

**VIESTINNÄLLISTEN KÄYTÄNTEIDEN JA VUORO-
VAIKUTUSSUHTEIDEN YHTEYS
ESIMIESTEN TYÖUUPUMUKSEEN**

Anu Hänninen

Puheviestinnän pro gradu –tutkielma
Kevät 2004
Jyväskylän yliopisto
Viestintätieteiden laitos

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta HUMANISTINEN	Laitos VIESTINTÄTIETEIDEN
Tekijä Hänninen Anu	
Työn nimi Viestinnällisten käytänteiden ja vuorovaikutussuhteiden yhteys esimiesten työuupumukseen	
Oppiaine Puheviestintä	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika Kevät 2004	Sivumäärä 95 (2 liitettä)
Tiivistelmä - Abstract <p>Tutkielmassa työuupumusta tarkastellaan koko työyhteisöä koskettavana, ryhmäviestinnän ilmiönä, mutta sitä lähestytään yksilön käsitysten ja kokemusten kautta. Huomio on erilaisissa sosiaalisessa ympäristössä liittyvissä, tilannekohtaisissa tekijöissä. Tutkimuksessa kartoitetaan ja kuvaillaan, mitkä ja millaiset viestinnälliset käytänteet ja vuorovaikutussuhteet ovat yhteydessä esimiesten työuupumukseen. Lisäksi pyritään selittämään, millä tavalla ne ovat yhteydessä työuupumukseen. Tarkoituksena on löytää viestinnällisiä tekijöitä, jotka esimiehet kokevat kuormittavina tai jaksamistaan vahvistavina. Lisäksi tutkielmassa kuvataan yhteisöllisiä tulkintoja työuupumuksesta ja sen lähikäsitteistä sekä sitä, miten työyhteisössä ilmaistaan tunteita.</p> <p>Tutkimuksessa noudatettiin laadullista tutkimusmenetelmää. Tutkimus toteutettiin web-kyselylomakkeella, jossa perinteisten avoimien kysymysten lisäksi sovellettiin vapaasti myös eläytymismenetelmää. Tutkimuksen kohderyhmänä olivat Jyväskylän kaupungin kahdesta hallintokunnasta sellaiset lähiesimiehet, jotka ovat omakohtaisesti kokeneet työuupumuksen. Tutkimusaineisto analysoitiin aineistolähtöisen analyysin mukaisesti käyttäen apuna aineiston teemoittelua ja luokittelua.</p> <p>Esimiehet näkevät työuupumuksen hyvin monitahoisena ilmiönä, jonka vaikutukset ulottuvat myös työn ulkopuolelle. Keskeisimmäksi esimiesten työuupumukseen yhteydessä olevaksi viestinnälliseksi käytänteeksi osoittautui sosiaalinen tuki, joka edellyttää supportiivista viestintää. Esimiehet kokevat sekä hakevansa että saavansa eniten emotionaalista tukea, kuten kannustavaa viestintää ja kuuntelijaa ongelmilleen, ja vähiten instrumentaalista tukea eli konkreettista apua. Tärkeimpinä tuen lähteinä pidetään kollegoja ja muita läheisiä työkavereita. Omalta esimieheltä tukea haetaan melko vähän eikä hänelle yleensä kerrota paljon yksityiselämään liittyvistä asioista.</p> <p>Toinen keskeinen, esimiesten työuupumukseen yhteydessä oleva viestinnällinen käytänte on viestinnän taakka eli viestinnän määrällinen ja laadullinen kuormittavuus. Kolmas keskeinen tekijä muodostui rooliin liittyvistä tekijöistä, roolikonflikteista ja –epäselvyyksistä., jotka synnyttävät epävarmuuden tunteita. Todellisia tunteita kuitenkin usein peitellään muilta työyhteisön jäseniltä. Lisäksi esimiehiä kuormittavat liian vähäisiksi koetut vaikutusmahdollisuudet.</p>	
Asiasanat työuupumus, esimies, viestinnälliset käytänteet, vuorovaikutussuhteet, sosiaalinen tuki	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopisto / Tourulan kirjasto	
Muita tietoja	

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	1
2 TYÖUUPUMUS TUTKIMUSKOHTEENA	5
2.1 Työuupumustutkimus ennen ja nyt	5
2.2 Työuupumuksen määrittelyä	7
2.3 Työuupumuksen lähikäsitteitä.....	12
2.4 Työuupumusta aiheuttavia kuormittavuustekijöitä.....	13
2.5 Esimiestyön kuormittavuus.....	17
3 SOSIAALINEN TUKE HYVINVOINNIN EDISTÄJÄNÄ.....	23
3.1 Sosiaalisen tuen ja supportiivisen viestinnän määrittelyä	23
3.2 Supportiiviseen viestintään vaikuttavia tekijöitä	24
3.3 Sosiaalisen tuen toimintamekanismit ja muodot.....	26
3.4 Sosiaalisen tuen lähteet.....	27
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	29
4.1 Taustatietoa Jyväskylän kaupungin esimiesten hyvinvoinnista.....	29
4.2 Tutkimuksen tavoitteet ja kohderyhmän valinta.....	30
4.3 Tutkimusmenetelmän valinta.....	32
4.3.1 Tutkimusmetodi.....	35
4.3.2 Kyselylomake ja sen rakenne	37
4.4 Tutkimusaikataulu ja aineiston keruu.....	39
4.5 Tutkimusaineiston käsittely ja analyysin menetelmät.....	41
5 TULOKSET	44
5.1 Esimiesten työuupumusmääritelmiä ja keskeisiä kuormittavuustekijöitä.....	44
5.1.1 Arkisten työtilanteiden kuormittavuustekijöitä esimiestyössä	48
5.1.2 Kuvauksia uuvuttavista arkipäivän työtilanteista.....	50
5.2 Työyhteisön supportiivinen viestintä.....	52
5.3 Esimiesten sosiaalisen tuen lähteet.....	55
5.4 Esimiestuki kehityskeskustelutilanteessa.....	57
5.4.1 Kehityskeskustelun sisältö	61
5.4.2 Kehityskeskustelun sävy	64
6 TULOSTEN TARKASTELUA	66
6.1 Sosiaalisen tuen merkitys esimiestyössä.....	66
6.2 Esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutussuhde	69
6.3 Viestinnän taakka ja esimiesrooli kuormittavuustekijöinä	71
6.4 Vaikutusmahdollisuudet.....	73
6.5 Käsitteet työuupumuksesta, työssä jaksamisesta ja työhyvinvoinnista.....	74
7 PÄÄTÄNTÖ	77
7.1 Tulosten koonti	77
7.2 Tutkimuksen arviointi	78
7.2.1 Teoreettisen taustan ja keskeisten käsitteiden arviointi.....	79

7.2.2 Tutkimusmenetelmän luotettavuus ja tulosten yleistettävyys.....	81
7.2.3 Elektronisen kyselylomakkeen soveltuvuus tutkimusmetodiksi.....	84
7.3 Jatkotutkimusaiheita.....	86
KIRJALLISUUS.....	89
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Työhyvinvoinnista on tullut yhteiskunnassamme yksi puhutuimmista asioista johtuen esimerkiksi väestön ikääntymisestä ja työelämän muuttumisesta entistä nopeatempoisemmaksi. Työhyvinvoinnin alle mahtuu koko joukko työntekijän hyvinvointiin liittyviä alakäsitteitä, kuten *työssä jaksaminen*, *työssä väsyminen*, *työstressi*, *työuupumus* ja jopa *depressio*. Erityisesti työuupumuksesta, englanninkieliseltä nimeltään burnoutista, on puhuttu niin paljon, että sitä on alettu pitää jonkinlaisena muoti-ilmionä. Todellisen työuupumuksen kohdatessa trendikkyys kuitenkin katoaa, sillä työuupumusta voidaan pitää yhtenä työntekijän hyvinvoinnin vakavimmista uhkatekijöistä. Työuupumus on hyvin yleinen stressioireyhtymä. Vuonna 1997 Työterveyslaitoksen tekemän laajan työuupumustutkimuksen mukaan yli puolet Suomen työikäisestä väestöstä kärsii työuupumusoireista ja noin seitsemällä prosentilla työuupumus on vakavaa kaikkine oireineen (Kalimo & Toppinen 1997).

Työuupumuksella tarkoitetaan pitkäkestoista, työn stressitekijöiden aiheuttamaa voimakasta fyysistä ja psyykkistä väsymystä, joka ilmenee emotionaalisena uupumuksena, kyynistymisenä ja ammatillisen itsetunnon laskuna (ks. esim. Maslach 1993). Aluksi Suomessa käytettiin tämän kroonisen stressioireyhtymän kuvaamiseen käsitettä *loppuunpalaminen*, mutta 1990-luvulla *työuupumus* vakiinnutti käsitteenä asemansa (Gerlander 2002, 1).

Työuupumus liitettiin alun perin erityisesti hoitotyöhön sekä muuhun ihmis-suhdetyöhön eli yleensäkin työhön, jossa keskeistä on ihmisten auttaminen tai opettaminen. Hoito- ja opetusalan työ ovatkin olleet työuupumustutkimuksessa tutkituimpia konteksteja ja ovat sitä edelleen. Nykyään työuupumus kuitenkin liitetään kaikenlaiseen työhön ja kaikkiin työntekijätasoihin. Jatkuva kiire, työn ylikuormitus, nopeat muutokset työympäristössä ja räjähdysmäinen tietotulvan kasvu ovat vain muutamia, kenties yleisimmin mainittuja syitä työntekijöiden stressaantumiselle ja uupumisasteiselle väsymiselle. Työuupumusta on tutkittu

ennen kaikkea psykologian ja terveystieteiden aloilla. Pro gradu –tutkielmani teoreettisessa viitekehyksessäkin tulee vahvasti esille sosiaalipsykologiassa tehty työuupumustutkimus. Tarkastelen työuupumusta kuitenkin vähemmän tutkitusta, viestinnällisestä näkökulmasta. Tutkimukseni päähuomio on ihmisten väliseen vuorovaikutukseen liittyvissä viestinnällisissä käytänteissä ja vuorovaikutussuhteissa.

Tavoitteenani on selvittää, millaisilla viestinnällisillä käytänteillä ja vuorovaikutussuhteilla on yhteyttä työuupumukseen ja millä tavalla. Viestinnällisillä käytänteillä tarkoitan samanlaisena toistuvia toimintatapoja ja -malleja eri viestintätilanteissa, jolloin huomio on siinä, miten viestintätilanteissa toimitaan ja miksi. Vuorovaikutussuhteilla tarkoitan työyhteisön ja siihen läheisesti liittyvien jäsenten välisiä suhteita, joissa vuorovaikutuksen osapuolet toimivat yhdessä viestinnän välityksellä, ja myös ylläpitävät suhdetta viestimällä toisilleen. Vuorovaikutussuhteiden tarkastelu tutkielmassani sisältää sen, millaisia suhteita työyhteisössä eri jäsenten kesken on, kenen kanssa työntekijät ovat vuorovaikutuksessa ja miksi. Lisäksi tutkin erilaisia yhteisöllisiä tulkintoja esimerkiksi siitä, miten työhyvinvointi, työuupumus tai työssä jaksaminen ymmärretään, mitä ja miten niistä puhutaan sekä miten tunteita ilmaistaan.

Sekä viestinnälliset käytänteet että vuorovaikutussuhteet ilmentävät työyhteisön rakenteita eli normeja, rooleja, valta-asetelmia sekä sitä, millaisia tunnesuhteita työyhteisöön muodostuu, miten informaatio työyhteisössä kulkee ja millaisia viestintäverkostoja sinne muodostuu. Työyhteisössä voi esimerkiksi olla sääntönä, ettei työpaikalla puhuta yksityisasiasta. Yhteisöön muodostuu toimintamalli, jonka mukaisesti työntekijät puhuvat työpaikalla vain työasioista, etteivät he rikkoisi yhteistä sääntöä. Esimiehen ja alaisten välinen läheinen ja avoin suhde taas voi kertoa esimerkiksi siitä, ettei työyhteisössä ole voimakkaita valtaeroja eri työntekijätasojen kesken. Viestinnälliset käytänteet, vuorovaikutussuhteet ja ryhmän rakenteet liittyvät siis tiiviisti toinen toisiinsa, eikä niitä voi tarkastella irrallisina toisistaan. Tutkielmassani keskityn kuitenkin juuri

viestinnällisiin toiminnan tapoihin (viestinnälliset käytänteet) ja suhteisiin (vuorovaikutussuhteet).

Koska työuupumus vaikuttaa aina koko työyhteisöön – esimerkiksi työntekijän poissaolot lisääntyvät, työn tuloksellisuus kärsii ja työyhteisön toimivuus heikkenee – tarkastelen työuupumusta koko työyhteisöä koskevana, ryhmäviestinnän ilmiönä. Tutkimuksessani yhdistyvät kaikki ryhmäviestinnän tarkastelutasot. Ensinnäkin tarkastelen yksilötason eli yksilön käsitysten ja kokemusten kautta ryhmätasoa eli työyhteisön toimintaa ja ilmapiiriä. Toiseksi tarkastelen merkkijärjestelmien tasolla, mitä ja miten erilaisia merkityksiä ryhmässä annetaan, sekä ryhmädynamiikan tasolla, millaisia vuorovaikutussuhteita ja rooleja työyhteisöstä löytyy.

Tutkimukseni viitekehykseen kuuluu olennaisena osana käsite *sosiaalinen tuki*. Sekä aiemmat tutkimustulokset että oma tutkimukseni osoittavat sillä olevan merkittävästi yhteyttä työuupumukseen. Tutkimuksessa sosiaalista tukea tarkastellaan vuorovaikutteisena prosessina, jossa toista osapuolta pyritään tukemaan supportiivisen viestinnän avulla. Vaikka tutkimuksessani sivutaan ja tuodaan esille myös yksilöllisten tekijöiden (kuten demografiset tekijät ja luonteenpiirteet) merkitystä työuupumukseen, tutkimus ei kuitenkaan keskity niihin. Huomio on nimenomaan työympäristöön liittyvissä tilannekohtaisissa teki-
jöissä: etsin syitä ja yhteyksiä työuupumukseen tilanteesta ja toiminnasta eli ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta, joka on aina kontekstisidonnaista.

Tutkimus on lähinnä laadullinen tapaustutkimus, vaikka tutkimusmenetelmä kokonaisuudessaan onkin hyvin soveltava ja metodinen kokeilu. Tutkimusaineisto kerättiin laadullisen web-kyselyn avulla, ja metodissa hyödynnettiin tilannekohtaisia eläytymistehtäviä. Tutkimuksen kohderyhmänä ovat sellaiset Jyväskylän kaupungin kahden hallintokunnan lähiesimiehet, jotka ovat oma-kohtaisesti kokeneet työuupumuksen. Esimiehet valitsin kohderyhmäksi siksi, että he tekevät hyvin ihmisläheistä työtä ja heidän asemaan työyhteisössä liittyy

runsaasti kuormittavia jännitteitä. Ne syntyvät useilta, työhön liittyviltä tahoilta, kuten alaisilta, omalta esimieheltä, asiakkailta ja niin edelleen. Ihmisläheisen työn luonteen vuoksi myös tunteet ovat esimiestyössä keskeisessä asemassa. Tutkimuksessa lähiesimiehiä voikin tarkastella kahdella eri tasolla: perinteisen ihmissuhdetyön tekijöinä ja niin sanottuina tunnetyöläisinä. Lisäksi tutkimuksen esimiehiä voi tarkastella paitsi esimiehinä myös alaisina, onhan heillä omatkin esimiehet. Vaikka tutkittavina ovat kahden eri hallintokunnan lähiesimiehet, ei tutkimuksessa vertailla eri ammattiryhmiä, vaan tutkittavat nähdään yleisesti kaupunkiorganisaation esimiehinä.

Tutkimuksen avulla kuvaillaan ja selitetään esimiesten tämänhetkisiä näkemyksiä ja tulkintoja työuupumuksestaan. Tarkoitus on lähinnä herätellä ajattelemaan esimiesten työuupumuksen ja viestinnän välisiä yhteyksiä ja sillä tavalla antaa uutta näkökulmaa työhyvinvoinnin kehittämiseksi – voidaanhan viestintä nähdä sekä työuupumusta lisäävänä tekijänä että ratkaisun avaimena työuupumuksen estämiseksi ja työssä jaksamisen parantamiseksi.

Tutkielman aluksi perehdytään työuupumukseen tutkimuskohteena eli luodaan lyhyt katsaus aiempaan työuupumustutkimukseen, määritellään työuupumuskäsitettä ja siihen liittyviä lähikäsitteitä sekä esitellään yleisiä ja erityisesti esimiestyöhön liittyviä kuormittavuustekijöitä. Kolmannessa luvussa tutustutaan sosiaaliseen tukeen ja supportiiviseen viestintään työhyvinvoinnin edistäjinä. Tutkimuksen toteutusta ja tutkimusmenetelmää kuvataan luvussa neljä, ja luvussa viisi arvioidaan käytetyn menetelmän soveltuvuutta. Ennen loppupäätäntöä esitellään tutkimustulokset sekä keskitytään tarkastelemaan ja analysoimaan keskeisimpiä tutkimustuloksia.

2 TYÖUUPUMUS TUTKIMUSKOHTENA

Työuupumus on ollut jo pitkään tärkeä tutkimuskohde niin muualla maailmassa kuin myös meillä Suomessa. Tässä luvussa esittelenkin lyhyesti työuupumuksen keskeisimpiä tutkimusaiheita. Työuupumuksen määrittely vaatii kyseisen oireyhtymän eri osatekijöiden tarkastelua. Tutkimuksessani määrittelyn lähtökohtana ovat sosiaalipsykologi Christina Maslachin tutkimukset ja määritelmät – onhan häntä pidetty eräänlaisena pioneerina työuupumustutkimuksen alueella. Työuupumuksen määrittelyn lisäksi käyn luvussa läpi muutamia työuupumuksen lähikäsitteitä. Luvun loppupuolella keskityn työuupumusta aiheuttaviin kuormittavuustekijöihin ja erityisesti viestinnän osuuteen kuormittamisessa sekä tarkastelen lähemmin esimiestyön kuormittavuutta.

2.1 Työuupumustutkimus ennen ja nyt

Työuupumus liitettiin ihmissuhdetyön, erityisesti hoitotyön, yhteyteen 1970-luvulla, kun psykiatri Herbert Freudenberg esitteli ihmissuhdetyötä tekevien työntekijöiden kokemaa äärimmäistä psykologista stressiä Yhdysvalloissa vuonna 1974. Samoihin aikoihin myös Maslach aloitteli omia, työuupumukseen liittyviä tutkimuksiaan. Vuonna 1976 hän esitteli työpaikan emootioita käsittelevää tutkimustaan. (Kinnunen & Hättinen 2002, 274.)

Työuupumukseen liittyvä tutkimustyö on vuosien varrella jatkuvasti lisääntynyt, ja työuupumus on ollut suosittu tutkimuskohde varsinkin psykologian ja terveystieteiden alalla. Eri puolilla maailmaa on tehty tutkimuksia, joissa on keskitytty esimerkiksi työuupumuksen kehityksellisten mallien luomiseen ja tarkastelemiseen (ks. esim. Leiter & Maslach 1988; Van Dierendonck, Schaufeli & Buunk 2002) sekä työuupumuksen ja sen osa-alueiden sekä erilaisten muutujien, kuten työtyytyväisyyden ja sosiaalisen tuen, välisten yhteyksien selvittämiseen (ks. esim. Brewer & Clippard 2002; Posig & Kickul 2003). Stressitekijöitä, työuupumusta sekä sen seurauksia ja selviytymiskeinoja on tutkittu eri

aloilla ja ammateissa, esimerkiksi hoito- ja sosiaalialan työntekijöillä, eri tasojen johtajilla, rehtoreilla ja opettajilla, informaatioteknologia-alan työntekijöillä ja niin edelleen (ks. esim. Burke & Greenglass 1993; Narayanan, Menon & Spector 2001.)

Suomessa työuupumukseen liittyviä kysymyksiä on lähestytty kenties enemmän työssä jaksamisen ja työhyvinvoinnin tutkimusten kautta. Esimerkiksi Työterveyslaitoksen tutkimuksissa huomio näyttää olevan pitkälti työkyvyn kohentamisen kysymyksissä (ks. esim. Elo 2003; Kivimäki, Elovainio, Vahtera & Virtanen 2002). Työuupumus on tämänkaltaisissa tutkimuksissa yleensä yhtenä osa-alueena muiden hyvinvoinnin kysymysten kanssa.

Työuupumusta on itsessäänkin silti tutkittu maassamme kohtalaisen paljon. Esimerkiksi laajoilla seurantatutkimuksilla on selvitetty työuupumuksen esiintyvyyttä suomalaisilla työikäisillä (ks. esim. Huuhtanen 2002; Kalimo & Toppinen 1997). Tämänkaltaiset tutkimukset kertovat yleensä paljon koko yhteiskunnan kehityksestä. Tutkimusalueet näyttävät seuraavan muualla maailmassa tehtyjen tutkimusten aihealueita. Tutkimukset ovat siis edenneet työuupumusta, sitä aiheuttavia tekijöitä ja sen seuraamuksia käsittelevistä tutkimusaiheista kohti yksityiskohtaisempia ja eri ammattiryhmiä koskevia tutkimusalueita. Esimerkiksi aivan viime vuosien yksi tärkeä tutkimusalue on ollut nuorten työuupuneisuus (ks. esim. Toppinen-Tanner 2000).

Myös esimiesten työuupumukseen liittyvää tutkimusta löytyy maastamme kohtalaisesti. Tutkimusaiheina ovat olleet muun muassa esimiehen rooli ja työuupumus, organisaatiomuutoksen ja esimiehen työuupumuksen yhteydet sekä esimiesten hyvinvoinnin muutokset (ks. esim. Herno, Feldt, Ruoppila & Rasku 2000; Elo & Leppänen 1997). Esimiestyön kuormittavuudesta ja esimiesten työuupumuksesta saadaan tietoa myös erilaisten työtyytyväisyys- ja työilmapiirimittausten yhteydessä, joissa siis selvitetään laajemmin kokonaisen työyhteisön hyvinvointia – onhan esimiehen rooli työyhteisössä merkittävä myös työnteki-

jöiden hyvinvoinnin kannalta. Esimerkiksi Maija-Liisa Nakarin (2003) väitöstudkimuksessa tulee vahvasti esiin esimiestyön merkittävä yhteys työilmapiiriin ja työntekijöiden hyvinvointiin.

Yleisesti ottaen työuupumus on tutkimusaiheena vaativa, koska se on niin monitahoinen ilmiö. Toisaalta juuri tästä ilmiön monitahoisuudesta johtuen se tarjoaa useita, erilaisia vaihtoehtoja tarkastella työuupumusta. Siksi onkin hieman yllättävää, että työuupumuksen tutkimus nimenomaan viestinnän näkökulmasta on ollut hyvin vähäistä etenkin meillä Suomessa. Aiemmin viestinnän alalla on tutkittu esimerkiksi viestintäverkostojen ja työuupumuksen yhteyksiä sekä yleistä viestinnän kuormittavuutta työssä (ks. esim. Ray 1991). Miller ym. (1995) ovat tutkineet työuupumusta ja emotionaalista viestintää asiakaspalvelutyössä ja erityisesti työhön sitoutumisen, organisaatiroolin sekä asenteiden asemaa työuupumusprosessissa. Samoin sosiaalisen tuen ja työuupumuksen yhteyttä on tutkittu aiemmin viestinnän näkökulmasta (ks. esim. Albrecht & Adelman 1984; Ellis & Miller 1994), joskin näissäkin tutkimuksissa työuupumus on vain yhtenä osa-alueena työhyvinvoinnin tarkastelussa. Vaikka vuorovaikutuksen ja työuupumuksen välinen yhteys tulee selkeästi esille myös psykologian ja terveystieteiden tutkimuksissa, on vuorovaikutuksen tarkastelu niissä yleensä hyvin käytännönläheistä eikä siinä mennä juurikaan pintaa syvemmälle, kuten taas viestinnän alan tutkimuksessa mennään.

2.2 Työuupumuksen määrittelyä

Työuupumuksen teoreettisia määritelmiä on useita (ks. esim. Freudenberg & Richelson 1980; Pines, Aronson & Karfy 1981), mutta yleisimmin käytetty määritelmä perustuu Maslachin kolmen dimension malliin vuodelta 1982 (ks. Maslach 1982). Siinä työuupumus nähdään ennen kaikkea ihmissuhdetyötä tekevien ongelmana. Määritelmän mukaan työuupumus on oireyhtymä, jonka osatekijöitä ovat 1) *emotionaalinen uupumus*, 2) *depersonalisaatio* ja 3) *alentunut ammatillinen tehokkuus*.

Emotionaalinen uupumus eli henkinen, uupumisasteinen väsyminen on työuupumuksen keskeisin osatekijä. Ihminen uupuu emotionaalisesti, kun hän sitoutuu työhönsä liian tunneperäisesti, antaa itsestään liikaa ja kokee musertuvansa toisten ihmisten emotionaalisiin vaatimuksiin. Tämä saa aikaan tunteen, ettei ihminen pysty enää antamaan itsestään muille mitään, vaikka haluaisikin. Seurauksena voi olla, että hän välttelee tilanteita, joissa joutuu olemaan tekemisissä ihmisten (esimerkiksi asiakkaiden tai potilaiden) kanssa. (Maslach & Jackson 1981; Maslach 1982, 3–6.) Emotionaalinen uupumus saattaa siis merkitä vuorovaikutuksen vähenemistä työhön liittyvien ihmisten kanssa.

Eristäytyvä, kovettunut ja epäinhimillinen käyttäytyminen puolestaan viestii työuupumuksen toisesta dimensiosta, depersonalisaatiosta, jolla tarkoitetaan sitä, että ihminen asennoituu ja suhtautuu negatiivisesti muihin ihmisiin, jopa inhoaa heitä (Maslach & Jackson 1981; Maslach 1982, 3–6). Asennoituminen näkyy helposti myös ihmisen viestinnässä, jolloin depersonalisaatio hyvin todennäköisesti vaikuttaa negatiivisella tavalla myös ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Esimerkiksi erilaisten konfliktien mahdollisuus saattaa lisääntyä. Negatiivinen asennoituminen muita kohtaan aiheuttaa ihmiselle itselleen ahdistuksen ja syyllisyyden tunteita. Tällöin kuvioon tulee mukaan työuupumuksen kolmas dimensio, alentunut ammatillinen tehokkuus. Ihmisellä on jäytävä tunne omasta kyvyttömyydestään hoitaa työtään ja hänen itsetuntonsa rapistuu. Masennus saattaa pahentaa tilannetta entisestään. Toiset hakevat apua henkilökohtaisina pitämiinsä ongelmiin esimerkiksi terapiasta, toiset taas vaihtavat tai jättävät työpaikkansa päästäkseen eroon stressaavista työtilanteista. (Maslach & Jackson 1981; Maslach 1982, 3–6.)

Ongelmallista työuupumuksen kehittymisessä on ennen kaikkea se, että negatiivinen asennoituminen muihin ihmisiin saattaa heikentää mahdollisuutta saada heiltä sosiaalista tukea (ks. luku 3, Sosiaalinen tuki hyvinvoinnin edistäjänä). Jos esimerkiksi ihminen uuvuttuaan pyrkii välttämään muita ja siten vähentämään vuorovaikutusta heidän kanssaan (sikäli kuin se on mahdollista), voi

myös supportiivisen viestinnän määrä vähentyä. Tämä on mahdollista erityisesti silloin, kun ei tiedetä eikä ymmärretä, mistä ihmisen kielteinen asennoituminen ja viestintä johtuu.

Maslachin ja Leiterin määritelmästä voi nähdä, että he ajattelevat emotionaalisen uupumisen kehittyvän ajallisesti ensimmäiseksi. Depersonalisaatio taas on yksilön selviytymiskeino stressin vähentämiseksi, mutta koska se heikentää hänen ammatillisia arvojaan ja tavoitteitaan, heikkenee myös hänen tehokkuuden tunteensa työssä. Leiter ja Maslach ovatkin tehneet työuupumuksen kehittymisestä prosessimallin (ks. Leiter & Maslach 1988), mutta eri työuupumusdimensioiden ajallisesta järjestyksestä ei ole kuitenkaan tutkimuksissa löydetty yksimielisyyttä. Esimerkiksi Van Dierendonck, Schaufeli ja Buunk (2001) ovat osoittaneet ammatillisen itsetunnon nousevan keskeiseen, työuupumusprosessin käynnistävään asemaan. Ammatillisen itsetunnon lasku voi heidän mukaansa johtaa depersonalisaation kautta uupumisasteiseen väsymiseen. Miller ym. (1995, 142) taas ovat todenneet, että työuupumuksen dimensioiden kausaalijärjestys riippuu sekä tutkimuskontekstista että tarkasteltavista muuttujista. Jos siis esimerkiksi tarkasteltavina muuttujina ovat palautteenannon ja vaikutusmahdollisuuksien vähäisyyden vaikutukset työuupumukseen, on todennäköistä, että ammatillisen itsetunnon lasku osoittautuu kausaalisesti ensimmäiseksi työuupumuksen dimensioksi.

Viime vuosina Maslach on kollegoineen uudistanut työuupumuksen määrittelyään. Kun alkuperäisessä määritelmässä poraudutaan työntekijän ja työssä olevien ihmissuhteiden väliseen kriisiin, on uudistetussa määritelmässä kiinnitetty huomio työn ja työntekijän välisen suhteen kriisiin. Nykyinen ajattelutapa työuupumuksesta siis on, että ongelmana on sosiaalinen ympäristö, jossa työskennellään, eikä työuupumus ole vain yksilön ongelma. (Maslach & Leiter 1997.) Näin työuupumusta lähestytään sekä yksilön että tilanne- ja ympäristötekijöiden kautta, eikä yksilöä ja ympäristöä tutkita enää erillisinä kokonaisuuksina kuten aiemmin.

Juuri tämä näkemys työn sosiaalisen ympäristön keskeisestä asemasta työuupumuksessa antaa lähtökohdan työuupumuksen viestinnälliselle tarkastelulle ja muodostaa tutkimukseni viitekehyksen. Sosiaalista ympäristöähän luodaan ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa, missä johtaminen on yksi osa-alue. Tässä vuorovaikutuksessa työyhteisöön muodostuu tiettyjä viestinnällisiä käytänteitä ja vuorovaikutussuhteita. Kun siis sosiaalinen ympäristö nähdään työuupumuksen ongelmana, on huomio kiinnitettävä näihin viestinnällisiin käytänteisiin ja vuorovaikutussuhteisiin. Työntekijöiden sosiaalinen ympäristö ei kuitenkaan rajoitu pelkästään työpaikkaan, vaan esimerkiksi perhe ja ystävät ovat merkittävä osa sosiaalista ympäristöä – vaikuttavathan työasiat aina tavalla tai toisella työntekijän yksityiselämään ja päinvastoin.

