visual Arts. Seattle: American Ethnological Society, (12-44).
- Labov, W & Waletzky, J. 1997 [1967] Narrative Analysis: Oral Versions of Personal Experience. *Journal of Narrative and Life History* (7), (3-38).
- Laine, T. 2015. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Valli, R & Aaltola, J. (toim.): Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 4. painos. Jyväskylä: PS-kustannus, (29-51).
- Lallukka, T, Halonen, JI, Sivertsen, B, Sivertsen, Pentti, J, Stenholm, S, Virtanen, M, Salo, P, Oksanen, T, Elovainio, M. Vahtera, J & Kivimäki, M. 2017. Change in organizational justice as a predictor of insomnia symptoms: longitudinal study analyzing observational data as non-randomized pseudo-trial. *International Journal of Epidemiology*, (1277-1284). Saatavilla www-muodossa.
<http://ije.oxfordjournals.org/content/early/2017/01/07/ije.dyw293.full.pdf+html> [Luettu 29.5.2018]
- Lastovkova, A., Carder, M., Rasmussen, H.M., Sjöber, L., de Groene, G.J., Sauni, R., Vevoda, J., Vevodova, S., Lasfargues, G., Svartengren, M., Varga, M., Colosio, C & Peclova, D. 2018. Burnout syndrome as an occupational

- disease in the European Union: an exploratory study. *Industrial Health* (56), (160–165). Saatavissa [www-muodossa](http://www.muodossa): https://www.jstage.jst.go.jp/article/indhealth/56/2/56_2017-0132/_pdf [Luettu 25.10.2018]
- Lehti, M & Pynnönen, P. 2011. *Lupa johtaa. Persoonallisia tarinoita*. Helsinki: Talentum.
- Leiter, M, P. 1993. Burnout as a developmental process: consideration of models. In Schaufeli, W., Maslach, C. & Marek, T. (Eds.) *Professional Burnout: Recent developments in theory and research*. Washington: Taylor & Francis.
- Leiter, M. P & Maslach, C. 1988. The impact of interpersonal environment of burnout and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior* (9), (297-308).
- Leiter, M, P & Maslach, C. 2016. Latent burnout profiles: A new approach to understanding the burnout experience. *Burnout Research* 3, (89-100). Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa): <https://pdf.sciencedirectassets.com/282902/1-s2.0-S2213058616X00046/1-s2.0-S2213058615300188/main.pdf> [Luettu 16.4.2019]
- Leppänen, M & Rauhala, I. 2012. *Johda ihmistä. Psykologiaa johtajille. 2. painos*. Helsinki: Talentum.
- Leskelä-Kärki, M. 2004. Tutkija ja kolme sisarta. Polkuja henkilökohtaiseen historiantutkimukseen. Teoksessa Latvala, J. Peltonen, E & Saresma T. (toim.): *Tutkija kertojana. Tunteet, tutkimusprosessi ja kirjoittaminen*. Jyväskylä: Nykylä kulttuurin tutkimuskeskuksen julkaisuja 79, (306-337).
- Lieblich, A., Tuval-Mashiach, R & Zilber, T. 1998. *Narrative Research. Reading, Analysis, and Interpretation*. London: Sage.
- Linde, C. 2009. *Working the Past. Narrative and Institutional Memory*. Oxford: Oxford University Press.
- Luoma, M. 2010. Johtoryhmä organisaation voimavarana. Teoksessa Juuti, P (toim.): *Johtaminen voimavarana –Muutoksesta menestykseen. Johtamistaidon opisto*, (29-48).
- Luoma, M. 2016. Tutkimus suomalaisista johtoryhmistä 2015. HRM Partners Oy ja Vaasan yliopiston Johtamisen yksikkö. Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa). <https://docplayer.fi/24692462-Tutkimus-suomalaisista-johtoryhmista-2015.html> [Luettu 13.12.2017]
- Lyly-Yrjänäinen, M. 2018. Työolobarometri 2017. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, Työelämä 32/2018. Helsinki. Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa). <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-345-0> [Luettu 3.11.2018]
- Lähteenkorva, L. 2010. Johtajien työn eettinen kuormittavuus ja sen yhteydet työhyvinvointiin. Pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto, Psykologian laitos.
- Lämsä, A-M & Sintonen, T. 2006. A narrative approach for organizational learning in a diverse organization. *Journal of Workplace Learning*. 18, (2) (106-120). Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa). https://www.researchgate.net/profile/Anna-Maija_Laemsae/publication/233582983_A_narrative

- [_approach_for_organizational_learning_in_a_diverse_organisation/links/54ca01440cf2807dcc287616.pdf](#) [Luettu 4.8.2018]
- Löytyniemi, V. 2001. *Auscultatio Medici*. Kerrottu identiteetti, neuvoteltu sukupuoli. Tampere: Acta Electronica Universitatis Tamperensis 347. Saatavilla [www-muodossa](http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67379/951-44-5976-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y). <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67379/951-44-5976-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [Luettu 4.4.2017]
- Maakunta- ja sote-uudistus. Saatavilla www-muodossa. <https://alueuudistus.fi/etusivu> [Luettu 4.1.2018]
- Majoinen, K. 2001. Mitä virkaa valtuustolla? Kuntalailla säädetyin valtuuston perustehtävän monitahoarviointi. Joensuun yliopisto, julkisoikeuden laitos. Acta-sarja 2/2001. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Majoinen, K. 2013. Esipuhe. Teoksessa Haveri, A., Airaksinen, J & Paananen, H. (toim.): Kuntajohtajat muutoksen tulkkeina - tarinoita kuntajohtamisesta. Acta 250. Tampereen yliopisto ja Suomen Kuntaliitto. Saatavilla [www-muodossa](http://shop.kuntaliitto.fi/download.php?filename=uploads/acta250_sisaltoebook.pdf&usg=AOvVaw3iv-zfrCYYcqTg0ktvgnD_): http://shop.kuntaliitto.fi/download.php?filename=uploads/acta250_sisaltoebook.pdf&usg=AOvVaw3iv-zfrCYYcqTg0ktvgnD_ [Luettu 3.4.2017]
- Majoinen, K. 2014. Kuntajohtaja ulko- ja sisäpolitiikan ristivedossa – kuntalaisnäkökulma henkilöstöjohtamiseen. Teoksessa Pakarinen, T & Mäki, T. (toim.): Henkilöstöjohtaminen kurkiauran kärkeen. Uusistumisen sykkettä palveluihin. Porvoo: Edita, (47-56).
- Majoinen, K. 2017. Esipuhe. Teoksessa Parkkinen, J., Haveri, A & Airaksinen, J (toim.): Yhdistävä johtajuus. Tutkimus kuntajohtajien osaamistarpeiden muutoksesta. Acta 268. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. Saatavilla [www-muodossa](http://shop.kuntaliitto.fi/download.php?filename=uploads/1849acta268_sisalto_ebook.pdf): http://shop.kuntaliitto.fi/download.php?filename=uploads/1849acta268_sisalto_ebook.pdf [Luettu 14.8.2017]
- Majoinen, K & Antila, A. 2017. Hyvinvoinnin edistäminen kunnassa. Sisältö, mahdollisuudet ja haasteet. ARTTU2-tutkimusohjelman julkaisusarja 12/2017. Helsinki: Kuntaliitto. Saatavilla [www-muodossa](http://shop.kuntaliitto.fi/download.php?filename=uploads/1880arttu2_nro12.pdf). http://shop.kuntaliitto.fi/download.php?filename=uploads/1880arttu2_nro12.pdf [Luettu 2.4.2018]
- Majoinen, K & Antila, A. 2018. Miten johdetaan hyvinvoinnin edistämistä kunnassa. ARTTU2- tutkimusohjelman julkaisusarja 4/2018. Helsinki: Kuntaliitto. Saatavilla [www-muodossa](http://shop.kuntaliitto.fi/download.php?filename=uploads/1913arttu2_nro4_ebook.pdf). http://shop.kuntaliitto.fi/download.php?filename=uploads/1913arttu2_nro4_ebook.pdf [Luettu 10.10.2018]
- Manka, M-L. 1999. Toptiimi: kohti tuottavaa, oppivaa ja positiivista työyhteisöä sekä henkilökohtaista hyvinvointia: toimintatutkimus broilertehtaan transformaatioprosessista, tiikerinloikalla ja kukonaskelin. Acta Universitatis Tamperensis 668. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Manka, M-L. 2006. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum.
- Manka, M-L. 2014. Professori: Nämä kuusi keinoa torjuvat työuupumusta. Helsingin Sanomat / Ura. 14.2.2014.

