

Jyväskylän yliopiston Kauppakorkeakoulu

**Johdon ja työntekijöiden työuupumuksen diskursiivinen  
rakentuminen mediassa**

Pro Gradu tutkielma

Aino Hakamäki  
Pro Gradu –tutkielma  
Jyväskylän Yliopisto  
Johtaminen  
Ohjaaja: Marjo Siltaoja  
Toukokuu 2023



## ABSTRACT

Hakamäki, Aino

Johdon ja työntekijöiden työuupumuksen diskursiivinen rakentuminen mediassa

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2023

Burnout is a factor in modern working life that has as many viewpoints as there are people. It can be experienced and seen in countless different ways, which can make it complicated to recognize. There is also a stigma surrounding burnout, which can cause shame or guilt for those who experience it. This can further amplify mental health problems, and this is why it is important to study and better understand the discourses around burnout.

This thesis will look at this growing phenomenon more closely from the viewpoint of those discourses. It is clear from the results that there are still major indicators that burnout would be seen as a shameful factor in an individual's life. Efficiency is more respected than well-being, which was highlighted in three out of the four discourses that were found in the study. Regarding this, there was a clear difference between managers and workers when it came to seeing burnout as a valid form of threat to an individual's health. Managers see burnout more as an individual problem that should be solved individually (in themselves but also in others), whereas workers more often take a broader approach to the issue. The workers were more likely to treat burnout at the community level and find solutions in organizational structures than managers. They were also more eager to see change in working life, whereas managers were more likely to highlight the importance of individuals when it came to necessary changes (in themselves but also in others).

As a whole, however, burnout was considered a major threat to one's health, even though idealizing productivity over mental and physical health was common. Moreover, when burnout is seen as shameful, it is more common to see certain groups of people as victims of it than others. Burnout is categorized based on gender, age, and profession as being more likely to cause harm or to be considered a personal failure. When the right kinds of people go through burnout, it can even be considered heroic, which is contradictory to those discourses where burnout is considered shameful.

Keywords: Work exhaustion, burnout, stress, organizational culture

# TIIVISTELMÄ

Hakamäki, Aino

Johdon ja työntekijöiden työuupumuksen diskursiivinen rakentuminen mediassa

Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 2023

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella ja analysoida tarkemmin työuupumuksen ympärille rakentuneita diskursseja. Aineistona käytettiin Helsingin Sanomien julkaisuja yhdentoista vuoden ajalta, vuoden 2010 alusta koronapandemian yli. Uupumus valittiin tutkimuskohteeksi, sillä se on yleistynyt viime vuosina voimakkaasti ja vaikuttaa merkittävänä tekijänä työelämässä. Ennakkoluulot ja häpeä uupumuksen ja sen oireiden ympärillä vaikuttavat diskursseissa työuupumuksen ympärillä, joita pyrittiin tässä tutkimuksessa kartoittamaan.

Tutkimuksessa havaittiin neljä päädiskurssia: Tehokkuus-, vähättely-, sankari- ja muutosdiskurssi. Kolme näistä neljästä diskurssista korosti tehokkuutta hyvinvoinnin edelle, mikä oli muutosdiskurssissa kääntynyt päinvastaiseksi. Muutosdiskurssissa haettiin muutosta juuri tälle tehokkuuden korostamiselle ja uupumisen vähättelylle. Tehokkuutta korostavat diskurssit olivat selkeästi vahvempia aineiston alkupuolella, kun taas muutosdiskurssi vahvistui aineiston loppupuolelle. Uupuminen nähtiin aineistossa kokonaisuudessaan vakavasti otettavana ongelmana, mutta sen vähättely oli yleistä, etenkin juuri aineiston alkupuolella.

Oli selkeää, että diskurssit ovat muokkautuneet ja kehittyneet aineiston tarkastelemalla aikavälillä. Näissä diskursseissa voitiin havaita eroavaisuuksia diskursseissa, joita on rakentunut johtajien uupumuksen sekä toisaalta työntekijöiden uupumuksen välille. Johtajien uupumisen ympärille rakentui selkeästi enemmän vähättelydiskursseja sekä sankaridiskursseja, kun taas työntekijöiden uupumisen ympärillä havaittiin vahvemmin muutosdiskursseja. Diskursseja analysoitiin lisäksi erikseen yksilön ja yhteisöjen näkökulmasta, ja myös tämä jako noudatteli johtajien ja työntekijöiden erottelua. Johtajien diskursseissa korostettiin enemmän yksilön näkökulmaa uupumisesta, kun taas työntekijöiden uupumisen yhteydessä nähtiin enemmän yksilön ja yhteisön vastuiden tasapainottamista.

Avainsanat: Työuupumus, burnout, stressi, organisaatiokulttuuri

## KUVIOT

Kaavio 1	Kuormittumisen perusmalli	s. 16
Kaavio 2	Julkaisutiheys	s. 37
Kaavio 3	Sankaridiskurssien kiertokulku	s. 54

## TAULUKOT

Taulukko 1	Aineistossa käytettävät artikkelit	s. 35
Taulukko 2	Yhteisö- ja yksilönäkökulma	s. 38
Taulukko 3	Johdon ja työntekijöiden näkökulma	s. 39

# SISÄLLYS

ABSTRACT

TIIVISTELMÄ

KUVIOT JA TAULUKOT

SISÄLLYS

1. JOHDANTO.....	7
1.1 Uupumisen yleistyminen.....	8
1.2 Johdon ja työntekijöiden näkökulma.....	10
1.3 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset.....	11
2 UUPUMINEN TYÖSSÄ.....	13
2.1 Tutkimuksessa käytettävät käsitteet.....	13
2.1.1 Stressi.....	13
2.1.2 Uupuminen.....	15
2.2 Työuupumusta selittävät tekijät.....	19
2.2.1 Työn kuormittavuus.....	20
2.2.2 Organisaatiokulttuuri.....	21
2.2.3 Uupumus yksilön vastuuna vai organisaation velvollisuutena	23
3 UUPUMISEN NORMALISOITUMINEN.....	25
3.1 Työelämän historiallinen muutos.....	26
3.2 Johdon sukupuolittunut työuupumus.....	29
4 AINEISTO JA ANALYYSI.....	32
4.1 Diskurssianalyysi lähestymistapana.....	32
4.2 Aineistonkuvaus.....	33
4.3 Aineiston analyysi.....	35
4.3.1 Tutkimusetiikka.....	38
5 TULOKSET.....	40
5.1 Kokonaiskuva.....	41
5.1.1 Hakusanat.....	41
5.1.2 Diskurssien muutos.....	43
5.2 Tutkimuksessa löydetyt diskurssit.....	46
5.2.1 Tehokkuusdiskurssi.....	47
5.2.2 Vähättelydiskurssi.....	49
5.2.3 Sankaridiskurssi.....	51
5.2.4 Muutosdiskurssi.....	54
5.3 Johtajien uupumisen diskurssit.....	55

5.4 Johdon rakentamien diskurssien kaksi paradoksia.....	60
5.5 Sukupuolen merkitys johdon uupumisessa.....	62
6 YHTEENVETO.....	65
6.1 Johtopäätökset.....	66
6.2 Koronapandemian vaikutusalue.....	68
6.3 Mahdollisuudet jatkotutkimuksille.....	69
6.3.1 Valtadiskurssi.....	69
6.3.2 Muut jatkotutkimusaiheet.....	70
LÄHTEET.....	71
7 LIITTEET.....	75
7.1 Tutkimuksessa käytetyt artikkelit; uupuminen / burnout.....	75

## 1. JOHDANTO

Työuupuminen, toiselta nimeltään burnout on ollut osana yhteiskunnallista keskustelua 1970-luvulta lähtien ja siitä käydään edelleen aktiivista keskustelua (Schaufeli ym. 2009). Työssä uupuminen on kokonaisvaltainen aihealue, johon liittyy monia erilaisia näkökulmia. Se on vaikea ja sitkeä tila, jossa ennaltaehkäisy on ensiarvoisen tärkeää. Toipuminen voi venyä pitkäaikaiseksi, ja terveydelliset vaikutukset voivat olla vakavia. (Henriksson, Haravuori & Lönnqvist 2021.) Erityisesti viime vuosien aikana koronapandemia on tuonut selkeästi esille uupumisen vakavuuden ja sen tuomien ongelmien laajuuden, ja tämä aletaan vähitellen ymmärtää myös organisaatioissa (Maslach & Leiter 2021). Uupuminen ja sen oireet ovat nousseet tuntuvasti myös sairaslomien syinä (Ervasti 2021), eikä organisaatioilla aina ole näihin ongelmiin konkreettisia ratkaisuja (Maslach & Leiter 2021).

Ongelmien lisääntyessä ja kärjistyessä, etenkin pandemian tuotua niitä toistuvasti esille, keskustelu uupumisesta on lisääntynyt mediassa, koulutuksen parissa ja työpaikoilla. Schaufeli ym. (2009) esittelevät artikkelissaan, miten myös akateeminen keskustelu aiheesta on vilkasta, ja näyttää ainoastaan kasvavan tulevaisuudessa. Työuupumus on yleinen ja kiinnostusta herättävä tutkimusaihe, josta on kirjoitettu yli 6000 kirjaa, artikkelia ja muuta teosta. Burnout onkin tullut vahvasti osaksi yleistä keskustelua niin akateemisesti kuin arkisissa tilanteissa. Siitä tehty tutkimus on edistänyt tutkimusta ja kiinnostusta stressistä ja emotionaalisesta työstä, joten se on hyödyttänyt merkittävästi niin akateemista keskustelua kuin työhyvinvointia organisaatioissakin. (Schaufeli ym. 2009.)

## 1.1

# Uupumisen yleistyminen

Keskustelun vilkastuminen kertoo sen alla kytevästä ongelmasta. Yhä useampi on burnoutin uhan alla, ja ongelma näyttää ainoastaan kasvavan tulevaisuudessa. Työterveyslaitoksen hyvinvointitestin mukaan tilanne on jo hyvinkin vakava, sillä melko korkea tai korkea uupumista kokee jopa yli puolet (54,6%) vastaajista (Hakanen 2022). Tämä tarkoittaa tehdyn tutkimuksen perusteella, että monilla aloilla useampi kuin joka toinen työntekijöistä on työssään uupunut tai sen uhan alla. Kelan mukaan mielenterveyden häiriöt ovat merkittävien sairauspäivien aiheuttava syy alle 50-vuotiailla (Blomgren & Perhoniemi 2021), mikä heijastelee myös henkisen kuormittuneisuuden lisääntymistä. Uupumisen tausta voi olla muuallakin kuin työelämässä. Esimerkiksi perhe-elämässä (Roskam & Mikolajczak 2020), opiskelussa (Rahmati 2015) tai muualla ihmisen arjessa voi muodostua kuormitustekijöitä, jotka pitkittyessään voivat muodostua uupumukseksi. Aiheen rajaamiseksi tässä tutkimuksessa kuitenkin keskitytään ainoastaan työuupumukseen.

Koska työuupumus on uhkatekijä ja katalysaattori monille mielenterveyden sairauksille (Henriksson ym. 2021), sitä ei voida sivuuttaa työelämässä nykypäivänä vapaasti kasvavana ilmiönä. Organisaation kannattavuus sekä tuloksellisuus eivät myöskään säästy työuupumuksen tuomilta seurauksilta, ja työhyvinvoinnista huolehtiminen on myös organisaation toiminnan kannalta tärkeää. Työuupumuksella ja stressin eri vaikutuksilla voi olla välittömien seurauksien lisäksi myös välillisiä seurauksia organisaatiolle, jotka voivat tulla ilmi vasta pitkällä aikavälillä. Repo, Ravantti ja Pääkkönen (2015, 34) luettelevat työtehon laskun, lääkärikulut ja pitkät poissaolot kustannuksina, jotka voivat ilmetä joko suoraan tai välillisesti työuupumuksen seurauksena. Tällöin sillä voidaan huomata olevan merkittäviä yhteyksiä organisaation kannattavuuteen. Lisäksi jo pelkästään stressin ja kuormitustekijöiden haitalliset vaikutukset voivat tuntua painavina kustannuksina yrityksen tuloksessa. (Repo ym. 2015, 33-35.) Stressin yhdistyessä esimerkiksi muutosten tuomaan kuormitukseen se voi myös kasvattaa voimakkaasti vaihtuvuutta organisaatiossa (Markey, Ravenswood & Webber 2015), mikä on suuri kuluerä aiheuttaessaan uusia rekrytointi- ja perehdyttämiskuluja, unohtamatta myöskään kouluttamista ja hiljaisen tiedon menettämistä. Tällöin ei ole ainoastaan yksilön hyvinvoinnin kannalta tärkeää pitää silmällä kuormittuneisuuden tasoa työyhteisössä, vaan henkilöstön huono työhyvinvointi romuttaa tehokkaasti myös organisaation kannattavuutta ja toimintaa. (Repo ym. 2015, 33-35.)

Työuupumisen kaikki näkökulmat huomioon ottaen se on yhteiskunnallisesti kokonaisvaltainen ja laaja-alaisesti vaikuttava ilmiö, joka koskettaa suurta osaa



yhteiskunnan osa-alueita. Mikäli työuupuminen kuitenkin yleistyy siitä tehdyn tutkimuksen ja käydyin keskustelun leviämisestä huolimatta, herää kysymys, mikä saa ihmisen uupumaan tämän päivän työelämässä niin voimakkaasti, ja miten ongelma on kehittynyt? Työelämä ja -ympäristöt ovat muuttuneet viime vuosikymmenten aikana merkittävästi, ja erilaiset kehitysasteet ovat olleet nopeita. Schaufeli (2009) huomioi esimerkiksi sen, että yhteisö- ja yhteiskuntaorganisatio- ja yhteiskuntamallit ovat muuttuneet yksilökeskeisemmiksi ja teollisuus- ja palveluyhteiskunnat ovat kääntyneet enemmän palveluyhteiskunnan suuntaan. Muutoksien nopean kehittymisen vuoksi on mahdollista, etteivät ihmiset ja yhteiskuntarakenteet ole pysyneet mukana sen vaiheissa. (Schaufeli 2009.) Tutkijat ovat epäilleet työuupumisen yleistymisen muiksi selittäviksi tekijöiksi työelämän suurta muutosta digitalisaation ja globalisoitumisen osalta, sekä asiantuntijatyön kasvua (Vähäsantanen 2014, 129-133).

Yksilön omassa arjessa syyt eivät välttämättä ole näin yksiselitteisiä. Esimerkiksi ikä saattaa vaikuttaa siihen, miten uupumus esiintyy ihmisen elämässä. Organisaatiot eivät useinkaan suunnittele eivätkä ota huomioon esimerkiksi henkilön ikää tai elämäntilannetta heidän työnteossään, jolloin työuupumus saattaa vaikuttaa voimakkaammin vanhempiin ikäluokkiin ja esiintyä heidän elämässään eri tavoin kuin nuorempien ikäluokkien. (Rožman, Treven, Čančer & Cingula 2017.) Myös a Hadžibajramović, Hansson, Akerstrom, Dencker & Hensing (2022) huomasivat yhteyden iän ja työuupumuksen kehittymisen välillä. Johnson & Otto (2022) löysivät tutkimuksessaan yhteyden sukupuoli-identiteetin ja työuupumuksen välillä. Vaikuttaa siten siltä, että työuupumukseen vaikuttavat työtehtävien lisäksi muut, yksilölliset ja monitahoiset asiat, jotka eivät välttämättä suoraan liity työelämään. Yksilöllisten piirteiden lisäksi myös ala ja työtehtävät saattavat vaikuttaa työuupumuksen kehittymiseen. Esimerkiksi Fynn & Van der Walt (2023) tekivät tutkimusta opettajien työuupumuksesta koronapandemian aiheuttamista etätyövaatimuksista, ja jopa 75% opettajista koki joko voimakasta tai hyvin voimakasta työuupumusta. Työn olosuhteet ovat kolmas osa-alue, joka vaikuttaa työuupumuksen kehittymiseen. Esimerkiksi lähijohtajan puutteellinen koulutus (Artz 2018) ja hänen huono johtamistaitonsa (Ferguson 2020) voivat voimistaa työntekijän kuormitusta. Myös osaamisen kehittäminen voi huonosti järjestettynä muodostua voimakkaaksi kuormitustekijäksi (Tikkamäki 2006). Kuormitustekijöiden monipuolisuus heijastelee työuupumuksen monimutkaisuutta ja laajuutta, mikä vahvistuu vielä yksilöllisten ja tilannekohtaisten tekijöiden myötä.

## 1.2

### Johdon ja työntekijöiden näkökulma

Töissä vietetään suuri osa arjesta, jolloin työhyvinvoinnin merkitys ihmisen elämässä korostuu. Työn järjestäminen hyvinvointia tukeväksi ei onnistu ainoastaan yksilötasolla, vaan on tärkeää, että organisaatio ottaa huomioon toiminnassaan ihmisten jaksamisen (Henriksson 2021). Tämä tuo paljon vastuuta hyvinvoinnista työnantajalle ja organisaatioille. Organisaation on tärkeää pitää huolta työntekijän hyvinvoinnista ja jaksamisesta myös siitä syystä, että ne ovat tärkeitä tekijöitä työkyvyn ylläpitämisessä ja näin toimivan organisaation ylläpidossa (Viitala 2015, 229). Entä silloin kun puhutaan organisaation hyvinvoinnista? Tällöin on otettava huomioon johdon jaksaminen ja sen tukeminen, jolloin pidetään huolta koko työyhteisön hyvinvoinnista. Työuupumista on havaittavissa yhtä lailla johdon, työntekijöiden, henkisen ja fyysisen työn sekä teollisuuden ja palveluammattien välillä (Schaufeli 2009). Se, miten tämä uupumus näyttäytyy, voi osoittautua eri tavoin eri ryhmien välillä, mutta riski ja uhkatekijät ovat olemassa kaikissa ammattiryhmissä, ihmisestä riippumatta. Ei ole kuitenkaan aina yhteneväistä kaikkien ammatti- ja ihmisryhmien välillä, millaisena uupuminen nähdään. Uupumisen estäminen saattaa olla osana organisaation hyvinvointisuunnitelmaa, yksi sairasloman myöntämisen syistä tai jopa häpeää tuottava asia työyhteisössä.

Tavalla, jolla nämä ongelmat organisaatiossa kohdataan, on suuri vaikutus työuupumuksen kehittymiseen sekä sen tunnistamiseen (Way, Jimmieson & Bordia 2020). Myös henkilön asema organisaatiossa vaikuttaa siihen, millaisena hänen uupumuksensa nähdään ja millaisena hän näkee oman uupumuksensa. Tämän vuoksi on merkityksellistä, minkälaisilla tavoilla uupumiseen suhtaudutaan ja millaisia diskursseja sen ympärille muodostuu. (Hamouche & Marchand 2021.) Lisäksi organisaation käytänteet, arvot ja normit voivat olla hyvin vakiintuneet etenkin vanhoissa organisaatioissa. Tällaiset ennalta määrätyt käytänteet voivat olla haasteellisia muuttaa. Arvot ja normit kertovat työyhteisössä, mikä on hyväksyttävää ja mikä tuomittavaa, sekä miten erilaisiin kuormitustekijöihin tulisi organisaatiossa reagoida. Organisaatiokulttuurin muokkaamiseen tarvitaan sen sijaan pitkäjänteisyyttä, aikaa ja yksimielisiä tavoitteita. (Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen 2016, 17-23.) Tällöin organisaatiokulttuurilla voidaan vaikuttaa positiivisesti myös työhyvinvointiin sekä siihen, millä eri tavoilla siihen voidaan reagoida.

Tällaisten kulttuuristen käytänteiden muokkaaminen ja valvominen on yksi tekijöistä, joista työnantajien on pidettävä huolta. Johdon vastualueet ovat tutkimusten lisääntyessä kasvaneet ja korostuneet, sillä johtajan on oltava tietoinen yhä lisääntyvistä työntekijän hyvinvointiin liittyvistä asioista. (Uen,

Wu & Huang 2009). Näiden kehitysten myötä odotukset siitä, millainen on hyvä johtaja, ovat muuttuneet. Johtajalta odotetaan toisaalta kovaa, analyyttistä luonnetta, joka pitää organisaation tehokkaana ja kannattavana, mutta toisaalta hänen on oltava empaattinen ja luova sekä jatkuvassa vuorovaikutuksessa henkilöstön kanssa. (Heikkinen 2016.) Tästä voi seurata, että ennakkokäsitykset johtajasta kovan, vankan ja analyyttisen luonteen omaavana voivat estää häntä näkemästä hänen oman uupumisensa, myös häneltä itseltään. Vastuualueiden lisääntyessä ja niiden korostuessa on vaarana se, että uupumisen riski kasvaa johtotehtävissä.

### **1.3 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset**

Tässä tutkimuksessa on tarkoituksena löytää diskursseja, joita on rakentunut ja rakentuu uupumisen ympärille sekä tarkastella, miten ne ovat viime vuosikymmenen aikana muuttuneet. Tällaisia diskursseja odotettiin löytyvän esimerkiksi työpaikan kulttuuriin, johdon tai työntekijöiden näkökulmiin tai esimerkiksi siihen liittyen, miten eri ihmisryhmien jaksaminen nähdään yhteiskunnassa. Johtajien uupumiseen liittyviä diskursseja pyrittiin tarkastelemaan ja vertaamaan suhteessa työntekijöiden uupumiseen liittyviin diskursseihin. Mediatekstejä verrattiin tällöin tutkimuskysymysten pohjalta pyrkien esimerkiksi tarkastelemaan johtajien roolia uupumisesta käydyissä diskursseissa. Haluttiin analysoida sitä, millaisia diskursseja johtajan ja työntekijän uupumisen ympärille rakentuu ja miten nämä diskurssit vertautuvat toistensa kanssa.

Mediajulkaisuja analysoitiin peilaten niitä erilaisia uupumuksen teorioita ja malleja, esimerkiksi Maslach Burnout Inventorya (MBI), vasten. Teoriat on valittu uupumuksen tavallisen lähestymistavan mukaan, jossa sen piirteet ovat laskettavissa ja mitattavissa. Tällöin voitiin arvioida ajankohtaista ja yleisesti käytettyä tutkimustietoa vasten, millaisia teemoja keskustelussa tuli esille ja oliko mahdollisesti asioita, jotka jätettiin keskustelusta ulos. Lisäksi voidaan pohtia, millaisia vaikutuksia muodostuvilla diskursseilla on tähän keskusteluun pitkällä aikavälillä ja miten tällaiset diskurssit vaikuttavat nykyorganisaatiossa kuormituksen määrään ja sitä kautta työssä uupumiseen sekä toisaalta työuupumuksen tuomiin ongelmiin reagoimiseen. Tarkoituksena on tarkastella, millaisia ennako-odotuksia ja vaatimuksia esiintyy työssään toimivia ihmisiä kohtaan. Pohdittiin esimerkiksi sitä, miten nämä vaatimukset ja ennako-odotukset vaikuttavat uupumisen hyväksymiseen ja sen käsittelemiseen.

Tällöin tutkimuksen avulla voidaan havainnoida työhyvinvoinnin diskursseja ja saada tietoa siitä, millaiset diskurssit vaikuttavat nykypäivän organisaatiossa. Koska aihe on laaja ja monipuolinen, on siitä valittava kapea kaistale, jota pyritään tarkastelemaan mahdollisimman kattavasti. Tässä tutkimuksessa on lähdetty tarkastelemaan uupumiseen liittyviä diskursseja, jotka rakentavat kuvaa uupumisesta ja luovat siitä todellisuutta. Tarkemmin halutaan tietoa siitä, minkälaiset diskurssit hallitsevat johdon uupumista ja toisaalta työntekijän uupumista sekä sitä, millä tavalla nämä diskurssit eroavat toisistaan.

Tutkimuksessa käytettävät tutkimuskysymykset:

- Miten diskurssi johtajien uupumisesta vertautuu diskurssiin työntekijöiden uupumisesta?
- Millaisia nämä diskurssit ovat, ja millaisia merkityksiä ne rakentavat työuupumukselle tämän päivän työelämäkulttuurissa?

## 2

## UUPUMINEN TYÖSSÄ

Ennen tutkimuksen läpikäymistä tutustutaan paremmin työuupumukseen ilmiönä sekä siihen liittyvään käsitteistöön. Uupumuksen yksilöllisyydestä ja monimuotoisuudesta huolimatta on olemassa mittaristoja ja vakiintuneita käytäntöjä, joiden kautta sitä voidaan käsitellä. Tällaiset käytänteet ja käytetyt käsitteet myös muokkaavat uupumuksen ympärille rakentuvia diskursseja. Lisäksi organisaatioissa vallitsevat arvot ja normit, käytänteet ja toimintamallit ovat keskeisessä roolissa työuupumuksen diskursseja käsiteltäessä.

Tässä luvussa käsitellään työuupumukseen liittyvää käsitteistöä ja teorioita. Läpikäytäviä asioita ovat stressin käsite ja uupumuksen määritelmä, jonka jälkeen käydään läpi näihin ilmiöihin liittyviä kuormitustekijöitä ja muita tekijöitä, jotka liittyvät vahvasti työuupumukseen ja sen ympärille rakentuviin diskursseihin, kuten organisaatiokulttuurin käsite.

### 2.1

### Tutkimuksessa käytettävät käsitteet

#### 2.1.1 Stressi

Stressi on monille tuttu tunnetila työpaikoilla. Siihen saatetaan arkikielessä viitata, kun puhutaan esimerkiksi jännityksestä, väsymyksestä tai erilaisista yllättävistä tilanteista arjessa. Tämä ei ole kaukana totuudesta, ja Kinnusen (2008, 14-35) mukaan stressitekijöillä tarkoitetaan erilaisia tilanteita ja ympäristöjä, jotka ovat yksilöille kuormittavia. Tällaiset kuormitustekijät voivat johtaa stressitiloihin, jotka vaikuttavat eri tavoin ihmisen suoriutumiseen. Stressin vaikutukset näyttäytyvät monina erilaisina seurauksina niin ilmapiiirissä, työsuorituksessa, tehokkuudessa kuin työhyvinvoinnissa.

(Kinnunen ym. 2008, 14-35.) Kun stressiä ja henkistä painetta koetaan vähäisissä ja hallittavissa mittasuhteissa, sen vaikutukset ovat usein positiivisia. Stressin avulla voidaan jopa parantaa suorituskykyä, ja hyvälaatuinen stressi on joissain tapauksissa tarpeellista yksilölle haasteiden luomiseksi ja onnistumisen tunteiden saavuttamiseksi. (Uen, Wu & Huang 2009.) Stressiä ei tällöin voida kokonaan poistaa arjesta, vaan se on luonnollinen osa haastavia tilanteita, uuden oppimista ja onnistumisen kokemuksia.

Mitä stressi itsessään oikeastaan on? Se on hyvin laaja käsite, jolla on monia eri määritelmiä ja tulkintatapoja (Kinnunen ym. 2008, 14-35). Yksi yleisistä määritelmistä on yksilön kokemusten kuvaus kokonaisuudessaan: stressillä tarkoitetaan yksilöllistä ja kokemuksellista fyysisten, henkisten ja sosiaalisten kokemusten summaa (Viitala 2015, 220-221). Tarkemmin stressi voidaan jakaa käsitteenä kolmeen osa-alueeseen: Stressitekijät, stressireaktiot sekä epätasapaino yksilön ja hänen ympäristönsä välillä. Stressitekijät viittaavat niihin tekijöihin, jotka saattavat aiheuttaa stressiä arjessa. Stressireaktioilla sen sijaan tarkoitetaan niitä reaktioita, jotka syntyvät vastauksena näihin tekijöihin. Nämä reaktiot voivat muuttua negatiivisiksi tai haitallisiksi, mikäli ympäristön resurssit ja stressitekijät eivät ole tasapainossa, jolloin liiallinen tai liian vähäinen kuormitus aiheuttaa haittaa yksilölle. (Kinnunen ym. 2008, 14.)