Nykyisen käsityksen mukaan työuupumusta voi myös esiintyä kaikissa töissä ja ammateissa, joissa ihmiset sitoutuvat työhönsä ja joissa syntyy ristiriita työn ja työntekijän välille (Maslach & Leiter 1997, 20). Yhdistävä tekijä tällaisille töille on se, että niissä työntekijän emootiot ovat keskeisessä asemassa. Ihmissuhde-työn käsite onkin laajentunut siten, että nykyään voidaan puhua *tunnetyöstä* (emotion-work; Maslach, Schaufeli & Leiter 2001). Uuvuttavana pidetään esimerkiksi eri tasojen johtamistyötä, koska se sisältää runsaasti ihmiskontakteja ja yhteistyön tekemistä. Samasta syystä myös esimerkiksi informaatioalan työtä voidaan nykyään pitää tunnetyönä. Teknologia mahdollistaa sähköisillä viestimillään runsaat ihmiskontaktit, ja informaatioteknologia-alan töitä tehdään paljon yhteistyössä eri asiantuntijoiden kanssa. Siksi tunteet kytkeytyvät tiiviisti myös teknologia-alan työhön. Tunnetyössä varsinaisten tunteiden lisäksi korostuvat myös hyvät vuorovaikutustaidot, joita tarvitaan työskennellessä yhdessä erilaisten ihmisten kanssa.

Emotionaalinen uupumus on nykyisessäkin työuupumuksen määritelmässä keskeisin osatekijä ja sen ominaispiirteet vastaavat kuin vanhassa määrittelyssä. Depersonalisaatio on uudessa määrittelyssä korvattu *kyynisyydellä*. Työ alkaa menettää merkitystään ja myös suhtautuminen omiin vaikutusmahdollisuuks-

siin kyynistyy. Ammatillisen tehokkuuden lasku on uudessa määrittelyssä muuttunut *heikentyneeksi ammatilliseksi itsetunnoksi*, johon kuuluu työn tehokkuuden aleneminen sekä sosiaalisista että ei-sosiaalisista näkökulmista tarkasteltuina. (Kinnunen & Hättinen 2002, 275.) Tällä tarkoitetaan sitä, että luottamus omiin muutoksenteekokykyihin katoaa ja tehty työ menettää merkityksensä. Kun yksilön ammatillinen itsetunto heikkenee, myös toiset menettävät luottamustaan häntä kohtaan. (Maslach & Leiter 1997, 18.)

Työuupumuksella on kolmenlaisia seuraamuksia: asenteellisia, fyysisiä ja organisaatioon liittyviä seuraamuksia (ks. esim. Miller 1999, 218). Negatiivisia asennemuutoksia työtä kohtaan ovat erityisesti työtyytyväisyyden ja työhön sitoutumisen heikkeneminen. Työuupumuksen fyysisiä oireita ovat muun muassa korkea verenpaine, päänsärky ja unettomuus. (Ks. esim. Maslach, Schaufeli & Leiter 2001.) Työuupumuksen organisaatioon liittyvät seuraamukset näkyvät esimerkiksi siten, että uupuneiden työntekijöiden sairauspoissaolot lisääntyvät, työn tuloksellisuus heikkenee ja työntekijöiden vaihtuvuus kasvaa (Miller 1999, 217–218).

Työuupumusmittari. Vuonna 1981 Maslach kehitti yhteistyössä kollegansa Susan E. Jacksonin kanssa standardoidun, kyselypohjaisen työuupumusmittarin (Maslach Burnout Inventory, MBI; Maslach & Jackson 1981; 1986), jolla voidaan mitata työuupumusoireyhtymän eri osatekijöitä (Maslach 1982, 8). Mittarista on niin ihmissuhdetyöhön (MBI-Human Services Survey) kuin opetustyöhön (MBI-Educators Survey) tarkoitettut sovellukset (Maslach & Leiter 1997, 155). Työuupumusmääritelmän uudistumisen ja ihmissuhdetyökäsitteen laajenemisen myötä Maslach kollegoineen (Maslach, Jackson & Leiter 1996) on kehittänyt uuden mittarin, MBI-GS:n (Maslach Burnout Inventory-General Survey), jolla voidaan mitata työuupumusta myös perinteisen ihmissuhdetyön ulkopuolisissa töissä ja ammattiteissa. (Maslach & Leiter 1997, 155.) Työuupumusmittarin avulla on voitu todistaa muun muassa vuorovaikutuksen keskeinen merkitys työuupumuksessa. Siten mittaripohjaiset tulokset työuupumuksesta ovatkin olleet

tutkimukseni lähtökohtana. Koska kyseinen mittari on kuitenkin kehitetty sosiaalipsykologian tutkimustarkoitukseen, se ei suoraan sovellu tutkimukseni viestinnällisten käytänteiden, vuorovaikutussuhteiden ja työuupumuksen yhteyksien selvittämiseen.

2.3 Työuupumuksen lähikäsitteitä

Jos työhön sitoutumattomuus on yksi työuupumuksen seuraamus, pitävät Maslach ja Leiter (1997, 24) *työhön sitoutumista* (job engagement) työuupumuksen vastakohtana. Työhön sitoutuminen sisältää energisyyden, aktiivisen läsnäolon ja pätevyyden, jotka ovat siis samalla vastapareja työuupumuksen kolmelle dimensiolle, emotionaaliselle uupumukselle, kyynisyydelle ja ammatillisen itsetunnon laskulle. Työntekijän sitoutumista lisäävät esimerkiksi mahdollisuus osallistua koko työyhteisöä koskeviin arvokeskusteluihin ja päätöksentekoon, mielekäs työilmapiiri ja sujuvat vuorovaikutussuhteet työyhteisön jäsenten kesken. Vaikka työhön sitoutuminen nähdään positiivisena asiana, on syytä silti pohtia, mihin vetää sitoutumisen raja. Liiallinen sitoutuminen voi helposti kääntyä työuupumusta lisääväksi tekijäksi, eikä työhön sitoutumista silloin mitään ilmeisimmin voi pitää työuupumuksen vastakohtana.

Työuupumusta voidaan tarkastella työntekijän hyvinvoinnin häiriötilanteena, sillä kuten Kalimo ja Toppinen (1997) ovat todenneet, työuupumus on yhteydessä psyykkisen ja fyysisen hyvinvoinnin heikkenemiseen sekä työkyvyn alenemiseen. Mitä sitten on *hyvinvointi*? Se voidaan nähdä ihmisen ja ympäristön välisenä vuorovaikutussuhteena: työn asettamat haasteet vastaavat työntekijän omia vaatimuksia ja odotuksia työstä siten, että hänen työssään jaksamisensa vahvistuu. Ahola (2000, 6) on määritellyt työntekijän hyvinvoinnin kokonaisvaltaiseksi myönteiseksi kokemukseksi työstään. Kun työntekijä kokee voivansa työssään hyvin, hän on myös tyytyväinen työhönsä ja saa aikaiseksi asioita. Käytännössä hyvinvointia määritellään usein stressioireiden puuttumisena, vaikka hyvinvointi on siis paljon enemmän kuin pahoinvoinnin puutetta.

Myös käsite *stressi* voidaan määritellä useilla eri tavoilla. Sillä saatetaan viitata sellaisiin tekijöihin, jotka koetaan työpaikalla vaikeiksi, tai niihin negatiivisiin lopputuloksiin, jotka syntyvät työpaikan hankalista olosuhteista. Stressistä voidaan puhua myös prosessina, jolloin ympäristön kuormitustekijöiden (stressors) ajatellaan luovan yksilölle kuormitusta eli työuupumusta. (Miller 1999, 218.) Myös tässä tutkimuksessa stressiä tarkastellaan prosessina ja käydään läpi erilaisia, työuupumusta aiheuttavia kuormitustekijöitä.

Työuupumus sekoitetaan usein *normaaliin työväsyykseen*, joka on tilapäistä ja johon yleensä auttaa muun muassa riittävä lepo ja liikunta. Tämän niin sanotun normaaliväsymyksen lisäksi Kalimo ja Toppinen (1997) ovat määrittäneet *rasitusasteisen väsymyksen*, josta vielä palaudutaan ja sitä aiheuttavia tekijöitä voidaan melko helposti tunnistaa. Sen sijaan *uupumisasteinen väsymys* eli emotionaalinen uupumus ei poistu levolla eikä ole sidottua mihinkään tiettyihin työn kuormitushuippuihin, vaan on jatkuva, voimakas väsymystila. Työuupumus ei ole myöskään sama asia kuin kliinisesti todettava *depressio* eli masennus, vaikkakin hoitamattomana työuupumuksesta voi usein seurata masennus. Työuupumuksen oirekuva vastaa myös usein vakavan depression oireita. (Gerlander 2002, 2.) Näitä oireita ovat esimerkiksi ahdistuneisuus ja yleinen pahan olon tunne.

2.4 Työuupumusta aiheuttavia kuormittavuustekijöitä

Monet työn stressitekijöistä liittyvät emotionaaliseen kuormittumiseen ja epävarmuuden sietämiseen (ks. Albrecht & Adelman 1984). Emotionaalista kuormittumista aiheuttavat esimerkiksi erilaiset ihmissuhdeongelmat ja runsas ihmiskontaktien määrä työssä. Työelämän jatkuvat muutokset, työsuhteiden epävarmuus ja muut vastaavat epävarmuustekijät taas vaativat työntekijöiltä runsaasti epävarmuuden sietokykyä. Työuupumustutkimuksissa on pyritty löytämään varsinkin sellaisia tekijöitä, jotka ovat käynnistäviä kuormitustekijöitä työuupumuksen kehitykselle.

Maslach ja Leiter (1997, 9–16) ovat luokitelleet työn ja työntekijän välille kuusi ristiriitaa, joita koetaan useilla työelämän alueilla. Heidän mukaansa näitä ristiriitoja ovat 1) työn ylikuormitus, 2) vaikutusmahdollisuuksien vähäisyys, 3) palkitsemisen riittämättömyys, 4) yhteisöllisyyden puute, 5) oikeudenmukaisuuden puute ja 6) arvoriitiriita. Osaa näistä työn tilannekohtaisista kuormittavuustekijöistä voi tarkastella sellaisenaan viestinnällisinä tekijöinä, sillä niissä viestinnän osuus on melko helposti ymmärrettävissä ja tiedostettavissa.

Vaikutusmahdollisuuksien vähäisyyttä voidaan pitää tekijänä, jossa viestinnän kuormitus on suoraa. Kun työntekijällä ei ole riittävästi vaikutusmahdollisuuksia työhön asemansa tai muun syyn takia, myös hänen mahdollisuutensa tuoda esille omia (ja kenties toistenkin) näkemyksiä ovat rajalliset. Työntekijällä ei ole mahdollisuutta osallistua ongelmanratkaisuun tai päätöksentekokeskusteluun eikä olla mukana luomassa työyhteisöä koskevia yhteisiä arvoja. Sen sijaan hän kokee joutuvansa ottamaan passiivisesti vastaan käskyjä, säädöksiä ja muita ohjeistuksia, jotka on tehty yleensä ylempien johtohenkilöiden neuvotteluissa ja heidän yhteisesti jakamiensa arvojen mukaan. Hätinen ym. (2002, 304) ovat todenneet, että pyrkimys aktiiviseen ongelmanratkaisuun vähentää uupumusasteista väsymystä (Burke & Greenglass 1993; de Rijk, LeBlanc, Schaufeli & de Jonge 1998; Leiter 1991, Rasku & Kinnunen 1999) ja kyynisyyttä sekä vahvistaa ammatillista itsetuntoa (Greenglass & Burke 2000). Jos työntekijälle ei siis työsään suoda mahdollisuutta tämänkaltaisiin haasteisiin, se voi edesauttaa hänen työuupumustaan.

Vaikutusmahdollisuuksien vähäisyys liitetään usein suoraan, työn resursseihin vaikuttamisen vähyyteen. Työntekijällä tuskin onkaan suoraa mahdollisuutta vaikuttaa vaikkapa käytettävissä olevan ajan tai työntekijöiden määrään. Hänellä kuitenkin tulisi olla mahdollisuus vaikuttaa niihin esimerkiksi osallistamalla ongelmanratkaisukeskusteluun ja päätöksentekoon, jossa ratkotaan kuhunkin työnkuvaan liittyvät työtehtävät tai työntekijöiden palkkaamiseen käytettävien varojen määrä. Muutoin vaikutusmahdollisuuksien vähäisyys kuor-

mittaa paitsi psyykkisesti myös konkreettisina, työn arkeen liittyvinä epäkohtina, kuten ylitöinä.

Suoraan viestinnällisinä työn kuormittavuustekijöinä voi pitää myös palkitsemisen riittämättömyyttä. Sillä voidaan tarkoittaa paitsi aineellisen (esim. rahallisen) palkitsemisen vähyyttä, myös aineettoman palkitsemisen, kuten palautteen ja tunnustuksenannon riittämättömyyttä. Samoin suoraan viestinnällisenä kuormittavuustekijänä voi pitää yhteisöllisyyden puutetta, jota luovat ennen kaikkea erilaiset vuorovaikutukseen liittyvät ongelmat, kuten ratkaisemattomat henkilöstöristiriidat ja sosiaalisen tuen vähäisyys.

Viestintä vaikuttaa työn kuormittavuuteen myös epäsuorasti stressitekijöiden kautta, ja tällöin viestinnän osuutta kuormitukseen ei välttämättä tule edes ajatelleeksi. Maslachin ja Leiterin (1997) mainitsema työn ylikuormitus aiheutuu siitä, että työntekijän on tehtävä liian paljon työtä liian vähällä ajalla ja liian vähillä resursseilla. Työn määrän lisäksi ylikuormitus sisältää työn laadun eli sen, että työ koetaan joko liian haasteelliseksi tai helpoksi. Myös Miller (1999, 220) mainitsee liiallisen työmäärän yleiseksi stressitekijäksi.

Jos työntekijää kuormittavana tekijänä on työmäärä, merkitsee se samalla viestinnän kuormittavuutta. Tästä muun muassa Farace ym. (1977) käyttävät käsitettä *viestinnän taakka* (Miller 1999, 222). Ensiksikin viestinnän taakalla tarkoitetaan sekä informaation määrää että monimuotoisuutta. Työntekijää voi kuormittaa monimutkainen informaatio, jota on joko liian paljon tai liian vähän. Taakkaan vaikuttaa toisaalta työntekijän yksilölliset kyvyt käsitellä informaatiota. Myös viestinnän ali- ja ylikuormitus voivat uuvuttaa työntekijää. Jos hän esimerkiksi kokee viestintää olevan yleisesti liian vähän, voi hän turhautua yksinkertaisina toistuvista tehtävistä eikä saa työstään riittävää tyydytystä. Millerin (1999, 222–223) mukaan viestinnän taakan ja työuupumuksen välistä yhteyttä tukee esimerkiksi Rayn (1991) tekemä tutkimus viestintäverkostoista ja työstressistä. Tutkimuksen mukaan peruskouluopettajat, jotka kuuluivat useisiin

viestintäverkostoihin, olivat stressaantuneempia ja uupuneempia kuin opettajat, jotka kuuluivat vain muutamiin viestintäverkostoihin.

Viestinnän taakan lisäksi roolikonfliktit ja –epäselvyydet ovat yleisiä kuormittavuustekijöitä (Miller, Ellis, Zook & Lyles 1990) ja myös ne voivat olla viestinnän seurausta (Miller 1999, 220). Roolikonfliktilla tarkoitetaan sitä, että työntekijällä on vähintään kaksi päällekkäistä roolivaatimusta, ja rooliepäselvyydellä sitä, ettei työntekijä ole varma, mitä häneltä työssä vaaditaan (Matteson & Ivancevich 1982). Jos viestintä on epäselvää sellaisissa ratkaisevissa tilanteissa, joissa on tarkoitus tehdä työntekijälle selväksi, mitä häneltä työssään odotetaan, voi työntekijä kärsiä roolikonfliktista tai –epäselvyyksistä. Tällainen tilanne on esimerkiksi sosiaalistumisprosessi, jossa työntekijä vähitellen sulautuu työyhteisönsä jäseneksi. Jos esimiehen ja työntekijän välinen viestintä on tällöin epäselvää, ei työntekijä tiedä, mitä häneltä odotetaan ja vaaditaan, ja työntekijän kokemama roolikonflikti ja –epäselvyys on todennäköistä. (Miller 1999, 222–223.) Yleensä työntekijän sosiaalistumista työyhteisöön pyritään helpottamaan perehdyttämällä häntä työn alkuvaiheessa työhön ja työpaikkaan. Esimiehen lisäksi työntekijän roolista tulisi saada tietoa esimerkiksi erilaisista oppaista ja käsikirjoista, työkavereilta ja intranetista (ks. esim. Jablin 1994). Perehdyttämistilanteessa tapahtuvalla viestinnällä onkin tärkeä merkitys työntekijän roolkehitykselle.

Roolit eivät ole kuitenkaan pysyviä ja nykyään niiden muuttuminen on entistä nopeampaa. Erilaiset muutostilanteet työn eri vaiheissa ovat hyvin kriittisiä vaiheita työntekijän kokemien roolikonfliktien ja –epäselvyyksien kannalta, sillä samalla, kun työnkuva ja tehtävät muuttuvat ja laajenevat, myös työntekijän rooli muuttuu. Jotta työntekijä välttyisi roolikonfliktilta ja –epäselvyydeltä myös muutostilanteessa, tulisi muuttuneesta roolista ja sen tuomista uusista odotuksista ainakin keskustella esimiehen ja työntekijän kesken mahdollisimman selkeästi. Roolikonflikteihin ja –epäselvyyksiin voi liittyä myös Maslachin ja Leiterin (1997) mainitsema työn ja työntekijän välinen arvoriitti. Se muo-

dostuu nimenomaan silloin, kun työn vaatimukset eivät vastaa työntekijän henkilökohtaisia periaatteita. Arvoristiriidat ovat todennäköisiä silloin, kun arvoja koskeva viestintä on liian vähäistä tai epäselvää, jolloin yhteistä näkemystä arvoista ei pääse muodostumaan.

Myös oikeudenmukaisuuden puutetta voi tarkastella kuormittavuustekijänä, jossa viestintä vaikuttaa työuupumukseen epäsuorasti. Oikeudenmukaisuuden puutettahan syntyy, jos työntekijä ei saa osakseen ansaitsemaansa kunnioitusta eikä hänen omanarvontuntoaan vahvisteta (Maslach & Leiter 1997, 15). Esimerkiksi epäreilu toiminta työnjaossa voi saada aikaan oikeudenmukaisuuden puutetta varsinkin, jos epätasainen työnjako on toistuvaa ja samojen työntekijöiden omanarvontuntoa koetellaan usein. Tällaisissa tilanteissa voi esiintyä esimerkiksi vallan käyttöä, vaikenemista, konfliktien välttämistä ja muita viestinnällisiä käytänteitä, jotka sekä luovat että ylläpitävät epäoikeudenmukaisuutta. Samalla tavalla päivittäinen tasapainoilu työn ja kotielämän välillä aiheuttaa lisäkuormitusta työntekijälle (ks. esim. Wharton & Erickson 1993) etenkin, jos hän ei pysty puhumaan tilanteestaan ja tunteistaan avoimesti.

2.5 Esimiestyön kuormittavuus

Organisaatioissa muutokseen sopeutuminen vaatii työyhteisön jäseniltä runsaasti joustavuutta ja epävarmuuden sietokykyä. Esimiehet joutuvat yleensä ensimmäisten joukossa tekemisiin näiden organisaation uudistusten ja muutosten kanssa. Siksi esimerkiksi tiedonhankinta ja -hallinta on entistä tärkeämpää esimiestenkin työssä (ks. esim. Hackman & Johnson 2000). Esimiesten on myös mietittävä, miten muutoksesta viestitään parhaalla mahdollisella tavalla muille työntekijöille. Erilaiset roolikonfliktit ja -epäselvyydet ovat esimiehillä yleisiä (Smith & Cooper 1994, 4), kun muutokset ja uudistukset sekä laajentavat että monipuolistavat työnkuvaa ja työtehtäviä. Yhä useammin esimieheltä vaaditaan valmentajan roolia: hänen on valmennettava työyhteisöä jatkuvaan muutokseen ja epävarmuuden sietoon (Herno, Feldt, Ruoppila & Rasku 2000). Roo-

liin liittyvät vaatimukset ja odotukset tulevat paitsi työstä ja työhön liittyviltä henkilöiltä myös esimieheltä itseltään, ja usein juuri omat odotukset ja vaatimukset ovatkin kaikkein kovimmat.

Muutospaineiden lisäksi epävarmuus sekä oman että alaisten työn jatkuvuudesta luo paineita esimiesasemassa työskenteleville. Kuormitusta lisää usein tunne liian vähäisistä vaikutusmahdollisuuksista etenkin silloin, jos työpaikan ilmapiiri on heikko eikä viestintä muutenkaan ole riittävän avointa omien näkemysten esittämiseksi. (Smith & Cooper 1994, 4–5.) Yleisesti ottaen voikin todeta, että niin muutokset, huoli työn jatkuvuudesta kuin vaikutusmahdollisuuksien vähäisyys lisäävät merkittäväällä tavalla esimiesten epävarmuuden tunnetta ja sitä kautta uupumuksen riskiä. On ymmärrettävää, että esimies, jonka on jatkuvasti yritettävä tulla toimeen oman epävarmuutensa kanssa ja samalla pyrittävä lieventämään alaistensa epävarmuutta, voi helposti uupua tällaisen kuormituksen alla. Vastuu työntekijöiden hyvinvoinnista on siis jo itsessään yksi esimiestä kuormittava tekijä.

Esimiestyön luonteeseen kuuluva, yleinen kuormittavuustekijä on myös runsas ihmiskontaktien määrä (Smith & Cooper 1994, 4). Työstä ja työtehtävistä riippuen esimiehen on oltava lähes päivittäin yhteydessä johto- ja työntekijätason henkilöstöön, mahdollisiin asiakkaisiin sekä lukuisiin muihin sidosryhmiin. Johtajuus vaatiikin sekä hyviä interpersonaalisia taitoja että ryhmäviestintätaitoja (Hackman & Johnson 2000, 22–23). Kun ihmiskontakteja on paljon, ei yleensä henkilöstöristiriidoiltakaan voi välttyä. Lisäksi esimiestyössä on helposti vaarana sitoutua työhön liikaa, jolloin kodin ja työn välisen rajapinnan kysymykset voivat muodostua kuormittaviksi tekijöiksi (Smith & Cooper 1994, 4–5). Liiallisen sitoutumisen vaara on olemassa etenkin silloin, kun esimies kokee itsensä korvaamattomaksi, ja hänen tulisi mielestään siksi olla jatkuvasti tavoitettavissa. Koska tieto- ja viestintäteknologian kehittymisen myötä yhteydenpito on entistä helpompaa, voi tavoitettavuuden "pakko" helposti siirtyä myös työajan ulkopuolelle.

Johtamistyö on nykyään usein vuorovaikutusjohtamista, sillä siinä korostetaan aitoa vuorovaikutusta esimiehen ja alaisen välillä sekä työntekijöiden entistä parempaa huomioimista omina yksilöinä. Tehokkaassa johtamistyössä tuleekin löytyä halukkuutta ylipäättään olla vuorovaikutuksessa toisten kanssa (ks. esim. Hackman & Johnson 2000). Jos työuupumukseen kuuluvat emotionaalinen uupumus ja kyynisyys kuitenkin alkavat ”syödä” tätä halukkuutta, on selvää, että myös ammatillinen itsetunto voi vähitellen alkaa rapistua.

Aito vuorovaikutus ei rajoitu pelkästään työn seurantaan tai työprosesseihin, vaan se tarkoittaa myös työyhteisössä vallitsevien arvojen, asenteiden, uskomusten ja mielipiteiden kanssa keskustelemista. Jotta viestintätilanteet olisivat vuorovaikutteisia, tulisi niissä olevilla osapuolilla olla yhtäläinen mahdollisuus vaikuttaa toisiinsa. Viestinnän tavoitteena on merkitysten jakaminen, minkä takia esimerkiksi kasvokkaisviestinnässä puhumisen ja kuuntelemisen tulisi vuorotella tasapainoisesti keskenään. Tärkeää on myös se, että esimies osaa ohjata vuorovaikutteisuutta niin, että ne asiat, jotka työyhteisön kannalta jäisivät muuten piiloon, tulevat esille. Näin vuorovaikutteisuus sinällään ei ole itseisarvo, vaan se, että vuorovaikutus hyödyttää koko työyhteisöä. (Puro 2002, 67, 102, 146–155.) Esimerkiksi työuupumus voi helposti jäädä piiloon, jos sitä ei osata oikealla tavalla ottaa esille työyhteisön vuorovaikutuksessa. Esimiehellä on oltava tilannetajua ja –herkkyyttä toisaalta ymmärtääkseen toisen osapuolen viestejä, toisaalta osatakseen itse toimia ja viestiä eri tilanteissa parhaalla mahdollisella tavalla. Monien arkaluonteisten asioiden käsittely, jollaisena usein työuupumusta pidetään, asettavat nämä taidot erityiselle koetukselle.

Vuorovaikutteisessa esimiestyössä korostuu selkeimmin kuuntelemisen taito. Kuunteleminen ja siihen erottamattomana osana kuuluva palautteenanto ovatkin ehkä keskeisimmät esimiehen taidot. Kuunteleminen on eri asia kuin kuuleminen, sillä kuunteleminen pitää sisällään viestin ymmärtämisen. Esimiehen olisi pystyttävä tunnistamaan, mitä työntekijä tarkoittaa käyttämillään käsitteillä, kuten *jaksaminen* tai *työn haasteellisuus*, mihin hän mahdollisesti pyrkii viestil-

lään tai miksi joistain asioista ei puhuta työyhteisössä lainkaan. (Puro 2002, 20–23.) Esimiehen on usein osattava kuunnella ja tulkita hyvinkin vähäisiä vihjeitä, joita toinen osapuoli tuo viestiessään ilmi. Esimiehen on tärkeää kuunnella työntekijöitä myös siksi, että kuulluksi tulemiseen liittyy oikeudenmukaisuuden tunne (ks. Elovainio & Kivimäki 2001). Jos työntekijät kokevat, että heitä kohdellaan työpaikalla oikeudenmukaisesti, esimies esimerkiksi todella kuuntelee työntekijöitä, on heillä yksi kuormittavuustekijä vähemmän.

Vaikka kuuntelemiseen liitetään usein empaattisuus ja myötäeläminen ei esimiehen silti välttämättä tarvitse ymmärtää tai myötäelää kaikkea (Puro 2002, 20–23). Myötäeläminen ja pyrkimys ymmärtää toista osapuolta kuormittavat esimiestä erityisesti tunnetasolla. Näin on esimerkiksi silloin, kun työntekijät purkavat esimiehelleen omaa uupumustaan ja osoittavat vahvasti tunteitaan. Esimiesten, kuten muidenkin tunnepitoista työtä tekevien, on tietysti huomiotava tunteet viestiessään työhön liittyvien ihmisten kanssa, ja pyrittävä ymmärtämään työntekijöitä mahdollisimman hyvin. Samalla on kuitenkin hyväksyttävä se tosiasia, että toisen tunteita tai kokemuksia pystyy tuskin koskaan täysin ymmärtämään. Ja miksi pitäisikään? Työntekijöille riittää usein se, että esimies edes yrittää ymmärtää ja osoittaa sillä tavalla empatiaa ja tukea työntekijöitä kohtaan. Samalla se on osoitus siitä, että tunteet ja niiden ilmaiseminen hyväksytään työpaikalla, eikä todellisia tunteita tarvitse peitellä esimieheltäkään.

Koiviston (2001, 245) mukaan esimiehen tehtävässä painottuvat nykyään vuorovaikutuksen ja kuuntelemisen lisäksi luottamus ja motivaatio sekä visiointi ja tulevaisuuden odotukset. Esimiehen tulisikin onnistua viestinnällään vahvistamaan työntekijöiden luottamusta organisaatiota ja tulevaisuutta kohtaan, motivoimaan heitä työssään ja ohjaamaan yhteistyöhön koko työyhteisöä koskevien tavoitteiden suunnittelussa sekä yhteisten arvojen määrittelyssä. Näin myös työntekijän sitoutumista työyhteisöön voidaan vahvistaa. Visiointiin ja tulevaisuuden odotuksiin liittyen esimiestyössä on kuitenkin osattava toimia avoimuuden ja salassapidon välillä: esimies ei esimerkiksi voi kertoa kaikista orga-

nisaation muutoksista heti, vaan tietoa on annettava harkiten (Puro 2002, 29). Esimiehen on mietittävä, mitä ja miten hän voi kertoa tulevaisuudesta herättämättä liiallisia tai vääränlaisia odotuksia, pyrkien kuitenkin samalla vähentämään työntekijöiden tulevaisuuteen liittyviä epävarmuuden tunteita. Hänen on siis kiinnitettävä huomiota niihin merkityksiin, joita viestinnässä eri osapuolille syntyy.

Luottamuksellisuus ja motivaatio korostuvat myös esimiehen ja alaisen välisessä vuorovaikutussuhteessa. Esimiehen kanssa tulee pystyä keskustelemaan luottamuksellisesti henkilökohtaisistakin ongelmista. Vaikka luottamuksellisuus itsessään ei ole kuormittavaa, voi tällaisista luottamuksellisista vuorovaikutustilanteista tehdä kuormittavan niihin liittyvä epävarmuus. Esimies saattaa epäillä kykyjään tukea työntekijää, ongelmasta keskusteleminen saattaa tulla vastaan yllättäen tai tilanteeseen voi liittyä joitain muita jännitteitä. Vaikka esimiehen ja alaisen välisiä keskusteluja ei tule pitää terapiaistuntona, vaan tarvittaessa esimiehen on osattava ohjata työntekijää hakemaan apua oikeasta paikasta (Puro 2002, 141), on esimiehen kyettävä keskustelemaan myös työntekijän henkilökohtaisista ongelmista. Jos työntekijän henkilökohtaiset ongelmat heijastuvat työhön, eivät ne enää ole vain henkilökohtaisia ongelmia, vaan myös työtä ja koko työyhteisöä koskettava asia.

Motivaatioon taas vaikuttaa osaltaan esimies–alaissuhteen vastavuoroisuus. Jos työntekijä kokee, ettei hän saa esimieheltään riittävää vastakaikua, työntekijä saattaa turhautua (Puro 2002, 119), ja siten vastavuoroisuuden puute syö työntekijän motivaatiota tehdä yhteistyötä esimiehen kanssa. Saman vastavuoroisuuden tulisi luonnollisesti toimia myös työntekijältä esimiehelle.

Koska esimiestyö on johtamistyötä, on esimiehen osattava olla myös yksin, käyttää tarvittaessa valtaa ja tehdä kiperiäkin päätöksiä. Siksi esimiesasemassa joutuu jatkuvasti taiteilemaan läheisyys–etäisyys-akselilla: Toisaalta esimiehen on oltava riittävän lähellä työhön liittyviä ihmisiä, jotta hän olisi helposti lähes-

tyttävä. Toisaalta esimiehen on kuitenkin osattava pysytellä heistä riittävän etäällä voidakseen tehdä johtamistyötä objektiivisesti. (ks. esim. Hackman & Johnson 2000.) Juuri tästä syystä työyhteisön jäsenten väliset valtaerot saattavat näkyä selkeimmin juuri esimies–alaissuhteessa. Isoissa organisaatioissa tietynasteinen hierarkkisuus on yleensä työn toimivuuden kannalta tarpeen, koska silloin esimerkiksi työntekijöiden vastualueet ovat selkeämmät. Kaikissa työyhteisöissä kuitenkin hierarkkisuutta ei ainakaan käytännön toiminnan taustalla ole, vaikka muodollista hierarkiaa esimerkiksi nimikkeiden muodossa olisikin.

