



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Pinja Salmi

Työuupumuksen syntyminen

Työhyvinvoinnin johtaminen apuna työuupumuksen ehkäisemisessä

Johtamisen akateeminen yksikkö

Henkilöstöjohtamisen

Pro gradu -tutkielma

Henkilöstöjohtamisen

maisteriohjelma

Vaasa 2022

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Pinja Salmi		
Tutkielman nimi:	Työuupumuksen syntyminen : Työhyvinvoinnin johtaminen apuna työuupumuksen ehkäisemisessä		
Tutkinto:	Kauppatieteiden maisteri		
Oppiaine:	Henkilöstöjohtaminen		
Työn ohjaaja:	Niina Koivunen		
Valmistumisvuosi:	2022	Sivumäärä:	83

TIIVISTELMÄ:

Työuupumus on noussut yhä suuremmaksi ongelmaksi työelämässä ja pahimmillaan se voi aiheuttaa jopa työkyvyttömyyttä. NykYTEKNOLOGIA mahdollistaa työnteon joustavuuden, mutta työstä palautumisesta on tullut entistä haastavampaa. Työuupumus määritellään olevan pitkäaikaisen stressin aiheuttama äärimmäinen väsymyksen tila, johon voidaan nähdä lukeutuvan myös kynnisyys ja ammatillisen itsetunnon heikentyminen. Tutkielman tarkoituksena on selvittää, kuinka organisaatio ja varsinkin henkilöstöhallinto voisivat ehkäistä työuupumuksen syntymistä. Tätä varten tarvitaan tarkka ymmärrys siitä, mitä työuupumus käytännössä on ja millä eri tavoilla se ilmenee. Työuupumuksen havaitsemisen haasteena on osata tunnistaa se ennen kuin oireet ovat jo edenneet liian pitkälle.

Tutkielmassa käydään läpi työuupumusta ja työhyvinvoinnin johtamista aikaisempien tutkimusten ja kirjallisuuden pohjalta. Teoriaosuus luo hyvän pohjan tutkimukselle. Tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena ja aineisto on kerätty puolistrukturoidun haastattelun avulla. Tutkimukseen on haastateltu seitsemää eri työuupumuksen kokenutta henkilöä. Haastatteluiden avulla on pyritty tarkentamaan työuupumuksen luonnetta ja löytämään tekijöitä, jotka vaikuttavat työuupumuksen syntymiseen. Haastatteluissa on myös käyty läpi haastateltavien toiveita työhyvinvoinnin johtamiselle, jotka voisivat olla apuna työuupumuksen ehkäisemisessä.

Tutkimuksen tuloksien mukaan työuupumuksen oireita on lukuisia ja varsinkin käyttäytymisessä tapahtuvat muutokset voidaan nostaa esille tärkeänä havaintona. Muutokset käytöksessä voidaan nähdä hälytysmerkkienä alkavasta uupumuksesta ja tämä ei saisi jäädä organisaatiolta huomaamatta. Muutoksien aikaista havaitsemista voitaisiinkin hyödyntää työuupumuksen ennaltaehkäisyssä. Tuloksien perusteella työuupumuksen syntymiseen vaikuttavat ydintekijät ovat työn liiallinen määrä, heikko esimiestyö ja ilmapiiriin liittyvät ongelmat, kuten työpaikkakiusaaminen. Organisaation tuen puuttumisella näyttää tulosten mukaan olevan suuri vaikutus työuupumuksen syntymiseen. Tuloksista voidaan myös nostaa esille henkilöstöhallinnon näkymättömyys työhyvinvoinnin johtamisessa. Haastatteluista käy ilmi, että työpaikoilla useat työhyvinvoinnin mallit olivat olemassa, mutta niitä ei ole osattu hyödyntää tarvittavalla tavalla.

AVAINSANAT: Työuupumus, työhyvinvointi, työhyvinvoinnin johtaminen, ennaltaehkäisy

Sisälllys

1	Johdanto	5
1.1	Tutkimuksen aihe ja sen ajankohtaisuus	5
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	9
1.3	Tutkimuksen rakenne	10
2	Työuupumus	12
2.1	Työuupumus käsitteenä	12
2.2	Työuupumuksen syntyminen ja sen tunnistaminen	15
2.3	Työuupumuksen oireet	20
3	Työhyvinvoinnin johtaminen	24
3.1	Työhyvinvoinnin määritelmä	24
3.2	Työhyvinvoinnin johtaminen	26
3.3	Henkilöstöhallinnon työkalut työhyvinvoinnin johtamisessa	29
3.3.1	Ilmapiirin mittaaminen ja sen seuraaminen	29
3.3.2	Työn tuunaaminen	31
3.3.3	Varhaisen tuen malli	33
4	Tutkimuksen menetelmät	35
4.1	Tutkimusotteena laadullinen tutkimus	35
4.2	Aineistonkeruu	36
4.4	Aineiston analyysi	40
5	Tutkimustulokset	42
5.1	Työuupumuksen luonne	43
5.1.1	Väsymys ja uniongelmat	44
5.1.2	Kyynisyys ja ammatillisen itsetunnon lasku	46
5.1.3	Muisti	48
5.1.4	Fyysinen kipu	49
5.1.5	Käyttäytymisen muutokset	50

5.2 Työuupumuksen syntyminen	52
5.2.1 Yllättävä uupuminen	53
5.2.2 Työn määrä	54
5.2.3 Huono esimiestyö	56
5.2.4 Työpaikkakiusaaminen	59
5.3 Toiveet työhyvinvoinnin johtamiselle	61
5.3.1 Henkilöstöhallinnon rooli	62
5.3.2 Työhyvinvoinnin johtamisen mallit	65
6 Johtopäätökset	71
6.1 Miten haastateltavat kuvailevat työuupumustaan?	71
6.2 Mitä syitä työuupumuksen syntymisen taustalla on?	73
6.3 Miten hyvällä työhyvinvoinnin johtamisella voi ehkäistä työuupumusta?	76
6.4 Jatkotutkimusaiheita	79
Lähteet	80
Liitteet	86
Liite 1. Haastattelu runko	86

Kuviot

Kuvio 1.	Tutkielman rakenne	11
Kuvio 2.	Hyvinvoinnin ulottovuudet (Hakanen, 2004)	19
Kuvio 3.	Maslachin kolmiulotteinen malli (Maslach, 1996)	22
Kuvio 4.	Työhyvinvoinnin tekijät (Manka ja muut, 2009)	24
Kuvio 5.	Haastateltavien luokittelu	37
Kuvio 6.	Tutkimuksen keskeisimmät tulokset	40

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen aihe ja sen ajankohtaisuus

Uupumus näytti minulle, miten hurjan vahva olen. Ja opetti, että aina ei tarvitse olla.

-Eeva Kolu

Työstä palautuminen on hankaloitunut, sillä nykytekniikka on mahdollistanut meille työnteon paikasta ja ajasta riippumatta. Palautumisen haasteisiin voidaan nähdä vaikuttavan liiallinen työmäärä, aikapaineet sekä ylikuormitus. Palautumiseen liittyvät ongelmat eivät vaikuta pelkästään yksilöön, vaan ne leviävät koko organisaatioon poissaolojen tai vaihtuvuuden kautta. Kun palautumista ei tapahdu tarpeeksi, työntekijä alkaa vähitellen uupumaan. (Feldt, 2017, s.82). Työkulttuurimme painottaa pärjäämistä ja tästä johtuen vaikeiden tunteiden näyttämistä hävetään. Tämän vuoksi työpaikalla sinnitellään aivan liian kauan, joka pahimmillaan johtaa työuupumuksen syntymiseen. (Tiessalo, 2021).

Tulvan lehden julkaisussa Hantula (2021) kirjoittaa työuupumuksesta: ”Jos suunnilleen kaikki tietävät, miltä tuntuu, kun voimat loppuvat, ehkä kyseessä ei olekaan henkilökohtainen tragedia, vaan yhteiskunnallinen ongelma.” Myös Petteri Kilpinen kertoo Helsingin Sanomien haastattelussa, miten pahimmassa tapauksessa koko yhteiskunta alkaa kärsiä, kun työntekijöiden jaksamiseen ei haluta panostaa. Hän nostaa esiin sanan ihmisvastuu kertoessaan, kuinka työnantajilla on vastuuta pitää huolta työntekijöistään ja näin uupuneisuutta voitaisiin vähentää. Kilpinen lisää haastattelussaan vielä faktan ”Väsynyt ihminen ei jaksaa opetella, saati luoda mitään uutta”. (Granow, 2022). Tämä tulee esiin myös Viitalan (2021, s.27) kirjassa, jossa kerrotaan, että väsynyt työntekijä ei ole tuottava, eikä tehokas.

Digiajan työelämä- työolotutkimuksen mukaan työuupumuksen kasvu on ollut merkittävä. Vuonna 2013 työuupumuksesta muodostui suurin vaara palkansaajien työelämässä, ja sen määrä kasvoi viidessä vuodessa vuoteen 2018 saakka yli 10 prosenttiyksikköä. Tuloksista näkyy, että vuonna 2018, 15 prosenttia palkansaajista koki työuupumuksen selvänä vaarana omassa työssään ja 43 prosenttia ajatteli sitä silloin tällöin. (Sutela & muut, 2018, s. 19). Työuupumuksen kasvu on ollut jo niin merkittävä, että mediassa siitä on alettu käyttää nimitystä, uusi kansantauti. (Tiessalo, 2021)

Yksinkertaistaen työuupumus voidaan selittää tilanteena, jossa työntekijä on kohtuuttoman kauan antanut itsestään liikaa, saamatta siitä kuitenkaan tarpeeksi takaisin. (Hakanen, 2004, s. 22). Salmen (2020) haastattelema Mannevuokertoo, kuinka työuupumuksen ydin on ajatus siitä, että koko ajan pitäisi olla valmis muutokseen ja itseä täytyisi jatkuvasti kehittää paremmaksi versioksi. Petersenin (2019) artikkelissa psykoanalyttikko Cohen kuvaa työuupumusta äärimmäisenä väsymyksen kokemuksena, jossa ihminen on käyttänyt kaikki sisäiset voimavarat. Hän lisää, kuinka henkilöllä ei ole enää voimia muutokseen, vaan jatkaa hermostuneesti eteenpäin kohti täydellistä romahdusta.

Työuupumus etenee useimmiten vähitellen kasautuvan väsymyksen pohjalta, kun työn vaatimukset kasvavat liian suuriksi ja lepovaiheessa tapahtuva elpyminen jää aina kesken. Kun väsymys ottaa suurimman vallan työntekijästä, hän alkaa vähitellen epäillä omaa selviytymistään. Tämä voi johtaa kyynistyvään käyttäytymiseen ja henkilö alkaa kyseenalaistaa työnsä merkitystä. Tämä väsymys ja kyynistyminen aiheuttaa uupuvassa työntekijässä muutoksia hänen minäkäsitykseensä. Hän tuntee olonsa riittämättömäksi ja ammatillinen itsetunto huononee tai jopa romahtaa. (Hakanen, 2004, s. 23). Tämä on vain yksi esimerkki työuupumuksen syntymisestä ja siinä voidaan huomata, kuinka monesta palasesta se koostuu ja kuinka vähitellen se syntyy.

Empson (2018) kirjoittaa artikkelissaan, kuinka hän haastatteli tilitoimiston johtajaa, joka kuvasi itseään robotiksi. Johtaja teki toistuvasti ylitöitä ja tämä nähtiin yrityksessä täysin normaalina käytäntönä. Työnteko tuntui jatkuvilta vaatimuksilta ja itseään hän

huijasi lupaamalla lepopäivän projektien päätteeksi. Lepopäivää ei koskaan tullut. Vaikka johtaja tiesi kroonisen ylityön olevan haitallista niin henkisesti, kuin fyysisestikin, hän ei osannut muuttaa tapaansa työskennellä. Mossin artikkelin (2019) mukaan on myös tapana ajatella, että loppuun palaminen on yksilön ongelma, joka voidaan ratkaista pienillä muutoksilla työnteossa. Usein organisaatio ei kuitenkaan halua tai osaa tukea näitä muutoksia ja näkevät työuupumuksen vain väliaikaisena, itsestään ohimenevänä vaivana.

Maailman terveysjärjestö WHO on tunnistanut uupumisen ammatillisena ilmiönä virallisessa tautiluokituksessa. Sen löytämiseen meni 50 vuotta, eikä sitä edelleenkään pystytä luokitella sairaudeksi. WHO kuvaa työuupumusta oireyhtymänä, joka on seurausta kroonisesta työstressistä, jota ei olla saatu hallintaan. (World Health Organization, 2019). WHO on suunnitellut erilaisia ennaltaehkäisy strategioita torjuakseen työuupumusta, mutta siltikään useimmat organisaatiot eivät tiedä, mitä työuupumukselle tulisi tehdä. Organisaation johdon täytyisi ottaa vastuulle rakentaa strategiaa, joka tähtäisi työuupumuksen parempaan tunnistamiseen. (Moss, 2019)

Työuupumus ei ole siis lääketieteellinen diagnoosi, vaan sitä pidetään elämäntilanteen hallintaan liittyvänä ongelmana. Työuupumus voidaan kuitenkin kirjata diagnoosin liitteeksi. Tämän vuoksi pidemmälle sairauslomalle uupumuksen vuoksi jäävät ihmiset saavat diagnoosiksi esimerkiksi masennuksen. Näin ollen he ovat oikeutettuja Kelan tukemaan sairaspäivärahaan. (Ahola & muut, 2016, s. 6). Vuonna 2018 Kelan sairauspäivärahan saamiselle yleisin syy olikin mielenterveyshäiriöt. Se ylitti jo tuki- ja liikuntaelin sairaudet. Mielenterveyshäiriöiden takia päivärahaa saaneiden osuus oli kasvanut 27 prosenttia vuodesta 2016. (Kela, 2019). Ilman diagnoosia työuupumusta sairastaneiden kokonaismäärää on vaikea arvioida. Tämän vuoksi työuupumukseen tulisi tarttua varhain, jotta se ei etene vakaviin sairauksiin, josta pahimmillaan seuraa pitkä työkyvyttömyys. (Ahola & muut, 2016, s. 6).

”Tuli sellaisia hetkiä, että ei vaan jaksanut sieltä sängystä enää nousta”. What The Hair-podcastissa käydään läpi, miltä työuupumus konkreettisesti tuntuu. Väsymys kuvataan

olevan niin kokonaisvaltaista, että mikään unimäärä ei tunnu riittävän. Työn mielekkyys alkaa vähitellen kadota, eikä sairauslomalle ei uskalleta jäädä. Tuntuu, että muu maailma jatkaa pyörimistään, eikä työuupumus tunnu oikealta sairastumisen syyllä. Turvattomuus työpaikasta on jatkuvasti läsnä ja työtehtävät ovat nykyteknologian ansiosta koko ajan laajempia. Itsensä ja muiden kanssa loputon kilpaileminen vie runsaasti energiaa ja lopulta voi johtaa uupumiseen. (What The Hair, 2020).

Nuorten aikuisten työuupumus on kasvanut viime vuosina eniten, ja tämä voidaan selittää kasvavalla epävarmuudella työelämässä. Vakituiseenkaan työpaikkaan ei voi täysin luottaa ja koko ajan täytyisi olla vakuuttelemassa, että on organisaatiolle tärkeä osa. Työuupumusta ei välttämättä oteta kovin vakavasti, koska uusia tulijoita paikalle löytyy aina. (Laine, 2019). Empson (2018) nostaa artikkelissaan myös esille, kuinka jatkuvaa ylisuoriutumista leimaa epävarmuus omasta työpaikasta. Täytyy jatkuvasti todistaa, että on parempi kuin muut ja ansaitsee oman paikkansa yrityksessä. Uusi tulijoita riittää aina. Petersen (2019) lisää tekstissään, kuinka usein siedämme yrityksiä, jotka kohtelevat meitä huonosti. Sisäistämme ajatuksen, että ehkä emme itse vain yritä tarpeeksi. Emme edes näe vaihtoehtoa vaihtaa organisaatiota tai luovuttaa.

Työuupumus ei ole vain sairastunen yksilön henkilökohtainen ongelma, vaan se on haitaksi muille työntekijöille, organisaatiolle ja koko yhteiskunnalle. Uupumuksen on nähty lisäävän tapaturmien ja työkyvyttömyyden riskiä. (Ahola & muut, 2016, s. 6). Hakanen kertoo Psykopodiaa (2020) podcastissa, että työuupumus pitäisi osata nähdä hälytysmerkkinä koko organisaatiossa. Hänestä organisaation tulisi pohtia, miksi heidän työympäristöstä puuttuu elementit siihen, että henkilöstö olisi parhaimmillaan ja tuntisi olonsa turvalliseksi joka päivä? Moss (2019) kertoo tekstissään, kuinka henkilöstöhallinnon työhön kuuluu selvittää, mitkä asiat tuovat henkilöstölle lisää hyvää mieltä ja työmotivaatiota sekä tutkia, mitkä asiat taas aiheuttaa jatkuvaa turhautumista.

Työuupumus on käsitteenä moniselitteinen ja tämän määrittely tuottaa vaikeutta jo tutkijoissakin. Tärkeintä kuitenkin olisi ymmärtää uupumisen kokemus ja sitä ennen

tapahtuvat asiat. (Moss, 2019). Maslachin tutkimuksen mukaan tärkeimpiä työuupumukseen sairastumisen syitä ovat; epäreilu kohtelu työpaikalla, hallitsematon työmäärä, viestinnän ja tuen puute sekä kohtuuton aikapaine. Lista osoittaa sen, että työuupumuksen perimmäiset syyt eivät ole yksilössä ja ne voitaisiin välttää, jos otettaisiin organisaatiossa käyttöön käytäntöjä torjua sitä. (Wigert & Agrawal, 2018). Nopeatempoisessa työpaikassa kilpailuedun säilyttäminen on menestyksen kannalta ensiarvoisen tärkeää, mutta tulisi myös työhyvinvoinnin tukemisen merkitys. Työpaikan hyvinvointi ei ole tärkeää pelkästään yksittäisille ihmisille, vaan koko organisaatiolle. On runsaasti näyttöä siitä, että työpahoinvointi ja siitä johtuva heikko suorituskyky vaikuttaa haitallisesti kokonaistuottavuuteen. (Kowalski ja Loretto, 2017).

Hakanen (2004) tutki väitöskirjassaan työuupumusta ja tutkimuksensa tuloksista nousi esiin yksityiselämässä tapahtuvien asioiden vaikutus työuupumukseen. Tuloksissa näkyy, että vaikutus ei ole merkittävä. Hakasen tutkimuksessa haettiin vastauksia myös persoonallisuuden ja työuupumukseen väliseen yhteyteen, korostuneen vastuuntuntoisuuden kautta. Tämäkin yhteys muodostui lieväksi. Hakasen mukaan suurimmat syyt työuupumuksen syntymiseen voidaan nähdä olevan työpaikalla esimerkiksi rooliristiriitoina ja jatkuvana kiireen ilmapiirinä.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Voidaan huomata, että suurin syy työuupumuksen syntymiseen nähdään löytyvän työpaikan sisältä, johon koko organisaatio ja varsinkin henkilöstöhallinto voi omalla toiminnallaan vaikuttaa. Työhyvinvoinnin laadukas johtaminen nousee suureen rooliin työuupumuksen aikaisessa tunnistamisessa ja torjumisessa. Tutkimuksen tarkoituksena on tarkentaa työuupumuksen luonnetta, jotta pystyttäisiin ymmärtämään sen kokemus paremmin. Työuupumuksen havaitsemisen haasteena on päästä ilmiöön kiinni ennen kuin oireet alkavat olla jo liian pitkällä. Tarkoituksena on myös selvittää, mitkä tekijät ovat työuupumuksen syntymisen taustalla ja miten henkilöstöhallinto voisi omalla

toiminnallaan vastata näihin. On jo selvää, että organisaation vastuulla on huolehtia henkilöstön alkavasta työpahoinvoinnista ja tämän vuoksi heidän täytyisi myös osata vastata työuupumuksen syntymiseen. Työuupumuksen synty täytyy aluksi osata tunnistaa paremmin ja sitä kautta löytää keinoja torjua sitä.

Tutkimusongelma muodostuu työuupumuksen syntymisen ja sen ennaltaehkäisyn ympärille. Tutkimuskysymyksiä on kolme:

Tutkimuskysymykset

1. Miten haastateltavat kuvailevat työuupumustaan?
2. Mitä syitä työuupumuksen syntymisen taustalla on?
3. Miten hyvällä työhyvinvoinnin johtamisella voi ehkäistä työuupumusta?

Hakanen Jari (2004) on tutkinut työuupumusta työolojen näkökulmasta. Hänen tuloksistaan voidaan huomata, kuinka haitallisissa työoloissa työskentelevät ovat alttiimpia sairastumaan työuupumukseen kuin muut. Työuupumus hänen tutkimuksien mukaan osoittautui työperäiseksi ongelmaksi. Työelämä on muuttunut kyseisen tutkimuksen jälkeen entistä nopeatempoisemmaksi ja uskon, että tämä voi vaikuttaa osaltaan työuupumuksen syntymiseen. Työuupumusta on tutkittu jonkin verran yksilön persoonallisuuspiirteiden näkökulmasta, mutta organisaation näkökulmasta työuupumuksen kokemusta on tarkasteltu vähän. Maslach on omissa tutkimuksissa selvittänyt työuupumuksen syntymisen taustalla olevia tekijöitä sekä työuupumuksen luonnetta. On kiinnostavaa nähdä pitääkö hänen luomat mallit paikkaansa henkilöiden kanssa, jotka kärsivät työuupumusta tämän hetken työelämässä.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus rakentuu viiden pääluvun ympärille, jotka koostuvat työuupumuksen ja työhyvinvoinnin johtamisen viitekehyksestä sekä laadullisena tutkimuksena toteutusta

tutkimuksesta. Tutkimuksen kirjallisuuskatsaus luo tarkemman pohjan ilmiölle ja auttaa ymmärtämään aihetta paremmin. Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että ilmiöstä kertova teoriaisuus nousee merkittävään rooliin. (Hirsjärvi & muut, 1997, s.205).

Luvussa 2 käsitellään työuupumuksen taustaa ja avataan sen käsitettä tarkemmin. Kirjallisuuden ja aikaisempien tutkimusten avulla käydään läpi työuupumuksen syntymistä ja sen oireita. Luvussa 3 taas esitellään tutkimuksen toista teemaa eli työhyvinvointia ja sen johtamista. Tarkennetaan työhyvinvoinnin käsitettä ja käydään läpi työhyvinvoinnin johtamiseen liittyviä seikkoja ja sen merkittävyyttä organisaatioissa. Lopuksi kuvaillaan erilaisia työkaluja, millä työuupumuksen syntymistä voitaisiin ennaltaehkäistä. Teoreettisen viitekehyksen tarkoituksena on antaa pohjaa tutkimusaiheelle ja auttaa ymmärtämään, miksi näiden kahden yhteyttä on tärkeää tutkia.

Teorian läpikäymisen jälkeen tutkielma etenee tutkimuksen empiiriseen osioon. Neljännessä luvussa käydään läpi tutkimuksen toteuttamiseen liittyviä tekijöitä. Käydään myös läpi, miten aineisto hankitaan ja miten sen luotettavuus voidaan varmistaa. Viidennessä luvussa nostetaan esiin tutkimuksesta saadut tärkeimmät tulokset. Luvussa kuusi pohditaan tutkimuksesta tehtäviä johtopäätöksiä ja tulevaisuudessa toteutettavia jatkotutkimusehdotuksia.



Kuvio 1. Tutkielman rakenne

2 Työuupumus

2.1 Työuupumus käsitteenä

Työuupumus voidaan selittää olevan pitkittyneen työstressin tuloksena kehittynyt häiriö, jossa ihmisen psyykkiset voimavarat heikkenevät. (Hakanen, 2004, s. 42). Aulankoski ja Lundahl (2018, s. 22) kuvailevat työperäisen stressin olevan vaatimusten ja voimavarojen yhdistelmä, joka johtaa ylivireystilaan. He tuovat esiin, että stressi voi olla myös positiivista ja auttaa selviytymään haastavista työtilanteista. He kuitenkin lisäävät, että pitkäkestoisena stressi alkaa muuttua negatiiviseksi. Tämän vuoksi stressin ylivireystila voi hämätä työntekijää ja uupuminen voi tulla yllätyksenä.