Stressistä puhutaan usein sen negatiivisten seurauksien yhteydessä, mutta kohtuullinen määrä haasteita ja stressiä voi aikaansaada positiivisia seurauksia. Paine ja hyvälaatuinen kuormitus voivat esimerkiksi auttaa saavuttamaan tavoitteita tehokkaammin. Stressiä voi kuitenkin olla liikaa, ja se voi alkaa kuormittaa ihmistä negatiivisesti työnteon seurauksena. (Uen ym. 2009.) Jollei negatiivisiin seurauksiin reagoida, voi stressillä olla voimakkaita yhteiskunnallisia, yksilöllisiä ja organisaatioon vaikuttavia haittoja (Kinnunen 2008, 13). Tämän vuoksi on hyvin tärkeää tiedostaa, missä tasapainotila positiivisen ja negatiivisen kuormittumisen välillä vallitsee ja mikä on yksilölle hyvä ja kestävä olotila. On hyvin yksilöllistä, millainen stressi on hyvälaatuista ja millainen voi aiheuttaa negatiivisia seurauksia (Kinnunen ym. 2008, 41-53). Ihmisten ja tilanteiden yksilöllisyys vaikuttaa myös stressin esiintyvyyteen sekä siihen, miten stressi näyttäytyy arjessa ja työnteossa. Stressi- ja kuormitustekijöiden ollessa epätasapainossa ympäristön tarjoamien resurssien kanssa, saattavat stressireaktiot pitkittyessään muodostua uupumuksen tilaksi (Kinnunen 2008, 38-41). Tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella tämän tilan ympärille muodostuvia diskursseja, jolloin stressin ja kuormitustekijöiden positiiviset, työnteoa ja suoritusta vahvistavat tekijät jäävät tässä tutkimuksessa vähemmälle huomiolle.

Hakasen (2004) mukaan pitkittyneen stressin seurauksena voi kehittyä oireita, jotka voidaan yhteen summattuna luokitella työuupumukseksi. Tämä on prosessi, joka kehittyy hitaasti pitkällä aikavälillä. Stressin kokemus ja työuupumus voidaan sekoittaa arjessa helposti, ja niiden käsitteitä käytetään paljon samaa tarkoittavina tiloina. Ne eivät ole kuitenkaan sama ilmiö, vaan ainoastaan yksi työuupumuksen kolmesta osa-alueesta linkittyy stressin kanssa. Uupumisella voikin olla paljon yhteistä stressikokemusten kanssa, mutta kyynistyminen ja ammatillisen itsetunnon heikkeneminen ovat työuupumukselle, eivät stressille, tyypillisiä. (Hakanen 2004, 22-23.) Stressillä on näin vahva linkki työuupumiseen, ja uupumuksen osa-alueiden kehittyessä se voidaan nähdä myös stressin muotona, joka syntyy pitkäaikaisen, liiallisen kuormituksen seurauksena. Uupumus ei ole vaiva, jonka huomaisi helposti, sillä usein se kehittyy vaihe vaiheelta, vähitellen. Stressin terveitä, tavallisia oireita voi olla vaikea erottaa stressin negatiivisista, uupumuksen riskiä kasvattavista merkeistä. Voi tällöin käydä siten, että uupumuksen syntymiseen havahtuu vasta, kun se kehittyy hallitsemattomaksi tai työkykyä rajoittavaksi. (Viitala 2015, 221-222.)

Stressiin liittyvät vahvasti kuormitustekijät, jotka linkittyvät sen määritelmään, vaikka ovatkin monessa suhteessa oma käsitteensä. Kuormittuneisuus voi stressin tavoin olla positiivista tai negatiivista, ja pitkittyessään aiheuttaa vakavia ongelmia. Nämä kaksi käsitettä ovat hyvin lähellä toisiaan, kuvaten kuitenkin hieman erilaisia arjen tekijöitä. Seuraavassa luvussa käydään läpi stressin ja kuormitustekijöiden kautta työuupumuksen käsite sekä tarkastellaan sitä, miten kuormittumisen käsite liittyy työuupumukseen.

### **2.1.2 Uupuminen**

Työhön ja työympäristöön liittyy erilaisia asioita, jotka vaikuttavat yksilöön ja aiheuttavat hänelle kuormitusta. Näitä tekijöitä kutsutaan kuormitustekijöiksi. (Viitala 2015, 214-215.) Tekijöiden ei tarvitse liittyä erillisiin työhön linkitettäviin asioihin tai raskaisiin aihealueisiin, vaan kaikki arjessa olevat asiat voivat muodostua kuormitustekijöiksi. Viitalan (2015, 215-222) mukaan työn kuormittavuus, kuten stressikään, ei ole aina haitallista. Jotkin kuormitustekijöistä aiheuttavat myönteistä kuormitusta, jotkin toiset negatiivista. Myönteiset kuormitustekijät antavat työn tekijälle kehittymisen ja aikaansaamisen tunteita, jolloin ne voidaan nähdä jopa välttämättömänä, sillä liian vähäinen vastuu tai merkityksellisyyden kokemuksen puuttuminen voivat johtaa turhautumiseen ja merkityksettömyyden kokemukseen työssä. (Viitala 2015, 215-222.) Kuormittavuuden perusmallissa nähdään, miten myönteiset ja

haitalliset seuraukset lomittuvat ja niiden vaikutukset voivat johtaa edelleen uuteen kiertokulkuun.



*Kuvio 1. Kuormittumisen perusmalli (mukaillen Viitala 2015, 215)*

Kuormittavuuden perusmalli jakaa kuormituksen melko selkeästi, mutta arkipäivän tilanteet voivat olla tätä monimutkaisempia. Kuormittavuus voi helposti muuttua myönteisestä haitalliseksi sen pitkittyessä tai kasaantuessa muiden velvollisuuksien yhteyteen, ja haitallinen kuormittavuus voi tuoda onnistumisen ja merkityksellisyyden tunteita, jotka voivat motivoida yksilöä tulevaisuudessa. Tunteiden ja kokemusten monimuotoisuus on syynä esimerkiksi sille, että uupuminen voi olla todennäköisempää yksilölle, joka on innostunut ja sitoutunut työhönsä (Puusa ym. 2016). Tämä tapahtuu siksi, että työhönsä erityisen sitoutunut ihminen ottaa tehtäväkseen helposti liikaa töitä ja uuvuttaa itsensä, koska ei huomaa pitää kiinni muista elämänalueista ja omasta hyvinvoinnistaan. Tikkamäen (2009) mukaan monet eri tilanteet ja olosuhteet organisaatiossa voivat muuttua kuormitustekijöiksi, mikäli ne eivät ole tasapainossa tai huonosti järjestettyjä. Esimerkiksi osaamisen kehittäminen voi muodostua kuormittavaksi, jollei organisaatio anna siihen riittäviä resursseja ja tasapainota vaatimuksien ja niiden saavuttamiseen annettuja mahdollisuuksia (Tikkamäki 2009) ja vahvistaa tällöin uupumisen kehittymistä. Kuormitustekijät eivät ole vakiintuneita, ja tilanteet, ihmiset ja organisaatiot ovat yksilöllisiä. Siksi kuormitustekijöitä ja niiden seurauksia ei voi pitää itsestäänselvyyksinä. Kuormittumisen pitkittyminen saattaa johtaa työuupumiseen taikka sen oireisiin, ja uupuminen onkin pitkällä aikavälillä kehittyvä tila.

Työuupumus on nyky maailmassa laajalti tunnettu käsite. Sille vaihtoehtoiseksi käsitteeksi on noussut burnout, joka on työuupumukselle samaa tarkoittava,



englanninkielinen lainasana (Kielitoimiston sanakirja 2022a). Uupumuksesta on käyty paljon sekä akateemista että arkista keskustelua. Tämä siitakin huolimatta, että käsite on verrattain uusi, ja määritelmä on vakiintunut vasta viime vuosikymmenten aikana. Työuupumukselle on koottu monia eri määritelmiä, toisistaan erillään ja yhteistyössä toistensa kanssa. Yleisin ja tutkimuksissa ahkerimmin käytetty näistä määritelmistä on Maslach burnout Inventory. (Schaufeli 2009.) Maslach & Jackson (1981) luettelevat työuupumuksen mittaamiseen kolme oiretta tai tunnistettavaa tekijää: uupumusasteinen väsymys, kyynistyminen ja ammatillisen itsetunnon heikkeneminen. Näistä kolmesta tekijästä koostuu Maslach Burnout Inventory (MBI), jonka avulla työuupumusta pystytään mittaamaan. Se on ensimmäinen työuupumuksen mittaamiseen kehitetty mittaristo, jonka avulla organisaatiot voivat kartoittaa työhyvinvoinnin tasoa. (Maslach & Jackson 1981.) Toki Maslachin tutkimuksesta erillään on kehitetty myös muita työuupumusta määrittäviä mittaristoja, mutta Maslachin kehittämä MBI on yksi ensimmäisistä, ja ehdottomasti yleisimmin käytetty mittaristo tutkittaessa työuupumusta (Schaufeli 2009).

Työuupumuksen vastakohtana voidaan pitää työn imua. Se voidaan määritellä joko energisyyden, sitoutuneisuuden ja pystyvyyden tunteen yhdistelmänä, tai sitä voidaan mitata Maslach Burnout Inventorylla, kääntäen sen kolme osaluetta niiden positiivisia vastapareja mittaaviksi tekijöiksi. Toinen työn tekemiseen liittyvä positiivinen kokemus on määritelty virtauksena (work flow), jossa hetkellisesti koetaan voimakkaita positiivisia tunteita, kuten motivaatiota, tyytyväisyyttä ja onnistumisen kokemuksia työtä kohtaan. Työn imu on tätä vastoin pysyvä ja vakaa olotila, jossa näitä kokemuksia koetaan laimeampina, mutta pitkäaikaisempina. (Kinnunen ym. 2008, 68-72.) Uupumisen torjuminen työyhteisössä on tärkeää, mutta on myös merkityksellistä, mitä tulee sen tilalle. Yhtäältä uupumista aiheuttavien ongelmien ratkaiseminen ja toisaalta työn imun vahvistaminen muodostavat kokonaisuuden, jonka avulla voidaan rakentaa toimivaa työhyvinvointia.

Uupumuksen yksilöllisyys ja tilanteiden monimuotoisuus, joissa sitä esiintyy voivat vaikeuttaa uupumuksen havaitsemista. Työuupumus on pitkittyneenä vaikeahoitoinen, jolloin olisi tärkeää pystyä reagoimaan siihen aikaisessa vaiheessa, mikäli halutaan välttyä sen vakavammilta seurauksilta (Uusitalo-Arola, Tuisku & Rossi 2022). Tämä tarkoittaisi jo työuupumuksen ensimmäisten oireiden ja merkkien tunnistamista sekä niihin reagoimista. Kolme MBI:n päätekijää yhdistävät yleisesti työuupumisen kokeneita, mutta tilanteet ja ihmiset muutoin voivat kokea uupumisen todella monimuotoisesti ja käyttäytyä eri tilanteissa hyvin eri tavoin. Hakasen (2004, 22-23) mukaan vähittäinen väsymyksen syventyminen ja tehtävissä kyynistyminen johtavat

kielteisiltä tunteilta, kuten syyllisyydeltä ja paineilta, suojaavaan käytökseen. Hän huomioi myös sen, että työn merkityksellisyyden kokemus voi vähittäin kadota, ja asennoituminen kääntyy sen kehittämistä vastaan. Kyynistyminen ja ammatillisen itsetunnon heikentyminen taas voivat johtaa minäkäsityksen murentumiseen ja kokonaisvaltaisen itsetunnon merkittävään heikkenemiseen, jopa romahtamiseen. Mielenterveyden ongelmat ovat tällöin vahvasti liitoksissa työuupumiseen, ja monet masennuksen oireista muistuttavatkin monin tavoin uupumisen loppuvaiheita. (Hakanen 2004, 22-23.)

Uupuminen liittyy vahvasti mielenterveyden piiriin, vaikka sitä ei luokitellakaan viralliseksi sairaudeksi. Masennus, uniongelmat, stressiperäiset häiriöt ja muut mielenterveyteen liitettävät tekijät ovat uupumisen yleisiä seurauksia. Uupuminen myös kasvattaa riskiä myös muille mielenterveysongelmille, kuten masennuksen ja ahdistuksen laajamittaisemmille oireyhtymille. (Uusitalo-Arola ym. 2022.) Työuupumuksella ei ole tautiluokitusta, vaan se määritellään häiriötilana. Yleisesti se ilmenee kolmen oireen kautta: vähentynyt itsetunto työssä, kyynistyneisyys ja uupumisasteinen väsymys. Koska uupumista ei luokitella itsenäan sairaudeksi, se määritellään usein näiden seurausten kautta. Myös sairauspoissaolot kirjataan organisaatioissa yleisimmin juuri masennuksen kautta, mikä vääristää kuvaa työuupumuksen tuomien ongelmien laajuudesta. (Kinnunen ym. 2008, 48-49.)

Mielenterveyden ongelmat ja niiden hoitaminen voivat olla ristiriidassa yhteiskunnallisten ihanteiden ja arvojen kanssa, ja tämä mielenterveyden ongelmiin liittyvä stigma vaikeuttaa avun ja tuen hakemista mielenterveyteen liittyviin ongelmiin (Viertiö ym. 2017). Stigma voi tarkoittaa syrjintää, ennakkoluuloja, stereotypioita ja muita negatiivisia seurauksia, joita ihminen kokee niiden ennakko-oletusten takia, joita mielenterveyden ongelmiin yhdistetään. Ongelmien merkitystä voidaan vähätellä, tai niistä kärsivän yksilön avuntarvetta saatetaan stigman vuoksi aliarvioida. (Boysen, Isaacs, Tretter, Markowski 2020.) Tämä stigma ja negatiivinen suhtautuminen on siten myös työuupumuksen kannalta hyvin merkityksellinen, että ongelmista kärsivä ei välttämättä halua mielenterveyden ongelmiin liittyvien ennakko-oletusten seurauksena hakea apua. Vaikka mielenterveyden heikkeneminen saisi vakaviakin mittasuhteita, stigma vaikeuttaa yhä vielä nykypäivän yhteiskunnassa merkityksellisellä tavalla avun hakemista (Viertiö ym. 2017). Sen purkaminen ja mielenterveyden ongelmien normalisoiminen lievittää oireita, auttaa ihmisiä selviämään ongelmien kanssa ja elämään niiden kanssa niin työpaikalla kuin yksityiselämässä (Kensbock, Alkærsg & Lomberg 2022).

Tämän vuoksi uupumisen vähättely ja sen ympärillä käytävä keskustelu ei ole yhdentekevä. Repo ym. (2015, 31-35) muistuttavat, että myös organisaation kannattavuuden vuoksi on kannattavaa kiinnittää mielenterveyteen liittyviin stigmoihin huomiota. Uupumus vaikuttaa merkityksellisellä tavalla organisaation tuloksellisuuteen, ja lähijohtajalla on tässä suuri vaikutusvalta. Uupumusta ei tulisi kohdata heikkoutena, vaan se tulisi käsitellä koko työyhteisön tasolla. (Repo ym. 2015, 31-35.) On tehtävä töitä niin yhteiskunnallisesti kuin työelämässä, jotta mielenterveyden hoitoon liittyvään stigmaan pystytään tarttumaan (Viertiö ym. 2017), eivätkä organisaatiot ole poikkeus.

## 2.2 Työuupumusta selittävät tekijät

Tässä luvussa käydään läpi yksilön mahdollisuutta puuttua omaan uupumukseensa ja pyritään tuomaan esille niitä ratkaisuja, jotka ovat uupumuksessa keskeisiä. Tämä auttaa ymmärtämään uupumuksen aikana koettuja kokemuksia sekä niistä aiheutuneita tunteita ja ajatuksia. Ongelma kuitenkin monimutkaistuu johtajien kohdalla, sillä tutkimus uupumuksesta kohtelee usein työntekijän ja johdon uupumista erillisenä. Etenkin, kun työyhteisön ja organisaatorakenteen osuutta työuupumisessa tutkitaan, nähdään johtajat ennemminkin osana olosuhteita kuin työyhteisön jäseninä. Heidän roolinsa on usein uupumiseen reagoiva, ei sitä kokeva. Johdolla on myös heidän vastuualueidensa ja asemansa vuoksi korostunut riski uupua (Uen ym. 2009). Tämän vuoksi luvussa käsitellään vielä erikseen tutkimuksia, joissa on keskitytty nimenomaan johtajien uupumiseen. Luku käsittelee uupumusta vielä näiden tutkimusten pohjalta niiden näkökulmien lisäksi, joissa johdolla on rooli kuormituksen vähentämisessä ja heidän vastuunsa keskittyvät uupumisen hallintaan.

Näissä kappaleissa tarkastellaan myös sitä, miksi on kannattavaa organisaatiolle seurata uupumiseen viittaavia merkkejä henkilöstä riippumatta, ja reagoida niihin ripeästi. Tämä auttaa analysoimaan tutkimuksen aineistossa esille tulleita tilanteita ja ymmärtämään niitä arvoja, joiden pohjalta yksilö ja toisaalta organisaatio on uupumistilanteissa toiminut. Ennaltaehkäisevä ja organisaation rakenteellinen näkökulma on tässä suhteessa tärkeä, sillä sen luonne tuli aineistossa melko vähän esille verrattuna uupumista poikkeuksellisinä tapauksina ja yksittäisinä tilanteina kohtelevaan näkökulmaan. Johdon tehtävä on siksi monimutkainen, että työssä kuuluu

seurata tätä niin organisaation kuin työntekijän näkökulmasta, mutta pitää huolta samalla myös omasta hyvinvoinnista ja jaksamisesta samaan aikaan. Johdolla on tällöin erilainen lähestymistapa uupumiseen, sillä se on vastuussa sekä itsensä että ympäristönsä monitoroinnista ja ylläpidosta.

### 2.2.1 Työn kuormittavuus

Työuupumisen yleisimmäksi aiheuttajaksi voidaan määritellä pitkäkestoinen ristiriita työolosuhteiden ja yksilön motivaation välillä. Ihminen voi olla hyvinkin sitoutunut työhönsä ja motivoitunut tekemään sitä, mutta resurssit ja olosuhteet eivät vastaa hänen tavoitteitaan. (Uusitalo-Arola ym. 2022.) Toisaalta voi olla, että organisaatio myös asettaa vaatimuksia, joiden saavuttamiseen ei ole tarjottu resursseja tai mahdollisuuksia (Tikkamäki 2006). On tilanteesta riippuvaista, miten eri tavoin nämä asiat ilmenevät työpaikalla ja toisaalta, miten ne vaikuttavat ihmiseen. Esimerkiksi osaamisen kehittäminen voi usein muodostua olennaiseksi kuormittavaksi tekijäksi, mikäli siihen ei olla tarjottu riittävästi resursseja ja sen vaatimukset ovat olosuhteisiin nähden liian suuret. Tikkamäki (2006) muistuttaa, että oppiminen on organisaatioissa jatkuvaa, ja kehittymisen varmistaminen on välttämätöntä kilpailukyvyyn säilyttämiseksi. Markkinat muuttuvat nopeasti, ja niiden kehittyminen ja muokkautuminen on osa organisaatioiden arkea. Jatkuviin muutoksiin on pystyttävä vastaamaan ja niihin on sopeuduttava, mihin oppiminen ja työssä kehittyminen ovat tulleet ratkaisuiksi. (Tikkamäki 2006.) Jatkuva informaatiotulva voi kuitenkin olla työntekijälle raskasta, ja työmarkkinoiden kilpailun kehittyessä jatkuva oppiminen ja itsensä kehittäminen voi olla energiaa vievää.

Organisaatiossa on tämän vuoksi otettava huomioon kehittymisen ja muutosten tasapainotila. Kilpailukyvyyn ja sen varmistamiseen sekä työhyvinvoinnin välillä tasapainottelu voi osoittautua haastavaksi, mutta oppiminen ja muutos niiden itsensä vuoksi ei vie organisaatiota eteenpäin, ja ainoastaan haittaa siinä työskentelevien ihmisten terveyttä. (Tikkamäki 2009.) Organisaation olosuhteista huolehtiminen huolellisesti on tällöin tärkeää, mutta siihen liittyviä tekijöitä on paljon. Työympäristö ja sen ylläpito, työpaikan ilmapiiri ja kulttuuri sekä monet muut tekijät vaikuttavat työhyvinvointiin. Johtaminen on myös yksi suurimmista hyvinvointia tukevista, tai sitä laskevista, tekijöistä. Yksilön lähijohtajalla on voimakas vaikutus hänen hyvinvointiinsa, ja monet eri tekijät hänen käytöksessään, toimintatavoissaan ja ominaisuuksissaan voivat saada aikaan positiivisia tai negatiivisia seurauksia. Tällöin johtaminen ja sen toteuttaminen organisaatiossa saattavat muodostua kuormitustekijöiksi. Esimerkiksi Artz (2018) tuo esille tutkimuksessaan, että lähijohtajan koulutustaso on yhteydessä työtyytyväisyyteen ja -sitoutuvuuteen

työntekijöiden keskuudessa. Lähijohtajan ominaisuudet, asenteet ja toimintatavat ovat tällöin hyvin merkityksellisiä organisaatiokulttuurille ja työntekijöiden hyvinvoinnille, ja monet yllättävätkin tekijät voivat osoittautua merkittäviksi, joko suoraan tai välillisesti. (Artz, 2018.)

Johdon merkitys organisaatiossa on suuri myös silloin, kun puhutaan uupumisesta. Arkisessa keskustelussa huonot johtajat ovat usein osa turhautunutta keskustelua, eikä se ole aiheetonta. Johtajien taito ohjata ja kannustaa ei vaikuta ainoastaan työpaikan hyvään mieleen, vaan sillä on myös merkitys työhyvinvoinnin rakentamisessa. (Repo ym. 2015.) Ferguson (2020) esittelee artikkelissaan sitä, miten johdon välinpitämättömyys ja työntekijöiden kaltoinkohtelu voi johtaa äärimmäisiin seurauksiin työntekijöiden hyvinvoinnissa. Hän korostaa, että henkinen hyvinvointi on yhtä tärkeä kuin fyysinen, ja että niistä on pidettävä tasavertaisesti huolta. Esimerkiksi pelottelu, vähättely ja muu kiusaaminen ovat äärimmäisiä mutta todellisia työpaikoilla tapahtuvia asioita, ja Ferguson (2020) kuvailee nimenomaan johtajien osallisuutta tähän käytökseen. Auktoriteettiasemassa olevan hahmon aggressiivisuudella voi olla suurempia seurauksia kuin esimerkiksi kollegoilla, sillä valta-aseman tuoma mahdollisuus hallita arkea, organisaatiokulttuuria ja tehtäväalueita tuovat lisähaasteita tilanteessa, jossa johtaja on kiusaajan roolissa. Hänen mukaansa huonoa johtamista voi seurata jopa unettomuutta, ruokahaluttomuutta, ahdistusta ja itsetunnon rapautumista. Hän muistuttaa, että henkisellä huonovointisuudella voi olla äärimmäisiä seurauksia. Työhyvinvointi on tämän vuoksi otettava vakavasti, jotta jokainen voi olla turvassa työpaikallaan. (Ferguson 2020.) Huonosti johdettu työympäristö tuo lisäksi lisätyötä johdolle (Ferguson 2020), jolloin lisäkuormitus ei ole ainoastaan työntekijöiden ongelma, vaikuttaa myös johtajien työhön ja kokonaisuudessaan koko organisaatioon.

### **2.2.2 Organisaatiokulttuuri**

Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan niitä arvoja, normeja, tapoja ja rituaaleja, joita organisaatioissa harjoitetaan tietoisesti ja tiedostamatta. Sitä voidaan kuvailla organisaation ytimenä, joka ohjaa organisaation toimintaa. (Schein & Schein 2016.) Kulttuuri vaikuttaa kokonaisvaltaisesti organisaatioon, ja se myös muokkautuu ja vahvistuu työpaikalla työskentelevien ihmisten mukana. Esimerkiksi työilmapiiri on pääosin organisaatiokulttuurin tulosta. (Kaptein 2011, 846.) Organisaatiokulttuuri on myös tärkeä tekijä työhyvinvoinnin tukemisessa (Kinnunen ym. 2008, 155-164). Arvot ja normit voivat rakentua yrityksessä luonnollisesti, mutta organisaatiokulttuuria voi myös tukea ja ohjata

keinotekoisesti. Sitä on tärkeää ylläpitää aktiivisesti, sillä sillä on vahva vaikutus organisaation kaikkiin osa-alueisiin. Johtaja ohjaa organisaatiokulttuuria myös tietämättään, esimerkiksi esimerkillään ja toiminnallaan. (Schein & Schein 2016.) Kinnusen ym. (2008) mukaan johto asettaa organisaatioon omaa arvomaailmaansa, ihmiskäsityksiään ja asenteitaan, joita henkilöstö myöhemmin seuraa ja sisäistää, mukaillen kulttuurin mukaisia arvoja noudattavia ihmisiä. Johto myös usein palkkaa henkilöstöä, jonka arvomaailma vastaa organisaatiossa vallitsevaa ilmapiiriä, jolloin vastakkaiset ajatukset eivät pääse sisälle yritykseen tai sen toimintaan. Tämä vahvistaa kulttuuria ja toimii ikään kuin yritystä yhtenäisenä pitävänä voimana, joka määrittelee sen toimintaa ja periaatteita. Kinnusen ym. (2008, 158) huomioivat, että kulttuurin vahvistuminen ja varmuus siitä ovat sekä positiivisia että negatiivisia tekijöitä. Vahva kulttuuri vahvistaa hyvinvointia ja yhteneväisyyttä organisaatiossa, mutta se estää myös muutosten joustavan tekemisen silloin, kun niitä on tehtävä. (Kinnunen ym. 2008, 150-158.)

Lisäksi on mahdollista, että sääntöihin ja rajattuun toimintaan perustuva kulttuuri voi heikentää työhyvinvointia. Watts, Robertson & Winter (2013) huomasivat tutkimuksessaan, että huonosti ylläpidetyn, rajoihin ja kurinpitoon nojaavan organisaatiokulttuurin ja työuupumuksen välillä on yhteys. Hyvä organisaatiokulttuuri vahvistaa työhyvinvointia, mutta myös työtyytyväisyyttä sekä -tulosta. (Watts ym. 2013.) Myös Kinnunen (2008, 158-160) huomasi samankaltaisia ominaisuuksia organisaatiokulttuuriin liittyen. Mikäli yrityksessä on vahva suorittamiseen ja tehokkuuteen perustuva kulttuuri, voi se lisätä negatiivista kuormittumista. Mikäli tätä halutaan välttää, on oltava tietoinen kulttuurin aiheuttamasta vaikutuksesta. Johtajilla on suuri vastuu kulttuurin luomisessa, sillä he voivat vaikuttaa niihin odotuksiin, vaatimuksiin ja arvomaailmaan, jonka pohjalta organisaation kulttuuri syntyy. (Kinnunen ym. 2008, 158-160.)

Organisaatiokulttuuria voidaan opettaa ja vahvistaa, esimerkiksi perehdytyksen, koulutuksen ja valmennuksen kautta, ja nämä tavoitteet ovat näkyviä. Organisaatiokulttuuri voi olla kuitenkin myös huomaamatonta ja niin syvään juurtunutta, ettei sitä enää tiedosteta. (Schein & Schein 2016, 17-30.) Esimerkiksi pitkäaikaisen tuloksellisuuden korostamisen ja hyvinvoinnin laiminlyönnin seurauksena organisaatioon on muodostua suorittamista ihannoiva organisaatiokulttuuri, vaikka se ei olisi erillinen tavoite organisaatiossa (Watts ym. 2013). Työntekijän arvo määritellään hänen uhrauksiansa määrällä ja kestolla, ja hyvinvoinnin laiminlyönnistä palkitaan. Detert (2023) esittelee artikkelissaan modernia työelämää kuvaavan termin, quiet quitting, joka on syntynyt vastauksena tällaiseen kulttuuriin. Quiet quitting tarkoittaa, että liikaa työntekoa ja kuormitusta vältetään tietoisesti.

Työntekijät tekevät minimivaatimusten mukaisen työn, eli toisin sanoen vain sen, mitä työsopimus ja palkkataso heiltä vaativat. Termi on syntynyt Yhdysvalloissa ja tarkoittaa töiden hiljaista lopettamista. Se ei kuitenkaan Detertin mukaan täysin vastaa ilmiön todellisuutta. Työtä ei itse asiassa lopeteta, vaan sitä lakataan suorittamasta oman hyvinvoinnin kustannuksella ilman siihen kuuluvaa palkkiota. (Detert 2023.) Voidaan olettaa, että quiet quitting on seurausta suorituskeskeiselle työelämälle. Ihmisten oletetaan uhraavan organisaatioiden menestykselle enemmän kuin mikä on kohtuullista, jolloin tämä ilmiö syntyi siitä oletuksesta, että ylimääräinen työ ja panostus ovat itsestäänselvyyksiä, eivät niinkään palkittuja bonuksia.