- Manka, M-L. 2015. Stressikirja. Mistä virtaa? Liettua: Talentum Pro.
- Manka, M-L. 2016. 24 miljardin edestä hömppää. Helsingin Sanomat / Talous / Ura & Työ. 11.9.2016.
- Manka, M-L. 2017a. Diagnoosi työuupumukselle olisi tarpeen: "Eivät työpaikan ongelmat sairauslomalla poistu." Aamulehti.fi/Kotimaa 2.5.2017.
- Manka, M-L. 2017b. Sitkeinkin voi uupua -ministeri Jari Lindströmin stressistä. Saatavilla www-muodossa: <http://docendum.fi/sitkeinkin-uupua-ministeri-lindstromin-stressista/>. [Luettu 13.3.2017]
- Manka, M-L. 2018. Touko Aalto sairauslomalle - työhyvinvoinnin dosentti: Vakavasta uupumuksesta palautuminen voi viedä jopa vuoden. Ilta-Sanomat/ Kotimaa. 13.9.2018. Saatavilla www-muodossa. <https://www.is.fi/kotimaa/art-2000005826920.html> [Luettu 19.9.2018]
- Manka, M-L., Kaikkonen, M-L & Nuutinen, S. 2005. Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämistyön avuksi. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Saatavilla www-muodossa. <https://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyhyopas.pdf> [Luettu 3.8.2017]
- Manka, M-L., Heikkilä-Tammi, K & Vauhkonen, A. 2012. Työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa. Tampere: Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu, Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tammerprint. Saatavilla www-muodossa: http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/hakuopas_netti.pdf [Luettu 15.1.2018]
- Manka, M-L., Bordi, L & Heikkilä-Tammi, K. 2013. Perusasioista pieniin ihmeisiin - kuntajohtamisen kuva. KAKS Kunnallisanalan kehittämissäätö. Helsinki: Polemia-sarjan julkaisu 88. Saatavilla www-muodossa. https://kaks.fi/wp-content/uploads/2013/01/Manka_Bordi_Heikkil%C3%A4-Tammi.pdf [Luettu 5.7.2017]
- Manka, M-L & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Liettua: Talentum Pro.
- Manz, C. C. 1986. Self-leadership. Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *Academy of Management Review*, Vol. 11 (1), (585-600).
- Maslach, C. 1982. Burnout - the cost of caring. New York: Prentice-Hall.
- Maslach, C & Jackson, S. E. 1981. The Measurement of Experienced Job Burnout. *Journal of Occupational Behaviour*. (2), (99-113).
- Maslach, C., Jackson, S.E & Leiter, M.P. 1996 [1981]. Maslach Burnout Inventory Manual (3rd ed.) Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C & Leiter, M. P. 1997. The truth about burnout. How organizations cause personal stress and what to do about it. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B & Leiter, M. P. 2001. Job burnout. *Annual Review of Psychology*. 52, (397-422). Saatavilla www-muodossa: <http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/154.pdf> [Luettu 5.5.2016]
- Mauno, S & Ruokolainen, M. 2005. Organisaatiokulttuurin yhteys henkilöstön työhyvinvointiin ja työasenteisiin. Teoksessa: Työ leipälajina.

- Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. (Toim.) Kinnunen, U., Feldt, T & Mauno, S. Jyväskylä: PS-kustannus, (142-165).
- Metsämuuronen, J. 2003. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 2. painos. Helsinki: International Methelp.
- Mintzberg, H. 1980. [1973] *The Nature of Managerial Work*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Mähönen, E. 2017. Työolobarometri Syksy 2016. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 34/2017. Saatavissa [www-muodossa](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80549/TEMrap_34_2017_verkkojulkaisu.pdf). http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80549/TEMrap_34_2017_verkkojulkaisu.pdf [Luettu 15.2.2018]
- Mäkikangas, A., Feldt, T & Kinnunen, U. 2005. Positiivisen psykologian näkökulma työhön ja työhyvinvointiin. Teoksessa: *Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. (Toim.): Kinnunen, U., Feldt, T & Mauno, S. Jyväskylä: PS Kustannus, (56-73).
- Mäkikangas, A., Hätinén, M., Kinnunen, U & Pekkonen, M. 2012. Maslachin yleisen työuupumuksen arviointimenetelmän (MBI-GS) rakenne ja pysyvyys: pitkittäistutkimus kuntoutusasiakkaiden keskuudessa. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti* (49), (60-68). Saatavilla [www-muodossa](https://docplayer.fi/19368124-Maslachin-yleisen-tyouupumuksen-arviointimenetelman-mbi-gs-rakenne-ja-pysyvyys-pitkittaistutkimus-kuntoutusasiakkaiden-keskuudessa.html): <https://docplayer.fi/19368124-Maslachin-yleisen-tyouupumuksen-arviointimenetelman-mbi-gs-rakenne-ja-pysyvyys-pitkittaistutkimus-kuntoutusasiakkaiden-keskuudessa.html> [Luettu 1.3.2017]
- Nissinen, V., Kinnunen, T & Jorma, S. 2015. *Syväoppimisesta syväjohtamiseen*. Helsinki: Talentum.
- Nivala, V. 2006. Näkökulmia julkisen sektorin johtamiseen ja johtamisen kehittämiseen. Teoksessa Juuti, P (toim.): *Johtaminen eilen, tänään, huomenna*. Helsinki: Otava, (129-140).
- Nonaka, I & Takeuchi, H. 1995. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Norlund, S., Reuterwall, C., Höög, J., Lindahl, B., Janlert, U & Birgander, L. S., 2010. Burnout, working conditions and gender - results from the northern Sweden MONICA Study. *Norlund, BMC Public Health*, 10:326. Saatavilla [www-muodossa](https://bmcpublichealth.biomedcentral.com/track/pdf/10.1186/1471-2458-10-326): <https://bmcpublichealth.biomedcentral.com/track/pdf/10.1186/1471-2458-10-326> [Luettu 28.5.2018]
- Normann, R. 1983. *Luova yritysjohto*. Espoo: Weilin & Göös.
- Northouse, P. G. 2016 [2004]. *Leadership. Theory and Practice*. Seventh edition. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Näätänen, P., Aro, A., Matthiesen, S.B & Salmela-Aro, K. 2003. *Bergen Burnout Indicator 15*. Helsinki. Edita.
- Oksanen, T. 2016. *Kunta10-tutkimus: Johtaminen kunnissa parantunut*. Työterveyslaitos. Saatavilla [www-muodossa](https://www.ttl.fi/kunta10-tutkimus-johtaminen-kunnissa-parantunut/). <https://www.ttl.fi/kunta10-tutkimus-johtaminen-kunnissa-parantunut/> [Luettu 5.3.2017]
- Otala, L & Ahonen, G. 2003. *Työhyvinvointi tuloksen tekijänä*. Helsinki. WSOY.

- Paasivaara, L. 2012. Yksilöistä työyhteisöksi. Teoksessa Perttula, J & Syväjärvi, A. (toim.): Johtamisen psykologia. Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. Juva: PS-kustannus, (55-89).
- Parkkinen, J., Haveri, A & Airaksinen, J. 2017. Yhdistävä johtajuus. Tutkimus kuntajohtajien osaamistarpeiden muutoksesta. Acta 268. Helsinki. Suomen Kuntaliitto. Saatavilla www-muodossa: http://shop.kuntaliitto.fi/download.php?filename=uploads/1849acta268_sisalto_ebook.pdf [Luettu 14.8.2017]
- Peiponen, L. 2015. Sosiaalisesti koettu ja jaettu työuupumus. Työuupumus puolison kokemuksena. Joensuu: Itä-Suomen yliopisto Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Saatavilla www-muodossa: http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-952-61-1677-8/urn_isbn_978-952-61-1677-8.pdf. [Luettu 2.4.2018]
- Pekka, T., Kaartinen, R & Forma, P. 2011. Kuntajohtajien työhyvinvointi 2011. Kevan tutkimuksia 3/2011. (siirretty Kevan arkistoon)
- Pekka, T., Saari, P & Forma, P. 2013. Kuntajohtajien työhyvinvointi 2013. Helsinki: Kevan tutkimuksia 2/2013. Saatavilla www-muodossa: https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/tyoelamapalvelut/tutkimus_kuntajohtajien_tyohyvinvointi_2013.pdf [Luettu 18.8.2017]
- Pekka, T & Perhoniemi, R. 2014. Julkisen alan työhyvinvointi vuonna 2014. Kevan tutkimuksia. 1/2014. Helsinki. Saatavilla www-muodossa. https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/tyoelamapalvelut/tutkimus_julkisen_alan_tyohyvinvointi_2014.pdf [Luettu 4.6.2017]
- Pekkarinen, L. 2018. Julkisen alan työhyvinvointi vuonna 2018. Kevan tutkimuksia 1/2018. Saatavilla www-muodossa: <https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/esitteet-ja-julkaisut/tutkimusraportti-julkisen-alan-tyohyvinvointi-vuonna-2018.pdf> [Luettu 14.12.2018]
- Pekkarinen, L & Pekka, T. 2016 Julkisen alan työhyvinvointi vuonna 2016. Kevan tutkimuksia 1/2016. Saatavilla www-muodossa: <https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/esitteet-ja-julkaisut/julkisen-alan-tyohyvinvointi-2016.pdf>[Luettu 3.3.2017]
- Peltokallio, L. 2000. Nyt olisi pysähtymisen paikka. Fysioterapian opettajien työhön liittyviä kokemuksia terveystieteen ammattillisessa koulutuksessa. Jyväskylä: Studies in Sport, Physical Education and Health 74. Saatavilla www-muodossa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-5336-2> [Luettu 5.5.2017]
- Peltokangas, H. 2016. Leadership, Personality and Performance. Acta Wasaensia 351, Business Administration 142. Saatavilla www-muodossa: https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-683-8.pdf [Luettu 4.8.2017]
- Perko, K & Kinnunen, U. 2013. Hyvinvointia edistävä johtajuus: Kahden vuoden seurantatutkimus kunta-alalla. Tampereen yliopiston julkaisuja