Työuupumus nousi tärkeäksi käsitteeksi 1970-luvulla, sillä se sisälsi merkittävän oivalluksen ihmisten kokemuksista työelämässä. Erilaisten tutkimusten perusteella huomattiin nopeasti yhtäläisyyksiä ihmisten kertomuksissa, kuinka he menettivät voimansa ja tunteensa työnsä arvosta. (Schaufeli ja muut, 2008). Tims & Bakker (2010) kertovat artikkelissaan, kuinka aluksi työuupumus luultiin oireilevan vain työntekijöillä, jotka työskentelivät ihmisläheisillä aloilla. He kuvailevat myös, kuinka sen uskottiin oireilevan pelkästään äärimmäisenä väsymyksenä. Vasta myöhemmin huomattiin, että työuupumuksella on muitakin osa-alueita ja niitä voi kokea jokaisella toimialalla. Nykyään Schaufelin ja muiden (2008) mukaan työuupumus voidaan nähdä olevan vakiintunut akateeminen aihe ja se voidaan selittää olevan tila, jossa ihminen ajattelee kyynisesti ammattinsa merkityksestä ja epäilee kykyjään toimia roolissaan.

Maslach ja muut (2001) kertoo artikkelissaan työuupumuksen olleen jo pidemmän aikaa tunnistettavissa ja organisaatioiden ongelmana, ennen kuin tutkijat kiinnostuivat alkamaan tutkia tätä tarkemmin. Heidän artikkelissa kerrotaan myös 1960-luvulla julkaistusta romaanista *A Burn-Out Case*, jonka kirjoittanut arkkitehti oli lopettanut työnsä ja lähtenyt Afrikan viidakoon voimaantumaan. Hän tunsu olevansa henkisesti

kidutettu työssään ja tunsii äärimmäistä uupuneisuuden tunnetta sekä pettymystä. Myöhemmin tutkijat ymmärsivät tämän äärimmäisen väsymyksen ja intohimon menettämisen työtä kohtaan olevan osana työuupumuksen määritelmää. (Maslach ja muut, 2001). Myös muu kirjallisuus niin fiktiivinen, sekä ei-fiktiivinen alkoi vähitellen teksteissään tuomaan esiin samanlaista ilmiötä työtä kohtaan. (Maslach, 2003).

Huomionarvoista työuupumuksessa tutkimuksen kohteena onkin se, että se tunnistettiin sosiaalisena ongelmana kauan ennen kuin siitä tuli tutkijoiden painopiste. Työuupumus tunnistettiin aluksi yhteiskunnallisena haasteena, eikä se syntynyt tieteellisten tutkimusten pohjalta. Tässä etuna on se, että työuupumuksen tutkimus on perustunut selkeästi ihmisten työelämäkokemusten todellisuuteen, mikä on johtanut ilmiön kokonaisvaltaisempaan ymmärtämiseen. (Maslach, 2003). Alun alkaen työuupumus käsitteenä oli hankala, sillä sen vakiomääritelmää oli vaikea löytää. Mielipiteitä oli monia ja ihmiset käyttivät termiä eri tilanteissa. Maslach kuitenkin kehitti työuupumukselle kolmiulotteisen teorian, joka on edelleen käytössä ja osana tutkimusten pääpainopistettä. Sen mukaan työuupumus koostuu kolmesta pääoireesta, jotka ovat väsymys, kyynisyys ja ammatillisen itsetunnon lasku. (Maslach ja muut, 2001).

Schaufeli ja muut (2008) luonnehtivat työuupumusta vertauskuvallisesti tulen palamisena. Se palaa kirkkaana niin pitkään, kun työntekijällä on voimavaroja pitää tulta yllä. Tuli alkaa hiljalleen sammua, kun työmäärä alkaa olla suurempi kuin siihen käytettävissä oleva aika. Schaufelin ja muiden mukaan tämä johtaa tilanteeseen, jossa työntekijän vapaa-aika alkaa väistyä työn tieltä ja kaikki henkilön ajatukset alkavat liittyä työhön niin päivällä kuin yöllä. Tuli alkaa sammumaan ja työntekijän voimavarat ehtymään. Kun tuli on kokonaan sammunut, käytännössä se tarkoittaa työntekijän kokonaisvaltaista romahdusta.

Työuupumus käsitteenä on häiriötila, joka on kehittynyt pitkittyneen työstressin seurauksena, mutta sitä ei kuitenkaan luokitella sairaudeksi. Siihen liittyy silti riski pahentua masennukseksi, johtaa päihdehäiriöihin tai stressiperäisiin somaattisiin sairauksiin. On myös tutkittu, että työuupumus lisää tapaturmien ja työkyvyttömyyden

riskiä. (Ahola & muut, 2018). Schaufeli ja muut (2008) toteavat, kuinka työuupumus on nähty vaikuttavan negatiivisesti työhön sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen. Heidän mukaansa se voi aiheuttaa yritykselle suuriakin kuluja henkilöstön vaihtuvuuden ja toistuvien poissaolojen kautta.

Työturvallisuuslain kahdeksas pykälä kertoo työnantajan yleisestä huolehtimisvelvoitteesta. Tämä sisältää työnantajan velvollisuuden pitää huolta työntekijöidensä turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Työnantaja huomio niin työhön, työolosuhteisiin ja muuhun työympäristöön liittyvät seikat. Myös työntekijän henkilökohtaisiin edellytyksiin liittyvät asiat kuuluvat työnantajan vastuulle. (Finlex, 2002). Sutela ja muut (2019, s. 20) mainitsevat myös, kuinka työuupumukseen reagointi voidaan siis nähdä olevan osana työnantajan yleistä huolehtimisvelvoitetta. He lisäävät, että reagointia ei kuitenkaan aina tapahdu, ja työssä uupuminen voidaan nähdä kasvavana ongelmana ja yritykset vaativat jatkuvasti enemmän heidän työntekijöiltään.

Honkosen (2010, s. 70) mielestä työuupumuksen konsepti voidaan selittää olevan psykologinen syndrooma, joka on kehittynyt liiallisen työkuorman seurauksena. Työntekijä on hänen mukaansa joutunut tilanteeseen, jossa työn vaatimukset ovat suuremmat kuin työn antamat resurssit niiden tekemiseen. McCormack ja Cotter (2013, s. 4) kuvailevat kuinka suuria muutoksia viime vuosikymmenten mukana on yrityksiin tullut. Budjetteja on leikattu rajusti ja henkilöstöä on näin ollen jouduttu vähentämään. Tämä ei kuitenkaan ole tarkoittanut sitä, että työmäärä olisi pienentynyt. Tilanne johtaa siihen, että yksi työntekijä joutuu jatkossa hoitamaan kahden tai jopa kolmen ihmisen työt. Swider ja Zimmerman (2010) lisäävät vielä, kuinka työuupumus vaikuttaa tutkimusten mukaan työn suoritukseen, tekemisen laatuun ja tätä kautta työssä tapahtuvat virheet voivat olla suuri menoerä yritykselle. Näin ollen henkilöstön jatkuva vähentäminen, ei välttämättä pienennä kuluja lainkaan.

Työuupumiseen puuttumisen kiireellisyys ei johdu pelkästään oireyhtymän epämukavista oireista, vaan myös kaikista muista vakavista seurauksista työpaikalla.

Kyse ei ole vain siitä, että työntekijällä on huono päivä ja tämän takia se on hänen henkilökohtainen ongelma. Maslach & Leiterin tutkimukset työuupumuksen synnystä osoittavat, että valtaosa työuupumuksen syntytekijöistä eivät liity työntekijän epäonnistumiseen. Uupuminen kehittyy pikemminkin vasteena työntekijöiden ja heidän työpaikkojensa välisiin ongelmallisiin suhteisiin ja tämän vuoksi työuupumus voidaan nähdä olevan sosiaalinen ja organisatorinen ongelma. (Maslach & Leiter, 2017).

2.2 Työuupumuksen syntyminen ja sen tunnistaminen

Maslach ja Leiter (2017) ovat tunnistaneet kuusi työelämän aluetta, jossa työntekijän ja työn välinen suhde voi aiheuttaa työuupumusta. Näistä ensimmäinen on *työmäärä*. He kuvaavat artikkelissaan, kuinka syvästi työlleen omistautuneet työntekijät kokevat suurta turhautumista, kun he eivät pysty suorittamaan kaikkia työtehtäviä ajoissa. Työuupumus ei välttämättä näy heti työpaikalla, vaikka työuupumus olisi jo vakavalla tasolla. Feldt (2017, s. 70) ottaa kirjassaan esiin, kuinka työntekijän kuormittuessa, hän on valmis käyttämään kaiken energiansa työstä selviytymiseen ja tavoitteissa pysymiseen. Tämä voi näkyä työpäivien pidentymisenä tai taukojen puuttumisena. Kirjassa käy myös ilmi, kuinka työntekijä alkaa karsimaan elämästään niitä asioita, jotka olisivat merkittävänä apuna työstä palautumisessa. Usein työuupumuksen syntymisen merkkejä onkin ystävien näkemisten harventuminen, harrastusten vähentyminen ja vapaa-ajan puute. Myös Maslach & Leiter (2017) toteavat vapaa-ajan vähenemisen olevan suurena riskinä laukaisemassa työuupumusta, sillä se nähdään olevan tärkeää aikaa saada talteen uutta energiaa.

Aikaisemmin Maslach ja muut (2001) totesivat tutkimuksessaan yksi suurimmista työuupumuksen syntymisen vaikuttavista tekijöistä olevan yksinkertaisesti liian suuri työmäärä käytettävässä olevaan aikaan. Maslach ja Leiter (2017) lisäävät myöhemmässä tutkimuksessa työuupumuksen usein synnyttää pitkälle jatkunut työn ja henkilön vapaa-

ajan yhteensopivuuden ongelmat. Alkuperäinen syy on siis työn ylikuormitus, jonka takia työntekijä joutuu kamppailemana pitkään. Tasapainon horjuessa työn vaatimusten ja siihen käytettävän ajan välillä kertoo epäonnistumisesta jo koko organisaation tasolla. Viitala (2021, s. 60-61) mainitsee kirjassaan, kuinka työntekijän työuupumuksen puhkeamisessa, henkilöstöhallinto ja johto ei ole onnistunut henkilöstösuunnittelussa, jossa henkilöstön määrää suhteutetaan työmäärän kohden. Hän lisää vielä, että henkilöstösuunnitteluun kuuluu myös työtehtävien suunnittelu, jossa tavoitteena on, että jokaisen työntekijän työtehtävät ovat hallittavissa ja antavat työntekijällä onnistumisen tunteita.

Toinen Maslachin ja Leiterin (2017) syistä työuupumuksen syntyyn liittyy *kontrolliin*, joka tarkoittaa käytännössä vastuunjakoja työpaikalla. Maslachin ja muiden (2001) aikaisemmassa tutkimuksessa käy jo ilmi, kuinka työuupumuksen sairastumisen riski katsotaan olevan suurempi niillä, jotka eivät juurikaan osallistu päätöksentekoon. Samoin he näkevät itsenäisyyden puutteen korreloivan vahvasti uupumuksen kanssa, vaikka sillä ei olekaan niin suuri vaikutus, kuin päätöksenteolla. Maslach ja Leiter (2017) toteavat kuitenkin ihmisten olevan erilaisia siinä, kuinka paljon he haluavat tukeutua toisiin ja ottaa itse vastuuta. Heidän mielestä tämä täytyisi esimiehen toimesta ottaa huomioon päätöksenteoissa, sillä turhautuminen voi aiheuttaa kyynisyyttä omaa työtä kohtaan, joka taas lisää työuupumuksen syntymisen riskiä.

Työpanoksesta *palkitseminen* määrittelee työelämässä kolmannen alueen työuupumuksen syntymisen riskille Maslachin ja Leiterin (2017) tutkimuksessa. Tutkimuksessa tulee ilmi, kuinka työntekijöiden ajatukset palkitsemisesta vaihtelevat ja tästäkin tulisi keskustella avoimesti esimiehen ja koko tiimin kesken. Maslach ja Leiter tuovat esiin, kuinka toiset voivat haluta aineellisia palkintoja, kun taas toisille voi olla tärkeämpää saada tunnustusta hyvästä työstä. Se, missä määrin organisaatio vastaa työntekijän haluihin tulla nähdyksi, on havaittu olevan yhteydessä työuupumuksen sairastumiseen.

Vuorovaikutussuhteilla on merkitystä ja neljäs Maslachin ja Leiterin (2017) työympäristössä työuupumukseen vaikuttava tekijä on *yhteisö*. Vaikka ihmisillä vaihtelee ajatus siitä, kuinka läheisiä työsuhteet tulisivat olla, kaikki meistä haluaa edes jonkin tasoista sosiaalista kanssakäymistä. Maslach ja muut (2001) tuovat heidän tutkimuksensa tuloksista esiin sosiaalisen tuen puutteen osana työuupumuksen syntymistä. He lisäävät esimiesten tuen puutteen oleva erityisen merkittävää, jopa enemmän kun työkavereiden tuki. Järvinen (2005, s. 125) tuo esille kirjassaan johtajien ja esimiesten vastuun luoda työpaikalle vuorovaikutuksen kulttuuri, jossa jokainen työntekijä voisi tuntea itsensä hyväksi ja ilmapiiri koetaan turvalliseksi. Näin ollen työntekijät uskaltavat kertoa ajoissa, jos he kokevat työmäärän ylittyneen ja stressin lisääntyneen. Järvinen näkee, että työuupumus ei pääse tällöin etenemään niin pitkälle ja työntekijä saa heti tarvittavaa tukea.

Oikeudenmukaisuus sitoo työntekijän organisaatioon ja ilman sitä työntekijää ei sitoudu yritykseen täysin. Epäoikeudenmukaisuuden kokemus uuvuttaa sekä etäännyttää työstä. Se sulkee työntekijöitä oven olemasta täysivaltaisia organisaation jäseniä. Epäoikeudenmukaisuuden kokemusta lisää myös roolien epäselvyydet. Rooliristiriitoja syntyy, kun vaatimukset työssä ovat ristiriidassa työntekijän tietotaidon kanssa. (Maslach ja muut, 2001).

Maslachin ja Leiterin (2017) tutkimuksen viimeinen osa-alue työuupumuksen syntymiseen on arvot, joka syntyy henkilön omien arvojen ja organisaation arvojen yhteensovittamisesta. Jos työntekijä ei usko yrityksen arvoihin, hänelle voi pitkällä tähtäimellä olla hyvin uuvuttavaa työskennellä yritykselle. Nykyään työntekijät suhtautuvat organisatorisiin tehtäviin, visioihin ja arvoihin skeptisesti. Työntekijöillä voi olla erilaisia henkilökohtaisia arvoja esimerkiksi vähittäismyyjä voi olla enemmän kiinnostunut asiakaspalvelun laadusta kuin myyntitavoitteiden saavuttamisesta. Toinen myyjä taas voi arvostaa henkilökohtaisten myyntipalkkioiden maksimointia enemmän kuin vanhojen asiakassuhteiden kehittämistä. Nämä tulisi ottaa jo huomioon rekrytointia tehtäessä. (Schaufeli ja muut, 2008).

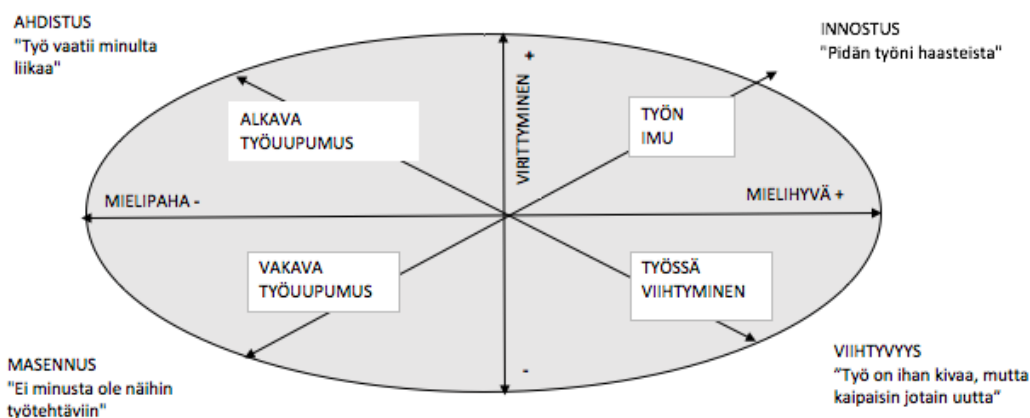
Työntekijöiden luonteenpiirteet voivat myös vaikuttaa työuupumuksen syntymiseen. Swiderin ja Zimmerananin (2010) tutkimuksen perusteella voidaan todeta henkilön korkea neuroottisuus ja alhainen ekstroversio, ovat yhteydessä työuupumukseen. Tutkimuksessa nostetaan esiin, kuinka yrityksissä täytyisi jo rekrytointi vaiheessa tunnistaa mahdollisesta uudesta työntekijästä piirteitä, jotka joko sopivat tai eivät sovi kyseiseen työtehtävään. Asiakaspalvelu tehtävään ei ole työuupumuksen kannalta hyvä palkalta ihmistä, jolla on esimerkiksi alhainen ekstroversio. Työ voi tämän kaltaiselle ihmiselle tuntua liian kuormittavalta pidemmällä tähtäimellä. (Swider & Zimmeranan, 2010). Työntekijällä voi itsellä olla piirteitä, jotka altistavat työuupumukselle. Näitä on esimerkiksi liiallinen vaatimus itseään kohtaan, voimakas velvollisuudentunto sekä aleksitymia, joka voidaan selittää vaikeutena ilmaista omia tunteuksiaan. Työilmapiiri, jossa taukoja laiminlyödään ja työpäivää jatkuvasti venytetään, voi olla myrkyllinen ilmapiiri kyseiselle henkilölle. (Ahola ja muut, 2018). Oikeiden ihmisten palkkaaminen on osana henkilöstösuunnittelua ja äärimmäisen tärkeää näiden tilanteiden välttämiseksi. (Viitala, 2021, s. 61).

Jatkuvat emotionaaliset haasteet työpaikalla voidaan Zapf ja muiden (2001) mukaan nähdä olevan uupumuksen syntymisen taustalla. Työuupumuksen lähde ja edelleen tutkimusten pääkohde on ihmispalveluiden alat. Näissä ammateissa erityisen huolestuttavaa loppuun palamisen kannalta on emotionaaliset haasteet työskennellä hyvin intensiivisesti muiden ihmisten kanssa joko hoitavana osapuolena tai opettajana. Zapf ja muut nostavat esiin henkisen taakan, joka syntyy työssä, jossa joutuu jatkuvasti laittamaan sivuun oma identiteetti ja olla valmis jakamaan oma energia toiselle. He lisäävät, kuinka ihmisläheisillä aloilla vaatimuksena on tukahduttaa tunteita työssä, mutta samalla kuitenkin olemalla empaattinen. Tämä ollaan katsottu aiheuttavan ylimäärästä stressiä työntekijöillä ja voi olla yhtenä tekijänä uupumukseen näillä aloilla.

McCormack ja Cotter (2013, s. 3-4) kuvailevat kirjassaan, kuinka työn vauhti kasvaa kasvamistaan ja työstä kieltäytyminen tuntuu haastavalta, koska sen ei nähdä

kasvattavan tiimihenkeä. Työntekijöiltä odotetaan jatkuvaa yhteydenpitoa niin lomilla, kuin viikonloppuisin. Toistuva sähköpostien tarkistaminen aamuin ja illoin aiheuttaa stressiä, joka pitkittyessään voi aiheuttaa uupumusta. Tällöin työntekijällä ei ole mitään palautumisaikaa ja ilman sitä, työntekijä ei millään pysty antamaan parastaan työssään. (McCormack & Cotter, 2013, s.3-4). Työuupumuksen syntymiseen liittyviin syihin on myös mainittu vähäiset vaikuttamismahdollisuudet, epävarmuus ja ennakoimattomuus. (Ahola ja muut, 2018). Laadun kärsiminen työssä on täydellisyyteen pyrkivälle työntekijälle kova isku ammatilliseen itsetuntoon. (McCormack & Cotter, 2013, s.7).

Työuupumuksen tunnistamisen apuna voi käyttää vitamiinimallia, jossa työtyytyväisyyttä mitataan mielihyvä-mielipaha akseleilla. Mallin on kehittänyt Peter Warr (1999) ja mallia on soveltanut Jari Hakanen (2004, s. 28) hyvinvoinnin ulottuvuuksiksi. Malli on jaettu neljään osaan, jotka ovat työn imu, työssä viihtyminen, alkava työuupumus ja vakava työuupumus. Manka ja Manka (2016, s. 109) kuvaavat kirjassan, kuinka vakavan työuupumuksen alueelle joutuu, kun työtä varten tehdyt uhraukset, kuten taidot ja aika eivät anna enää vastinetta kuten nautintoa, merkitystä tai ammatillista kehitystä. Heidän mukaansa tämän ristiriidan on kuitenkin pitänyt jatkua jo pitkään, että se alkaa ilmetä vakavana työuupumuksena. Hakanen (2004 s. 28) toteaa alkavan työuupumuksen, jossa virittyneisyys on korkealla, mutta mielihyvä matalalla, muistuttavan työholismia. Työholismin Hakanen näkee korreloivan positiivisesti työuupumuksen kanssa. Manka ja Manka (2016, s. 109) kertovat työholismin olevan pakonomaista työntekoa.



Kuvio 2 Hyvinvoinnin ulottuvuudet, vitamiinimalli (Warr, 1999; Hakanen, 2004)

2.3 Työuupumuksen oireet

Maslach kehitti työuupumukselle kolmiulotteisen teorian, joka on yhä käytössä. Yleisimmät oireet voitiin selittää Maslachin kolmiulotteisen mallin mukaan väsymykseen, kyynisyyteen ja ammatillisen itsetunnon laskemiseen. Väsymyksen kokemus on työuupumuksen ydin ja monimutkaisen oireyhtymän ilmeisin esiintymä. Kun ihmiset kuvaavat itseään uupuneeksi, he viittaavat usein väsymyksen tunteeseen. Väsymystilan vahva tunnistaminen on johtanut siihen harhakuvitelmaan, että muut kaksi oireyhtymän puolta olisi satunnaisia. Näin ei kuitenkaan ole. Työuupumuksen konteksti on monimutkainen eikä pelkästään väsymys sitä selitä. Täytyy osata katsoa ilmiöitä laajemmin, jotta osattaisiin määritellä paremmin työuupumuksen syyt ja seuraukset. (Maslach ja muut, 2001).

Kolmiulotteisen teorian näkökulmasta juurikin väsymyksen tunne on yleisimmin raportoitu ja perusteellisimmin analysoitu. Väsymys ja uupunut olotila ovat reaktio siitä, kun ihminen ei pysty enää selviytymään ylikuormituksesta. (Maslach ja muut, 2001). Myös Pietikäinen (2009, s. 16) tuo esiin kirjassaan väsymyksen olevan helpoiten

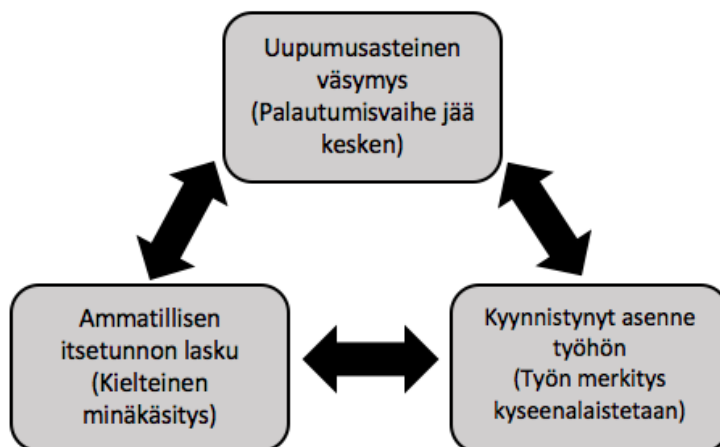
tunnistettava oire, joka työuupumuksessa on niin voimakasta, että se ei hellitä edes nukkumalla. Hän lisää, kuinka uupunut tuntee olonsa jatkuvasti voimattomaksi ja työpäivästä selviytyminen tuntuu hankalalta. Maslachin ja Leiterin (2017) mielestä väsymys on fyysinen ja emotionaalinen reaktio ja usein ensimmäinen merkki siitä, että henkilöllä voi olla ongelmia työssä. Ihmiset tuntevat tällöin olevansa ylikuormittuneita työn vaatimuksista ja heillä on heikentyneet voimavarat. Työntekijä voi kuvailla oloaan tyhjäksi, eikä hänellä ole enää minkäänlaista täydennys – ja palautumislähdettä. Heiltä puuttuu energiaa, jotta jaksaisivat päivästä ja tehtävästä toiseen.