### **2.2.3 Uupumus yksilön vastuuna vai organisaation velvollisuutena**

Työuupumuksesta palautuminen ja sen ehkäiseminen ovat yhtä monimuotoisia aihealueita kuin uupuminen itse. Työuupumuksen ennaltaehkäisy on tärkeää, sillä sen kehittyessä oireista on yhä vaikeampaa päästä eroon (Uusitalo-Arola 2022). Koska burnout on vielä melko vaikea havainnoida ja tunnistaa, ennaltaehkäisy on jäänyt sitäkin vähäisemmäksi organisaatiokulttuurissa. Vaadittaisiin mittavia muutoksia työelämässä tehokkuutta korostavassa kulttuurissa, jos työuupumusta haluttaisiin torjua jo ennen sen esiintymistä. Henriksson ym. (2021) listaavat esimerkiksi joustavat työaikajärjestelyt, työyhteisön sosiaalisen tuen vahvistaminen ja esimiestyön parantaminen tekijöiksi, jotka tekevät työympäristöstä työuupumusta ehkäisevän. Palautuminen uupumisesta on hyvin yksilöllistä, ja ihmiset usein tarvitsevat omaan tilanteeseensa sopivia ratkaisuja toipuakseen uupumisesta. (Henriksson 2021.) Yksilön omaan toimintaan yhdistetyt ratkaisut ovat yleisesti tunnistettuja ja niistä löytyy paljon tutkimustietoa sekä monia erilaisia itsehoito-ohjeita. Esimerkiksi vapaa-ajalla vietetty aika ja työstä palautuminen ovat merkityksellisiä yksilön yleisen hyvinvoinnin ja työhyvinvoinnin kannalta. Hun (2018) mukaan tutkimukset esimerkiksi osoittavat, että vapaa-ajalla aktiivisesti vietetty aika on työhyvinvoinnin kannalta parempi kuin passiivisesti vietetty aika. Tämä ei kuitenkaan nimestään huolimatta tarkoita, että yksilön on aktiivisesti vietettävä kaikki liikenevä aikansa esimerkiksi liikkeessä tai suorittaen erilaisia toimintoja. Aktiivinen vapaa-aika tarkoittaa Hun (2018) mukaan sen sijaan sitä, että yksilö voi päättää oman toimintansa ja sen tarkoituksen, mutta hän myös aktiivisesti tekee tai kokee jotakin valitsemaansa aktiviteettia. Toisin sanoen, aktiivisuuden ei tarvitse olla fyysistä. Se voi olla kokemuksellista, emotionaalista, fyysistä, henkistä, spirituaalista tai monia muita yksilön tärkeinä pitämiä asioita. Ainoa vaatimus on, että tekeminen on aktiivisesti läsnä vapaa-ajalla. (Hu 2018.) Tämä on merkityksellistä

tehokkuusajattelun ja suorituskulttuurin kannalta, sillä vapaa-ajan aktiivisuus yhdistetään usein juuri liikunnalliseen tai rahalliseen hyötyyn, jonka avulla vapaa-ajan arvoa voidaan mitata. On kuitenkin tärkeää huomioida myös sosiaalinen, spirituaalinen ja emotionaalinen hyöty, jotta arki olisi tasapainossa.

Kinnunen ym. 2008, 56-73) huomauttaa, että puhuttaessa työhyvinvoinnista on yleistä, että keskustelussa keskitytään enemmän ongelmanratkaisuun kuin siihen, mitkä asiat toimivat työhyvinvoinnissa ja millaisia asioita voitaisiin siinä hyödyntää. Tämä keskustelussa hallitseva näkökulma voi johtaa siihen, että työuupumiseen reagoidaan vasta, kun se on jo edennyt vaikealle tasolle. Uupumisen merkkejä ei huomioida, ennen kuin ne ovat ehtineet kuormittumisen negatiiviselle puolelle ja alkaneet aiheuttaa vahinkoa. Tällöin ratkaisujen löytäminen vaikeutuu ja voi olla haastavaa nähdä, mitkä tekijät toisivat hyvinvointia työyhteisöön. (Kinnunen ym. 2008, 56-73.) Organisaation ongelmat tiedostetaan, mutta niihin ei päästä käsiksi, mikäli ainoastaan tukahdutetaan jo pitkälle edenneitä ja vakavoituneita ongelmia. Tämä voi johtaa ongelmien pitkittymiseen. Juuri kuormittumisen pitkittyminen on yksi uupumisen lähtökohdista (Kinnunen 2008, 38-41), jolloin siihen tulisi kiinnittää erityistä huomiota jo silloin, kun se ei vielä ole aktiivisesti läsnä arjessa. Kuormittumisen kohtelemisen kokonaisuutena, työelämään kuuluvana monipuolisena tekijänä, voisi tuoda ratkaisuja tähän ongelmaan.

Työn imu on osa tällaista kokonaisvaltaista hyvinvointia. Sille, kuten työuupumisellekin, on monia vaikuttavia tekijöitä. Näiden tekijöiden vahvistaminen tai luominen ei ole yksinkertaista, sillä monitahoisten vaikuttavien tekijöiden lisäksi voi olla myös hyvin yksilöllistä, millä tavalla työn imua koetaan ja mikä sitä vahvistaa. (Kinnunen 2008.) Mäkikangas ym. (2020) löysivät tutkimuksessaan selittäviä tekijöitä työn imulle ja sen tasolle etätyön yhteydessä, jonka merkitys on koronapandemian myötä merkittävästi korostunut viime vuosina. He löysivät kolme tekijää, jotka yhdistämällä etätyö on mahdollista ja tukee työn imua. Ensinnä etätyölle ominaista on, että perhe- ja asumistilanteen on tuettava sitä. Toimistotilat tarjoavat työnteolle paikan lähityöskentelyssä, mutta etätyön tapauksessa tämä tila on järjestettävä itse, ja siihen on löydyttävä resursseja. Toiseksi menestyäkseen etätyössä on työntekijän saatava lähijohdon ja organisaation tuki. Etätyössä on helppo unohtaa vuorovaikutus organisaation sisällä, mutta se on yhtä tärkeää kuin lähityöskentelyssä. Kolmantena tekijänä he mainitsevat yksilön oma halu tehdä töitä etänä. Yksilön itsensä on haluttava tehdä etätöitä ja uskottava pystyvänsä siihen. Mikäli nämä kolme tekijää ovat kunnossa, on työn imulle yhtä paljon mahdollisuuksia etä- kuin lähityöskentelyssä, jollei jopa enemmän. (Mäkikangas ym. 2020.)



### 3

## UUPUMISEN NORMALISOITUMINEN

Työelämän muutos on ollut selkeä viime vuosikymmenten aikana. Sen voidaan sanoa kehittyneen monista eri näkökulmista, sillä muutokset ovat näkyneet globaaleilla, kulttuurisilla, sosiaalisilla, teknologisilla ja monilla muilla areenoilla. Työnteko ei ole samanlaista työntekijöille, mutta toisaalta myös johtaminen on kokemassa murrosta toiminta-alueillaan. Esimerkiksi johtajan toiminnan siirtyminen vertikaalisesta, hierarkkisesta rakenteesta horisontaaliseen, tiimipohjaiseen työskentelyyn on tullut viime aikoina puheenaiheeksi.

Samalla myös uupuminen on yleistynyt. Sen yleistyessä ja vallatessa alaa eri aloilla uupuminen on myös alkanut normalisoitumaan työelämässä. Normalisoituminen tarkoittaa ilmiön tuloa normaaliksi yhteiskunnassa. Kielitoimiston sanakirjan (2022b) mukaan normalisoiminen tarkoittaa normaaliksi tekemistä, kun taas normalisoituminen tarkoittaa normaaliksi tuloa. Toisin sanoen ilmiö tulee tavalliseksi ja normaaliksi, taikka se tehdään normaaliksi. Arvot ja normit ajautuvat sitä mukaileviksi, ja ilmiöstä tulee tavallinen ja arkipäiväinen. Thill, Houssemand & Pignault (2018) kuvailevat normalisoimista selviämiskeinona. Heidän mukaansa tilanteen teko normaaliksi auttaa säätelemään siinä syntyviä tunteita. Tällöin normalisoiminen voi auttaa hallitsemaan mielenterveyttä ja kestämään vaikeita tunteita sekä kuormitusta, joita työelämässä kohdataan. (Thill ym. 2018.)

Normalisoitumisesta voi olla sekä hyviä että huonoja seurauksia; uupumisesta on helpompi puhua ja siihen pystytään reagoimaan, kun tietoa ja tukea on yleisemmin saatavilla (Kensbock ym. 2022), mutta toisaalta uupumisen normalisoituessa voi uupumisesta myös tulla uusi normi, mikäli organisaatiokulttuuri korostaa enemmän tehokkuutta kuin hyvinvointia

(Schein & Schein 2016). Näin kokonaisvaltaisilla tekijöillä voi olla seurauksia ihmisten arkeen, ja tätä kautta myös jaksamiseen. Tässä luvussa käsitellään työelämässä tapahtuneita muutoksia, jotka ovat omalta osaltaan johtaneet työelämän muutokseen ja uupumisen yleistymiseen ja sitä kautta normalisoitumiseen. Muutoksia tarkastellaan historian näkökulmasta, joka on vaikuttanut työelämään yleisellä tasolla sekä johdon sukupuolittumisesta, mikä auttaa ymmärtämään uupumisen sukupuolittumista.

### **3.1 Työelämän historiallinen muutos**

Työelämä on muuttunut merkittävästi viimeisen sadan vuoden aikana. Murros on ollut verrattain nopea, ja työn luonne, sen vaatimukset sekä työelämän rakenne ovat nykypäivänä radikaalisti erilaiset. Esimerkiksi ruumiillisen työn vaihtuminen tietoyhteiskunnan vaatimaan tietotyöhön ovat hämärtäneet rajoja siitä, mitä pidetään niin kutsutusti 'oikeana' työnä. Lisäksi tietotyöhön siirtyminen on pikemminkin muuttanut kuormitustekijöiden luonnetta kuin vähentänyt niitä. (Pyöriä 2005.) Monenlaiset eri muutokset ovat tulleet olennaiseksi osaksi työelämää, ja kehityskulku on yhä käynnissä. Kehittyminen on ollut erityisen vilkasta viime vuosikymmeninä yhteiskunnan digitalisoitumisen, jatkuvan oppimisen, työelämän monipaikkaistumisen ja näiden ilmiöiden tuomien rakennemuutosten myötä. (Ikonen & Koivunen 2020.)

Monien erilaisten muutosten myötä on helppoa ajatella, että ilmiöiden vaihtuessa eri ajatus- ja toimintamallit jäävät historiaan uusien tullessa tilalle. Uudet ideat ja käsitykset työnteosta hautaavat vanhat teoriat ja työelämä vaihtuu parempiin ja toimivampiin käytänteisiin. Ahonen (2001) kuitenkin muistuttaa, että vaikka eri ajatusmallit ja teoriat vaikuttavat kaukaisilta, ne eivät ole kokonaan historiaa. Niiden vaikutusalueet jäävät elämään ja ikään kuin limittyvät uusien teorioiden lomaan, sopeutuen uusiin ajatuksiin ja säilyttäen osia vanhoista. Esimerkiksi taylorisimi on teoria, joka alkoi jäädä pian sen valtaantulon jälkeen muiden teorioiden ja ideoiden varjoon. Taylorismi korosti tehokkuutta, työtehtävien yksinkertaistamista ja työn pilkkomista niin, että ihmisen tarvitsisi käyttää mahdollisimman vähän resursseja sen tekemiseen. Tässä yhteydessä luovuus, sosiaalisuus ja muut ihmisen hyvinvoinnille tärkeät osa-alueet jäivät nopeuden ja tuottavuuden jalkoihin. Taylorismin tehokkuusideaali ja liukuhinamalli olivat suosittuja juuri niiden yksinkertaisuuden ja tuottavuutta korostavan luonteen vuoksi, mutta jopa Taylor itse huomasi teoriansa toimimattomuuden – ihmisiä ei voida kohdella

koneina ilman tuhoisia jälkiseuraamuksia niin ihmisille itselleen kuin organisaatiollekin. (Ahonen 2001.) Pian esimerkiksi inhimillisyyttä ja ihmisen sosiaalisuutta arvostava ihmissuhdekoulukunta alkoi saada jalansijaa. Taylorismi ei kuitenkaan kokonaan väistynyt, vaan pikemminkin limittyi uusien ajatusmallien lomaan täydentäen niitä. (Puusa 2016.) Ahosen (2001) mukaan teorioiden aikakaudet ovat teoreettisia konsepteja, jotka auttavat hahmottamaan talouden ja työelämän kehittymistä. Käytännössä ajatusmallien kehittyminen ei ole kuitenkaan näin yksinkertaista. Niiden vaikutusajat eivät ole mustavalkoisia tai selkeitä, vaan ne alkavat toistensa lomassa ja jatkuvat rinnakkain. Päättymisajankohta on myös monitahoinen, sillä teorian kerran hallitessa työelämän ajatusmaailmaa sen vaikutukset näkyvät vielä pitkään niin sitä seuraavissa teorioissa kuin niiden taustalla. Ahonen toteaaakin, että näistä seikoista johtuen voi teoriassa vaikuttaa siltä, että kaikki nämä ajatusmallit ovat historiaa, eikä niillä ole vaikutusta tämän päivän työelämään tai sen ihanteisiin. Kaikki nämä tavoitteet, ihanteet ja ajatusmallit elävät kuitenkin edelleen vahvasti työympäristöissä. (Ahonen 2011.) Muutos on tällöin hitaampaa ja työläämpää kuin siitä voisi ajatella. Käytännön muutokset voidaan tehdä hetkessä, mutta viimeistään organisaatiokulttuurin suunnanmuutos vaatii aikaa. Koska organisaatiokulttuuri vaikuttaa vahvasti organisaation toimintamalleihin sekä sen työntekijöiden toimintaan, on myös organisaatiokulttuuri otettava mukaan muutoksiin (Puusa ym. 2016, 17-23).

Muutoksien yleistyessä on yleistynyt myös resilienssin korostaminen ja vahvistaminen työpaikoilla ja organisaatiokulttuurissa. Työntekijän on tällöin kasvatettava sietokykyä muutoksiin ja opittava joustamaan muutoksien mukana. Tällainen lähestymistapa ei kuitenkaan tue työhyvinvointia, vaan ennemmin rapauttaa sitä liiallisten vaatimusten myötä. (Ikonen & Koivunen 2020.) Työntekijöiltä odotetaan jatkuvaa oppimista, sillä organisaatioiden kehittyminen on nopeaa ja lyhyttempoista nykypäivän muutosvirrassa. Tämä voi aiheuttaa haasteita työhyvinvoinnin varmistamisessa, sillä jatkuva kehittyminen ja oppiminen voi tuoda liikaa kuormitusta yksilön jokapäiväiseen arkeen. (Vähäsantanen 2014, 129-133.) Informaatiotulva on tässä mielessä erittäin keskeisessä roolissa nykypäivän organisaatiossa, erityisesti asiantuntijatyössä. Nykypäivän organisaatioissa on välttämätöntä oppia ja kehittyä kilpailuedun säilyttämiseksi, mutta tämä voi kuitenkin osoittautua hyvin kuormittavaksi. (Tikkamäki 2006.) Muutosjohtamisen haasteellisuus jatkuvissa, suurissa muutoksissa voi johtaa resilienssin ja joustavuuden korostamiseen silloin, kun haetaan ennemmin kestäväää työhyvinvointia (Ikonen & Koivunen 2020).

Ei ole kuitenkaan odotettavissa, että muutoksien tulva tai niiden asettamat haasteet olisivat katoamassa. Niitä on odotettavissa myös tulevaisuudessa, ja

Vähäsantasen (2014, 132) mukaan ei olisi myöskään mielekästä yrittää estää muutosten kehittymistä. Sen sijaan hän korostaa muutosjohtamisen tärkeyttä, ja nimenomaan pehmeän henkilöstöjohtamisen periaatteita. Työntekijän osallistaminen ja muutosten teko heidän hyvinvointinsa huomioon ottaen on tärkeää, kun muutokset kasautuvat lyhyellä aikavälillä. Tärkeintä on huomioida työssä toimiva ihminen, ja soveltaa myös johtamisopit häntä priorisoiden. (Vähäsantanen 2014, 132.) Myös työelämän kulttuuri on muuttunut, ja Barclay & Kang (2019) huomioivat organisaatioiden toiminnan muutoksen. On tultu yhä enemmän tietoisiksi henkilöstöjohtamisen ja organisaatiokulttuurin vaikutuksesta paitsi organisaatioiden toimintaan tietoisuuden lisääntyessä kokonaisvaltaisesta työhyvinvoinnista. Akateemisessa keskustelussa on keskitytty yhä enemmän strategisen henkilöstöjohtamisen ja henkilöstöjohtoisen henkilöstöjohtamisen eroihin ja toisaalta siihen, miten nämä kaksi näkökulmaa voisivat täydentää toisiaan. (Barclay & Kang 2019.) Tämä mukailee Vähäsantasen (2014, 132) näkemystä siitä, että organisaation strategian ja tavoitteiden sekä työntekijän hyvinvoinnin on toimittava yhteistyössä.

Koronapandemia on viimeisin suuri yhteiskunnallinen muutos, joka on vaikuttanut merkittävästi työelämän muutokseen. Yksi huomattavimmista muutoksista oli etätöön lisääntyminen ja työnteon luonteen muutos. Koronaviruksen seurauksena monet joutuivat etätöihin pakosta pandemian alkuvaiheessa, mistä ilmiöstä käytettiin termiä 'digiloikka'. Monien täytyikin sopeutua uuteen toimintamalliin täysin valmistautumatta, sillä muutos oli rajua ja nopea. (Mäkikangas, Juutinen, Oksanen & Melin 2020.) Pandemia muutti käsityksiä etätöön luonteesta ja siitä, miten etätömahdollisuuksia hyödynnetään. Toisaalta nämä mahdollisuudet voivat antaa vapautta työntekijöille omassa työssään, mutta toisaalta he saattavat jäädä työssä ilmenevien haasteiden kanssa yksin, kun lähityöskentelyä ei ole lainkaan. Myös työympäristön tarjoamat sosiaaliset verkostot saattavat kärsiä tai jäädä olemattomiksi, jos työ painottuu täysin etäkanavien varaan. Nämä tekijät vahvistavat uupumisen kehittymistä. (Andel, Shen & Arval 2021.) Koronan myötä on tärkeää kyseenalaistaa ja arvioida niitä tapoja, joilla työelämä ja -hyvinvointi rakennetaan. Pandemia osoitti ongelmakohtia, jotka voivat kärjistyessään aiheuttaa merkittävää haittaa työnteolle.

## 3.2

### Johdon sukupuolittunut työuupumus

Johdon uupumista on tutkittu monista näkökulmista sen eri osa-alueilla. Sen lisäksi, että johdon asema eroaa työntekijän asemasta, myös monet eri johdon identiteetit tekevät heidän näkökulmastaan monimuotoisen. Esimerkiksi nuorten johtajien, naisjohtajien ja ylimmän johdon asemat työelämässä tarjoavat monia näkökulmia, jotka poikkeavat työelämässä lähijohtajana toimimisesta tavallisessa työympäristössä. Yhdistävä tekijä on se, että johtajilla esiintyy muita työtehtäviä enemmän uupumusasteista väsymystä (Sianoja ym. 2020).

Työterveyslaitoksen (Ervasti 2021) tekemästä tutkimuksesta nähdään, että johtajien sairauspoissaolojen määrä on huomattavasti pienempi kuin missään muussa työtehtävissä toimivilla yksilöillä. Tämä voi selittyä joidenkin työtehtävien fyysisyydellä tai muulla työntekoon liittyvällä tekijällä, kuten hoitotyötä tekevän toistuvalla altistumisella eri taudinaiheuttajille. Kuitenkin myös eri toimisto- ja asiantuntijatyöt seuraavat poissaoloissa kaukana johtajan jäljessä, jolloin tämä ei voi olla koko syy sille, ettei johtajille kerry poissaoloja. Tämä tutkimus on toteutettu tutkimalla kunnissa työskentelevien sairauspoissaoloja pitkällä aikavälillä, ja viimeisimmät tulokset on päivitetty vuonna 2021 (Ervasti 2021). Tutkimuksessa on tällöin ollut mukana monenlaisia eri työtehtäviä, mutta olosuhteet ja ajankohdat on pystytty jollain tasolla vakioimaan. Voidaan siksi todeta, että johtajuus liittyy työtehtävänä jollain tavalla sairauspoissaolojen vähyyteen, ja johtajat eivät voi jostain syystä pitää yhtä paljon sairauslomia kuin muissa työtehtävissä toimivat henkilöt. Tämä näkyy johtajien omissa vaatimuksissa työtä kohtaan, ja toisaalta työyhteisön heille asettamien odotusten kautta. Yritysjohtajalla tai näkyvällä, julkisuudessa esiintyvällä johdolla ei ehkä ole samaa mahdollisuutta puhua uupumuksestaan ja hakea siihen apua kuin työntekijällä. Johtajan on otettava huomioon, että heikkouden tai haavoittuvuuden näyttäminen avoimesti voi vaikuttaa yrityksen julkikuvaan, sen luotettavuuteen tai pörssikurssiin. Seuraukset voivat olla suuret, vaikka sitä ei tietoisesti tarkoittaisikaan, ja siksi johtajien keskuudessa uupumisesta puhumisen aloittaminen voi olla vaikeampaa kuin työntekijöiden keskuudessa. Tabun purkaminen voi myös osoittautua työlääksi, sillä johto saattaa paitsi pelätä avunhakemisen jälkiseuraamuksia, myös pyrkiä kannattelemaan omaa asemaansa korostamalla omaa tehokkuuttaan ja haavoittumattomuuttaan. Mediakeskustelun vaikutukset näkyvät tässä yhteydessä hyvin selkeinä, sillä näillä aihealueilla asenteet, normit ja yleisesti jaetut näkemykset jakavat selkeitä ja merkityksellisiä vaikutuksia organisaatioiden ja yksilöiden toimintaan.

Naisten on miehiä vaikeampi edetä johtotehtäviin ja naisjohtajiin liittyvät stereotyypit vaikeuttavat toisaalta heidän etenemistään urallaan eteenpäin, ja toisaalta heidän arkeaan johtajina. Naisista tehdään helposti johdossa toimivana vähemmistönä sukupuolensa symboli, mikä rajoittaa naisten toimimista johtotehtävissä ja asettaa heidät tarkan valvonnan alle. Toisaalta johtoasemaan liitetyt stereotyypit on perinteisesti yhdistetty maskuliinisuuteen, jolloin johtajalta myös odotetaan näitä piirteitä. Tämän lisäksi naisjohtajaa saatetaan rangaista poikkeamisesta hänen stereotyyppisistä feminiinisistä rooleistaan ja piirteistään naisena. (Lämsä ym. 2014, 332-351.) Kuormittavuutta ei tule tällöin ainoastaan johtoasemasta, työstä itsestään tai tavallisista uralla etenemisen haasteista, vaan sitä lisää sukupuolen ja johtoaseman välillä tasapainottelu. Lämsä ym. (2014, 332-351) huomauttaa, että sukupuolen suoraan aiheuttamien ongelmien lisäksi näistä ongelmista seuraa myöskin välillisiä seurauksia. Esimerkiksi naisen edettyä ylempiin johtotehtäviin hänen kuormitustaan lisää aseman tuoma yksinäisyyden kokemus, joka kumpuaa maskuliinisesta työkuulttuurista ja ongelmista luoda niissä sosiaalisia verkostoja. (Lämsä ym. 2014, 332-351.) Tämän huomioon ottaen johtajien arki ja uupumisen lähtökohdat eroavat merkittävästi toisistaan paitsi yksilöllisellä, myös yhteiskunnallisella ja kulttuurisella tasolla. Kun työelämä ja -tekijät tulevat yhä monimuotoisemmiksi, myös eri stereotyypit saavat valtaa, kehittyvät ja lisääntyvät. Ne saattavat myös paljastaa ongelmia työkuulttuurin ja organisaatioiden rakenteissa, jotka vaativat muutoksia monimuotoistukseen (Johnson & Otto 2022). Esimerkiksi etnisyyden, seksuaalisen suuntautumisen ja transvähemmistöjen astuessa johtotehtäviin on odotettavissa yhä enemmän erilaisia ennakkokäsityksiä ja stereotyyppioita, jotka vaikuttavat johtajien etenemiseen urallaan, heidän arkeensa ja sitä kautta myöskin heidän kuormituksensa määrään.

Johtajien odotetaan olevan työlleen ja organisaatiolleen kokonaisvaltaisesti omistautuneita. Tämä lähestymistapa on kuitenkin voimakkaasti ristiriidassa hyvinvointia painottavan näkökulman kanssa, jossa yksityiselämän ja työelämän välillä oleva tasapaino on tärkeää. Heikkinen (2016) luonnehtii tämän ajatusmallin takana olevaa olettamusta taustajoukoista, jotka mahdollistavat kokoaikaisen työssäkäynnin ja työlle omistautumisen niin, ettei kotona eletävästä arjesta tarvitse huolehtia käytännössä lainkaan. Nämä taustajoukot koostuvat usein naisista, esimerkiksi puolisoista, äidistä tai sisaruksista, jotka huolehtivat kotona tehtävästä työstä. Nämä olettamukset nojaavat johtotehtävien maskuliinisiin stereotyyppioihin, joissa johtajan roolissa olisi mies, jonka puolisona olisi nainen. (Heikkinen 2016.)

Naisten astuessa työelämään 1950-luvun aikana oli kuitenkin noussut ongelma siitä, miten yksityiselämä ja työelämä yhdistettäisiin. Sittemmin on pohdittu

myös, miten tämä tapahtuisi mahdollisimman käytännöllisellä tavalla ja kuitenkin vaarantamatta yksilön terveyttä. Erityisesti ajanhallinnan on huomattu aiheuttavan ongelmia, sillä äitien tekemä työ kotona on usein kokopäiväistä samaan aikaan kuin he käyvät kokopäivätoissa. (Heikkinen 2016.) Myös Työterveyslaitoksen tekemän tutkimuksen mukaan naisten on edelleen otettava sairauspoissaoloja huomattavasti miehiä enemmän (Ervasti 2021), mikä indikoi naisten kotona tekemän työn, kuten lastenhoidon, merkitystä työelämässä. Heikkisen (2016) tekemän tutkimuksen mukaan tätä roolinjakoa luovat erilaiset odotukset sille, miten miehet ja naiset toimivat työelämässä. Hän huomaa, että miesten on perusteltava naisia enemmän vahvan roolin ottamista perhe-elämässään. Naisilta taas odotetaan moniosaajuutta ja joustavuutta niin, että he kykenevät hoitamaan mallikelpoisesti sekä työ- että perhe-elämän samanaikaisesti. (Heikkinen 2016.) Hollström-Mikkonen, Heikkinen & Lämsä (2020) huomaavat myös, että hoivaavalle maskuliinisuudelle, jossa isyys nähdään aktiivisena ja osallistuvana roolina, ei niinkään jää tilaa painotettaessa enemmän passiivista elättäjän roolia.

Mielikuvat isyydestä ja sen ympärille rakentuvat diskurssit pitävät yllä käsitystä eri rooleista, jotka antavat nais- ja miesjohtajille erilaisia vapauksia ja vastuita niin työssä kuin perhe-elämässä. Nämä arvot ja diskurssit ohjaavat toimintaa myös organisaatioissa, jolloin työelämä näyttyy eri tavoin eri sukupuolille. Heikkinen (2016) huomioi, että organisaatioiden ylläpitämä kulttuuri eri sukupuolten rooleista vaikuttaa voimakkaasti siihen, millä tavoin johtajat tulevat kohdatuksi organisaatioissa elämänsä eri vaiheissa. Kotona tehtävä työ on aiemmin nähty työntekoa ja organisaatiota haittaavana ongelmana, ja aihetta on tutkittu yksityiselämän haittaavaa näkökulmaa korostaen. Tämä näkökanta on kuitenkin myöhemmin muuttunut ja kehittynyt, ja esimerkiksi molempien elämän osa-alueiden toisiaan tukeva näkökulma on saanut enemmän kannatusta viime vuosikymmeninä. (Heikkinen 2016.)

## 4

## AINEISTO JA ANALYYSI

Tässä luvussa käydään läpi aineistonkeruuprosessi ja esitellään sen vaiheet. Tutkimuksessa käytetty aineisto sekä analyysimenetelmä käydään läpi ensin, joiden jälkeen luvussa tuodaan esille myös tutkimusmenetelmien ja -käytänteiden perusteet sekä määritellään tutkimuksen rajaus.