Vaikka esimies olisi kuinka helposti lähestyttävä, saattaa esimiehen ja alaisen väliseen suhteeseen kuitenkin liittyä jonkinlaisia jännitteitä. Esimerkiksi hyvää tarkoittava kehityskeskustelu voi Puron (2002, 131) mukaan lisätä esimiehen ja alaisen välisiä jännitteitä, koska se näyttäytyy autoritaarisessa perinteessä kontrollin keinona. Kun siis valtaerot saattavat korostua täysin odottamattomissa tilanteissa, on esimiehen osattava käyttää niissä valta-asemaansa oikein ja vastuullisesti sekä tarvittaessa antaa mahdollisuus myös hierarkkisuudesta eroon pääsemiselle.

Esimiehen tehtäviin kuuluu keskeisenä osana suunnittelu- ja kehittämistyö. Puron (2002, 28) mukaan juuri tämä osa-alue on se, missä esimiestyön hallintaa mitataan. Viestintä, mukaan lukien esimiehen oma viestintä, tulisi nähdä osana koko työyhteisön kehittämistä ja organisaation strategiaa. Siksi viestinnän olisikin tarkoituksenmukaisella tavalla vastattava työyhteisön tavoitteita. Vaatimukset jatkuvasta ja tavoitteellisesta toiminnan kehittämisestä voivat kuitenkin kuormittaa esimiestä liikaa, jolloin työuupumuksen uhka kasvaa. Seurauksena saattaa olla eräänlainen oravanpyörä: uupuneena esimies ei jaksa innostua luovuutta vaativista suunnittelu- ja kehittämistehtävistä, koko työyhteisön kehitys saattaa seisahtaa ja kehittävien toimenpiteiden tarve kasvaa entisestään.

3 SOSIAALINEN TUKE HYVINVOINNIN EDISTÄJÄNÄ

Sosiaalisen tuen puute voi olla yksi työntekijää kuormittava ja työuupumusta aiheuttava stressitekijä. Sosiaalisella tuella on siis tärkeä merkitys yksilön hyvinvoinnille. Tässä luvussa perehdytään tarkemmin sosiaaliseen tukeen ja sen merkitykseen työkontekstissa. Tarkastelen sosiaalista tukea vuorovaikutusprosessina, jonka edellytyksenä on supportiivinen viestintä. Luvun aluksi määritellen sosiaalisen tuen ja supportiivisen viestinnän käsitteitä ja esittelen sosiaalisen tuen vaikutuksia. Käyn läpi myös muutamia, keskeisiä supportiiviseen viestintään vaikuttavia tekijöitä sekä sosiaalisen tuen vaikutusmekanismeja ja muotoja. Luvun lopuksi luodaan katsaus sosiaalisen tuen lähteisiin.

3.1 Sosiaalisen tuen ja supportiivisen viestinnän määrittelyä

Sosiaalista tukea on määritelty monin eri tavoin. Burleson ym. (1994, xii) kertovat ensimmäisten määritelmien viittaneen emotionaaliseen huolenpitoon (ks. esim. Moss 1973). Yleensä sosiaalinen tuki viittaa yksilön käsitykseen hyväksytyksi ja välitetyksi tulemisesta, mutta myös hänen elämänhallintaansa ja selviytymistään edistävään toimintaan (Albrecht, Burleson & Goldsmith 1994). Tuen määrittelyssä painotetaan nykyään ihmisten välisen vuorovaikutuksen ja viestinnän prosessia (Burleson, Albrecht, Goldsmith & Sarason 1994, xi). Sosiaalinen tuki edellyttää ihmisten välistä vuorovaikutusta, ja tämä vuorovaikutus tapahtuu viestintäprosessissa, josta käytetään *supportiivisen viestinnän* käsitettä. Supportiivisella viestinnällä tarkoitetaan vuorovaikutusta, joka vaikuttaa siihen, millainen käsitys tuen antajalle ja saajalle syntyy tilanteesta, itsestään, toisesta osapuolesta sekä heidän keskinäisestä suhteesta. (Albrecht & Adelman 1987.)

Myös tässä tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan sosiaalista tukea nimenomaan eri viestijäosapuolten välisenä vuorovaikutuksena, jonka tarkoituksena on tuen saajan selviytymisen ja itsehallinnan tunteen kasvu. Lähtökohtana ovat yksilön eli tutkittavan esimiehen käsitykset esimerkiksi tilanteesta ja vuorovai-

kutussuhteesta ennen kaikkea tuen saajana, mutta myös tuen antajana. Koska supportiiviseen viestintään ja siinä syntyviin merkityksiin vaikuttavat aina erilaiset tilanne- ja kontekstitekijät, ovat nekin huomion kohteena.

Supportiivisessa viestinnässä toisen henkilön antama tuki siis vahvistaa tuen saajan selviytymistä erilaisissa stressi- tai ongelmatilanteissa tarjoamalla yksilölle sekä kognitiivisia että emotionaalisia voimavaroja (Mikkola 2000, 112). Lisäksi sosiaalisen tuen tehtävänä on vähentää epävarmuutta niin interpersonaalissa kuin organisatorisessa kontekstissa (Albrecht & Adelman 1987; Miller, Ellis, Zook & Lyles 1990). Työyhteisössä sosiaalisella tuella onkin tärkeä merkitys työntekijöiden terveydelle ja hyvinvoinnille. Sen on nimittäin todettu vaikuttavan esimerkiksi työssä jaksamiseen, työyhteisöön sitoutumiseen ja työmotivaatioon (Albrecht & Adelman 1984). Siten sosiaalinen tuki voi tarjota yhden viestinnällisen keinon selviytyä työuupumuksesta. Jos työntekijä saa tai ainakin kokee saavansa kaipaamaansa tukea, vähentää se hänen epävarmuuden tunnettaan, parantaa työssä jaksamista, työhön sitoutumista sekä motivaatiota työkennellä ja siten heikentää työuupumuksen vaaraa.

3.2 Supportiiviseen viestintään vaikuttavia tekijöitä

Sarason, Pierce ja Sarason (1990) ovat löytäneet paljon erilaisia supportiiviseen viestintään vaikuttavia tekijöitä, joista Mikkolan (2000, 113) mukaan tärkeimpiä ovat intrapersonaaliset tekijät, tuen antajan ja saajan välinen vuorovaikutussuhde ja tilannetekijät, sekä Tardyn (1994, 72) mukaan tuen tarvetta aiheuttavan ongelman tai stressitekijän luonne. Nämä tekijät vaikuttavat sekä tuen antajan että saajan toimintaan supportiivisessa viestintäprosessissa. Intrapersonaaliset tekijät ovat yksilöön liittyviä tekijöitä: hänen käsityksiä itsestään, muista ja yleensä ihmissuhteiden luonteesta (Mikkola 2000, 114). Tuen antajan ja saajan välisen suhteen laatu ja historia taas on keskeinen, ellei keskeisin, sosiaaliseen tukeen vaikuttava tekijä (Barbee & Cunningham 1995; Sarason, Pierce & Sarason 1990). Supportiivista viestintää ja tuen tarvetta tulkitaan eri tavalla riipuen

siitä, miten läheinen suhde tuen antajalla ja saajalla on eli onko toinen osapuoli esimerkiksi perheenjäsen vai työkaveri. Myös muut vastaavat tekijät, kuten tuen antajan ja saajan väliset ristiriidat, vaikuttavat osapuolten käyttäytymiseen, esimerkiksi siihen, haluavatko he ylipäätään antaa tai vastaanottaa tukea.

Tardyn (1994, 72) mainitsema stressitekijä ja sen luonne sekä erilaiset tilannetekijät ovat myös keskeisiä supportiivisessa viestintäprosessissa ja ne liittyvät läheisesti toisiinsa: tilannetekijät vaikuttavat siihen, millaisia merkityksiä stressitekijä saa ja millainen tuen tarve on (Sarason, Pierce & Sarason 1990). Esimerkiksi vaikutusmahdollisuuksien vähäisyys saattaa stressitilanteesta riippuen luoda työntekijässä myös epävarmuutta ja tulevaisuuden pelkoa tai heikentää omaa pätevyyden tunnetta. Tällöin tukea tarvitaankin juuri epävarmuuden sietämiseen ja itsetunnon vahvistamiseen kuormittumisen välttämiseksi. Tuen antajalle tämä voi olla haasteellista, sillä voidakseen antaa oikeanlaista tukea, hänen on ymmärrettävä stressiä aiheuttavan stressitekijän luonnetta.

Sosiaalisen tuen tarpeen arviointi saattaa usein olla ristiriitaista, perustuhan arviointi aina yksilöllisiin tulkintoihin tuen tarpeesta (ks. Mikkola 2000, 119). Esimerkiksi työuupumus on niin monitahoinen ilmiö, että poikkeavien tulkintojen tekeminen tuen tarpeesta on enemmän kuin todennäköistä. Toisten mielestä työuupuneen työntekijän mahdollisuudet vaikuttaa stressitekijään voivat olla olemattomat. Tällainen tilanne on esimerkiksi silloin, jos resurssipulan takia toimimattomia työjärjestelyjä ei pystytä parantamaan. Toisten mielestä taas työntekijällä olisi kyllä mahdollisuus hallita stressitekijää, mutta hän ei kykene siihen muun muassa heikkojen organisointikykyjensä takia. Jos työuupumuksen katsotaan johtuvan yksilöstä, ei häntä olla ehkä halukkaita tukemaan. Tuen tarve voi siis jäädä työyhteisössä havaitsematta, koska tulkinnat vaihtelevat tilannetekijöiden tai työuupumusta aiheuttavien stressitekijöiden moninaisuuden vuoksi.

Vaikka sosiaalisen tuen tarkoitus yleensä on vähentää epävarmuutta, voivat supportiiviset viestit myös joissain tilanteissa vahvistaa epävarmuuden tunteita (Goldsmith & Fitch 1997). Tämä johtuu luultavasti siitä, että erilaisten sosiaaliseen tukeen vaikuttavien tekijöiden vuoksi tuen saaja tulkitsee tuen antajan supportiivista viestintää eri tavalla, kuin tuen antaja on ajatellut. Jos esimerkiksi esimiehen ja alaisen suhde on yleensä etäinen, ei alainen työuupumuksen kohdatessakaan ehkä osaa odottaa esimieheltään tukea, vaan saattaa tulkita esimiehen tarjoaman sosiaalisen tuen jopa tungettelevaksi ja epäilyksiä herättäväksi.

3.3 Sosiaalisen tuen toimintamekanismit ja muodot

Sosiaalinen tuki vaikuttaa sekä suoraan että puskuroivasti. Jos tuki vaikuttaa suoraan stressitekijään tai -tekijöihin, puhutaan sosiaalisen tuen suorasta vaikutuksesta. Esimerkiksi esimiesten antaman sosiaalisen tuen on todettu suoraan vähentävän työntekijän kokemien rooliepäselvyyksien mahdollisuutta (Ray & Miller 1991), ja siten suora sosiaalinen tuki saattaa vähentää työuupumusta. Sosiaalisen tuen suoralla vaikutusmallilla on kuitenkin positiivisia vaikutuksia yksilön hyvinvointiin huolimatta siitä, liittyykö hänen elämäntilanteeseensa stressitekijöitä vai ei. Suora sosiaalinen tuki nimittäin sitoo yksilön osaksi sosiaalista yhteisöä, vahvistaa hänen yhteenkuuluvuuden tunnettaan ja siten vastaa hänen liittymisen tarpeisiin. Sen sijaan puskurimallissa sosiaalisella tuella on positiivisia vaikutuksia erityisesti silloin, kun jokin akuutti stressitekijä on olemassa. (Mikkola 2000, 116.) Puskurina sosiaalinen tuki toimii silloin, kun se vahvistaa yksilön itsehallinnan tunnetta (Albrecht & Adelman 1987) ja itsetuntoa, ja auttaa häntä tällä tavoin välttymään stressitekijöiden vaikutuksilta (Miller 1999, 232). Yksilö ei siis kohtaa stressitekijän vaikutuksia suoraan (Mikkola 2000, 116). Esimerkiksi työuupumuksesta kärsivän työntekijän saama tuki voi vähentää työuupumuksen aiheuttamaa psyykkistä kuormitusta, vahvistaa ammatillista itsetuntoa ja työntekijän mahdollisuutta selviytyä ongelmatilanteessa.

Sosiaalinen tuki voidaan jakaa sen toiminnan mukaan emotionaaliseen, informationaaliseen ja instrumentaaliseen tukeen. Emotionaalisella tuella vahvistetaan tuen saajan emotionaalisia voimavaroja ja itsetuntoa esimerkiksi kuuntelemalla, kannustamalla ja osoittamalla empatiaa. Informationaalisen tuen tarkoitus on antaa sellaista informaatiota, jonka avulla tuen saaja selviytyisi ongelmatilanteestaan. Antamalla relevanttia informaatiota voidaan vähentää stressitekijöitä, jotka liittyvät esimerkiksi roolikonflikteihin. Informationaalisen tuen avulla voidaan myös tehdä avun tarvitsijalle ehdotuksia siitä, miten hän voisi selviytyä ongelmatilanteestaan, kuten työuupumuksesta. Instrumentaalinen tuki taas käsittää konkreettisen toiminnallisen ja materiaalsen avun antamisen. (Miller 1999, 229.) Työelämässä instrumentaalinen tuki voi ilmetä esimerkiksi helpottamalla työtaakkaa työvuorojen järjestelyllä tai tarjoamalla työntekijöille riittävästi koulutusta. Lisäksi muun muassa Albrecht ja Adelman (1987) puhuvat arviointiin liittyvästä tuesta, jonka perusteella tuen saaja voi tehdä omia arvioita ja päätelmiä tilastaan. Tämänkaltainen tuki saattaisi hyödyttää työuupunutta työntekijää erityisesti silloin, jos hän ei tajua oman tilansa vakavuutta.

Tärkeintä sosiaalisessa tuessa on, että tuen muoto ja sisältö ovat oikeita suhteessa työntekijän kokemiin stressitekijöihin (ks. esim. Cutrona & Russel 1990; Cutrona & Suhr 1992). Jos työntekijää uuvuttava stressitekijä liittyy enemmän johonkin organisatoriseen tekijään, kuten taloudellisiin resursseihin, kuin omaan kuormittumiseen, on instrumentaalilla tuella luultavasti tärkeämpi merkitys kuin emotionaalilla tuella. Jos taas stressitekijän aiheuttama uupumus on sellaista, että se uhkaa työntekijän ammatillista itsetuntoa, saattaa emotionaalisen tuen merkitys työntekijän selviytymiselle olla keskeinen (Ellis & Miller 1994). Rakentava palaute työtovereilta ja esimieheltä vahvistaa ammatillista itsetuntoa, samoin mahdollisuus vaikuttaa työhön ja sitä kautta kokea vastuuta ja onnistumista työn tuloksista. Jos työntekijä ei kuitenkaan koe voivansa esimerkiksi vaikuttaa työhönsä riittävästi, hänen ammatillinen itsetuntonsa heikkenee.

(Kärnä & Aro 2002, 329.) Tällöin emotionaalisen tuen merkitys on tärkeämpää kuin vaikkapa instrumentaalisen tuen.

3.4 Sosiaalisen tuen lähteet

Työelämässä tuen keskeisimpiä lähteitä ovat esimiehet, työtoverit sekä perhe ja ystävät. Yleisimmin esimiehet tarjoavat instrumentaalista ja informationaalista tukea. Kollegiaalinen tuki työkavereilta on lähinnä informationaalista ja emotionaalista tukea, ja ystäviltä ja perheeltä saatu tuki emotionaalista ja instrumentaalista tukea. (Miller 1999, 229–231.) Koska supportiiviseen viestintään vaikuttavia tekijöitä kuitenkin on paljon, vaihtelee tuen muotokin eri lähteillä näiden tekijöiden mukaan. Esimerkiksi esimiehellä ei aina ole mahdollisuutta antaa suoraa, instrumentaalista tukea, vaan hän osoittaa supportiivisella viestinnällään enemmän emotionaalista tukea, kuten kuuntelee, rohkaisee ja kannustaa työntekijää.

Vallalla olevan näkemyksen mukaan, tuki koetaan tehokkaaksi silloin, jos sitä saadaan henkilöltä, jonka kanssa tuen saajalla on jotain yhteistä. Siksi kollegiaalinen, työkavereilta saatu tuki koetaan tehokkaaksi juuri työhön liittyvistä stressitekijöistä selviämiseksi. Albrecht ja Adelman (1984) ovat myös todenneet sosiaalisen tuen olevan tehokasta työperäisistä stressitekijöistä selviämiseksi silloin, kun tukea saadaan valta-asemaltaan ylempänä olevalta henkilöltä, siis vaikkapa omalta esimieheltä. Tätä tukevat myös Maslachin ym. (2001) saamat tutkimustulokset, joiden mukaan esimiestuen puute on voimakkaammin yhteydessä työntekijän työuupumukseen kuin työkavereiden tuen puute.

Päinvastaisia tuloksiakin on kuitenkin saatu. Esimerkiksi Baruch-Feldman ym. (2002) ovat osoittaneet, että perheen tuki olisikin työuupumuksessa tärkeämpi kuin työkavereiden tai lähiesimiehen tuki. Vaikka työntekijän työuupumus joltuisikin työhön liittyvistä stressitekijöistä, se ei siis automaattisesti tarkoita sitä, että työyhteisön antama sosiaalinen tuki olisi aina tehokkainta. Työntekijä voi

kaivata tukea nimenomaan joltain työn ulkopuoliselta henkilöltä, koska tämä saattaa pystyä tarkastelemaan asiaa objektiivisemmin kuin työyhteisön jäsenet. Samalla tavalla työyhteisön on todettu toimivan tärkeänä tuen lähteenä juuri työntekijän henkilökohtaisissa ongelmissa (Lee & Duxbury 1998). Sosiaalisen tuen muodon, sisällön ja lähteen sopivuus tuen tarpeeseen nähden ei siis suinkaan ole yksiselitteistä.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimus toteutettiin yhteistyössä Jyväskylän kaupungin henkilöstöyksikön kanssa. Siksi esittelen seuraavaksi lyhyesti Jyväskylän kaupungin esimiestyön taustoja. Luvussa kuvaillaan myös tutkimusmenetelmän valintaa ja siihen vaikuttaneita tekijöitä sekä tutkimuksessa käytettyä, soveltavaa ja kokeilevaa tutkimusmetodia. Luvun lopuksi luodaan katsaus tutkimuksen aikataululliseen toteutukseen sekä tulosten analyysin menetelmiin.

4.1 Taustatietoa Jyväskylän kaupungin esimiesten hyvinvoinnista

Jyväskylän kaupungissa *suunnitelmallinen* esimiesten koulutus- ja kehitystyö on alkutaipaleella. Keväällä 2003 alkanutta esimiesten kehityskeskusteluvalmennusta jatketaan edelleen. Sen tavoitteena on kehittää esimiesten valmiuksia esimerkiksi ihmisten kohtaamisessa ja palautteen annossa. Johdon virtapiiri – koulutus taas on esimiesten jaksamiseen keskittyvä, pitkäkestoisempi koulutus, jossa huomion kohteena ovat esimerkiksi kollegatuki ja verkostot. Vuonna 2003 Jyväskylän kaupungin henkilöstön kehitystyössä tärkeä strateginen kysymys oli perehdyttäminen. Uusille esimiehille onkin alettu antaa perehdyttämiskoulutusta, jotta heidän sitoutumistaan työhön voitaisiin näin vahvistaa. Työnohjaus on myös yksi keino tukea työntekijöiden työssä jaksamista. Lisäksi erilaista ammattitaidon parantamiseen tähtävää ammatillista koulutusta annetaan paljon.

Jyväskylän kaupungissa henkilöstön hyvinvointia seurataan esimerkiksi ilma-
piirimittausten ja Tilastokeskuksen tekemän, vuosittaisen työolobarometrin
avulla. Viime vuosina huolta on alkanut herättää erityisesti kaupungin henki-
löstön ikääntyminen (ks. Kuntakohtainen työolobarometri 2002), minkä vuoksi
huomiota on kiinnitetty entistä enemmän työntekijöiden työkykyyn ja työssä
jaksamiseen. Työuupumuksen yleisyydestä kaupungin henkilöstön keskuudes-
sa ei ole tarkkoja lukuja. Niinpä myöskään lähiesimiesten osalta ole erikseen
selvitetty, kuinka suuri osa heistä prosentuaalisesti kärsii työuupumuksesta.

Vuonna 2002 erilaisten mielenterveysongelmien osuus koko kaupungin vaki-
tuisen henkilöstön sairauspoissaoloista oli 15 prosenttia (Jyväskylän kaupungin
henkilöstötilinpäätös 2002, 15). Kaupungin lähiesimiehille ei psyykkisten on-
gelmiin vuoksi ole kuitenkaan kirjoitettu pitkiä sairauspoissaoloja. Syitä on
varmasti useita: Työuupumus saattaa oireilla hyvin monella tapaa, esimerkiksi
fyysisinä sairastumisina, jolloin työuupuneiden sairaslomat voidaan kirjata niin
psyykkisistä kuin erilaisista fyysisistäkin sairauksista johtuviksi. Tämän lisäksi
työuupumuksesta ei ehkä aina pystytä puhumaan, jolloin myöskään sairaus-
poissaoloja ei kirjoiteta työuupumuksen vuoksi. Sairauspoissaolot eivät siis an-
na todellista kuvaa kaupungin lähiesimiesten tai muunkaan henkilöstön työ-
uupuneisuudesta, mutta niitä voidaan tarkastella suuntaa-antavina tietoina.
Työuupumuksen yleisyyden luotettava arviointi vaatisi erillisiä mittauksia ja
selvityksiä.

4.2 Tutkimuksen tavoitteet ja kohderyhmän valinta

Tutkimuksessani tarkastelen työuupumusta viestinnän eli ihmisten välisen
vuorovaikutuksen näkökulmasta. Koska työuupumus nähdään nykyään työn-
tekijän sosiaalisen ympäristön ongelmana ja sosiaalista ympäristöä taas luodaan
työntekijän ja työhön liittyvien ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa, on tar-
koituksenmukaista selvittää viestinnällisten tekijöiden yhteyttä esimiestyön
kuormittavuuteen. Tarkoituksena on löytää sellaisia viestinnällisiä tekijöitä, jot-

ka esimiehet kokevat kuormittavina tai jaksamistaan vahvistavina. Huomioni kohdistuu ennen kaikkea työympäristöön ja tilanteeseen liittyviin tekijöihin eikä niinkään yksilöllisiin ominaisuuksiin. Tutkimuksessani pyrin sekä kartoittamaan ja kuvailemaan työuupumukseen yhteydessä olevia viestinnällisiä käytänteitä ja vuorovaikutussuhteita että selittämään, millä tavalla ne ovat yhteydessä työuupumukseen.

Ensimmäinen, viestinnällisten tekijöiden kartoittamiseen ja kuvailuun painotettu tutkimuskysymykseni kuulukin: *mitkä ja millaiset viestinnälliset käytänteet ja vuorovaikutussuhteet ovat yhteydessä esimiesten työuupumukseen?*

Toinen, selittämiseen tähtäävä tutkimuskysymykseni on: *millä tavalla kyseiset viestinnälliset käytänteet ja vuorovaikutussuhteet ovat yhteydessä esimiesten työuupumukseen?*

Viestinnällisillä käytänteillä tarkoitan siis toistuvia viestinnällisiä toimintatapoja eri vuorovaikutustilanteissa, ja vuorovaikutussuhteilla suhteita, joita luodaan ja ylläpidetään vuorovaikutusosapuolten välisellä viestinnällä. Selvittääkseni työuupumuksen ja viestinnän yhteyttä tarkastelen, millaisia toistuvia viestinnällisiä käytänteitä työntekijöillä on eri viestintätilanteissa. Viestinnällisistä käytänteistä selvitän esimerkiksi sitä, millä tavalla uupuneet työntekijät ilmaisevat uupumustaan muille. Tulosten analysoinnissa pyrin myös yksilöiden kokemuksista tekemään johtopäätöksiä, miksi viestintätilanteissa toimitaan niin kuin toimitaan. Vuorovaikutussuhteista tutkin, millaisia suhteita, kenen kanssa ja miksi työntekijät muodostavat. Tarkastelen esimerkiksi sitä, kenelle uupuneet työntekijät kertovat työuupumuksestaan ja miksi. Viestinnällisten käytänteiden ja vuorovaikutussuhteiden tarkastelun yhteydessä myös työyhteisön rakenteet, esimerkiksi normit ja roolit, kulkevat tiiviisti rinnalla, koska viestinnälliset käytänteet ja vuorovaikutussuhteet kertovat samalla myös ryhmän rakenteista ja liittyvät siten kaikki keskenään toinen toisiinsa. Lisäksi tutkimukseni tavoitteet-

na on selvittää, millaisia yhteisöllisiä tulkintoja hyvinvoinnista ja siihen liittyvistä käsitteistä tehdään sekä miten työyhteisössä ilmaistaan tunteita.

Valitsin tutkimukseni kohderyhmäksi Jyväskylän kaupungin kahden hallintokunnan lähiesimiehet. Esimiehistä lähiesimiehet sopivat tutkimukseni kohderyhmäksi siksi, että he työskentelevät itse työntekijätasolla muiden työntekijöiden joukossa ollen kuitenkin samalla esimiehiä omassa työryhmässään. Lähiesimiehellä on itsellään ylempiä esimiehiä, jolloin hän työskentelee myös alaisen asemassa. Tämä asema työntekijätason ja ylempien toimihenkilöiden välissä saattaa luoda monenlaisia jännitteitä lähiesimiehen työhön. Kyseiset hallintokunnat valitsin tutkittaviksi työyhteisöiksi siksi, että henkilöstöyksiköstä arvioitiin nimenomaan näissä hallintokunnissa löytyvän eniten työuupuneita.

Tutkittavien valinnassa piti huomioida se, että työuupuneiden ja ei-työuupuneiden näkemykset ja tulkinnat työuupumuksesta ovat usein poikkeavia. Henkilöt, jotka eivät itse ole kokeneet työuupumusta, voivat tehdä työuupuneen käyttäytymisestä vääränlaisia tulkintoja lähestymällä työuupumusta työntekijän ongelmien kautta – tarkkailemalla asiaa yksilölähtöisesti. Tutkimusaiheeni kannalta olikin keskeistä löytää juuri sellaisia vastaajia, joilla on henkilökohtaista kokemusta työuupumuksesta eli jotka ovat joskus kärsineet työuupumuksesta tai kärsivät siitä parhaillaan. Näin varmistin ainakin kaksi olennaista asiaa: Vastaajat kirjoittivat vastauksissaan nimenomaan työuupumuksesta, eivätkä esimerkiksi normaalista työväsyyksestä. Lisäksi he pystyivät omien kokemustensa ja tuntemustensa perusteella tarkastelemaan työuupumusta laajemmin työn ja itsensä välisenä ristiriitana, eivätkä vain yksilöllisenä ongelmana.

4.3 Tutkimusmenetelmän valinta

Jokainen kokee työuupumuksen yksilöllisesti. Siksi myös tutkimusmenetelmän valinnassa tuli huomioida yksilöllisten kokemusten ja näkemysten merkitys. Tutkimuksessani yhdistyvät sekä fenomenologisen että hermeneuttisen tieteen-

filosofian näkemykset. Fenomenologisen ajattelutavan mukaan ilmiötä tulisi kuvata sellaisena, millaisena kukin yksilö eli ilmiön kokija sen kohtaa ja millaisena hän ilmiön näkee. Ilmiötä tulisi myös ymmärtää kokonaisuutena ilman tutkijan ennakkokäsityksiä. (Moran 2000, 1–9). Fenomenologiseen lähestymistapaan perustuvassa tutkimuksessa yksilön kokemukset ja elämykset ovat siis keskeisiä. Ihmistä tarkastellaan subjektina eikä tutkimuksellisenä objektina, mikä näkyy myös siinä, että tutkija pyrkii asettumaan tutkittaviensa asemaan (ks. esim. Varto 1992). Taustalla on ajatus siitä, että tutkijan täytyisi pystyä tarkastelemaan ilmiötä mahdollisimman objektiivisesti, ikään kuin tutkittavansa silmin, voidakseen tehdä luotettavia tulkintoja.

Fenomenologinen ajatus objektiivisen totuuden ja ihmisten käsitys- ja kokemusmaailman erottamisesta ei kuitenkaan istu tutkimukseni tieteenfilosofiaan, vaan siltä osin tutkimukseni perustuu enemmän hermeneuttiseen tieteenfilosofiaan. Hermeneutiikassa pyritään ymmärtämään ilmaisujen merkityksiä, ja näihin merkityksiin päästään vain tulkitseamalla ja ymmärtämällä. (ks. esim. Kvale 1996; Laine 2001.) Hermeneuttisen ajattelutavan mukaan objektiivista tietoa ei ole, eikä filosofiseen hermeneutiikkaan perustuvilla tutkimusmetodeilla edes pyritä saamaan objektiivisia totuuksia (ks. esim. Littlejohn 2002, 187–192). Kvalitatiivisella tutkimuksella on siis aina subjektiivinen luonne. Vastaukset ovat tutkittavien subjektiivisia käsityksiä, kokemuksia ja tulkintoja. Myöskään havaintoihin perustuva tulkintojen teko ei ole koskaan täysin objektiivista, vaan tulosten analyysi on tutkijan subjektiivista tulkintaa.

Yksilöllisten kokemusten lisäksi pidin tutkimusmenetelmäni valinnassa tärkeänä sitä, että menetelmä on riittävän väljä. Koska työuupumusta on tutkittu viestinnällisestä näkökulmasta kovin vähän, en halunnut rajata tutkimuskysymystäni aiempien tutkimustulosten perusteella kovinkaan tiukasti, jottei mitään oleellisia viestinnällisiä tekijöitä sen takia rajautuisi tulosten ulkopuolelle. Myös tässä valinnassa näkyy fenomenologinen ajattelutapa: pyrin lähestymään työ-

uupumusta mahdollisimman avoimesti ja ilman ennakkokäsityksiä tai -oletuksia.

Tutkimuksessani yhdistyvät kartoittava ja kuvaileva sekä jossain määrin selittäväkin tutkimustarkoitus. Tutkimuksessani pyrin kartoittamaan ja löytämään työuupumukseen yhteydessä olevia keskeisimpiä viestinnällisiä tekijöitä. Kartoittavassa tutkimuksessa haetaan vastauksia muun muassa siihen, mitkä ovat keskeisiä teemoja, malleja ja luokkia, sekä miten tyypittelyt ovat suhteessa toisiinsa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 128). Fenomenologiselle lähestymistavalle tyypillisellä kuvailevalla tutkimuksella taas haetaan vastauksia siihen, mitkä ovat kyseisessä ilmiössä näkyvimmit käyttäytymismuodot, tapahtumat, uskomukset ja prosessit (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 128). Myös tässä tutkimuksessa pyrin löytämään esimerkiksi työuupumukseen liittyviä viestinnällisiä rakenteita ja käytänteitä, joita hain vastaajien omiin kokemuksiin perustuvien kuvailujen avulla.