Toinen Maslachin kolmiulotteisen teorian oireista on kyynisyys, joka näkyy henkilön epäilynä oman työnteon arvoa kohtaan ja hänestä voi tuntua, että häntä ei kunnioiteta eikä hän ole organisaatiolle tärkeä. (Maslach & Leiter, 2017). Pietikäinen (2009, s. 17) kertoo kirjassaan, kuinka työn mielekkyys katoaa ja pelkästään työpaikalle lähteminen voi tuntua tuskalliselle. Maslach ja Leiter (2017) kertoo artikkelissaan, kuinka kyynisyys edustaa kolmiulotteisessa teoriassa ihmissuhde elementtiä. Se heijastuu kielteisenä ja kylmänä käytöksenä ja se yleensä kehittyy kuormittavan väsymyksen jälkeisenä reaktiona. McCormack & Cotter (2013, s. 7) toteavat kirjassaan, kuinka kyynisyyttä tuntevat työntekijät eivät ole sitoutuneita työhönsä ja tunnetilat voivat vaihdella vihan, pettymyksen ja välinpitämättömyyden välillä. He jatkavat sanoen, että hyvä hälytysmerkki itse uupuneelle sekä hänen esimiehelleen ja koko tiimille on muuttunut käyttäytyminen. Tämä voi olla apuna työuupumuksen aikaisessa tunnistamisessa. Jos käyttäytyminen on muuttunut töykeäksi, lyhytpinnaiseksi tai muuten vain erikoiseksi, syynä voi olla työuupumus. (McCormack & Cotter (2013, s. 7).

Kyynisyys toimii aluksi itseään suojaavana tunteena irrottautua työstä. Tämä irtautuminen voi johtaa idealismin menettämiseen. Kun ihminen työskentelee liikaa, liian vähällä energialla, hänestä alkaa tulla vetäytyneempi. (Maslach & Leiter, 2017). Ihmisläheisessä työssä etäisyys on välitön reaktio uupumukseen. Uupumuksesta kärsivät ihmiset kehittävät itselleen kyynisen ja välinpitämättömän asenteen ja käyttävät sitä voimanlähteenä jaksamaan päivästä toiseen. On vaikea saada aikaan

minkäänlaisia onnistumisen tunteita, jos kokee olevansa jatkuvasti uupunut ja auttaa ihmisiä, joita kohtaan on toistuvasti välinpitämätön. (Maslach ja muut, 2001).

Kolmas Maslachin kolmiulotteisen mallin oireista on ammatillisen itsetunnon heikentyminen. Tämä korostunut epävarmuus on myös yksi uupumuksen oireista, jossa mieli alkaa tuottaa runsaasti negatiivisia ajatuksia omista taidoista. (Maslach & Leiter, 2017). Pietikäinen (2009) lisää kirjassaan ajatuksen ”Olen surkea”, joka voi uupuneella pyöriä mielessä yhä useammin. Tämä saa aikaan riittämättömyyden tunteita. Ammatillisen itsetunnon lasku edustaa taas työuupumuksen itsearviointi elementtiä. Se viittaa epäpätevyiden tunteeseen. Työntekijä alkaa tuntemaan itsensä tehottomaksi työssään ja kokee tehneensä virheen uravalinnassa. Työntekijä ei tunne enää onnistumisia työssään ja jatkuva epävarmuuden ja vastenmielisyyden tunne itsestä voi johtaa luottamuksen menettämiseen ja jopa masennukseen. (Maslach & Leiter, 2017). Maslachin ja Leiterin tutkimuksista (2017) tulee ilmi, kuinka kynnisyys vie väsymyksen seuraavalle tasolle, jota ammatillisen itsetunnon lasku vielä pahentaa. He toteavat työuupumuksen kokemuksen rakentuvan väsymyksen tuntemuksena, joka käynnistyessään voi johtaa henkilökohtaiseen urakriisiin.



Kuvio 3. Maslachin kolmiulotteinen malli (Maslach, 1996).

Pietikäinen (2009, s. 17) lisää muita henkisiä oireita työuupumuksessa olevan keskittymiskyvyn puute, ahdistuneisuus, masentuneisuus ja muistin heikkeneminen. Hän jatkaa fyysisten oireiden olevan esimerkiksi päänsärkyä, vatsaoireita, unihäiriötä ja sydämen rytmihäiriötä. Feldt (2017, s. 71) jatkaa, kuinka pahimmillaan työuupumus on osana masennusta tai ahdistuneisuushäiriötä. Pietikäinen (2009, s. 17) nostaa esiin ihmisen halun eristäytyä ja tämän takia työuupumuksessa on samanlaisia piirteitä kuin depressiossa. Kehon viestejä on voinut tulla jo pidempään, ja ne koittavat kertoa, että muutos on tarpeellinen. Ihmisillä mieli voi kuitenkin olla reagoimatta näihin viesteihin, niitä vähätellen ja omia voimavaroja korostaen. Pitkittänyt uupumuksen tila saattaa vähentää liikuntaa ja huonontaa ravintotottumuksia. Elämä alkaa muodostua kamppailuksi. (Pietikäinen, 2009, s. 17).

3 Työhyvinvoinnin johtaminen

3.1 Työhyvinvoinnin määritelmä

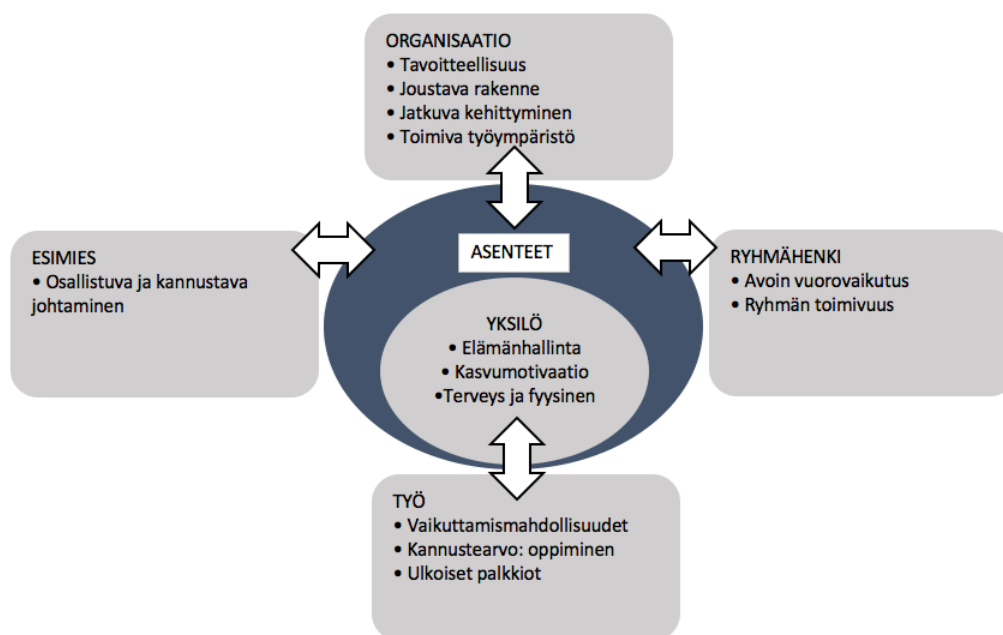
Feldt (2017, s. 80) mukaan työhyvinvointi voidaan selittää olevan työssä jaksamista sekä siellä viihtymistä. Hän jatkaa, että työhyvinvointi viittaa niin työturvallisuuteen, työn ergonomiaan kuin yleiseen ilmapiriin. Työterveyslaitos (2021) kuvaa työhyvinvoinnin olevan paljon muuta, kun riskien minimointia. Työhyvinvointiin heidän mukaan vaikuttaa niin työntekijän kokemus työnsä kontrollista, sen merkityksellisyydestä ja palkitsevuudesta. Myös tasa-arvoinen kohtelu sekä organisaation tuki voidaan yhdistää työhyvinvoinnin määritelmään.

Hyvinvointi on kuin sateenvarjo, johon mahtuu useita ulottuvuuksia ja määritelmiä myös eri tieteenaloilla esimerkiksi sosiologian, lääketieteen tai psykologian kirjallisuuden kautta. (Kowalski & Loretto, 2017). Kovalskin ja Loreton (2017) mukaan organisaation tulisi tämän vuoksi osata määritellä työhyvinvointi omiin arvoihin ja työskentelytapoihin sopivaksi. Työhyvinvoinnin määritelmä tulee ymmärtää kokonaisvaltaisesti ja koko organisaation tulee omaksua nämä käytänteet. Näin HR-käytäntöjä voi myös paremmin suunnitella sekä toteuttaa ja sitä kautta henkilöstön hyvinvointia edistää siihen suuntaan, että kaikilla olisi hyvä olla työpaikalla. Myös Kehusmaan (2011, s. 11) mukaan suurin harhakuva liittyy työhyvinvoinnin käsitteen väärinymmärtämiseen. Jos kokonaisuus tunnettaisiin täysin, silloin organisaation henkilöstöhallinto ja johto tietäisi, kuinka paljon siihen oikeasti tulisi panostaa.

Voorde ja muut (2012) tutkivat henkilöstöhallinnon vaikutusta työhyvinvoinnin toteutumiseen yrityksissä ja tuloksista näkyy, että sen rooli on merkittävän suuri. Jopa 70 prosenttiin henkilöstön työhyvinvointiin vaikuttavista asioista pystyy henkilöstöhallinto omalla toiminnallaan vaikuttamaan. Harvard Medical Schoolin tutkimuksessa todettiin, että ne, joiden hyvinvointitaso työpaikalla on paremmalla

tasolla, ovat myös huomattavasti tuottavampia työtehtävissään. Tutkimusryhmä myös totesi, että työpahoinvointiin liittyvät ongelmat työpaikalla ei ole nopeasti korjattavissa. Organisaatiolla on kannattavampaa tukea työntekijöiden hyvinvointia, kun korjata pahoinvointia. Tähän vaaditaan tarkkoja suunnitelmia työhyvinvoinnin johtamisesta niin lyhyellä kuin pitkällä aikavälillä. (Kowalski & Loretto, 2017).

Työhyvinvointiin kuuluu Kehusmaan (2011, s. 14) mukaan työn mielekkyys, positiivinen työilmapiiri ja ihmisiä arvostava johtamistapa. Kun tässä onnistutaan, hänen mukaansa ainoastaan liikuntasetelit ja virkistyspäivät tuntuvat hyvin vaatimattomalta panostukselta. Otalan ja Ahosen (2003, s. 28) mielestä työhyvinvointi tarkoittaa niin yksilön, kuin koko organisaation vireystilaa. Sen tarkoituksena on kehittää organisaatiota siihen, että jokainen voisi kokea työpaikalla onnistumisen tunteita ja työn iloa. Manka ja Manka (2016, s. 28) ajattelevat, että työhyvinvoinnin yksi tärkeimmistä lähteistä on hallinnan tunne omasta työstä, joka tarkoittaa omiin työtehtäviin ja työtahtiin vaikuttamista.



Kuvio 4. Työhyvinvoinnin tekijät. (Manka ja muut, 2007).

Manka ja muut (2007) tuovat työhyvinvoinnin tekijöiden mallissa esiin, kuinka työhyvinvointi muodostuu monista palasista ja siihen vaikuttaa niin koko organisaatio, kuin esimiestoiminta, ilmapiiri ja työ itsessään. Myös se, miten työntekijä näkee työyhteisönsä, vaikuttaa työhyvinvoinnin kokemiseen. Mankan ja muiden mukaan organisaation johdon rooli on huolehtia, että organisaatiolla on kaikki edellytykset tarjota puitteet työhyvinvoinnille ja seurata sen onnistumista. Esimiehen rooliin kuuluu olla läsnä alaisilleen. Esimies on työntekijöidensä kanssa jatkuvassa vuorovaikutusta ja voi sitä kautta vaikuttaa työntekijöidensä työhyvinvointiin. Itse työntekijän vastuulle jää aito kiinnostus omasta työkyvystä ja hyvän ilmapiirin luominen omalla toiminnalla. (Manka ja muut, 2007).

Otalan ja Ahosen (2003, s. 28) kirjassa käy ilmi, että työhyvinvointia voi olla hankala ymmärtää ja käsitellä, koska se ei ole konkreettinen asia kuten rakennukset ja koneet. Työhyvinvointi voi tarkoittaa toiselle työntekijälle turvallisuutta ja taas toiselle vapautta. Kuitenkin organisaation tasolla täytyy olla jokin prosessi käytössä, joka valvoo ja kehittää työntekijöiden terveyttä ja ilmapiiriä. Ojala ja Ahonen lisäävät, että työntekijät tulisi ottaa mukaan kehittämään työhyvinvoinnin käytäntöjä, jotta siitä tulisi enemmän koko organisaation näköistä. Aura ja Ahonen (2016, s. luku 2.2) tuovat esiin vapaa-ajan merkityksen työhyvinvoinnin kokemisessa. He näkevät, että työhyvinvointi voidaan nähdä hyvänä vain, jos työntekijä itse kokee, että työpaikalla työntekijän vapaa-ajan tarpeita huomioidaan. Parhaassa tapauksessa työ ja vapaa-aika tukevat toisiaan ja henkilö pystyy parhaimpaansa kummassakin osa-alueessa. Tämä vaatii sen, että henkilön energiatasot ovat tasapainossa. (Aura ja Ahonen, 2016, s. luku 2.2).

3.2 Työhyvinvoinnin johtaminen

Henkilöstöhallinnon rooliin kuuluu sekä vapaaehtoiset että lainmääräämät toimet ylläpitää ja edistää työhyvinvointia ja tätä kautta estää työpahoinvointia. Työpahoinvointi voi näkyä sairauspoissaoloina, tapaturmina tai yleisenä

tehottomuutena. Työhyvinvoinnin johtamiseen sisältyy muun muassa tavoitteiden asettamista sekä niiden tuloksien arviointia ja johtamisen kehittämistä. Hyvinvoiva työntekijä on yrityksen näkökulmasta tuottava, joten on äärimmäisen tärkeää antaa työntekijöille turvallinen ja kehittävä ilmapiiri, jossa heidän ei tarvitse kokea työpahoinvointia. (Viitala, 2021, s. 273).

Työ rasittaa henkisesti ja psyykinen jaksaminen on henkilöstöhallinnon huomion kohteena. Kiire ja aikapaineet ovat kasvaneet ja työpaikalla työskennellään jatkuvasti ylikiirroksilla ja paletaan loppuun, kertoo 82 prosenttia Evan arvo- ja asennetutkimukseen vastanneista. Tämä on myös EU:n tasolla huolettavissa luvuissa, sillä 60 prosenttia vastanneista kokee olevansa jatkuvassa kiireessä työpaikalla. Tätä kiirettä aiheuttaa henkilökunnan vähäisyys ja viime vuosina onkin noin puolet palkansaajista raportoinut, että omalla työpaikalla työntekijöitä on vähemmän kuin itse työtä. (Manka & Manka, 2016, s. 28).

Manka ja Manka (2016, s. 80) muistuttavat, että työhyvinvointi vaatii systemaattista johtamista, eikä se synny organisaatiossa itsestään. Työhyvinvoinnin johtamista varten tulee olla hyvin johdetut strategiset tavoitteet, niihin tarvittavat resurssit ja tämän onnistumista seurataan ja arvioidaan säännöllisesti. Kehusmaa (2011, s. 225) toteaa työhyvinvoinnin perustan olevan organisaation laadukas strategiatyö, jonka tarkoituksena sitouttaa henkilöstöä ja antaa merkityksen arkipäivän tekemiseen. Selkeä työhyvinvoinnin johtamisen strategia auttaa koko organisaatiota keskittymään olennaisiin asioihin.

Kowalski ja Loretto (2017) arvioivat artikkelissaan, kuinka työhyvinvoinnissa on suuria aukkoja työpaikalla liittyen siihen, miten työhyvinvoinnin johtaminen vaihtelee eri yksilöiden, osastojen ja maiden välillä. Tämän vuoksi HR-osaston on äärimmäisen tärkeää tuntea oma henkilöstönsä ja löytää käytännöt, jotka tukevat jokaisen tarpeita. Otalan ja Ahosen (2003, s. 232) mielestä oikeiden käytäntöjen löytämisen jälkeen tulee löytää keinot niiden onnistumisen seuraamiseen. Työhyvinvointia mitataan

tarkastelemalla sairauspoissaoloja, työtapaturmatilastoja, vaihtuvuutta ja tyytyväisyyskyselyiden kautta. Pelkästään tiedon kerääminen ei riitä, vaan tietoa tulee analysoida ja tuloksia kehittää. Sisältöä tärkeämpää onkin jatkuva seuraaminen. (Ojala & Ahonen, 2003, s. 232).

Manka ja Manka (2016, s. 92) kertovat, kuinka työntajalla tulisi olla työsuojelun toimintaohjelma, josta käy ilmi työpaikan kehitystarpeet ja työympäristön toimivuus. Työturvallisuusvastuulain mukaan työn suunnittelussa tulee ottaa huomioon fyysiset ja henkiset vaatimukset, jotta työntekijälle ei ole terveydelle aiheutuvaa haittaa ja hän voi kokea olonsa työpaikalla turvalliseksi. Työn suunnittelu säännöksen tarkoituksena on suunnitella työ niin, että haitallinen fyysinen ja henkinen kuormitus estetään. Kuormitus voi johtua myös henkisestä alikuormituksesta, joka tulee ottaa huomioon. Haitallista henkisen tason kuormitusta voi esimerkiksi olla kohtuuton aikapaine työssä tai runsas työajalla tapahtuva matkustaminen. (Finlex, 2002). Viitala (2021, s. 172) lisää, että järkevät työtehtävien kokonaisuudet ja tavoitteiden tehokas saavuttaminen ovat merkinä siitä, että työtehtävien suunnittelussa ollaan onnistuttu.

Henkilöstöasiantuntijoiden rooliin kuuluu edistää esimiesten toimintaa ja huolehtia esimiesten johtamistaitojen kehittymisestä. Koko henkilöstöhallinnon vastuulla on varmistaa, että työntekijöillä on osaava esimies, jolla on valmiuksia auttaa, tukea ja kehittää jokaista alaistaan. (Joki, 2018, s. 178). Aura ja Ahonen (2016, luku 2.2) tuovat esiin kirjassaan, kuinka työhyvinvoinnin tukemisessa esimiehellä on merkittävä rooli, sillä hän on mukana päivittäisessä johtamisessa. Esimiehen vastuulla työhyvinvoinnin johtamisen näkökulmasta on valvoa työn kuormittavuutta, torjua työpaikkakiusaamista, edistää työuran suunnittelua ja puuttua mahdollisiin ongelmatilanteisiin. Nämä kaikki ovat myös apuna työntekijän työuupumuksen ennaltaehkäisemisessä. Joki (2018, s. 179) painottaa vielä esimiesten ja henkilöstöhallinnon välistä yhteistyötä epäkohtiin puuttumisessa, jotta tiimien hyvinvointi ei ole pelkästään yhden ihmisen vastuulla.

Huono ilmapiiri työpaikalla vaikuttaa organisaation yhteisen osaamisen jakamiseen ja uuden luomiseen. Aktiivista vuorovaikutusta ja yhteistyötä tulisi tukea myös fyysisesti. Siihen tulisi luoda yhteisiä tiloja, jotka houkuttelevat ihmisiä yhteen. Samalla tulisi luoda myös kulttuuri, jossa kiireinen työtahti ei ota valtaa eikä taukopaikalle hakeutuvia leimata laiskoiksi. Työn imussa työntekijä voi saada paljon uutta työlleen juurikin vuorovaikutustilanteissa muiden kanssa. (Ojala & Ahonen, 2003, s. 94). Viitalan mukaan (2021, s. 277) huono ilmapiiri on usein seurausta heikosta johtamisesta. Hän näkee tärkeimpinä hyvän ilmapiirin kehittämisen keinoina olevan sisäinen viestintä, tiivis lähijohtaminen ja henkilöstön osallistamisen käytännöt.

Tekemätön työn kustannus vuonna 2019 oli yrityksissä keskiarvoltaan 6,13 % palkkasummasta tai 2558€ henkilötyövuotta kohden. Suomen yksityissektorilla tekemätön työ saa aikaan 3,6 miljardin euron kustannukset. (Terveystalo, 2019). Tästä syystä työpahoinvoinnin ja siitä johtuvien pitkittyneiden sairauslomien ehkäisy on äärimmäisen tärkeää. Se on työnantajan velvollisuus sekä isojen menojen minimointia. Työhyvinvoinnin edistämisen keinoja on lukuisia, mutta työuupumuksen näkökulmasta nostetaan esille kolme työkalua, jotka ovat yhteydessä työuupumuksen aikaiseen tunnistamiseen ja sitä kautta sen torjumiseen. Esittelen seuraavaksi kyseiset työkalut.

3.3 Henkilöstöhallinnon työkalut työhyvinvoinnin johtamisessa

3.3.1 Ilmapiirin mittaaminen ja sen seuraaminen

Suomalaisen Työn Liiton tekemästä Made by Finland -tutkimuksesta selviää, että 52 prosenttia vastaajista on sitä mieltä, että työilmapiiri on työhyvinvoinnin tärkeimpiä tekijöitä. Tuottava työntekijä on tyytyväinen työntekijä. (Suomalaisen työn liitto, 2017). Dinibutun ja muiden (2020) tutkimuksen tuloksista näkyy, kuinka organisaation ilmapiiri muodostuu työntekijöiden yksilöllisistä piirteistä sekä organisaation ja sen ympäristöön

liittyvistä ominaisuuksista, jotka vaikuttavat yksilöiden käyttäytymiseen. He kertovat, kuinka työuupumuksella ja työilmapiirillä on jo monien aikaisempien tutkimusten mukaan nähty olevan vahvaa korrelointia, jonka vuoksi ilmapiirin mittaaminen ja sen seuraaminen on tärkeä työkalu torjumaan työuupumusta.

Hayatin ja Afsharin (2010) tutkimuksen mukaan työpaikkakiusaaminen ja huono ilmapiiri ei pelkästään johda organisaatiossa alhaisempaan työtyytyväisyyteen vaan myös lisää riskiä sairastua työuupumukseen. Organisaation tuki auttaa loppuun palaneita työntekijöitä eheyttämään voimavaransa nopeammin. Työpaikkakiusaaminen aiheuttaa niin psyykkistä kärsimystä, että emotionaalista uupumista. Kiusattu henkilöstö on alttiimpi työuupumukselle, sekä alhaisemmalle työtyytyväisyydelle ja sitä kautta vaihtuvuudelle. Työntekijöiden hyvinvoinnin parantamiseksi henkilöstöhallinto täytyy kehittää turvallinen työympäristö kiusaamisen estämiseksi. Tähän tarvitaan koko henkilöstöä, mutta henkilöstöhallinnon tehtävänä on mitata työtyytyväisyyttä ja sen jälkeen tehdä tarvittavia muutoksia ja tiedottaa koko henkilöstöä. (Hayatin ja Afsharin, 2010).

Haytin ja Afsfarin (2010) mielestä uupumisen taustalla on usein tilanne, jossa työntekijät eivät saa tarvittavaa tukea organisaatiolta. Jos työntekijä täytyy löytää itse tarvittavat resurssit selviytyäkseen turvattomassa ilmapiirissä, hänen resurssit jaksaa itse työssä vähenevät. Viitalan (2021, s. 274) kirjassa työuupumus nähdään olevan seurausta työympäristön ja yksilön välisestä vuorovaikutuksesta ja yhteyksiä loppuun palamiseen tulee myös etsiä työpaikan sosiaalisesta ympäristöstä, eikä pelkästään yksilön persoonallisuuspiirteistä tai työmäärästä.

Huono ilmapiiri voi saada alkunsa tilanteissa, jossa työntekijä ei koe olevansa arvostettu ja hän joutuu tekemään liikaa töitä rajallisella aikarajalla. Työntekijän tiimi ei huomio häntä tai häntä altistetaan jatkuvasti aggressiolle. Kun työntekijä uupuu hän kehittää käyttäytymisreaktioita selviytyäkseen ja nämä johtavat hyvinvoinnin heikkenemiseen. Työntekijät, jotka kokevat, että organisaatio välittää heidän hyvinvoinnistaan ja

kehittävät rakenteita, jotka lisäävät hyvinvointia työpaikalla, voivat paremmin. (Hayat & Afshari, 2020). Jo sillä, että työilmapiirin tuloksia käydään läpi koko organisaation kesken ja ollaan läpinäkyviä mahdollisesta pahoinvoinnista, antaa työntekijöille tunteen välittämisestä. (Viitala, 2021, s. 274)

Manka & Manka (2016, s. 145) toteavat, että useilla työpaikoilla tehdään ilmapiirikyselyitä, joita ei kuitenkaan työntekijät aina pidä hyödyllisinä. Työilmapiirikysely ei saa olla pelkästään toimintakertomuksen pakollinen osa, jossa halutaan näyttää ulkopuolelle positiivista kuvaa. Se täytyy perustua haluun tietää, miten henkilöstö voi ja sitä kautta tietää, mitä voidaan parantaa. Työhyvinvointikyselyiden tulisi olla ketteriä, pakottaa vastuunottoon ja hyödyntää kehittämisen perustana. Viitalan (2021, s. 294) mukaan mittareiden tarkoituksena on hälyttää ajoissa tarvittaviin toimenpiteisiin. Organisaatio tulisi löytää yhdessä henkilöstöhallinnon, esimiesten ja työntekijöiden kanssa toimivat kyselymallit, jotka kaikki kokevat tarpeelliseksi. Näin ollen niihin jaksetaan vastata huolella, kun tiedetään, että asioihin tartutaan.