### 4.1

### Diskurssianalyysi lähestymistapana

Laadullisessa tutkimuksessa ihminen on keskiössä sekä tutkimuksen tekijänä että sen kohteena (Puusa & Juuti 2011, 52). Se arvioitiin tällöin parhaaksi tutkimusmenetelmäksi tässä tutkimuksessa, jossa tutkitaan ihmisten kokemuksia sekä arvoja ja normeja, joita he pitävät tärkeinä. Analyysimenetelmän tulisi myös tukea tätä tutkimusta, ja se valittiin tutkimuksen tarkoituksen mukaan. Keskustelussa uupumisesta syntyy paljon erilaisia näkökulmia, jotka osaltaan muokkaavat ja rakentavat todellisuutta uupumisesta. Tätä todellisuutta voidaan tutkia diskurssianalyysin avulla. Pynnösen (2013) mykaan diskurssit syntyvät kielellisen tuottamisen seurauksena, erilaisien tekstien ja kommunikaation kautta. Diskurssit voivat olla kielellisten kokonaisuuksien tai yksittäisen kielenkäytön rakentamia. (Pynnönen 2013.) Diskurssit rakentavat ilmiöistä kielellisesti todellisuutta, jota uudet diskurssit voivat vahvistaa tai heikentää.

Jokinen, Juhila & Suoninen (2016, 14-15) kertovat kahdesta erilaisesta näkökulmasta tulkita todellisuutta. Sitä voidaan lähestyä joko realistisesta tai konstruktionistisesta näkökulmasta. Realistinen lähtökohta näkee todellisuuden kiinteänä, selkeänä asiana, jonka voi löytää ympäriltään ja jota voi tarkastella. Sen sijaan konstruktionistinen näkökulma näkee todellisuuden joustavana ja



muokkautuvana, ja ajattelee sen rakentuvan ja muokkautuvan alati muuttuvien diskurssien mukana. (Jokinen ym. 2016, 14-15) Voidaan miettiä, miksi puhutaan todellisuuden luomisesta, eikä yksinkertaisesti sen kuvaamisesta. Onko todellisuutta mahdollista luoda tuosta vain, puhumalla ilmiöistä ja arvioimalla niitä? Konstruktionistisen näkökulman mukaan kielenkäyttö konstruoi, eli merkityksellistää asioita, jotka ovat todellisuuden osia (Jokinen ym. 2016, 21). Tämä merkityksellistäminen voidaan toisin sanottuna nähdä todellisuuden luomisena. Luomme merkityksen jollekin asialle puhumalla siitä, mutta oma puhumistapamme ja näkökulmamme vaikuttaa väistämättä tämän merkityksen luonteeseen. Voimme esimerkiksi nähdä saman tilanteen lukemattomista eri näkökulmista, ja kuvailla sitä monin erilaisin tavoin, jotka eivät välttämättä vastaa toisiaan lainkaan. Esimerkiksi kulttuuriset, historialliset ja sosiaaliset tekijät vaikuttavat vahvasti siihen, miten näemme maailman. (Pynnönen 2013.)

Näitä tekijöitä tarkastelemalla voidaan löytää syy- ja seuraussuhteita diskurssien syntyyn ja eri näkökulmien lähtökohtia. Tunnistamalla ja analysoimalla näitä syy- ja seuraussuhteita voidaan löytää juuret sille, miten todellisuus analysoitavasta aiheesta on syntynyt, miten se on muokkautunut ja kenellä on valta rakentaa tätä diskurssia. Tällöin tutkittaessa ja analysoitaessa mediatekstejä ja niihin liittyvien keskustelujen kehityskulkua, sopii aineiston analysointiin parhaiten diskurssianalyysi. Erilaiset näkökulmat luovat diskursseja, jotka kukin osaltaan rakentavat todellisuutta uupumisesta. (Puusa & Juuti 2011, 206-212.) Diskurssianalyysi on väljä teoreettinen viitekehys, jonka tehtävä on etsiä kustakin aiheesta luotuja todellisuuksia, mutta myös etsiä niiden lähtökohtia (Jokinen ym. 2016, 21-22). Keskusteluista, niiden tulkinnaista ja esitystavasta etsitään merkityksiä, jatkumoa ja arvoja. Eri aihealueiden ympärille rakentuvia diskursseja havainnoidaan ja analysoidaan niiden taustalla hallitsevassa kontekstissa.

## 4.2

### Aineistonkuvaus

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia mediassa esiintyviä diskursseja liittyen työuupumukseen. Lähteeksi valittiin Helsingin Sanomat, jonka verkkoarkistosta etsittiin artikkeleita tietyillä hakusanoilla ja tietyltä aikaväliltä. Julkaisuja tutkitaan aikavälillä 2010-2021. Ajanjakso valittiin sen perusteella, että näiden vuosien välillä on nähtävissä selkeä muutos niin diskurssien kehitymisessä kuin siinä tiheydessä, jolla aiheesta julkaistiin. Keskustelun muutosta ja sen tiheyden vaihtelua pyritään tutkimaan, vertaamaan ja analysoimaan tutkimuksessa. Johtajien uupumista tutkittaessa parhaaksi

lähdeaineistoksi arvioitiin aluksi Kauppalehti, sillä se käsittelee laajasti johtajien ja organisaatioiden näkökulmaa. Näkökulmien laajentamiseksi toivottiin kuitenkin mediajulkaisua, joka käsittelee aihealuetta mahdollisimman monipuolisesti. Käytettäväksi aineistoksi harkittiin tutkimuksen aluksi Helsingin Sanomien ja Kauppalehden keskinäistä vertaamista, mutta aineistot olivat hyvin eri kokoiset ja tyyppiset, jolloin vertailu olisi saattanut vääristyä. Kauppalehti yksinään ei kuitenkaan tarjonnut riittävän laajaa aineistoa tutkimuksen tekemiseen, jolloin aineistoksi valikoitui Helsingin Sanomat (HS).

Hakusanoina aineistoa kerätessä käytettiin sanoja uupumus ja burnout. Tutkimuksessa oli tarkoitus käyttää myös monia muita erilaisia hakusanoja, mutta lopulta hakuun rajautuivat nämä käsitteet. Tämä tehtiin ensinnä siksi, että haussa saatiin jo näillä hakusanoilla runsaasti tuloksia, ja toiseksi erilaisia hakusanoja karsittiin siksi, että hausta tulisi yhtenäisempi. Nämä hakusanat antoivat myös kohdennetuimpia tuloksia liittyen työuupumukseen. Hakusanoilla 'burnout' ja 'uupumus' etsittäessä saadaan miltei yksinomaan tulokseksi aiheesta puhuvia julkaisuja, toisin kuin esimerkiksi hakusanoilla 'jaksaminen', 'työhyvinvointi' ja 'työterveys'. Etenkin 'burnout' antaa hyvin kohdennettuja tuloksia, sillä se tarkoittaa käsitteenä melko tarkasti ainoastaan työuupumusta. Hakusanat valittiin siten, että ne etsivät uupumisen eri aihepiireistä artikkeleita ja uutisia. Kerätyistä mediateksteistä tutkittiin niiden yleistä sanomaa, kieliasua, sanavalintoja ja sitä, millaisia asioita teksteissä haluttiin tuoda esille sekä toisaalta sitä, mitä ei tuotu esille. Näitä asioita yhdistelemällä voitiin tulkitsemalla ja vertailemalla artikkeleissa havaittuja asioita nähdä, millainen kokonaiskuva lehden teksteistä saadaan tähän aihepiiriin, uupumiseen, liittyen. Tällöin voitiin aloittaa etsimään pääasiallisia diskursseja, joita aineistossa nousi esille.

*Taulukko 1. Aineistossa käytettävät artikkelit*

	Uupuminen	Burnout	Yhteensä
2010	2	9	11
2011	0	6	6
2012	3	12	15
2013	2	13	15
2014	1	12	13
2015	0	17	17
2016	2	12	14
2017	10	14	24
2018	9	20	29
2019	10	20	30
2020	10	33	43
2021	14	26	40
yht.	63	194	257

Hakua rajattiin niin, että ainoastaan ne artikkelit, joissa käsitellään työssä tapahtuvaa tai sen seurauksena tapahtuvaa uupumusta, otetaan mukaan tutkimukseen. Tällöin useat opiskelijan uupumista oppilaitosorganisaatiossa sekä vanhempien uupumusta kodin piirissä käsittelevät artikkelit jätettiin aineiston ulkopuolelle. Myös ne artikkelit, jotka oli tehty kaupallisessa yhteistyössä jonkin toisen organisaation kanssa tai mielipidekirjoituksena, jätettiin tutkimuksen ulkopuolelle. Tämä tehtiin sen vuoksi, ettei kokonaiskuvaan vaikuttaisi se, mitä muut organisaatiot haluavat keskustelulla saavuttaa. Mielipidekirjoitukset jätettiin pois aineiston yhtenäistämiseksi, sillä haluttiin keskittyä Helsingin Sanomien omiin julkaisuihin. Mikäli tutkimuksessa huomataan, että julkaisut pyrkivät ohjaamaan keskustelua tiettyyn suuntaan, on helpompi hahmottaa pyrkimyksen alkuperä, mikäli voidaan jättää ulos ulkopuoliset tahot diskursseihin vaikuttavina tekijöinä. Tutkimuksessa haluttiin tutkia nimenomaan Helsingin Sanomien käymää keskustelua, sekä vertailla sitä, miten sen rakentamat diskurssit kehittyvät ja eroavat toisistaan.

Opiskelijauupumista ja vanhempien uupumista käsittelevien artikkelien lisäksi oli muitakin artikkeleita, joita ei otettu haulissa lukuun. Kaikki hakutulokset eivät sopineet rajattuun aihealueeseen, eivätkä jotkin tulokset toisaalta koskeneet uupumista lainkaan. Monet hakutuloksista, jotka saatiin hakusanalla 'uupuminen' toivat esiin esimerkiksi artikkeleita siitä, miten joiltain aloilta tai tietyiltä ihmisiltä puuttuu jotain. Tällöin 'uupua'-verbillä tarkoitettiin puuttumista, ei jaksamisen ehtymistä. Hausta rajattiin ulos myös ne artikkelit, jotka käsitelivät muiden kuin työntekijöiden ja työnantajien organisaatioissa kokemia uupumista tai muita tilanteita, jotka eivät liity työperäiseen uupumiseen. Kuitenkin ne artikkelit, joissa käsiteltiin esimerkiksi nuorten uupumista tai uupumista yleisesti, eriteltiin yksittäin. Näistä artikkeleista ne, joissa käsiteltiin tai sivuttiin aihealuetta, otettiin mukaan tutkimukseen.

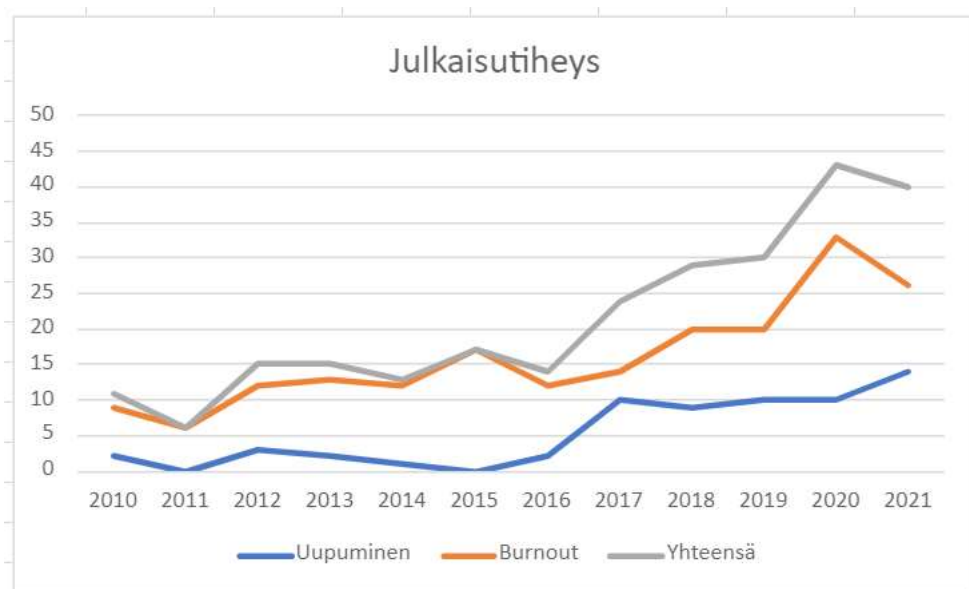
### 4.3 Aineiston analyysi

Diskurssit syntyvät kielellisen tuottamisen seurauksena, ja luovat konstruktivistista todellisuutta eri ilmiöistä (Jokinen ym. 2016, 14-15). Aineistosta pyrittiin tällöin löytämään erilaisia diskursseja tutkien sitä, miten kielelliset kokonaisuudet on rakennettu ja miten niitä muokataan ja vahvistetaan. Uupumiselle luodaan diskursiivisia merkityksiä ja yhteyksiä, mikä luo osaltaan uupumisen ympärillä olevia diskursseja. Toisaalta joitain aihealueita voidaan systemaattisesti jättää keskustelun ulkopuolelle, tai niistä voidaan käyttää

kiertoilmaisuja itse aiheen välttämiseksi. Tällaiset tekijät muokkasivat diskursseja, vaikka aiheet ei koskaan olisi mainittu aineistossa. Diskurssien määrittämisen lisäksi arvioitiin niiden määrän kasvua tai heikkenemistä sekä sitä, mitkä tekijät vaikuttivat näihin muutoksiin. Esimerkiksi vähättelydiskurssin heikkeneminen oli aineiston aikavälillä selkeää, kun taas muutos diskurssi selkeästi vahvistui.

Kuviossa 1 on selkeästi nähtävillä keskustelun lisääntyminen vuosien aikana sekä se, että burnout on työuupumuksen suosituampi termi. Uupumisen yleistymisen ja toisaalta sen normalisoituminen keskustelun aiheena mukailee tällöin aineistosta saatuja tuloksia. Koronapandemian alkaessa on lisäksi huomattavissa hyppäys työuupumuksen diskursseissa, vuonna 2020. Pandemia toi selkeänä esille puutteita uupumuksen huolehtimisessa, mikä lisäsi keskustelua aiheesta ja laajensi sen näkökulmia.

*Kaavio 2. Julkaisutiheys*



Diskursseja tarkasteltaessa on huomattavissa, että ne mukailevat työelämän kehityksessä nähtäviä muutoksia, tehokkuusajattelua sekä uupumisen yleistymistä ja sen normalisoitumista. Aineistossa näkyvistä diskursseista muodostui neljä pääasiallista diskurssia:

- Tehokkuusdiskurssi
- Vähättelydiskurssi
- Muutosdiskurssi
- Sankaridiskurssi

Tehokkuusajattelu näkyy sekä normalisoituna että tavoitellun muutoksen kohteena. Näiden aihealueiden diskurssit koottiin omaksi päädiskurssikseen, tehokkuusdiskurssiksi. Muutosdiskurssi taas hakee tasapainoa ailahteleville työelämän vaatimuksille ja toimimattomille työhyvinvointikäytännöille. Lisäksi aineistossa oli nähtävillä sankari- ja vähättelydiskurssi, jotka molemmat linkittyivät vahvasti tehokkuusdiskurssin kanssa. Näiden diskurssien välinen vertailu on koottu omiin taulukkoihinsa, jotka on jaettu kahteen osa-alueeseen: jakoon yksilö- ja yhteisönäkökulman välillä ja jakoon johdon ja työntekijöiden näkökulman välillä. Nämä jaot tehtiin sen havainnon pohjalta, että diskurssit saavat erilaisia merkityksiä puhuttaessa yksilötasolla, kuin silloin, kun puhuttiin työyhteisöistä tai organisaatioista. Sama havaittiin johdon ja työntekijöiden välillä. Jaottelun avulla pyrittiin vertaamaan sitä, millaisia eroja diskurssien välille rakentuu eri näkökulmissa.

*Taulukko 2. Yksilö- ja yhteisönäkökulma*

	<b>Yksilönäkökulma</b>	<b>Yhteisönäkökulma</b>
<b>Tehokkuusdiskurssi</b>	Tehokkuutta haetaan yksilön uhrauksen kautta.	Tehokkuutta haetaan hyvinvoinnin kautta.
<b>Vähättelydiskurssi</b>	Oma uupuminen on taikka oli heikkoutta ja laiskuutta.	Uupuminen on moderni, laiskuutta peittelevä termi.
<b>Sankaridiskurssi</b>	Oma uupuminen nähdään voittoisana ja poikkeuksellisenä. Sankaridiskurssi korostaa toisaalta vastakkainasettelua niiden välillä, jotka uupuvat sekä niiden, jotka eivät uuvu, ja toisaalta uupuneiden tapauksessa on sankarillista selvitä uupumuksesta. Yksilönäkökulmassa tämä kuitenkin lisää poikkeuksellisuutta.	Tietyt alat voidaan nähdä sankarillisina, sillä ne kestävät uupumista – samalla näiden alojen uupumista normalisoidaan (esimerkkinä hoitoala). Yhteisönäkökulmassa on kuitenkin tavallista, että sankaruutta ei tarvita tai sitä ei pitäisi tarvita, sillä sen mukaan työyhteisö tulee rakentaa hyvinvointia arvostaen. Uupumus ei ole poikkeuksellista, vaan seuraus huonoista työoloista.
<b>Muutosdiskurssi</b>	Vastuu muutoksesta on yksilöllä ja organisaation ei tarvitse ottaa siihen kantaa. Yksilöllä on valtaa vaikuttaa omaan uupumukseensa, ja tilanteet ovat liian yksilöllisiä, jotta organisaatiot voisivat puuttua niihin.	Organisaatiot sekä yhteiskunnalliset rakenteet kaipaavat muutosta, jotta ne tukisivat hyvinvointia. Yhteisönäkökulmassa yksilön ja yhteisön vastuu uupumisesta on usein jaettu siten, että niillä on omat alueensa huolehdittavana.

Taulukko 3. Johdon ja työntekijöiden näkökulma

	Johdon näkökulma	Työntekijän näkökulma
<b>Tehokkuusdiskurssi</b>	Uupuminen on menestyksen takia tehty uhraus.	Uupuminen on seurausta toimimattomasta tilanteesta, joka on jatkunut pitkään.
<b>Vähättelydiskurssi</b>	Uupuminen on heikkoutta ja sen vaikutukset eivät ole vakavia. Vähättelydiskurssia ei huomioida taikka sitä vahvistetaan.	Uupuminen on osa työelämää, mutta sen vaikutukset ovat vakavia. Vähättelydiskurssia pyritään aktiivisesti purkamaan.
<b>Sankaridiskurssi</b>	Uupuminen osoittaa, että tilanne on ollut poikkeuksellinen ja vaikea, ja sen selvittäminen on vaatinut vahvuutta.	Sankaridiskurssia ei merkittävästi näy työntekijän näkökulmassa, vaan niissä esiintyy enemmän hyvinvoinnin etsiminen ja yhteisön merkityksen korostaminen
<b>Muutosdiskurssi</b>	Muutosdiskurssia ei ole tai se on vähäinen. Muutoksia haetaan yksilön tekemien muutosten kautta, eikä organisatorisia muutoksia juurikaan huomioida.	Muutosdiskurssi on vahva. Niitä haetaan niin yhteisöllisesti, yhteiskunnallisesti, organisaatiossa kuin yksilön omissa vaatimuksissakin.

#### 4.3.1 Tutkimusetiikka

Aineistossa tunnistetaan tiettyjä ongelmia, jotka voivat vaikuttaa sen tulkintaan. Koska siinä on mukana erilaisia julkaisuja, voi niiden vertaaminen ja yhdisteleminen tuottaa erilaisia vaikeuksia. Esimerkiksi haastattelut ja henkilökuvaukset ovat huomattavasti erilaisia, kun niitä verrataan uutisiin ja asiapitoisiin artikkeleihin, sillä niiden tavoite on erilainen. Tämä voi vaikuttaa siihen, millä tavalla uupumisesta puhutaan ja miten se tulkitaan tutkimuksessa. Uupumisesta voidaan myös puhua arkikeskustelussa viitaten työuupumukseen, burnoutiin tai 'burnikseen', tarkoittamatta kuitenkaan sen tosiasiallista muotoa vaan esimerkiksi työssä väsymistä yleisellä tasolla. Tämä voi helposti sekoittaa keskustelua työuupumisesta niissä tilanteissa, kun puhutaan siitä ilmiönä. Nämä otannat aineistossa kuitenkin kuuluvat diskursseihin työuupumuksesta, joskin diskurssit saattavat laajentua myös niille aihealueille, jotka eivät suoraan ole työuupumukseen liittyviä. Tällöin on oltava erityisen tarkkana konteksteista diskurssien takana analysoitaessa niitä.

Aineiston teksteissä oli lisäksi mukana julkaisuja, jotka oli kirjoitettu osaksi viihdetarkoituksessa. Burnout-käsitettä voidaan myös heitellä tiuhaan sivulauseisiin, joissa itse sairaudesta ei puhuta. Käsitettä käytetään ikään kuin kuvailevana ja humoristisena, mikä voi luoda pohjaa muille esillä oleville asioille. Tällöin hämärtyy raja siitä, onko kyseessä itse asiassa kirjoittajan mielipide vai ovatko kommentit yksinkertaisesti luomassa kevyempää tyyliä haastatteluun. Kirjoittajan vahva näkökulma ei välttämättä tule osaksi

analyysiä, ellei voida analysointivaiheessa tunnistaa, mikä on kirjoittajan omaa tulkintaa ja mikä on esimerkiksi haastateltavan ajatus. Joissain tapauksissa, joissa kommentit ovat äärimmäisiä ja niissä on provosoiva sävy, on oltava tarkka siitä, ettei kirjoittaja ole tarkoittanut aihetta tai kommenttia satiiriksi. Jotkin artikkelit on voitu kirjoittaa kärjistetyksi ja tarkoittaa parodiaksi. Helsingin Sanomat ei ole tieteellinen julkaisu, ja saattaa kirjoittaa tekstejä enemmän viihdetarkoituksessa kuin asiatekstinä. Tällöin on tärkeää tunnistaa näiden diskurssien kontekstit, jotta ne eivät jää epäselviksi tai tunnistamatta.

Kirjoittajan tulkinnan ja äänen kuulumisen lisäksi on otettava huomioon tutkijan omat tulkinnat. Tutkittaessa diskursseja tutkimuksen tulokseen vaikuttaa vahvasti se, miten tutkija on tekstejä tulkinnut. Tätä tulkintaa ei voida kokonaan mitätöidä sen tunnistamisesta huolimatta, sillä tutkijan omat arvot ja normit vaikuttavat myös tiedostamatta tutkimuksen tekoon. (Puusa & Juuti 2011, 157-158) Esimerkiksi tutkittaessa uupumusta voivat sen käsitteet merkitä eri asioita eri yhteyksissä. Mikäli tutkijalla on ennakko-oletuksia tai ennalta määriteltyjä arvoja näille käsitteille, saatetaan ne tulkita eri tavalla kuin miten kirjoittaja, tai haastateltava, on ne tarkoittanut. Koska tekstit kulkevat monen eri tahon kautta (esimerkiksi tutkimustiedosta asiantuntijalle, joka kertoo siitä haastattelussa, josta kirjoitetaan lehdessä, josta tehdään tätä tutkimusta), lopullista kuvaa värittävät monet eri tulkinnat.

Aineistossa tuli vahvasti esille erityisesti tehokkuutta korostava diskurssi, mutta myös vähättelevä diskurssi ja sankaridiskurssi olivat vahvasti näkyvillä aineistossa. Diskursseista tunnistettiin lisäksi muutosdiskurssi, joka näkee uupumisen toimimattomista työoloista kertovana merkinä ja hakee tähän tekijään muutosta. Oli selkeää, että muutosdiskurssi erosi muista diskursseista siinä, miten se näki työuupumuksen. Se ei myöskään ollut diskursseista näkyvin, ja saattoi jäädä muiden diskurssien varjoon. Se vaikutti kuitenkin taustatekijänä miltei koko aineiston läpi, kehittyen ja ottaen eri muotoja vuosien kuluessa. Se esiintyikin usein yhteydessä muihin diskursseihin, vaikka yksittäisissä tapauksissa olikin esillä yksinään.

Päähavainnot näistä diskursseista on jaettu tutkimuksen perusteella kahteen eri osioon, jotka molemmat jakaantuvat kahteen eri näkökulmaan. Ensimmäisen osion jako tehdään yhteisön ja yksilön näkökulmien välillä, kun taas toisessa osiossa jako tehdään johtajien ja työntekijöiden välille. Ensimmäisessä jaossa on selkeästi nähtävissä, miten yksilöä korostavat näkökulmat diskursseissa vahvistavat uupumisen vähättelyä ja sen normalisoitumista, kun taas yhteisöä korostavat näkökulmat etsivät hyvinvointia ja toimivampia organisaation toimintatapoja muutosdiskurssien kautta. Toisessa jaossa on havaittavissa, että johtajien uupumisesta jakaantuu kaksi paradoksia siinä, mitä eri merkityksiä työuupuminen saa johtajien rakentamissa diskursseissa. Nämä paradoksit nähdään selkeänä, kun verrataan vähättelydiskurssia ja tehokkuusdiskurssia johtajien näkökulmasta. Aineistossa näkyy myös se, että diskurssit ovat merkittävästi muuttuneet ja kehittyneet artikkeleiden käsittämällä aikavälillä. Kaikki diskurssit olivat kuitenkin näkyvissä jossain määrin koko aineistossa,



vaikka niiden esitystapa ja voimakkuus saattoikin kehittyä ja muokkautua merkittävästi.

Ennen tuloksista saatuja johtopäätöksiä käydään tarkemmin läpi aineistosta saadut tulokset. Ne esitellään tässä luvussa, eritellen neljä eri diskurssia omaan alalukuunsa. Sen jälkeen käydään erikseen läpi johtajien uupumiseen liittyvät diskurssit sekä niiden välille syntyneet paradoksit.

## 5.1 Kokonaiskuva

Uupumukseen reagoiminen on hyvin vaihtelevaa. Aineistoa tutkittaessa ero on hyvin selkeä, kun samana vuonna julkaistut tekstit omaavat toisistaan täysin erilaisen lähestymistavan työuupumukseen. Reaktiot vaihtelevat humoristisesta säälivään ja hyvin positiivisesta äärimmäisen negatiiviseen. Kokonaisuudessaan suhtautuminen oli melko neutraalia, eikä äärimmäisiä näkökulmia uupumiseen ollut havaittavissa joka julkaisussa. Työuupumuksen uskottavuus hyvinvointia haittaavana, aitona työelämän ongelmana näyttää kuitenkin kasvavan ajan kuluessa. Uudemmissa artikkeleissa tunnistetaankin hieman paremmin aiheen monimutkaisuus sekä monet eri näkökulmat. On kuitenkin otettava huomioon se, että erinäisiä yksittäistapauksia löytyy aineistosta kautta linjan. Uudemmissa artikkeleissa on nähtävissä ajoittain vähättelyä, ja vanhemmissa se saatetaan ottaa vakavasti. Kuitenkin kokonaisuudessaan aineistossa on nähtävissä lineaarinen muutos diskursseissa vuosien varrella.

### 5.1.1 Hakusanat

Kun verrataan kahta tutkimuksessa käytettyä hakusanaa, on käsitteellä ”uupumus” keskustelun lisääntyminen selkeämpää. Aineiston alkuvuosina hakusanalla uupumus saattoi olla, että työuupumukselle ei tullut yhtään osunaa (esimerkkinä vuosi 2011) tai niitä tuli vain muutama. Sen sijaan vuodesta 2017 asti julkaisuja tehtiin keskimäärin noin kymmenen joka vuosi (ks. Kaavio 2). Vaikka lisääntyminen on huomattavaa molemmilla hakusanoilla, hakusanalla ”burnout” on aineiston alusta asti löytynyt enemmän tuloksia. Tämä saattaa selittyä sillä, että käsite burnout mainitaan nimellisesti monissa eri yhteyksissä silloinkin, kun sitä ei käsitellä ilmiönä.