Hirsjärven ym. (2000, 128) mukaan kartoittavan tutkimuksen tyypillinen tutkimusstrategia on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, esimerkiksi tapaustutkimus. Tapaustutkimuksessa tarkastellaan jotain yksittäistä tapausta, tilannetta tai tapauksien joukkoa suhteessa ympäristöönsä (ks. Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 123), esimerkiksi esimiesten työuupumusta suhteessa työympäristöönsä, kuten tässä tutkimuksessa. Tapaustutkimuksella hankitaan yksityiskohtaista tietoa tapahtumien rakenteista tarkastelemalla tapausta luonnollisessa ympäristössään. Tavoitteena on mahdollisimman kokonaisvaltainen näkemys tutkittavasta tapauksesta. (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1995, 12–13.)

Syrjäläinen ym. (1995, 11) luonnehtivat tapaustutkimusta ennen kaikkea kuvailevaksi tutkimukseksi, koska siinä pyritään tarkastelemaan ja kuvailemaan jotain tapausta mahdollisimman yksityiskohtaisesti. Lisäksi tapaustutkimus on heidän mielestään selittävää, koska kuvattavalle ilmiölle pyritään löytämään myös selityksiä. Suoranaisia syy-seuraus-suhteita ei kuitenkaan tapaustutki-

muksen avulla voida tehdä, vaan selitykset ovat enemmänkin tulkinnallisia selityksiä tapauksen kuvauksesta, kuten tässä tutkimuksessa.

Kuvailevassa tutkimuksessa tutkimusstrategia voi olla myös kvantitatiivinen eli määrällinen, esimerkiksi survey- eli kyselylomaketutkimus. Survey-tutkimuksessa tutkimusaineistoa kerätään standardoidusti, jolloin kysymykset esitetään kaikille vastaajille täsmälleen samalla tavalla. Kyselyn kysymykset voivat olla joko tiukan formaaleja ja strukturoituja tai avoimia ja strukturoimattomia. Jälkimmäinen tapa antaa vastaajalle enemmän toiminnan vapautta vastaustilanteessa kuin tiukasti strukturoitu kysely, koska vastaajalle ei anneta etukäteen mietittyjä vastausvaihtoehtoja, vaan hän voi vastata vapaasti omin sanoin. Vastaajat voidaan valita joko satunnaisotannan avulla tai keräämällä vastaajista harkinnanvarainen näyte. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 180–181.)

Kuvailevan, kartoittavan ja myös selittävän tutkimustarkoitukseni takia päädyin tutkimusstrategiassani eräänlaiseen tapaustutkimuksen ja survey-tutkimuksen yhdistelmään. Tutkin kohdeorganisaation lähiesimiesten yksilöllisiä kokemuksia ja käsityksiä työuupumuksesta ja tarkastelen niitä suhteessa työympäristöön, kuten tapaustutkimuksessa tehdään. Käyttämäni tutkimusmetodi ei kuitenkaan ole kovin perinteinen tapaustutkimuksen tutkimusmetodi, sillä keräsin aineiston enemmän survey-tutkimukselle tyypilliseen tapaan kyselylomakkeella, joka ei kuitenkaan ollut täysin standardi, vaan tarpeen mukaan muunneltavissa. Yleensä tapaustutkimuksessa yhdistetään useita erilaisia tiedonkeruumenetelmiä, esimerkiksi observointia tai osallistuvaa havainnointia, haastattelua ja mahdollisesti myös erilaisia tilastollisia menetelmiä (ks. esim. Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1995, 10–11). Tutkimusmenetelmäni voikin perustellusti sanoa soveltavaksi metodiseksi kokeiluksi, sillä menetelmää ei tietääkseni ole aiemmin tällaisenaan käytetty.

4.3.1 Tutkimusmetodi

Tutkimusmetodin valintaankin vaikutti yksilöllisten kokemusten tärkeä merkitys ja menetelmän väljyys. Erilaisilla määrällisillä, mittaripohjaisilla tutkimusmetodeilla, kuten Maslachin työuupumusmittarilla, voidaan selvittää eri muuttujien yhteyksiä työuupumukseen, mutta niillä ei saada vastauksia mitenkysymyksiin eli siihen, millä tavalla jokin muuttuja esimerkiksi lisää työuupumusta. Niillä ei myöskään saada selville yksilöllisiä perusteluja miksikäysymyksiin eli siihen, miksi yksilö esimerkiksi kokee jonkin tilanteen uuvuttavaksi. Näiden kysymysten selvittämiseksi tarvitaan laadullista tutkimusotetta. Tilannekohtaisia kuormitustekijöitä (esimerkiksi asiakkaiden runsautta) voidaan havainnoidakin paikan päällä työssä, mutta sillä tavalla ei vielä päästä käsiin siihen, mikä todella *koetaan* uuvuttavaksi. Tätä varten tarvitaan yksilön näkemyksiä ja kokemuksia, joita on yleensä tutkittu kyselyn tai haastattelujen keinoin. Kyseiset metodit olivatkin aluksi yhtä todennäköisiä vaihtoehtoja tutkimusmetodiksi.

Valitsin menetelmäksi laadullisen lomakekyselyn (ks. liite 2) toisaalta siksi, että arvelin sillä tavoittavani parhaiten kiireisiä esimiehiä ja toisaalta siksi, että halusin kokeilla jotain aiemmin testaamatonta, soveltavaa tutkimusmetodia. Katsoin kyselylomakkeen sopivan metodiksi myös sen takia, että työuupumusta pidetään edelleen jokseenkin arkaluonteisena asiana, eivätkä kaikki ole halukkaita puhumaan siitä vieraalle ihmiselle esimerkiksi leimaantumisen pelon vuoksi. Siksi kyselylomakkeeseen vastaamisessa ei ehkä nähdä yhtä suurta kynnystä kuin esimerkiksi haastattelussa. Luottamuksen synnyttäminen tutkijan ja vastaajan välillä on tosin yhtä tärkeää molemmissa metodeissa.

Koska tarkoitukseni oli lähestyä työuupumusta tilanteen ja ympäristön kautta, tein kyselyyni perinteisten avointen kysymysten lisäksi kolme tilannekohtaista tehtävää (ks. liite 2, kysymykset 9–11). Näissä tehtävissä sovelsin hyvin vapaasti eläytymismenetelmää, joka sopii kuvailevan tutkimusstrategian metodiksi. Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan eläytymismenetelmän perusajatuksena on selvittää ihmisten sosiaalista toimintaa sekä siihen kuuluvia sääntöjä ja sään-

nönmukaisuuksia. Vastaajalle annetaan kehukseksi kuvitteellinen tai todenmukainen tilanne, jota hän voi vapaasti jatkaa. Oleellista on, että kehuskertomuksesta varioidaan kaksi tarinaa, jotka eroavat toisistaan jonkin keskeisen tekijän osalta. Menetelmän tärkein anti saadaan vertailemalla kahta variaatiota ja niiden välisiä eroja. Vastaajien tarinat eivät ole välttämättä kuvauksia todellisuudesta, vaan pikemminkin erilaisia mahdollisia tilanteita eli tarinoita siitä, mikä saattaa toteutua ja mitä asiat vastaajille merkitsevät. Eläytymismenetelmän soveltaminen kyselylomakkeessa oli näin mielestäni sopiva ratkaisu tapaus- ja kyselylomaketutkimuksen yhdistämiseksi.

Erityisesti tilannekohtaisten tehtävien tavoitteena oli pyrkiä tarkastelemaan työuupumusta mahdollisimman avoimesti ja ilman ennakko-oletuksia, siis fenomenologisen lähestymistavan mukaisesti. Sovelsin niissä eläytymismenetelmän ydintä eli kehuskertomuksen käyttöä. Kehuskertomuksen tarkoituksena oli paitsi toimia vastaajien virikkeenä, myös vakioda vastauksia antamalla kaikille vastauksille samanlainen lähtökohta. Ilman yhtenevää kehuskertomusta eli lähtötilannetta eri vastaajien kuvauksia olisi saattanut olla vaikea ymmärtää ja tulkita. Halusin myös ohjata vastaajia pohtimaan vastauksissaan juuri viestintään liittyviä seikkoja, joten lisäsin kehuskertomuksen oheen muutaman ohjauvan kysymyksen. Tällainen ohjailu ei kuitenkaan kuulu eläytymismenetelmän perusluonteeseen, joten siinä mielessä käyttämäni menetelmä ei ollut puhtaasti eläytymismenetelmä, vaan uudenlainen, soveltava ja kokeileva menetelmä.

Tilannekohtaisten tehtävien tarkoituksena oli lähestyä työuupumusta nimenomaan tilannetekijöiden kautta. Kuvitteellisuuden tarkoituksena oli se, että kaikilla vastaajilla olisi mahdollisuus eläytyä tilanteeseen, vaikka kehityskeskustelutilanteesta (ks. liite 2, kysymykset 9 ja 10) ei kaikilla omaa kokemusta olisi-kaan. Tällaisten vastaajienkin tilannekuvaukset perustuisivat kuitenkin todellisessa työskentely-ympäristössä saatuihin kokemuksiin ja käsityksiin. Näin vastauksissa ei välttämättä ajateltaisi vain jotain tiettyä, todellista tilannetta, vaan pikemminkin yleisesti niitä piirteitä, joita uuvuttaviksi koettuihin tilanteisiin

liittyy. Koska kyselyn kaikki kysymykset, lukuun ottamatta taustatietoja, olivat avoimia, antoi menetelmä tilaa juuri kaipaamilleni yksilöllisille kokemuksille ja näkemyksille.

4.3.2 Kyselylomake ja sen rakenne

Molemmissa, tutkittavina olleissa hallintokunnissa tutkimuksen saatekirjelmä (ks. liite 1) lähetettiin keskitetysti kummankin hallintokunnan henkilöstövästävän kautta. Saatteesta oli linkki suoraan web-muotoiseen kyselylomakkeeseen. Myös web-kyselyn käyttö oli metodista kokeilua. Täytettyään lomakkeen vastaaja lähetti sen täysin nimettömänä ja osoitteettomana suoraan tutkijan sähköpostiin kyselylomakkeessa olevan Lähetä lomake –painikkeen avulla.

Kyselylomake (ks. liite 2) rakentui siten, että lomakkeen alkupuolella olivat kysymykset, joihin oli melko nopea vastata ja lomakkeen loppupuolella taas kysymykset, jotka vaativat enemmän pohdintaa. Lomakkeessa edettiin siis pinnalta syvemmälle asiaan. Tarkoituksena oli tällä tavalla johdatella vastaajaa samalla paremmin aiheeseen ja syvempään pohdintaan.

Kysymyksillä 1–4 selvitettiin vastaajien taustamuuttujia eli sukupuoli, koulutusaste, kuinka kauan vastaaja on työskennellyt esimiehenä sekä mikä on vastaajan tilanne työuupumuksen osalta nykyisessä työsuhteessa. Kysymyksissä 5 ja 6 pyysin vastaajia antamaan oman määritelmänsä työuupumukselle sekä kertomaan, mitkä tekijät he arvioivat keskeisiksi työuupumuksensa aiheuttajiksi. Kysymyksillä halusin selvittää, millaisena työuupumus nähdään sekä pidetäänkö viestinnällisiä tekijöitä oman työuupumuksen aiheuttajina. Kysymyksessä 7 pyysin vastaajien näkemystä siihen, miten muut työntekijät suhtautuvat työuupumukseen ja miten suhtautuminen käytännössä ilmenee. Tällä kysymyksellä pyrin selvittämään ennen kaikkea viestinnällisiä käytänteitä. Vuorovaikutussuhteita taas tarkastelin erityisesti kysymyksessä 8, jossa kysyin vastaajilta, kenen puoleen he kääntyvät halutessaan puhua työuupumuksestaan.

Kysymyksissä 9 ja 10 tarkastelin esimiehen ja alaisen välistä vuorovaikutusta. Sovelsin kysymyksissä eläytymismenetelmää siten, että käytin niissä saman kehystomuksen kahta eri versiota. Ensimmäisessä tilanteessa pyysin vastaajaa kuvittelemaan, että hän jaksaa työssään hyvin, kun taas toisessa tilanteessa vastaajan oli kuviteltava itsensä työuupuneeksi. Versioiden avulla oli tarkoitus verrata, nähdäänkö tilanteessa tai vuorovaikutussuhteissa eroavaisuuksia, jos henkilö jaksaa työssään hyvin tai on työuupunut. Kehystomukseksi pyrin luomaan tilanteen, jossa emootioilla on tärkeä osuus vuorovaikutuksessa. Tällaiseksi tilanteeksi arvioin kehityskeskustelun, jossa vastaaja keskustelee oman esimiehensä kanssa. Kysymyksenasettelussa painottuu viestinnän relationaalinen näkemys siten, että tuloksista voi tarkastella esimiehen käsitystä esimiehen ja alaisen välisestä viestintäsuhteesta, joka taas vaikuttaa molempien osapuolten viestintäkäyttäytymiseen.

Kehityskeskustelun pitäisi todellisuudessa olla käytössä Jyväskylän kaupungin eri yksiköissä, mutta sitä käytetään vain 60 prosenttisesti. Kyselyssä esitetty tilanne on kuitenkin periaatteessa täysin mahdollinen ja realistinen tilanne kaikkien vastaajien kohdalla. Kyselyssä mainitut keskustelun aiheet, työpaikan keskinäinen yhteistyö sekä elämäntilanne ja sen vaikutus työhön, on poimittu suoraan Jyväskylän kaupungin kehityskeskustelumallista, joten nekin ovat täysin mahdollisia ja realistisia keskustelunaiheita.

Kysymyksessä 11 vein vastaajien eläytymistä vielä astetta pidemmälle antamalla vastaajan kuvitella itse haluamansa uuvuttavan työtilanteen ja kuvailla sitä ohjeellisten kysymysten avulla. Kysymyksen tarkoitus oli selvittää viestinnällisiä käytänteitä ja vuorovaikutussuhteita arkisessa, koko työyhteisöä koskevassa tilanteessa. Koska kysymyksenasettelu oli vielä vapaampi kuin kysymyksissä 9 ja 10, ajattelin, että vastauksissa saattaisi tulla esille myös joitain ennalta odottamattomia työuupumukseen liittyviä viestinnällisiä tekijöitä.

Kokonaisuudessaan hain kysymysten 9, 10 ja 11 avulla vastauksia, joista tuloksia voi tarkastella yksilöiden kokemusten sekä tilanteiden ja niihin liittyvän toiminnan kautta. Kysymyksissä siis ajattelin yksilön osaksi ympäristöään eikä erilliseksi siitä. Näin myös työuupumus linkittyy koko sosiaalista ympäristöä koskevaksi ongelmaksi ja viestinnällisten tekijöiden merkityksestä tulee tuloksissa keskeinen. Myös Maslach ja Leiter (1997) ovat todenneet, että yksilön käyttäytymistä työpaikalla voidaan ymmärtää vain, jos sitä tarkastellaan kyseisen työpaikan sosiaalisessa kontekstissa.

4.4 Tutkimusaikataulu ja aineiston keruu

Suunnittelin elektronisen web-kyselylomakkeen yhteistyössä kaupungin yhdyshenkilöiden kanssa. He esitestasivat ja kommentoivat suunnittelemaani kyselyä. Esitestaukseen ja kommentointiin osallistui myös erään opetushallinnon organisaation esimiesasemassa työskentelevä henkilö. Vaikka hän ei kuulunut tutkimukseni kohderyhmään, sain häneltä kuitenkin arvokasta esimiehen näkemystä erityisesti siihen, mitkä kysymykset olivat hankalasti tulkittavia, miksi ja miten niitä voisi paremmin avata vastaajalle.

Kun web-kysely oli hiottu sopivaan muotoon, lähetettiin toukokuun 2003 lopulla tutkimuksen saatekirjelmä sähköpostitse kaikille noin 200 lähiesimiehelle, jotka työskentelevät toisessa, tutkittavana olleessa Jyväskylän kaupungin hallintokunnassa. Vastausaikaa annettiin kolme viikkoa. Viikon kuluttua saatekirjelmä lähetettiin muistutuksena uudelleen samoille esimiehille. Tuolloin vastausaikaa oli siis jäljellä vielä kaksi viikkoa. Samaan aikaan saate lähetettiin sähköpostina myös toisen, tutkittavana olleen hallintokunnan 62 lähiesimiehille. Heilläkin oli kaksi viikkoa vastausaikaa. Tässä hallintokunnassa kysely uusittiin vielä kesälomien jälkeen elokuun 2003 puolella välissä, jolloin vastausaikaa annettiin viikon verran.

Kyselyyn vastasi kaikkiaan 30 lähiesimiestä. Kolmen vastaajan lomaketta ei kuitenkaan käsitelty, koska he kertoivat vastauksissaan, ettei heillä ollut omakohtaista kokemusta työuupumuksesta. Näin lopulliseksi vastaajamääräksi tuli 27 esimestä, mikä on noin 10 prosenttia kaikista tutkittavina olleiden hallintokuntien lähiesimiehistä. Vastanneiden joukossa oli 21 naista ja 6 miestä, mikä kuvastaa hyvin ainakin toisen hallintokunnan sukupuolijakaumaa. Vastaajista 14 ilmoitti koulutusasteekseen yliopiston, 7 ammatillisen koulutuksen ja 5 ammatikorkeakoulun. Yksi vastaaja ilmoitti koulutusasteekseen peruskoulun, mutta mitä ilmeisimmin vastaaja oli tulkinut kysymyksen väärin, ja myös hänen todennäköisempi koulutusasteensa on yliopisto.

Vastaajat olivat työskennelleet esimiehenä keskimäärin 13 vuotta, mutta vastaukset hajosivat aina neljästä kuukaudesta 30 vuoteen. Alle kymmenen vuotta esimiehinä työskennelleitä oli 13 vastaajaa, 10–20 vuotta työskennelleitä 7 vastaajaa ja yli 20 vuotta työskennelleitä samoin 7 vastaajaa. Kaikkiaan 15 vastaajaa kertoi kärsineensä työuupumuksesta aiemmin nykyisen työsuhteensa aikana, muttei juuri tällä (vastaus-)hetkellä. Sen sijaan 8 vastaajaa kertoi kärsivänsä työuupumuksesta parhaillaankin. Neljä vastaajaa oli jättänyt vastaamatta kysymykseen. He eivät kuitenkaan olleet erikseen maininneet, etteivät olisi kokeneet työuupumusta. Lisäksi heidän muista vastauksista kävi ilmi, että heillä oli omakohtaista kokemusta työuupumuksesta, ja siksi heidän vastauksiaan ei karstittu analyysistä.

Koska suurin osa vastauksista oli tullut jo alkukesästä, oli niiden käsittelyä mahdollistaa aloittaa alustavasti jo tuolloin. Kuitenkin varsinainen aineiston käsittely alkoi elokuun 2003 puolivälin jälkeen, kun kaikki vastaukset olivat kassassa. Aineiston käsittelyn ja analysoinnin rinnalla jatkoin työuupumukseen liittyvän tutkimuskirjallisuuden lukemista sekä aiheeseen sopivien viestinnän teorioiden ja näkökulmien tarkastelua.

4.5 Tutkimusaineiston käsittely ja analyysin menetelmät

Ensimmäinen tehtävä kyselyn vastausten tultua oli aineiston tarkistus ja mahdollisten virhelähteiden huomioiminen, esimerkiksi tutkimuksen kohderyhmään kuulumattomien vastaajien karsiminen. Nimesin vastaajat aineiston käsittelyä varten tunnisteilla V1–V27. Luin aineiston läpi tehden samalla merkintöjä alustavista havainnoista. Tämän jälkeen ryhmittelin kunkin kysymyksen vastaukset sisällön perusteella muodostuneisiin luokkiin. Tällaisessa aineistolähtöisessä, laadullisessa analyysissä onkin lähtökohtana se, ettei tutkijalla ole mitään etukäteisjäsennystä, jonka mukaisesti hän tekisi aineistosta havaintoja, vaan yksittäiset havainnot alkavat ryhmittyä aineiston sisällön mukaan.

Tutkimuksessani etenin yksityiskohtaisista havainnoista kohti laajempia havaintoja. Tarkastelin siis ensin esimerkiksi yksittäistä lausetta, jonka jälkeen tutkin sitä suhteessa kokonaiseen vastaukseen ja sen jälkeen suhteessa muiden vastaajien vastauksiin. Näin sain koottua vastauksista erilaisia luokkia ja edelleen niistä laajempia teemoja. Luokittelussa ja teemoittelussa käytin apuna kvantifiointia eli laskin kuhunkin luokkaan tulleiden mainintojen määrät nähdäkseni, mitkä luokat muodostuvat keskeisimmiksi eli tietyllä tavalla luokkien tärkeysjärjestyksen. Tosin kaikkien luokittelujen kohdalla tarkkojen lukumäärien laskeminen ei aina ollut mahdollista tai järkevää. Vastaaja oli usein saattanut esittää asian pelkästään implisiittisesti. Esimerkiksi kehityskeskustelujen tunnelman ja sävyn kuvaamisessa vastaajat eivät useinkaan olleet kirjoittaneet, millainen keskustelun sävy oli, vaan se välittyi implisiittisesti keskustelun etenemisen kuvauksesta. Esimerkiksi seuraavasta vastauksesta välittyi implisiittisesti, että keskustelun sävy on positiivinen, avoin ja ymmärtävä:

"Kerron liiallisen työpaineen ja kireän aikataulun aiheuttaman väsymisen. Esi-mies ymmärtää ja yrittää helpottaa painetta ja kertoo, ettei ole ymmärtänyt vah-van ihmisen väsymistä työpaineen alla." (V6)

Sisällön perusteella syntyneet luokat ja teemat nimesin joko tutkimuskirjalli-suudesta tutuksi tulleiden käsitteiden mukaan tai aineiston, esimerkiksi aineis-tosta löytyvän osuvan käsitteen mukaan. Tutkimuskirjallisuudesta saivat ni-

mensä kuormittavuustekijöiden (esimerkiksi viestinnän taakka, roolikonfliktit ja -epäselvyydet) ja sosiaalisen tuen muotojen (esimerkiksi emotionaalinen ja informationaalinen tuki) luokittelut. Muut luokat ja teemat nimesin lähinnä vastaajien käyttämien käsitteiden ja kuvausten mukaan, kuten uuvuttavan arkipäivän työtilanteen kuvauksissa.

Tekemieni sisällöllisten havaintojen ja niistä tehtyjen luokittelujen ja teemoittelujen jälkeen pyrin pääsemään fenomenologian mukaisesti syvemmälle työuupumuksen ilmiöön, ja näkemään ikään kuin välittömästi esillä olevien havaintojen "taakse". Työuupumukseen liittyvien viestinnällisten rakenteiden ymmärtämiseksi tämä tarkastelun syventäminen oli tärkeää. Vastaukset olivat sellaisenaan hyvinkin käytännönläheisiä kuvauksia yksilöiden kokemuksista, eivätkä toiminnan taustalla vaikuttavat rakenteet välity kuvauksista suoraan. Tässä aineiston analyysin syventämisen vaiheessa tarkastelin eri kysymysten vastauksia ristiin ja tein lopulta vastauksista tulkintoja, joiden avulla sain keskeisimmistä viestinnällisistä tekijöistä laajemman kokonaiskuvan.

Aineiston analyysia tehdessäni tutkimussuunnitelmani muokkautui jatkuvasti. Myös tutkimukseni viitekehys ja näkökulma rajautuivat lopulliseen muotoonsa vasta aineistoa käsitellessäni. Tällä tavalla oli mahdollista luokitella, teemoitella ja tulkita työuupumukseen yhteydessä olevia viestinnällisiä rakenteita, käytänteitä ja vuorovaikutussuhteita sekä kuvailla työuupumusta viestinnällisestä näkökulmasta. Tutkimukseni eteni siis fenomenografisen spiraalin mukaan, jossa ensin teoreettisen perehtymisen kautta edetään aineiston hankintaan ja tulkintaan, jatketaan teorian muodostukseen ja palataan takaisin aineiston lopulliseen luokitteluun ja tulkintaan (ks. Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1995, 125). Siten tutkimuksessani analysointityö alkoi itse asiassa heti aiempaan tutkimustietoon perehtyessäni päättyen työuupumusilmiön laajan kokonaiskuvan muodostamiseen.

5 TULOKSET

Koska tutkimuksessa esimiesten työuupumusta tutkitaan viestinnän näkökulmasta, keskitytään myös tässä luvussa esiteltävissä tuloksissa erilaisiin viestinnällisiin tekijöihin. Sisällön perusteella keskeisimmiksi osoittautuneita teemoja ja niiden sisällä olevia luokkia pyritään esittämään tärkeysjärjestyksessä eli kunkin aihealueen kohdalla esitetään ensin kaikkein merkittävimmät teemat ja luokat. Kyselyyn tulleet vastaukset merkittiin tunnisteilla V1–V27. Nämä tunnistet näkyvät tuloksissa vastausesimerkkeinä käytettyjen lainausten yhteydessä. Muutamissa esimerkkivastauksissa vastaajien käyttämä ilmaus on korvattu jollain muulla, sopivalla ilmauksella tunnistettavuussyistä. Nämä korvaavat ilmaukset on merkitty lainauksissa hakasulkeiden sisään.

5.1 Esimiesten työuupumusmääritelmiä ja keskeisiä kuormittavuustekijöitä

Vastaajat määrittivät työuupumuksen (ks. liite 2, kysymys 5) hyvin kokonaisvaltaiseksi, pitkäkestoiseksi väsymystilaksi, jolla on useita erilaisia ilmenemismuotoja. Yleisesti mainittuja ilmenemismuotoja olivat erilaiset fyysiset ja psyykkiset oireet. Fyysisistä oireista mainittiin esimerkiksi unettomuus ja päänsärky. Psyykkisiä oireita taas ovat esimerkiksi ahdistuneisuus ja masentuneisuus. Psyykkisiin oireisiin liittyen työuupumuksen tyypillisiksi ilmenemismuodoiksi määriteltiin myös kyyninen asenne työtä ja työhön liittyviä ihmisiä kohtaan, riittämättömyyden ja mitättömyyden tunne sekä motivaation ja innostuksen puute tehdä työtä tai ylipäätään mennä työhön. Työ koetaan sekä laadullisesti että määrällisesti ylikuormittavaksi, eikä työuupunut työntekijä pääse työasioistaan irti edes vapaa-aikanaan.

"Jatkuvaa väsymystä ja motivaation puutetta tehdä työtä; ei jaksa innostua; ei pysty tukemaan alaisiaan, kun ei itse jaksa; "havaintokentän supistumista"; juutumista entiseen; ärtyisyyttä; keskittymättömyyttä; into puuttuu." (V5)

"Työstä katoaa kaikenpuolinen ilo eikä tunne saavansa enää mitään tyydytystä työstä. Työpaikalle on vaikea saapua, on vaikeuksia tarttua työtehtäviin ja ne tuntuvat usein ylivoimaisilta. Työasioista on mahdoton päästä eroon vapaa-aikana, vaan ne mylläävät päässä yhtenä vyyhtenä. Työkyky on alhainen eikä

pysty erottamaan olennaisia asioita. Ei pysty enää hallitsemaan työtään – –. Työuupumus voi myös aiheuttaa fyysisiä oireita, päänsärkyä, lihaskipuja jne. Oireyhtymä on psyykkis-somaattinen." (V26)

"Pitkän ajan kuluessa kehittynyttä väsymystä, kun tehtävät joko määrältään tai laadultaan ylittävät suorituskyvyn. – –." (V2)

Kysyttäessä lähiesimiesten työuupumusta aiheuttavia keskeisiä tekijöitä (ks. liite 2, kysymys 6) vastauksissa tuotiin esille runsaasti erilaisia kuormittavuustekijöitä (ks. taulukko 1):

TAULUKKO 1. Keskeisimpiä lähiesimiesten työuupumusta aiheuttavia tekijöitä

Tekijä:	Mainintojen määrä:
Viestinnän taakka	23
- työn ylikuormitus	
- ihmiskontaktit	
Roolikonfliktit ja -epäselvyydet	18
- odotukset ja paineet	
- epävarmuustekijät	
Yhteisöllisyyden puute	14
- henkilöstöristiriidat, heikot vuorovaikutussuhteet	
- huono esimiestyö/johtaminen/hallinto	
- heikko työilmapiiri	
Epäoikeudenmukainen toiminta	7
- arvostuksen ja palautteen puute	
- epätasainen työnjako	
Yksilölliset tekijät	6
Vaikutusmahdollisuuksien puute	4
Yksityiselämän ongelmat	2

Keskeisimmäksi työuupumusta aiheuttavaksi tekijäksi mainittiin työn ylikuormitus (18 mainintaa), mikä viestinnän näkökulmasta tarkasteltuna tarkoittaa viestinnän taakkaa: viestintä kuormittaa lähiesimiehiä työn ylikuormituksen laadullisten ja määrällisten tekijöiden kautta. Työn ylikuormittavuudesta mainittiin esimerkiksi liian suuri työmäärä, aikapula ja kiire sekä liian vaativat tai helpot työtehtävät. Myös liian vähäinen työmäärä koettiin kuormittavaksi.

" – – liiallinen työmäärä, työn pakkotahtisuus, liian vähäinen työ, liian yksitoikoinen työ." (V8)

"Työtehtävät yhden ihmisen voimavaroihin nähden mitoitettu ylisuureksi tai henkilöllä on liian vaativat tehtävät kykyihin nähden – –." (V19)

Kun työtä koetaan olevan määrällisesti liikaa, myös viestintää ja sen välityksellä kulkevaa informaatiota on liikaa. Jos työ sen sijaan kuormittaa liian vähän, myös viestinnän ja informaation määrä on liian vähäistä. Laadullinen ylikuormittavuus taas tarkoittaa viestinnän näkökulmasta sitä, että esimiehet joutuvat käsittelemään viestejä, jotka sisällöltään koetaan joko liian vaikeiksi tai liian helpeiksi. Viestinnän taakkaa lisäävät myös runsaat ihmiskontaktit ja niiden myötä yleensä esimiestyön ihmiskeskeinen luonne (5 mainintaa). Runsaiden ihmiskontaktien vuoksi vuorovaikutuksen määrä lisääntyy ja käsiteltävät asiat saattavat usein olla hyvinkin haasteellisia, jolloin esimiehet voivat kokea joutuvansa eri tahojen väliseen "ristituleen":

" -- . Työ on ihmissuhdetyötä, joutuu jatkuvasti olemaan vuorovaikutuksessa hyvin erilaisten ihmisten kanssa -- . Erilaiset [asiakkaiden] tekemät valitusprosessit ja niiden käsittely." (V4)

Roolikonflikteihin ja -epäselvyyksiin liittyvistä tekijöistä mainittiin ennen kaikkea liian suuret odotukset ja paineet (10 mainintaa), jotka tulevat niin johtotasolta, muilta työntekijöiltä, asiakkailta, erilaisilta yhteistyötahoilta kuin esimieheltä itseltään. Myös rooliin liittyvät epävarmuustekijät (8 mainintaa), kuten jatkuvat muutokset ja uudistukset, epäselvä työnkuva, työn ennakoimattomuus ja organisoimattomuus sekä koulutuksen puute koetaan kuormittaviksi.