- 11/2013. Työsuojelurahasto. Saatavilla [https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/94622/hyvinvointia_edistava_johtajuus_2013.pdf?sequence=1](http://www-muodossa:https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/94622/hyvinvointia_edistava_johtajuus_2013.pdf?sequence=1) [Luettu 6.8.2017]
- Perttula, J. 1995. Kokemuksen tutkimuksen luotettavuudesta. *Kasvatus* 1, (39-47). Saatavissa [www-muodossa. http://elektra.helsinki.fi.ezproxy.jyu.fi/se/k/0022-927-x/26/1/kokemuks.pdf](http://www-muodossa:http://elektra.helsinki.fi.ezproxy.jyu.fi/se/k/0022-927-x/26/1/kokemuks.pdf) [Luettu 5.6.2018]
- Perttula, J. 2012. Ihmisten johtaminen. Teoksessa Perttula, J & Syväjärvi, A. (toim.): *Johtamisen psykologia. Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä*. Jyväskylä: PS-kustannus, (125-156).
- Piipponen, S-L. 2015. Kuntien johtoryhmien kokoonpano ja työskentely vuonna 2014. Kuntaliiton julkaisusarja 1/2015.
- Polanyi, M. 1966. *The tacit dimension*. Doubleday & Company: Garden City, New York.
- Polkinghorne, D. E. 1988. *Narrative Knowing and the Human Sciences*. Albany: State University of New York Press.
- Polkinghorne, D. E. 1991. Narrative and Self-Concept. *Journal of Narrative and Life History*. 1 (2 & 3), (135-153). Lawrence Erlbaum Associates. Saatavilla [www-muodossa. https://pdfs.semanticscholar.org/4d22/4d9f1b2afa0c81f3eddcacdde335a7bd7bc0.pdf](http://www-muodossa:https://pdfs.semanticscholar.org/4d22/4d9f1b2afa0c81f3eddcacdde335a7bd7bc0.pdf) [Luettu 2.2.2017]
- Polkinghorne, D. E. 1995. Narrative configuration in qualitative analysis. Teoksessa J.A. Hatch & R. Wisniewski (toim.): *Life History and Narrative*. London: Falmer Press, (5-23).
- Porenne, P & Salmimies, P. 1996. *Tehokkuutta johtoryhmän ja hallituksen työskentelyyn*. 2. painos. Porvoo: WSOY.
- Propp, V. 1968 [1928]. *Morphology of the Folktale*. 2. painos. Käännös: Laurence Scott, johdanto Svatava Pirkova-Jakobso. Austin: University of Texas Press. Saatavilla [www-muodossa: https://monoskop.org/images/f/f3/Propp_Vladimir_Morphology_of_the_Folktale_2nd_ed.pdf](http://www-muodossa:https://monoskop.org/images/f/f3/Propp_Vladimir_Morphology_of_the_Folktale_2nd_ed.pdf) [Luettu 15.1.2018] *Morphology of the folktale 1928*. Translation ©1968, The American Folklore Society and Indiana University. Saatavilla [www-muodossa: http://homes.di.unimi.it/~alberti/Mm10/doc/propp.pdf](http://www-muodossa:http://homes.di.unimi.it/~alberti/Mm10/doc/propp.pdf) [Luettu 1.3.2018]
- Pynnönen, A. 2015. Varjosta valokeilaan. Kriittisiä diskurssianalyseja huonosta johtamisesta. Jyväskylä: *Studies in Business and Economics* 159. Saatavissa [www-muodossa. http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-6259-3](http://www-muodossa:http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-6259-3) [Luettu 6.6.2017]
- Rantala, A. 2005. Työterveyshuolto ja työntekijän jaksamisen tuki uupumistilanteessa. Teoksessa Kinnunen, U, Feldt, T & Mauno S. (toim.): *Työleipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Jyväskylä: PS-kustannus. (332-344).
- Rehn, A. 2018. Johtajuuden ristiriidat. Miksi johtaja aina epäonnistuu ja miksei se ole ongelma. Docendo Oy. Painettu EU:ssa.
- Ricoeur, P. 1983. *Time and Narrative*. Chicago: University of Chicago Press.

- Ricoeur, P. 1991. *Life in Quest of Narrative*. Teoksessa Wood, D (toim.): *On Paul Ricoeur Narrative and Interpretation*. Routledge: London and New York. (20-33).
- Riessman, C. K. 1993. *Narrative Analysis*. California: Sage.
- Riessman, C. K. 2008. *Narrative Methods for the Human Sciences*. London: Sage.
- Rikala, S. 2013. Työssä uupuvat naiset ja masennus. Tampereen yliopisto, Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. Saatavissa [www-muodossa](http://www.muodossa): Acta Electronica Universitatis Tamperensis 1334. Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa). <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/94442/978-951-44-9218-1.pdf?sequence=1> [Luettu 4.5.2017]
- Rikala, S. 2016. Työuupumus ei ole aina omaa syytä – jämäkkäkin työntekijä voi uupua. *Helsingin Sanomat / Ura*. 13.10.2016.
- Rimmon-Kenan, S. 1991 [1983]. *Kertomuksen Poetiikka*. Suomentaja Auli Viikari. Tietolipas 123. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.
- Risikko, P. 2013. Hyvällä johtamisella hyvään työelämään. Johtamisen laatukriteerit. Sosiaali- ja terveysministeriö. 10.12.2013 Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa). <http://www.valtiokonttori.fi/download/noname/%7B839912DB-1CC1-49EA-8CF7-4FFDAD634651%7D/88550> [Luettu 15.1.2017]
- Rissanen, M. & Kaseva, E. 2014. Menetetyn työpanoksen kustannus, selvitystyö. Sosiaali - ja terveysministeriön työsuojeluosasto. Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa). https://stm.fi/documents/1271139/1332445/Menetetty+ty%C3%B6panos_tiivistelm%C3%A4.pdf/bd09958c-c302-42a1-b98d-cdd5e002ed11/Menetetty+ty%C3%B6panos_tiivistelm%C3%A4.pdf.pdf [Luettu 4.4.2018]
- Ristikangas, V & Rinne, T. 2014. *Johtoryhmästä tähtijoukkue*. Helsinki: Talentum.
- Rolin, K. 2002. Tieteen etiikan metodologian näkökulmasta. Teoksessa Karjalainen S, Launis V, Pelkonen R & Pietarinen J.(toim.): *Tutkijan eettiset valinnat*. Tampere: Tammerpaino, (92-104).
- Ruohotie, P. 2006. Minäkäsityksen ja -identiteetin muuttuminen johtamisen tavoitteena. Teoksessa: *Johtaminen eilen, tänään, huomenna*. Toim. Juuti, P. Helsinki: Otava, (114-128).
- Saarinen, E. 1985. *Länsimaisen filosofian historia huipulta huipulle Sokrateesta Marxiin*. Helsinki: WSOY.
- Saksi, J. 2013. Johtajat toimialamurroksen keskiössä. Suomalaisen finanssialan ylimmän johdon selontekoja johtajuudesta. *Jyväskylä Studies in Business and Economics* 135. Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa). <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-5400-0>. [Luettu 15.1.2017]
- Salmela-Aro, K & Read, S. 2017. Study engagement and burnout profiles among Finnish higher education students. *Burnout Research*, (7), (21-28). Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa). <https://reader.elsevier.com/reader/sd/DF81D5720131FD9FA217347257BAD94199499716610DE383B412775AC28E88F3AEF51F341A7AF39ED392DBF11B5EB080> [Luettu 28.5.2018]