*B170: Kuluttajakansalaisesta kuoriutuu elämäntapakansalainen, joka rakentaa minuuttaan ruokavalion, henkistymisen ja kontrolloin edes itseäni kun en muuta voi - ajattelun kautta. Lifestylelehtien perustarina kertoo burnoutin kautta uudelleen syntyneistä life coacheista ja joogaohjaajista.*

*B148 Pelkään burnoutia, sillä levon ja rasituksen suhde on nyt pielessä.*

*B149 Päätin, että puserran täysillä, vaikka olin välillä burnoutin partaalla.*

Burnoutin käsite voi olla humoristinen tai kuvaava heitto, joka ei toisaalta millään tavalla liity työuupumukseen. Käsitteellä voidaan viitata hetkelliseen esimerkiksi väsymykseen, laiskaan sukupolveen tai vain rankkaan työpäivään. Käsite yhdistetään näissä tapauksissa huolettomaan suhtautumiseen, sekä siihen, että se on yleisesti käytetty. Näissä tapauksissa on kuitenkin vaikea ottaa selvää kommentin todellisesta sävystä, jos burnout on mainittu vain yksittäin muun asian yhteydessä. Esimerkiksi työn kiireellisyydestä ja hektisyydestä voidaan kertoa esimerkiksi fraasein 'burnoutin partaalla' tai 'olla ihan burnoutissa'. Tällaiset lausahdukset harvoin kuvaavat itse ilmiötä työuupumuksesta, vaan ovat yksinkertaisesti kielikuvia ja tarkoitettu humoristisiksi taikka puhekielisiksi.

*B18: Työelämässä kuljen veitsen terällä burnoutin suhteen.*

Tällaiset lausahdukset vääristävät aineistoa, sillä kaikki haussa esille tulleet julkaisut eivät käsittele työuupumusta, vaikka hetkellisesti aiheita sivuavatkin. Vaikka artikkelissa puhuttaisiinkin esimerkiksi mielenterveysongelmista, työterveydestä tai jaksamisesta ja tutkimuksessa käsiteltäviä käsitteitä käytettäisiin, sillä ei välttämättä ole aidosti paljonkaan tekemistä aiheen kanssa. Burnout sidotaan vahvasti työelämään ja uupumisdiskurssi on tullut vahvasti osaksi sitä, vaikka itse uupumista ei koskaan tapahtuisikaan. Se on merkittävänä osana arkista keskustelua ja koska uupumista on yhäkin vaikeaa määritellä tarkasti, se häilyy mielenterveysdiskursseissa, työelämädiskursseissa mutta toisaalta myös arkisissa diskursseissa väsymyksestä, vaatimuksista ja jokapäiväisistä rutiineista. Uupumisen diskurssit kuuluvat olennaisena osana näihin keskusteluihin, sillä liiallinen kuormittuminen vaikuttaa voimakkaasti monilla, ellei kaikilla, elämän osa-alueilla. Diskursseista puuttuu kuitenkin tietoa uupumisesta, sen vaikutuksista ja oireistosta, sillä tällä hetkellä burnout nähdään erillisenä osana diskursseista sen sijaan, että se olisi olennainen diskurssi muiden sisällä.

Tällöin nämä artikkelit näyttäytyvät aineistossa, vaikka työuupumusta ei käsitellä sivuhuomautusta enempää. Nämä artikkelit kuitenkin jätettiin

aineistoon, sillä ne ovat osa sitä keskustelua, mitä työuupumuksesta käydään. Lisäksi ne muokkaavat työuupumisen diskursseja, vaikkakin vain pienissä määrin. Burnout herätti käsitteenä paljon keskustelua, jossa uupumus nähdään arkisena osana työelämää taikka nykymaailman trendinä, johon ihmiset ottavat osaa sen ajankohtaisuuden vuoksi. Tämä näkökulma erosi voimakkaasti hakusanalla 'uupumus' esille tulleista julkaisuista. Tällä käsitteellä työuupumus sai uskottavan, hyvinvointiin vaikuttavan näkökulman, siinä missä hakusana 'burnout' toi esiin vähätteleviä näkökulmia. Hakusanat erottivat tällöin vähätteleviä diskursseja toisen hakusanan alle ja muutosdiskurssin sisältäviä julkaisuja toisen alle. Tämä kertoo siitä kielestä, jolla työuupumusta kuvataan vähättelevissä diskursseissa ja toisaalta niistä käsitteistä, joilla se saa uskottavuutta.

On selkeää, että keskustelu lisääntyy vuosien kuluessa käytettäessä molempia hakusanoja, mutta puhuttaessa uupumisesta teksti on järjestelmällisen asiapitoista ja käsittelee aihetta hyvin monipuolisesti. Sen sijaan sana 'burnout' on trendikkäämpi ja puhekielisempi, jolloin sitä on ehkä helpompi käyttää epävirallisemmissa yhteyksissä. Tämä epävirallisempi käyttö antaa usein tilaa vähättelylle, joka on tyypillistä työuupumuksen ympärille rakentuville diskursseille. Vähättelevä sävy esiintyykin useimmiten teksteissä, joissa työuupumusta ei käsitellä hyvinvoinnin tai lääketieteen näkökulmasta vaan ennemmin kokemuserusteisesti.

### 5.1.2 Diskurssien muutos

Aineistoa kerätessä tulee selkeästi esille, miten paljon keskustelu uupumisen ympärillä on muuttunut ja lisääntynyt viime vuosina. Tuloksia löytyy myös monipuolisemmin vuosien kuluessa. Esimerkiksi siitä, miten työympäristö voi vaikuttaa uupumiseen sekä siitä, miten erilaisilla aloilla uupumiseen reagoidaan, löytyy paljon erilaisia artikkeleita. Yksilön ja organisaation vastuut linkittyivät yhä enemmän uudemmissa julkaisuissa, ja uupumiseen reagoi niin työyhteisö, työntekijä kuin työnantajakin.

*A47: Syksyllä Koivuranta palasi töihin. Kävi niin kuin työuupumustapauksissa usein: töissä odottivat vanhat ongelmat. --- hyvässä työpaikassa sallitaan voimavarojen vaihtelut, ajattelee (haastateltava). Näin uupunut uskaltaa palata, vaikka ei voi olla sataprosenttisesti mukana työssä.*

*A47: Työpaikan muuttuminen ei kuitenkaan yksin selätä työuupumusta – myös työntekijän on muututtava.*

Kun vuosia selaa taaksepäin, artikkelit harventuvat tasaisesti. Vanhemmissa hakutuloksissa näkyy selkeänä se, että niissä painotetaan sitä enemmän työntekijän omaa vastuuta uupumisesta, mitä vanhempia artikkeleita käsitellään. Näissä artikkeleissa on myös nähtävissä se näkökulma, että uupumista voidaan hoitaa niin sanotusti 'kotikonstein'. Tämä luo uupumisen vakavuudesta vähäisemmän kuvan kuin ne julkaisut, joissa vastuu uupumisesta jaetaan yksilön, organisaation ja joissain teksteissä jopa yhteiskunnan välillä. Vähättelevät kommentit, kuten seuraava sitaatti, ovat myös yleisempiä vanhemmissa julkaisuissa kuin uudemmissa.

*B158: Kukaan ei kiistä aitoja masennuksia tai loppuun palamisia, mutta niistä on tullut myös nuoti-ilmioitä.*

On yleistä uupumisdiskurssille kokonaisuudessaan, että siitä puhuttaessa pyritään erottamaan ne, jotka uupuvat ja ovat heikompia, sekä ne, jotka ovat vahvempia, eivätkä uuvu. Tämä vastakkainasettelu luo vihamielisyyttä niitä kohtaan, jotka toivovat työelämässä muutosta uupumiseen liittyen ja haluavat vähentää uupumiseen johtavia tekijöitä.

*B158: Ymmärtäväinen lääkäri X sanoo, että toiset on tehty heikommista aineksista kuin toiset. Työterveyslääkäri Y myöntää, että sairaudet koetaan niin eri tavoin: "Toiset ovat ihan kuin kuolevia kanoja, toiset eivät meinaa millään lähteä kotiin sairastamaan."*

*A59: Meitä huvittaa, kun joku uusi artisti saa kahden vuoden keikkailun jälkeen burniksen. Me olemme tehneet tätä työtä rankimman kaavan mukaan, eikä uupuminen ole lähelläkään.*

Aineiston perusteella vaikuttaa kokonaisuudessaan kuitenkin siltä, että uupumiseen liittyvät diskurssit ovat kehittyneet Helsingin Sanomissa vuosien varrella huomattavasti laajempaan suuntaan. Uudemmissa julkaisuissa ei ole enää yhtä vahvasti kyse siitä, miten yksilö itse hoitaa uupumisen oireet ja miten hyvin hän pystyy niitä käsittelemään, vaan uupuminen nähdään kokonaisvaltaisempana, koko työyhteisöä koskevana ilmiönä. Etenkin hakusanalla 'uupuminen' keskustelu on rikasta ja laaja-alaista, siinä missä hakusana 'burnout' keskittyy tiukemmin yksilön näkökulmaan ja tehokkuusdiskursseihin, vaikka senkin näkökulma laajenee vuosien saatossa. Artikkeleita on kirjoitettu siitä, miten työyhteisö voi kohdata uupuneen, kun tämä palaa töihin, ja toisaalta siitä, miten uupuminen otetaan huomioon valtakunnallisesti. On löydettävissä yhä enemmän artikkeleita itse ilmiöstä ja siitä, miten se näyttää eri näkökulmista. Toisaalta myös yksilöiden näkökulmasta kirjoitetut tekstit kääntyvät myös monipuolisemmiksi.

Diskursseissa näkyy lisäksi selkeänä se, että uupumisesta tiedetään yhä enemmän. Useassa artikkelissa oireita kuvataan yksityiskohtaisesti ja kattavasti suhteessa artikkelien kokoon. Ohjeita uupumisen hallintaan annetaan kasvavissa määrin asiantuntijoiden haastattelujen pohjalta niin kutsuttujen 'kotikonstien' sijasta. Vanhemmissa julkaisuissa uupumisen monitahoinen ja monimutkainen luonne, ei kuitenkaan vahvasti näy. Se luokitellaan miltei yhden tekijän aiheuttamaksi taikka parantamaksi, ja näitä yksittäisiä tekijöitä yritetään metsästä miltei yksinomaan ihmisen omista valinnoista ja luonteesta. Uupumista käsitellään tällöin yhtenä tiettyjen, selkeiden tekijöiden summana, eikä sillä useinkaan huomata olevan sen hyvin yksilöllisiä ja monimutkaisia piirteitä. Oireita osataan kuitenkin käsitellä aineiston edetessä yhä asiantuntevammin ja ne otetaan myös vakavammin aineiston loppupuolella verrattuna alkupuoliskoon. Vanhempien artikkelien vähättelevä ja paikoin jopa uupunutta pilkkaava luonne kieli siitä, ettei aiheesta aiemmin tiedetty paljon eikä sitä ymmärretty kattavasti. Tämä vähensi merkittävästi aiheen uskottavuutta ja merkitystä. Uudemmissa artikkeleissa huomataan, että uupuminen vaikuttaa yhteiskunnassa monilla eri tavoilla. Siinä missä esimerkiksi vapaa-ajan ja työn erottaminen on välttämätöntä yhdelle, ei se välttämättä toimi lainkaan toiselle, mutta uupuminen ja sen oireet on silti tiedostettu. Keskustelua käydään esimerkiksi nelipäiväisestä työviikosta ja jokaisen yksilöllisestä urapolusta. Uudemmissa artikkeleissa peräänkuulutetaan vähättelydiskurssien purkamista ja keskustelun avaamista niin, että työntekijät pystyisivät hakemaan apua uupumukseen ja jaksamisen ongelmiin matalalla kynnyksellä ja reagoimaan oireisiin mahdollisimman nopeasti.

Vaikka julkaisuajankohta vaikuttaa selkeästi siihen, millaisia diskurssit ovat, on muutos kuitenkin hidas ja vaiheittainen. Keskustelun lisääntyminen näkyy tuloksissa hyvin selkeänä, mutta se ei kuitenkaan poista täysin negatiivisia asenteita eikä väärää tietoa. Vaikka väärän tiedon määrä vähenee julkaisuajankohtien lähentyessä, on viimeisimmissäkin artikkeleissa löydettävissä kärjistettyjen asenteiden värittämiä tekstejä. Näistä seikoista voidaan päätellä, että vaikka uupumisen diskurssit elävät ja kehittyvät kokonaisuudessaan lineaarisesti, niiden kehityskulku ei kuitenkaan ole näin yksinkertainen ja selkeä.

Kokonaisuudessaan suhtautuminen uupumiseen ja siihen liittyviin aihealueisiin on asiantuntevaa ja voipunutta kannustavaa. Uutisartikkelit ja muut faktapohjaiset tekstit lähestyvät aihetta tieteellisestä näkökulmasta ja pyrkivät ottamaan huomioon aiheeseen liittyvät erilaiset näkökulmat. Tämä näkyi etenkin hakusanalla 'uupuminen'. Suhtautuminen voi kuitenkin olla etenkin haastatteluissa melko vaihtelevaa, kun kirjoitustyyli on vapaampi. Tämä oli esillä teksteissä, jotka löytyivät hakusanalla 'burnout'. Näissä

artikkeleissa on nähtävissä joitain toistuvia teemoja, ja joissain tapauksissa asioista puhutaan melko räikeään, provosoivaan sävyyn. Työuupumus herätti selkeästi voimakkaita tunteita niin artikkelien kirjoittajissa kuin haastateltavissakin, ja tunteet välittyvät muodostuvissa diskursseissa. Burnoutia käsittelevissä jutuissa esimerkiksi haastateltavilla vaihtelee välinpitämätön ja melko vähättelevä, todella vakava tai varoittava asenne omaa burnout-kokemusta kohtaan. Uupumus on usein myös päässyt hyvin vakavaan pisteeseen, ennen kuin siihen on reagoitu, mikä saattaa lisätä tunteiden voimakkuutta. Toisissa teksteissä korostetaan sitä kärsimystä ja tuskaa, minkä uupumus aiheuttaa, kun taas toisissa se sivuutetaan vain yhtenä elämänvaiheena tai kokemuksena. Uupumisen diskurssit olivat vaihtelevia ja monitahoisia, ja niissä nousi esille ihmisten sekä uupumisen ilmiön yksilöllisyys. Aineistossa oli kuitenkin esillä joitakin diskursseja, jotka näkyivät selkeinä vuosien läpi. Nämä diskurssit on esitelty seuraavassa luvussa, jolloin myös eritellään niiden merkitys uupumisdiskurssien osina.

## 5.2 Tutkimuksessa löydetyt diskurssit

Tutkimuksen aineistossa tuli esille neljä eri diskurssia: tehokkuus-, vähättely-, sankari- ja muutosdiskurssi. Oli selkeää, että kolme ensimmäistä diskurssia, tehokkuus-, vähättely- ja sankaridiskurssit omasivat samankaltaisia piirteitä toistensa kanssa, kun taas muutosdiskurssi oli piirteiltään huomattavasti erilainen. Kolme ensimmäistä kohtasivat uupumuksen esteenä, joka tuli työelämän tielle. Sitä ei kuitenkaan pidetty vakavana, tai vähättely- ja tehokkuusdiskurssien tapauksessa myöskään uskottavana. Sen sijaan nämä diskurssit näkivät uupumuksen heikkoutena, jota tehokas ja vahva ihminen ei koe. Uupuminen saattoi näissä diskursseissa olla jopa häpeällinen, pilkkaa ansaitseva tila. Sankaridiskursseissa olikin tyypillistä, että uupumisen kokemus koetettiin erottaa omalla kohdalla muista, toisenlaista uupumusta kokevista ihmisistä. Muutosdiskurssi korosti muista diskursseista poiketen hyvinvointia. Juuri hyvinvointi nähtiin arvokkaana, siinä missä aiemmissa diskursseissa arvostettiin korkeammalle tehokkuutta. Muutosdiskurssissa myös pyrittiin purkamaan vähättelyä ja häpeää, joita uupumuksen ympärillä on.

Nämä neljä diskurssia esitellään Taulukoissa 2 ja 3 tarkemmin. Niitä on tarkasteltu vertaamalla diskurssien piirteitä kahden eri osa-alueen kautta. Ensimmäinen vertaa johdon ja työntekijöiden näkökulmista rakennettujen diskurssien eroja. Toisessa osa-alueessa pyritään huomioimaan erot yhteisö- ja yksilönäkökulmien välillä. Taulukot erottelevat diskurssit näiden osa-alueiden

kautta, ja esittelevät diskurssien pääpiirteet. Alla olevissa alaluvuissa nämä diskurssit esitellään lähemmin ja taulukkojen vertailua tarkastellaan syvemmin.

### 5.2.1 Tehokkuusdiskurssi

Tehokkuusdiskurssista puhutaan tutkimuksessa silloin, kun viitataan tehokkuutta ja suorituskeskeisyyttä painottavaan arvomaailmaan ja niitä tavoitteleviin käytänteisiin. Uupumus on tällöin vähemmän tärkeää kuin tehokkuuden ylläpito, ja työsuorituksia korostetaan hyvinvointia tärkeämpinä.

*B173: (Haastateltava) sanoo olevansa "tosimies", joka ei pikkuvaivoista valita. Hän sai oireita ja työuupumus-diagnoosin, mutta työtahti säilyi.*

*B64: Siis jonkun kolmen vuoden jälkeen burnis. Pitäisi nyt vähän edes yrittää. Kokeilkaa nyt edes kymmenen vuotta ja katsotaan sitten.*

Tehokkuus on vahva arvo, joka voi vaikuttaa työhyvinvointiin merkittävästi osana organisaatiokulttuuria (Watts, 2013). Tehokkuutta ja suorituskeskeisyyttä harvoin mainitaan aineistossa suoraan, mutta ne ovat selkeitä tavoitteita, joita etsitään esimerkiksi vähättely- ja sankaridiskursseissa. Useissa tapauksissa tehokkuusdiskurssi on tällöin näkymätön, ja siihen viitataan epäsuorasti. Joissain tapauksissa tämä tehokkuusdiskurssi ja sen luomat vaatimukset oli tiedostettu aineistossa.

*A36: Siitä johtuva väsymys on kulttuurissamme enemmän tai vähemmän kollektiivisesti hyväksytty tila, jopa arvo. --- Jos sinulla ei ole kiire, et ole mitään. Tässä harhassa elämme me kaikki.*

Diskursseissa käy ilmi tunne siitä, että organisaatioissa vallitseva kulttuuri painostaa koviin suorituksiin silloinkin, kun resurssit tai voimavarat eivät niihin riitä. Tämä tukee Tikkamäen (2006) teorioita siitä, miten resurssien ja vaatimusten epätasapainotila voi aiheuttaa liiallista kuormitusta. Organisaatiolla on tästä vahva vastuu, ja työntekijän sekä organisaation yhteistyö tasapainon saavuttamiseksi on tärkeää. (Tikkamäki 2006.) Liiallisen kuormituksen pitkittyessä uupumisen riski kasvaa, mutta tilanteen muuttaminen on vaikeaa sen vallitessa toisaalta koko työyhteisössä, mutta myös laajemmassa mittakaavassa koko työelämässä.

Kuormitustekijöiden yksilöllisyys tekee myös tilanteen hallitsemisesta haastavaa, sillä siihen tulisi saada yksilöllistä tukea ja ymmärrystä. Myös yksityiselämän huolet ja yksilölliset elämäntilanteet vaikeuttavat uupumisen hallintaa. Tehokkuusdiskurssi on tässä mielessä hyvinkin vahvasti esillä

puhuttaessa työntekijöiden uupumisesta. Se korostaa pärjäämistä ja selviytymistä, kannustaen yksilöä pitämään itsestään yksilöllisesti huolta. Nämä diskurssit kuitenkin eroavat johtajien uupumista käsittelevistä tehokkuusdiskursseista siten, että ne tiedostavat jo aineiston loppupuolella hyvinkin vahvasti ympäristön vaikutuksen uupumiseen ja hakevat tasapainoa yksilön ja ympäristön vastuun välillä. Tehokkuutta haetaan hyvinvoinnin ja tasapainoisen elämän kautta, ei sen uhraamisen ja työn ihannoinnin kautta. Sen sijaan tehokkuusdiskurssit johdon näkökulmasta katsottuna ihannoivat työsuorituksen eteen tehtyjä uhrauksia.

*A9: Hän sanoo tehneensä kymmenen vuoden ajan keskimäärin seitsemänä päivänä viikossa kymmenen tuntia päivässä töitä. Siis 70 tunnin työviikkoja. Kesälomaa ei ole ollut moneen vuoteen.*

Työntekijöiden tehokkuusdiskurssissa yhdistetään yksilön, organisaation ja yhteiskunnan vastuu siitä, miten uupuminen on yleistynyt ja miten sitä kyetään hallitsemaan. Siitä puuttuu se häpeä, joka vahvasti hallitsee johtajien uupumiskurssia. Johtajien uupumista käsittelevä tehokkuusdiskurssi on tästä vielä kaukana jäljessä, sillä se ei tunnista ympäristön tai yhteiskunnan vastuuta uupumisesta, mikä taas on työntekijöiden näkökulmassa tyypillistä.

*A22: Esimiestyö on todella merkittävässä roolissa: kuinka työ on organisoitu, miten ongelmatilanteet ratkaistaan, huomataanko ongelmatilanteet ajoissa. Tärkeitä ovat myös esimerkiksi työyhteisön toimivuus, arvostuksen tunne ja se, osaako työnsä ja tunteeko tavoitteet.*

Toinen tuloksissa vahvasti esille tuotu, uupumista edistävä tekijä on se, ettei yksilö ole osannut sanoa ei. Tässä suhteessa tunnistetaan vahvasti yksilön oma panos siihen, että uupuminen on kehittynyt ja kuormittuminen on päässyt liialliseksi. Hän on ylittänyt voimavaran ja niiden kasvattaminen vaatisi radikaaleja muutoksia. Resursseja ei olla osattu arvioida oikein tai lähijohtajan pyynnöstä on ollut liian vaikeaa kieltäytyä. Tällöin tehokkuusdiskurssien sekä voimavarojen välillä näyttäisi olevan yhteys. Mikäli työnteossa pusketaan jatkuvasti yhä parempiin suorituksiin välittämättä omien voimavarojen rajoista, nämä rajat voivat hämärtyä ja niitä on vaikea tunnistaa. Tehokkuusdiskurssi muodostaa tässä suhteessa yhteyksiä johtajan vastuun ja yksilön vastuun välille. Toisaalta diskurssissa huomioidaan, että jokainen voi parhaiten pitää huolta omista rajoistaan, mutta on toisaalta tärkeää, että organisaatiokulttuuri ja arvot ovat olennainen osa tätä diskurssia. Rajojen asettaminen voi muodostua vaikeaksi, jos johto tai organisaatiokulttuuri ei tunnista niiden tärkeyttä. Tällöin diskurssi kääntyy työyhteisössä ja sitä myöten



yksilössä tehokkuusdiskurssin kaltaiseksi, suorittamista korostavaksi. Haastateltavien korostamat näkökulmat ja heidän arvostamansa asiat osoittavat myös, että tällaiseen käytökseen kannustetaan yritysten organisaatiokulttuurissa, mikä on tehnyt ongelmaan puuttumisen heidän osaltaan vaikeaksi. Tehokkuusdiskurssi näkyy tällöin olennaisena osana uupumisen diskursseja.

Tämä huomio on mielenkiintoinen ottaen huomioon tuloksissa näkyvät johtajien näkökulmat, jotka ottavat esiin samankaltaisia asioita kuin työntekijät. He eivät kuitenkaan tunnista näiden tekijöiden lähtökohtia, vaan vahvistavat ennemminkin tehokkuusdiskurssia, joka nousee uupumisen diskursseissa vahvimaksi. Tämä näkökulma käydään tarkemmin läpi myöhemmässä alaluvussa, joka käsittelee uupumisen diskursseja johtajan näkökulmasta sekä niitä paradokseja, joita uupumisen diskursseissa esiintyy johtajien näkökulmassa.

### 5.2.2 Vähättelydiskurssi

Vähättelydiskurssi tarkoittaa uupumuksen vakavuuden vähättelyä ja pyrkimystä saada se näyttämään heikkoudelta. Vähättelydiskurssille oli tyypillistä häpeä uupumisen ympärillä sekä se, että uupuminen pyrittiin erottamaan toisissa ihmisissä, ei itsessä, tapahtuvaksi ilmiöksi. Uupuminen nähdään tässä diskurssissa häpeällisenä, laiskuuden ilmentymänä tai heikkouden osoituksena. Se saatetaan yhdistää esimerkiksi turhautumiseen tai tylsistymiseen, jolloin sen uskottavuus vähenee arkea haittaavana tilana.

*B158: "Paljon on lievää pahoinvointia ja ketutusta. Odotukset ovat epärealistiset siitä, mitä työ on. Melkein kaikkiin hommiin kuuluu ikäviä työtehtäviä. Sietokyky on alentunut." Yleiset sairauslomien syyt voi tyypistää listaksi: vitutus, kusetus, kiusaus, loukkaus, pettymys, uupumus, masennus.*

Vähättelydiskurssi on suurimman muutoksen läpikäynyt kaikista tutkimuksessa esille tulleista diskursseista. Esimerkiksi vuonna 2012 rakastumisen käyttäminen syynä sairaslomaan on esitetty pilkallisesti ja vähätellen, kun taas vuonna 2020 rakastuminen ja parisuhteen kuohahtelu on todettu mahdolliseksi syyksi uupumiselle. Sama tapahtui ikävän työnantajan kohdalla – ongelmaa pilkataan vuonna 2012, mutta myöhemmin sen vakavuus tiedostetaan. Nämä tapaukset ovat esimerkkejä siitä, miten vähättelydiskurssi kääntyi päinvastaiseksi aineiston alkupuolella esiintyvistä diskursseista. Aineiston loppupuolella vähättelydiskurssi tunnistettiin laajalti haitalliseksi, ja

sitä pyrittiin tietoisesti purkamaan. Vähättelydiskurssin purkaminen oli merkittävä diskurssi, joka linkittyi muutosdiskurssin kanssa.

Vähättelydiskurssi on osittain hyvin vahva ja kärjistetty silloin, kun sen haitallisuutta ei tiedosteta. Uupumisen kohtaaminen heikkoutena ja häpeänä on rivien välissä havaittavissa, mutta siitä löytyy myös suoria viittauksia. Uupuminen pyritään hyvittämään sen "voittamisella" eli työtahdin kiristämisellä tai oman vahvuuden todistamisella. Vähättely voi saada myös luokittelevia piirteitä. Sukupuolen, iän ja ammattikunnan perusteella tehty jako niihin, jotka uupuvat ja niihin, jotka eivät, tehdään ohimennen ja sivulauseissa, etenkin 'burnout' käsitteen kohdalla. Hyvänä esimerkkinä toimii vuonna 2012 julkaistu kuukausiliite sairaslomista. Se vahvistaa voimakkaasti vähättelydiskurssia sekä kyseenalaistaa uupumisen ja sen seurauksien vakavuutta. Esimerkiksi laiskuus oli kantava teema, jolla perusteltiin uupujan asennetta. Työnantaja saattoi myös toimia portinvartijana sille, mikä on 'oikeaa uupumista', ja mikä ainoastaan laiskuutta.

*B158: Työnantaja tietää myös, että on äärivaikeaa kieltäytyä maksamasta palkkaa, jos työntekijällä on lääkärintodistus.*

*B158: Tutkijoilta ei tule (työnantajalle) erityistä tukea: riski joutua yli kolmenpäivän sairauslomalle ei johdu huonoista elämäntavoista vaan työelämän ongelmista.*

*B158: "Työuupumuksesta saa saikkua, mutta ei palkkaa. Lääkärit usein tekevät niin, että he kirjoittavat masennuksen ja unihäiriöt lisädiagnoosina."*

Nämä kommentit vahvistavat Kinnusen (2008) esittämää ilmiötä siitä, että työuupumuksella ei ole sairausluokitusta, vaan sen diagnosoimisessa käytetään sen aiheuttamia oireita, kuten masennusta tai unihäiriöitä. Tässä diskurssin osassa mielenterveyden stigma oli lisäksi kärjistetyksi esillä, ja vahvistaa Viertiön (2017) tutkimusta siitä, miten mielenterveyden ongelmat nähdään työelämässä. Mielenterveyden ongelmia saatetaan esimerkiksi vähätellä siksi, että niistä kärsivä ihminen ei sovi sairaudesta muodostettuihin käsityksiin. (Viertiö 2017.)