"Uutena työntekijänä voi olla niin kokematon, että uuvuttaa itsensä liialla yrittämisellä ja tekemisellä. Kuvittelee, että itse pitäisi keretä tehdä kaikki ja jos ei kerkeä, siitä aiheutuu huonommuuden ja epäonnistumisen tunteita." (V9)

"-- omat sekä ympäristön odotukset suorituksen määrästä ja laadusta." (V13)

"Epävarmuus omasta tulevaisuudesta esim. organisaatiomuutosten yhteydessä. -- Epäselvä vastuu työtehtävistä." (V23)

Lähes puolet vastaajista mainitsi yhteisöllisyyden puutteen keskeiseksi työuupumustaan aiheuttavaksi tekijäksi. Yhteisöllisyyden puutteesta kertoivat vastaajien mainitsemat henkilöstöristiriidat sekä huonot vuorovaikutussuhteet työpaikalla ja yhteistyötahojen kanssa (8 mainintaa), samoin työilmapiirin heik-

kous (1 maininta) sekä huono johtaminen, pirstaleinen hallinto ja heikko esimestuki (5 mainintaa).

"Työyhteisön erilaiset pienet konfliktitilanteet ja ongelmaiset työyhteisön jäsenet." (V12)

"Työilmapiirin heikkous, huonot suhteet yhteistyökumppaneihin – –." (V14)

"– – huono ammattitaidoton esimies, jolta ei saa tukea ja ehkä pahempi, ei osaa luoda uudistavaa ilmapiiriä, kun ei itsekään ole kehityskykyinen – –." (V5)

Epäoikeudenmukainen toiminta koettiin myös uuvuttavaksi. Epäoikeudenmukaisuutta vastauksissa edusti vastaajien mainitsema arvostuksen ja palautteen puute (4 mainintaa). Vastaajat kokivat, ettei heitä työntekijöinä tai heidän työtään arvosteta riittävästi, ja yhden vastaajan mielestä palautetta tehdystä työstä ei anneta lainkaan.

"– – sinua ei arvosteta työntekijänä. – –." (V1)

Toinen epäoikeudenmukaisuutta synnyttävä tekijä on työnjaon epätasaisuus (3 mainintaa), jossa näyttää esiintyvän myös vallan epätasapainoa: toiset työntekijät jyräävät oman mielipiteensä ja tahtonsa läpi muita vahvemmin ja ottavat sillä tavalla valtaa työnjaossa itselleen. Niin sanotut kiltit työntekijät taas alistuvat vahvempien tahtoon ja joutuvat helpommin kärsimään työn ylikuormittavuudesta.

"Työnjakamisen epätasaisuus: tunnollinen, kiltti suostuu tekemään kaiken." (V24)

Kiltti luonne oli samalla yksi niistä vastaajien mainitsemista yksilöllisistä tekijöistä (6 mainintaa), jotka lisäävät esimiesten kuormitusta. Kiltin esimiehen on vaikea sanoa "ei", vaikka haluaisikin. Muina yksilöllisinä tekijöinä vastaajat mainitsivat heikon oman elämän hallinnan ja liiallisen vastuuntunteen. Vastauksissa viitattiin lisäksi liialliseen kunnianhimoon omassa työssä:

" – – työuupumus on myös luonnekysymys. Toisilla rima on paljon korkeammalla kuin toisilla, jopa liian korkealla niin, että saavuttamattomat tavoitteet aiheuttavat frustraatiota ja sitä kautta uupumista." (V9)

Vaikutusmahdollisuuksien puute koettiin ennen kaikkea turhauttavaksi ja siksi uuvuttavaksi. Esimiehet kokivat, ettei heitä kuunnella riittävästi, vaan määräyksiä annetaan ylhäältä käsin huomioimatta lainkaan määräysten sopivuutta kuhunkin työyhteisöön. Myös työn kehittämismahdollisuuksia kaivattiin lisää.

"Ei voi itse vaikuttaa työhönsä ja sen sisältöön. – –. Ylhäältä annettuja määräyksiä, joita pitää toteuttaa, vaikka ne eivät omaan organisaatioon ja sen aikatauluun sopisikaan." (V27)

Vain kaksi vastaajaa piti yksityiselämäänsä liittyviä ongelmia keskeisimpinä työuupumuksensa aiheuttajina. Yhtenä esimerkkinä toinen vastaaja mainitsi riittämättömän liikunnan ja sen aiheuttaman väsymyksen työssä. Väsymys taas heikentää innostusta harrastaa liikuntaa vapaa-ajalla, jolloin liikunnan puutteen ja väsymyksen oravanpyörä on valmis.

5.1.1 Arkisten työtilanteiden kuormittavuustekijöitä esimiestyössä

Myös vastaajien kertomat kuvaukset arkisista, uuvuttavista työtilanteista osoittivat (ks. liite 2, kysymys 11), että viestinnän taakka koetaan esimiestyössä keskeisimmäksi kuormittavuustekijäksi. Yleisimpiä, tilanteissa uuvuttavina pidettyjä tekijöitä olivat kiire (10 mainintaa) sekä vaikeat ja vastuulliset tai yksitoikkoiset ja toistuvat työtehtävät (6 mainintaa) eli työn ylikuormitukseen ja siten myös viestinnän taakkaan liittyvät määrälliset ja laadulliset tekijät. Tätä kuormitusta lisää esimiesten velvollisuuden ja vastuun tunne hoitaa tehtävät uuvuttavasta tilanteesta huolimatta.

" – – posti tuo tullessaan koko ajan uusia tehtäviä ja entiset hommat ehtii hoitamaan vasta illalla." (V20)

"Vaikeat asiakasasiat – – joista neuvottelen työntekijöiden kanssa. Näissä ei ole olemassa hyvää ratkaisua tai se ei ole mahdollista toteuttaa. – –." (V23)

" – –. Kun olet istunut kaksi tuntia paikallasi ja vain soittanut sijaisia, se tuntuu tosi turhautavalta ja tympeältä. – –." (V1)

"--. On itse osattava priorisoida asioita. Tarvittaessa päivää on jatkettava kiireellisten asioiden vuoksi, koska kukaan muu ei tee näitä töitä." (V6)

Yhteisöllisyyden puutetta kuvastavat henkilöstöriidat, työntekijöiden välinen luottamuksen puute ja sitoutumattomuus työhön (7 mainintaa) koettiin myös kuormittaviksi arkipäiväisessä työssä. Samoin kuormittavaksi koettiin huoli oikeudenmukaisesta työnjaosta sekä työntekijöiden epäoikeudenmukainen, vastuuton ja joustamaton käyttäytyminen työssään (6 mainintaa), jotka herättävät esimiehissä turhautumisen, kiukun ja jopa vihan ja halveksunnan tunteita.

"Epäasiallinen riitely ja rettelöinti työntekijöiden kesken. --." (V16)

"-- rasittava tilanne on, jos on syytä epäillä jotain alaista --." (V4)

"Henkilökunnasta yksi on aina tyytymätön tilanteeseen ja haluaa itselleen parhaat työvuorot ja tehtävät. Jos homma ei mene niin, ilmeestä näkee hänen näyttävän mieltään. Muut joustavat liiankin kanssa, ja käyvät selän takana itkemässä henkilön käytöstä. --." (V14)

"--. [Työntekijät] kiistelevät keskenään töiden järjestelystä --. Joustavuuden puute ihmetyttää. Periaatteesta vastustetaan pieniäkin muutoksia suunniteltuun työhön." (V10)

Lähiesimiesten arkipäiväisestä työstä tekee uuvuttavan myös työssä koettu epävarmuuden ja työn hallitsemattomuuden tunne (5 mainintaa), jota synnyttävät esimerkiksi organisaatiossa ja työnkuvassa tapahtuvat muutokset, yllättävät työntekijöiden sairastapaukset sekä uhkaavalta tuntuvat asiakastilanteet.

"Työssä on jatkuva, nopeasti muuttuva rytmi; asiat hyppivät laidasta laitaan. --." (V6)

"[Vaikea asiakastilanne]: nimittelyt, haistattelut, uhkailut, ilkeä ja muunlainen arvaamaton käytös. Tilanteet herättävät pelkoa, ahdistusta ja toivottomuutta siitä, ettei tilanne koskaan rauhoitu." (V3)

Vastauksissa mainittiin lisäksi ihmissuhdekuormitus eli runsaat ihmiskontaktit sekä yleensä ihmisläheinen työn luonne (3 mainintaa). Ihmiskontakteihin liitetiin kuvauksissa usein myös esimieheen kohdistuvat vaatimukset ja odotukset, jotka luovat paineita esimiehen työhön. Samoin ihmisläheinen työn luonne

näytti kytkeytyvän tiiviisti työn ylikuormittavuuteen, kuten kysymyksen 6 (ks. liite 2) vastauksissakin.

"-- suuri kontaktimäärä: asiakkaita, yhteistyökumppaneita, henkilöstöä yhtäaikaan ja kaikilla omat "vaateet"." (V22)

"Jatkuva ihmissuhdemössö ja sen vatkaminen. Pitäisi ymmärtää ja olla koko ajan jonkun tukena. Ihmiset riitelee eikä asiat. Ei aina jaksaisi sitä loputonta vatkamista. --." (V13)

Omien vaikutusmahdollisuuksien puute (2 mainintaa) taas liitettiin kuvauksissa lähinnä työn hallitsemattomuuteen: kun esimiehellä ei ole riittävästi mahdollisuuksia vaikuttaa työhön, työtilanteet tuntuvat usein hallitsemattomilta ja lisäävät epävarmuuden tunnetta.

"-- . Välillä pystytään töitä jakamaan niin ettei työoveri läkähdy kiireeseen, mutta aina ei ole tähänkään mahdollisuutta, vaikka kuinka tahtoisu auttaa. --." (V11)

5.1.2 Kuvauksia uuvuttavista arkipäivän työtilanteista

Kysymyksessä 11 (ks. liite 2) vastaajat saivat vapaasti kuvata uuvuttavaksi koemaansa arkipäiväistä työtilannetta. Karkeasti jaotellen työtilanteina kuvailtiin

- vaikeita, raskaita sekä kiireisiä asiakastilanteita,
- henkilöstöriritiriitoihin ja työntekijöiden toimintaan liittyviä, uuvuttavia tilanteita, sekä
- yleisesti omiin työtehtäviin ja niiden haastavuuteen ja hallitsemattomuuteen liittyviä tilanteita.

Uuvuttavaksi koetussa tilanteessa on yleensä mukana runsaasti ihmisiä: henkilökuntaa (alaisia, esimies, muita työntekijöitä, sijaisia), asiakkaita ja muita yhteistyötahoja. Vain pari vastaajaa oli kuvaillut tilannetta, jossa vastaaja on yksin. Monissa tilanteissa kuormittavuutta lisäsivät entisestään myös puhelinkontaktit:

"-- . Voi soida kaksikin puhelinta yhtäaikaan --." (V12)

Eniten lähiesimiehet olivat kuvailleet uuvuttavaksi tilannetta, johon liittyi vain henkilökuntaa tai vastaaja itse (11 mainintaa). Tällaisena tilanteena kuvailtiin muun muassa henkilöstön ristiriitatilanteet, joissa erimielisyyttä aiheuttava asia, esimerkiksi työnjako, saa henkilöstön jakautumaan kahtia: toiseen ryhmään kuuluvat ne, jotka saavat ristiriidan aikaan ja toiseen taas ne, jotka joutuvat kärsimään tilanteesta. Esimies kokee itsensä näissä tilanteissa joko osaksi kärsijöitä tai vastakkaisten näkemysten välissä olevaksi tilanteen ratkojaksi. Lisäksi puhtaasti henkilöstöä koskevinä uuvuttavinä tilanteina kuvailtiin esimerkiksi tilannetta, jossa esimies ei nauti alaistensa luottamusta sekä työskentelyä heikossa työilmapiirissä.

Toiseksi eniten vastauksissa kuvailtiin tilannetta, johon liittyi paitsi henkilökuntaa myös asiakkaita (9 mainintaa). Näistä tilanteista tyypillisin oli sellainen, missä esimies työskentelee kovassa kiireessä samalla, kun alaiset, asiakkaat ja muut työhön liittyvät henkilöt luovat esimiehelle paineita omalla toiminnallaan, esimerkiksi keskeyttämällä työtä ja esittämällä vaatimuksia. Kun lisänä ovat vielä esimiehen omat odotukset työstä, voi riittämättömyyden tunne olla hyvinkin kuormittavaa.

Puhtaasti asiakaskohtaamisiin liittyviä tapauksia kuvattiin vähiten (4 mainintaa). Näissä tilanteissa asiakkaat käyttäytyivät esimiestä kohtaan uhkaavasti, vihamielisesti, itsekeskeisesti, vaateliaasti tai arvostelevasti, minkä esimies kokee uuvuttavaksi. Vastausten perusteella työyhteisön sisäiset, hankalat tilanteet koetaan kuitenkin uuvuttavammiksi kuin kuormittavat asiakaskohtaamiset.

Vaikka osa vastaajista ei erikseen kuvaillut tilanteen ratkaisua, useimmat vastaajat kuvailivat tilanteen etenevän jonkinlaiseen ratkaisuun tai ainakin ratkaisun yritykseen (17 mainintaa) huolimatta tilanteen uuvuttavuudesta. Esimies-ten on melko usein tehtävä ratkaisut yksin (10 mainintaa) ja siten myös kannettava vastuu päätöksestä ja tilanteen ratkaisusta yksin.

"--. Vastuu päätöksistä on työyksikön esimiehellä." (V6)

"--. Menen ja lopetan tilanteen ja koetan rauhoittaa henkilöt." (V16)

Kuitenkaan aina esimiehen ei tarvitse selviytyä tilanteesta täysin yksin, vaan muut työyhteisön jäsenet, yleensä omaan työryhmään kuluvat, ovat osallisena päätöksenteossa sekä antavat tukea ja apua (7 mainintaa).

"--. Tiedän, että kaikki odottavat, että tilanteeseen saataisiin muutos. Asiasta keskustellaan. Päädytään työajan seurannan käyttöön ottoon. --." (V24)

"--. Vaatii, että asiasta puhutaan työyhteisössä avoimesti, muuten tilanne voi jäädä pitkäksi ajaksi ns. päälle." (V19)

"--. asiasta on järjestetty palaveri ao. henkilöiden kanssa. Mukana on myös [ylempi esimies] ja lähin esimieheni. Tilannetta puretaan ja käydään läpi. --." (V4)

"--. Työporukka antoi tukea --. Tuntuu siltä, että on kuitenkin selvinnyt työporukan tuen kautta. --." (V7)

Vaikka tilanteeseen useimmiten löydetään tai ainakin pyritään löytämään jonkinlainen ratkaisu, välittyi kuvauksista kuitenkin selvästi se, ettei asiassa pidemmällä tähtäyksellä saada aikaan suuria muutoksia, vaan kuvaillut tilanteet toistuvat usein samanlaisina.

"Sijaisten hankkiminen -- on työssäni kaikista uuvuttavin tilanne. Tätä tapahtuu päivittäin --." (V1)

"--. Lukuisista keskusteluista huolimatta muutosta on vaikea saada aikaan --." (V24)

Asian korjaantumisen sijaan tilanteen jälkeiset tapahtumat voivat johtaa monenlaisiin negatiivisiin seuraamuksiin: asiaan joudutaan puuttumaan ikävinä pidetyillä toimenpiteillä, esimies voi saada osakseen arvostelua ja uusia vaatimuksia, hän alkaa miettiä työn vaihtamista, ja mikä yleisintä, väsytyksen seurauksena entisestään.

"--. Tällaisen kaoottisen päivän jälkeen ei jaksa kotona kuin lojua sohvalla ja yleensä yölläkin on rauhaton ja nukkuu huonosti, tiedän, että pitäisi lähteä lenkille tms. mutta kun ei jaksa niin ei jaksa." (V11)

" – – mietin mihin lähden töihin, kun homma ei muutu." (V14)

" – –. Tilanteen jälkeen jään illaksi työhön ja olisin seuraavana päivänä vielä väsyneempi. Viikonloppuna ei ennätä toipua." (V26)

5.2 Työyhteisön supportiivinen viestintä

Lähiesimiesten kokemukset ja näkemykset siitä, millä tavalla työuupumukseen suhtaudutaan työpaikalla (ks. liite 2, kysymys 7), jakautuivat sekä myönteiseen että kielteiseen suhtautumiseen. Yleisesti ottaen myönteinen, kannustava ja avoin suhtautuminen oli vastaajien mielestä selkeästi yleisempää kuin kielteinen ja karttava suhtautuminen. Suhtautumisesta kuvastui supportiivisessa viestinnässä toteutuvan sosiaalisen tuen eri muodot: emotionaalinen, informaationaalinen ja instrumentaalinen tuki.

Yli puolet vastaajista koki saavansa työuupumukseensa emotionaalista tukea (16 mainintaa) työyhteisönsä jäseniltä – erityisesti mainittiin työkavereiden antama tuki. Emotionaalista tukea kuvattiin kannustavina ja hyväksyvinä asenteina, ymmärtäväisenä ja tukevana suhtautumisena sekä työuupuneen huomiointina. Työuupumus nähtiin näiden vastaajien mielestä työyhteisön yhteiseksi asiaksi, jolloin työyhteisön jäsenet yhteisvastuullisesti pyrkivät antamaan tukensa apua tarvitsevalle.

"Työkavereita yritetään ymmärtää ja ottaa huomioon kunkin sen hetkinen elämäntilanne. Yritetään antaa tukea. – –." (V1)

" – –. Ainakin osalla henkilökunnasta "pelaa" toisten tukeminen – – ja positiivinen tarkkailu toisten hyvinvoinnista." (V25)

Emotionaalisen tuen puute (6 mainintaa) työuupunutta kohtaan sen sijaan ilmenee erityisesti työyhteisön jäsenten asenteissa, esimerkiksi vähättelynä ja syyllistämisenä. Työuupumus ajatellaan vain uupuneen henkilökohtaiseksi ongelmaksi, jolloin tukea ei edes nähdä tarpeelliseksi. Samalla työuupumus asetetaan myös moraalisesti kyseenalaiseksi ja työuupuneet leimautuvat työyhteisössään.

"On vielä hymähtelyä ja asennetta, että itsessä myös vikaa. – –." (V7)

"Joskus ymmärtäväisesti joskus ei, samoin jotkut ihmiset auttavat/tukevat, toiset pitävät vain laiskuutena." (V17)

"– –. Ainahan siinä kuitenkin tulee hieman syyllinen olo, jos ei jaksaa ja muut jaksavat." (V23)

Joskus tuen antajiinkin suhtaudutaan kielteisesti ja epäluuloisesti, mikä todennäköisesti johtuu juuri leimautumisen pelosta: jo tuen tarjoaminen tulkitaan osoitukseksi työntekijän heikkoudesta.

"– –. Esimiehen kyselyihin "miten jaksat" suhtaudutaan kahtiajakoisesti periaatteella "mitä se Sulle kuuluu" ja toiset asiallisesti. – –." (V2)

Informationaalinen tuki jakoi vastaajien näkemyksiä eniten. Toiset kertoivat, että työuupumuksesta voidaan keskustella avoimesti tai ainakin melko avoimesti (13 mainintaa). Asioista keskustelemalla pyritään työuupumus tekemään yleisesti tutuksi ja hyväksyttäväksi. Keskusteluissa pohditaan myös työuupumuksen vaaroja ja mietitään keinoja jaksamisen parantamiseksi. Yksi vastaaja totesi, että henkilökunta varoittaa esimiestään esimerkiksi liiallisesta työnteosta.

"Asiasta keskustellaan joulun alla ja keväällä. Myös – – suunnittelun yhteydessä asiaa pidetään esillä jonkin verran, vaikka se silloin kaukaiselta tuntuukin. Luonnollisesti myös silloin puhutaan, kun joku omasta tai muusta tutusta porukasta uupuu." (V21)

Informationaalisen tuen puutteeseen (10 mainintaa) vastaajat viittasivat kertoessaan, ettei työyhteisössä yleensä puhuta työuupumuksesta juuri lainkaan, koska niin työntekijät kuin esimiehetkin kokevat työuupumuksen vaikeaksi asiaksi käsitellä. Työuupumus on myös menettänyt käsitteenä merkitystään, kuten seuraavasta esimerkistä näkyy:

"Tällä hetkellä ei ole kovin muodissa valittaa sitä. Aiemmin on puhuttu asiasta paljonkin. – –." (V2)

Työuupumuskeskustelua rajoittaa sekin, että jo pelkkä asiasta puhuminen koetaan uuvuttavaksi. Kuten eräs vastaaja mainitsi, "uupumus ikään kuin tarttuu".

Työyhteisössä yhteisesti jaetut näkemykset työuupumuksesta saattavat siis muodostaa yhteisen tulkinnan, jonka mukaan työyhteisö on kovin työuupunutta, jos asiasta puhutaan paljon.

Myönteinen suhtautuminen työuupumukseen näkyi jonkin verran instrumentaalisenä tukena eli suorana tuen antamisena tai käytännön järjestelyinä ja ratkaisuina (6 mainintaa). Yleisimmin mainittuja käytännön ratkaisuja työpaikoilla työuupumuksen tukemiseksi olivat työvuorojen järjestelyt ja vaihdot sekä sairaslomien tai muiden lomien järjestämiset.

"Työntekijät pyrkivät suojelemaan ja ottamaan huomioon uupuneen tiettyyn rajaan asti: vuoroja vaihdetaan, ymmärretään jne." (V3)

Yksi vastaaja mainitsi myös erillisen stressintorjuntaohjelman, joka on suunniteltu työntekijöiden jaksamisen parantamiseksi. Sen sijaan kaksi vastaajaa viittasi instrumentaalisen tuen puutteeseen, sillä heidän kokemuksensa mukaan työuupuneille ei sairaslomia ole ainakaan toistaiseksi kirjoitettu, eikä työjärjestelyihinkään ole työuupumuksen vuoksi ryhdytty.

5.3 Esimiesten sosiaalisen tuen lähteet

Kysymyksessä 8 (ks. liite 2) vastaajilta kysyttiin, kenen puoleen he kääntyvät, kun haluavat puhua omasta työuupumuksestaan. Vastauksissa tuotiin esille useita eri tahoja, joilta haetaan apua ja tukea (ks. taulukko 2), mikä kertoo siitä, että lähiesimiehet kaipaavat työuupumukseensa hyvin monipuolista tukea.

TAULUKKO 2. Kenelle työuupumuksesta puhutaan?

	Mainintojen määrä:
Työkaverit	20
Puoliso, ystävät	9
Työterveys, yksityinen sektori	9
Oma esimies	7
Ei kenellekään	4

Tärkeimmäksi tuen lähteeksi muodostui vastausten perusteella työkaverit eli kollegat (11 mainintaa) ja muut läheiset työyhteisön jäsenet (9 mainintaa). Kollegatuki koetaan tärkeäksi, koska kollegat ymmärtävät työtä hyvin ja osaavat siksi antaa tukea.

" – –. He ovat samassa kiirastuksessa ja ymmärtävät "kehän" pelisäännöt. – –." (V26)

Myös alaisilta ja muilta läheisiltä työyhteisön jäseniltä haetaan tukea samasta syystä: he ymmärtävät työssään uupunutta, koska ovat samaa ammattikuntaa. Lisäksi perusteluissa mainittiin, että läheisiin työkavereihin voi luottaa, ja siksi puhuminen heidän kanssaan on helppoa.

" – – niiden kanssa puhuu, joilta olettaa saavansa tukea ja joihin luottaa." (V15)

Vain kaksi vastaajaa totesi, etteivät he kerro työkavereille niinkään omasta työuupumuksestaan, vaan lähinnä yleisellä tasolla. Syynä pidettiin lähinnä sitä, että esimies on alaisilleen esimerkkinä, jolloin "työntekijät jaksavat myös huonosti, jos esimies jaksaa huonosti".

Luottamus oli yksi keskeinen peruste myös sille, että työuupumuksesta puhutaan mielellään puolisolle sekä läheisille ystäville (9 mainintaa). He ymmärtävät työuupunutta ja ennen kaikkea tuntevat hänet hyvin. Lisäksi perusteluissa mainittiin, että puolison ja ystävien tuki on tärkeää, koska he todella kuuntelevat ja suhtautuvat työuupumukseen vakavasti.

" – – ovat elämäni luottohenkilöitä, kokeneet joskus samoin itsekin, ymmärtävät ja keskustelut heidän kanssaan auttavat." (V11)

Myös työterveyshuoltoa ja yksityisen sektorin avuntarjoajia (9 mainintaa), kuten yksityistä terapeuttia, pidettiin hyvänä tahona lähestyä työuupumusongelmissa. Heiltä vastaajat kokivat saavansa ammattitaitoista, puolueetonta ja luottamuksellista apua. Työntekijän ongelmia todella kuunnellaan näissä paikoissa ja niihin suhtaudutaan vakavasti.

" – – ammattitaitoa tulee olla tunnistaa väsymys. – – ." (V5)

"Syy: sain vastakaikua, tiesin, että asiaan suhtaudutaan vakavasti ja että se, mitä minulla on sanottavaa, otetaan vastaan." (V24)

Vastaajista seitsemän kertoi kääntyvänsä työuupumusasiassa oman esimiehensä puoleen. Häneltä koettiin saavan ainakin jossain määrin ymmärrystä ja tukea. Lisäksi perusteluna esitettiin, että esimiehellä on oikeus tietää asiasta, jotta hän "ymmärtäisi tilanteen ja käytökseni". Vastauksissa oli tuotu esille myös syytä siihen, miksi omasta työuupumuksesta ei haluta puhua esimiehelle (3 mainintaa). Asiasta on turha puhua esimiehelle, jos hän ei kuuntele tai pysty tekemään tilanteelle mitään. Esimiehen silmissä ei myöskään haluta tulla "leimatuksi" työuupuneeksi.

Vastaajien joukkoon mahtui muutama, jotka eivät puhuisi työuupumuksestaan kenellekään (4 mainintaa). Keskeisin syy puhumattomuuteen on oma syyllisyyden tunne – siis ajatus siitä, että työuupumus on itseaiheutettua:

"Oma moka, jos on liikaa töitä haalinut." (V13)

Vaikeus luottaa muihin ihmisiin sekä kasvojen menettämisen pelko koettiin esteenä puhumiselle. Lähiesimiesten kokema vastuu työstään ja omista alaisistaan vaikutti myös puhumattomuuteen, sillä muita työntekijöitä ei haluta rasittaa omilla ongelmilla:

" – – . Jotenkin koen etten itse pysty organisoimaan tehtäviä paremmin, eikä alaisille voi valittaa uupumistaan tai töiden paljoutta toistuvasti. Enkä voi myöskään delegoida omia arkisia hommiani, kun kaikki ovat mielestään niin työllistettyjä koko ajan. Rauhallisista hetkistä ei yleensä puhuta, vaikka niitäkin on." (V2)

5.4 Esimiestuki kehityskeskustelutilanteessa

Kysymyksissä 9 ja 10 (ks. liite 2) vastaajat kuvailivat kehityskeskustelutilannetta oman esimiehensä kanssa. Toisessa tilanteessa he kokevat jaksavansa työssään hyvin ja toisessa kärsivänsä työuupumuksesta. Näin tuloksissa on mahdollista

tarkastella, millainen vaikutus työuupumuksella on eri tilanteissa. Kuten kysymysten yksi tarkoitus oli, vastaajat kertoivat usein *toiveitaan* siitä, miten esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutuksen tulisi heidän mielestään kehityskeskustelutilanteessa edetä. Ehkä siksikin positiiviset asiat, kuten rakentava ja avoin keskustelu ja esimiehen ymmärtäväinen suhtautuminen, painottuivat hieman negatiivisia asioita, kuten pidättäytyneisyyttä, välinpitämättömyyttä ja esimiehen reagoimattomuutta, enemmän.

Kehityskeskustelun etenemisessä vastaajat kiinnittivät huomiota esimiehen toimintaan sekä omaan toimintaansa viestintätilanteessa. Vastaukset kuvastivat samalla sekä esimiehen että vastaajan omaa suhtautumista tilanteeseen, keskusteltavaan asiaan ja keskustelun toiseen osapuoleen. Kehityskeskustelu onkin siksi tarkasteltavissa supportiivisen viestinnän vuorovaikutustilanteena. Lisäksi vastauksissa kuvattiin keskustelun päättymistä ja mahdollisia seuraamuksia.

Vastaajat kokivat molemmissa kehityskeskustelutilanteissa (ks. liite 2, kysymykset 9 ja 10) esimiehen toiminnan enemmän myönteisenä (kaikkiaan 21 mainintaa) kuin kielteisenä (kaikkiaan 6 mainintaa). Esimiehen myönteisen toiminnan kuvaukset jakautuivat sosiaalisen tuen eri muotoihin (ks. taulukko 4).

TAULUKKO 4. Vastaajien esimiesten antaman tuen muodot

	Tilanne 1: Lähiesimies (vastaaja) jaksaa työssään hyvin	Tilanne 2: Lähiesimies (vastaaja) kokee itsensä työuupuneeksi
Tuen muoto:	Mainintojen määrä:	Mainintojen määrä:
Emotionaalinen	9	8
Informationaalinen	5	6
Instrumentaalinen	0	2
Arviointiin liittyvä	0	1

Kehityskeskustelutilanteessa, jossa vastaaja kokee itsensä työuupuneeksi, esimiehen katsottiin antavan hieman monipuolisempaa tukea kuin tilanteessa, jossa vastaaja jaksaa työssään hyvin, joskin ero on hyvin vähäinen. Muuten esi-

miehen toiminta ja suhtautuminen koettiin kahdessa eri kehityskeskustelutilanteessa melko samankaltaiseksi. Työntekijän työuupumuksella ei siis koettu olevan vaikutusta siihen, miten esimies suhtautuu työntekijään ja tilanteeseen.

Esimiestuki jakautui eri tuen muotoihin yleisesti ottaen samalla tavalla kuin kysymyksen 7 (ks. liite 2) kohdalla. Eniten vastaajat kokivat saavansa omalta esimieheltään emotionaalista tukea. Vastausten perusteella esimiehen emotionaalinen tuki sisältää ainakin kuuntelemisen, ymmärtäväisen suhtautumisen, kiinnostuksen osoittamisen asiaa kohtaan, kannustamisen, empatian ja myötätunnon osoittamisen. Näistä kuunteleminen mainittiin useimmin, joten vastaajat näyttävät pitävän tärkeänä sitä, että esimies kuuntelee ja todella ymmärtää alaistaan.

"--. Esimies kuuntelee aktiivisesti ja ymmärtäväisesti. Ottaa kantaakin johonkin asiaan uutta ratkaisua etsien. --. (V22)

"--. Esimies kuuntelee kiinnostuneena ja käymme hyvää keskustelua." (V1)

Toiseksi eniten vastaajat kokivat saavansa esimieheltään informationaalista tukea eli asioista keskustelua ja kannanottoja, neuvoja ja ohjeita, tietoa työn tulevaisuuden näkymistä sekä pohdintaa työuupumusta ehkäisevistä keinoista. Esimiesten mainittiin antavan myös instrumentaalista sekä arviointiin liittyvää tukea silloin, kun työntekijä kokee itsensä työuupuneeksi.

"--. Esimieheni yrittää luultavasti kartoittaa tilannetta --." (V12)

"-- hän -- lupaa puolestaan auttaa -- johtamisen uudelleen järjestelyissä, jos joudun olemaan poissa pitempään." (V21)

"--. Hän luultavasti osaisi ohjata minut näkemään työuupumukseni, jos olisin itse niin väsynyt, etten ymmärtäisi olevani työuupunut." (V9)

Esimiehen kielteinen toiminta ja suhtautuminen keskustelutilanteessa liittyi lähinnä hänen välinpitämättömyyteensä: esimies ei ota kantaa, ei kommentoi, ei anna tukea tai kertoo epäoleellisuuksia. Tällaiset keskustelut nähdään yk-

sisuuntaisina, sillä vastaajat kokevat antavansa itsestään paljon, mutta eivät koe saavansa esimieheltään vastakaikua.