3.3.2 Työn tuunaaminen

Manka ja Manka (2016, s. 112) mukaan työuupumuksen torjumiseen voi käyttää apuna työn tuunaamista, jossa työtä muotoillaan kiinnostavammaksi ja palkitsevammaksi. He lisäävät, että tarkoituksena olisi saada työtehtävistä yhteensopivia henkilön voimavarojen, tavoitteiden ja intohimojen kanssa. Näin saataisiin työstä mielekkäämpää ja merkityksellisempää. Demerout (2014) toteaa artikkelissaan työn tuunaamiseen olevan prosessi, jossa työntekijä, yhdessä esimiehensä kanssa, koittaa löytää uusia ratkaisuja selvittää työstä aikaisempaa paremmin.

Työtehtävien tarkastelulla on positiivin yhteys tehokkuuteen. Perinteiden takia työntekijä voi tehdä paljon epäolennaista työtä, jotka voitaisiin hoitaa nopeamminkin. Työn tuunauksesta on hyötyä niin työntekijälle, kuin työantajalle. Työn tuunaaminen

yksilön omasta aloitteesta on yhteydessä kokemukseen työn imusta. On epätodennäköisempää väsyä työssä tai kokea työuupumusta, jos työstä on saatu tehtyä innostavaa ja positiivisella tavalla haastavaa. Vaikka kaikkia työtehtäviä ei voisikaan muuttaa, kuitenkin työn tekemisen tapoihin voidaan jossain määrin vaikuttaa. (Manka & Manka, 2016, s. 112).

Yksi tapa työn tuunaamiseen on työn vaatimusten lisääminen, joka voi tapahtua esimerkiksi erilaisiin projekteihin osallistumalla tai yksinkertaisesti työtehtäviä lisäämällä. Tämä sopii henkilölle, joka kokee, että työtehtävissään kykynsä ei tule tarpeeksi esille. Vaihtoehtoinen tapa muokata omaa työtä on vähentää työtehtäviä, jos työntekijä kokee voimavarojensa vähentyneen. Tämä tapahtuu esimerkiksi delegoimalla työtehtäviä muille tiimiläisille tai vähentämällä jatkuvaa vuorovaikutusta työpaikalla. Esimerkiksi tällöin henkilön ei tarvitsi osallistua kaikkiin kokouksiin. (Tims & Bakker, 2010).

Aikaisemmin ajateltiin, että työn muotoilu tapahtuu ylhäältä alas tarkoittaen, että organisaatio kehittää työpaikkoja ja sen jälkeen valitsee siihen oikeat työntekijät. Työn muotoilu olisi tällöin enemmän prosessi, jossa esimies päättää työtehtävien ja roolien muutoksista. (Tims & Bakker, 2010). Nykyään työn tuunaaminen on kuitenkin muuttunut. Demeroutin (2014) mukaan aloitteet työn tuunaamiseen olisi hyvä lähteä työntekijältä itseltään ja näin ollen työn muotoilu olisi tehokkaampaa kuin organisaation aloitteesta tapahtuva. Työntekijä itse tietää oman työn vahvuudet ja heikkoudet parhaiten ja sitä kautta pystyy paremmin kehittämään työtä enemmän itselleen sopivaksi. Nykyajan työ on monimutkaista ja jatkuvasti muuttuvaa, joten työn tuunaamista työntekijän tarpeisiin tarvitaan enemmän.

3.3.3 Varhaisen tuen malli

Varhaisen tuen mallissa tavoitteena on puuttua tarpeeksi aikaisessa vaiheessa häiriötekijöihin tai poissaoloihin, jotka voivat vaikuttaa kyseisen työntekijän työkyvyn heikkenemiseen. Tässä on tarkoituksena pitää työntekijät työkykyisinä mahdollisimman pitkään ja tämä vaatii kaikilta aktiivisia toimia. (Alahautala & Huhta, 2018, s. 151). Kyseinen malli tuli käyttöön vuonna 2011 ja sillä haluttiin tuoda apua pitkittyviin työkyvyttömyyksiin. (Viitala, 2021, s. 280). Toimenpiteet mallissa sovitaan ja toteutetaan yhteistyössä jokaisen osapuolen kanssa. Varhaisen tuen malli toimii puheeksi ottamisen apukeinona ja tuo luontevan tilaisuuden keskustella avoimesti työntekijän työkyvystä ja tilanteista, jotka saattavat vaikuttaa siihen negatiivisesti. Joskus ainoastaan keskusteleminen riittää siihen, että työntekijä tuntee taas olonsa paremmaksi työympäristössä. Toisinaan se taas vaatii toimenpiteitä ja seurantaa. (Alahautala & Huhta, 2018, s. 152).

Varhaisen tuen keskusteluun voi olla tarvetta, jos esimies tai kollega on huolestunut työntekijän tilanteesta. Työntekijä voi olla tällöin vetäytynyt, hajamielinen tai välinpitämätön. Työnsuoritukset ovat voineet heikentyä ja hänellä voi esiintyä motivaation puutetta. Myös toistuvat myöhästelyt ja sairauspoissaolot voivat olla syynä varhaisen tuen keskustelulle. (Työterveyslaitos, 2021). Varhaisen tuen toimintamallissa voi olla varhaisen tuen lisäksi tehostettu tuki ja työhön paluu tuki. Näin ollen saadaan kaikki tarvittava apu siihen, että työntekijä saa tehostettua tukea jokaisessa tilanteessa ja työntekijällä on paremmat todennäköisyydet päästä työelämään taas kiinni. (Tehy, 2021).

Työkyvyn varhaisen tuen malli täytyy olla hyvin hallinnassa henkilöstöhallinnossa, jotta sen käyttöönotto on helppoa ja itse seuranta toimivaa. Mallissa kuvataan, milloin ja miten työkykyasia otetaan esille ja mitkä roolit eri osapuolilla on. Täytyy myös miettiä, miten esimiehet on koulutettu toimimaan varhaisen tuen mallissa. Myös mallia pitää

jatkuvasti seurata ja arvioida, kuinka hyvin se auttaa torjumaan pidempiä sairauspoissaoloja ja tukemaan työntekijän hyvinvointia työpaikalla. (Tehy, 2021).

4 Tutkimuksen menetelmät

4.1 Tutkimusotteena laadullinen tutkimus

Toteutan tutkimuksen kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, sillä näin saan aiheeseen syvällisemmän lähestymistavan. Puusa ja Juuti (2020, s. 10) kuvailevat laadullisen tutkimuksen sopivan hyvin tutkimuksiin, jossa pyritään saamaan yksityiskohtaista ja rikasta tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Heidän mukaan keskeisin ominaispiirre kvalitatiivisessa tutkimuksessa on subjektiivisten kokemusten ja näkemysten tarkastelu, tutkimuskohteen luonnollisissa olosuhteissa. Hirsjärvi ja muut (1997, s. 181) toteavat, että laadullisessa tutkimuksessa päämääränä on saada näkyviin se, mikä ilmiössä on keskeisintä ja mikä toistuu usein käsiteltäessä ilmiötä yleisimmällä tasolla.

Puusan ja Juutin (2020, s. 15) mukaan laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää tutkijan ja tutkittavan vuorovaikutus. Hirsjärven ja muiden (1997, s. 164) kirjassa todetaankin, että kvalitatiivisen tutkimuksen aineisto kerätään luonnollisissa ja aidoissa tilanteissa, jossa tutkijan tulee rohkeasti luottaa omiin havaintoihinsa. Heidän mukaan perusteena laadulliselle tutkimukselle on todellisen elämän luonnehtiminen ja tarkoituksena on tutkia kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Hirsjärvi ja muut lisäävät, että useasti tarkoituksena on hyödyntää induktiivista analyysia ja sitä kautta paljastaa odottamattomia asioita tutkittavasta ilmiöstä. Tämän vuoksi laadullisessa tutkimuksessa ei testata hypoteesia vaan yksityiskohtaisesti tarkastellaan ilmiötä. Puusa ja Juuti (2020, s. 15) täydentävät vielä kirjassaan kertoen laadullisessa tutkimuksessa suositaan ihmistä tiedonkeruun lähteenä.

Augustinuksen ajatukset sopivat hyvin laadulliseen tutkimukseen, sillä hänen sanoin puhetta ei voi käsitellä vain tarkastamalla sen ulkoista muotoa, vaan täytyy ymmärtää, mitä sanojen takana on. Yksilön kokemus on ymmärtämisen lähtökohtana. (Puusa &

Juuti, 2020, luku 4). Tämä näkyy työuupumusta tutkittaessa, joka on kokemuksena subjektiivinen ja ymmärtämiseen liittyy vahvasti erilaisten kokemusten ja tunnetilojen käsittäminen. Puusan ja Juutin (2020, luku 4) kirjassa kerrotaan, kuinka tämä ymmärtäminen edellyttää eläytymistä ja tulkinnan tarve nousee avainasemaan.

Tavoitteena laadullisessa tutkimuksessa voi olla joko uuden tiedon hankinta, ilmiön kuvaaminen tai ymmärryksen syventäminen. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s.20). Tässä tutkimuksessa halutaan syventää ymmärtämistä työuupumuksen syntymiseen sekä hankitaan uutta tietoa sen yhteydestä työhyvinvointiin. Laadullisen tutkimuksen yksi olennaisimmista piirteistä on syventyä todellisuuden ja siitä saatavan tiedon subjektiiviseen ytimeen. On myös luonnollista keskittyä tutkimuskohteeseen sen luonnollisissa olosuhteissa. Kvalitatiivinen tutkimus syventyy käsittelemään yksittäisiä tapauksia ja tutkimuksen keskiössä on osallistuvan ihmisen näkökulma ja tutkijan vuorovaikutus tämän havainnon kanssa. (Puusa & Juuti, 2020 s. 11).

Teorian merkitys laadullisessa tutkimuksessa on suuri, jonka vuoksi se on välttämätön. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 22). Tämän vuoksi edellä oleva teoreettinen kirjallisuuskatsaus avaa enemmän tietoa tutkittavasta asiasta. Hirsjärvi ja muut (1997, s. 164) kuvailevat tutkimussuunnitelman hahmottuvan tutkimuksen edistyessä ja tutkittavat tapaukset tulee käsitellä ainutlaatuisina ja aineisto siitä tulisi esittää sen mukaisesti.

4.2 Aineistonkeruu

Hirsjärvi ja muut (1997, s. 205) kertovat kirjassaan, että laadullisessa tutkimuksessa suositaan metodeja, jossa tutkittavien ääni ja näkökulmat pääsevät esille. Tämä vuoksi aineisto hankitaan tavanomaisesti yksilö- tai ryhmähaastatteluista, dokumenttiaineistoista tai erilaisista havainnoinneista. (Puusa & Juuti, 2020, s. 83). Tämän tutkimuksen aineisto kerätään haastatteluiden avulla, sillä ihmisten kokemusten

kautta päästään syvemmin ilmiöön kiinni. Haastattelun etuna on sen mukautuvuus, sillä haastateltaessa kysymyksiä voi toistaa ja selventää, jolloin tutkimuksen tulokset ovat luotettavampia. Haasteena haastattelussa on saada haastateltavat keskustelemaan mahdollisimman avoimesti kokemuksistaan ja ajatuksistaan. (Puusa & Juuti, 2020, s. 82).

Tämän tutkimuksen osalta päädyttiin puolistrukturoituun haastatteluun, sillä sen joustavuus sopii tutkittavaan ilmiöön. Aihe on hyvin henkilökohtainen ja mahdollisesti haastateltavalle hankala, joten on hyvä, että lisäkysymyksiä voi esittää tarvittaessa. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat tehty etukäteen, mutta haastatteliija voi muunnella niiden sanamuotoa haastattelun aikana. Vastausvaihtoehtoja ei ole, joten haastateltavat voivat kertoa omin sanoin vastauksia. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 47). Puolistrukturoitu haastattelu voidaan nähdä vapaampana kuin esimerkiksi täysin strukturoitu haastattelu, jossa kysymysten järjestys on vakioitu. Puolistrukturoidun haastattelun ansiosta voidaan saada vastauksia sellaisiin asioihin, joita haastateltava ei ole ymmärtänyt kysyä ja taas haastateltava näkee tärkeänä ilmiön ymmärtämisen takia. (Puusa & Juuti, 2020, s. 82). Tätä menetelmää käyttäessä usein jokin haastatteluun liittyvä näkökulma on päätetty, mutta ei kuitenkaan kaikkia. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 47).

Haastattelu on menetelmä, jonka tutkimuksen eri osapuolet usein mieltävät mukavaksi. Siihen voi vaikuttaa se, että ihmiset usein tietävät suurin piirtein, mikä heitä odottaa. On myös luonnollista keskustella ihmisten kanssa, kun halutaan kerätä tietoa ja ymmärtää paremmin tietyn ilmiön syitä ja seurauksia. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 11.). Haastatteluita pääasiassa tehdään niin kauan, kun uutta hyödyllistä tietoa tulee tutkimusongelman kannalta. Jos samat seikat alkavat toistua, aineisto alkaa olemaan valmis. Tätä kutsutaan saturaatioksi, joka kuvaa tilannetta, jossa on tietty määrä aineistoa, joka tuo ilmi teoreettisesti keskeisen tuloksen. (Hirsjärvi & muut, 1997, s. 206).

Haastattelun etuna verrattuna muihin tiedonkeruumenetelmiin on sen joustavuus säädellä aineiston keruuta tilanteen vaatimalla tavalla ja siinä saadaan ainutkertainen

tilaisuus olla tiiviissä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Haastateltava pystyy myös kertomaan itsestään ja ilmiöstä laajemmin, mitä tutkija kykenee ennakoimaan. (Hirsjärvi & muut, 1997 s. 205). Haastattelun etuna voidaan nähdä Hirsjärven ja Hurmeen mukaan (2008, s. 35) sen mahdollisuus suunnata tiedonhankintaa itse tilanteessa ja vastausten taustalla olevat syyt tulevat herkemmin esiin. Heidän mukaansa haastattelun haastavuutena voidaan nähdä olevan haastattelijan asema. Tilanne on hänen suunnittelema, joten hän joutuu usein rohkaisemaan haastateltavaa ja pitämään keskustelua yllä.

Haastattelun luotettavuuteen vaikuttaa haastattelijan kokemus haastattelutilanteesta. Tilanne voidaan kokea uhkaavana tai pelottavana, jolloin vastaukset saattavat häiriintyä. Myös haastatteluissa ihmisillä on taipumus antaa vastauksia, jotka voidaan nähdä olevan sosiaalisesti oikeutettavia. He vastaavat niin, kun he itse haluaisivat asian olevan. Haastattelu on myös aikaa vievää, sillä valmistautumiseen menee paljon aikaa sekä haastatteluissa tulee esille epärelevanttia tietoa, jotka eivät osu tutkimusaiheeseen. (Hirsjärvi & muut, 1997 s. 206-207).

Laadukkuuteen voi myös vaikuttaa itse esimerkiksi laatimalla hyvän haastattelurungon, miettimällä valmiiksi teemoja, joita olisi hyvä syventää ja muotoilla valmiiksi vaihtoehtoisia lisäkysymyksiä. Laatua nähdään myös parantavan haastattelupäiväkirjan pito, johon voi laittaa ylös asioita, jotka ovat olleet joko erityisen hyviä ja merkittäviä tutkimukselle tai asioita, jotka on tuonut haasteita haastateltavalle. Haastattelut olisi myös hyvä litteroida niin pian, kuin mahdollista. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 184-185). Haastatteluiden aikana pidin itse tutkimuspäiväkirjaa ja haastattelut pyrin litteroimaan aina heti seuraavana päivänä, jotta haastattelu oli myös omassa mielessä kirkkana.

Aineisto on kerätty Uupuneet Ry:n kautta, joka on yhdistys työuupumusta kokeville tai siitä selviytyneille. Heidän tarkoituksena on tarjota vertaustukea työuupumuksen ennaltaehkäisyyn ja siitä toipumiseen. Yhdistys julkaisi heidän Instagram profiilissa julkaisun, jossa kerrottiin tutkimuksestani ja haastatteluun osallistumisesta. Heidän

kautta tutkimuksesta kiinnostuneita osallistujia tuli 12 henkilöä ja niistä seitsemän kanssa toteutettiin haastattelut. Haastattelut suoritettiin Zoom-sovelluksen avulla ja niiden kesto vaihteli 22 minuutista 55 minuuttiin. Haastattelut olivat keskimäärin 38 minuuttia. Haastateltavien kohderyhmä rajattiin pelkästään työuupumukseen sairastumisen perusteella, eikä esimerkiksi sukupuolella tai iällä ollut merkitystä. Tarkoituksena on keskittyä työuupumuksen kokemukseen ilmiönä ja miten siihen on työympäristössä osattu tarttua.

Tutkimuksen tuloksien analyysissä olen muuttanut haastateltavien nimet. Voidaan huomata, että jokainen haastateltava oli työuupumuksen takia joutunut jäämään sairauslomalle. Sakarin sairausloma tapahtui hänen irtisanoutumisen jälkeen, joten kestoa ei ole arvioitu. Voidaan myös huomata, että jokaisella työuupumus on ollut toistuvaa ja sairauslomia on useita. Parantumisprosessi ei ole onnistunut, sillä henkilö on palannut samaan tilanteeseen, jossa ongelma on alunperin päässyt muodostumaan.

Nimet muutettu	Toimiala	Työnimike	Sairausloman pituus
Viivi	IT-ala	Projektipäällikkö	2 vko 1 kk 5 vko
Anna	Järjestöala	Kehitysjohtaja	2kk 2 vko 2 vko
Leena	Kaupan ala	Myyjä	3 kk 3 kk
Sakari	Mainosala	Pääsuunnittelija	Irtisanoutui työstään
Milla	Ohjelmistoala	Tuotepäällikkö	6 vko 6 vko
Linnea	Sosiaaliala	Sosiaalityöntekijä	2 vko 1,5 kk
Moona	Henkilöstöala	Henkilöstöpäällikkö	2 vko 10 kk

Kuvio 5. Haastateltavien luokittelu

Haastattelurunko syntyi kahden pääkysymyksen kautta. Ensimmäinen liittyy työuupumuksen luonteeseen ja sen syntymiseen vaikuttaviin tekijöihin ja toinen henkilöstöhallinnon toiminnasta johdettuun työhyvinvointiin ja sen näkymiseen

organisaatiossa. Haastattelun alussa kaikille esitettiin kysymys liittyen haastateltavien taustoihin, jotta saataisiin parempi kuva henkilön työtilanteesta ja vastuualueista. Tämän jälkeen siirryttiin tarkastelemaan työuupumuksen kokemusta, merkittävimpiä oireita ja tilanteita, jotka johtivat sairastumiseen. Työuupumuksen luonteen tarkastelun jälkeen keskusteltiin enemmän henkilöstöhallinnon roolista organisaatiossa, kysyen työhyvinvoinnin malleista ja miten työuupumukseen suhtauduttiin organisaation puolesta.

Haastattelun aikana pyrin aitoon kuunteluun, mutta samalla myös keskustelun omaiseen tunnelmaan. Välillä esitin tarkentavia kysymyksiä haastattelurungon ulkopuolelta, jotta sain laajemmat vastaukset kaikkiin tutkittaviin asioihin. Kaikilta haastateltavilta kysyin haastattelun päätteeksi, onko heillä jotain lisättävää, mitä en ollut itse ymmärtänyt kysyä ja he olisivat nähneet sen merkittävänä asiana. Haastattelurunko löytyy liitteistä.

4.4 Aineiston analyysi

Aineiston analyysin tarkoituksena on tarkastella syitä työuupumuksen syntymisen taustalla ja miten henkilöstöhallinnon toiminta on vaikuttanut tähän positiivisesti tai negatiivisesti. Analyysissä on tärkeää saada myös tietoa työuupumuksen luonteesta ja tuntemuksista, joita sairaudessa esiintyy. Vaikka työuupumuksen luonteesta on paljon aikaisempaa tutkimustietoa, työelämän muuttuessa myös työuupumuksen ominaisuudet uskotaan muuttuvan. Aineisto on kokonaan litteroitu eli se on nauhoitettu, jonka jälkeen kirjoitettu auki sana sanalta.

Sisällön analyysiin kuuluvaa teemoittelua käytän apuna aineiston analysoinnissa. Teemoitteluun kuuluu nostaa esiin aineiston analyysivaiheessa piirteitä, jotka nousevat usein esiin haastateltavilta. Nämä teemat pohjautuvat kuitenkin vain tulkintoihin, jota haastatteluista voi päätellä. On yleensä erittäin epätodennäköistä, että haastateltavat

kuvailisivat jotain asiaa täysin samalla tavalla. Tutkija voi kuitenkin merkitä ne samaan luokkaan. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 173)

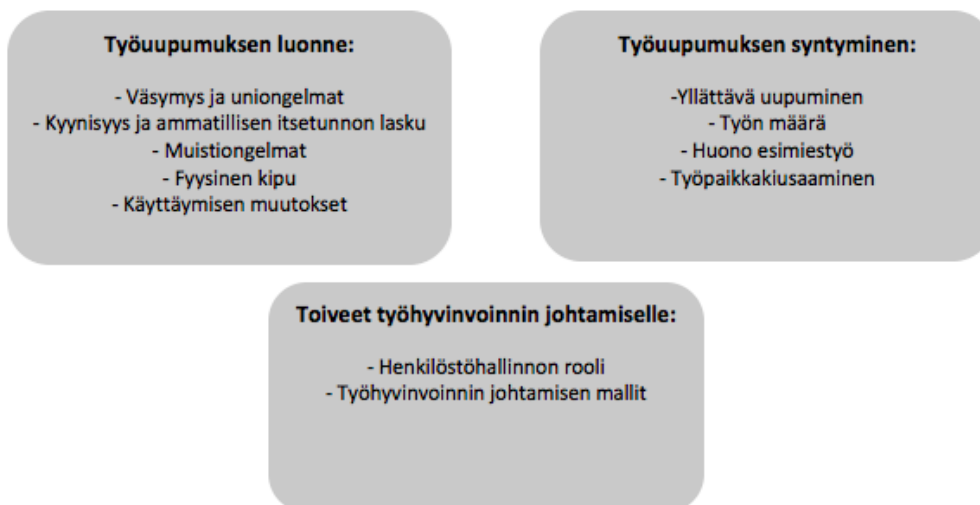
5 Tutkimustulokset

Työuupumuksen luonnetta ja sen syntymistä on tutkittu jonkin verran ja usein työuupumusta kuvaillessa suurimmaksi tekijäksi nousee väsymyksen kokemus, vaikka todellisuudessa sairauteen kuuluu monia muitakin piirteitä. Uupumus-sanaa käytetään tämän vuoksi väärissä tilanteissa, eikä ymmärretä, että työuupumuksen voittamiseen tarvitaan monia muutoksia työpaikalla ja uupuneelle usein myös sairauslomaa sekä ammattiapua. Työuupumusta ei voida ennaltaehkäistä organisaatioissa, jos ilmiön ydintä ei tunneta täysin. Työuupumukseen liittyy paljon harhakuvia ja moni haastateltavista kokee sairastumisen myöntämisen vaikeaksi, sillä asiaan liittyy valtavasti häpeää ja oireita on vaikea yhdistää uupumukseen.

”Ihan kun mä oisin ollut joku hylkiö, kun en jaksaa olla töissä ja muut ajatteli miksi sä oot tommonen.” Leena

”Liian moni ihminen jää vähän yksin sen kaa, että ajattelee, että onko miussa jotain vikaa, olenko minä laiska työntekijä, eikä tajua, että nykyään se on tosi yleistä yhteiskunnassa, se uupuminen.” Linnea

Se, millä keinoilla organisaatiot voisivat työuupumuksen syntymiseen vaikuttaa, on tutkittu hyvin vähän. Tämän asian näin itse tärkeänä näkökulmana työuupumuksen kasvavien ongelmien ennaltaehkäisyyn. Työntekijän hyvinvointi työpaikalla on organisaation vastuulla jo työturvallisuudenkin mukaan, joten työntekijän työuupumukseen tulisi puuttua yhdessä ja keksiä ratkaisut sen voittamiseen. Seuraavaksi esittelen tutkimukseni tuloksia, jotka jäsennellään kolmen eri teeman alle: työuupumuksen luonne, työuupumuksen syntyminen ja toiveet työhyvinvoinnin johtamiselle.