*B158: Ihminen voi kuvata lääkärille, että hän on täysin toivoton ja itkuinen. Vaikean masennuksen kriteerit eivät täyty, jos hän juttelee iloisesti sosiaalisissa tilanteissa.*

*B158: "Pelkkä suuttumus ei ole sairaus." Eikä aiheuta akuuttia stressireaktiota. Se kehittyy, jos vaikka joutuu onnettomuuden tai rikoksen uhriksi, jos lähipiirissä on monta kuolemantapausta tai koti palaa. Oireiden pitäisi kadota muutamassa tunnissa tai päivässä.*

Sukupuolten välillä nähtiin myös merkittävä ero siinä, kuka kestää työelämää ja kuka uupuu. Tällöin luotiin määritelmiä sille, kuka on 'ansainnut' uupua, ja kenen uupuminen on heikkoutta.

*B158: "Todistettavasti sukupuolten välillä ei tässä ole eroja, mutta naisilla on paljon enemmän sairauspoissaoloja kuin miehillä. Naisten poissaoloja eivät selitä lastenhoito tai kotityöt, mutta Suomessa on merkittävästi sairauspoissaoloja raskauksiin liittyen. Naiset hakeutuvat yhä useammin saikulle jo varhain ennen kuin raskaus edellyttää, vaikka työt ovat muuttuneet kevyemmiksi."*

Tämä noudattelee Heikkisen (2016) ja Lämsän (2014) tulkintoja siitä, mitä naisilta odotetaan työelämässä. Heille on tyypillistä, että perhe- ja työelämän tasapainottelun tuoma kuormitus on odotettua, eikä siitä tulisi niin kutsutusti valittaa. Toisaalta aineistossa nähtiin myös miehiin ja miesjohtajiin kohdistettuja odotuksia siitä, mitä on olla hyväksyttävä mies työelämässä.

*B173: (Haastateltava) sanoo olevansa "tosimies", joka ei pikkuvaivoista valita. Hän sai oireita ja työuupumus-diagnoosin, mutta työtahti säilyi.*

Sukupuolen voidaan tällöin nähdä vaikuttavan voimakkaasti siihen, millä tavalla uupuminen nähtiin ja millaisia diskursseja siitä muodostettiin. Yhdistävänä tekijänä todettiin häpeä heikkoudesta, jota uupumus ihmisessä osoitti.

### 5.2.3 Sankaridiskurssi

Sankaridiskurssilla tarkoitetaan uupumisen kohtelua kuin haasteena, jonka vahva ihminen suorittaa leikiten. Työuupumus nähdään ikään kuin jatkumona menestykselle, jota ei tule, ellei ole uhrannut hyvinvointiaan jossain määrin matkan varrella. Huippusuoritus saavutetaan, mikäli rajoja hyvinvoinnin ympäriltä rikotaan äärimmilleen, eikä uupumista tule tai sitä ei tunnusteta tapahtuneen.

*A8: Työpäivät venyvät kymmentuntisiksi, ja työtehtäviä valuu viikonloppuihin. --- Sanomattakin on selvää, että stressiä on ollut. Siitä huolimatta hän ei ole koskaan kokenut työuupumusta.*

Uupuminen nähdään taitolajina, eikä sankaridiskurssissa tällöin huomioida organisaation rakenteiden, työyhteisön tai olosuhteiden vaikutusta. Se onkin vahvempi yksilönäkökulman diskursseissa kuin yhteisönäkökulman diskursseissa.

A9: *Nykyisin puhutaan paljon työuupumuksesta. Itse olen kiinnostunut biohakeroinnista ja siitä, miten se vaikuttaa omaan energiatasooni. Pitää ymmärtää, miten voi ylläpitää omaa fyysistä ja henkistä hyvinvointia” (haastateltava) sanoo.*

A9: *”Ei se ole mitään supersuorittamista, vaan ihmistyyppi. Tämä vaatii itsekuria. Kärsiikö vai nauttiiko sellaisesta, on kiinni omasta asenteesta” (haastateltava) kommentoi.*

A36: *Romahdus antaa uskomattoman mahdollisuuden kasvaa ihmisenä.*

Toisaalta toinen ääripää on menestyksen menettäminen ja uupumukseen sairastuminen. Tämä nähdään häpeällisenä epäonnistumisena, jota voidaan mitata yhteiskunnallisen statuksen avulla. Näille diskursseille on tyypillistä, että niissä toimivista yksilöistä lähdetään rakentamaan poikkeuksellista yksittäistapausta, jotta muiden kokema uupuminen voidaan eristää itsestä ja oma uupuminen nähdä 'ansaittuna' poikkeuksellisen kuormittavan tilanteen jälkeen. Yksi konkreettinen esimerkki tuloksissa on uupuneen kuvaaminen 'superyksilönä', jonka putoaminen kelkasta on tragedia tai murhenäytelmä, ei niinkään tapaus uupumisesta.

*B173: Sadan tonnin vuosituloilta on pudottu vaimon tulojen varaan tai puuhailuun "säälityöpaikassa". --- Superyksilön romahtaessa jää yhteiskunnalta saamatta paljon verotuloja, hän huomauttaa.*

Tämä erottaa tapauksen muusta yhteisöstä, ja tällöin estää diskurssin syntymisen uupumiseen johtavista tekijöistä ja sen seurauksista. Koska tapaus oli erityinen ja poikkeuksellinen, sen ei oleteta kertovan mitään uupumisesta työpaikalla tai työyhteisössä. Omaa tehokkuutta pyritään sen sijaan ottamaan etualalle, ja mikäli uupuminen on jo tapahtunut, korostetaan sitä edeltänyttä tehokkuutta sekä sitä, miten uupuminen on niin kutsutusti "ansaittu" kovalla työllä ja riittävällä suorituskyvyllä. Sankaridiskurssi pyrkiikin tunnistamaan ne seikat, jotka tekevät uupumisesta hyväksyttävää, ei niinkään uupumista itseään. Se esiintyy lisäksi vahvasti yhdessä tehokkuusdiskurssin kanssa, ja voidaan sanoa, että sankaridiskurssia ei esiinny vahvasti ilman tehokkuusdiskurssia.

Luodakseen muutosta olisi myös myönnettävä vaikeudet, joita työelämässä voi omalla kohdalla olla, ja tämä saattaa tuoda häpeän ja syyllisyyden tunteita. On helpompaa luoda itsestään vahvaa, tehokasta ja kestävää kuvaa, ja toisaalta se saa myös oman suorituksen näyttämään paremmalta. Tämä korostuu diskursseissa johtajien näkökulmasta. Sankaridiskurssille on tällöin tyypillistä, että uupumus on kehittynyt hyvin vakavaksi, ennen kuin siihen reagoidaan.

Koko aineistossa oli nähtävillä uskottavuuden puute niissä tapauksissa, kun uupumiseen ja sen ensioireisiin pyrittiin reagoimaan jo siinä vaiheessa, kun se ei vielä ollut saanut vakavia mittasuhteita.

*A24: Mutta se oli niin kiinnostavaa, että sitä vain teki. Ja totta kai ajattelin, etteivät tällaiset hyytymiset minua koske. Olen kuitenkin tottunut tekemään aina paljon töitä ja tiukoilla aikatauluilla.*

Tämän uupumuksen ansaitsemisen ristiriidat on esitetty oheisessa kuviossa, johon on koottu erinäisiä sankaridiskurssiin kuuluvia yksittäisiä poimintoja.

*Kuvio 2: Sankaridiskurssien kiertokulku*



Sankaridiskurssi korostaa uupumisen roolia menestyksen tuloksena, mutta tämä uupumisen käsittely ansiona tai tunnustusta ansaitsevana merkinä tehokkuudesta myös johtaa sen vähättelyyn. Uupumuksen kohtelu ansiona vähentää sen uskottavuutta, sillä uupujan uskotaan hakevan hyväksyntää menestykselleen raportoimalla burnoutista, joka kovasta työstä on seurannut. Aineistossa syntyi näin kiertävä sykli, joka vahvistaa itseään ja toisaalta sankari- ja vähättelydiskurssia.

## 5.2.4 Muutosdiskurssi

Muutosdiskurssilla tarkoitetaan niitä diskursseja, joissa uupumiseen liittyvät aihealueet nähdään huomionarvoisina ja joissa haetaan muutosta vallitseviin oloihin joko yksilö- tai yhteisötasolla. Muutosdiskurssi on tyypillinen niin yhteisönäkökulmassa kuin yksilönäkökulmassa, ja niiden lähtökohdissa on sekä samankaltaisuuksia että eroavaisuuksia. Yksilötasolla muutosdiskurssi on rajatumpi, sillä siinä ei tunnisteta organisaation tai työyhteisön vastuuta uupumisesta. Sen muutosdiskursseihin saatetaan myös liittää häpeää uupumisen ympärille. Sen sijaan yhteisötasolla muutosdiskursseille on tyypillistä, että sekä yksilön että organisaation vastuut yhdistetään ja uupumisesta ei tällöin myöskään syyllistetä uupujaa eikä yksittäisiä toimijoita.

*A47: Syksyllä Koivuranta palasi töihin. Kävi niin kuin työuupumustapauksissa usein: töissä odottivat vanhat ongelmat. --- hyvässä työpaikassa sallitaan voimavarojen vaihtelut, ajattelee (haastateltava). Näin uupunut uskaltaa palata, vaikka ei voi olla sataprosenttisesti mukana työssä.*

*A47: Työpaikan muuttuminen ei kuitenkaan yksin selitä työuupumusta – myös työntekijän on muututtava.*

Se nähdään kokonaisuutena, johon koko työelämä vaikuttaa. Lisäksi työyhteisön vastuun tunnistava diskurssi oli todennäköisempi hakemaan muutosta rakenteellisiin asioihin, kun taas yksilötasolla haettiin muutosta enemmän sellaisiin käytänteisiin ja vaatimuksiin, joita ihminen tekee itselleen.

*A22: (Haastateltava) on huomannut, että usein uupumisesta syytetään työntekijää itseään.*

*B20: (Haastateltava) toivoo, että teknisen ajattelun rinnalle nousisi yhä vahvemmin ihmisen psykologinen sekä systeeminen ymmärrys.*

Muutosdiskurssi on melko päinvastainen verrattuna sankari-, vähättely-, ja tehokkuusdiskurssien oletuksiin. Se näkee hyvinvoinnin työntekoa tärkeämpänä, kun taas muut diskurssit korostavat työntekoa tehokkuuden tärkeyttä. Tämän vuoksi näille diskursseille on tavallista, että niissä pyritään erottamaan oman hyvinvoinnin asettamat tarpeet ja se, miten työhyvinvointia rakennetaan. Tyypillinen muutosdiskurssi koski uupumisen rakenteellisia aiheuttajia, joihin ihmiset ovat turhautuneita.

*A3: Tietysti vahvinkin ihminen uupuu, jos organisaatiossa on rakenteellinen vika ja se vaatii työntekijältä enemmän työsuorituksia kuin antaa niihin tarvittavia resursseja.*

Toistuvasti mainitaan esimerkiksi se, että burnoutia ei määritellä sairaudeksi, mikä aiheuttaa ongelmia sairausloman myöntämisessä uupumistapauksissa. Myös muut uupumiseen liittyvät mielenterveysongelmat otettiin esille. Kokonaiskuvassa huomioitiin se, että uupumisen on saavutettava jo hyvin vakava, mielenterveyttä uhkaava taso, ennen kuin se tunnistetaan ja otetaan vakavasti.

*B20: Hyvä ja ymmärtävä johtaminen ei ole ihan pieni haaste. Työeläkevakuutusyhtiö Ilmarisen tiedotteen mukaan mielenterveyden häiriöiden perusteella myönnetty työkyvyttömyyseläkkeet olivat vuonna 2019 ensimmäistä kertaa suurin diagnoosiryhmä. Kasvua oli edellisvuodesta noin 20 prosenttia.*

Sairasloma myönnetään jonkin muun oireiston tai diagnoosin perusteella, kuten esimerkiksi uniongelmiin tai masennuksen kautta. Tämä näkyy koko aineistossa kautta linjan, ja se mainitaan säännöllisesti. Siihen kaivattiin muutosta ja vastauksia, jotta uupumistapauksien ei tarvitsisi yltää mielenterveysdiagnooseihin asti ollakseen uskottavia.

Muutosdiskursseihin kuului myös ennaltaehkäisyä korostava, hyvinvointia hakeva diskurssi, joka nimettiin hyvinvointidiskurssiksi. Se puuttuu valtaosin tai kokonaan löydetyistä uupumisen diskursseista. Jos uupumisen ehkäistystä puhutaan tai se mainitaan, on se enemmän uupumiseen reagoivaa kuin työelämän organisoimista uupumisen estäväksi tai työhyvinvoinnin optimoimista niin, että uupumiseen ei tarvitsisi reagoida. Ennaltaehkäisevän hyvinvointidiskurssin puuttuminen on yllättävää ottaen huomioon sen, että uupumisdiskurssissa usein tunnistetaan ja tiedostetaan työelämän tämänhetkinen toimimattomuus.

### **5.3 Johtajien uupumisen diskurssit**

Keskustelua yksinomaan johtajien uupumuksesta ei löydy paljon. Se keskustelu mikä käydään, on usein yksittäistapausten varassa. Työntekijöiden uupumuksen yhteydessä esille tulevat organisatoriset rakenteet, työyhteisö ja tuki eivät ole johdon diskursseissa esillä. Niiden sijaan johtajien vastuu työntekijöiden uupumisesta ja sen mahdollistavan organisaatiokulttuurin rakentamisesta nähdään varsinkin uudemmista artikkeleista olevan vahvasti esillä johtajien näkökulmassa. Johtajien uupumista koskevissa artikkeleissa ovat sen sijaan voimakkaasti esillä yksilön itsensä tekemät valinnat, niiden vaikutus niin työelämässä kuin yksityiselämässä ja ennen kaikkea se, millä tavoin uupumisen tapahtuessa siihen on reagoitu.

*B35: --- (Johtaja kertoo) että piti itseään rasituksen ja palautumisen välisen suhteen hallitsijana.*

*B135: Tiukkatahtisen viikon jälkeen (johtaja) ei silti näytä perjantai-iltapäivänä lainkaan uupuneelta. "Pelastukseni on se, etten ole helposti stressaantuvaa tyyppiä. Välillä tulee riittämättömyyden tunnetta, mutta se on eri asia."*

Uupumiseen odotetaan hyvää asennoitumista, sisua ja johtajamaista luonnetta. Johtajien ympärille rakentuvaa diskurssia hallitsee selkeimmin tehokkuusdiskurssi, jossa tehokkuuden, kaikkensa antamisen ja hyvän suorituskyvyn merkitys korostuu. Työntekijöiden näkökulmassa johtajat eivät ole osa työyhteisöä, vaan ennemmin työympäristöä ja siinä vallitsevia olosuhteita. Heidät nähdään uupumisesta erillisinä, jolloin uupumisia on helppoa käsitellä yksittäistapauksina. Johtajan rooli on hyvin vakiintunut, eikä hänen asemaansa helposti mietitä uupujan roolissa. On joissain tapauksissa myös nähtävissä, että keskustelussa usein oletetaan lukijan tietävän tekstissä puhuttavan nimenomaan työntekijöistä, ei johtajista, kun puhutaan työhyvinvoinnista ja uupumisesta yleisellä tasolla. Tekstissä ei erikseen kerrota puhuttavan työntekijöistä, mutta tämä tulee ilmi käsiteltävissä ratkaisuisissa, käytettävästä kielestä ja esimerkkitalanteista. Johtajan uupumisessa ei nähdä olevan kyse ilmapiiristä, organisaation rakenteista, työn vaatimuksista tai muista olosuhteista, toisin kuin työntekijöiden uupumisesta puhuttaessa. Heidän uupumisessaan on useammin kyse yksittäistapauksista.

Johtoasemassa olevat henkilöt käyttävät etenkin henkilökuivissa usein ilmauksia, jotka osoittavat, että he eivät yleensä uupuisi tai se ei olisi heille ominaista. He korostavat, että tämä on yksittäistapaus, jota ei olisi pitänyt tapahtua senkaltaiselle ihmiselle, kuka kyseessä oleva johtaja on. On vakuutettava kuulija siitä, että tämä ei liity yksilön luonteeseen eikä persoonaan, ja johtuu hänestä riippumattomista syistä. Toisin sanottuna on vakuutettava toinen siitä, että uupuminen ei ole johtajan syytä. Uupumista tapahtuu sen sijaan jollekin toiselle, heikommalle, josta johtaja haluaa ottaa selkeää etäisyyttä.

*B35: En ollut koskaan kuvitellut, että minuun voisi iskeä työuupumus.*

*B135: Jotkut väsyvät, toiset eivät.*

Uupumisesta on vain selvittävä, eikä sitä saa näyttää muille. Selviytymistarinoissa keskitytään vahvasti siihen, että kunhan jaksaa jatkaa ja ryhdistäytyy haasteiden edessä, voi selviytyä uupumisesta. Uupumisen voittaminen on luonnekysymys, ja johtajan luonteen omaava selviää. On myös lisättävä, että tämä tarkoittaa nimenomaan selviytymistä ilman avun tai tuen



pyytämistä ja mielellään myös kertomatta kenellekään muulle huonosta voinnista. Johtajalla on näin oltava määrittelemättömiä voimia, jotka uupumisen edessä osoittavat hänen ansaitsevan asemansa. Tämä ei ole ainoastaan johtajan itsensä asettama vaatimus, vaan muidenkin organisaatiotasojen yleisenä odotuksena on, että nämä vaatimukset kuuluvat luonnollisesti johtajan asemaan. Tämä noudattelee myös Heikkisen (2016) huomaamaa johtajuuden piirrettä hänen tutkimuksessaan. Johtajilta vaaditaan tiettyä luonteen kovuutta ja sitkeyttä, jota muussa työssä pidettäisiin kohtuuttomana. He voivat olla myös vailla tukiverkkoja työssä, jossa samassa asemassa olevia ei välttämättä ole monia muita. (Heikkinen 2016.)

Tämän diskurssin luomisessa on havaittavissa ristiriita. Johtajat tiedostavat rajat, joiden sisällä pysyminen on käytännössä mahdotonta uupumatta, ja kritisoivat näitä vaatimuksia. Samaan aikaan he kuitenkin vahvistavat tehokkuusdiskurssin ideaalit ja periaatteet. Niistä irtautuminen nähdään yhä häpeänä ja uupumisen myöntäminen heikkoutena. On tämän lisäksi tapauksia, joissa työuupumus tiedostettiin ja se kohdattiin, jolloin sen selättämisestä syntyy sankaritarina. Kyseessä on elämää mullistava kokemus, jossa tarvitaan mittavia romahduksia, aseman kyseenalaistamista ja seurauksia terveydelle, jotta voidaan todistaa uupumisen todella tapahtuneen, niin itselle kuin muille. Näiden tapahtumien jälkeen on myös nähtävissä sankaruuden korostamista. Uupuminen voitettiin oman vahvuuden ja pystyvyyden avulla, ja se pyritään näkemään enemmän positiivisessa valossa kuin näkemään sen negatiivisemmat seuraukset. Oli tämän lisäksi yksittäinen tapaus, jossa uupuminen kohdattiin positiivisena asiana, ei siksi, että se olisi todistanut johtajan vahvuuden, vaan enemmän siksi, että uupumisen jälkeen johtaja tiedosti sen taustat ja seuraukset, osaten auttaa ja ymmärtää myös alaisiaan paremmin.

*A47: Koen, että uupumus teki minusta paremman esimiehen.*

On nähtävissä, että joissain artikkeleissa näitä samoja näkökulmia laajennetaan koskettamaan myös johtajia, mutta se on selkeästi vähäisempää ja esiintyy usein osana muita, samankaltaisia aiheita. Johtajien uupuminen nähdään edelleen yksilön ongelmana, jonka yksilö itse ratkaisee, mutta on toisaalta myös yksilön omaa syytä. Tällöin ei tiedosteta organisaatio- ja yhteiskuntarakenteiden osuutta asiassa. Uupuminen pääsee tällöin melko pitkälle, ja sen ratkaisut ovat usein joko äärimmäisiä ja radikaaleja tai lyhytkestoisia ja riittämättömiä. Johtajien kohdalla korostetaan edelleen sitä, miten yksilön on itse pidettävä huolta omasta hyvinvoinnistaan. Johtajan odotetaan olevan kovaluonteinen ja hänen uupumisensa nähdään heikkoutena. Työlle asetetut vaatimukset voivat ulottua epäinhimillisiin mittoihin sillä oletuksella, että johtajan työn kuuluu

olla vaativaa ja raskasta. Tällöin odotukset voivat mennä äärimmäisyyksiin, mitä suorituskeskeinen organisaatiokulttuuri voi entisestään korostaa. Johtajat pyrkivät aineistossa luomaan kuvaa siitä, että työuupumus on luonnollinen seuraus kovasta työnteosta, jossa töitä on tehty antaen kaikkensa organisaatiolle. Toisin sanoen organisaation vaatimukset ja menestys asetetaan oman hyvinvoinnin edelle.

Etenkin henkilökuvissa ja henkilökuvauksissa yksilöiden mielipiteet tukevat tätä ajattelutapaa. Tämä näkyy myös uudemmissa artikkeleissa, vaikka muutoin keskustelu muuttuu yksilökeskeisemmästä vastuusta kohti työyhteisöllistä vastuuta. Julkaisuissa tiedostetaan työyhteisön ja koko organisaation osuus uupumisen torjumisessa, mutta tämä näkökulma ei kuitenkaan kosketa johtajia tai heitä käsitteleviä julkaisuja. Heidän kohdallaan keskustelu on samankaltaista kuin se yleisesti oli vuosina 2010-2016. Voidaan siis sanoa, että keskustelu johtajien uupumisesta laahaa useita vuosia muuta keskustelua jäljessä.

Vaikka organisaatiokulttuuri on koko organisaation kokonaisuuden luoma, on se vahvasti myös johtajien tekemä ja ylläpitämä. Johtaja voi vaikuttaa organisaatiokulttuuriin esimerkiksi organisaation toimintatapojen, säännösten, symboliikan ja muiden tekijöiden kautta, jotka vaikuttavat organisaatiossa vallitseviin arvoihin, asenteisiin ja normeihin. (Watts 2013.) Johtajat kuitenkin kärsivät organisaatioissa vallitsevasta suorituskykyä korostavasta kulttuurista, ja sen vaikutukset näkyvät myös heidän hyvinvoinnissaan. Aineistossa kuitenkin näkyy, että johtajat eivät tunnista yhteisön ja kulttuurin vaikutusta yhtä helposti kuin työntekijät, vaan ennemmin kieltävät sen kokonaan.

*A9: On talon viimeistelytyöt ja kaksi päiväkotikäistä lasta. Esikoinen oli vasta puolivuotias yrityksen perustamisen aikaan. "Jaksaminen on varmaan kaikista vähiten se syy (muutokselle)", (johtaja) sanoo.*

He saattavat korostaa yksilön merkitystä tai käyttää uupumisen selityksenä kiertoilmaisuja siitä, että johtajilta vaaditaan organisaatioissa paljon. Uupumisen nähdään olevan itsestä ja omasta yhteisöstä erillinen tila, johon itsestä toisenlaiset ja erilliset ihmiset sairastuvat. Sitä tai sen kehittymisen mahdollisuutta ei nähdä koskevan itseä tai omaa lähipiiriä, minkä seurauksena diskurssista jää kokonaan ennaltaehkäisy ja työelämän muutos. On kokonaisuudessaan huomattavissa, että artikkeleissa johtajien uupumisesta ei puhuta samaan tapaan kuin työntekijöiden uupumisesta. Johtajan uupuminen on poikkeuksellinen tapaus, jonka ratkaisemisen yksilö oma-aloitteisesti hoitaa.

Työntekijän ja asiantuntijan uupuminen otetaan esille enemmän huonoja olosuhteita seuraavana jatkumona, johon esihenkilön on puututtava.

*B58: Työuupumuksessa on kuitenkin kyse yksilön lisäksi työyhteisön toimivuudesta. Hannonen kannustaa keskustelemaan jaksamisesta ja työnkuormittavuudesta avoimesti, sillä uupunut työntekijä ei välttämättä ole ainoa. Työturvallisuuslain mukaan työnantajalla on velvollisuus huolehtia, ettei työnkuormittavuudesta koidu uhkaa työntekijän terveydelle tai turvallisuudelle.*

*B68: Esimiehen ei pidä olla lääkäri, mutta hänen vastuullaan on se, että työ ei saa tuottaa vaaraa työntekijän terveydelle.*

Johtajan uupumisesta puhuttaessa on kyse yksilöstä ja hänen valinnoistaan, mutta myös hänen asenteistaan. Johtajan uupumisesta puhuttaessa otetaan usein esille se, että hän oli joko nähnyt työn suorittamisena ja tavoitteli täydellisyyttä, tai ei osannut arvostaa oikeanlaisia asioita.

*B21: Hän kertoo luulleensa, että olisi kriisissä se tyyppi, joka asuu toimistolla, painaa menemään eikä nuku. Hän olikin se tyyppi, joka keskittyy puhumaan tiimin kanssa, nukkuu hyvin ja urheilee. "Kyllä sitä iltaisin mielti miten tästä selviytyy. Tärkeintä oli se, että itse näytin siltä, että yhä uskon tähän ja pysyin rauhallisena. Silmänaluseni eivät olleet mustat", hän kertoo.*

On nähtävissä, että johtajan uupuminen on yhä vahvasti yksilökeskeistä, jolloin myös vastuu uupumisesta lankeaa yksilölle. Harvinaista on myös se, että johtajien uupumisesta puhuttaisiin yleisellä tasolla. Keskustelu kärjistyy yhteen tai korkeintaan muutamaan henkilöön. Lisäksi työntekijöistä puhuttaessa se on monipuolisempaa ja syvempää kuin silloin, kun johtajat puhuvat omasta uupumisestaan tai kun puhutaan johdon uupumisesta. Tässä artikkelissa näkyi todella selkeänä se, että organisaatorakenteiden merkitys ja olosuhteiden (kuten esimerkiksi organisaation ilmapiiri) vaikutus on tiedostettu ja niitä käsitellään vakavasti otettavina tekijöinä niin työuupumuksen aiheuttamisessa kuin sen seurauksinkin:

*B81: Mindfulness-kurssit ovat nyt rantautuneet monelle suomalaisellekin työpaikalle. Vaikka niiden tarkoitus olisi hyvä, kurssien avulla voidaan lakaista maton alle myös organisaation rakenteellisia ongelmia. --- Vaikka harva työnantaja pakottaa mindfulness kurssille, ilmapiiri yrityksissä voi olla se, että kaikkeen on suostuttava ja itseään on kehitettävä kaiken aikaa. Mindfulness-kurssit ja yleinen henkisen kasvun vaatimus ovat (haastateltavalle) vain yksi esimerkki siitä, miten työelämän vaatimukset ovat levittäytyneet uusille elämän alueille.*

Johtajien rooli on resurssien hallinta ja mahdollistaminen, kuten tässä tapauksessa käytetään esimerkkinä mindfulness-kursseja. Tämä voi myös olla yksi syy sille, että johtajat eivät pysty yhtä helposti puhumaan uupumisestaan ja hakemaan apua kuin työntekijät. Keskustelussa näkyvät johtajien sankaritarinat uupumisen selättämisestä ja sen voittamisesta, mutta toisaalta jätetään ulos keskustelu niistä aiheista, jotka ovat jo jatkuvia ja vakiintuneita puhuttaessa työntekijöiden uupumisesta. Artikkeleissa on usein kyse tietystä ihmisestä, yhdestä haastateltavasta, ja hänen tilanteestaan. Keskitytään ainoastaan siihen, mitä yksilö teki tai miten hänen tilanteensa muuttui, jotta uupumus hellitti. Tällöin jää pois keskustelu siitä, mitä johtamisessa ja johtajan asemassa olisi muututtava, jotta uupuminen ja burnout eivät yleistyisi ja toistuisi.

Johtajat luovat vahvasti tätä narratiivia itse itsestään. Ei tällöin puhuta täysin työyhteisön, median tai muiden tahojen hallitsemasta diskurssista, vaan johtajat rakentavat tätä diskurssia myös itsestään. Aineisto viittaa siihen, että johto vahvistaa näitä diskursseja tehokkuudesta ja työuupumisesta myös organisaatiokulttuurissa. Työntekijöiden uupumista käsiteltäessä otetaan usein esille suorittamiskulttuuri, joka on monissa uupumistapauksissa ollut oireita pahentava tai aiheuttava asia. Tämän suorittamiskulttuurin todetaan olevan työnantajien ja esihenkilöiden korostamaa tehokkuuden ihannointia ja vaatimista, ja tästä johtuen näissä artikkeleissa usein peräänkuulutetaan työnantajan vastuuta organisaatiokulttuurista. Aineistossa näkyy tällöin monilla eri tavoilla se, että johtajat ovat vahvasti luomassa juuri sitä suhtautumistapaa, joka heitä vahingoittaa. Vähättelemällä työuupumisen vaikutuksia ja kieltämällä sen olemassaolo suhteessa omaan todellisuuteensa johtajat samalla eväävät tuen ja muutoksen vaatimat olosuhteet. Luomalla tehokkuutta ja yksilön vastuuta korostavan diskurssin työuupumuksesta he sulkevat muiden mukana myös samalla itseltään mahdollisuuden työterveyttä vaalivaan organisaatioon.