"Minun esimieheni ei kykene tällaiseen keskusteluun lainkaan. En saa häneltä yhtään mitään. – –. Hän ei yleensääkään reagoi yhtään mihinkään, ei innostu mitään eikä ota kantaa. – –." (V5)

Vastaajan omaa toimintaa esimiehen ja alaisen välisessä vuorovaikutustilanteessa määrittelee pitkälti se, millaiset odotukset hänellä on keskustelusta, sen etenemisestä ja esimiehen toiminnasta. Jos keskustelutilanne vastaa odotuksia hyvin, vastaajien oma toiminta kuvataan myönteiseksi. Vastaajat kertoivat esimerkiksi osallistuvansa aktiivisesti keskusteluun, esittävänsä esimiehelleen kysymyksiä ja antavansa palautetta. Tällainen myönteinen toiminta oli vastausten perusteella huomattavasti yleisempää tilanteessa, jossa vastaaja kokee jaksavansa työssään hyvin, kuin tilanteessa, jossa hän kärsii työuupumuksesta. Syyinä on todennäköisesti työuupumuksen aiheuttama väsymys ja kyynisyys: kun työntekijä on uupunut, hän ei jaksaa toimia aloitteellisesti, ei innostu kehitystyöstä ja suhtautuu työhönsä liittyviin ihmisiin, kuten tilanteen esimieheen, negatiivisesti.

Jos keskustelun ei nähdä etenevän odotusten ja toiveiden mukaisesti, on vastaajien oma toiminta ja suhtautuminen keskusteluun kielteistä. Erityisesti esimiehen toiminnasta on paljon erilaisia odotuksia ja toiveita. Esimieheltä toivotaan neuvoja, ratkaisuehdotuksia, avointa palautetta, tekoja ja muutoksia. Jos esimies ei keskustelutilanteessa vastaa näihin odotuksiin, kertoivat vastaajat kokevansa pettymyksen ja nolostumisen tunteita, katuvansa avoimuuttaan ja ylipäätään kokevansa tilanteen jollain tapaa epäonnistuneeksi.

"– –. Kuvittelen, että esimies ottaisi aika kevyesti vain rauhoittelemalla minua. Minä suostuisin siihen ja asia jäisi kesken. Olisin aika pettynyt ja ajattelisin, että tiesinhän tämän ja miksi puhuin mitään – taisin nolata itseni. – –." (V7)

Viestintätilanteen osapuolilla saattaa olla myös hyvin ristiriitaisia odotuksia. Kuten seuraavasta esimerkistä näkyy, käsitykset kehityskeskustelusta ja sen

tarkoituksesta voivat esimiehellä ja alaisella olla täysin erilaiset, jolloin tilanne koetaan turhauttavana:

"- - . Keskustelu kääntyy kuitenkin nopeasti esimiestäni koskeviin työasioihin, tapahtumiin ja pulmatilanteisiin, joita sitten yhdessä ratkomme. Ei tunnu millään, keskustelu on tärkeää siitä huolimatta, vaikka alkuperäinen tarkoitus ei koskaan toteudu: kyseessä on minun kehityskeskusteluni." (V24)

Myös esimiehen ja alaisen välinen suhde ja historia vaikuttavat siihen, miten onnistuneena kehityskeskustelu nähdään.

"- - . Esimies tuntuu vieraalta, samoin hänen käsityksensä työstäni kovin etäiseltä. Voin tietysti olla väärässäkin. Varmastikin kokisin huonoutta ja epäonnistuneisuutta keskustelun jälkeen." (V2)

"- - en osaa kuvitella tilannetta, että ratkoisin työuupumustani esimieheni kanssa!!! Vika lienee omassa päässäni, mutta asiaan liittyy niin paljon historiaa, että niin se vain olisi." (V11)

Huolimatta runsaista odotuksista ja toiveista, suurin osa vastaajista koki, ettei omalla esimiehellä ole paljon mahdollisuuksia vaikuttaa asioihin eli tarjota instrumentaalista apua. Myös kuvaukset kehityskeskustelutilanteen päättymisestä ja keskustelun seuraamuksista kertoivat siitä, ettei keskustelun koeta useinkaan saavan aikaan mitään erityisiä muutoksia tai tekoja.

"- - luulen, että tilanne jää roikkumaan ilmaan ja mitään ei tapahdu! Keskustelu päättyi toteamukseen, että katsotaan mitä voidaan tehdä." (V14)

"- - . Nyökyttelemällä suostun asiaan ja "takaraivossa" ajatus ettei onnistu yksin – eihän tää kaikki voi jäädä mun organisoitavaksi." (V7)

Muutamissa vastauksissa kuvailtiin kuitenkin kehityskeskustelun päättyvän positiivisesti (kaikkiaan 8 mainintaa), esimerkiksi jonkinlaiseen "suulliseen sopimukseen tai terapeuttiseen ajatustenvaihtoon", "ihan hyvään kompromissiin" tai johonkin konkreettiseen päätökseen. Keskustelun nähtiin päättyvän positiivisesti hieman useammin tilanteessa, jossa vastaaja jaksaa työssään hyvin (6 mainintaa) kuin tilanteessa, jossa vastaaja on työuupunut (2 mainintaa).

5.4.1 Kehityskeskustelun sisältö

Ensimmäisessä tilanteessa (ks. kysymys 9, liite 2) vastaaja kuvitteli käyvänsä kehityskeskustelua esimiehensä kanssa silloin, kun hän jaksaa työssään hyvin, ja toisessa tilanteessa silloin, kun hän kokee itsensä työuupuneeksi. Selkein ero näiden kahden tilanteen välillä näkyi keskustelun sisällössä (ks. taulukko 3).

TAULUKKO 3. Kehityskeskustelun sisältö

	Tilanne 1: Lähiesimies (vastaaja) jaksaa työssään hyvin	Tilanne 2: Lähiesimies (vastaaja) kokee itsensä työuupuneeksi
Keskustelun sisältö:	Mainintojen määrä:	Mainintojen määrä:
Vain työasiat	12	3
Työ- ja yksityisasiat sekä oma jaksaminen	9	18

Rajanveto työ- ja yksityisasioiden välillä näyttää olevan vastaajilla yleisempää silloin, kun he jaksavat työssään hyvin, kuin kokiessaan itsensä työuupuneeksi: työssään hyvin jaksava työntekijä kertoo esimiehelleen mieluummin työn arkeen liittyvistä asioista kuin esimerkiksi omasta elämäntilanteestaan tai perheestään. Kehityskeskustelun tarkoituksena nähdään siis enemmän työasioista, esimerkiksi työntekijöiden yhteistyöstä, kehitystyöstä sekä useista erilaisista työn arkeen liittyvistä asioista, kuin elämäntilanteesta keskusteleminen.

"-- . Kehityskeskustelun kulku -- koskee oikeastaan puhtaasti työtä ja sen kehittämistä ja itsensä kehittämistä." (V4)

"Kerron työyhteisön ristiriitatilanteista, työkierrosta ja ikääntymisestä. -- ." (V12)

"Aion kertoa, mitä työyksikköni tekee ja miten on päästy tuloksiin. Aion kertoa myös mitä on näköpiirissä jne. -- ." (V24)

Vastauksissa viitattiin myös siihen, ettei omasta elämäntilanteesta yksinkertaisesti ole tarvetta puhua silloin, kun kaikki on hyvin.

"-- . Oman elämäntilanteen käsittely jäisi varmaan pois...koska hyvin menee ei olisi tarvetta suuremmin puhua, todettaisiin vain asia. -- ." (V19)

Lisäksi suuri osa vastaajista, jotka mainitsivat kertovansa yksityiselämästään sekä omasta jaksamisestaan, sanoi kertovansa niistä mahdollisimman vähän ja vain oleellisimpia asioita. Tämä näytti pätevän sekä kysymyksen 9 että 10 (ks. liite 2) tilanteisiin.

"Lähinnä kerron työhöni liittyvistä asioista, ja jos sillä hetkellä on jotain akuuttia yksityiselämässä kerron sen, jos koen sillä olevan merkitystä työssäni jaksamiselle. – –." (V16)

"Kertoisin – – omasta elämäntilanteestani. Mielestäni siihen ei tulisi kehityskustelussa uhrata kovin paljon aikaa. – –." (V9)

"Minun nyt pitäisi kertoa suoraan, etten jaksa ja että menen suoraan työterveyshuoltoon, jos jotain ei tapahdu... mutta enhän minä niin tee. Kerron että mielestäni ylikuormitus tuntuu elämässäni jo rajoittavana ja haittaavana tekijänä. En kerro enempää ellei hän kysy. – –." (V2)

Joka tapauksessa työuupuneena suurin osa vastaajista olisi valmis kertomaan työasioiden lisäksi jotain yksityiselämäänsä liittyvistä henkilökohtaisista asioista sekä omasta jaksamisestaan. Tämä kertoo toisaalta vastaajien tuen tarpeesta, ja toisaalta siitä, että vastaajat näkevät työuupumuksensa hyvin kokonaisvaltaisena ilmiönä, joka kietoutuu niin yksityiselämään kuin työhön. Seuraavassa erään vastaajan kuvaus siitä, miten hän kertoisi elämäntilanteestaan esimiehelleen:

"Jotenkin vain en enää jaksa tän ikäisenä tehdä töitä kuin ennen. Minua masentaa se, että olen aina niin väsynyt, kun tulen kotiin. Koti ei kiinnosta eikä sen työt, koska sekin vaatisi energiaa. Olen niin kiukkuinen kotiväelle, vaikka ei ole mitään syytä. Hekin ovat ahdistuneita ja huutavat minulle ettei tarvitse kiukkuilla heille. Jotenkin minä olen umpikujassa. – –." (V7)

Vastaajissa oli tosin muutamia, jotka eivät uupuneena kertoisi työuupumuksestaan omalle esimiehelleen (4 mainintaa). Perusteluina esitettiin esimerkiksi se, ettei esimiestä haluta kuormittaa liikaa ja että historiallakin on oma vaikutuksensa asiaan. Eräs vastaaja kertoi myös, että hänen esimiehensä kääntäisi keskustelun joka tapauksessa nopeasti itseensä ja omiin työhuoliinsa, joten vastaajan työuupumuksesta puhuminen olisi turhaa – eihän esimies osoita kuitenkaan kiinnostusta asiaan.

Yksi vastaaja totesi, että hän kertoisi esimiehelleen vain positiivisia asioita, koska ei "halua avautua ihmiselle, jota ei tunne kunnolla eikä ehkä luota esimiehen tarpeeksi". Lähes kaikki muut vastaajat sanoivat voivansa kertoa sekä työssään jaksavina että työuupuneina esimiehelleen niin positiivisia kuin negatiivisiakin asioita. Negatiivisista asioista mainittiin esimerkiksi henkilöstöriidat. Esimieheltä siis mitä ilmeisimmin odotetaan ymmärrystä, neuvoja, ratkaisuehdotuksia ja jopa konkreettisia tekoja tämänkaltaisten ongelmien ratkaisemiseksi, koska niitä halutaan keskustelussa tuoda esille. Yhteistä molemmille tilanteille oli myös se, että erilaisista työyhteisön ristiriidoista ja ongelmista kerrottaessa vastaajat eivät mainitsisi esimiehelleen nimeltä ketään niin sanotuista vaikeista työntekijöistä, joiden kanssa työyhteisössä on hankaluuksia (4 mainintaa). Erään vastaajan mukaan, se saatettaisiin tulkita kantelemiseksi ja myös omat esimiestaidot voisivat joutua kyseenalaisiksi.

5.4.2 Kehityskeskustelun sävy

Molemmissa kehityskeskustelutilanteissa (ks. liite 2, kysymykset 9 ja 10) keskustelun sävy ilmeni paitsi vastaajien käyttämistä adjektiiveista myös implisiitisti yleensä kuvauksen tunnelmasta. Vastausten perusteella esimiehen ja alaisen välisen keskustelun sävy halutaan pitää ennen kaikkea asiallisena ja rakentavana huolimatta vastaajan jaksamisen tilasta. Kuitenkin tilanteessa, jossa vastaaja kokee itsensä työuupuneeksi, keskustelu nähtiin huomattavasti tunteikkaammaksi kuin silloin, kun työssä jaksetaan hyvin.

"Kerron itku kurkussa kuinka väsynyt ja uupunut olen. – – ." (V14)

Yleensä voimakkaita tunteiden purkauksia kuitenkin halutaan välttää ja säilyttää asiallisen niukka linja uupumuksesta huolimatta.

"Kertoisin suoraan ja rehellisesti, miltä minusta tuntuu. Pyrkisin välttämään valettamista ja ruikuttamista. Sen sijaan yrittäisin pysyä tosiasioissa sikäli, kun pystyisin objektiivisuuteen. – – ." (V9)

"Olen hyvin herkkä kuulostelevaan, mitä toinen viestittää, kuuliko todella kun en käytä tunneperäistä ilmaisua, vaan hyvin asiallisen niukka. -- ." (V2)

Keskustelussa pyritään avoimuuteen, rehellisyyteen ja positiiviseen lämminhenkisyyteen. Sävyä käytettiin esimerkiksi adjektiiveja "mukava", "leppoisa", "eteenpäin suuntaava", "ei kovin muodollinen" ja niin edelleen. Keskustelun sävyä kuvattiin usein myös kannustavaksi. Vaikka erilaisten ongelmien ratkaisemiseksi esimiehellä ei olisikaan tarjota konkreettisia keinoja, ymmärtävä ja kannustava keskustelu sekä ongelmien pohtiminen koetaan tärkeäksi. Negatiivisävytteisiä ilmauksia käytettiin hieman enemmän silloin, kun kuvailtiin keskustelutilannetta, jossa vastaaja kokee itsensä työuupuneeksi.

"-- tilanne olisi vaikea ja väkinäinen -- ." (V27)

Keskustelun sävy näyttää yleensä olevan tiiviisti yhteydessä keskustelun sisältöön: Kun keskustellaan työntekijän henkilökohtaisista asioista, keskustelu koetaan melko positiivisen ja avoimen tuntuiseksi. Kun taas keskustelu käsittelee lähes pelkästään vain työasioita, keskustelun sävy on hyvinkin asiallista. Koska työntekijät kuitenkin joissain tilanteissa haluavat ja osaavat peitellä todellisia tunteitaan, vaaditaan esimieheltä kykyä tulkita työntekijöidensä niukkaakin viestintää. Sen lisäksi hänen olisi kyettävä näkemään ilmauksien takana olevia merkityksiä. Muuten esimerkiksi työntekijän työuupumus voi jäädä täysin huomaamatta.

6 TULOSTEN TARKASTELUA

Tulosten mukaan esimiesten työuupumukseen yhteydessä olevia, keskeisimpiä viestinnällisiä käytänteitä ovat supportiivisessa viestinnässä osoitettu sosiaalinen tuki, viestinnän määrällinen ja laadullinen kuormittavuus, esimiesrooliin liittyvät tekijät sekä esimiesten vaikutusmahdollisuudet. Vuorovaikutussuhteiden yhteys esimiesten työuupumukseen määrittyy suhteen laadun ja historian mukaan. Tunteet ja niiden ilmaiseminen kietoutuvat kaikkiin, esimiesten työuupumukseen yhteydessä oleviin viestinnällisiin käytänteisiin ja vuorovaikutussuhteisiin, samoin kuin erilaiset epävarmuustekijät, jotka korostuvat erityisesti esimiehen ja alaisen välisessä vuorovaikutussuhteessa. Seuraavaksi kuvailen tarkemmin kyseisiä viestinnällisiä käytänteitä ja vuorovaikutussuhteita ja pohdin, millä tavalla ne ovat yhteydessä esimiesten työuupumukseen. Lopuksi tarkastelen esimiesten käsityksiä työuupumuksesta ja sen lähikäsitteistä.

6.1 Sosiaalisen tuen merkitys esimiestyössä

Keskeisin esimiesten työuupumukseen yhteydessä oleva viestinnällinen tekijä näyttää tulosten perusteella olevan sosiaalinen tuki ja siten supportiivinen viestintä. Sosiaalinen tuki auttaa esimiehiä jaksamaan työssään paremmin uuvuttavissakin tilanteissa, kun taas sosiaalisen tuen puute koetaan kuormittavana ja työuupumusta lisäävänä tekijänä. Sosiaalisen tuen merkitys esimiesten työuupumukseen näkyi läpi koko kyselyn vastausten lähes kaikessa työyhteisön jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa. Siksi sosiaalinen tuki kietoutuu tiiviisti myös kaikkiin muihin, tuloksissa esille tulleisiin viestinnällisiin tekijöihin, ja sitä voidaanakin pitää eräänlaisena yläkäsitteenä näille muille viestinnällisille kuormittavuustekijöille.

Syy siihen, miksi sosiaalinen tuki osoittautui niin keskeiseksi, esimiesten työuupumukseen yhteydessä olevaksi tekijäksi, liittyy todennäköisimmin esimiehiä hyvin yleisesti kuormittavaan epävarmuuden tunteeseen. Kuten Bergerin ja

Calabresen (1975) epävarmuuden vähentämisen teoria (uncertainty reduction theory) osoittaa, viestinnän avulla ihmiset pyrkivät vähentämään epävarmuuden tunnetta (ks. Littlejohn 2002, 243–246). Siten myös sosiaalisen tuen yksi tarkoitus on vähentää epävarmuutta (ks. Albrecht & Adelman 1987; Miller, Ellis, Zook & Lyles 1990). Ilmeisesti esimiesten työuupumusta lisäävää epävarmuuden tunnetta pyritään helpottamaan eniten juuri supportiivisella viestinnällä. Jos taas asiaa ajatellaan käänteisesti, kertoo vahva epävarmuuden tunne todennäköisesti sosiaalisen tuen puutteesta työyhteisössä.

Tulosten perusteella esimiehet pitävät sosiaalisen tuen tärkeimpänä muotona emotionaalista tukea. He sekä hakevat että kokevat saavansa eniten juuri emotionaalista tukea: empatiaa, kannustusta, ymmärrystä ja muuta, itsetuntoa vahvistavaa tukea. Tulos oli melko odotettavissa oleva – onhan tunteilla keskeinen asema työuupumuksen kokemisessa. Tutkittavina olleilla esimiehillä tunteet liittyvätkin hyvin olennaisesti työuupumukseen. Uuvuttavaksi koetut, aivan arkisetkin tilanteet ja niihin liittyvät kuormittavuustekijät synnyttävät voimakkaita tunteita, kuten inhoa, turhautuneisuutta ja niin edelleen. Sinällään vahvojen tunteiden kokeminen ei ehkä olisi kovin kuormittavaa, mutta kuormittaviksi tunteet koetaan ennen kaikkea siksi, että esimiehet joutuvat työssään usein peittämään todellisia tunteitaan.

Myös informationaalinen tuki osoittautui merkittäväksi tuen muodoksi esimiesten työuupumuksessa. Vaikka tulosten mukaan noin puolet esimiehistä kokee, että työpaikalla keskustellaan työuupumuksesta ja siten saadaan informationaalista tukea työuupumukseen, ei informationaalinen tuki rajoitu pelkästään työuupumuksesta keskusteluun. Tulokset kertovat, että esimiehet kokevat hyvin yleisesti epävarmuutta esimerkiksi ristiriitaisten rooliodotusten, muutosten ja uudistusten yhteydessä. Ilmeisesti esimiehet eivät saa riittävästi relevanttia informaatiota, joka vähentäisi näihin tilanteisiin liittyviä stressitekijöitä. Tämän vuoksi informationaalisen tuen puute näyttääkin olevan huomattavan yleinen, esimiehiä kuormittava tekijä.

Informationaalisen tuen puutteeseen voi olla monia eri syitä. Yksi syy saattaa olla esimerkiksi ongelmat organisaation tiedotusjärjestelmässä, minkä vuoksi informaatio organisaatiota ja työnkuvaa koskevista uudistuksista ei kantaudu työntekijöille asti. Myös asioiden salassapito voi olla yksi informationaalista tukea heikentävä tekijä. Esimiehet ja muut ylemmät toimihenkilöt eivät usein voi antaa etukäteen muutoksia koskevaa informaatiota kuin hyvin niukasti.

Huomionarvoinen näkökulma informationaaliseen tukeen avautui tuloksista, joiden mukaan jo työuupumuksesta keskusteleminen voidaan kokea uuvuttavana. Kenties työuupumuskeskustelussa pitäisikin siirtyä nykyistä enemmän tarkastelemaan työuupumusta myönteiseltä kannalta eli siirtää keskustelun painopiste esimerkiksi työhön sitoutumiseen. Tämähän oli myös Maslachin ja Leiterin (1997, 24) ajatus. Tulosten mukaan esimiehet kokevat työhön sitoutumisen tärkeänä ja työssä jaksamista edistävänä tekijänä, sillä sitoutuneet työntekijät ovat osoitus työntekijöiden välisestä yhteisöllisyydestä. Sitoutuminen kuitenkin saattaa esimiehillä kääntyä myös työuupumusta lisääväksi tekijäksi silloin, jos he sitoutuvat työhönsä liikaa. Niinpä on mahdollista, että myös keskustelu työhön sitoutumisesta voitaisiin lopulta kokea uuvuttavaksi.

Jos tuloksissa emotionaalisen tuen saanti näkyi sosiaalisesta tuesta selkeimmin, näkyi puolestaan sosiaalisen tuen puutteesta selkeimmin instrumentaalisen tuen puute. Käytännön järjestelyjen tekemistä työuupuneen työntekijän hyväksi rajoittavat erityisesti resurssien vähyys, mutta instrumentaalista tukea syö myös yhteisöllisyyden puute. Henkilöstön sisäiset ristiriidat aiheuttavat joustamattomuutta, mikä näkyy varsinkin työn jakamiseen liittyvinä, toistuvina ongelmina.

Juuri instrumentaalisen tuen puute kuvastaa myös työyhteisöissä vallitsevia rakenteita, jotka heikentävät sosiaalista tukea. Esimerkiksi epätasainen työnjako voi olla seurausta vallan epätasapainosta. Toisilla työntekijöillä on työyhteisönsään enemmän valtaa voidessaan ”jyrätä” muiden työntekijöiden toivomuksia.

Vaikka tilanne ei monia miellytäkään ja toimintaa pidetään itsekkäänä ja epäoikeudenmukaisena, sama toistuu yhä uudelleen ja uudelleen. On tarpeen miettiä, miksi muutosta ei saada aikaan. Pelätäänkö ja vältelläänkö työyhteisössä mahdollisia konflikteja, jos asiaan puututtaisiin? Niin kauan, kuin muutamille työntekijöille annetaan mahdollisuus käyttää valtaa muita enemmän, ylläpidetään ikäväksi koettua toimintamallia eikä myöskään muutosta parempaan ole odotettavissa.

Erilaisia sosiaalisen tuen lähteitä esimiehillä on paljon, mutta ehdottomasti tärkeimpinä ja parhaimpina tuen lähteinä he pitävät kollegojaan ja läheisimpiä työkavereitaan. Sosiaalista tukea haetaan ensisijaisesti sellaisilta henkilöiltä, jotka ymmärtävät tuen tarvitsijan tekemää työtä, kuuntelevat ja osoittavat aitoa kiinnostusta ja suhtautuvat tuen tarvitsijaan asiaankuuluvalla vakavuudella. Tärkein sosiaaliseen tukeen vaikuttava tekijä on tuen antajan ja saajan välinen vuorovaikutussuhde. Läheisten ihmisten tuki koetaan tärkeämmäksi kuin hie- man vieraampina pidettyjen ihmisten tuki. Osapuolten välisen luottamuksen täytyy myös toimia puolin ja toisin. Tulokset tukevat aiemmin saatuja tuloksia siitä, että tuen antajan ja saajan välisen suhteen laatu ja historia ovat erittäin keskeisiä sosiaalisen tukeen vaikuttavia tekijöitä (ks. Barbee & Cunningham 1995; Sarason, Pierce & Sarason 1990).

6.2 Esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutussuhde

Työntekijät näyttävät hakevan tukea omalta esimieheltään kohtalaisen vähän. Esimiehillä ei koeta olevan kovinkaan suuria mahdollisuuksia etenkin instrumentaalisen tuen antamiseen. Ehkäpä juuri siksi oman esimiehen antamassa tuessa kiinnitetään eniten huomiota emotionaaliseen tukeen ja koetaan myös saavan sitä eniten: koska konkreettiset muutokset tai käytännön ratkaisut eivät usein ole mahdollisia, omalta esimieheltä haetaan edes ymmärrystä ja empatiaa. Ongelmallista tilanteesta on kuitenkin se, etteivät tuen muoto ja sisältö ole tällöin parhaat mahdolliset suhteessa työntekijän kokemaan stressitekijään. Jos

kuormitusta aiheuttava tekijä liittyy esimerkiksi koulutuksen puutteeseen, olisi instrumentaalisella tuella – tässä tapauksessa koulutuksen järjestämisellä – tärkeämpi merkitys kuormittavan tilanteen muuttumiseksi ja työssä jaksamisen parantamiseksi kuin emotionaalisella tuella.

Esimiehen ja alaisen välisestä suhteesta kuvastuu tulosten perusteella tyypillinen vallan hierakkuus. Alaiset pitävät esimiestään itseään ylempiarvoisena, mikä näkyy siinä, että he haluavat pitää tähän tietyn etäisyyden. Myös esimies saattaa haluta pitää etäisyyttä, voidakseen pysytellä riittävän objektiivisena. Esimiehen ja alaisen välinen viestintä onkin usein hyvin asiapitoista ja yhteisissä keskusteluissa halutaan jutella mieluummin työ- kuin yksityiselämän asioista. Kuten tulokset osoittavat, etenkin silloin, kun työssä jaksetaan hyvin, työntekijät eivät kovin mielellään kerro itsestään ja yksityiselämäänsä liittyvistä asioista. Lähemmin tarkasteltavana ollut kehityskeskustelu saattaa työntekijöistä tuntua hieman hämmentävältä tilanteelta puhua yksityiselämäänsä kuuluvista asioista varsinkin silloin, jos työyhteisössä on muuten totuttu pitämään työ- ja yksityisasiat erillään. Lisäksi näyttää olevan kohtalaisen yleistä, että esimies ja alainen tulkitsevat kehityskeskustelun tarkoituksen eri tavalla. Esimies voi nähdä kehityskeskustelun jonkinlaisena työasioista tiedottamisen paikkana tai jopa omista työasioista keskustelemisena, kun taas alaiselle kehityskeskustelu on ennen kaikkea omaan työhön ja sen kehittämiseen liittyvistä asioista keskustelemista.

Epävarmuutta tilanteessa saattaa herättää paitsi esimiehen ja alaisen valta-aseman erilaisuus ja erilaiset tulkinnat kehityskeskustelun tarkoituksesta myös se, ettei esimies kerro vastaavalla tavalla omaan yksityiselämäänsä liittyvistä asioista. Epävarmuuden vähentämisen teorian (Berger & Calabrese 1975) mukaisestihan itsensä "paljastaminen" on vuorovaikutteinen strategia hankkia informaatiota toisesta viestijäosapuolesta, sillä paljastaessaan itsestään henkilökohtaisia asioita ihminen odottaa toisen osapuolen tekevän samoin (ks. Littlejohn 2002, 261). Näin tilanteeseen ja toiseen osapuoleen liittyvä epävarmuus

vähenee. Koska kehityskeskustelussa tilanne on kuitenkin jokseenkin nurinkurinen, pyrkivät alaiset ilmeisesti välttelemään omaa epävarmuuttaan nimenomaan siten, etteivät paljasta itsestään liikaa.

Kuitenkin työuupuneena alaiset ovat valmiita kertomaan itsestään ja yksityisasiastaan esimiehelleen enemmänkin. Työntekijät kenties pyrkivät vähentämään lähinnä työuupumustaan aiheuttavaa epävarmuuttaan, eivätkä niinkään itse kehityskeskustelutilanteeseen ja esimieheen liittyvää epävarmuuttaan. Koska jo pelkkä viestinnän määrä vähentää epävarmuuden tunnetta, kerrotaan esimiehelle itsestä enemmän kuin yleensä, ja näin pyritään vähentämään työuupumukseen liittyvän stressitekijän vaikutusta.

6.3 Viestinnän taakka ja esimiesrooli kuormittavuustekijöinä

Sekä esimiesten määritelmät työuupumuksesta että näkemykset oman työuupumuksen keskeisimmistä tekijöistä osoittavat, että työn ylikuormitus koetaan erittäin tärkeäksi kuormittavuustekijäksi, aivan kuten Maslach ja Leiterkin (1997) ovat todenneet. Käytännössä liian suuri työn määrä näyttää olevan suurempi ongelma kuin liian vähäinen työ eli esimiehille kuuluvien tehtävien määrä on liian suuri suhteessa käytettävissä olevaan aikaan. Sen sijaan työn laadullisista tekijöistä esimiehiä näyttää kuormittavan lähes yhtä paljon sekä liian vaativat että liian yksitoikkoiset tehtävät. Viestintä vaikuttaa esimiestyön kuormittavuuteen epäsuorasti: Kun työtä on liikaa, myös työhön liittyvän viestinnän ja informaation määrä kasvaa. Kun taas työ on liian vaativaa tai liian yksitoikkoista, myös työhön liittyvä viestintä ja viestinnän välityksellä kulkeva informaatio on joko liian vaativaa tai liian helppoa.

Viestinnän taakkaan on tulosten perusteella tiiviisti yhteydessä runsaat ihmis-kontaktit ja yleensäkin ihmissläheinen työn luonne. Esimiehen on oltava lähes jatkuvasti tavoitettavissa ja valmiina kuuntelemaan ja hoitamaan niin tuttuja kuin vähemmän tuttuja ihmisten asioita. Lisäksi muutokset työssä aiheut-

tavat roolikonflikteja ja -epäselvyyksiä, kun työnkuva ja tehtävät muuttuvat ja monipuolistuvat. Esimiehet joutuvat miettimään, mikä on *minun* työtäni, mitä minulta vaaditaan ja niin edelleen. Epävarmuuden tunne koetaankin voimakkaana myös rooliin liittyvissä tekijöissä.

Esimiehen rooliin kohdistuu runsaasti odotuksia ja toiveita. Esimieheltä odotetaan esimerkiksi kykyä kehittää työtä ja työyhteisöä, mutta työuupuneena esimiehen innostus ja voimavarat kehitystyön tekemiseksi heikkenevät. Koska esimies on yleensä tietoinen rooliinsa kohdistuvista odotuksista, muttei uupuneena kykene niihin vastaamaan, voimistaa myös riittämättömyyden tunne työuupumusta entisestään.

Esimiesrooliin liittyy sekin, että esimiehen ajatellaan olevan työssään esimerkkinä alaisilleen. Jos siis esimies uupuu, sen koetaan vaarantavan koko työyhteisöä. Jos taas esimies joutuu peittelemään työuupumusta alaisiltaan, seuraamukset voivat olla vielä haitallisemmat. Silloin esimies voi paitsi uupua entisestään, myös esimerkillään luoda työyhteisöön toimintamalleja, joiden mukaan työssä pitäisi jaksaa aina ja uupumus on lähinnä hävettävää ja leimaavaa.