- Salmimies, P. 2001. Nykyaikaisen johtajuuden psykologia. Teoksessa Castrén, P. (toim.): Viisas valta – johtamisen paradoksit. Porvoo: WSOY, (67-96).
- Salmimies, P & Salmimies, R. 1998. Esimiehen arkipsykologiaa. Porvoo: WSOY.
- Schaufeli, W.B. 2018. Work engagement in Europe: Relations with national economy, governance and culture. *Organizational Dynamics* (47), 2, (99–106). Saatavilla [www-muodossa: https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2018.01.003](https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2018.01.003) [Luettu 10.9.2018]
- Schaufeli, W., Enzmann, D & Girault, N. 1993a. Measurement of burnout: A review. In: *Professional burnout: Recent developments in theory and research*. Ed. by W B Schaufeli, C Maslach, T Marek. Washington: Taylor & Francis, (199-215). Saatavilla [www-muodossa. http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/044.pdf](http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/044.pdf) [Luettu 3.1.2017]
- Schaufeli, W., Maslach, C & Marek, T. 1993b. *Professional burnout: Recent developments in theory and research*. Washington: Taylor & Francis, 1-16.
- Schaufeli, W & Enzmann, D. 1998. *The burnout companion to study & practice: A critical analysis*. London: Taylor & Francis.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-Romá, V & Bakker, A, B. 2002. The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *The Journal of Happiness Studies*. 3, (71-92).
- Schaufeli, W.B & Bakker, A.B. 2004. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, (293-315).
- Schaufeli, W.B., Leiter, M.P & Maslach, C. 2008. Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International* 14, 3, (204–220). Saatavilla [www-muodossa. https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/311.pdf](https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/311.pdf) [Luettu 5.1.2018]
- Schaufeli, W.B & Salanova, M. 2014. Burnout, Boredom and Engagement in the Workplace. *An Introduction to Contemporary Work Psychology, First Edition*. Published John Wiley & Sons, Ltd, (291-320). Saatavilla [www-muodossa: http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/03/2014_Schaufeli-Salanova.pdf](http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/03/2014_Schaufeli-Salanova.pdf) [Luettu 15.4.2019]
- Schein, E. H. 1977 [1965]. *Organisaatiopsykologia. Psykologian perusteita*. 5. painos. Suomentaja Pirkko Talvio. Jyväskylä: Gummerus Osakeyhtiön kirjapaino.
- Schein, E. H. 1984. Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*, 25:2, p.3. Saatavilla [www-muodossa. http://www.sietmanagement.fr/wp-content/uploads/2016/04/culture_schein.pdf](http://www.sietmanagement.fr/wp-content/uploads/2016/04/culture_schein.pdf) [Luettu 1.3.2018]
- Schein, E. H. 1987. *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. Espoo: Weilin+Göös
- Schein, E. H. 2004. *Organizational Culture and Leadership*. 3.th ed. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Seeck, H. 2012 [2008]. *Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin* 3. painos. Tallina: Gaudeamus Oy.

- Senge, P. M. 1994 [1990] *The Fifth Discipline. The Art & Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.
- Seppälä, P & Hakanen, J.J. 2018. Työn imussa aktiivisesti sopeutuen? Kuntahenkilöstön seurantakyselyn tuloksia. ARTTU2-tutkimusohjelman julkaisusarja nro 7/2018. Helsinki: Kuntaliitto.
- Shanafelt, D & Noseworthy, J. H. 2017. Executive Leadership and Physician Well-being: Nine Organizational Strategies to Promote Engagement and Reduce Burnout. 92, (1), (129–146). *Mayo Clin. Proc.* Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa). <https://doi.org/10.1016/j.mayocp.2016.10.004> [Luettu 3.4.2018]
- Siljanen, T. 2007. *Narratives of Expatriates in the Middle East Adaptation, Identity and Learning in Non-Profit Organizations*. Jyväskylän yliopisto. Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa). <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-2770-7>. [Luettu 2.2.2017]
- Siltala, J. 2004. Työelämän huonontumisen lyhyt historia. Muutokset hyvinvointivaltioiden ajasta globaaliin hyperkilpailuun. Helsinki: Otava.
- Siltala, J. 2017. *Keskiluokan nousu, lasku ja pelot*. Helsinki: Otava.
- Sintonen, T. 1999. Etninen identiteetti ja narratiivisuus. *Kanadan suomalaiset miehet elämänsä kertojina*. Jyväskylä: SoPhi.
- Sintonen, T. 2008. Diversiteetti ja narratiivisuus. *Tutkielmia diskursiivisesta organisaatiotodellisuudesta*. Jyväskylä Studies in Business and Economics 64.
- Sintonen, T & Auvinen, T. 2009. "Who is Leading, Leader or Story?" *Tamara Journal*, 8 (1), (95-109). Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa). <http://www.tamarajournal.com/index.php/tamara/article/download/317/297> [Luettu 3.3.2017]
- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V & Guzman, J. 2010. Are leaders' well-being behaviours and style associated with the affective well-being of employees? A systematic review of three decades of research. *Routledge. Work & Stress*. 24, 2, (107-139). Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa). <https://doi.org/10.1080/02678373.2010.495262> [Luettu 1.6.2018]
- Sokka, L. 2017. *Burnout in the brain at work*. Department of Psychology and Logopedics Faculty of Medicine University of Helsinki, Finland Doctoral Programme Brain & Mind. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health. Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa). <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/177421/Burnouti.pdf?sequence=1> [Luettu 2.8.2017]
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2011. *Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2020*. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2011:13. Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa). <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/72777/Jul201113.pdf> [Luettu 18.3.2017]
- Summanen, AM. 2017. *Johtoryhmän jäsenten hyvinvoinnin tukeminen. Johtoryhmän jäsenten näkemyksiä työhyvinvoinnista. Henkilöstötuottavuuden johtaminen kunnissa*. Julkaisusarja:

- Henkilöstöjohtamisen hyvät käytännöt Helsinki: KT Kuntatyönantajat ja Ossi Aura Consulting (toim.)
- Sutela, H & Lehto, A-M. 2014. Työolojen muutokset 1977 – 2013. Helsinki: Tilastokeskus, Suomen virallinen tilasto. Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa).
http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ytmv_197713_2014_12309_net.pdf. [Luettu 16.11.2017]
- Sydänmaanlakka, P. 2003. An Intelligent Leadership and Leadership Competencies. Developing a leadership framework for intelligent organizations. Helsinki University Technology. Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa).
<http://lib.tkk.fi/Diss/2003/isbn9512263602/isbn9512263602.pdf> [Luettu 4.4.2017]
- Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Helsinki: Talentum.
- Sydänmaanlakka, P. 2011. Älykäs itsensä johtaminen. Miten pitää hyvää huolta yksilön ja organisaation hyvinvoinnista. Työn Tuuli 1. Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa). http://blogit.jao.fi/pegosus/wp-content/uploads/sites/94/2013/11/Pentti_Sydanmaanlakka_TyonTuuli_1-2011.pdf [Luettu 15.11.2018]
- Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0 Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Helsinki: Talentum.
- Sydänmaanlakka, P. 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020. Älykkään johtamisen näkökulmia. Saarijärvi: Pertec.
- Sydänmaanlakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Syrjälä, J. 2006. Valoon piirrettyjä kuvia. Tarinoita ja tulkintoja sähköalan murroksesta hyvinvoinnin ja henkilöstöstrategian näkökulmasta. Jyväskylä Studies in Business and Economics 47.
- Takala, T. 1994. Liikkeenjohdon kehityshistoria. Jyväskylä: Atena.
- Takala, T. 2001. Muutosjohtaminen – haaste ja mahdollisuus. Tiedepolitiikka, 4/01, (43-50).
- Takala, T. 2002. Liikkeenjohdon kehityshistoria. Platon, Hobbes Machiavelli, Weber, Taylor, Mayo, Lewin, Argyris 2. painos. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino.
- Takala, T. 2013. Tutkimuksia karismasta eri konteksteissaan. Rovaniemen yliopisto. Acta. Universitatis Lapponiensis 251.
- Taris, T. W., Ybema, J. F & Beek, I. 2017. Burnout and engagement: Identical twins or just close relatives? Burnout Research 5, (3-11). Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa): <https://pdf.sciencedirectassets.com/282902/1-s2.0-S2213058617X0003X/1-s2.0-S2213058616300559/main.pdf> [Luettu 20.4.2019]
- Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Periaatteet, rakenteet ja käytännöt. Painettu EU:ssa.
- Tautiluokitus ICD-10. Luokitukset, termistöt ja tilasto-ohjeet. 5/2011. 3 painos. Terveystieteiden tutkimuskeskus. Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa).
<http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/80324/15c30d65-2b96->