#### **5.4 Johdon rakentamien diskurssien kaksi paradoksia**

Ottaen huomioon edellisessä luvussa havaitut näkökulmat, johtajien luoma kulttuuri on paradoksaalinen. He rakentavat työuupumisen diskurssista itselleen mahdollittoman navigoida. Toisaalta he korostavat tehokkuuden ideaalia ja kaikkensa antamisen, uhrautumisen merkittävyyttä, kun toisaalta he eivät tiedosta tämän diskurssin valtaa arjessaan. Tämän sijasta johtaja joko

kieltäytyy näkemästä uupumisen mahdollisuutta omalla kohdallaan ja vähättelee sen vaikutuksia työssään ja ympäristössään, tai näkee ongelman yksittäisenä, ainoastaan yksilöön vaikuttavana ja yksilön hallitsemana. Tällöin ongelman korjaamisen sijasta ajaudutaan kierteeseen, jossa diskurssista rakentuu pinnallinen ja työuupumista vähättelevä.

Johtajien rakentamien uupumiskurssien kaksi paradoksia:

1. Tehokkuuden ideaalin korostaminen, samalla kieltäen tämän ideaalin olemassaolo ja sen tavoittelemisen vaikutus osana arkea ja työn todellisuutta.
2. Yksilön väitetään hallitsevan ongelman, sen havaitsemisen ja seuraukset, samalla kun kielletään niiden osallisuus omaan arkeen ja jaksamiseen.

Ensimmäinen paradoksi koskee tehokkuuskurssia, joka näkyy vahvasti aineiston teksteissä. Johtajien omat näkemykset heidän omasta uupumisen kokemuksestaan ja toisaalta uupumisesta yleensä seuraavat linjaa, jonka mukaan työuupumus on luonnollinen jatkumo riittävän tehokkaalle työnteolle. Toisaalta samaan aikaan he kieltävät uupumisen syntymisen tai sen koskevan heidän omaa arkeaan tai hyvinvointiaan, sillä he ovat tarpeeksi tehokkaita selviämään uupumuksen tuomista haasteista ja kääntämään ne positiivisiksi käännekohdiksi heidän elämässään. Nämä sankaritarinat saavat juurensa juuri tehokkuudesta, jonka varjolla työlle voidaan uhrata paljon. Toinen paradoksi koskee työuupumukseen kuuluvaa hallintaa. Kun uupuminen nähdään yksilön omana vastuuna ja aikaansaannoksena, tällöin hänelle väistämättä kuuluu myös valinta kärsiä siitä. Mikäli johtaja on tarpeeksi vahva ja riittävän sinnikäs, hänellä on kylmät hermot ja hän kieltää itseltään heikkouden, ei hänellä tulisi olla uupumuksen kanssa ongelmia. Toisaalta myös oman uupumisen väistämättömyys nähtiin selkeänä. Johtajat esimerkiksi tunnistivat tilanteen monimuotoisuuden ja sen, että työuupumus oli hiipinyt arkeen huomaamatta, ulkoisten tekijöiden sanelemana, mutta korostivat samaan aikaan yksilön omia valintoja uupumisen tuomien haasteiden ratkaisuna.

Yhteen sidottuna nämä paradoksit edustavat ristiriitaa kahden teeman välillä. Toisaalta toivotaan sitä, että nähtäisiin inhimillisyys organisaatioiden taustalla tekniisiin tekijöihin keskittymisen sijaan. Toisaalta taas tämä inhimillisyys pyritään kieltämään oman aseman parantamiseksi ja tehokkuuden tavoittelemiseksi. Näissä paradokseissa näkyy voimakkaana mielenterveyden ongelmiin ja toisaalta uupumiseen liittyvä stigma. Uupumisen diskurssiin liittyy yhä voimakkaana häpeää siitä, että oma arki tulisi saada hallintaan omin

voimin. Heikkouden korostaminen uupumisen osana tai aiheuttajana vaikeuttaa uupumisen kartoittamista ja tunnistamista. Kuormittuminen pyritään kieltämään tai ohittamaan, taikka rakentamaan siitä osa menestystä. Tällöin kuormitustekijöitä pyritään siirtämään haitallisista myönteisiksi, jotta ne pystyttäisiin sivuuttamaan tehokkuuden tavoittelun tieltä.

Kaikki kuormitus ei ole kielteistä, kuten Kinnunen (2008) huomauttaa. Stressi ja kuormitustekijät ovat luonnollinen osa työympäristöä, ja niiden vaikutusalueet ovat yksilöllisiä. (Kinnunen 2008.) Kaaviossa 1 nähdään, miten kuormitustekijät jaetaan myönteisiksi ja kielteisiksi niiden muutoin kulkiessa melko samankaltaisia kehityskulkuja. Aineistossa oli kuitenkin nähtävillä, että negatiivisia kuormitustekijöitä siirrettiin keinotekoisesti myönteisiksi niiden negatiivisista seurauksista huolimatta. Menestyksen ja tehokkuuden nähtiin olevan kuormituksen arvoista, jolloin kuormitustekijä päätettiin nähdä myönteisenä, huolimatta sen selkeistä vaikutuksista hyvinvoinnille. Tällöin diskurssien avulla muokattiin uupumisesta ja sen seurauksista positiivisia. Uupuminen oli osoitus menestyksestä ja tehdystä työstä.

Nämä paradoksit vaikuttavat diskursseihin johtajista ja lähijohtajan asemassa olevista. Toisaalta on totta, että johtajan voi olla vaikeaa hakea apua peläten oman tai organisaation maineen kärsivän sen seurauksena, mutta samaan aikaan johto luo diskurssia omasta haavoittumattomuudestaan ja johtajien ainutlaatuisista, johtoaseman mahdollistavista piirteistä, mikä heikentää mahdollisuutta hakea apua. Syvällisemmissä uupumusta käsittelevissä diskursseissa käsitellään ainoastaan työntekijöiden asemaa, mutta samaan aikaan johtajat myös kieltävät työuupumuksen omalla kohdallaan. Johdon huonot lähtökohdat työuupumuksen hallintaan eivät ole tällöin sattumaa, vaan sivutuote tarkasti hallituista diskursseista ja olosuhteista. Johtajat rakentavat itselleen tällöin ympäristöä, jonka he samaan aikaan haluavat purkaa ja joka haittaa heidän hyvinvointiaan, mutta jota he samaan aikaan myös vahvistavat ja mukailevat.

## **5.5 Sukupuolen merkitys johdon uupumisessa**

Sukupuolen merkitys uupumisessa oli ajoittain läsnä diskursseissa, mutta se selkeästi keskittyi enemmän johtajien näkökulman diskursseihin kuin työntekijöiden. Sukupuoli näkyi normalisoituneina rooleina, jotka nähtiin usein itsestäänselvyyksinä, kyseenalaistamattomina asioina työelämässä. Tämä tukee Lämsän ym. (2014, 332-351) huomiota siitä, että johtoasemat ovat olleet kauan

ainoastaan yhden sukupuolen hallussa ja muokkautuneet heidän tarpeisiinsa sopiviksi. Tällöin voi olla vaikeaa nähdä rakenteelliset ja asenteelliset esteet organisaatiossa, joka näennäisesti toimii hyvin ja juuri niin kuin on tarkoitettukin. Tasa-arvoa etsivästä näkökulmasta nousee aineistosta esille myös Heikkisen (2016) kuvailema ilmiö, jossa vakiintuneet sukupuoliroolit mahdollistavat miesjohtajille pääsyn asemaansa, mutta estävät naisten etenemisen korkeisiin virkoihin. Myös aineistossa oli huomattavissa jako sen välillä, miten miesjohtajat huomioivat naisten panoksen siinä, että he ovat pystyneet luomaan uransa siihen pisteeseen, jossa he ovat nyt, ja toisaalta miten naisjohtajat korostivat perheen ja työn tasapainottamisen tärkeyttä. Miesjohtajat saattoivat esimerkiksi ylistää sitä, miten he olivat panostaneet työntekoon, mikä ei kuitenkaan olisi ollut mahdollista ilman heidän puolisoitaan tai muita naishahmoja heidän elämässään. Naisjohtajat korostavat sen sijaan uupumisen yhteydessä työn ja perheen välille luodun tasapainon tärkeyttä.

*A9: Sen jälkeen he vievät lapset hoitoon, ja työpäivä alkaa. Päiväkotipäivän jälkeen mummo hakee lapset hoidosta ja jossakin vaiheessa iltaa lasten äiti (nimi poistettu) ottaa hoitovastuun.*

*A10: Äitiyslomalta palattuaan (haastateltava) kulki pitkää työmatkaa Tampereelta Helsinkiin ja takaisin. Samaan aikaan perhe rakennutti taloa. Kun aika oli kortilla, Lähteenkorva nipisti yöunista. Väsytti, mutta hän jatkoi.*

*B173: Avioliittokin lopahti. "Ilman romahdusta ovat tutuista selviytyneet yleensä ne, joiden avioliitto on pysynyt kasassa. Vaimo on jarrutellut kierroslukuja", hän pohtii.*

Äärimmäisemmissä tapauksissa voidaan myös löytää kärkevämpiä kommentteja esimerkiksi naisten asemasta työelämässä. Erityisesti yksi teksteistä, 2012 julkaistu kuukausiliite käyttää melko räikeää kieltä erinäisistä ihmisryhmistä, ja naisten asemaa työelämässä se väittää hauraaksi. Miesten ja naisten alat erotellaan erikseen, ja naisten kykenevyyttä toimia itselleen sopimattomilla aloilla kyseenalaistetaan.

*B159: Työterveyslääkäri X arvioi, että naisia alkoi mennä "rikki", kun heitä siirtyi raskaille miehille aloille. Mieslääkäri rohkenee sanoa: "Naiset menevät pahemmin toltaan sellaisista asioista, mistä miehet eivät. Sukulaisten tai lemmikkien kuolemat koskettavat naisia enemmän."*

Uupumista pidetään keksittynä oireistona, joka paljastaa naisten kykenemättömyyden työelämään ja sen tuomiin haasteisiin. Tämä saattoi naisten lisäksi koskea myös muita ihmisryhmiä, joilla ei ollut niin kutsutusti 'oikeutta' uupua, ja myös naisten uupumuksen vähättely saattoi kärjistyä ajoittain voimakkaaksi. Uupuminen saatettiin toisaalta nähdä naisten

ongelmana, sillä miehet nähtiin enemmän vahvoina ja naiset uupumiselle alttiina. Tällöin miesten uupuessa he saattoivat saada sukupuolensa vuoksi osakseen ankarampaa vähättelyä, ja vähättelivät myös omaa uupumustaan naisia herkemmin. Sukupuolten erot olivat tällöin aineistossa vahvasti näkyvillä, mutta yksittäistapauksia lukuun ottamatta se näkyi vahvemmin siinä, miten uupumusta vähäteltiin kuin siinä, ketä vähäteltiin.



Tutkimuksessa on tullut selkeäksi se, että uupumisen diskurssit elävät ja kehittyvät voimakkaasti, ja muutokset ovat viime vuosien aikana kiivastuneet. Kuten Pyöriä (2005), Ikonen & Koivunen (2020) sekä Kowalski & Loretto (2017) totesivat, muutokset heijastelevat työhyvinvointiin ja vaativat organisaatioilta tietoista reagointia sen säilyttämiseksi. Ikonen & Koivusen (2020) esille tuomat huomiot resilienssin, joustavuuden ja tehokkuuden korostamisesta työelämässä muutoksien yleistyessä ja vaatimusten lisääntyessä tulivat esille myös aineistossa. Työhyvinvoinnin rakentaminen onnistuu parhaiten muutoksien mukana sen sijaan, että niitä vastaan koetettaisiin kamppailla (Vähäsantanen 2014, 132), jolloin organisaatioiden olisi tuotava hyvinvointi ja muutokset osaksi strategiaansa liiallisen kuormittumisen estämiseksi. Tämä tuli esille aineistossa liiallisten vaatimusten korostuessa diskursseissa. Vaatimuksia oli tehokkuuden ja suorituskyvyn saralla ja resurssit vaatimusten toteuttamiseen olivat olleet heikot. Tästä syntyi tehokkuusdiskursseja ja muutosdiskursseja, mutta toisaalta niiden myötä myös sankari- ja vähättelydiskursseja ihmisen reagoidessa omaan tai toisten uupumiseen.

Vaikka yleisessä keskustelussa uupumista ja sen esille tuomia seurauksia kohdellaan vakavasti otettavana ongelmana, vaihtelevat diskurssit edelleen suuresti muutosdiskurssin, vähättelydiskurssin ja tehokkuusdiskurssin välillä. Työuupumus voidaan nähdä niin sanottuna laiskuutena tai valittamisena, tai vielä yleisemmin epäonnistumisena, joka on tarpeen korjata tai muuttaa menestystarinaksi. Sen oletetaan usein osuvan vain tiettyjen ihmisryhmien ja tiettyjen asemien kohdalle, joista muut tapaukset nähdään poikkeuksina. Lisäksi tietyssä asemassa olevien ei odoteta uupuvan, sillä voidaan turvautua uskomuksiin, joiden mukaan he eivät tekisi tarpeeksi töitä niin sanotusti ”ansaitakseen uupua” tai pyytääkseen siihen apua tai empatiaa. Esimerkiksi johtajilla tämä asemaan viittaava koskemattomuus uupumiselle, väsymykselle

tai heikkoudelle on yleistä. Nämä kehityskulut noudattelivat Heikkisen (2016) teorioita siitä, että johtajille asetetaan tiukkoja vaatimuksia sille, mikä luetaan heikkoudeksi ja mikä vahvuudeksi. Lisäksi johtajien asema on sen vuoksi erikoinen, että heidän työnkuvansa, vastuunsa ja vuorovaikutussuhteensa työpaikalla eroavat suuresti työntekijöiden asemasta. Heidät saatettiin aineistossa lukea niin sanotusti osaksi organisaation olosuhteita. Toisaalta johtajat vahvistivat itse tätä asetelmaa merkittävästi, kieltäen itseltään uupumisen tai sen mahdollisuuden. Diskursseissa työntekijän asemassa toimivat tunnistavat myös johdon antaman esimerkin siihen, miten suorittamista tulisi korostaa ja tehokkuutta ihannoida.

Tämä tutkimus käsitteli diskurssien muodostumista työuupumukseen liittyen suosituksessa mediajulkaisussa, Helsingin Sanomissa. Näitä diskursseja verrattiin työntekijöiden ja johtajien näkökulmien välillä, ja toisaalta pyrittiin seuraamaan suhtautumisen muuttumista vuosien varrella. Tutkimuksen aikana selkeytyivät myös diskurssien erot yhteisön ja yksilön näkökulmien välillä. Tutkimuksessa saatiin vaihtelevia tuloksia. Erilaiset päälinjat kuitenkin näyttäytyvät jatkumoina, joista pystyttiin tekemään päätelmiä. Tämän luvun tarkoitus on tuoda tuloksista esiin pääkohtia, koota ne yhteen ja tehdä johtopäätöksiä niiden pohjalta. Luvun lopussa käydään myös läpi jatkotutkimusehdotuksia, joita tutkimuksen perusteella voisi tulevaisuudessa tehdä.

## 6.1 Johtopäätökset

Tutkimuksen perusteella vaikuttaa siltä, että johtajien rooliin yhdistetään nykyisellään niin paljon odotuksia, että niiden seuraaminen riittävässä mitoissa olisi miltei mahdotonta ilman hyvinvointiin vaikuttavia jälkiseuraamuksia. Ei olekaan usein yllättävää, että johtajat uupuvat työssään, ja tämä näyttää olevan miltei odotettua. Toisaalta johtajien odotetaan ja halutaan olevan kylmäpäisiä ja analyttisiä, empaattisen ja reaktiivisen sijaan, vaikka syvät vuorovaikutussuhteet olisivat välttämättömiä kaikkien johtajan työhön liittyvien vaatimusten täyttämiseksi. Johtaminen ilman vuorovaikutusta johdettaviin kuulostaa ristiriitaiselta, mutta voidaanko johtajalta odottaa hänen hyvinvointinsa uhraamista hyvän johtajuuden takaamiseksi?

Toisaalta on välttämätöntä, että työntekijöiden hyvinvoinnista pidetään huolta, eikä uupunut, toimintakyvyltään heikentynyt johtaja kykene sitä kokonaisvaltaisesti tekemään. Johdon työuupumus nähdään vahvasti yksilöllisenä ongelmana, johon uupunut johtaja on elämässään reagoinut ja

mahdollisesti palannut samoihin käytänteisiin oireiden väistyttyä tai sairasloman loputtua. Toisaalta johtajilla ei nähdä olevan suoranaista oikeutta uupumiseen, vaan johtajan luonteen kuuluisi olla riittävän vahva kestämaan tehtävän tuomat vastuut ja haasteet. Toisaalta johdon uupuminen on vahvasti normalisoitunutta, ja se nähdään ikään kuin menestyksen sivutuotteena. Tämä toisaalta uupumisen kieltäminen ja toisaalta sen normalisoiminen aiheutti diskursseissa ristiriitoja, joita myös johtajat omalta osaltaan vahvistivat. Heidän omat kuvailunsa ja kerrontansa eivät poikkea muiden heille asettamista odotuksista, vaan päinvastoin, ovat niitä vahvempia. Johtajien omat kertomukset näkevät heidän ja työntekijöiden työuupumuksen erillisinä, ja johtajien nähdään yleisesti olevan kykenemättömiä uupumiseen heidän vahvemman luonteensa vuoksi. Silloin, kun työuupumusta tapahtuu, nähdään se poikkeuksellisenä. Kuitenkin Uenin ym. (2009) mukaan johtajien suuren vastuun ja heidän tehtäviensä monimutkaisuuden voidaan odottaa aiheuttavan otollisen maaperän uupumiselle. Vahvasta luonteesta huolimattakin johtajat eivät ole poikkeus puhuttaessa uupumisesta, vaan se koskettaa myös heitä, joissain tapauksissa jopa herkemmin kuin työntekijöitä. (Uen 2009.) Tämä näkyi aineistossa vahvoina ristiriitoina sen välillä, onko johtajalla oikeus uupua ja kun hän uupuu, miten tämä uupuminen nähdään.

Tutkimus viittaakin vahvasti siihen, että johtajat luovat organisaatiokulttuuria, joka korostaa suorittamista, tehokkuutta ja rajojen rikkomista oman terveytensä ja työhyvinvointinsa kustannuksella. Tämä suhtautumistapa vahingoittaa myös johtajia, sillä jokahetkisen tehokkuuden ja ylisuoriutumisen ihanteen tavoittelu on yhtä kuormittavaa johtajille kuin se on työntekijöille. Vaikuttaa myös, että johtajille asetetaan enemmän paineita työhyvinvoinnin suhteen kuin aiemmin. Jos johtaja haluaa tällöin tehdä työnsä hyvin ja pitää huolta työhyvinvoinnista organisaatiossa, voivat paineet, työmäärä ja kuormitus kasvaa liian raskaiksi kestää. Työntekijät tunnistavat tämän ongelman johtajia paremmin, kun taas johtajat ihannoivat todennäköisemmin yksilöllistä pärjäämistä, jokahetkistä tehokkuutta ja sankarillisia tarinoita uupumisen peittoamisesta.

Tällöin voitaisiin todeta, että mikäli pyritään ratkaisemaan yhä yleisempää uupumusongelmaa, johtajien olisi kannattavaa kyseenalaistaa ne vaatimukset, joilla he rakentavat organisaatiokulttuuria ja työelämän käytänteitä. Vallitsevat toimintatavat ja suhtautuminen johtajien ja työyhteisöjen huonovointisuuteen mahdollistavat sen, että johtajien uupuminen normalisoituu, ja toisaalta toimii esimerkkinä työntekijöiden toiminnalle. Tämän voidaan odottaa vaikuttavan koko organisaatioon negatiivisesti. Mielenkiintoista on, että tutkimuksen perusteella johtajat normalisoivat omaa uupumistaan enemmän kuin työntekijät myös oman hyvinvointinsa kustannuksella. Tämä mukaili Thillin ym. (2018) käsitystä siitä, että ilmiön normalisoimista voidaan käyttää

selviämiskeinona haastavassa tilanteessa. Mielenterveyden ongelmien lukeminen vain osaksi kovaa työntekoa auttaa käsittelemään negatiivisia tunteita. (Thill ym. 2018) Tämä noudattaa myös aineistossa esille tullutta ilmiötä siitä, että työntekijät puhuvat herkemmin organisaation rakenteista ja työyhteisön vastuusta, kun taas johtajat puhuvat uupumisesta taisteluna tai elämäkokemuksena. Johtajat myös antavat enemmän yksilökeskeisiä neuvoja ja kokemuksia uupumisen voittamiseen, kun taas työntekijät ovat tietoisia ongelman monimutkaisuudesta ja yhdistävät herkemmin yksilön ja yhteisön vastuun.

## 6.2 Koronapandemian vaikutusalue

Aineisto kerättiin ajalta, jossa koronapandemia vaikutti työelämään ja muokkasi sen toimintakenttiä. Koronan vaikutusalue näyttäytyi aineistossa muutosten alueena, mutta ei muodostanut omia, erillisiä diskurssejaan. Oli kuitenkin selkeää, että diskurssit muuttuivat ja kasvoivat merkittävästi pandemian aikana. Myös Kaaviossa 2 näkyy julkaisutiheyden kasvu juuri vuonna 2020. Työuupumisen diskurssit olivat selkeässä kasvussa jo ennen pandemian alkua, mutta voidaan olettaa, että 2020 näkyvä piikki julkaisutiheyden kasvussa olisi yhteydessä koronapandemian vaikutukseen työelämässä.

Esimerkiksi korona-ajan jättämä etätyöaalto ja pinnalle nousseet ongelmat uupumisen parissa ovat aineistossa selkeinä näkyvissä vuosina 2020 ja 2021. Uupuminen vaikutti joihinkin aloihin voimakkaammin kuin toisiin koronapandemian aikana. Esimerkiksi opettajien etätyövaatimukset aiheuttivat erityisen paljon kuormitusta asiantuntijatyössä, jossa työntekijä oli kokenut. (Fynn & Van der Walt 2023.) Myös Chirico & Leiter huomasivat tutkimuksessaan, että etätyö ja uupumus olivat vahvasti yhteydessä toisiinsa (2022). Tämä mukaili aineistossa nähtäviä diskursseja etätyöstä ja sen tuomasta kuormituksesta. Etätyö on pandemian aikana selkeästi muuttanut keskustelua työn joustavuudesta ja siitä, millaista työn johtamisen tulisi olla.

Pandemia aiheutti myös muita työhyvinvointiin negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä, jotka herättävät keskustelua työelämässä. Esimerkiksi Andel, Shen & Arval (2021) huomioivat, että vaikka etätyö mahdollistaa vapaamman ajankäytön, helpottaa työmatkoja ja tarjoaa joustovaraa, nämä samat tekijät voivat muodostua myös kuormitustekijöiksi. Se on monille tarkoittanut lisäksi eroa työyhteisöstä, yksinoloa, vaikeuksia ja turhautumista. Juuri eristyneisyys

työyhteisöstä ja tästä seuraava yksinäisyys on ollut merkittävä, työhyvinvointia alentava tekijä. Se on vahvistanut merkittävästi riskiä sairastua työuupumukseen ja horjuttanut etenkin niiden työhyvinvointia, joilla on muita tunne-elämään liittyviä kuormitustekijöitä. (Andel, Shen & Arval 2021.) Koronapandemia toi näin esille erilaisia uhkatekijöitä työhyvinvoinnille ja painosti huomaamaan ongelmakohtia työelämässä, jotka olivat aiemmin jääneet ratkaisematta. Työuupumus on yksi tällaisista uhkatekijöistä, jonka ympärillä tarvitaan lisää tutkimuksia sekä toimenpiteitä, jotta sen tuomiin ongelmiin pystytään vastaamaan.

## **6.3 Mahdollisuudet jatkotutkimuksille**

Tässä tutkimuksessa käytetty aineisto oli laaja ja monimuotoinen, ja siihen jäi huomattava määrä merkityksellistä dataa. Tällöin tutkimus jättää tilaa monille jatkotutkimuksille, joista esitellään esimerkkejä tässä alaluvussa. Etenkin valtadiskurssi nähtiin merkityksellisenä jatkotutkimusaiheena, sillä on merkityksellistä tietää, kenellä on valta muokata diskursseja ja luoda niitä. Valtadiskurssin tarkastelu toisi merkityksellistä lisätietoa tutkimuksen tuloksiin, mutta muodostaa myös oman tutkimuksensa siitä, kenen ääni uupumisen diskursseissa kuuluu ja millaisin prosessein niitä muokataan.

### **6.3.1 Valtadiskurssi**

Tässä tutkimuksessa on käsitelty monia erilaisia diskursseja sekä seurattu niiden muodostumista sekä kehittymistä. Yksi tärkeä näkökulma on kuitenkin jäänyt kokonaan huomiotta sen laajuuden vuoksi. Diskurssien syntyminen vaikuttaa merkittävästi se, kuka niissä pääsee ääneen ja kuinka paljon valtaa hänellä on muuttaa diskurssia. Aineiston julkaisuissa saattoi olla hyvinkin hallitsevia puheenvuoroja, mutta niiden lukijat kuulivat heidän äänensä aina julkaisun kirjoittajan tulkintojen kautta. Tämä antaa kirjoittajalle paljon valtaa muokata diskurssia. Se, minkälaisia asioita hän korostaa tai toisaalta jättää sanomatta vaikuttaa merkittävästi lukijan vastaanottamaan sanomaan.

Myös arvot, normit ja kulttuuriset oletukset vaikuttavat merkittävästi valtadiskurssin syntyyn. Se, kenellä on eniten yhteiskunnallista uskottavuutta ja vaikutusvaltaa vaikuttaa myös eniten diskurssien muokkautumiseen. Tämä on myös nähtävillä tutkimuksen aineistossa. Johtajien vähäisestä lukumäärästä huolimatta heidän äänensä kuuluu miltei kaikissa diskursseissa. Heidän

vastuunsa, vaikutusvaltansa ja vaatimuksensa mainitaan joko suoraan tai välillisesti kautta aineiston. Tämän johtajien muusta keskustelusta jäljessä käytävien diskurssien vaikutus nykyisiin diskursseihin on laaja, ja vaikuttaa niiden kehittymiseen. Nämä näkökulmat huomioiden valtakansallisen diskurssin on yksi merkittävimmistä jatkotutkimusmahdollisuuksista, jonka avulla voitaisiin saada tärkeää tietoa uupumisen diskurssien kehittymisestä.

### 6.3.2 Muut jatkotutkimusaiheet

Aineistosta löytyneissä diskursseissa tuodaan usein esille se, että tietyissä ammateissa ei voi uupua. Esimerkiksi tubettajan uupumista ei oteta vakavasti samalla tavalla kuin perinteisissä ammateissa toimivien. Siihen saatetaan suhtautua vihamielisesti ja väheksyen, siinä missä perinteisissä ammateissa uupumiseen halutaan suhtautua empaattisesti. Tämä tuli suuresti esille, sillä suuressa osassa aineistoa käsiteltiin taidealoilla ja moderneissa ammateissa toimivien uupumista ja sitä, miten näillä aloilla ei suhtauduta uupumiseen vakavasti. Jatkotutkimuksissa voitaisiin näihin näkökulmiin nojautuen keskittyä aineiston eri aloihin ja niiden välillä oleviin eroihin, ja tutkia niissä vallitsevaa suhtautumista uupumiseen.