Kuvio 6. Tutkimuksen keskeisimmät tulokset

5.1 Työuupumuksen luonne

Työuupumuksen kokemuksesta ja sen luonteesta saatiin selville kysymällä haastateltavien oireista ja käyttäytymisen muutoksista. Uupumuksen luonnetta selittää tulosten mukaan parhaiten väsymys ja uniongelmat, kynisyys ja ammatillisen itsetunnon lasku, muistiongelmat, fyysiset kivut ja käyttäytymisessä tapahtuneet muutokset. Työuupumuksen luonteesta kertoo myös se, kuinka sen myöntäminen tuottaa suuria vaikeuksia. Suuri häpeän tunne työuupumuksesta nousi esille ja tämä pitkitti hoitoon hakeutumisen prosessia ja sitä kautta myös toipumista.

”Ei nauttinut enää niistä asioista mistä ennen, et mie en enää musiikkia kuullut, enkä värejä nähnyt, et elämä on vaan samanlaista puurtamista, tosi raskasta, häipyi kaikki semmoinen ilo, kun ei tavallaan ollut energiaa siihen.” Linnea

5.1.1 Väsymys ja uniongelmat

Uneen liittyvät ongelmat toistuivat jokaisen haastateltavani kohdalla. Uniongelmat johtivat voimakkaaseen reaktioon, jolla on vaikutusta myös yleiseen mielialaan ja käytökseen. Väsymyksen tunne verrattuna muihin oireisiin on helpommin tunnistettavissa ja tämän vuoksi se osattiin nimetä herkemmin työuupumuksen ensimmäiseksi oireeksi. Voimakas väsymys voidaan tutkimuksen tulosten perusteella nähdä olevan yhteydessä muihin työuupumuksen oireisiin, kuten muistiongelmiin ja käyttäytymisen muutoksiin.

”Ihan kuin olisi pienissä vaatteissa, eikä saisi henkeä kunnolla, et se väsymys menee, ihan fyysiseksi, se niiku menee kehoon, kun sä et enää virkisty, ja sitä vaan kertyy ja kertyy” Viivi

Leena kertoo, kuinka väsymykseen ei lainkaan helpottanut nukkuminen ja joka aamu sängystä nouseminen tuotti vaikeuksia. Hän kokee, että väsymys vaikutti myös arkisiin askareisiin, kuten kotitöihin, joita hän ei jaksanut enää töiden ohella hoitaa. Jopa ruuan laittaminenkin alkoi tuntua liian työläältä. Voimakas väsymys aiheutti hänessä tunteen, kuin olisi pudonnut syvään kuiluun, josta hän ei jaksanut enää nostaa itseään. Myös Sakari jakaa samanlaisia kokemuksia väsymyksestä. Hän kuvailee, kuinka töiden jälkeen hänelle tuli suuri uupumuksen tunne. Hän ei jaksanut tehdä mitään iltaisin, kun virtaa ei yksinkertaisesti ollut enää työpäivän jälkeen jäljellä.

”Kyllä se on se unien häviäminen (merkittävin oire). Et illalla ei tule uni silmään tai sitten yöllä heräät pohtimaan niitä työasioita” Anna

Anna kuvailee, kuinka hän loi kaikki suunnitelmat ja budjetit yöllä kello neljältä. Hän nukkui toistuvasti huonosti ja heräili monia kertoja yössä. Työtä tuntui olevan kellon ympäri, eikä sitä päässyt karkuun edes nukkuessaan. Myös Milla pystyy samaistumaan Annan ajatukseen jatkuvasta työnteosta. Milla kuvaa, kuinka loputon työasioiden

pohdiskelu ja vatvonta vaikutti uniin häiritsevästi ja välillä aiheutti hänelle kokonaan unettomuutta. Kun unettomuus jatkui tarpeeksi pitkälle, Milla alkoi kokea olonsa ylivirittyneeksi. Hän kertoo, kuinka yöllä herättyään hän tiesi aina paljonko kello on. Millasta tuntui, kun hän ei olisi ikinä päässyt syvään uneen, vaan oli koko ajan valmis lähtemään ja toimimaan.

Linnea mainitsee olleen päivästä toiseen väsynyt ja voimaton, mutta hän ei kuitenkaan nukkunut yöllä. Hänen väsymyksensä oli voimakasta illalla ja hän joutui sen vuoksi menemään todella aikaisin nukkumaan, mutta säpsähti kuitenkin jo aamuyöstä hereille. Väsymys alkoi näkymään vähitellen työpaikalla muiden huomautteluna. Leena samaistuu näihin ajatuksiin kertoen heräilleensä usein painajaisiin ja tämä aiheutti hänelle pitkiäkin valvomisia. Tästä johtuva väsymys johti aivosumuun ja erilaisiin pelkotiloihin.

On kiinnostavaa huomata, että työuupumuksen aikana voi myös nukkua hyvin. Moona nostaa esille, kuinka hän nukkui todella hyvin ja pitkiäkin unia, jopa 10 tuntia yössä. Tämä ei kuitenkaan riittänyt, vaan unta olisi tarvinnut koko ajan lisää. Väsymys alkoi näkyä aikaansaamattomuutena, kun kaikki energia käytettiin työntekoon. Työn ohella hänellä ei ollut muuta elämää, paitsi sohvan nurkassa lepääminen. Myös Viivi on yhtä mieltä siitä, että väsymys on toisenlaista. Vaikka nukkuisi viikon yhtä mittaa, väsymys ei lähde pois. Viivi myös kertoo, kuinka väsymystä alkaa herkästi siirtämään ja ajatellaan, että levätään sitten viikonloppuna tai lomalla. Kuitenkin väsymystä alkaa koko ajan kertyä ja lopulta se etenee siihen pisteeseen, että mitään palautumista ei enää tapahdu. Tässä kohtaa ollaan työuupumuksen etenemisessä jo liian pitkällä.

” Tyypillinen oire on se, että pannaan vielä vitosvaihe siinä vaiheessa, kun sä oot jo aivan rehellisesti sanoen huonossa tilanteessa, sit eiku vähän lisää. ” Viivi

5.1.2 Kyynisyys ja ammatillisen itsetunnon lasku

Maslachin kolmiulotteiseen teoriaan työuupumuksesta kuuluu väsymyksen lisäksi kyynisyys ja ammatillisen itsetunnon lasku. Näitä kumpaakin esiintyi muutamilla haastateltavista. Haastattelun perusteella voidaan todeta, että näiden kahden piirteen nähtiin seuraavan toisiaan. Työn merkityksellisyyden ja mielekkyyden kadotessa haastateltavat alkoivat pohtimaan myös omia kykyjään tehdä työtä.

Milla toteaa kokeneen kyynistymistä työtä kohtaan ja tätä kautta hän koki myös työmotivaationsa laskeneen huomattavasti. Hän kertoo tehneen työnsä aina hyvin ja laadukkaasti, eikä saanut kritiikkiä työsuoritteistaan. Hän ei kuitenkaan enää tuntenut intohimoa työtä kohtaan, vaikka oli tätä aiemmin työssään kokenut. Hän ajattelee, että ainut vaihtoehto työuupumuksen lopulliseen päättymiseen olisi työpaikan vaihto. Leena sen sijaan huomasi kyynistymistä asiakkaita kohtaan, joille hän ei jaksanut enää olla ystävällinen. Työ tuntui pelkältä suorittamiselta ja vähitellen hän alkoi vähätellä omia taitojaan tehdä työtään.

Linnea toteaa hänen voimakkaan väsymyksen aiheuttaneen kyynistymistä. Keho oli ylikierroksilla kaikesta ja olisi kaivannut jatkuvasti lisää unta. Työpaikalla olo tuntui tämän takia vastanmieliseltä, eikä hän jaksanut enää puuttua epäkohtiin. Hän suhtautui työtehtäviinsä välinpitämättömästi, eikä yksinkertaisesti jaksanut enää välittää mistään. Vasta jälkikäteen hän on ymmärtänyt tämän olleen uupumuksen syytä. Myös Anna kertoo kokeneensa kyynistymistä työtä kohtaan. Häntä alkoi ärsyttää johdon erilaiset työskentelytavat ja jatkuva huono johtaminen. Tämä vaikutti työn mielekkyyteen.

Anna jatkaa, että kyynistymistä voimakkaampana oireena hän koki rajua ammatillisen identiteetin laskua. Hän kertoo hänellä olleen jatkuva epäonnistumisen pelko ja huoli siitä, että hän ei suoriudu työstään ja hänet irtisanotaan. Tämä oli todella kuormittava tekijä. Hänen usko omaan kykyihin alkoi romuttua, eikä hän enää uskonut selviytyvänsä

työstään. Myös Sakari samaistuu samoihin ajatuksiin Annan kanssa sanoen, että epäili jatkuvasti omaa tekemistään ja omia taitojaan. Hän myös usein syytteli itseään siitä, että ei jaksanutkaan tehdä työtä yhtä hyvällä energialla kuin ennen. Huono itsetunto liittyen omiin kykyihin näkyi myös päätöksenteossa ja hän kuvaili usein jahkailevansa mahdollisimman pitkään päätettävien asioiden kanssa. Tämä tietysti vaikutti tehokkuuteen.

”... ammatillisen itsetunnon täydellinen romuttuminen, et sä ajattelet itsestäsi koko ajan, et mä en osaa mitään, mä en suoriudu. Millään ei ollut enää mitään merkitystä, et mä en osaa mitään ja kaikki arvostelee mua ja kaikki ajattelee musta, et onpas toi huono.” Moona

Moonalla ei tapahtunut työtä kohtaan kyynistymistä, vaan hän koki työtehtävät antoisina ja kertoo tämän olleen ainoa syy, miksi jaksoi kaikkia muita epämiellyttäviä tekijöitä työssään. Kuitenkin ammatillisen identiteetin romuttumista hän koki vahvasti ja tämä näkyi muun muassa aikaansaamattomuutena varsinkin työn ulkopuolella. Kielteiset ajatukset itsestä ja omasta osaamisesta olivat päivittäin läsnä. Leena taas kertoo, kuinka hänen ammatillisen itsetunnon lasku näkyi työpaikalla pelkona. Hän pelkäsi, että ei selviä työtehtävistään eikä ylipäättänsä työpäivistään. Uupumisen takia aivot eivät kerta kaikkiaan toimineet ja tämän vuoksi hän pelkäsi virheitä varsinkin rahan kanssa toimiessaan.

Linnealla itsetunnon romuttuminen työtä kohtaan näkyi hänen mukaansa tunneherkkyyden loppuun palamisena. Hänestä tuntui, että hän ei pystynyt samalla tavalla enää auttamaan asiakkaitaan eikä enää pystynyt olemaan henkisesti läsnä, vaikka tätä olisi hänen työssään tarvittu. Hän koki, että hänen läsnäolonsa työpaikalla aiheutti paha oloa hänen asiakkailleen ja hänestä työpaikan vaihto tuntui välttämättömältä.

5.1.3 Muisti

Muistiongelmät toistuivat haastateltavien tarinoissa kuvaillessaan työuupumuksen kokemusta. Ainoastaan Milla ja Sakari eivät kokeneet muistin kanssa ongelmia. Muistiongelmät voidaan tulosten pohjalta todeta olevan peräisin väsymyksen tunteesta ja vähentyneistä yöunista.

”Muistamisen ongelmat ovat ihan järkyttäviä. Se kovalevy on jo niin täynnä. Tulee semmoinen fyysinen mielikuva, että mun päähän ei enää mene yhtään mitään” Viivi

Anna kuvailee, kuinka hän kokee, että väsymys aiheutti tietynlaisen esteen muistamiselle, eikä aivot pystyneet enää toimimaan normaalisti. Leena on myös yhtä mieltä siitä, että tuntui kuin aivot eivät olisi toiminnassa enää ollenkaan. Hän ei kassatyöskentelyn aikana pystynyt enää muistamaan, paljonko rahaa asiakas oli juuri hänelle antanut ja päässä laskeminenkin alkoi vaikeutumaan. Kaikki tieto mitä aivoihin tuli, tuntui vain sulavan pois.

Linnea luonnehtii tilannetta, jossa muistiongelmät eivät näkyneet pelkästään työpaikalla. Hänelle tapahtui useita kertoja epämiellyttäviä unohtuksia, kun hän ei esimerkiksi enää muistanut ystävien kanssa sovittuja tapaamisia. Nämä sovitut tapaamiset unohtuivat ja useasti hänelle soiteltiin perään ja ihmeteltiin, missä hän on. Muisti ei vaan toiminut enää ollenkaan. Viivi myös lisää, kuinka vaikea on itse käsittää, miksi sitä ei vaan enää muista, eikä tajua yhtä hyvin kuin ennen. Muistamisen ongelmia ei osattu yhdistää uupumukseen yhtä hyvin kuin esimerkiksi väsymyksen tunnetta.

Moona jakaa kiinnostavan huomion siitä, kuinka hän kokee, että hänen muistinsa ei ole vielä kukaan palautunut ennalleen. Vaikka hän on toipunut työuupumuksesta pitkän sairasloman jälkeen ja myös aloittanut uudessa työpaikassa, vanhat ongelmat ovat kuitenkin seuranneet perässä. Hän ei usko, että hän tulee ikinä palautumaan ennalleen ja pitääkin tiukasti kiinni omista rajoistaan työpaikalla. Kuormittuminen näkyy hänessä

saman tien muun muassa juurikin muistiongelmia, jos hän ei muista tauotta päiväänsä ja palautua.

5.1.4 Fyysinen kipu

Työuupumus ei näy pelkästään henkisenä tuskana, vaan se voi tuntua myös fyysisenä kipuna. Linnea kokee, että uupumuksesta tuli hänelle tunnemuisto. Kun hän lukee uupumuksen aikaisia tekstejä, hänelle tulee automaattisesti kehoon kipuja. Hänestä tuntuu, kun keho muistaisi vaikean ajanjakson. Viivi taas ei pysty nimeämään fyysisiä oireita, mutta kuvailee kuitenkin, kuinka väsymys tuntui fyysisesti ja koki fysiikkansa olevan kovilla.

”Keho alkoi reagoimaan niin voimakkaasti, että mulle tuli ihmeellisiä kiputiloja joka puolelle kehoa. Ne saattoi kestää päiviä tai sitten ne kesti tunnin tai kaksi”

Anna

Moona toteaa hänellä olleen useasti päänsärkyä ja vatsavaivoja. Hänestä tuntui, joka toinen päivä, että hänelle olisi noussut kuume tai iskenyt koronavirus. Hän lisää, kuinka ehkä etsikin itsestään jotain fyysistä vaivaa, joka olisi antanut syyn jäädä kotiin. Poissaoloja kertyi jonkin verran ja jälkikäteen hän tajuaa, että ei hän oikeasti ollut ikinä fyysisesti sairas. Hän kehitti itselleen fyysisiä oireita, jotta töihin ei olisi ollut pakko mennä.

Anna kuvailee, kuinka hänen kätensä tärisivät ja hiki puski suoraan päältä. Tässä vaiheessa tilanne oli jo todella kuormittava ja työuupumus pitkällä. Hän jatkaa, kuinka pitkä unettomuusjakso toi takaisin migreenin, joka oli ollut jo pidemmän aikaa poissa. Se tuli takaisin niin voimakkaana, että hän joutui sairaalahoitoon. Tämän kokemuksen jälkeen vähäisetkin voimavarat olivat kuluneet ja hän jäi pitkälle sairaalomalla

uupumuksen takia. Sairasloman ensimmäiset kaksi kuukautta tuntui hänestä menevän kivusta toiseen.

Myös Millan krooniset sairaudet, kuten astma, alkoivat oireilemaan enemmän ja hänelle diagnosoitiin myös rytmihäiriö. Moonalla taas syke pysyi koko ajan todella korkeana ja hakkasi levossakin kovaa. Myös Leenan syke ja verenpaine olivat korkealla. Hänellä oli usein selittämättömiä päänsärkyjä, vatsakipuja ja muuta pahoinvointia. Nämä jäivät pois, kun hän lopetti työssään. Hän kuvailee myös, kuinka äänet sattuivat korviin, eikä hän pystynyt enää kuuntelemaan musiikkia, joka oli aikaisemmin ollut hänelle intohimo.

Haastatteluiden perusteella itkuisuus voidaan nähdä olevan yhtenä työuupumuksen luonnetta selittävistä oireista. Leena kertoi tarinan, kun hän saapui työpaikan takapihalle autollaan ja alkoi holtittomasti itkemään. Tällöin hän soitti sairaalaan ja pyysi apua, tietämättä kuitenkaan, mikä hänellä on. Milla jakaa myös itkuisuuden ja ahdistuneisuuden tunteen, vaikka kuvaa itseään muutenkin herkästi tunteitaan näyttäväksi ihmiseksi. Myös Linnea kertoo soittaneen sairaanhoitajalle ja itkeneen koko puhelun ajan. Hän ei enää itse huomannut tässä vaiheessa itkuisuutta, koska siitä oli tullut hänelle täysin normaalia. Viivi jakaa samanlaisia kokemuksia itkuisuudesta. Hän saattoi alkaa itkeä työpaikalla ihan pienistäkin asioista ja tunsivat olevansa jatkuvasti todella herkillä.

5.1.5 Käyttäytymisen muutokset

Työuupumuksen kokeminen vaikutti myös haastattelijoiden käyttäytymiseen ja tämä voidaan nostaa tärkeäksi havainnoksi työuupumuksen tunnistamisessa. Käyttäytymisen muutokset näkyivät työpaikalla ärtyisyytenä, pinna oli kireänä ja vapaa-ajalla viihdyttiin paremmin yksinään. Käyttäytymisen muutoksia oli vaikea yhdistää alkaneeseen uupumiseen, vaikka haastateltavista moni ihmettelikin omaa käytöstään ja jopa häpesivät sitä.

Sakari mainitsee, kuinka keskittymiskyvyn täydellinen puuttuminen aiheutti hänelle ärsyyntymistä ja huonoa mieltä. Työtehtävät tuntuivat tämän takia hankalilta ja negatiivinen asenne ilmeni työpaikalla ja sen ulkopuolella. Hän kuvailee oloaan työpaikan ulkopuolella kuin olisi ollut käsijarru jatkuvasti päällä. Mistään asiasta ei pystynyt enää innostumaan ja negatiiviset ajatukset veivät kaiken tilan. Työpaikalla hänen käytöksensä oli kuitenkin levotonta. Myös Viivi huomasi levottomuutta käytöksessään. Hän kuvailee, kuinka tekemisen vauhti vain kiihtyi kiihtymistään.

” Yksi tuli kerran sanomaan, et miksi sä oot noin kiukkunen ja mä en vastannut siihen, vaan mä halusin vetäytyä, koska mua hävetti. ” Leena

Leena kertoi käyttäytymisensä muuttuneen jopa aggressiiviseksi. Hän usein äksyli ja jopa paiskoi tavaroita. Hän ei jaksanut enää työtään ja se tuli närkästyksenä ulos. Hän ei pystynyt työpaikallaan enää esittämään ystävällistä edes asiakkaille ja tämä harmittaa häntä jälkikäteen. Hän uskoo olleensa jopa ilkeä, vaikka luonteeltaan onkin kiltti.

Myös Moona kertoo käyttäytyneen kuin uhmaikäinen lapsi. Hän oikutteli kokouksissa ja ilmaisi itseään väärällä tavalla. Huonokäyttöisyys alkoi vaivata häntä itseään, koska se ei ollut hänelle ominaista käytöstä. Hänellä oli sisällään niin suuri vihan ja raivon tunne, jota hän ei pystynyt selittämään. Hänen tyytymättömyytensä johtamista kohtaan oli koko ajan läsnä, jonka vuoksi hän haastoi jatkuvasti esimiestään. Haastattelun perusteella hän kipuili päivästä toiseen työpaikalla, eikä ymmärtänyt itsekkään, mikä häntä vaivasi. Linnea mainitsee myös, ettei ollut enää sama ihminen uupumuksen aikana kuin ennen sitä. Hän ei tehnyt elämässään enää samoja asioita, kun silloin, kun hänen energiansa olivat normaalit.

Viivillä tuli uupumisen aikana voimakkaita reaktioita käytöksessään. Hän saattoi alkaa itkemään, kun työkaverit kysyivät kuulumisia ja keskittivät huomiota häneen. Hän kertoo, kuinka hän toi negatiivisia ajatuksia tiimilleen silloin, kun uupuminen oli pahimmillaan.

Tämän hän on tajunnut vasta jälkikäteen. Hän muistelee, kuinka tiimin kanssa kohtaamiset tuntuivat kovin raskaille ja hän saattoi ärähtää pienimmistäkin asioista kollegoilleen. Hänestä tuntui kuin olisi ollut vieras ihminen, jolla on henkisesti paha olla ja sitä täytyy päästää koko ajan ulos. Milla kuvailee, kuinka hänen oli vaikea ottaa mitään kommentteja vastaan työpaikalla. Hän ei osannut enää olla tyyni, vaan sanoi särmikkäästikin vastaan tiimiläisilleen.

” Sitten siihen alkaa tulla vähitellen semmoisia ärtymisoireita, on lyhyt pinna, vetäytyy ihmiskontakteissa, ei jaksa enää ystäviä tavata.” Anna

Anna toteaa, että hänen kiukuttelunsa ei kuulunut työntekijöille ja tämän takia hän yritti esittää roolia työpaikallaan. Kuitenkin kotona jouduttiin kärsimään hänen alkaneesta uupumisesta, joka tuli välillä ulos tiuskimisena. Myös Linnea samaistuu ajatuksiin ja kertoo olleensa todella äkäinen kotona ja alkanut uupuminen purkaantui hänen miehelleen. Sairasloman ja uuden työn ansiosta uupumus lähti ja myös kotona huomattiin heti ero. Hän oli, kuin eri ihminen.

5.2 Työuupumuksen syntyminen

Työuupumukseen syntymiseen liittyy valtavasti pelkoa. Haastatteluissa tuli usein esille, kuinka moni uupunut pelkää esimerkiksi masennus diagnoosin saamista ja sitä kautta leimaantumista. Kun työuupumusta ei edelleenkään luokitella sairaudeksi, apua saa vasta jonkin muun mielenterveyshäiriö diagnoosin jälkeen. Työuupumuksen syntymiseen liittyy tutkimuksen mukaan vahvasti myös se, kuinka syyttely itseään kohtaan on voimakasta. Tämä aiheuttaa yliyrittämisen reaktion ja voimavarat loppuvat kuin seinään. Tulosten valossa voidaan todeta työuupumuksen syntymiseen vaikuttavan liiallinen työn määrä, huono esimiestyö ja ilmapiiriin liittyvät ongelmat, jotka tulevat esiin kiusaamisena niin esimieheltä, kuin kollegoilta.

5.2.1 Yllättävä uupuminen

On kiinnostavaa huomata, että seitsemästä haastateltavasta, viidellä työuupumukseen sairastuminen tuli yllätyksenä. He tajusivat sairastuneensa vasta, kun se oli edennyt jo riittävän pitkälle. Työuupumus voi tulla yllättäen ja ympäristö voi tajuta sen ennen sen sairastajaa. Viivi kuvailee työuupumuksen tunnistamisen haastavaksi, koska ongelmaa yritetään jatkuvasti etsiä itsestään. Kun työtehtävät eivät enää onnistu ja muistaminen on häiriintynyt, sitä herkästi syyttää pelkästään itseään. Viivi tuo myös esiin faktan työuupumukseen liittyvästä häpeän tunteesta. Tämä voi aiheuttaa sen, miksi työuupumus tulee kuin yllättäen. Sitä ei haluta ikään kuin myöntää edes itselleen.

Leenan työuupumus tuli niin hiipimällä, että hän ei pystynyt uskomaan edes lääkärinsä puheita. Hänellä oli myös Viivin tavoin vaikeuksia myöntää sairastuneensa, joten se pääsi etenemään liian pitkälle. Myöntämisen vaikeuteen liittyi hänellä myös pelko työpaikkansa menettämisestä. Hän ei olisi halunnut jäädä sairauslomalle ja sen loppuessa, hän ei uskaltanut hakea sitä lisää, vaikka ei ollutkaan vielä kunnossa. Hän on kolmen lapsen yksinhuoltaja ja hänen oli pakko pitää kiinni työstään jo taloudellisistakin syistä.

Sakari sen sijaan tajusi vasta irtisanouduttuaan olevansa uupunut. Hän oli ottanut lopputilin työstään, koska ei vaan yksinkertaisesti sietänyt työskentelyä siellä. Hän oli niin loppuun palanut, että sairausloma olisi ollut toinen vaihtoehto. Sille hän ei kuitenkaan halunnut jäädä, koska ei kokenut olevansa sairas. Hän ei osannut yhdistää oireitansa uupumukseen ja vasta lääkärille hakeutuessa hänelle selvisi syy hänen käytökselleen ja jatkuvalle väsymykselle.