- 41d7-aca8-1a05aa8a0a19.pdf?sequence=1&isAllowed=y. [Luettu 15.11.2016]
- Taylor, F.W. 1911. Principles of Scientific Management. New York: Harper.
- Tienari, J & Meriläinen, S. 2009. Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa. Helsinki: WSOY.
- Tienari, J & Piekkari, R. 2011. Z ja epäjohtaminen. "Sankarien ja pönötyksen tuolle puolen." Helsinki: Talentum.
- Tietoarkisto. Tunnisteellisuus ja anonymisointi. Aineistohallinnan käsikirja. Saatavilla www-muodossa. <https://www.fsd.uta.fi/aineistonhallinta/fi/tunnisteellisuus-ja-anonymisointi.html> [Luettu 5.11.2018]
- Tietoarkisto. Tutkittavien informointi. Aineistohallinnan käsikirja. Saatavilla www-muodossa. <http://www.fsd.uta.fi/aineistonhallinta/fi/tutkittavien-informointi.html> [Luettu 30.6.2017]
- Tiihonen, A. 2004. Kokemus puhuu, tarina kertoo, tutkija selittää - tarinoittamalla tiedettä kokemuksista. Teoksessa Latvala, J. Peltonen, E & Saresma T. (toim.): Tutkija kertojana, Tunteet, tutkimusprosessi ja kirjoittaminen. Nykykulttuurin tutkimuskeskuksen julkaisuja 79, Jyväskylän yliopisto: Saarijärvi, (189-218).
- Toivola, O. 2010. Johtajan ilo ja tuska -Kokemus opettaa. Helsinki: Talentum.
- Toppinen - Tanner, S. 2011. Process of burnout: structure, antecedents, and consequences. People and Work, Research Reports 93. Finnish Institute of Occupational Health: Helsinki. Saatavilla www-muodossa. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/26491/processo.pdf> [Luettu 12.5.2017]
- Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 10. painos. Helsinki: Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2009. Humanistisen, yhteiskuntatieteellisen ja käyttäytymistieteellisen tutkimuksen eettiset periaatteet ja ehdotus eettisen ennakoarvioinnin järjestämiseksi. Helsinki: Saatavilla www-muodossa. <https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/eettisetperiaatteet.pdf> [Luettu 5.4.2017]
- Työterveyslaitos. Hyvän johtamisen kriteerit. Saatavilla www-muodossa. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/hyvan-johtamisen-kriteerit/> [Luettu 4.2.2017]
- Työterveyslaitos. Työhyvinvointi. Saatavilla www-muodossa. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/> [Luettu 2.2.2017]
- Työterveyslaitos. Työ ja terveys Suomessa 2012. Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. Toimituskunta: Kauppinen, T., Mattila-Holoppa, P., Perkiö-Mäkelä, M., Saalo, A., Toikkanen, J., Tuomivaara, S., Uuksulainen, S., Viluksela, M & Virtanen, S. Helsinki. Saatavilla www-muodossa. <https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2016/11/tyo-ja-terveys-suomessa-2012.pdf> [Luettu 4.5.2017]
- Uusitalo, H. 1991. Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan. Juva: WSOY.

- Valpola, A. 2012. Toimiva johtoryhmä. Aikaansaamisen aallot. Helsinki: Helsingin seudun kaupunkamari.
- Vartiovaara, I. 1987. Burnout henkinen pahoinvointi. Juva: WSOY.
- Vartiovaara, I. 1996. Burnoutista jaksamiseen - Aika itkeä, aika iloita. Helsinki: Otava.
- Vartiovaara, I. 2000. Jaksamisen rajat. Juva: WSOY.
- Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 4. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Viitala, R. 2015. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 4-5 painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Viitala, R & Lehto, K. 2014. Kovat ajat kuntien henkilöstöjohtamisessa. Teoksessa Viitala, R & Järnlström, M (toim.): Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. Vaasan yliopiston julkaisuja, tutkimuksia 302, (134-150). Saatavilla [www-muodossa. https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-537-4.pdf](https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-537-4.pdf) [Luettu 5.5.2018]
- Virtanen, P & Stenvall, J. 2010. Julkinen johtaminen. Tallinna: Tietosanoma Oy.
- Warr, P. 1987. Work, Unemployment, and Mental Health. Oxford: Clarendon Press.
- Warr, P. 1990. The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 63, (193-210). Saatavilla [www-muodossa. https://urly.fi/LRC](https://urly.fi/LRC) [Luettu 5.9.2017]
- Warr, P. 1994. A conceptual framework for the study of work and mental health. *Work & Stress*, 8, (84-97).
- Warr, P. 1999. Well-being and the workplace. Teoksessa D. Kahneman., E., Diener & N. Schwarz (toim.) *Well-Being. The foundations of bedonis psychology*, (392-412). New York: Russell Sage. Saatavilla [www-muodossa. https://www.researchgate.net/profile/Peter_Warr3/publication/294721247_Well-being_and_the_Workplace/links/56c32f2208aee3dcd41641cb/Well-being-and-the-Workplace.pdf?origin=publication_detail](https://www.researchgate.net/profile/Peter_Warr3/publication/294721247_Well-being_and_the_Workplace/links/56c32f2208aee3dcd41641cb/Well-being-and-the-Workplace.pdf?origin=publication_detail) [Luettu 3.4.2017]
- Warr, P. 2007. *Work, Happiness, and Unhappiness*. Lawrence Erlbaum Associates. New Jersey.
- Weber, M. 1947. *The Theory of Social and Economic Organizations*. New York: Free Press.
- White, H. V. 1987. *The Content of the Form. Narrative Discourse and Historical Representation*. Baltimore and London: The Johns Hopkins University Press.
- WHO World Health Organization. 2019. Burnout an "occupational phenomenon". *International Classification of Diseases*. Saatavilla [www-muodossa: https://www.who.int/mental_health/evidence/burn-out/en/](https://www.who.int/mental_health/evidence/burn-out/en/) European trade union institute, news. QD85: Burnout classified as an occupational phenomenon. Saatavilla [www-muodossa: https://www.etui.org/News/QD85-Burn-out-classified-as-an-occupational-phenomenon](https://www.etui.org/News/QD85-Burn-out-classified-as-an-occupational-phenomenon)