Lisäksi jatkotutkimuksessa voitaisiin tutkia kansainvälisiä uupumisdiskursseja verraten niitä suomalaisiin diskursseihin. Barker, Volk & Peters (2021) huomaavat tutkimuksessaan, että uupumukseen suhtaudutaan eri tavalla eri kulttuureissa. Maiden välillä voi olla eroja arvoissa, normeissa ja niissä odotuksissa, mitkä ovat työelämässä hyväksytyjä ja normalisoituja. Kansainväliset diskurssit voivat tällöin poiketa niistä diskursseista, joita Suomessa rakentuu. (Barker, Volk & Peters 2021.) Tässä tutkimuksessa diskurssit rajautuvat ainoastaan kansallisen keskustelun tasolle, ja aineiston vertaaminen laajempaan, kansainväliseen keskusteluun ja erojen ja yhtäläisyyksien havainnoiminen suomalaisten diskurssien ja muiden kulttuurien diskurssien välillä voisi tuoda arvokasta tietoa diskurssien rakentumisesta eri kulttuurien välillä. Tällöin voitaisiin analysoida tulevissa tutkimuksissa esimerkiksi sitä, miten tämän tutkimuksen aineisto heijastaa ja mukailee kansainvälistä keskustelua, ja millaisia ainutlaatuisia piirteitä sillä on. Työnteon kulttuuri on erilainen eri valtioissa, ja tämä saattaa vaikuttaa myös siihen, miten uupumisen nähdään vaikuttavan arkeen ja työympäristöön (Barker ym. 2021). Tämän vuoksi erilaiset uupumukseen liittyvät ilmiöt saattavat näkyä eri tavoilla kansainvälisissä diskursseissa.

## LÄHTEET

- Ahonen, A. (2001). Organisaatio, johtaminen ja edistyksen puhekäytännöt: Liikkeenjohdollisen tiedon kentät, kerrostumat ja kulttuurinen paikka. Tampereen Yliopisto.
- Artz, B. (2018). Relative supervisor education and worker well-being. Vol. 39 No. 5. DOI 10.1108/IJM-01-2017-0022. International Journal of Manpower. Emerald Publishing Limited.
- Barclay, A. L. & Kang, J. H. (2019). Employee-based HRM: Bereavement policy in a changing work environment. 31:131–148. Employee Responsibilities and Rights Journal. Springer.
- Barker, G. G., Volk, F. & Peters, C. (2021). Cultural influences on burnout: a Swedish–American comparison. Vol. 14. No. 2. DOI 10.1108/IJWHM-06-2019-0085. International Journal of Workplace Health Management. Emerald Publishing Limited.
- Blomgren, J. & Perhoniemi, R. (2021). Masennus- ja ahdistuneisuushäiriöt aiheuttavat eniten mielenterveysperusteisia sairauspäivärahopäiviä. Kela. <https://tutkimusblogi.kela.fi/arkisto/5949>. Luettu 22.5.2023.
- Boysen, G. A., Isaacs, R. A., Tretter, L. & Sydnie, M. (2020). Evidence for blatant dehumanization of mental illness and its relation to stigma. Vol. 160. No. 3. DOI:10.1080/00224545.2019.1671301. The Journal of Social Psychology.
- Detert, J. (2023). Let's Call Quiet Quitting What It Often Is: Calibrated Contributing. MIT Sloan Management Review.
- Ervasti, J. (2021). Sairauspoissaolot kunnissa. Työterveyslaitos. <https://www.tyoelamatieto.fi/fi/dashboards/kunta10-sick-leave>. Luettu 3.3.2021.
- Ferguson, M. (2020). Toxic management. Journal of government financial management.
- Fynn, A. & Van der Walt, H. D. (2023). Examining staff burnout during the transition to teaching online due to COVID-19 implications. Journal of Human Resource Management. Aosis.
- Hadžibajramović, E., Hansson, M., Akerstrom, M., Dencker, A. & Hensing G. (2022). Burnout among midwives—the factorial structure of the burnout assessment tool and an assessment of burnout levels in a Swedish national sample. 22:1167. BMC Health Services research.
- Hakanen, J. (2004). Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työterveyslaitos.
- Hamouche, S. & Marchand, A. (2021). Linking work, occupational identity and burnout: the case of managers. Vol.14. No. 1. DOI 10.1108/IJWHM-01-2020-0008. International Journal of Workplace Health Management. Emerald Publishing Limited.

- Heikkinen, S. (2016). Puolison rooli nais- ja miesjohtajien välillä Suomessa. *Työelämän tutkimus*. 14(1). 95-100. Jyväskylän yliopisto.
- Henriksson, M., Haravuori, H. & Lönnqvist J. (2021). *Psykiatria: Työuupumus*. Pkr00154 (011.003). Duodecim. <https://www.oppiportti.fi/op/pkr00154/do> Luettu 14.4.2023.
- Hollström-Mikkonen, F., Heikkinen, S., & Lämsä, A.-M. (2020). Tulevaisuus tähtäimessä : mitä nuoret kauppatieteilijämiehet odottavat uran ja perheen yhdistämiseltä? (28-42). Svenska handelshögskolan.
- Hu, X. (2018). Does active leisure improve worker well-being? An experimental daily diary approach. Northern Illinois University.
- Ikonen, H.-M. & Koivunen, T. (2020). Työelämän muutos ja miten sitä eletään. *Työelämän tutkimus*. Vol. 18. No. 1. 1-2. <https://doi.org/10.37455/tt.90568>. Jyväskylän yliopisto.
- Johnson, C. P. G. & Otto, K. (2022). Illegitimate tasks: obstacles to trans equality at work. Vol. 37. No. 6. DOI 10.1108/GM-04-2020-0118. *Gender in Management: An International Journal*. Emerald Publishing Limited.
- Jokinen, A., Juhila, K. & Suoninen, E. (2016). *Diskurssianalyysi: Teoriat, peruskäsitteet ja käyttö*. Vastapaino.
- Kaptein, M. (2011). Understanding unethical behavior by unraveling ethical culture. *Human relations*, The Tavistock Institute. SAGE.
- Kensbock, J. M., Alkærsg L. & Lomberg, C. (2022). Authors' response: If Anything, We Should Stigmatize Unhealthy Organizations. Vol. 67. No. 1. DOI 10.1177/00018392211073183. *Administrative Science Quarterly*. SAGE.
- Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. (2008). Työ leipälajina: Työhyvinvoinnin keskeiset perusteet. Ps Kustannus.
- Kielitoimiston sanakirja. (2022a). Burnout. Kotimaisten kielten keskus ja Kielikone Oy. <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/#/burnout?searchMode=all>. Luettu 24.5.2023.
- Kielitoimiston sanakirja. (2022b). Normalisoida. Kotimaisten kielten keskus ja Kielikone Oy. <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/#/normalisoida?searchMode=all>. Luettu 25.5.2023.
- Lämsä, A.-M., Kangas, E., Hirvonen, P., Heikkinen, S., Biese, I., & Hearn, J. (2014). Naisten johtamisuriin kohdistuvat stereotypiat. *Hallinnon tutkimus*, 33(4), 332-351.
- Markey, R., Ravenswood, K. & Webber, D. J. (2015). Quality of work environment and quitting intention: A dilemma. No. 40. Iss. 1. *New Zealand Journal of Employment Relations*.
- Maslach, C. & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. Vol. 2, 99-113. *Journal of occupational behaviour*.
- Maslach, C. & Leiter, M. P. (2021). How to Measure Burnout Accurately and Ethically. *Harvard Business Review Digital Articles*.



- Mäkikangas, A., Juutinen, S., Oksanen, A. & Melin, H. (2020). Etätö ja työn imun muutokset kevään 2020 koronakriisin aikana korkeakoululuhenkilöstöllä. 55 (06). *Psykologia*.
- Puusa, A., Reijonen, H., Juuti, P. & Laukkanen, T. (2016). Akatemiasta markkinapaikalle: Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina. Alma media.
- Puusa, A. & Juuti, P. (2011). Menetelmäviidakon raivaajat. Johtamistaidon opisto.
- Pynnönen, A. (2013). Diskurssianalyysi: Tapa tutkia, tulkita, olla kriittinen. Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu.
- Pyöriä, P. (2005). Tietoyhteiskunta : Myytit ja todellisuus. Työelämän muutos tietoyhteiskunnassa. 155-172. RN:NBN:fi:uta-201406251902. Tampereen yliopisto.
- Rahmati, Z. (2015). The Study of Academic Burnout in Students with High and Low Level of Self-efficacy. Vol. 171. 49-55. doi: 10.1016/j.sbspro.2015.01.087. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*.
- Repo, S., Ravantti, E. & Pääkkönen, R. (2015). Johda tuottavasti: Opas työhyvinvoinnin ja tuottavuuden lisäämiseksi esimiestyön keinoin. Työterveyslaitos.
- Roskam, I. & Mikolajczak, M. (2020). Parental burnout: Moving the focus from children to parents. Vol. 2020. No. 174. 7-13. *New Directions for Child and Adolescent Development*.
- Rožman, M., Treven, S., Čančer, V. & Cingula, M. (2017). Burnout of Older and Younger Employees – The Case of Slovenia. Vol. 50. No 1. DOI: 10.1515/orga-2017-0005. De Gruyter.
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. & Maslach, C. (2009). Burnout: 35 years of research and practice. Vol. 14, No. 3. DOI 10.1108/13620430910966406. *Career Development International*. Emerald Group Limited Publishing.
- Schein, E. H. & Schein, P. A. (2016.) *Organizational Culture and Leadership*. John Wiley & Sons.
- Sianoja, M., Mäkikangas, A. & Kinnunen, U. (2020). Työstä palautuminen tauoilla ja vapaa-ajalla: Palautumisprofiilit ja niiden yhteys työhyvinvointiin. 55 (02-03). *Psykologia*.
- Thill, S., Houssemand, C. & Pignault, A. (2018). Unemployment Normalization: Its Effect on Mental Health During Various Stages of Unemployment. Vol. 122. No. 5. 1600-1617. doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1177/0033294118794410. *Psychological Reports*
- Tikkamäki, K. (2006). Työn ja organisaation muutoksissa oppiminen: Etnografinen löytöretki työssä oppimiseen. Väitöskirja, Tampereen Yliopisto.

- Uen, J.-F., Wu, T. & Huang, H.-Y. (2009). Young managers' interpersonal stress and its relationship to management development practices: an exploratory study. *International Journal of Training and Development* 13: 1
- Uusitalo-Arola, L., Tuisku K. & Rossi, H. (2022). Työuupumus (burnout). *Terveyskirjasto. Duodecim*.  
<https://www.terveyskirjasto.fi/dlk00681/tyouupumus-burnout?q=burnout>.  
Luettu 20.3.2023.
- Viertiö, S., Partanen, A., Kaikkonen, R., Härkänen, T., Marttunen, M. & Suvisaari, J. (2017). Palvelujen käyttö mielenterveyteen tai päihteiden käyttöön liittyvien ongelmien vuoksi Suomessa vuosina 2012–2015. 133: 292-300. *Duodecim*.
- Viitala, R. (2015). *Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä*. Edita. Helsinki.
- Vähäsantanen, K. (2014). Ammatillinen toimijuus työelämän muutosvirrassa. *Aikuiskasvatus*, 34(2), 129-133. <https://doi.org/10.33336/aik.94088>
- Watts, J., Robertson, N. & Winter, R. (2013). Evaluation of organisational culture and nurse burnout. Vol. 20. No. 6. *Nursing Management*.
- Way, K. A., Jimmieson, N. L. & Bordia, P. (2020). Supervisor conflict management climate and emotion recognition skills: Implications for collective employee burnout. Vol. 31. No. 4. DOI 10.1108/IJCMA-03-2019-0054. *International Journal of Conflict Management*. Emerald publishing Limited.

# 7

# LIITTEET

## 7.1

## Tutkimuksessa käytetyt artikkelit; uupuminen / burnout

2010:

<https://www.hs.fi/paakirjoitukset/art-2000004767269.html>

<https://www.hs.fi/kotimaa/art-2000004758179.html>

---

<https://www.hs.fi/elama/art-2000004705841.html>

<https://www.hs.fi/sunnuntai/art-2000004711734.html>

<https://www.hs.fi/muistot/art-2000002623453.html>

<https://www.hs.fi/sunnuntai/art-2000004728200.html>

<https://www.hs.fi/ihmiset/art-2000004731049.html>

<https://www.hs.fi/kotimaa/art-2000004758179.html>

<https://www.hs.fi/kaupunki/art-2000004758304.html>

<https://www.hs.fi/kulttuuri/art-2000004763741.html>

<https://www.hs.fi/paakirjoitukset/art-2000004771916.html>

2011:

Ei artikkeleita hakusanalla 'uupuminen'

---

<https://www.hs.fi/ihmiset/art-2000004839880.html>

<https://www.hs.fi/ihmiset/art-2000004835106.html>

<https://www.hs.fi/kotimaa/art-2000004828777.html>

<https://www.hs.fi/kotimaa/art-2000004816227.html>

<https://www.hs.fi/kaupunki/art-2000004792260.html>

<https://www.hs.fi/urheilu/art-2000004784599.html>

2012:

<https://www.hs.fi/elama/art-2000002576004.html>

<https://www.hs.fi/ura/art-2000002572587.html>

<https://www.hs.fi/ihmiset/art-2000002561422.html>

---

<https://www.hs.fi/kuukausilite/art-2000002587821.html>

<https://www.hs.fi/ura/art-2000002561136.html>

<https://www.hs.fi/ura/art-2000002561214.html>

<https://www.hs.fi/ura/art-2000002551032.html>

<https://www.hs.fi/ihmiset/art-200002530697.html>  
<https://www.hs.fi/ihmiset/art-200004869637.html>  
<https://www.hs.fi/radiotelevisio/art-2000004863429.html>  
<https://www.hs.fi/ulkomaat/art-200002519365.html>

<https://www.hs.fi/kuukausiliite/art-200002744516.html>  
<https://www.hs.fi/kotimaa/art-200004869778.html>  
<https://www.hs.fi/kotimaa/art-200002522639.html>  
<https://www.hs.fi/kulttuuri/art-200004854823.html>

2013:

<https://www.hs.fi/kotimaa/art-200002681210.html>

<https://www.hs.fi/kuukausiliite/art-200002636075.html>

---

<https://www.hs.fi/kulttuuri/kirja-arvostelu/art-200002697981.html>

<https://www.hs.fi/ura/art-200002689698.html>

<https://www.hs.fi/ihmiset/art-200002684437.html>

<https://www.hs.fi/urheilu/art-200002679274.html>

<https://www.hs.fi/ura/art-200002674293.html>

<https://www.hs.fi/ura/art-200002674341.html>

<https://www.hs.fi/elama/art-200002668989.html>

<https://www.hs.fi/kulttuuri/kirja-arvostelu/art-200002665133.html>

<https://www.hs.fi/kotimaa/art-200002661654.html>

<https://www.hs.fi/sunnuntai/art-200002639610.html>

<https://www.hs.fi/elama/art-200002637408.html>

<https://www.hs.fi/radiotelevisio/art-200002621087.html>

<https://www.hs.fi/ura/art-200002612590.html>

2014:

<https://www.hs.fi/hyvinvointi/art-200002723221.html>

---

<https://www.hs.fi/nyt/art-200002786147.html>

<https://www.hs.fi/ura/art-200002783254.html>

<https://www.hs.fi/elama/art-200002774652.html>

<https://www.hs.fi/ura/art-200002772029.html>

<https://www.hs.fi/ura/art-200002772031.html>

<https://www.hs.fi/kuukausiliite/art-200002745365.html>

<https://www.hs.fi/ihmiset/art-200002730540.html>

<https://www.hs.fi/elama/art-200002724615.html>

<https://www.hs.fi/hyvinvointi/art-200002723221.html>

<https://www.hs.fi/nyt/art-200002711365.html>

<https://www.hs.fi/urheilu/art-200002709450.html>

<https://www.hs.fi/ura/art-200002708480.html>

2015:

Ei artikkeleita hakusanalla 'uupuminen'

---

[hs.fi/nyt/art-200002874811.html](https://www.hs.fi/nyt/art-200002874811.html)

<https://www.hs.fi/kuukausiliite/art-200002870675.html>

<https://www.hs.fi/ulkomaat/art-200002867937.html>

<https://www.hs.fi/urheilu/art-200002862542.html>

<https://www.hs.fi/ura/art-200002858565.html>

<https://www.hs.fi/raha/art-200002858627.html>

<https://www.hs.fi/nyt/art-200002853164.html>

<https://www.hs.fi/ura/art-200002841318.html>

<https://www.hs.fi/nyt/art-200002823453.html>

<https://www.hs.fi/english/art-200002876736.html>

<https://www.hs.fi/kotimaa/art-200002811697.html>

<https://www.hs.fi/tiede/art-200002800079.html>

<https://www.hs.fi/ura/art-200002796746.html>

[hs.fi/kulttuuri/art-200002791391.html](https://www.hs.fi/kulttuuri/art-200002791391.html)

<https://www.hs.fi/kotimaa/art-200002791215.html>

<https://www.hs.fi/ura/art-200002790800.html>

<https://www.hs.fi/nyt/art-200002790786.html>

2016:

<https://www.hs.fi/ura/art-200002925380.html>

<https://www.hs.fi/kotimaa/art-200002892614.html>

---

<https://www.hs.fi/elama/art-200004998299.html>

<https://www.hs.fi/raha/art-200002880276.html>

<https://www.hs.fi/raha/art-200002925461.html>

<https://www.hs.fi/kulttuuri/art-200002918059.html>

<https://www.hs.fi/ulkomaat/art-200002915446.html>

[hs.fi/urheilu/art-200002905419.html](https://www.hs.fi/urheilu/art-200002905419.html)

<https://www.hs.fi/nyt/art-200004879851.html>

<https://www.hs.fi/kulttuuri/art-200002928951.html>

<https://www.hs.fi/nyt/art-200002922917.html>

<https://www.hs.fi/urheilu/art-200002915703.html>

<https://www.hs.fi/kulttuuri/art-200002915361.html>

<https://www.hs.fi/kulttuuri/art-200002893397.html>

2017:

<https://www.hs.fi/politiikka/art-200005457608.html>

<https://www.hs.fi/ura/art-200005388685.html>

<https://www.hs.fi/nyt/art-200005378324.html>

<https://www.hs.fi/tiede/art-200005279855.html>

<https://www.hs.fi/elama/art-200005069940.html>

---

<https://www.hs.fi/elama/art-200005501814.html>

<https://www.hs.fi/elama/art-200005482789.html>

<https://www.hs.fi/ura/art-200005453604.html>

<https://www.hs.fi/elama/art-200005196598.html>

<https://www.hs.fi/politiikka/art-200005187945.html>

<https://www.hs.fi/kotimaa/art-200005171417.html>

<https://www.hs.fi/talous/art-200005044824.html>

<https://www.hs.fi/paakirjoitukset/art-200005408193.html>

<https://www.hs.fi/kotimaa/art-200005381985.html>

<https://www.hs.fi/kotimaa/art-200005361239.html>

<https://www.hs.fi/elama/art-200005176492.html>

<https://www.hs.fi/paakirjoitukset/art-200005046055.html>

<https://www.hs.fi/elama/art-200005494942.html>

<https://www.hs.fi/kulttuuri/art-200005472982.html>

<https://www.hs.fi/hyvinvointi/art-200005425245.html>

<https://www.hs.fi/sunnuntai/art-200005190352.html>

<https://www.hs.fi/nyt/art-200005184357.html>

<https://www.hs.fi/kotimaa/art-200005061570.html>

<https://www.hs.fi/elama/art-200005032506.html>

2018:

<https://www.hs.fi/hyvinvointi/art-200005880623.html>

<https://www.hs.fi/kotimaa/art-200005894893.html>

<https://www.hs.fi/paakirjoitukset/art-200005831273.html>

<https://www.hs.fi/kotimaa/art-200005798173.html>

<https://www.hs.fi/elama/art-200005596572.html>

---

<https://www.hs.fi/elama/art-200005927382.html>

<https://www.hs.fi/ura/art-200005878341.html>

<https://www.hs.fi/ura/art-200005845265.html>

<https://www.hs.fi/kotimaa/art-200005831586.html>

<https://www.hs.fi/kuukausilite/art-200005807982.html>

<https://www.hs.fi/sunnuntai/art-200005754931.html>

<https://www.hs.fi/elama/art-200005676297.html>

<https://www.hs.fi/kotimaa/art-200005650261.html>

<https://www.hs.fi/ura/art-200005606784.html>

<https://www.hs.fi/teknologia/art-200005575309.html>

<https://www.hs.fi/politiikka/art-200005876012.html>

<https://www.hs.fi/politiikka/art-200005886600.html>

<https://www.hs.fi/kotimaa/art-200005805850.html>

<https://www.hs.fi/elama/art-200005672530.html>

<https://www.hs.fi/politiikka/art-200005911189.html>

<https://www.hs.fi/kulttuuri/art-200005848202.html>

<https://www.hs.fi/ura/art-200005841768.html>

<https://www.hs.fi/elama/art-200005823239.html>

<https://www.hs.fi/hyvinvointi/art-200005758733.html>

<https://www.hs.fi/elama/art-200005726060.html>

<https://www.hs.fi/urheilu/art-200005676951.html>

<https://www.hs.fi/hyvinvointi/art-200005614919.html>

<https://www.hs.fi/elama/art-200005579114.html>

<https://www.hs.fi/elama/art-200005525775.html>

2019:

<https://www.hs.fi/kotimaa/art-200006295045.html>  
<https://www.hs.fi/kulttuuri/art-200006256122.html>  
<https://www.hs.fi/hyvinvointi/art-200006174710.html>  
<https://www.hs.fi/kulttuuri/art-200006126631.html>  
<https://www.hs.fi/perhe/art-200006055765.html>  
---  
<https://www.hs.fi/kulttuuri/art-200006316262.html>  
<https://www.hs.fi/kaupunki/helsinki/art-200006269762.html>  
<https://www.hs.fi/kulttuuri/art-200006199354.html>  
<https://www.hs.fi/kotimaa/art-200006177574.html>  
<https://www.hs.fi/elama/art-200006147594.html>  
<https://www.hs.fi/ura/art-200006099437.html>  
<https://www.hs.fi/ura/art-200006057860.html>  
<https://www.hs.fi/elama/art-200006057802.html>  
<https://www.hs.fi/elama/art-200005984768.html>  
<https://www.hs.fi/ura/art-200005994382.html>

<https://www.hs.fi/kotimaa/art-200006266779.html>  
<https://www.hs.fi/ura/art-200006178246.html>  
<https://www.hs.fi/talous/art-200006152260.html>  
<https://www.hs.fi/urheilu/art-200006076042.html>  
<https://www.hs.fi/kotimaa/art-200006054857.html>  
---  
<https://www.hs.fi/urheilu/art-200006305674.html>  
<https://www.hs.fi/elama/art-200006241867.html>  
<https://www.hs.fi/kulttuuri/art-200006192605.html>  
<https://www.hs.fi/hyvinvointi/art-200006153527.html>  
<https://www.hs.fi/elama/art-200006142192.html>  
<https://www.hs.fi/kulttuuri/art-200006093498.html>  
<https://www.hs.fi/kulttuuri/art-200006060401.html>  
<https://www.hs.fi/kulttuuri/art-200006051141.html>  
<https://www.hs.fi/ura/art-200006017842.html>  
<https://www.hs.fi/kulttuuri/art-200005986086.html>

2020:

<https://www.hs.fi/talous/art-200007660430.html>  
<https://www.hs.fi/ulkomaat/art-200006603111.html>  
<https://www.hs.fi/ura/art-200006523103.html>  
<https://www.hs.fi/ura/art-200006391660.html>  
<https://www.hs.fi/kotimaa/art-200006371775.html>  
---  
<https://www.hs.fi/kaupunki/vantaa/art-200007691197.html>  
<https://www.hs.fi/kuukausilite/art-200007660655.html>  
<https://www.hs.fi/hyvinvointi/art-200007003601.html>  
<https://www.hs.fi/sunnuntai/art-200006704972.html>  
<https://www.hs.fi/koti/art-200006669194.html>  
<https://www.hs.fi/sunnuntai/art-200006664592.html>  
<https://www.hs.fi/kulttuuri/art-200006643305.html>  
<https://www.hs.fi/kulttuuri/art-200006592560.html>  
<https://www.hs.fi/kulttuuri/art-200006570047.html>  
<https://www.hs.fi/kulttuuri/art-200006559340.html>  
<https://www.hs.fi/urheilu/art-200006530265.html>  
<https://www.hs.fi/kaupunki/helsinki/art-200006482174.html>  
<https://www.hs.fi/urheilu/art-200006470645.html>  
<https://www.hs.fi/kulttuuri/art-200006446855.html>  
<https://www.hs.fi/kotimaa/art-200006435590.html>  
<https://www.hs.fi/elama/art-200006427968.html>  
<https://www.hs.fi/kulttuuri/art-200006363787.html>

<https://www.hs.fi/ura/art-200007631098.html>  
<https://www.hs.fi/hyvinvointi/art-200006556312.html>  
<https://www.hs.fi/ura/art-200006461859.html>  
<https://www.hs.fi/kulttuuri/art-200006379740.html>  
<https://www.hs.fi/ura/art-200006362443.html>  
---  
<https://www.hs.fi/kotimaa/art-200007689883.html>  
<https://www.hs.fi/kulttuuri/art-200007646738.html>  
<https://www.hs.fi/hyvinvointi/art-200006880034.html>  
<https://www.hs.fi/tiede/art-200006673064.html>  
<https://www.hs.fi/kulttuuri/art-200006667202.html>  
<https://www.hs.fi/elama/art-200006655167.html>  
<https://www.hs.fi/urheilu/art-200006627957.html>  
<https://www.hs.fi/kulttuuri/art-200006590221.html>  
<https://www.hs.fi/kaupunki/helsinki/art-200006566376.html>  
<https://www.hs.fi/kulttuuri/art-200006549939.html>  
<https://www.hs.fi/sunnuntai/art-200006500349.html>  
<https://www.hs.fi/nyt/art-200006473978.html>  
<https://www.hs.fi/urheilu/art-200006470645.html>  
<https://www.hs.fi/urheilu/art-200006438897.html>  
<https://www.hs.fi/kotimaa/art-200006433669.html>  
<https://www.hs.fi/kaupunki/art-200006391992.html>

2021:

<https://www.hs.fi/urheilu/art-200008407589.html>

<https://www.hs.fi/hyvinvointi/art-200008203154.html>

<https://www.hs.fi/hyvinvointi/art-200008162007.html>

<https://www.hs.fi/hyvinvointi/art-200008104830.html>

<https://www.hs.fi/hyvinvointi/art-200007792550.html>

<https://www.hs.fi/kotimaa/art-200008016894.html>

<https://www.hs.fi/kaupunki/art-200007891906.html>

---

<https://www.hs.fi/visio/art-200008365726.html>

<https://www.hs.fi/hyvinvointi/art-200008375635.html>

<https://www.hs.fi/ruoka/art-200008260439.html>

<https://www.hs.fi/hyvinvointi/art-200008170697.html>

<https://www.hs.fi/mielipide/art-200008210784.html>

<https://www.hs.fi/hyvinvointi/art-200008082512.html>

<https://www.hs.fi/kaupunki/espool/art-200008119795.html>

<https://www.hs.fi/hyvinvointi/art-200008017522.html>

<https://www.hs.fi/visio/art-200007945649.html>

<https://www.hs.fi/kulttuuri/art-200007924009.html>

<https://www.hs.fi/ulkomaat/art-200007887344.html>

<https://www.hs.fi/elama/art-200007862748.html>

<https://www.hs.fi/talous/art-200007805748.html>

<https://www.hs.fi/hyvinvointi/art-200008284141.html>

<https://www.hs.fi/hyvinvointi/art-200008185996.html>

<https://www.hs.fi/hyvinvointi/art-200008104830.html>

<https://www.hs.fi/visio/art-200008157570.html>

<https://www.hs.fi/kotimaa/art-200008041141.html>

<https://www.hs.fi/sunnuntai/art-200007970876.html>

<https://www.hs.fi/kaupunki/vantaa/art-200007747203.html>

<https://www.hs.fi/visio/art-200008357021.html>

<https://www.hs.fi/visio/art-200008331225.html>

<https://www.hs.fi/hyvinvointi/art-200008260273.html>

<https://www.hs.fi/hyvinvointi/art-200008162017.html>

<https://www.hs.fi/nyt/art-200008153454.html>

<https://www.hs.fi/kulttuuri/art-200008134987.html>

<https://www.hs.fi/kulttuuri/art-200008085007.html>

<https://www.hs.fi/visio/art-200007962051.html>

<https://www.hs.fi/visio/art-200007916465.html>

<https://www.hs.fi/mielipide/art-200007914770.html>

<https://www.hs.fi/visio/art-200007875060.html>

<https://www.hs.fi/hyvinvointi/art-200007828796.html>

<https://www.hs.fi/elama/art-200007756502.html>