”Se yllätti mut ihan kokonaan, että vähän surkukupaisaa siinä mielessä, että itse neuvoo työntekijöitä ja esimiehiä työssä jaksamisessa ja sitten joutuu tilanteeseen, että sillä suutarin lapsella ei ole niitä kenkiä enää itsellään. Et se totaalisesti yllätti.” Moona

Moonan työuupumus todellakin yllätti täydellisesti. Hänen työnkuvaansa kuului auttaa työntekijöitä ja esimiehiä jaksamaan omassa työssään. Hänen vastuulla oli kehittää erilaisia malleja torjumaan työpahoinvointia ja edistämään työhyvinvointia. Työuupumuksen käsite oli hänelle siis tuttu, mutta tämän tunnistaminen itsessä osoittautui huomattavasti haastavammaksi. Linnea taas nostaa esiin, kuinka hän taisteli pidemmän aikaa työpaikoista. Hänellä ei ollut vakituista työtä, joten energiaa kului liikaa itse työn etsimiseen ja siellä pysymiseen. Työnteko alkoi mennä yliyrittämiseen, koska jatkuvasti täytyi vakuuttaa työnantaja. Vähitellen Linnean energiat eivät enää riittäneet työtehtävistä selviämiseen ja työuupumuksen ilmaantuminen tuli kuin yllättäen.

”Ei tullut yllätyksenä, tämä oli semmoinen kohta, missä mä annoin sitten periksi ja siihen on syy, että uskaltaa.” Milla

Kaikilla työuupumus ei kuitenkaan tullut yllätyksenä. Anna toteaa tienneensä koko ajan, mihin suuntaan hän on menossa ja missä vaiheessa uupumuksensa on. Hänen oma valintansa oli jatkaa. Hän lisää, että oli pitänyt esimiestään ajan tasalla liiallisesta työmäärästä ja mahdollisesta tulevasta uupumisesta. Esimies ei tehnyt asialle mitään, koska koki, että vastuu oli itse työntekijällä. Myös Milla samastuu näihin ajatuksiin, sillä hänelle työuupumus ei ollut myöskään yllätys. Hän oli kerännyt taloudellista tukea itselleen työuupumuksen sairastumisen varalla, koska tiesi olevansa menossa huonoon suuntaan.

5.2.2 Työn määrä

Peräti kuuden haastateltavan tarinasta nousee esiin työn liiallinen määrä verrattaessa siihen käytettävään aikaan. Vain yhdellä haastateltavista työn määrä ei aiheuttanut työuupumusta vaan enemmänkin sen sisältö. Kohtuuton työn määrä voidaan kuitenkin tulosten perusteella nostaa yhdeksi suurimmaksi työuupumusta aiheuttavaksi tekijäksi.

Anna kertoo, kuinka hän usein meni työpaikalle aamulla kello 8 ja jatkoi työtään seuraavat 12 tuntia. Hänellä oli ylityötunteja kaiken aikaan keskimäärin 170 tuntia. Hän myös lisää, kuinka vapaa-ajalla työhön liittyvät ajatukset olivat jatkuvasti mielessä. Työtahti oli kaiken aikaa aivan liian nopea. Anna kertoo, kuinka hänen työtehtäviin kytkeytyi rutiininomaisten töiden lisäksi paljon suunnittelu- ja kehittämistyötä. Tämä vaatii täysin erilaista mielentilaa, jotta pystyy tuottamaan jotain uutta. Väsyneenä se on todella vaikeata, miltei mahdotonta.

Leena toteaa, että hänellä työuupumuksen syntyyn vaikutti eniten työtehtävien suuri määrä. Työpaikalla vähäteltiin työtehtävien vaikeustasoa ja tämän vuoksi niitä tarjottiin hänelle kohtuuttomasti. Leena on omien sanojensa mukaan luonteeltaan vastuuntuntoinen ja pyrkii aina laadukkaaseen työn tulokseen. Raja alkoi kuitenkin tulemaan vastaan, kun aika ei yksinkertaisesti enää riittänyt kaikkien töiden tasokkaaseen suorittamiseen. Viivi omaa samanlaisia tuntemuksia Leenan kanssa työn tekemiseen liittyvästä tavasta. Myös Viivi kokee tehneensä aina työnsä korkeatasoisesti loppuun asti, mutta tätä tapaa tehdä työtä ei organisaation tasolta tuettu. Töitä oli niin paljon, että suorittamisen laatuun ei voitu enää keskittyä.

”Työtä oli koko ajan ihan liikaa, eikä niissä selvinnyt normaali työajan puitteissa ja illallakin ajatuksissa pyöri työasiat koko ajan.” Moona

Moona kertoo, kuinka työkuorma kasvoi ylitsepääsemättömäksi ja työntekijöitä oli työmäärään verrattuna aivan liian vähän. Hän kuvaa työtilanteen olleen tulipalojen jatkuvaa sammuttamista ja työt keskeytyivät kaiken aikaa. Hän lisää myös sähköpostien ja puheluiden suuren määrän aiheuttaneen kuormittumista. Työn keskeytykset alkoivat olemaan aivoille liikaa muiden töiden lisäksi. Moonalla tuli tunne, kuin häntä olisi revitty joka suuntaan ja olisi pitänyt olla kaikkea kaikille. Tämä tietysti ei ollut mahdollista pitkällä tähtäimellä.

”Toiset ihmiset osaa siirtää tai niiku vältellä työtä, siirtämällä sitä pöydältä toiselle ja joku hullu siihen sitten tarttuu, et tämänhän pitää selvittää, niin ehkä se on sitten se, joka uupuu.” Milla

Sakari koki työtehtävien lisääntyneen ja samalla myös vastuun kasvaneen. Tämä lisäsi valtavasti stressiä, mutta hän ei uskaltanut huomauttaa asiasta jatkuvien irtisanomisten ja lomautuksien pelossa. Millalla taas oli usein tilanteita ja tehtäviä, joissa olisi tarvinnut joko koko tiimin tai organisaation tukea. Hän ei kuitenkaan saanut sitä, vaan joutui hoitamaan yksin monia vaativia tehtäviä. Tämä oli todella uuvuttavaa hänelle muutenkin suuren työnmäärän lisäksi.

Kaikki haastateltavat eivät kuitenkaan kokeneet työnmäärän olleen syy työuupumukselle. Linnea kuvailee, että häntä uuvutti enemmän työn sisältö kuin sen määrä. Hänen työnsä oli henkisesti kuormittavaa, joten hän kuvailee uupumustaan tunneherkkyyden loppuun palamiseksi. Myös vuorotyön tekeminen uuvutti häntä. Työn takia hänellä ei ollut enää harrastuksia tai mitään muuta elämää työn ohella, koska mihinkään ei pystynyt sitoutua. Henkisellä tasolla palautumista ei päässyt enää kunnolla tapahtumaan.

5.2.3 Huono esimiestyö

Esimiestyön heikkoudet tulivat esiin kuudella haastateltavista ja täten tämä asia nousi yhdeksi suurimmaksi syyksi työuupumuksen puhkeamiseen. Esimiehet eivät olleet tarpeeksi koulutautuneita, heillä ei ollut riittävää kykyä johtaa ihmisiä ja he myös vähätelivät työntekijöiden kokemuksia lisääntyneestä stressistä tai työuupumuksen pelosta. Tämä tuen puute organisaatiolta esiintyi haastateltavien tarinoissa.

Leena mainitsee, kuinka hän monet kerrat yritti ottaa yhteyttä esimieheensä ja keskustella hänen työkuormasta ja stressin määrästä. Häntä ei kuunneltu, tilannetta

vähäteltiin ja painotettiin, että varmasti kaikilla oli välillä samoja tuntemuksia. Leena ihmettelee myös, kuinka heillä ei ollut ollenkaan työehtosopimuksessakin mainittuja asioita esimerkiksi kehityskeskusteluita. Hänellä ei tämän vuoksi ollut ollenkaan tervettä keskusteluyhteyttä esimiehensä eikä muun johdon kanssa.

”Varsinkin kun oli tullut vielä semmoinen esimies, joka osoittautui täydeksi hirviöksi ja jouduin hänen kiusaamisen kohteeksi.” Viivi

Viivi ottaa esille, kuinka hän näkee esimiehensä asioiden johtajana, joka ei kykene kohtamaan ihmisten tunteita. Tämän takia Viivin työuupumuksen puhkeamisen hetkellä tuli ikäviä tilanteita. Hänen tuli selittää esimiehelle toistuvasti, mitä työuupumus on ja miltä se tuntuu. Hän lisää, kuinka työuupumusta tuli ikään kuin selitellä ja sitä, että sairausloma oli siinä kohtaa pakollista oman hyvinvoinnin kannalta. Esimiehen kyvyttömyys kohdata työntekijää ihmisenä, pahensi tilannetta entisestään. Anna kokee samoja tuntemuksia liittyen esimieheen asioiden johtajana. Hän kertoo, kuinka esimiehelle oli tärkeintä, että työt saatiin tehtyä. Se, että oltaisiin johdettu ihmisiä hyvinvoinnin kautta ja kohdeltu kaikkia tasa-arvoisesti, ei valitettavasti toteutunut. Hän lisää, kuinka tämä olisi varmasti auttanut organisaatiotakin siinä, että myös sen työntekijät olisivat antaneet parhaan mahdollisen tuloksen takaisin.

”Nyt tulee katsoa eteenpäin, että älä katso peruutuspeileihin. Ei ollut mahdollista työstää niitä tosi syviä haavoja, mitä se aikaisempi esimies oli saanut siellä työyhteisössä aikaiseksi.” Anna

Anna jatkaa, kuinka olisi ollut tärkeää saada avoimesti keskustella työtehtävistä ja työkuormasta sekä sitä kautta tarvittavista muutoksista. Hänen esimiehensä pyrki auttamaan työkuorman selvittämisessä, mutta teki sen hyvin syyllistävällä tavalla. Tämä lisäsi pahaa oloa ja toi huonommuuden tunnetta. Se näkyi myös ammatillisen identiteetin laskuna. Annalla oli työuupumuksensa aikoina kaksi eri esimiestä, joista jälkimmäisen kanssa hän olisi halunnut käydä läpi tilanteita, joita aikaisempi esimies oli

aiheuttanut. Nykyinen esimies oli kuitenkin hyvin tulevaisuuteen suuntautuva, eikä häntä kiinnostanut kuunnella, miten organisaatiota oli aikaisemmin johdettu. Anna vielä lisää, että ei kokenut esimiehensä, eikä koko johdon kanssa täydellistä luottamusta. Tämän vuoksi arvostiriitoja ilmaantui.

”Minä odotin, että minun kanssa keskustellaan ja minun vointia kysytään, että miten edetään, mutta ei kukaan ei kysynyt mitään.” Leena

Haastatteluista tulee usein esille, kuinka esimiehille täytyi selitellä työuupumusta, eikä sitä pystytty näkemään sairautena. Leena koki juurikin tätä, kuinka hänen uupumusta ei esimies ottanut todesta. Hän toistuvasti kertoi esimiehelleen, että hän ei ole työkykyinen. Silti hänet pakotettiin tekemään työtehtäviä, joista hän ei selviytynyt ja tämä aiheutti monia virheitä. Hän olisi toivonut, että he olisivat istuneet esimiehen kanssa yhdessä alas ja keskustelleet tilanteesta. Leena sai työpaikallaan epäkohteliasta kohtelua ja jatkuvaa komentelua. Leena uskoo, että hän olisi saanut itsensä työkuntoon, jos hän olisi saanut oikeanlaista kohtelua esimieheltään ja hänen uupumustaan olisi uskottu.

Leena kuvailee myös, kuinka hänen esimiehensä ei ollut lainkaan koulutettu. Hänen taidoistaan huomasi nopeasti sen, että hän ei osannut toimia esimiehenä eikä johtaa tasavertaisesti alaisiaan. Sakari kertoo, kuinka hänelle ei missään kohtaa monen vuoden aikana kerennyt muodostua suhdetta esimiehensä kanssa. Hänen esimiehensä vaihtui jopa neljä kertaa pienen ajan sisällä. Esimiehensä paikka oli todella tuulinen, joka kertoo myös koko organisaation tunnelmasta.

”Kun kerroin mun esimiehelle uupuneisuudesta, niin mua yllätti sen esimiehen täydellinen kyvyttömyys tavallaan ottaa se tilanne vastaan.” Moona

Moona olisi toivonut, että olisi ottanut puheeksi esimiehen kanssa uupumuksen. Hän ei kuitenkaan osannut tunnistaa sitä itse kunnolla, eikä huomannut ajoissa oireitansa. Hän

kuitenkin ihmettelee, että hänen esimies ei ottanut hänen käyttäytymisessä tapahtuneita muutoksia esille. Nämä olivat kuitenkin jälkikäteen ajateltuna selkeitä merkkejä tulevasta henkisestä romahduksesta.

Milla nostaa esiin, kuinka hänen esimiehensä teki jatkuvasti ylitöitä, jopa 14 tuntia töitä päivässä. Tämä tietysti teki hänestä hyvin väsyneen ja ärsyyntyneen, joka vaikutti hänen alaisiin ja koko tiimiin. Tämä työskentelymalli lisäsi myös tunnelmaa, että kaikkien pitäisi tiimissä tehdä ylitöitä. Monet tiimiläiset Milla mukaan lukien ajatteli, että esimies näyttää mallia, miten tulee toimia. Jälkikäteen ajateltuna Milla pohtii, oliko hänen esimiehensä myös työuupumuksesta kärsivä.

Linnealla on ainut positiivinen kokemus esimiehestään uupumuksen aikana. Hänen esimiehensä pysyi tukena ja otti asian hyvin vakavasti. Hän sai jopa käännettyä Linnean ajatukset uupumuksesta siihen, että hän uskalsi jäädä sairaslomalle. Esimies auttoi valtavasti työuupumuksesta aiheutuvan häpeän käsittelyssä ja Linnea uskoo, että esimiehen hyvä reagointi uupumukseen vaikutti myös siitä toipumiseen. Esimiehen rooli voidaan tulosten perusteella todeta olevan hyvin merkittävä niin työuupumuksen syntymisessä, että siitä toipumisessa.

5.2.4 Työpaikkakiusaaminen

Työpaikkakiusaaminen nousi esiin kuuden haastateltavien toimesta, joten se voidaan myös nostaa osaksi työuupumuksen syntymistä. Kiusaaminen tapahtui joko esimiehen tai tiimiläisten toimesta. Kiusaaminen vaikutti yleensä myös yleiseen ilmapiiriin työpaikalla, joka koettiin myrkyllisenä ja negatiivisena.

”Sitä vaan ajatteli, että kunhan tulee toimeen ja saa rahaa jostain ja työkin on ihan kivaa, että kyllä mä varmaan jaksan nämä mörököllit mun ympärillä jotenkin, mutta kylhän se varmasti kostautui mulle takasin.” Moona

Leenasta tuntuu, että työuupumuksen syntymiseen yhdessä liiallisen työmäärän kanssa, aiheutti kiusaaminen. Ilmapiiri oli myrkyllinen ja hänestä tuntui, että häntä ei kohdeltu oikeudenmukaisesti. Hänellä saattoi olla kuusikin erilaista työtehtävää samaan aikaan, kun muilla oli huomattavasti vähemmän. Tilanne jatkui, vaikka Leena oli ottanut esille alkavan uupumuksen. Hänen lomia muutettiin ja niitä annettiin jollekin toiselle työntekijälle. Vaikka Leena oli hyvin joustava työntekijä, hän ei itse saanut mitään vapaapäivä pyyntöjään läpi. Jopa kuntoukseen menemistä työpaikalla koitettiin jarruttaa. Häntä harmittaa jälkeenpäin, että ei pistänyt enempää vastaan, vaan sieti kamalaa kohtelua päivästä toiseen.

”Ei esimies saa mennä jonkun puolelle ja kiusata, et kaikkien pitää olla tasavertaisia.”

Leena

Moona joutui kiusaamisen kohteeksi oman tiiminsä osalta sekä päätyi myös esimiehensä silmätikuksi. Hän uskoo, että joutui kiusaamisen kohteeksi ylennyksen takia. Hän kertoo, kuinka hän teki kaikkensa, että kukaan ei saisi aiheutta kiusaamiselle. Hän pysyi aina rauhallisena, asiallisena ja keskittyi tiukasti omaan työhönsä. Mutta siltikin hänet jätettiin ulkopuolelle lounaista, kahvitauoista ja tiimiläisten läksiäisistä. Hän oli kaikille kuin ilmaa ja tämä oli henkisesti todella raskasta. Moona kertoo, kuinka hänet eristettiin koko tiimistä, eikä kokenut saavansa mitään kunnioitusta koko työyhteisössä. Hän myös lisää, että hänen esimiehensä arvosteli häntä jatkuvasti, joka laski hänen ammatillista itsetuntoaan. Hän kokee, että kiusaamiselle täytyi vain alistua.

Viivi toteaa hänen esimiehensä alkaneen kiusata häntä aivan ilman syytä. Hänen toimintansa alkoi menemään jo asiattomuuksiin ja Viivi on tyytyväinen, että henkilöstöjohtaja päätti puuttua asiaan. Hän pysyi tiukasti erotuomarina ja tilanne rauhoittui. Kiusaamisen kokemus oli kuitenkin niin kuormittava, että aiheutti hänessä alkavan työuupumuksen. Myös Anna jakaa kiusaamiskokemuksen, joka saatiin kuitenkin selvitettyä. Anna kertoo, kuinka hän tuli johdon kautta voimakkaasti

työpaikkakiusatuksi. Tätä oli jatkunut jo pitkään kohdistuen muihinkin työntekijöihin, mutta Anna päätti selvittää kiusaamisen perin pohjin. Kolmannen tahon kanssa keskustelu auttoi, mutta kiusaaminen virallisesti loppui vasta, kun johdosta vaihtui ihmisiä.

Linnea mainitsee, kuinka johdon puolesta tehtiin ilkeä vastakkaisasettelu hänen tiimissään koulutuksen mukaan. Palkkoja tarkastettiin ja tämä loi huonoa ilmapiiriä sekä jänniteitä. Hän ei kokenut suoraa kiusaamista, mutta nostaa kuitenkin esiin, että työn vaativuutta usein vähäteltiin tiimissä. Tämän vuoksi Linnea ei uskaltanut sanoa tiimilleen uupuneensa, koska pelkäsi, että saa ilkeitä ja vähätteleviä katseita. Tiimi sai hänet tuntemaan itsensä vähäarvoiseksi.

Milla koki kiusaamista henkilöstöhallinnon kautta. Hän palasi ensimmäiseltä sairaslomajaksolta työuupumuksen takia ja hänellä oli keskustelu HR-henkilön kanssa. Keskustelun aikana hän koki, että työuupumusta vähäteltiin rajusti. Hänen työmotivaatiota kyseenalaistettiin, vaikka hän oli juuri vasta toipumassa uupumuksesta. Jatkopalaverit peruttiin ja siitä eteenpäin henkilöstöhallinto oli vain sähköpostin välityksellä mukana. Sähköposteissa tuli myös ilmi, että aikaisemmin sovittuja asioita alettiin katua ja Millasta tuntui, että hänestä haluttiin päästä eroon. Tämä ei helpottanut uupumuksesta toipumisessa ja hän kokee, että organisaatio ei antanut hänelle tilaa parantua.

5.3 Toiveet työhyvinvoinnin johtamiselle

Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että henkilöstöhallinnon toiminta ei ollut haastateltavien organisaatioissa kovinkaan näkyvää. Työhyvinvoinnin malleja ei juurikaan ollut tai niitä osattu käyttää aktiivisesti. Kukaan haastateltavista ei nähnyt henkilöstöhallintoa suurena apuna uupumuksen tunnistamisessa eikä sen käsittelyssä. Haastateltavat olisivat toivoneet suurempaa vastuunottoa koko organisaatiolta. Heidän

mielestä reagointi oli vähäistä, eikä työuupumusta osattu nähdä koko yrityksen ongelmana.

”Se on vielä tabu, et kuinka uskaltaa tunnustaa sen, et mä oon työuupunut, kun siinä on edelleen se dilemma, että syyllistetään se työntekijä, mut ei osata katsoa siihen yritykseen tai ei ymmärretä sen työnantajan vastuuta, miten paljon isompi se vastuu on sillä yrityksellä, kun sillä yksittäisellä työntekijällä.” Moona

5.3.1 Henkilöstöhallinnon rooli

”Meillä ei juurikaan tullut HR :n puolelta hirveästi mitään, kun ymmärrystä ja pään silittämistä.” Viivi

”Olihan siellä niitä kauniita puheita ja silloin aikaisemmin enemminkin pidettiin huolta työntekijöistä. Siinä vaihtui se johto, eikä ollut sen jälkeen, kuin puheessa se hyvinvointi.” Sakari

On kiinnostavaa huomata, kuinka henkilöstöhallinto ei haastatteluiden perusteella ollut koskaan kovinkaan näkyvä. Sakari tuo esiin, että heidän yrityksessään oli henkilöstöhallinto, mutta he toimivat jonkun muun toimen ohella. Viivi kertoo, kuinka tekemisen malli on muuttunut henkilöstöhallinnon osalta viime vuosien aikana, eikä hän ole kokenut sitä enää henkilökohtaiseksi tai yksilökeskeiseksi. Hänen mielestä HR tarjosi puitteet, mutta henkilöstöjohtaminen ei ollut työntekijöistä lähtevää. Se on asia, jossa olisi hänestä tarvittu enemmän itse johtamista. Hän kokee, että oman työuupumuksen tunnistaminen ja siitä toipuminen oli täysin lähtöisin hänestä itsestään. Kukaan ei tullut ottamaan asiaa puheeksi, eikä sairasloman jälkeen oltu kiinnostuneita paranemisprosessista.

”Kyllähän sä ton ehdit, että siinä menee vaan minuutti, et en saanut sitä tukea ja ymmärrystä, se olisi auttanut ihan tosi paljon eteenpäin.” Leena

Haastatteluista nousee esiin henkilöstöhallinnon ja muun johdon vähättely työn määrää kohtaan ja sitä kautta alkavaan uupumukseen. Anna nostaa esiin, kuinka hän toi useita kertoja esiin hänen suuret ylityömäärät. Hänelle kerrottiin, että töitä tulisi delegoida eteenpäin ja jos ei pysty, se on hänen oma ongelma. Työn suunnittelussa ei oltu henkilöstöhallinnon toimesta onnistuttu, jos jokaisella työntekijällä oli liikaa töitä. Suurempi ongelma tuntui kuitenkin Annan puheissa olevan vähättelevä tapa puhua johdon toimesta. Myös Leena koki työn määrän vähättelyä. Hän olisi toivonut, että edes joku työpaikalta olisi auttanut häntä ja uskonut hänen tarinaansa.

”Epäoikeudenmukaisuus on hyvin klassinen, että kun ihminen kokee epäoikeudenmukaisuutta niin se kuormittaa.” Anna

Epäoikeudenmukaisuus nousi esiin Annan puheissa ja tämä oli lopulta myös aiheuttamassa hänelle työuupumusta. Se, että kaikkia ei kohdella samalla tavalla, on hyvin kuormittavaa pitkällä tähtäimellä. Myös se, että mihinkään johdon toimiin ja päätöksiin ei voitu luottaa. Annan mukaan oikeudenmukaisuus tulisi olla perusarvo johtamisessa. Hänen edeltäjänsä oli esimerkiksi saanut käydä työohjaaja koulutuksen, mutta Annalle tätä ei mahdollistettu. Hänelle valehdeltiin päin kasvoja, että kukaan ei ole kyseistä koulutusta saanut käydä. Hänestä tuntui muutenkin, että tehtiin päätöksiä, mutta ei ymmärretty niiden seurauksia.

”Tämä edelleen nähdään yksilön vikana, kun se on kuitenkin työyhteisön ongelma ja yhteiskunnallinen ongelma.” Milla

Moona kokee, että hänen työuupumusta vähäteltiin koko organisaation tasolla. Hänen mielestä moni ajatteli, että hän ei vain halua tulla töihin ja on hakenut sairauslomaa, koska työpaikalla on ollut tekijöitä, jotka ovat häntä ärsyttäneet. Tilannetta ei otettu

ollenkaan vakavasti. Siitä kertoo myös se, että hän tietää, että mikään ei ole muuttunut hänen työuupumuksen jälkeen. Tiimissä on sama työkuorma ja työtilanne, joten on todennäköistä, että taas joku sairastuu. Moona tuo esiin, kuinka organisaatiolta tulisi edellyttää, että työsuojelun perusteet ovat kunnossa. Vaikka yrityksissä tehdään usein riskien arviointia, ei kuitenkaan psykososiaalista kuormittumista osata arvioida eikä tunnistaa. Ennaltaehkäisy olisi hänen mielestä todella merkittävää sekä toimenpiteet sen jälkeen.