- ICD-11. QD85 Burn-out, saatavilla www-muodossa: <https://icd.who.int/browse11/l-m/en#/http://id.who.int/icd/entity/129180281> [Luettu 29.5.2019]
- Yoo, J., Matos., M., Bota, M., Schrewe., B & Armstrong, L. 2019. Bye to burnout: intergenerational narratives break barriers. *Medical Education*, vol 53 (5), 518. Saatavilla www-muodossa: <https://onlinelibrary-wiley-com.ezproxy.jyu.fi/doi/epdf/10.1111/medu.13850> [Luettu 5.5.2019]
- Yukl, G. 1989. Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management* 15. 2, (251-289). Saatavilla www-muodossa. https://www.researchgate.net/profile/Gary_Yukl/publication/237935280_Managerial_Leadership_A_Review_of_Theory_and_Research/links/56eeac3708aed17d09f8201b/Managerial-Leadership-A-Review-of-Theory-and-Research.pdf [Luettu 1.8.2017]
- Yukl, G. 2010. *Leadership in Organizations*. Seventh Edition. New Jersey. Pearson.
- Åhman, H. 2005. *Menestyvä johtaminen. Haasta itsesi*. Helsinki: WSOY.
- Åhman, H., Bärlund, A & Vatanen, A. 2007. *Voittajajohtoryhmät 7 askelta tulevaisuuden menestyjäksi*. Juva: WS Bookwell.
- Åhman, H & Neilimo, K. 2015. *Johtajien tabut -ajatuksia ylimmän johdon työpöydän takaa*. Saarijärvi: Suomen Liikekirjat.

MUUT LÄHTEET

- Finlex. Burnout – Loppuunpalaminen- Sairausajan palkka- Tulkinta. Työtuomioistuimen päätöksiä: TT:1998-74. Saatavilla www-muodossa. <http://finlex.fi/fi/oikeus/tt/1998/19980074> [Luettu 14.8.2016]
- Finlex. Henkilöstötietolaki. 1999. (SDK 523/1999) Saatavilla www-muodossa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990523> [Luettu 27.2.2017]
- Finlex. Laki kunnallisesta viranhaltijasta. 11.4.2003/304. Saatavilla www-muodossa. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030304> [Luettu 2.1.2016]
- Finlex. 20.1.2006/44. Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta. Saatavilla www-muodossa. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060044> [Luettu 2.3.2017]
- Finlex. Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383. Saatavilla www-muodossa. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383> [Luettu 4.5.2017]
- Finlex. Työturvallisuuslaki. 738/2002. Säädös valtion säädöstietopankki. Saatavissa www-muodossa. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738> [Luettu 2.12.2017]
- Järvinen, P. Työuupumuksen syyt eivät usein löydykään työpaikalta vaan omasta arjesta, sanoo asiantuntija. *Aamulehti / Ihmiset*. 25.4.2017. Saatavilla www-muodossa. <https://www.aamulehti.fi/a/24436244> [Luettu 25.4.2017]

- Lindström, J. 2017. Ensin terveys, sitten muu. Saatavilla www-muodossa.
<http://jarilindstrom.puheenvuoro.uusisuomi.fi/233141-ensin-terveys-sitten-muu> [Luettu 18.3.2017]
"Riittämättömyyden tunne päällimmäisenä". Työuupumus: Oikeus- ja työministeri Jari Lindström (ps) kertoo joutuneensa vastaamaan ylimitoitettuihin odotuksiin. Itä-Savo / Kotimaa. 12.3.2017. [Luettu 18.3.2017]
- Perttula, J. 2011. Kokemuksen tutkimus suomalaisessa yliopistojärjestelmässä – niin kuin sen olen kokenut. http://cc.oulu.fi/~tesuorsa/Kokemuksen_tutkimus_14.-15.4.2011/14.4.2011_1_Perttula.pdf [Luettu 5.12.2018]
- Rehula, J. 2018. Ministerinpesti ajoi Juha Rehulan burnoutin partaalle - Pettymys itseen oli kova, kun missio epäonnistui. Yle Uutisvahti / Poliitikot. 29.12.2018. Saatavilla www- muodossa.
<https://yle.fi/uutiset/3-10568316>
[Luettu 29.12.2018]

LIITTEET

Liite 1 Haastattelupyyntö

* poistettu anonymiteetin vuoksi

Väitöstyöni on edennyt haastatteluvaiheeseen ja lähestyn ensin Teitä kaikkia johtoryhmän jäseniä sähköpostilla ja sen jälkeen hyvin nopeasti puhelimitse. Pyydän Teitä osallistumaan tutkimukseeni ja sitoutumaan vuoden päästä seuraavaan toiseen haastatteluun.

Haastattelua varten sovin kanssasi haastattelupäivän ja paikan. Haastattelu-aikaa on hyvä varata 1½ - 2 tuntia. Nauhoitan haastattelut, jonka jälkeen (litteroin) kirjoitan kertomasi ylös sanatakkasti. Käsittelen kaikki vastaukset ehdottoman luottamuksellisesti ja käytän niitä vain tutkimustarkoitukseen. Teen kanssasi ennen haastattelua kirjallisen suostumuksen, jossa lukee mihin tutkittava osallistuu ja mihin tuloksia käytetään. Tulen raportoimaan vastaukset täysin nimettöminä enkä myöskään mainitse yksittäistä kuntaa.

Tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää työhön liittyvää työuupumusta laadullisten tutkimusmenetelmin, jossa hyödynnetään johtoryhmän jäsenten kokemuksia tai näkemyksiä työuupumuksesta ja johtamisesta.

Tutkimuskysymykseni tässä vaiheessa on: *millaisena johtoryhmän jäsen kuvaa kuntapuolen työelämäkokemuksiaan ja miten kertomukset ilmentävät työuupumusta ja johtamista?*

Kiittäen Sinua jo etukäteen!