Pearcen ja Cronenin (1980) merkitysten yhteensovittamisen teoriassa (coordinated management of meaning, CMM) kuvataan, miten sosiaalisissa tilanteissa syntyvät säännöt ohjaavat ihmisten viestintää toimintaa ja tulkintaa. Ihmiset toimivat ja tekevät tulkintoja sääntöjen perusteella. (Littlejohn 2002, 171–176.) Jos siis työyhteisössä työuupuneen esimiehen antaman mallin mukaan kirjoittamattomana sääntönä on, ettei omaa työuupumusta näytetä muille, usein myös toimitaan säännön mukaisesti, koska sitä pidetään "oikeana" toimintatavana. Jos työyhteisössä on enemmänkin työuupumuksesta kärsiviä työntekijöitä, he eivät tämän yhteisön säännön mukaan näytä uupumustaan muille, vaikka haluaisivat. Todellisten tunteiden peittely usein kuormittaa työntekijöitä entisestään. Esimiehen toimintaa ovat kuitenkin saattaneet ohjata eri säännöt kuin työntekijöitä. Hänen tarkoituksenaan on tuskin ollut kyseisen toimintatavan

luominen eli työuupumuksen peittelemine työyhteisössä. Päinvastoin hänen toimintaansa on saattanut ohjata sääntö, jonka mukaan esimiehen on pyrittävä "varjelemaan" työntekijöitä ja olemaan rasittamatta heitä omalla uupumuksellaan.

Aivan kuten epävarmuuden vähentämisen teoria, myös merkitysten yhteensovittamisen teoria kertoo omalla tavallaan epävarmuuden välttelemisestä. Noudattaessaan niin sanottuja oikeita sääntöjä, ihminen pyrkii välttämään epävarmuuden ja -mukavuuden tunnetta, joka taas syntyisi sääntöjen rikkomisesta. Mutta kuten esimerkki työuupumuksen peittelystä työyhteisössä osoittaa, voi sääntöjen noudattaminen päinvastoin vain lisätä ihmisen epävarmuutta ja epämukavuuden tunnetta silloin, kun ihmisten toimintaa ja tulkintaa ohjaavat säännöt ovat kovin erilaiset.

6.4 Vaikutusmahdollisuudet

Tuloksissa esimiesten vaikutusmahdollisuuksien puute ei vaikuttanut kysymyksen 3 (ks. liite 2) perusteella kaikkein keskeisimmältä viestinnälliseltä kuormittavuustekijältä. Tilannekohtaisten tehtävien tulokset kuitenkin osoittivat, etteivät monet esimiehet koe voivansa vaikuttaa paljon etenkin resursseihin liittyviin tekijöihin, joiden seurauksena työntekijälle esimerkiksi kasautuu liikaa työtä. Siten vaikutusmahdollisuuksien vähäisyys näyttäisi kuitenkin olevan yksi keskeisimmistä kuormittavuustekijöistä. Jos esimiehillä olisi mahdollisuus esimerkiksi vaikuttaa niissä keskusteluissa, joissa työn resursseja koskevia päätöksiä tehdään, voisi työn hallinta onnistua paremmin.

Esimiesten vaikutusmahdollisuuksista saadut tulokset ovat hieman ristiriidassa tuloksiin, jonka mukaan Jyväskylän kaupungin henkilöstö kokee omat vaikutusmahdollisuutensa melko hyväksi (Jyväskylän kaupungin henkilöstötilinpäätös 2002, 16). Ovatko esimiesten vaikutusmahdollisuudet siis todellisuudessa vähäiset, vai onko kyse työuupumukseen kuuluvan kyynisyyden aiheuttamasta

tunteesta? Kyynisyys varmasti osaltaan selittää esimiesten kokemaa vaikutusmahdollisuuksien vähyyttä, jolloin todelliset vaikutusmahdollisuudet saattavat ollakin koettua paremmat. On kuitenkin huomioitava, että vaikka kaikki tutkimukseen osallistuneet esimiehet eivät vastaushetkellä kärsineet työuupumuksesta, osa heistäkin koki vaikutusmahdollisuutensa vähäisiksi. Kaikesta huolimatta tunne omien vaikutusmahdollisuuksien vähyydestä on keskeinen esimiehiä kuormittava tekijä, olivat vaikutusmahdollisuudet sitten todellisuudessa millaiset tahansa.

Yleensä työyhteisön jäsenten vaikutusmahdollisuuksista kertoo sekin, että ryhmään muodostuneita rakenteita haluttaisiin kehittää tai muuttaa, jotta työryhmän vuorovaikutus paranisi. Ryhmässä kuitenkin koetaan, ettei rakenteisiin voida tarpeeksi vaikuttaa. Niinpä kaikki säilyy ennallaan, vaikka se herättää työntekijöissä turhautumista ja uupumusta. Toiminnan kehittäminen vaatii koko ryhmän oivallusta ja halua kehittää ja muuttaa rakenteita. Siispä aivan kuten työuupumus koskettaa koko työyhteisöä, tulee myös työssä jaksamisen parantamisen koskea koko työyhteisöä.

6.5 Käsitteet työuupumuksesta, työssä jaksamisesta ja työhyvinvoinnista

Esimiesten määritelmät työuupumuksesta vastasivat pitkälti Maslachin (1982) kolmen dimension (emotionaalinen uupumus, kyynisyys ja ammatillisen itsetunnon lasku) työuupumusmääritelmää. Esimiesten määritelmiin vaikutti varmasti kyselyn saatekirjelmässä antamani määritelmä, joka oli kuitenkin pakko antaa saavuttaakseni juuri oikean kohderyhmän eli työuupuneet lähiesimiehet. Vastauksista näkyi vahvasti esimiesten omakohtainen kokemus työuupumuksesta, joten siinä mielessä työuupumuksen määrittely ei perustunut vain niin sanottuun oppikirjamääritelmään. Työuupumuksen määritelmästä saatu tulos oli lähtökohtaisesti tutkimuksen kannalta hyvä, koska kaikilla vastaajilla oli samankaltainen käsitys ja ilmeisesti samankaltaiset kokemukset työuupumuksesta. Kukaan ei siis, esimerkiksi sukupuolesta, koulutusasteesta tai esimiestyö-

vuosista riippuen, määritellyt työuupumusta erityisen poikkeavalla tavalla, mikä olisi pitänyt huomioida jatkokysymyksiä tarkasteltaessa.

Esimiesten näkemys työuupumuksesta korostaa erityisesti työn ja työntekijän välistä ristiriitaa eikä niinkään työntekijän ja työhön kuuluvien ihmissuhteiden välistä ristiriitaa. Vaikka tulokset kertovat myös työpaikan erilaisista ihmissuhdeongelmista, nähdään ne kuitenkin vain yhtenä osatekijänä esimiesten työuupumuksessa. Samoin määritelmässä huomio kohdistuu ennen kaikkea erilaisiin tilanteeseen ja työympäristöön liittyviin tekijöihin eikä yksilöllisiin ominaisuuksiin. Esimiehistä suurin osa näki työuupumuksen koko työyhteisöä koskevana ongelmana, ja vastaajien näkemyksen mukaan myös työyhteisön muut jäsenet osaavat jo enimmäkseen suhtautua työuupumukseen työyhteisön ongelmana. Työyhteisöissä, niin esimiesten kuin alaisten keskuudessa, esiintyy kuitenkin edelleen jonkin verran yksilöllistä ajattelutapaa eli osa pitää työuupumusta edelleenkin pelkästään yksilön omana ongelmana.

Esimiesten työuupumuksella koetaan olevan monenlaisia aiheuttajia. Osa kokee työuupumuksensa aiheutuvan esimerkiksi työn ylikuormituksesta ja ihmissuhdeongelmista, jotka kytkeytyvät työuupumusdimensioista emotionaaliseen uupumukseen ja kyynisyyteen. Osalla taas uupumusta aiheuttavana tekijänä on muun muassa arvostuksen ja palautteen puute, joka on selvemmin yhteydessä ammatillisen itsetunnon laskuun. Vaikka tulosten perusteella ei voikaan vetää suoria päätelmiä siitä, millä tavalla esimiesten työuupumus etenee eli millaisessa kausaaliosassa järjestyksessä työuupumuksen eri dimensiot kullakin esimiehellä esiintyvät, näyttävät ne kuitenkin tukevan enemmän Millerin ja kollegojen (1995) saamia tuloksia kuin esimerkiksi Leiterin ja Maslachin (1988) näkemystä dimensioiden kausaalijärjestyksestä. Työuupumuksen dimensioiden kausaalijärjestys näyttää siis riippuvan paitsi kontekstista myös siitä, minkä tekijän yksilö kokee työuupumustaan aiheuttavaksi, keskeisimmäksi stressitekijäksi.

Tulosten mukaan esimiesten työuupumuksen seuraukset näkyvät sekä asenteellisina, fyysisinä että organisaatioon liittyvinä muutoksina, mikä vastaa esimerkiksi Millerin (1999, 218) näkemystä työuupumuksen seuraamuksista. Työuupumuksen myötä esimiesten asenne työhön liittyviä ihmisiä kohtaan kyynistyy. Esimiehillä on runsaasti erilaisia fyysisiä oireita, joista yleisiä ovat esimerkiksi unihäiriöt ja kehon käyminen ylikierroksilla. Organisaatioon liittyvät muutokset näkyvät ainakin sairauspoissaolojen lisääntymisenä ja työhön sitoutumisen heikkenemisenä.

Tarkastelemalla esimiesten käsityksiä työuupumuksesta voi tehdä myös päätelmiä siitä, millaisena työssä jaksaminen ja yleensä työhyvinvointi nähdään. Työssä jaksessaan esimies kokee itsensä työkykyiseksi, motivoituneeksi ja innostuneeksi työntekijäksi. Kiireestä ja muista paineista huolimatta työtehtävät eivät ole ylivoimaisia, vaan työntekijä pystyy hallitsemaan niitä. Lisäksi työssä jaksamiseen liitetään halu kehittää työtään ja itseään. Työhyvinvointi nähdään hyvin laajana, kuten työuupumuskin. Työhyvinvointi kattaa työssä jaksamisen lisäksi kokonaisvaltaisen tunteen yleensä oman elämän hallinnasta. Siihen liittyy olennaisesti viihtyminen työssä, mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja työtehtäviin sekä yleensä toimivaksi koetut vuorovaikutussuhteet työhön liittyvien ihmisten kanssa.

7 PÄÄTÄNTÖ

7.1 Tulosten koonti

Koska työuupumusta on tutkittu kovin vähän viestinnän näkökulmasta, voi tutkimuksen yhtenä tuloksena pitää jo sitä, että aiempaa, lähinnä sosiaalipsykologian tutkimusta sovelletaan viestinnällisten tekijöiden tarkasteluun. Viestinnän näkökulma on oivallinen tarkastelukulma siksi, että työuupumuksen kokemisessa ratkaisevia ovat sosiaaliseen ympäristöön liittyvät tekijät, ja sosiaalista ympäristöä taas luodaan ihmisten välisessä viestinnässä. Sosiaalisen ympäristön keskeisyys tarkoittaa myös sitä, että työuupumuksen vähentämisessä ja ehkäisemisessä ei ole hedelmällistä ajatella työuupumusta vain yksilön ongelmana, vaan kiinnittää huomio tilanteeseen ja ympäristöön liittyviin tekijöihin, kuten tässäkin tutkimuksessa tehtiin.

Tutkimuksessa hain vastausta yksilöllisten käsitysten ja kokemusten avulla siihen, millaisilla viestinnällisillä käytänteillä ja vuorovaikutussuhteilla on yhteyttä työuupumukseen ja millä tavalla. Lisäksi tutkin, miten työuupumus, työhyvinvointi ja työssä jaksaminen tulkitaan, miten niistä puhutaan sekä miten tunteita ilmaistaan. Tarkasteltavana oli esimiesten työuupumus, koska esimiehet tekevät hyvin ihmiskeskeistä ja tunteita kuormittavaa työtä, jossa työuupumuksen mahdollisuuskin on suuri. Kohderyhmänä olivat Jyväskylän kaupungin kahden hallintokunnan lähiesimiehet.

Keskeisimmäksi viestinnälliseksi esimiesten kuormittavuustekijäksi osoittautui sosiaalinen tuki. Tutkimuksessa sosiaalista tukea tarkasteltiin vuorovaikutusprosessina, joka edellyttää supportiivista viestintää. Sosiaalisella tuella voidaan vähentää esimiesten työuupumusta, kun taas tuen puute lisää sitä. Sosiaalisen tuen puute kertoi samalla myös melko yleisestä, esimiesten kokemasta yhteisöllisyyden puutteesta.

Tärkeimpänä tuen muotona esimiehet pitivät emotionaalista tukea, jota haetaan ja saadaan eniten. Tuen puutteesta kertoi eniten instrumentaalisen tuen puute. Muun muassa vaikutusmahdollisuuksien vähäisyys näyttää liittyvän instrumentaalisen tuen puutteeseen: esimiehet kokevat, ettei työhön ole mahdollisuutta vaikuttaa riittävästi, jotta konkreettista apua pystyisi osoittamaan. Sosiaalisen tuen tärkeimpänä lähteenä esimiehet pitivät kollegoja ja muita läheisiä työkavereita. Yleensäkin tukea haetaan sellaisilta henkilöiltä, joihin luotetaan ja jotka kuuntelevat ja ymmärtävät tuen tarvitsijaa. Siksi vuorovaikutussuhteen laatu ja historia ovat merkittävällä tavalla yhteydessä siihen, kenelle ja mitä esimiehet kertovat työuupumuksestaan sekä miksi ja millä tavalla he siitä kertovat.

Myös viestinnän taakka sekä roolikonfliktit ja -epäselvyydet ovat keskeisiä viestinnällisiä tekijöitä, jotka ovat yhteydessä esimiesten työuupumukseen. Viestinnän taakka kuormittaa esimiehiä epäsuorasti työn ylikuormituksen kautta. Viestinnän taakkaan näytti liittyvän läheisesti myös runsaat ihmiskontaktit ja yleensä ihmissläheinen työn luonne. Rooliin liittyvät ristiriitaisetkin odotukset ja vaatimukset synnyttävät epävarmuutta ja luovat esimiehiä kuormittavia paineita. Kuormittavuutta lisää myös todellisten tunteiden peittely.

Tutkimus osoitti, että esimiesten käsitys työuupumuksesta vastaa yleistä työuupumuksen kolmidimensioista työuupumusmääritelmää. Työuupumukseen kuuluu siis emotionaalinen uupumus, kyynisyys ja ammatillisen itsetunnon lasku. Viestintä kuormittaa esimiehiä sekä suoraan että epäsuorasti erilaisten stressitekijöiden kautta. Viestinnällisiin kuormittavuustekijöihin liittyy myös vahva epävarmuuden tunne, mikä vahvistaa työuupumusta entisestään.

7.2 Tutkimuksen arviointi

Esimiesten työuupumuksen tutkiminen on merkittävää siksi, että esimiehen jaksaminen heijastuu samalla koko työyhteisön jaksamiseen. Koska tutkimus

toteutettiin yhteistyössä Jyväskylän kaupungin henkilöstöyksikön kanssa, oli tutkimuksen yhtenä tarkoituksena luonnollisestikin saada tuloksia, joita voidaan hyödyntää kaupungin henkilöstön kehittämistyössä. Tässä tavoitteessaan tutkimus olikin onnistunut, sillä tulokset kertoivat monista, esimiesten työuupumukseen yhteydessä olevista viestinnällisistä käytänteistä ja vuorovaikutussuhteista, jotka on syytä huomioida koko työyhteisön hyvinvoinnin kehittämisessä.

Tulokset kertovat esimerkiksi, millaisia asenteita työuupuneet esimiehet kokevat työyhteisössä olevan työuupumusta ja työuupuneita työntekijöitä kohtaan ja miten kyseisiä asenteita työntekijöiden välisessä vuorovaikutuksessa osoitetaan. Jo tietoisuus näistä asenteista ja viestinnällisistä käytänteistä on lähtökohta sille, että osataan huomioida ikään kuin se taso, josta työhyvinvointia kyseisissä työyhteisöissä on tarpeen lähteä kehittämään. Jos työyhteisössä ymmärretään, että työuupumus on koko sosiaalisen ympäristön ongelma, on lähtökohta työyhteisön kehittämiselle jo askeleen pidemmällä kuin silloin, jos työuupumusta pidetään vain yksilön ongelmana.

7.2.1 Teoreettisen taustan ja keskeisten käsitteiden arviointi

Työuupumusta käsittelevää tutkimuskirjallisuutta on saatavilla runsaasti. Koska tutkimuksessani oli kuitenkin vähemmän tutkittu viestinnän näkökulma, vaati osuvan tutkimuskirjallisuuden löytäminen ja työuupumusilmiöön ja -käsitteeseen perehtyminen runsaasti taustatyötä tutkimuksen alkuvaiheessa. Tutkimukseeni valikoitunut työuupumuksen tutkimuskirjallisuus sopii mielestäni kokonaisuutena tutkimukseen hyvin, sillä teoreettinen tausta liittyy tiiviisti sekä empiiriseen toteutukseen että tulosten raportointiin (ks. Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 133). Tutkielmassa esitetyt työuupumuksen kuvaukset määriteltävineen perustuvat alan tunnetuimpiin ja arvostetuimpiin tutkijoihin lukeutuvan Christina Maslachin tutkimuksiin, joita työssäni täydentävät erityisesti kotimaiset, työhyvinvointiin liittyvät tutkimustulokset. Aiemmat työuupumus-

tutkimukset tarjosivat lähtökohdan tutkimuskysymyksilleni ja mahdollisuuden syventää jo olemassa olevaa tietoa vuorovaikutuksen merkityksestä työuupumukselle sekä antoivat aihetta miettiä tutkimukselleni jotain hieman aikaisemmista, mittarikeskeisistä metodeista poikkeavaa tutkimusmetodia. Käyttämäni työuupumuksen teoriatausta tuki myös tekemiäni tulkintoja ja päätelmiä tuloksista.

Viestinnän näkökulman yhdistäminen työuupumustutkimukseen onnistui erityisesti erilaisten kuormittavuustekijöiden tarkastelussa. Kuormittavuustekijöistä ja esimiestyön kuormittavuudesta olikin jo jonkin verran aiempaa tutkimustietoa myös viestinnän alalta. Sosiaalisen tuen ja supportiivisen viestinnän nostaminen keskeisimmäksi viestinnälliseksi tarkastelukohteeksi oli perusteltua, koska tutkimustuloksissani sosiaalisen tuen yhteys työuupumukseen osoitautui merkittäväksi.

Tutkimukseni lähdekirjallisuudesta osa oli melko vanhoja lähteitä, mutta toin rinnalle myös aivan viime vuosien tutkimustietoa, sikäli kuin sitä oli saatavilla. Lakkäämpien lähteiden käyttämiseen oli kuitenkin syynsä: Työuupumuksesta saadut, nyt jo vuosikymmenten takaiset tutkimustulokset ovat monilta osin päteviä vielä tänäkin päivänä. Viestinnän alalla työuupumukseen liittyvää tutkimuskirjallisuutta taas ei ole viime vuosina juurikaan ilmestynyt.

Tutkimustulokset antoivat mahdollisuuden tarkastella viestinnällisten käytänteiden ja vuorovaikutussuhteiden yhteyttä työuupumukseen monista eri viestinnän teorioista käsin. Tulosten tarkastelussa hyödyntämäni viestinnän teorit, epävarmuuden vähentämisen teoria ja merkitysten yhteensovittamisen teoria, olivat kuitenkin tutkimusaiheen kannalta tarkoituksenmukaisimpia. Ne antoivat tukea analyysille ja tuloksista tekemilleni päätelmille. Tulosten mukaanhan työuupuneiden esimiesten kokemuksissa voimakas epävarmuuden tunne on yleistä. Molemmat teorit soveltuvatkin hyvin sellaisten sosiaalisten vuorovaikutustilanteiden selittämiseen, joissa keskeistä on pyrkimys osapuolten koke-

man epävarmuuden vähentämiseen ja epämukavuuden tunteen välttämiseen. Teoriat auttoivat selittämään ennen kaikkea sitä, miksi tietyissä vuorovaikutustilanteissa työuupumusta lisäävä epävarmuuden tunne on hyvinkin voimakasta, vaikka pyrkimys olisi ennemmin välttää epävarmuutta ja epämukavaa tunnetta.

Kuten Hirsjärvi ym. (2000, 136–147) painottavat, tutkijan tulee pyrkiä mahdollisimman täsmälliseen ja selkeään teoreettisten käsitteiden määrittelyyn. Tutkimukseni keskeisimpien käsitteiden määrittely rajaaminen oli koko tutkimuksen ajan jatkuva prosessi. Vaikka alusta asti oli selvää, että mielenkiinnon kohteena on viestinnän kaksi tasoa, toiminnan ja suhteiden tasot, ei viestinnällisten käytänteiden ja vuorovaikutussuhteiden valinta keskeisimmiksi käsitteiksi ollut mitenkään yksiselitteistä. Molemmat käsitteet ovat laajoja ja hieman yleiskielisiä. Ne myös liittyvät tiiviisti toisiinsa, joten selvä rajanveto käsitteenmäärittelyssä ei ollut helppoa etenkin tulosten esittämisen yhteydessä.

Lisäksi ryhmän rakenteet kytkeytyvät sekä viestinnällisiin käytänteisiin että vuorovaikutussuhteisiin olennaisella tavalla. Käsittäväthän ryhmän rakenteet itsessään sekä viestinnällisen toiminnan että suhteet, esimerkiksi viestintäverkot ja ryhmän jäsenten väliset tunnesuhteet. Rajanvetoa voikin siksi pitää hieman keinotekoisena – se ei perustu mihinkään yleisesti tunnettuun jaotteleluun, vaan on tehty tuomaan paremmin esille juuri vuorovaikutustilanteisiin liittyviä viestinnällisiä toimintatapoja ja –malleja sekä vuorovaikutussuhteita. Tässä tarkoituksessaan käyttämäni keskeisimmät käsitteet määrittelyineen olivat melko toimivia.

7.2.2 Tutkimusmenetelmän luotettavuus ja tulosten yleistettävyys

Jokaisella tutkijalla on tiettyjä filosofisia perusoletuksia esimerkiksi ihmisestä, maailmasta ja tiedonhankinnasta, jotka usein tiedostamattakin vaikuttavat tutkimukseen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 117). Tutkimuksessani yhdistyi-

vät sekä fenomenologinen että hermeneuttinen tieteenfilosofia. Lähestyin esimiesten työuupumusta heidän käsitys- ja kokemusmaailmansa kautta tiedostaen kuitenkin sen hermeneuttisen olettamuksen, että laadullinen tutkimus on luonteeltaan subjektiivista. Vaikka pyrin tutkijana lähestymään ilmiötä fenomenologisen lähestymistavan mukaan mahdollisimman avoimin mielin erityisesti aineistonkeruuvaiheessa, ei mahdollisia esikäsityksiä voi täysin sivuuttaa, koska heti aiempiin tutkimustietoihin perehtyessä tietynasteisia ennakkokäsityksiä syntyy väistämättä. Lisäksi esimerkiksi havaintojen analysointiin vaikuttavat tutkijan omat tulkinnat. Fenomenologisen tieteenfilosofian pyrkimyksenä on yleensäkin kuvailla ilmiötä mahdollisimman puhtaasti ja aidosti eikä tehdä päätelmiä ilmiöstä, kuten tutkimuksessani tehdään, joten myöskään siltä osin tutkimukseni ei ole puhtaasti fenomenologinen.

Tutkimuksessa tulokset eivät siis pyri kertomaan absoluuttista totuutta, vaan esittävät *mahdollisia* yhteyksiä viestinnällisten tekijöiden ja työuupumuksen välillä. Tutkimusstrategian valinnassa on myös aina lähdettävä liikkeelle tutkimuskysymyksestä: tutkijan on mietittävä, millä tutkimusmenetelmällä saisi parhaiten vastattua juuri kyseiseen tutkimusongelmaan (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 120). Koska tutkimuksessani halusin selvittää esimiesten näkemyksiä työuupumuksesta sekä sitä, millä viestinnällisillä tekijöillä on yhteyttä työuupumukseen ja millä tavalla, oli jo kysymyksenasettelu luonteeltaan enemmän kvalitatiivinen kuin kvantitatiivinen. Siksi mittaripohjaisen tutkimusmenetelmän käyttö ei olisi mielestäni ollut sopivin menetelmä.

Eläytymismenetelmää soveltavat tilannekohtaiset tehtävät olivat tutkimusaiheen kannalta osuvia, ja mielestäni myös sopiva keino yhdistää tapaustutkimuksen ja survey-tutkimuksen ominaisuuksia. Kyselyn tilannekohtaista ajattelutapaa puoltaa se, että tutkittaville oli tehtävä mahdollisimman konkreettisia kysymyksiä. Esimerkiksi viestintäkäytänne olisi sellaisenaan ollut liian abstrakti käsite suoraan kysyttäväksi. Sen lähestyminen työyhteisön tilanteiden ja toiminnan kautta oli mielestäni onnistunut valinta. Myös työuupumus on itses-

sään senkaltainen ilmiö, että tilannekohtainen ajattelu on suotavaa. Työuupumukseen liittyvässä tutkimuskirjallisuudessa (ks. esim. Maslach & Leiter 1997) halutaan korostaa erilaisten ympäristö- ja tilannetekijöiden vaikutusta työuupumukseen eikä syitä haluta etsiä niinkään yksilöistä, vaikka yksilölliset erot tulevatkin esille työuupumuksessa. Tämä ajatus siitä, että tutkimusmetodin valinta riippuu tutkittavan ilmiön asettamista lähtökohdista, osoittaa myös osaltaan tutkimukseni fenomenologista lähestymistapaa.

Tutkimuksessa käyttämäni aineistolähtöinen analyysi tuki hyvin tutkimukseni viitekehyksen ja tutkimusongelman rajaamista. En halunnut rajata tutkimusaihetta liikaa, koska aiempi tutkimustieto työuupumuksesta oli lähinnä sosiaalipsykologian tutkimusta, ja rajaaminen aiempien tulosten perusteella olisi saattanut jättää huomiotta jotain olennaisia viestinnällisiä tekijöitä. Aineistolähtöisen analyysin avulla keskeiset tekijät tulivat esille aineiston sisällön perusteella, minkä jälkeen tutkimusaiheen rajaus oli perusteltua ja tarkoituksenmukaista.

Vaikka aineiston luokittelussa hyödynsinkin aiemmissä tutkimuksissa käytettyjä sekä vastauksista esiin tulleita, osuvia käsitteitä, on silti huomioitava, että luokittelu perustuu tutkijan omaan tulkintaan (ks. Hirsjärvi, Hermes & Sajavaara 2000, 215). Luokittelu oli mielestäni onnistunut, sillä se auttoi tulosten kuvailemisessa ja selittämisessä. Tosin myös johtopäätösten tekeminen on aina tutkijan omaa tulkintaa, eikä päätelmiä siksi tule pitää absoluuttisina totuuksina, vaikka ne mielestäni sopivatkin hyvin selittämään viestinnällisten käytänteiden, vuorovaikutussuhteiden ja esimiesten työuupumuksen välisiä yhteyksiä.

Vaikka lopullinen vastaajien lukumäärä jäi kohtalaisen pieneksi suhteessa siihen, että tutkimusmetodina oli kyselylomake, on aineiston koko mielestäni silti tyydyttävä. Tutkimuksessahan on huomioitava paitsi se, että aihe saattaa monelle olla hyvin arkaluonteinen myös se, että tutkimukseen oli *etsittävä* ja pyydettyä vastamaan työuupumuksen omakohtaisesti kokeneita esimiehiä. Tässä kohderyhmän valinnassa vaikutti fenomenologinen käsitys, jonka mukaan tie-

toa on kerättävä niiltä, kenellä tieto on. Koska kukaan ei tarkalleen tiedä, ketkä esimiehet ovat kokeneet työuupumuksen, ei kyselyä voinut tehdä otoksena eli pyytää vastausta esimerkiksi kaikilta tutkimukseen osallistuneiden hallintokuntien esimiehiltä. Aineiston koko onkin tulkittava siten, että aineistonkeruun hetkellä kyseisissä Jyväskylän kaupungin hallintokunnissa oli kaikkiaan 27 työuupumuksen kokenutta lähiesimiestä.

Sinällään aineiston koko ei laadullisessa tutkimuksessa ole ratkaiseva tulosten yleistettävyyden kannalta, koska subjektiivisten näkemysten vuoksi tuloksia ei kuitenkaan voi laajasti yleistää, vaikka aineistoa olisi paljon (ks. esim. Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 168–169). Tämän tutkimuksen tuloksissa näkyi paljon samankaltaisuuksia kuin aiemmin psykologian ja terveystieteiden aloilla saaduissa tutkimustuloksissa. Siksi myös työuupumukseen liittyviä viestinnällisiä tekijöitä voi pitää ainakin suuntaa-antavina yleensä ihmisläheistä työtä tekevillä esimiehillä, ja tuloksia on mahdollista ainakin jossain määrin soveltaa muissa, samankaltaisissa kaupunkiorganisaation työyhteisöissä.

7.2.3 Elektronisen kyselylomakkeen soveltuvuus tutkimusmetodiksi

Elektronisen web-kyselylomakkeen käytössä oli sekä vahvuuksia että heikkouksia. Sähköpostisaate ja web-lomakkeen käyttö osoittautui hyväksi siinä mielessä, että kaikilla kohderyhmän lähiesimiehillä on työnsä puolesta sähköpostin ja internetin käyttömahdollisuus. Esimiehiä oli helppo lähestyä sähköpostitse, kun vastaajien kanssa tarvinnut sopia erillisiä järjestelyjä ja tapaamisaikoja, kuten haastattelussa olisi täytynyt tehdä. Vastaajilla oli mahdollisuus vastata kyselyyn silloin, kun heille parhaiten sopi. Oletukseni oli, että esimiehet ovat työssään kiireisiä, eivätkä kaikki halua kertoilla pitkästi omista kokemuksistaan, mikä aika monen vastaajan kohdalla näyttikin pitävän paikkansa. Vastaajien anonymiteetti säilyi tämän metodin avulla hyvin, koska lomakkeet täytettiin ja palautettiin ilman minkäänlaisia yhteystietoja. Vastaajien ei myöskään tarvinnut pohtia mahdollisten välikäsien osuutta lomakkeiden palautuksessa, koska

ne lähetettiin suoraan tutkijan sähköpostiin. Kaikki nämä web-kyselyyn liittyvät seikat helpottivat varmasti kynnystä osallistua tutkimukseen, kun taas haastattelussa kynnys olisi mielestäni ollut monelle vastaajalle korkeammalla.

Vastaamista saattoi helpottaa osaltaan se, että sähköisessä tekstissä kirjoitustyyli lulle sallitaan enemmän vapauksia kuin manuaalisissa asiapapereissa, joissa teksti on usein virallisempaa. Osa vastauksista olikin kirjoitettu lähes puhekielillä. Siksi web-kyselyssä pääsin lähemmäs haastattelunomaista metodologia kuin olisin päässyt manuaalisella kyselylomakkeella.