”Mehän olemme joustaneet sinun kanssasi, että olet saanut pitää vuosilomia ja saldovapaita silloin kesällä. Ja on ollut kielikoulutukset. Ja nämähän on kaikkien työntekijöiden oikeuksia. Niitä ruvettiin niitä yhdessä sovittuja asioita katumaan.” Milla

Linnea kertoo, kuinka viestintä ei henkilöstöhallinnon puolelta ollut toimivaa. Irtisanomisuhkaa väläyteltiin usein ja palkkoja tarkastettiin hyvin näkyvästi. Henkilöstöhallinto toi esiin, kuinka koulutusta tullaan nostamaan suurempaan arvoon, joka tulee näkymään palkoissa. Tämä ei parantanut yhteistyötä heidän tiimissä ja aiheutti pelkästään stressiä sekä eriarvoisuutta. Myös Milla toteaa kommunikoinnissa henkilöstöhallinnon välillä olleen ongelmia. Milla olisi toivonut inhimillisempää kohtelua ja, että hänen kokemustaan olisi ymmärretty. Milla huomauttaa haastattelussaan, kuinka henkilöstöhallinnon toiminta meni välillä juoruamiseksi. Millalla kerrottiin asioita, jotka eivät olisi hänelle kuuluneet. Tämä aiheutti lopulta ikävän tilanteen esimiehen kanssa ja luottamus HR henkilöitä kohtaan romuttui.

”Tulin todella huonosti johdetuksi, enkä saanut palautetta muuta kun kritiikkiä, en kokenut että olisin saanut tukea, puheenjohtaja kyllä mulle sitten yritti tukea, mutta tota niin hänen tapansa tukea, meidän työskentelytavat oli ehkä erilaiset.” Anna

Henkilöstöhallinto toimii johdon ja työntekijöiden välikätenä varmistaen, että johtaminen on laadukasta ja henkilöstön hyvinvointia tukevaa. Haastatteluiden perusteella organisaatioissa olisi toivottu tasokkaampaa johtamista ja olisi myös annettu

enemmän tukea omalle johtamistyölle. Anna ja Sakari nostavat kumpikin esiin, kuinka johtamisesta lähtevät ongelmat vaikuttivat pitkälti omaan työskentelyyn ja työssä jaksamiseen. Sakari kertoo, kuinka työntekijöiden ajatuksia ei tahdottu kuunnella ja tämän takia muutokset eivät olleet toivottuja henkilöstössä eikä myöskään helposti toteutettavissa. Myös Leena samaistuu ajatukseen, kuinka tärkeää olisi saada tukea johdolta asti. Hän toivoisi, että koko organisaatiossa olisi inhimillisempi tapa toimia. Viivi lisää, että olisi tarvinnut tiiviimpää johtamista, joka olisi ollut apuna esimerkiksi työn muotoilussa.

5.3.2 Työhyvinvoinnin johtamisen mallit

”Me saatiin olla kiitollisia siitä, että meillä on kesällä neljä viikkoa lomaa ja talvella yksi.” Leena

Työhyvinvoinnin johtamisen mallien tarkoitus olisi olla tukemassa työntekijöiden hyvinvointia ja myös työmotivaatiota. Haastatteluiden perusteella työhyvinvoinnin malleja ei ollut kovinkaan paljoa käytössä. Pahimmassa tapauksessa työhyvinvointia tukevia asioita ei osattu nimetä lainkaan. Leena tuo esiin vain yhden työhyvinvointia tukevan asian heidän organisaatiossaan. Se oli kerran vuodessa tapahtuva jouluateria, joka sekin loppuen lopuksi päätettiin lopettaa. Hän kertoo monesti miettineen, miten mukavaa olisi olla yrityksessä, jossa arvostetaan työntekijöitä ja annetaan erilaisia kannustimia parempaan suoritukseen. Seuraavaksi esitellään muutamia työhyvinvoinnin malleja, joita nousi haastatteluissa esiin.

Työnohjaus nousee työhyvinvoinnin malleista muutamalla haastattelevista esiin. Anna kertoo työnohjauksen olleen hyvin tärkeä apuväline käsitellä kiusaamistapauksia ja parantaa ilmapiiriä. Hän kuitenkin joutui jatkuvasti taistelemaan johdon kanssa työnohjauksen jatkumisesta. Organisaatiossa ei ymmärretty sitä, että työnohjauksen tarkoitus on antaa hyötyä kummallekin osapuolelle. Viivi taas kokee, että olisi tarvinnut

työohjausta työuupumuksen käsittelyssä. Hän olisi kaivannut apua työn suunnittelussa ja tähän hän olisi tarvinnut tiivistä yhteistyötä hänen, HR:n ja esimiehen välillä.

Linnea korostaa myös työnohjauksen tärkeyttä, mutta kuitenkin samalla ihmettelee sen toteutusta hänen organisaatiossaan. Työnohjaaja oli heillä hyvä, mutta aikaa ei osattu käyttää oikein. Työohjauksen aikana he keskustelivat haastavista työtehtävistä, eikä asioista, jotka häiritsivät tiimityöskentelyssä ja dynamiikassa. Heillä oli myös esimies keskusteluissa aina mukana, joka vaikutti tiimiläisten kykyyn olla täysin avoimia. Hän olisi nähnyt työnohjauksen todella hyödyllisenä välineenä, jossa olisi hyvin pystynyt keskustella omasta työhyvinvoinnista.

Anna tuo esiin työhyvinvoinnin malleista *työkokeilun*, jonka haluaa nostaa suureen arvoon työuupumuksen käsittelyssä. Hän sai työuupumuksen jälkeen oman työvalmentajan ja pääsi toiselle alalla työkokeiluun kokeilemaan omaa työkykyään työuupumuksen jälkeen. Anna kokee työkokeilun olevan aliarvostettu metodi, mutta todella hyvä työhyvinvoinninkin kannalta. Hän kertoo, kuinka usein ihminen uuvuttuaan irtisanoutuu yrityksestään, koska ei pysty näkemään muuta ulospääsyä. Irtisanoutumisen jälkeen uupumuksesta kärsivä jää todella yksin, eikä silloin myöskään ole voimavaroja etsiä apua. Annan mielestä yrityksen tulisikin tukea uupunutta aluksi työterveyshuollon kanssa ja sitten jatkamalla vakavia keskusteluita henkilön työkyvystä. Sairasloman jälkeen tulisi olla työkokeilun tapaisia malleja, jotta pystyttäisiin estää työuupumuksen syntyminen jatkossa. Organisaation tulisi jokaisesta työntekijän työuupumuksesta ottaa opiksi, jotta näin ei pääsisi enää jatkossa käymään.

Varhaisen puuttumisen malli tulee esiin haastatteluista, jota joko hyödynnettiin organisaatiossa jossain määrin tai sen olisi toivottu olevan käytössä. Viivi tuo esiin, että heillä oli varhaisen puuttumisen malli toiminnassa, mutta sitä ei osattu käyttää oikein. Malli oli apuna ohjaamassa työterveyshuoltoon ja sairauslomalta palatessa käytiin muutamia keskusteluita liittyen uupumukseen. Tämä oli hoidettu hyvin, mutta toisella uupumus kerralla varhaisen puuttumisen malli oli jo unohtunut organisaatiossa. Toisella

kerralla Viivi otti itse asian puheeksi, haki sairauslomaa ja palatessaan kukaan ei muistanut kysyä mitään.

”Jos saisi ihan toivoa niin kyllähän mä toivoisin et näissä tilanteissa olisi ne molemmat tahot läsnä, minä ja HR ja mun esimies. Ainakin siinä kohtaan, kun aletaan ratkomaan niitä asioita ja niiku niille oikeasti tehtäisiinkin jotakin.” Viivi

Leena olisi todella toivonut varhaisen puuttumisen mallin olemassaoloa heidän organisaatiossa. Häneltä puuttui kokonaan mahdollisuus keskusteluun niin esimiehen, kun muun johdon kanssa. Hän jäi hyvin yksin työuupumuksen kokemuksen kanssa ja olisi tarvinnut tuntemuksen siitä, että häntä tuetaan ja ymmärretään. Tätä ei syntynyt, joten työuupumuksesta toipuminen tuntui mahdottomalta syyllisyyden tunteiden kanssa.

Millan organisaatiossa ei ollut varhaisen tuen mallia käytössä, mutta työkykyneuvottelut olivat hänen kahden uupumisen välissä. Keskusteluihin osallistu esimies, luottamusmies ja lääkäri. HR oli jäänyt kokonaan pois, joka oli hänen mielestä erikoista. Tilaisuus ei ollut miellyttävä, vaan lähinnä epämieluisa. Keskustelu aiheutti enemmänkin pahaa oloa, eikä hyötyjä päässyt muodostumaan. Hän kuitenkin kokee, että varhainen puuttuminen olisi voinut ollut apuna työuupumuksen välttämiseksi. Linnea kertookin positiivisen kokemuksen varhaisen tuen mallista ja kuinka siitä oli suurta apua hänelle. Hän pystyi paremmin ymmärtämään ja hyväksymään työuupumuksen, joka auttoi toipumisessa. Linnea myös koki, että hän tuli nähdyksi ja kuulluksi tiimissään varhaisen puuttumisen mallin avulla.

Viivillä oli positiivinen kokemus *ilmapiirikyselyistä*, jotka oli heidän organisaatiossa tehty henkilöstöhallinnon toimesta. Varsinkin pandemian aikana tehdyt hyvinvointikyselyt muodostivat työntekijöille tunteen, että he eivät jää muutoksen hetkelläkään yksin. Kyselyissä keskityttiin pitkälti esimiehen kanssa tapahtuvaan vuorovaikutukseen ja organisaation sisäiseen viestintään. Linnea kertoo vastakkaisen kokemuksen työhyvinvointikyselyistä. Kyselyiden tulosten läpikäynnissä tarkoituksena oli nostaa

tarkempaan tarkasteluun kolme tekijää, jotka eivät tue työntekijöiden työhyvinvointia. Suurimpana ongelmana kyselyissä nousi esiin työntekijöiden kokemana uupuneisuus. Kuitenkaan uupuneisuuteen ei organisaation puolesta puututtu ollenkaan, eikä tarvittavia muutoksia tehty. Linnea olisi toivonut, että työhyvinvointikyselyiden tuloksiin olisi oikeasti tartuttu, eikä niitä olisi tehty vain muodon vuoksi.

”Oon todennut, että on vanhanaikaista semmoinen pelottelun ilmapiiri, mikä ei varmaan työhyvinvointia tuo. Kyllä mä näen, että mä en toipunut koskaan” Leena

Avoimen ilmapiirin tukeminen organisaatiossa kuuluu koko organisaation vastuulle. Haastattelun tuloksista tulee ilmi, että työuupumuksesta oli vaikea keskustella organisaation tai tiimin sisällä. Haastateltavista muutamat kokivat, että uupumuksesta ei voinut puhua ääneen työpaikalla. Leenan mielestä heillä oli vahva pelottelun ja uhkailun ilmapiiri, joten työhyvinvointia edistäviä seikkoja ei ollut havaittavissa. Hän kokee, että ei toipunut uupumuksen kokemuksesta koskaan. Milla kuvaa, kuinka heidän organisaatiossa tuettiin kiireen kulttuuria. Töitä oli kaikilla niin paljon, että mistään ylimääräisestä ei ehditty työpaikalla keskustelemaan.

Sakari ei olisi ikinä uskaltanut ottaa työuupumusta puheeksi, sillä hänen mielestään se oli vaiettu aihe. Myöskään Linnea ei halunnut ottaa työuupumusta puheeksi tiimilleen, koska koki, että heillä ei ollut avointa kulttuuria. Hän pelkäsi, että häntä oltaisiin alettu vähätteleään ja hän olisi jäänyt ajatuksiensa kanssa yksin. Hänestä kuitenkin heillä oli tiimissä keskinäinen luottamus, mitä tuli työasioihin, mutta henkilökohtaisemmista asioista ei haluttu keskustella.

Moona kokee, että yllättävistäkin asioista pystyttiin työpaikalla puhumaan, jotka esimerkiksi liittyivät henkilökohtaisempiin seikkoihin. Kuitenkaan omaa työuupumusta hän ei uskaltanut ottaa puheeksi. Jälkikäteen hän on ihmetellyt, miksi uupuneisuus oli aiheena niin hankala ottaa esiin. Viivillä ja Annalla oli kertomuksiensa mukaan hyvä ilmapiiri työpaikalla. Viivin mielestä työpaikan ilmapiiristä oli tullut parempi vuosien

varrella. Myös Anna pystyy samaistumaan ajatuksiin, sillä heilläkin oli todella hyvä henki tiiminsä kanssa. Myöskään työuupumus ei ollut millään tavalla hankala aihe ja siitä pystyi keskustella. Kaikki tiesivät toistensa työtilanteen ja avoimuuteen satsattiin. Tämän vuoksi vahvaa häpeän tunnetta työuupumusta kohtaan ei hänellä muodostunut.

Työn tuunaus olisi voinut olla ratkaisevassa asemassa työuupumuksen torjumisessa, mutta se ei kuitenkaan aina ole mahdollista. Viivi kuvailee, kuinka he tekivät töitä todella tiukilla resursseilla jo monta vuotta, eikä työtä voitu jakaa muille. Vaikka hän olisi työuupumuksen takia halunnut tehdä nelipäiväistä viikkoa, se ei käytännössä ollut mahdollista. Työmäärä ei olisi vähentynyt, pelkästään siihen käytettävä aika. Olisi pitänyt siis tehdä neljässä päivässä viiden päivän työtehtävät. Henkilöstöä ei vain yksinkertaisesti ollut tarpeeksi, jotta työnkuvaa olisi voinut muokata. Kun muutoksia työtehtävissä ei tapahtunut, hänestä tuntui, että mikään ei oikeastaan muuttunut. Hän kävi välillä sairauslomalla lepäämässä ja sitten palasi taas takaisin.

Myös Anna kertoo kokeneensa, että työtä ei yksinkertaisesti pystynyt delegoimaan muille. Ei ollut ketään, kenelle vastuuta olisi siirtänyt. Moona toteaa, että heillä oli melkein koko ajan käynnissä neuvottelut irtisanomisista, eikä heillä ollut tarpeeksi työntekijöitä, joille delegoida omia töitään. Moona ihmettelee, että mitään muutoksia ei työkuorman tehty, kun hän jäi sairauslomalle. Hän uskookin, että tämä ei jäänyt sen tiimin ainoaksi työuupumukseksi.

Perehdyttäminen kuuluu myös osaltaan henkilöstöhallinnon tehtäviin ja Viivi nostaakin esille, kuinka perehdytyksen puute vaikutti työuupumuksen syntymiseen. Hän kuvailee joutuneen ikävään tilanteeseen työsuhteen alkaessa ja olisi tarvinnut työsuhteen alussa enemmän tukea ihan itse työn tekemiseen, käytännön asioihin ja toimialaan liittyen. Myös Milla kertoo, että hänellä oli epäselkeä toimenkuva ja kärsi huonosta perehdyttämisestä. Hän kokee hyvin kuormittavana, kun uuteen tehtävään siirtyessä perehdyttämistä ei tapahtunut ja hän joutui ottamaan itse vastuun myös siitä.

Tuloksista voidaan huomata, että työuupumuksen luonne on moninainen, eikä sitä voida selittää pelkästään yhden tai edes kahden oireen perusteella. Työuupumuksen syntymiseen liittyvissä seikoissa esiintyi samankaltaisia vastauksia ja ne pystyttiin lajittelemaan kolmen eri teeman alle. Melkein kaikilla haastateltavista nämä kolme teemaa esiintyivät jossain määrin. Toiveita työhyvinvoinnin johtamiselle oli haastavampi luokitella, sillä henkilöstöhallinnon rooli oli yllättävän näkymätön. On kiinnostavaa huomata, että organisaation tuki työuupumiseen liittyvissä asioissa oli todella olematon.

6 Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli tarkentaa työuupumuksen luonnetta, selvittää työuupumuksen syntymiseen vaikuttavia tekijöitä sekä ymmärtää paremmin, miten henkilöstöhallinto voisi tukea työntekijän työhyvinvointia. Tässä luvussa käydään läpi tutkimuskysymysten vastauksia ja tarkennetaan vielä tutkimuksen tuloksia tuoden alussa esitettyä teoriaa osaksi tarkastelua.

Tutkimuksen alussa asetettiin tutkimuskysymykset, joihin pyrittiin saamaan vastauksia:

1. Miten haastateltavat kuvailevat työuupumustaan?
2. Mitä syitä työuupumuksen syntymisen taustalla on?
3. Miten hyvällä työhyvinvoinnin johtamisella voi ehkäistä työuupumusta?

6.1 Miten haastateltavat kuvailevat työuupumustaan?

Työuupumuksen kokemus näyttäytyy haastateltavien mukaan hyvin kokonaisvaltaisena henkisenä ja fyysisenä pahoinvointina. Maslachin kehittämä kolmiulotteinen teoria näkyy haastateltavien vastauksissa. Maslachin mukaan työuupumusta selittää väsymys, kynnisyys ja ammatillisen identiteetin lasku. (Maslach ja muut, 2001). Pelkästään nämä kolme oiretta ei riitä selittämään työuupumuksen luonnetta, vaan siihen liittyy myös muistin menettämistä, kehossa esiintyviä kiputiloja sekä käyttäytymisessä tapahtuvia muutoksia.

Väsymyksen tunne esiintyi jokaisella haastateltavalla ja täten se oli selkeästi helpoiten tunnistettava oire. Pietikäinen (2009, s. 16) kertoo kirjassaan, kuinka työuupumuksessa väsymys on niin kokonaisvaltaista, että siihen ei uni, eikä muu lepo auta. Tutkimuksen tuloksissa voidaan todeta, että työuupumusta sairastaessa omat voimavarat ovat

heikentyneet niin voimakkaasti, että palautumiseen ei enää riitä viikonloput, lomat tai vapaapäivät. Haastateltavat kertoivat, kuinka työpäivän jälkeen energiat eivät riittäneet enää muuhun, kun sohvilla lepäämiseen. Väsymys kuvattiin olevan toisenlaista ja se tuntui koko kehossa.

On kiinnostavaa huomata, kuinka väsymys voi tulla työuupumuksessa myös esiin ylivirittyneenä tunteena ja käytöksenä. Yöunet häiriintyivät levottoman tilan takia ja syvään uneen pääseminen vaikeutui sekä heräämiset lisääntyivät. Haastatteluissa nousee esiin, kuinka varsinkin työpaikalla pystyttiin työskentelemään yllättävänkin energisenä ja jopa levottomana. Feldt (2017, s. 70) mukaan työuupumus ei välttämättä näy heti työpaikalla, vaan usein se voidaan havaita aluksi vapaa-ajan käytöksessä. Feldt jatkaa kertoen, kuinka uupunut työntekijä käyttää kaikki energiansa työssä pärjäämiseen.

Haastatteluiden perusteella kyynistymistä enemmän tapahtui ammatillisen itsetunnon romahtamista. Kyynisyys voidaan tuloksien perusteella yhdistää väsymykseen, kun mieli ei jaksakaan enää reagoida mihinkään. Maslach ja Leiter (2017) toivat myös tutkimuksensa tuloksissa esiin, kuinka liian vähillä voimavaroilla työskentely johtaa työstä etääntymiseen ja työntekijä viihtyy vain omissa oloissa. Tämä kyynisyys näyttäytyi haastateltavissa kylmänä ja välinpitämättömänä käytöksenä. Ammatillisen itsetunnon laskeminen nähtiin kuormittavana tekijänä ja se näkyi päätöksenteossa sekä jatkuvana epäonnistumisen pelkona. Myös Maslach ja Leiter (2017) kertovat epävarmuuden ruokkivan negatiivisia ajatuksia itsestä ja tämä loputon negatiivisuus tuli esille haastatteluissa. Itsetunnon lasku työpaikalla näkyi myös pelkona ja aikaansaamattomuutena. Haastatteluissa tulee esiin myös irtisanoutumisen pelko.

Fyysisiä oireita esiintyi suurimmalla osalla haastateltavista, mikä kertoo, kuinka kokonaisvaltaista työuupumus on. Pietikäinen (2009, s. 16) mainitsee, kuinka kehon erilaiset viestit ovat merkinä siitä, että muutoksia omassa työskentelyssä tulisi tehdä. Kuitenkaan uupuneen mieli ei osaa reagoida fyysisiin oireisiin ja omia voimavaroja

korostetaan. Työuupumus saattoi haastateltavilla laukaista kroonisen sairauden kuten astman, migreenin tai rytmihäiriöt. Tuloksista voidaan huomata, kuinka fyysisiä oireita saattoi olla useita, mutta niitä ei osattu yhdistää alkaneeseen uupumukseen. Itkuisuus voidaan myös nostaa osaksi työuupumuksen oireita ja sen luonnetta. Haastatteluiden perusteella työuupumuksen takia mieli käy herkillä ja väsymys ottaa vallan.

Mielenkiintoista on huomata, kuinka työuupumus laukaisi suuria muutoksia käyttäytymisessä ja tämä voidaan nähdä olevan suuri hyöty sen aikaisessa tunnistamisessa. McCormack ja Cotter (2013, s. 7) toivat esiin kirjassaan, kuinka työntekijän muuttunut käytös täytyisi nähdä koko organisaatiossa hälytysmerkkinä. He lisäävät, kuinka käytös on työuupumuksen takia muuttunut yleensä kylmäksi tai äkkipikaiseksi. Jokainen haastateltava toi tarinassaan esiin käytöksessä tapahtuneita muutoksia, joista heille joko huomauteltiin tai he tajusivat niitä itse jälkikäteen. Toiset tajusivat muutoksia itsessään jo uupumuksen aikana ja häpesivät niitä. Tämä lisäsi negatiivisia ajatuksia itsestään. Muutokset käytöksessä olivat joko aggressiivisuutta, negatiivista asennetta tai levotonta tekemistä. Tuntemuksia yhdisti erikoinen sisäinen raivon tunne, joka alkoi vähitellen näkyä myös ulospäin.

6.2 Mitä syitä työuupumuksen syntymisen taustalla on?

Työuupumuksen syntyminen ei ole koskaan lyhyt tarina, vaan sen eteneminen kestää pidemmän aikaa ja siihen liittyy monia eri tekijöitä. Pitkän etenemisajan takia työuupumukseen pystyttäisiin kuitenkin tarttumaan erilaisten muutosten kautta. Tulosten perusteella voidaan nostaa kolme ydintekijää, joiden voidaan nähdä olevan työuupumuksen syntymisen takana. Nämä ovat työn liiallinen määrä, tuen puute esimieheltä ja kiusaamisen ilmapiiri organisaatiossa.

On kiinnostavaa todeta, kuinka työuupumus tuli täysin yllättäen viidelle haastateltavista. Muutamat haastateltavista eivät edes pystyneet uskomaan lääkärin

puheita siitä, että he ovat uupuneita. Tämä kertoo, kuinka työuupumuksen oireet ovat hyvin monialaiset, eikä niitä osata yhdistää ylikuormitukseen. Oireiden tunnistaminen itsessä on hankalaa ja sen myöntäminen vielä vaikeampaa. Aulankoski & Lundahl (2018, s. 22) toivat myös esiin, kuinka stressin ylivireystila voi harhauttaa työntekijää, jonka vuoksi työuupumus tulee yllättäen. Tämä vie uupumusta niin pitkälle, että myös toipuminen vie aikaa. Haastatteluista voidaan nostaa esiin kuitenkin tapaukset, joissa työuupumus tunnistettiin ajoissa, mutta organisaatio ei antanut mahdollisuutta pysäyttää sitä. Uupumuksen vakavuutta ei osattu nähdä, eikä organisaatio ollut valmis tekemään tarvittavia muutoksia.

Työuupumuksen syntymiseen liittyy valtavasti pelkoa ja häpeää. Haastatteluissa tulee usein esille, kuinka moni uupunut pelkää esimerkiksi masennusdiagnoosin saamista ja sitä kautta leimaantumista. Kun työuupumusta ei edelleenkään luokitella sairaudeksi, apua saa vasta jonkin muun mielenterveys- diagnoosin jälkeen. Työuupumuksen syntymiseen vaikutti myös se, kuinka ei osata syyttää uupumuksesta muuta kuin itseään. Uupunut yrittää jatkuvasti vain enemmän ja enemmän, jonka jälkeen kaikki loppuu, kuin seinään. Vasta jälkikäteen tunnistetaan paremmin, kuinka uupumisen syyt löytyvätkin organisaatiosta eikä itsestä.