Annemaija Summanen
Kauppatieteiden jatko-opiskelija
JSBE -Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu
University of Jyväskylä
puh. 044 333 1382
Email: annemaija.summanen@postilinja.net

Liite 2 Kirjallinen suostumus tutkimukseen

Suostun kerättävään aineistoon JSBE- Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakouluun suoritettavaan väitöstyöhön. Tutkimusta suorittaa Annemaija Summanen, kauppatieteiden jatko-opiskelija. Aineistonkeruu tapahtuu narratiivisena haastatteluna. *

Teoreettinen tarkastelu väitökseen syntyy kerätystä aineistosta. Tutkimuksen keräysaikataulu on helmi - maaliskuu vuonna 2011 ja noin vuoden päästä toinen jatko-haastattelu.

Tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää työhön liittyvää työuupumusta laadullisten tutkimusmenetelmin, jossa hyödynnetään johtoryhmän jäsenten kokemuksia tai näkemyksiä työuupumuksesta ja johtamisesta.

Tutkimuskysymykseni haastatteluvaiheen alussa on: *millaisena johtoryhmän jäsen kuvaa kuntapuolen johtamisen työelämäkokemuksiaan ja miten kertomukset ilmentävät työuupumista?*

Kerättävä aineisto perustuu johtoryhmien jäseniin * Aineistoa kerätään narratiivisen haastattelun menetelmällä. Tutkijana sitoudun käsittelemään keräämäni aineiston ja havainnot anonymieinä. Haastattelujen litteroinnit (kirjoittaa sanatarkasti) tutkija suorittaa itse. Tutkimusaineisto säilytetään tutkijan kotona lukollisessa kaapissa ja tutkija sitoutuu siihen, ettei tule käyttämään tietoja muuhun, kuin kyseiseen tutkimukseen.

Kirjallinen suostumus on tehty kahtena kappaleena, yksi kummallekin osapuolelle.

Päiväys _____

Haastateltavan allekirjoitus _____

*Suostumuksesta poistettu anonymiteettiin liittyviä kohtia.

Liite 3 Johtoryhmän jäsenten haastattelurunko

TAUSTATIETOJA

Sukupuoli

Koulutus

Johtoryhmän jäsenyys noin vuosina

Johtajuus ja johtamiskokemusta noin vuosina

Henkilöstömäärä haastatteluhetkellä/ennen

KYSYMYKSET (mukana on apukysymyksiä, lämmittelykysymyksiä) tarvittaessa käytettäväksi). Haastattelussa käytän kehottavia muotoja *kerro omin sanoin, kerro lisää ja mitä sitten tapahtui* jne.

1. TYÖELÄMÄNKAARI

Kertoisitko aluksi työelämänteesi tähän päivään? Millaisissa tehtävissä olet ollut ja mitä tehnyt?

Pääteemakysymykset 2 - 3

2. JOHTAMINEN, JOHTAJUUS

Kertoisitko kuntapuolen johtamistyöstäsi? Milloin alkoi? Miten se on jatkunut tähän päivään?

Miten olet kokenut johtamistyön? Miten olet kokenut johtajuuden?

Millaisia johtamisen haasteita sinulla on ollut?

Mitkä mahdolliset johtamiseen tai johtajuuteen liittyvät seikat voisivat aiheuttaa sinulle työuupumuksen syntymistä?

3. TYÖUUPUMUS (fokus)

Miten kuvaisit työuupumusta? Mitä työuupumus on?

Kertoisitko miten oman tai työkaverin työuupumuksen voi tunnistaa?

Miten yksilö itse kokee työuupumuksen?

Miten kokemuksesi mukaan yksilön työuupumus yleisesti koetaan työyhteisössä? Tulisiko olla kiinnostunut työkaverin työuupumuksesta?

Miten organisaatiossa toimitaan työuupumustapauksen havaittua entä myöhemmin?

Oletko kokenut työuupumuksen, jos olet, haluaisitko kertoa?

Milloin alkoi - mikä aiheutti - mitä seurasi - mitä sitten tapahtui ja kuinka selvisit (selviytymiskeinoja)?

Minkälainen merkitys on työyhteisön sisäisellä (johtoryhmän) vuorovai-
kutuksella selviytymiseen työuupumuksesta? Entä ulkoisella?

Oletko havainnut, että onko muilla johtoryhmän jäsenillä ollut työuupu-
musta? Miten se on näkynyt, mitä aiheuttanut?

Kertoisitko mikä on ollut sinulle ehkä yllättävin työuupumustapaus,
jonka olet johtamistyössäsi joutunut kokemaan? Tai jos niitä on useam-
pia, niin valitse mistä haluaisit kertoa?

Kertoisitko mitkä tekijät johtamistyössä tai johtajuudessa voisi aiheuttaa
sinulle työuupumusta?

Millaisena näet tai koet johtamisen merkityksen työuupumukseen? Yk-
silölle? Yleisesti organisaatiolle?

Tulevaisuus: Millainen riski sinulla on sairastua työuupumukseen? Entä
muilla johtoryhmän jäsenillä?

Millainen merkitys sosiaalisella tuella on työuupumukseen?

4. SELVIYTYMISKEINOT

Omat henkilökohtaiset selviytymiskeinot.

Miten selviydyt johtamistyössäni työuupumatta?

Ihan lopuksi käydään vielä vapaakeskustelu, mitä haluaisit tutkijalle sanoa
tutkimusaiheesta, narratiivisesta haastattelusta ja tutkimuksesta yleensä.

KIITOS!

Liite 4 Hyväksytyt julkaistavaksi päivämäärät

Myllertäjä: 9.6.2017 sähköposti, puhelinkeskustelu (noin 35 min)

Kiusattu: 11.6.2017 puhelinkeskustelu (noin 40 min)

Oravanpyörä: 11.6.2017 sähköposti, puhelinkeskustelu (noin 35 min)

Uhrautuja: uhrautujan leski 14.6.2017 hyväksyminen ja julkaisulupa haastattelulle. (puhelinkeskustelu, 10 min)

Taakankantaja: 22.6.2017 sähköposti, puhelinkeskustelu (noin 15 min)

Suunnannäyttäjä: 26.6.2017 puhelinkeskustelu (noin 35 min)

Vastuunkantaja: 26.6.2017 puhelinkeskustelu (noin 25 min)

Vaikuttaja: 28.6.2017 puhelinkeskustelu (noin 20 min)

Yksinäinen: 30.6.2017 puhelinkeskustelu (noin 15 min)

Esimerkki: 30.6.2017 puhelinkeskustelu (noin 25 min)

Auttaja: 30.6.2017 puhelinkeskustelu (noin 30 min)

Sydän: 22.6.2017 sähköposti, puhelinkeskustelu (noin 20 min)

Lujatahtoinen: 26.6.2017 sähköposti, puhelinkeskustelu (noin 45 min)

Muutoksenhakija: 29.6.2017 puhelinkeskustelu (15 min)