Tutkijan kannalta standardoimattoman web-kyselylomakkeen etuna oli erityisesti se, että ohjeistusta ja kysymyksiä oli mahdollista muokata helposti uusintakertojen välillä, kun huomasin, miten kysymyksiin oli vastattu, mitkä asiat ja kysymykset kaipasivat lisäohjeistusta ja niin edelleen. Standardoidussa kyselyssä kysymysten muokkaaminen ei olisi ollut mahdollista, vaan kysymykset olisi pitänyt esittää samanlaisina kaikille vastaajille (ks. Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 180). Myös tämä kyselyn muokattavuus vastasi pyrkimykseni löytää tutkimukselleni riittävän väljä tutkimusmenetelmä, ja pystyin pääsemään aineistonkeruussa lähelle haastattelunomaista menetelmää.

Lisäksi elektroniseen tiedonhankintakeinoon liittyi sekin ominaisuus, että kyselyyn vastattiin melko nopeasti postituksen jälkeen. Sähköpostiinhan yleensäkin vastataan melko välittömästi, tai se saattaa unohtua ja sekoittua helposti muun postin joukkoon. Myös tutkimuksessani muistutukset kyselyn saatekirjelmästä olivat tarpeen, eikä vastausaikaa ollut syytä venyttää turhan pitkäksi.

Elektronisen web-kyselylomakkeen keskeisimmät heikkoudet liittyivät lähinnä yleisesti kyselyn heikkouksiin ja siten kyselyn metodiseen pätevyYTEEN (ks. Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 182). Yksi tällainen heikkous oli pienet väärinymmärrykset eli kysymykset tai ohjeistukset oli joiltain osin ymmärretty väärin. Esimerkiksi osiossa A oli osa vastaajista vastannut vain toiseen tilanne-

kohtaiseen tehtävään. Mitä ilmeisimmin antamani ohjeistus oli tulkittu siten, että vastaajan tulisi vastata vain sen kehyskertomuksen tilanteeseen, joka tuntui oman työuupumustilanteen mukaan sopivammalta vaihtoehdolta. Haastattelumenetelmässä tällaiset väärinymmärrykset olisi voinut oikaista paremmin kuin kyselyssä.

Tilannekohtaiset kysymykset koettiin myös kenties turhan laajoiksi ja massiiviksi kysymyksiksi, joihin ei joko jaksettu tai ehditty käyttää aikaa eikä voimavaroja. Sekä kysymykseen 9 että 10 (ks. liite 2) tuli 23 vastausta ja kysymykseen 11 vastasi 24 esimiestä. Yleensä kyselylomakkeissa kannattaa käyttää melko lyhyitä ja ytimekkäitä kysymyksiä vastaamisen helpottamiseksi (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 189), mutta tilannekohtaisissa tehtävissä en voinut tehdä näin: vaikka tehtävien tilannekuvaukset eivät olleet pitkiä, oli niiden oheen liitettävä useita kysymyksiä vastaamisen avuksi ja ohjaamiseksi.

Kokonaisuudessaan pidin avointa web-kyselyä tutkimuksessani onnistuneena tutkimusmetodina. Mittaripohjaisten kyselyiden ja haastattelujen ohella työuupumuksen tutkimus mielestäni kaipaa tällaisia kokeilevia metodeja, joille ei ole olemassa aiempaa mallia. Niiden avulla työuupumusta voidaan paremmin lähestyä muustakin kuin psykologisesta tai terveystieteellisestä näkökulmasta.

7.3 Jatkotutkimusaiheita

Tutkimuksessani tarkastelin työuupumusta ryhmäviestinnän ilmiönä, ja esimiesten työuupumuksen tarkastelun päähuomio oli erilaisissa tilanteeseen ja sosiaaliseen ympäristöön liittyvissä tekijöissä. Kiistämätön tosiasia kuitenkin on, että myös yksilöllisillä tekijöillä on oma vaikutuksensa työuupumuskokemuksiin. Siksi ainakin viestinnän alalla, jossa työuupumustutkimus on kaiken kaikkiaan ollut lähes olematonta, olisi hyvä tietää näiden yksilöllisten tekijöiden vaikutuksista työuupumukseen enemmän: käsittäähän henkilön viestintä myös hänen koko persoonallisuutensa (Hackman & Johnson 2000, 11). Esimerkiksi

oman viestijäkuvan ja erilaisten vuorovaikutustaitojen yhteyksiä työuupumukseen olisi hyödyllistä selvittää juuri esimiehillä, koska heiltä vaaditaan työssään niin monipuolisia viestintätaitoja. Samalla myös demografisten tekijöiden, kuten iän ja sukupuolen sekä työssäolovuosien vaikutusta esimiesten työuupumukseen olisi hyvä selvittää laajemmalla aineistolla kuin tässä tutkimuksessa.

Koska koko sosiaalinen ympäristömme muodostuu ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta ja työuupumusta puolestaan esiintyy kaikissa ammateissa ja kaikilla työntekijätasoilla, on työuupumuksen tutkimuskenttä viestinnän näkökulmasta todella laaja. Esimerkiksi informaatioteknologia-alalla, joka siis nykyään mielletään myös tunnetyöksi, tieto- ja viestintäteknologia tuo varmasti oman lisänsä työn viestinnälliseen kuormittavuuteen. Tässä tutkimuksessa teknologian kehityksen vaikutuksia sivuttiin jonkin verran, mutta aihetta voisi tutkia myös tarkemmin. Liittyhän nykYTEKNOLOGIAAN aivan samoja viestinnällisiä käytänteitä ja vuorovaikutussuhteita, joita tuli esille tämän tutkimuksen tuloksissa, esimerkiksi viestinnän taakka, yhteisöllisyys ja niin edelleen. Tutkittavaa olisi myös ammateissa, joissa työtä ei tehdä suurissa työyhteisöissä ja joissa viestintäverkostot siksi ovat erilaiset verrattuna esimerkiksi tutkimukseni esimiesten viestintäverkostoihin. Millaiset viestinnälliset käytänteet ja vuorovaikutussuhteet ovat yhteydessä esimerkiksi yksinään toimivien yrittäjien työuupumukseen?

Vaikka tuloksissa viestintä tuleekin korostuneemmin esille juuri kuormittavana tekijänä, on kuitenkin syytä muistaa, että viestinnän avulla voidaan myös edistää työntekijöiden hyvinvointia. Jatkossa esimiesten työuupumusta olisikin tarpeen tutkia juuri kehittämisen näkökulmasta ja pohtia, millä tavoin käytännössä viestinnän kuormittavuutta voitaisiin vähentää esimiestyössä. Miten esimerkiksi työyhteisöissä vallitsevia asenteita voitaisiin viestinnän avulla kehittää niin, että työssä jaksamisen edistäminen ymmärrettäisiin koko työyhteisön asiaksi?

Koska tämän tutkimuksen tulokset perustuvat esimiesten subjektiivisiin käsityksiin ja kokemuksiin työuupumuksesta ja toisaalta tutkijan subjektiiviseen tulosten tulkintaan, olisi tarpeen selvittää, millaisena työyhteisön muut jäsenet näkevät ja kokevat työuupumuksen ja viestinnällisten kuormittavuustekijöiden vaikutukset työyhteisössään. Miten alaiset kokevat vastaavat arkipäivän uuvuttavat tilanteet, joita esimiehet tässä tutkimuksessa kuvailivat ja millaisia merkityksiä he antavat tilanteeseen liittyville viestinnällisille käytänteille? Entä eroavatko eri tasojen esimiesten kokemukset toisistaan? Työhyvinvoinnin konkreettiset kehittämissuositukset vaativat monipuolista tietoa siitä, miten työyhteisössä todella toimitaan, joten luotettavan käsityksen saamiseksi tiedonhankinnassa kannattaa hyödyntää useiden eri metodien yhdistelemistä.

Informationaalisen ja etenkin instrumentaalisen tuen puute koettiin esimiestyössä kohtalaisen merkittävänä kuormittavuustekijöinä. Siksi olisikin tutkittava, miksi tiedollista tukea koetaan saavan liian vähän. Onko syy esimerkiksi liian vähäisessä tai epämääräisessä informaationkulussa, vai eivätkö esimiehet vain raskaan kuormituksen alla kykene ottamaan tiedollista tukea vastaan? Instrumentaalisen tuen puutteesta merkittävintä on selvittää, onko esimiesten kokemus vaikutusmahdollisuuksien vähäisyys todellista, vai työuupumuksen aiheuttamaa kyynisyyttä. Jos vaikutusmahdollisuudet todella ovat heikot, tulisi miettiä, miten niitä kyseisissä työyhteisöissä voidaan parantaa.

KIRJALLISUUS

- Ahola, K. 2000. Henkistä hyvinvointia työstä. Työterveiset [online] nro 3, 6–7 [viitattu 25.8.2003]. Saatavilla [www-muodossa](http://www.occuphealth.fi/Internet/Suomi/Tiedonvalitys/Verkkolehdet/Tyoterveiset/2000-03/03.htm)
URL<<http://www.occuphealth.fi/Internet/Suomi/Tiedonvalitys/Verkkolehdet/Tyoterveiset/2000-03/03.htm>>.
- Albrecht, T. L. & Adelman, M. L. 1984. Social Support and Life Stress. *New Directions for Communication Research. Human Communication Research* 11, 3–32.
- Albrecht, T. L. & Adelman, M. L. 1987. Communicating social support: A theoretical perspective. Teoksessa T. L. Albrecht & M. L. Adelman (toim.). *Communicating social support*. Newbury Park: Sage, 18–39.
- Albrecht, T. L., Burleson, B. R. & Goldsmith, D. J. 1994. Supportive communication. Teoksessa M. L. Knapp & G. R. Miller (toim.). *Handbook of interpersonal communication*. 2. painos. Thousand Oaks: Sage, 419–449.
- Barbee, A. P. & Cunningham, M. R. 1995. An experimental approach to social support communications: Interactive coping in close relationships. Teoksessa B. R. Burleson (toim.). *Communication Yearbook* 18. Thousand Oaks: Sage. 318–413.
- Baruch-Feldman, C., Brondolo, E. Ben-Dayan, D. & Schwartz, J. 2002. Sources of Social Support and Burnout, Job Satisfaction, and Productivity. *Journal of Occupational Health Psychology* 7, 84–93.
- Berger, C. R. & Calabrese, R. J. 1975. Some Explorations in Initial Interaction and Beyond: Toward a Developmental Theory of Interpersonal Communication. *Human Communication Research* 1, 99–112.
- Brewer, E. W. & Clippard, L.F. 2002. Burnout and job satisfaction among student support services personnel. *Human Resource Development Quarterly* 13, 169–186.
- Burke, R. J. & Greenglass, E. R. 1993. Work stress, role conflict, social support, and psychological burnout among teachers. *Psychological Reports* 73, 371–380.

- Burleson, B. R., Albrecht, T. L., Goldsmith, D. J. & Sarason, I. G. 1994. Introduction: The Communication of Social Support. Teoksessa B. R. Burleson, T. L. Albrecht & I. G. Sarason (toim.). *Communication of Social Support*. California: Sage, xi–xxx.
- Cutrona, C. E. & Russell, D. W. 1990. Types of social support and specific stress: Toward a theory of optimal matching. Teoksessa B. R. Sarason, & G. R. Pierce (toim.). *Social Support: An interactional view*. New York: John Wiley. 319–366.
- Cutrona, C. E. & Suhr, J. A. 1992. Controllability of stressful events and satisfaction with spouse support behaviors. *Communication Research* 19, 154–174.
- de Rijk, A. E., LeBlanc, P. M., Schaufeli, W. B. & de Jonge, J. 1998. Active coping and need for control as moderators of the job demand-control model: Effects on burnout. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 71, 1–18.
- Ellis, B. H. & Miller, K. I. 1994. Supportive Communication among nurses: Effects on commitment, burnout, and retention. *Health Communication* 6, 77–96.
- Elo, A. 2003. Ennakoiva suunnittelu auttaa hallitsemaan psyykkistä työkuormitusta. *Työterveiset* [online] nro 2, 12–13 [viitattu 25.1.2004]. Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa)
URL<<http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Tiedonvalitys/Verkkolehdet/Tyoterveiset/2003-02/05.htm>>.
- Elo, A.-L., Leppänen, A 1997. *Esimies työkyvyn tukena*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Elovainio, M. & Kivimäki, M. 2001. Johtamisessa on tärkeää oikeudenmukaisuus. *Työterveiset* [online] nro 2, 10–11 [viitattu 25.1.2004]. Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa)
URL<<http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Tiedonvalitys/Verkkolehdet/Tyoterveiset/2001-02/04.htm>>.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Farace, R. V., Monge, P. R. & Russell, H. M. 1977. *Communicating and or-*

ganizing. Reading, MA: Addison-Wesley.

Freudenberger, H. J. & Richelson, G. 1980. Burn-out: The high cost of high achievement. New York: Anchor Press.

Gerlander, E.-M. 2002. Työuupumus[online]. Euroopan työterveys- ja työturvallisuusviraston www-sivut [viitattu 26.9.2003]. Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa)
URL<<http://fi.osha.eu.int/good.practice/stress/työuupumus.pdf>>.

Goldsmith, D. J. & Fitch, K. 1997. The normative context of advice as social support. *Human Communication Research* 23, 454–476.

Goldsmith, D. J. & Fitch, K. 1997. The normative context of advice as social support. *Human Communication Research* 23, 454–476.

Hackman, M. Z. & Jonhson, C. E. 2000. *Leadership: A Communication Perspective*. 3. painos. Prospect Heights: Waveland.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.

Herno, H.-T., Feldt, T., Ruoppila, I. & Rasku, A. 2000. Esimiesten elämänhallinnan tunteen ja työhyvinvoinnin muutokset vuosina 1996–99. Jyväskylän yliopisto. *Psykologian laitoksen julkaisuja* 345.

Huuhtanen, P. 2002. *Työuupumuksen esiintyvyys suomalaisilla työikäisillä*. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hätinen, M., Kinnunen, U., Mauno, S., Pekkonen, M., Sörensen, L., Alén, M. & Aro, A. 2002. Työuupumus ja kuntoutus: kuntoutuksen lyhytaikaiset vaikutukset erilaisilla oirehtivien uupumustyypeissä. *Psykologia* 4, 302–314.

Jablin, F. M. 1994. *Task/Work Relationships: A Life-Span Perspective*. Teoksessa M. L. Knapp & G. R. Miller (toim.). *Handbook of interpersonal communication*. 2. painos. Thousand Oaks: Sage, 621–675.

Jyväskylän kaupungin henkilöstötilinpäätös 2002 [online]. Jyväskylän kaupun-

gin www-sivut [viitattu 12.11.2003]. Saatavilla www-muodossa
URL:<<http://www.jyvaskyla.fi/hallinto/hallintokeskus/files/htp2002.pdf>>.

Kalimo, R. & Toppinen S. 1997. Työuupumus Suomen työikäisellä väestöllä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Kinnunen, U. & Hätinen, M. 2002. Työuupumuksen kehitykselliset mallit. *Psykologia* 4, 274–281.

Kivimäki, M., Elovainio, M., Vahtera, J. & Virtanen, M. 2002. Oikeudenmukainen johtaminen tukee terveyttä. *Työterveiset* [online] nro 1, 12–13 [viitattu 25.1.2004]. Saatavilla www-muodossa
URL<<http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Tiedonvalitys/Verkkolehdet/Tyoterveiset/2002-01/06.htm>>.

Koivisto, K. 2001. Tunnista ja torju työuupumus. Jyväskylä: Yrityskirjat Oy.

Kuntakohtainen työolobarometri 2002. Tutkimusraportti. Jyväskylän kaupunki, henkilöstötoimisto.

Kvale, S. 1996. *Interviews: an introduction to qualitative research interviewing*. Thousand Oaks: Sage.

Kärnä, P. & Aro, A. 2002. Työkontekstin ja työuupumuksen yhteys. *Psykologia* 4, 325–331.

Laine, T. 2001. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II: Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä: PS-kustannus, 26–43.

Lee, D. M. & Duxbury, L. 1998. Employed parents' support from partners, employers, and friends. *Journal of Social Psychology* 138, 303–327.

Leiter, M. P. 1991. Coping patterns as predictors of burnout: The function of control and escapist coping patterns. *Journal of Organizational Behavior* 12, 123–144.

Leiter, M. P. 1993. Burnout as a developmental process: Consideration of

models. Teoksessa W. B. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek (toim.). Professional burnout. Recent developments in theory and research. Washington, D.C.: Taylor & Francis, 237–250.

Leiter, M. P. & Maslach, C. 1988. The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior* 9, 297–308.

Littlejohn, S. W. 2002. *Theories of Human Communication*. 7. painos. Belmont: Wadsworth.

Maslach, C. 1982. *Burnout – the cost of caring*. New York: Prentice Hall.

Maslach, C. 1993. Burnout: a multidimensional perspective. Teoksessa W. B. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek (toim.). Professional burnout. Recent developments in theory and research. Washington, D.C.: Taylor & Francis, 19–32.

Maslach, C. & Jackson, S. 1981. *MBI: Maslach Burnout Inventory*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Maslach, C. & Jackson, S. 1986. *MBI: Maslach Burnout Inventory*. 2. painos. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Maslach, C., Jackson, S. & Leiter, M. P. 1996. *MBI: Maslach Burnout Inventory Manual*. 3. painos. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Maslach, C. & Leiter, M. P. 1997. *The truth about burnout: how organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco: Jossey-Bass.

Maslach, C., Schaufeli, W. B. & Leiter, M. P. 2001. Job burnout. *Annual Review of Psychology* 52, 397–422.

Matteson, M. T. & Ivancevich, J. N. 1982. *Managing job stress and worker health*. New York: Free Press.

Mikkola, L. 2000. Supportiivinen viestintä ja sosiaalinen tuki työyhteisössä. Teoksessa M. Valo (toim.). *Nykytietoa puheviestinnän opetuksesta*. Jyväskylän yliopisto. *Viestintätieteiden laitoksen julkaisuja* 20, 110–128.

- Miller, K. 1999. *Organizational communication: Approaches and Processes*. 2. painos. Belmont, CA: Wadsworth.
- Miller, K. I., Ellis, B. H., Zook, E. G. & Lyles, J. S. 1990. An integrated model of communication, stress, and burnout in the workplace. *Communication Research* [online] vol. 17, 300–326 [viitattu 10.10.2003]. Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa) URL<http://sage.csa.com/htbin/ids63/process_pdfrequest.cgi?an=10%2e1177%2f0093650290017003002&db=sagecom%2dset%2dc&us=1065784677&ssparm=1b07778ce5b8a99254e370cc49d1eeb0>.
- Miller, K., Birkholt, M., Scott, G. & Stage, C. 1995. Empathy and Burnout in Human Service Work: An Extension of a Communication Model. *Communication Research* [online] vol. 22, 123–147 [viitattu 10.10.2003]. Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa) URL<http://sage.csa.com/htbin/ids63/process_pdfrequest.cgi?an=10%2e1177%2f0093650295022002001&db=sagecom%2dset%2dc&us=1065783388&ssparm=60916fa2f4ea6282ce62d1f33073c860>.
- Moran, D. 2000. *Introduction to Phenomenology*. Lontoo: Routledge.
- Moss, G. E. 1973. *Illness, immunity, and social interaction*. New York: John Wiley.
- Nakari, M.-L. 2003. *Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus*. Väitöskirjatutkimus. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research 226.
- Narayanan, L., Menon, S. & Spector, P. E. 2001. Stress in the workplace: a comparison of gender and occupations. *Journal of Organizational Behavior* [online] vol. 20, 63–73 [viitattu 25.1.2004]. Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa) URL<<http://www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/fulltext/40005770/PDFSTART>>
- Pearce, W. B. & Cronen, V. 1980. *Communication, Action, and Meaning*. New York: Praeger.
- Pines, A., Aronson, E. & Karfy, D. 1981. *Burnout. From tedium to personal growth*. New York: Free Press.
- Posig, M. & Kickul, J. 2003. Extending Our Understanding of Burnout. Test of an Integrated Model in Nonservice Occupations. *Journal of Occupational Health Psychology* 8, 3–19.

- Puro, J. P. 2002. *Esimiehen viestintätaidot*. Porvoo: WSOY.
- Rasku, A. & Kinnunen, U. 1999. Lukion opettajien työolot ja hyvinvointi: vertaileva tutkimus Euroopan eri maissa. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksen julkaisuja 341.
- Ray, E. B. 1991. The relationships among communication network roles, job stress, and burnout in educational organizations. *Communication Quarterly* 39, 91–102.
- Ray, E. B. & Miller, K. I. 1991. The Influence of Communication Structure and Social Support on Job Stress and Burnout. *Management Communication Quarterly* [online] vol. 4, 506–527 [viitattu 10.10.2003]. Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa)
URL<http://sage.csa.com/htbin/ids63/process_pdfrequest.cgi?an=10%2e1177%2f0893318991004004005&db=sagecom%2dset%2dc&us=1065784431&ssparm=2608b8398132019daf3cfa2be0368162>.
- Sarason, I. G., Pierce, G. R. & Sarason, B. R. 1990. Social support and interactional processes: A triadic hypothesis. *Journal of Social and Personal Relationships* 7, 495–506.
- Smith, M. & Cooper, G. 1994. Leadership and Stress. *Leadership & Organizational Development Journal* [online] vol. 15, 3–7 [viitattu 18.3.2003]. Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa)
URL<<http://elvira.emeraldinsight.com/vl=1715610/cl=45/nw=1/fm=docpdf/rpsv/cw/mcb/01437739/vl5n2/s1/p3>>.
- Tardy, C. H. 1994. Counteracting Task-Induced Stress: Studies of Instrumental and Emotional Support in Problem-Solving Contexts. Teoksessa B. R. Burlinson, T. L. Albrecht & I. G. Sarason (toim.). *Communication of Social Support*. California: Sage, 71–87.
- Toppinen-Tanner, S. 2000. Miksi nuori uupuu? *Työterveiset* [online] nro 2, 9–11 [viitattu 25.1.2004]. Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa)
URL<<http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Tiedonvalitys/Verkkolehdet/Tyoterveiset/2000-02/04.htm>>.
- Van Dierendonck, D., Schaufeli, W. B. & Buunk, B. P. 2001. Toward a process model of burnout: Results from a secondary analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 10, 41–52.
- Varto, J. 1992. *Laadullisen tutkimuksen metodologia*. Helsinki: Kirjayhtymä.

Wharton, A. S., Ericson, R. J. 1993. Managing emotions on the job and at home: Understanding the consequences of multiple emotional roles. *Academy of Management Review* 18, 457–486.

Hyvä esimies!

Oletko kärsinyt nykyisessä työsuhteessasi työuupumuksesta, tai kärsitkö siitä parhailaankin? Jos vastauksesi on kyllä, lue seuraava viesti ja osallistu tutkimukseen.

Olen Jyväskylän yliopiston puheviestinnän opiskelija. Teen pro gradu -tutkielmaa, jossa tarkastelen työuupumusta viestinnällisestä näkökulmasta. Tarkoituksena on selvittää, millaisilla vuorovaikutussuhteilla, viestinnällisillä käytänteillä ja viestintärakenteilla on yhteyttä työuupumukseen ja millä tavalla. Pyrin löytämään tekijöitä, jotka lisäävät työuupumusta ja jotka huomioimalla työuupumusta voidaan yrittää estää.

Työuupumuksella tarkoitetaan jatkuvan stressitilanteen aiheuttamaa vakavaa oireyhtymää, jonka ominaispiirteitä ovat pitkään jatkuva uupumisasteinen emotionaalinen väsymys, kyynistyminen ja heikentynyt ammatillinen itsetunto (Maslach ym. 1996). Työuupumus on siis eri asia kuin työssä väsyminen, joka on tilapäistä ja johon yleensä auttaa muun muassa riittävä lepo ja liikunta.

Tutkielma toteutetaan yhteistyössä Jyväskylän kaupungin henkilöstöyksikön kanssa. Tutkittavina ovat kaupungin esimiehet ja heistä erityisesti ns. lähiesimiehet – heidän käsityksensä ja kokemuksensa työuupumuksesta. Vaikka esimiesten työuupumusta on tutkittu aivan viime aikoinakin, on vuorovaikutuksellisten tekijöiden välisiä yhteyksiä työuupumukseen selvitetty vain vähän.

Jos *nykyisessä työsuhteessasi* koet joskus kärsineesi työuupumuksesta tai kärsit siitä parhailaankin, ole ystävällinen ja osallistu tutkielmaani täyttämällä kyselylomake, johon pääset napsauttamalla viestin lopussa olevaa linkkiä. Vastaa lomakkeen KAIKKIIN kysymyksiin ja napsauta lomakkeen lopussa olevaa ”Lähetä lomake” –painiketta. Lomakkeet täytetään ja lähetetään nimettöminä, ja ne käsitellään luottamuksella. Yksittäisiä vastaajia ei näin ollen voi tunnistaa loppuraportista. Valmistuttuaan tutkielma on luettavissa kaupungin intranetissä, Henkilöstöasiat-sivulla. Jyväskylän kaupungilla on oikeus käyttää tutkielmasta saatuja tietoja työyhteisöjensä ja esimiestyön kehittämiseen.

Hyödynnä siis tilaisuus ja osallistu työyhteisösi kehittämiseen sekä työssä jaksamisesi edistämiseen vastaamalla kyselyyn perjantaihin 22.8.2003 mennessä. Jos haluat kysyä lisätietoja, ota rohkeasti yhteyttä: Anu Hänninen, sähköposti: ahhannin@cc.jyu.fi, puhelin: 050 385 0608.

Syysterveisin,
Anu

Seuraavasta linkistä pääset kyselylomakkeeseen:
<http://www.cc.jyu.fi/~ahhannin/feedback.php>

Työuupumus-kysely

Tällä kyselyllä selvitetään työuupumuksen ja vuorovaikutuksen välisiä yhteyksiä Jyväskylän kaupungin esimiestyössä.

Kyselyssä vuorovaikutuksella tarkoitetaan sanallista ja sanatonta (ilmeet, eleet, äänenkäyttö, kosketus, etäisyys yms.) viestintää sekä ihmisten käyttäytymistä vuorovaikutustilanteissa.

Voit vastata kyselyyn, jos olet nykyisessä työsuhteessasi kärsinyt työuupumuksesta tai kärsit siitä parhailaankin.

Vastaamalla kaikkiin alla oleviin kysymyksiin olet mukana työyhteisösi ja esimiestyön kehittämisessä. Samalla vaikutat myös omaan jaksamiseesi esimiehenä.

1. Sukupuoli:

mies nainen

2. Koulutusaste (valitse korkein koulutusasteesi):

perusopetus lukio ammatillinen koulutus ammattikorkeakoulu yliopisto

3. Kuinka kauan olet työskennellyt esimiehenä (kuukausien tai vuosien tarkkuudella)?**4. Työuupumus NYKYISESSÄ työsuhteessasi:**

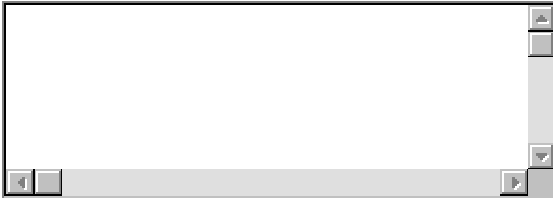
- Olen kärsinyt työuupumuksesta aiemmin nykyisen työsuhteeni aikana, mutta en juuri tällä hetkellä.
- Kärsin työuupumuksesta tälläkin hetkellä.

5. Mitä TYÖUUPUMUS mielestäsi tarkoittaa?**6. Mitkä tekijät ovat mielestäsi keskeisimpiä työuupumuksesi aiheuttajia?****7. Miten työpaikallasi suhtaudutaan työuupumukseen?**

Miten tämä suhtautuminen ilmenee puheessa ja muussa kanssakäymisessä työpaikalla?

8. Jos haluat puhua työuupumuksestasi jollekin, kenen/keiden puoleen käännyt ja miksi juuri hänen/heidän puoleensa?

Jos taas et halua puhua kenellekään, kerro miksi et.



Osio A: Kehityskeskustelu

Työyhteisössä on lukuisia tilanteita, joissa vuorovaikutus on keskeisessä asemassa työuupumuksen tunnistamisessa ja ehkäisyssä. Yksi tällainen tilanne on esimiesten vetämä kehityskeskustelu, johon myös Jyväskylän kaupungin esimiestyössä on kiinnitetty entistä enemmän huomiota.

Kysymyksissä 9 ja 10 pyydän sinua kirjoittamaan ajatuksiasi kehityskeskustelusta vuorovaikutustilanteena ohjeistuksen mukaisesti.

Tilanteet ovat *kuvitteellisia*, joten vastaathan molempiin kysymyksiin huolimatta siitä, miten todellisuudessa tällä hetkellä jaksat.

9. Käyt esimiehesi kanssa kehityskeskustelua. Osana keskustelua ovat työpaikkasi keskinäinen yhteistyö sekä elämäntilanteesi ja sen vaikutus työhösi. Tällä hetkellä et kärsi työuupumuksesta, vaan jaksat työssäsi hyvin.

Kuvittele tilanne ja kirjoita, miten keskustelu etenee.

Voit miettiä esimerkiksi seuraavia kysymyksiä:

Millaisista asioista kerrot esimiehellesi ja mihin sävyyn? Mitä mahdollisesti jätät kertomatta, vaikka haluaisit kertoa? Miten esimiehesi reagoi kertomaasi? Miten itse reagoit tilanteessa? Miltä keskustelu tuntuu? Miten keskustelu päättyy?

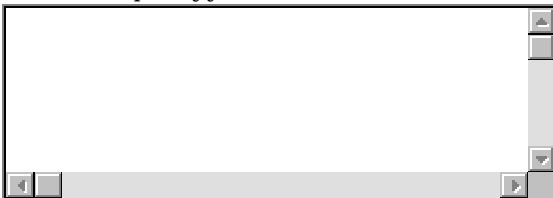


10. Käyt esimiehesi kanssa kehityskeskustelua. Osana keskustelua ovat työpaikkasi keskinäinen yhteistyö sekä elämäntilanteesi ja sen vaikutus työhösi. Koet kärsiväsi parhaillaan pahasta työuupumuksesta.

Kuvittele tilanne ja kirjoita, miten keskustelu etenee.

Voit miettiä esimerkiksi seuraavia kysymyksiä:

Millaisista asioista kerrot esimiehellesi ja mihin sävyyn? Mitä mahdollisesti jätät kertomatta, vaikka haluaisit kertoa? Miten esimiehesi reagoi kertomaasi? Miten itse reagoit tilanteessa? Miltä keskustelu tuntuu? Miten keskustelu päättyy?



Osio B: Työtilanne

Myös työpaikan jokapäiväisessä vuorovaikutuksessa tulee vastaan tilanteita, jotka saattavat tuntua hyvinkin uuvuttavilta.

Kysymyksessä 11 voit kuvitella itse arkipäivän uuvuttavan työtilanteen ja kuvailla kyseistä tilannetta ohjeistuksen mukaisesti.

11. Kuvittele yksi arkipäivän työtilanne, jonka koet työssäsi erittäin uuvuttavaksi. Kyseessä voi olla toistuva tai yksittäinen tilanne.

Kuvaile tilannetta ja kirjoita ainakin seuraavista asioista:

Mitä asiaa tilanne koskee? Ketä tilanteessa on mukana (ei henkilöiden nimiä)?

Miten reagoit tilanteeseen? Miten mahdolliset muut henkilöt reagoivat? Mikä mielestäsi tekee tilanteesta uuvuttavan? Mitä tunteita tilanne sinussa herättää? Miten tilanne etenee? Mitä tilanteen jälkeen tapahtuu?



Lähetä lomake