Kohtuuton työn määrä nousee esille monen kertomuksesta. Ylityötunteja oli runsaasti, työtä tehtiin jopa yöllä ja kaikki ajatukset alkoivat liittyä työhön. Manka ja Manka (2016, s. 109) kertovat kirjassaan, kuinka uupuessa palautumista ei enää tapahdu ja työtä varten tehdyt uhraukset eivät anna enää nautintoa. Työn määrän ylittyessä laatu alkaa usein myös kärsimään. Tämä aiheuttaa riittämättömyyden tunnetta ja sitä kautta lisää riskiä uupumiseen. Myös McCormackin ja Cotterin (2013, s. 6) mukaan työntekijän ammatilliseen itsetuntoon tulee kolhuja, jos työnteon laatu jatkuvasti kärsii. Swider ja Zimmerman (2010) lisäävät, kuinka uupuessa työn suorituksessa esiintyvät virheet tuplaantuvat ja tämä on heidän mukaansa iso kulu organisaatiolle. Nykyajan työnteosta voidaan nostaa tuloksissa esiin jatkuva viestien ja puheluiden määrän aiheuttama kuormitus. Työssä on vaikeampi keskittyä ja aivoja kuormittaa keskeytykset. Tästä

aikaisempia tutkimuksia on vähemmän, mutta tämän tutkimuksen mukaan korreloi vahvasti työuupumuksen kanssa.

Myös yhden haastateltavan tarinasta nousee esille työn sisällön vaativuus, joka aiheutti uupumuksen. Tapausta kuvailtiin tunneherkkyyden loppuun palamiseksi, jota myös Zapf ja muut (2001) toivat esiin artikkelissaan. He kertoivat, kuinka emotionaaliset haasteet työssä voivat tuoda suuren henkisen taakan työntekijälle. Tällöin työntekijä joutuu jatkuvasti laittamaan oman identiteettinsä sivuun ja tukahduttaa omia tunteitaan työssään, samalla kuitenkin olemalla empaattinen muille.

Esimiestyön heikkous on tutkimuksen tuloksissa yksi suurimmista syistä työuupumuksen syntymisessä. Vaikka haastateltavat eivät ymmärtäneetkään olevansa menossa kohti työuupumusta, he tajusivat lisääntyneen työkuormansa. Kuitenkaan esimiehet eivät osanneet reagoida työn uudelleen muotoiluun ja tämä olisi voinut olla pysäyttämässä uupumuksen. Myös Maslach ja muut (2001) toivat tutkimuksessaan esiin sosiaalisen tuen puutteen osana työuupumusta ja nostivat esimiehen tuen puutteen kaikista merkityksellisimmäksi. Haastatteluiden mukaan esimies nähtiin esimerkin näyttäjänä ja esimiehen työskentelytyylillä koettiin olevan vaikutusta koko tiimin ilmapiiriin. Esimiehen negatiivinen ja vähättelevä suhtautuminen alkavaan uupumukseen vaikutti uupuneiden minäkuvaan ja toipumiseen. Taas positiivinen kokemus esimiehen reaktiosta työuupumukseen vaikutti koko parantumisprosessiin ja oli apuna uupumuksen myöntämisessä.

Tuloksissa voidaan myös tuoda esiin esimiesten kyvyttömyys toimia ihmisten johtajina, vaan enemmänkin he keskittyvät tuloksiin ja asioiden johtamiseen. Esimiehet eivät osanneet inhimillisesti kohdata alaisiaan ja uupumuksen kokemusta vähäksyttiin, vaikka työntekijä olikin jo saanut sairaslomatoistuksen. Kiinnostavaa on myös se, kuinka työntekijöissä tapahtuvat muutokset käyttäytymisessä eivät herättäneet esimiesten kiinnostusta.

Työpaikkakiusaaminen on tekijä, joka tulee nostaa esiin merkittävänä osana työuupumuksen syntymistä. Epäoikeudenmukainen kohtelu, arvostuksen puute ja eristäminen tiimistä tulivat esiin haastatteluista. Kahdella haastateltavista oli jatkuvasti tunne siitä, että heistä halutaan eroon. Maslachin ja muiden (2001) tutkimuksesta käy ilmi, että oikeudenmukaisuuden tunne liittyy työntekijän vahvemmin organisaatioon ja taas epäoikeudenmukaisuus vieraannuttaa ja lisää rooliristiriitoja. Hayatin ja Afsharin (2010) tutkimuksessa taas tulee ilmi, kuinka työpaikkakiusaaminen nähdään riskinä sairastua työuupumukseen ja huonossa ilmapiirissä muista syistä alkanut uupumus pääsee pahenemaan. Haastateltavat kuvasivat työpaikkakiusaamisen vieneen jo vähäisiä voimavaroja, mutta samalla voidaan todeta, että se ei ollut tulosten mukaan yksin aiheuttamassa työuupumusta, vaan lähinnä pahentamassa sitä.

6.3 Miten hyvällä työhyvinvoinnin johtamisella voi ehkäistä työuupumusta?

Työhyvinvointi on Feldtin (2017, s. 82) mukaan työssä jaksamista ja siellä viihtymistä. Tulosten perusteella voimme todeta, että jokaisen haastateltavan työhyvinvoinnin toteutumisessa oltiin epäonnistuttu. Seuraavaksi nostan esiin haastatteluissa ilmenneitä tekijöitä, joihin henkilöstöhallinnon tulisi tarkemmin keskittyä. Lopuksi tuon esiin tärkeimpiä malleja, joita joko jossain määrin hyödynnettiin organisaatiossa tai oltaisiin toivottu hyödynnettävän. Tämä voisi olla apuna työuupumuksen aikaisessa tunnistamisessa ja jopa sen ehkäisyssä.

Tulosten mukaan voidaan todeta, että henkilöstöhallinto ei haastateltavien organisaatiossa ollut kovinkaan näkyvä. Useilla ei ollut juurikaan kerrottavaa henkilöstöhallinnosta, sillä heidän toimintansa ei ollut aktiivista, palkanmaksua lukuun ottamatta. Henkilöstöhallinnon tehtävänä on olla henkilöstön tukena sekä vaalia että edistää työhyvinvointia. Toimiin kuuluu niin vapaaehtoisia, että jo lainmääräämiäkin toimia. (Viitala, 2021, s. 273). Myös Sutela ja muut (2019, s. 20) tuovat esille, että

työntekijän hyvinvointi ja sen heikkenemiseen liittyvä reagointi on osana työntäjän yleistä huolehtimisvelvoitetta. Työturvallisuusvastuulakiin kuuluu työn suunnittelu, jossa tulisi ottaa huomioon työntekijän henkinen kuormitus. (Finlex, 2002). Tämän tutkimuksen valossa työturvallisuusvastuulain pykälä ei toteudu.

Esille tulee myös, kuinka henkilöstöhallinnon toiminta ei ole yksilöstä lähtevää. Henkilöstö ei siis koe, että heillä olisi vaikutusvaltaa työhyvinvointinsa suunnitteluun tai toteuttamiseen. Manka ja Manka (2016) tuovat kirjassaan esiin juuri tämän vaikutusvallan ja hallinnan tunteen omasta työstään ja työtahdista. Tämä on heidän mukaansa työhyvinvoinnin tärkein lähde. Haastattelun tuloksista käy myös ilmi, että henkilöstöhallinto ei hyödyntänyt tarkkaa strategiaa, eikä täten sen onnistumistakaan voitu seurata. Kowalski ja Loretto (2017) kertovat, kuinka työhyvinvoinnin määritelmä tulisi tarkentaa organisaation käytäntöihin sopivaksi ja tätä kautta edistää henkilöstön hyvinvointia. Kun 70 prosenttia työhyvinvointiin vaikuttavista asioista on henkilöstöhallinnon vastuulla, henkilöstön on itse hyvin vaikea huolehtia hyvinvoinnistaan ilman organisaation tukea. (Voorde ja muut, 2021).

Tuloksista nousee esiin koko organisaation vähättelevä asenne työuupumusta kohtaan, ja kuinka se nähdään enemmän yksilön ongelmana kuin organisaation. Henkilöstöhallinnon viestinnässä nähtiin myös olevan vaikeuksia, sillä haastatteluista tuli esille juoruamista ja pelottelua omasta työpaikasta. Henkilöstöhallinnon tulisi osata tiedottaa henkilöstöä kunnioittavalla ja ajantasaisella äänellä. Avoimen ilmapiirin tukeminen organisaatiossa kuuluu koko organisaation ja myös henkilöstöhallinnon vastuulle. Haastatteluista voidaan todeta, kuinka kiireen tunnelmaa vaalittiin ja arvostettiin. Tämä huono ilmapiiri on Viitalan (2021, s. 272) mukaan merkinä huonosta johtamisesta. Ojala ja Ahonen (2003, s. 94) lisäävät, kuinka henkilöstöhallinnolla on vastuuta olla mukana luomassa kulttuuria, joka ei tue kiusaamista tai kiireen ilmapiiriä. Haastateltavat olisivat kaivanneet ilmapiirissä muutoksia, joka olisi lisännyt avoimuutta kommunikointiin ja rentouttanut tunnelmaa.

Haastatteluiden perusteella organisaatioissa olisi toivottu olevan laadukkaampaa johtamista ja että olisi myös annettu enemmän tukea omalle johtamistyölle. Myös esimiehen rooli työuupumuksen syntymisessä tuli jo aikaisemmin esille ja tässä henkilöstöosaston tulisi olla suuremmassa roolissa. Heidän tulisi paremmin tukea esimiesten kouluttamista ja varmistaa tarvittava osaaminen myös vuorovaikutustaidoissa. (Joki, 2018, s. 178) Henkilöstöhallinnon tiimin tulisi huolehtia, että esimies on varmasti läsnä alaisilleen ja että ilmaantuviin ongelmiin puututaan ajoissa. (Manka ja muut, 2007).

Henkilöstöhallinnon tulisi luoda organisaatiolle selkeät mallit, joita esimiehet ja työntekijät voisivat toteuttaa ja tarpeen tullen niihin myös turvautua. Manka ja Manka (2016, s. 80) huomauttavat, että työhyvinvointi ei muodostu itseksensä, vaan siihen tarvitaan laadukas strategiatyö. Myös Viitala (2021, s. 60) muistuttaa, että muun muassa henkilöstösuunnittelussa ollaan epäonnistuttu, jos työuupumusta ilmaantuu. Työntekijän työtehtävät tulisivat olla tehtävissä työajan puitteissa, eikä ylityötunnit pitäisi olla normi. Tämä kuitenkin haastatteluiden perusteella oli hyvin yleistä.

Työhyvinvoinnin malleista voidaan nostaa esille varhaisen tuen malli, jonka tulosten mukaan tulisi saada tarkemmat linjaukset, joiden avulla toimia. Sen hyödyt eivät tule näkyviin, jos toteutus ei mene oppikirjan mukaisesti. Varhaisen tuen malli kuitenkin nähtiin teoriassa hyvänä. Malli tulisi olla Alahautalan ja Huhtan (2018, s. 150) mukaan apuna keskustelun aloittamisessa, joka taas haastateltavien mielestä tuntui haastavalta. Malli parhaimmillaan toimii turvallisena tilaisuutena ottaa puheeksi oma työkyky ja sen hetkinen työtilanne. Malli ei kuitenkaan toimi kovin hyvin, jos esimies ei esimerkiksi tunne huolestuneisuutta työntekijän muuttuneesta käytöksestä. (Työterveyslaitos, 2021).

Työhyvinvointikyselyitä oli tehty jonkin verran haastateltavien mukaan, mutta niiden seuraaminen ei ollut yhtä onnistunutta. Manka ja Manka (2016, s. 145) totesivatkin, että työhyvinvointikysely ei saisi olla vain pakollinen osa toimintakertomusta, vaan

kehitettäviin asioihin tulisi tarttua. Tuloksista voidaan huomata, kuinka jopa uupuneisuus nousi hyvinvointikyselyissä korkealle ja tämä olisi ollut täydellinen tilaisuus puuttua tulevaisuudessa tuleviin pitkiin sairaslomiin. Tätä ei kuitenkaan tehty. Työn tuunaus olisi voinut olla ratkaisevassa asemassa työuupumuksen torjumisessa, sillä työn suuri määrä osoittautui suureksi tekijäksi työuupumuksen syntymisessä. Työn muotoilu ei kuitenkaan ollut aina mahdollista. Mankan ja Mankan (2016, s. 112) mielestä työn tekemisen tapoja tulisi ainakin pystyä jossain määrin muuttamaan, vaikka työ määrää ei saisi heti pienennettyä.

6.4 Jatkotutkimusaiheita

Monilla haastateltavista nousi esiin työpaikkakiusaaminen työpaikalla joko omien kollegoiden, esimiehen tai organisaation muiden työntekijöiden toimesta. Kiusaamisen yhteyttä työuupumuksen syntymiseen ei ole juurikaan tutkittu ja itse näkisin näiden kahden korreloivan toisiaan voimakkaasti. Ammatillisen itsetunnon heikentymisen nähdään olevan yhteydessä työuupumukseen, mutta voiko epävarmuutta itsessä aiheuttaa jokin muu ulkopuolinen tekijä kuten kiusaaminen. Jo tämän tutkimuksen perusteella yhteyttä huonon ilmapiirin ja työuupumisen välillä löytyy, joten työpaikkakiusaamisen torjuminen voisi myös olla apuna työuupumuksen ehkäisemisessä.

Lähteet

- Aarnikoivu, H. (2016). *Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu*. Kauppakamari.
- Aulankoski, S., Lundahl, M. (2018). *Voimat takaisin. Tietoa ja dialogia työuupumuksesta*. Duodecim.
- Aura, O. & Ahonen, G. (2016). *Strategisen hyvinvoinnin johtaminen*. Talentum Pro.
- Ahola, K., Toppinen-Tanner, S. & Seppänen J. (2016). *Vaikuttava työuupumusinterventio. Systemaattinen katsaus ja toimintaohjeita*. [tietoaineisto]. Työterveyslaitos.
- Ahola, K., Tuisku, K. & Rossi, H. (2018). *Työuupumus (burnout)*. Duodecim Terveyskirjasto. <https://www.terveyskirjasto.fi/dlk00681>
- Alahautala, T. & Huhta, H-R. (2018). *Johda terveyttä: työnantajan opas*. Alma Talent.
- Demerouti, E. (2014). Design your own job through job crafting. *European Psychologist*. 19(4), 237–247. DOI: 10.1027/1016-9040/a000188
- Dinibutun, S. R., Kuzey, C. & Dinc, M.S. (2020). The Effect of Organizational Climate on Faculty Burnout at State and Private Universities: A Comparative Analysis. *SAGE open*, 10(4), 1–19. DOI 10.1177/258244020979175
- Empson, L. (2018, 1. helmikuuta). If You're So Successful, Why Are You Still Working 70 Hours a Week? *Harvard Business Review*. Noudettu 10.1.2022 osoitteesta <https://hbr.org/2018/02/if-youre-so-successful-why-are-you-still-working-70-hours-a-week>
- Feldt, T. (2017). *Tykkää työstä: työhyvinvoinnin psykologisen perusteet*. PS-kustannus.

- Finlex. (2002). *Työturvallisuuslaki*. Noudettu 8.12.2021 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>
- Granow, K. (2022, 9. tammikuuta). *Unelmatyön harha*. [Petterin Kilpisen haastattelu]. Helsingin sanomat.
- Hakanen, J. (2004). *Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla*. [Väitöskirja, Työterveyslaitos]. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:ELE-1230020>
- Hantula, H (2022, 10. tammikuuta). *Uupumus on milleniaalinaisten sankarimyytti*. Tulva. Noudettu 22.1.2022 osoitteesta <https://tulva.fi/lue/uupumus-on-millenniaalinaisten-sankarimyytti/>
- Hayat, A. & Afshari, L. (2020). Supportive organizational climate: a moderated mediation model of workplace bullying and employee well-being. *Personnel Review*. 50(7/8), 1685-1704. DOI 10.1108/PR-06-2020-0407
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (1997). *Tutki ja kirjoita*. Kirjayhtymä.
- Honkonen, T. Työ ja mielenterveys. (2010). Teoksessa Martimo K. P., Antti-Poika, M. & Uitti J. (toim). *Työstä terveyttä*. (s. 70-72). Kustannus Oy Duodecim.
- Joki, M. (2018). *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. Kauppakamari.
- Järvinen, P. (2005). *Ammattina esimies*. Talentum Media.
- Kehusmaa, K. (2011). *Työhyvinvointi kilpailuetuna*. Kauppakamari.

- Kowalski, T. H. P. & Loretto, W. (2017). Well-being and HRM in the changing workplace. *The International Journal of Human Resource Management*. 28(16), 2229–2255. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1345205>
- Laine, A. (2019, 13. lokakuuta). *Työuupumuksesta on tullut vaarallisen normaalia – silti sitä ei ymmärretä työpaikoilla: ”Sitä ei oteta vakavasti, kun nälkäisiä tulijoita on jonossa*. Yle. Noudettu 16.1.2022 osoitteesta <https://yle.fi/uutiset/3-11015514>
- Maslach, C. (2003). Job Burnout: New Directions in Research and Intervention. Current directions in psychological science . *Journal of the American Psychological Society*. 12(5), 189-192. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1111/1467-8721.01258>
- Maslach, C. & Leiter, M. P. (2017). New insights into burnout and health care: Strategies for improving civility and alleviating burnout. *Medical teacher*. 39(2), 160-163. <https://doi.org/10.1080/0142159X.2016.1248918>
- Maclach, C. Schaufeli, W. B. & Leiter M. P. (2001). Job Burnout. *Annual review of psychology*. 52, 397–422. DOI 10.1146/annurev.psych.52.1.397
- Manka, M. L., Kaikkonen, M. L. & Nuutinen, S. (2007). *Hyvinvointia työyhteisöön - Eväitä kehittämistyön avuksi*. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos.
- Manka, M. L. & Manka, M. (2016). *Työhyvinvointi*. Talentum Pro.
- McCormack, N. & Cotter, C. A. (2013). *Managing Burnout in the Workplace*. Chandos Publishing.
- Moss, J. (2019, 11. joulukuuta). Burnout is about your workplace, not your people. *Harvard Business Review*. Noudettu 10.1.2022 osoitteesta <https://hbr.org/2019/12/burnout-is-about-your-workplace-not-your-people>

- Petersen, A. (2019, 5. tammikuuta). How Millennials Became The Burnout Generation. *BuzzFeed News*. Noudettu 5.1.2022 osoitteesta <https://www.buzzfeednews.com/article/annehelenpetersen/millennials-burnout-generation-debt-work>
- Pietikäinen, A. (2009). *Joustava mieli. Vapaudu stressin, uupumuksen ja masennuksen ylivallasta*. Duodecim.
- Psykopodiaa. (2020, 30. marraskuuta). *Työuupumus, siviiliuupumus vai vain uupumus?* Vieraana Jari Hakanen. [podcast]. Acast
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). Laadullisen tutkimuksen menetelmät. Gaudeamus.
- Salmi, S. (2020, 2. lokakuu). Aina vain lujempaa. [Filosofian tohtorin Mona Mannevuon haastattelu]. *Helsingin Sanomat*. Noudettu 6.12.2021 osoitteesta <https://www.hs.fi/elama/art-2000006655167.html>
- Schaufeli, W. S., Leiter, M. P. & Maslach, C. (2008) Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International*. 14(3), 204-220. DOI 10.1108/13620430910966406'
- Suomalaisen työn liitto. (2017). *Tutkimus: työilmapiiri työhyvinvoinnin tärkein tekijä*. Haettu 7.1.2021 osoitteesta <https://suomalaintyo.fi/2017/10/23/tutkimus-tyoilmapiiri-tyohyvinvoinnin-tarkein-tekija/>
- Sutela, H., Pärnänen, A. & Keyriläinen, M. (2019). *Digiajan työelämä – työolotutkimuksen tuloksia 1977-2018*. Tilastokeskus. Noudettu 12.11.2021 osoitteesta https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ytym_1977-2018_2019_21473_net.pdf

Swider, B. W. & Zimmerman, R. D. (2010). Born to burnout: A meta-analytic path model of personality, job burnout, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*. 76, 487-506. doi:10.1016/j.jvb.2010.01.003

Kela. (2019). *Taskutilasto 2019*. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2019061019680>

Tehy. (2021). *Varhaisen tuen malli*. Haettu 20.12.2021 osoitteesta <https://www.tehy.fi/fi/tyoelamaopas/tyosuojelu/varhaisen-tuen-malli>

Terveystalo. (2019). *Tekemättömän työn vuosikatsaus. Yhteenveto tuloksista*. Haettu 8.12.2021 osoitteesta <https://www.terveystalo.com/Global/tth/Tekemättömän%20työn%20vuosikatsauksen%20tulosraportti.pdf>

Tiessalo, P. (2021, 22 elokuuta). *Mikä vikana, jos loma ei virkistänyt? Psykiatri Juhani Mattilan mukaan syynä voi olla uupumus, jota hoidetaan aivan väärin*. Yle. <https://yle.fi/uutiset/3-12064270>

Tims, M. & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *Journal of Industrial Psychology*. 36(2), 1-9. DOI: 10.4102/sajip.v36i2.841

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

Työterveyslaitos. (2021). *Työkyvyn varhainen tuki*. Haettu 14.12.2021 osoitteesta <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoterveyshuolto/tyokyvyn-tuki/tyokyvyn-varhainen-tuki/>

Viitala, R. (2021). *Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Edita Publishing Oy.

Voorde, K. V. D., Paauwe, J. & Van Veldhoven, M. (2012). Employee Well-being and the HRM–Organizational Performance Relationship: A Review of Quantitative Studies. *International Journal of Management Reviews*, 14, 391–407. DOI: 10.1111/j.1468-2370.2011.00322.x

Warr, P. (1999). Well-being and the workplace. Teoksessa D. Kahneman, E. Diener & N. Schwarz (toim.), *Well-Being. The foundations of hedonic psychology*, 392–412. New York: Russell Sage.

What The Hair. (2020). *Burned out? Tunnista työuupumus ajoissa*. [podcast] Acast.

Wigert, B. & Agrawal, S. (2018, 12. heinäkuuta). Employee Burnout, Part 1: The 5 Main Causes. Gallup. Noudettu 16.1.2022 osoitteesta <https://www.gallup.com/workplace/237059/employee-burnout-part-main-causes.aspx>

World Health Organization. (2019, 28. toukokuuta). *Burnout an "occupational phenomenon": International classification of diseases*. Haettu 16.1.2022 osoitteesta <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>

Zapf, D., Seifert, C., Schmutte, B., Mertini, H. & Holz, M. (2001). Emotion work and job stressors and their effects on burnout. *Psychology and Health*, 16, 527-545. <https://doi.org/10.1080/088704401084055>

Liitteet

Liite 1. Haastattelu runko

Kerro lyhyesti työtehtävistäsi ja millä alalla toimit

Työuupumuksen syntyminen

1. kerro vähän tästä sun työuupumuksesta, mitä siinä tapahtui?
2. Milloin työuupumuksesi on alkanut, kuinka pitkään se on kestänyt ja onko se ollut toistuvaa?
3. Uskotko jo nyt tietäväsi mistä työuupumus sai alkunsa?
4. Minkälaisia oireita sinulla oli? Ensimmäinen oire johon havahduit ja ensimmäinen oire, jonka huomaat jälkikäteen tarkasteltuna olleen ensimmäinen?
5. Koetko, että käyttäytymisesi työpaikalla muuttui uupumisesi aikana ? (Eli miten uupuminen näkyi käytöksessäsi työpaikalla?)

Työhyvinvoinnin johtaminen / HR :n rooli

6. Kerro vähän organisaation / HR:n toiminnasta, miten siellä käsitellään työhyvinvointia?
7. Kuinka kauan koit uupumusta, ennen kuin asiaan tartuttiin työpaikalla?
8. Minkälainen keskustelukulttuuri teillä oli? Oliko teillä organisaatiossanne avoin keskustelun kulttuuri ? Oliko asiasta helppo puhua työpaikalla ja miten siihen suhtauduttiin?
9. Mitkä ovat mielestäsi keskeiset työpaikkaan liittyvät syyt työuupumukseen? (Kysy ensin yleisesti, sen jälkeen voit tarjota vaihtoehtoja) Koitko, että työuupumuksen aiheutti liian suuri työmäärä, yleinen ilmapiiri vai kenties jokin muu asia?
10. Oliko organisaatiossanne käytössä työhyvinvoinnin johtamisen malleja? Jos niin minkälaisia?
11. Miten HR-osasto auttoi työuupumuksen käsittelyssä?
12. Miten esimies auttoi työuupumuksen käsittelyssä? Koitko, että asiaan suhtauduttiin riittävällä vakavuudella?