



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Ada Rissanen & Taimi Kentala

Esihenkilöiden käytännön kokemuksia alaisen työuupumuksen tunnistamisesta ja ehkäisemisestä

Johtamisen akateeminen yksikkö
Henkilöstöjohtaminen
Pro gradu -tutkielma
Henkilöstöjohtamisen
maisteriohjelma

Vaasa 2026

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Ada Rissanen & Taimi Kentala		
Tutkielman nimi:	Esihenkilöiden käytännön kokemuksia alaisen työuupumuksen tunnistamisesta ja ehkäisemisestä		
Tutkinto:	Kauppatieteiden maisteri		
Oppiaine:	Henkilöstöjohtaminen		
Työn ohjaaja:	Riitta Viitala		
Valmistumisvuosi:	2026	Sivumäärä:	95

TIIVISTELMÄ:

Työuupumus on ajankohtainen ja merkittävä työelämän ilmiö, jonka tunnistamisessa sekä ehkäisemisessä organisaatiolla ja erityisesti esihenkilöllä on keskeinen rooli. Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena on tuottaa kokemusperäistä tietoa siitä, miten esihenkilöt kokevat roolinsa ja vaikutusmahdollisuutensa alaiensa työuupumuksen tunnistamisessa ja ehkäisemisessä. Erityisenä kiinnostuksen kohteena on teoria-käytäntö-kuilu: miten organisaation vastuu työuupumuksen ehkäisemisestä toteutuu käytännössä esihenkilötyön kautta.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla teemahaastattelulla. Aineisto analysoitiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla. Tutkielman teoreettinen viitekehys rakentuu Maslachin ja kollegoiden (2001) työuupumusteoriaan, Leiterin ja Maslachin (1999) kuuden työympäristön osa-alueen malliin sekä Demeroutin ja muiden (2001) työn vaatimusten ja voimavarojen malliin.

Tulokset osoittivat, että esihenkilöt kokevat roolinsa keskeiseksi työuupumuksen tunnistamisessa ja ehkäisemisessä – he näkevät itsensä ensisijaisena toimijana alaiensa työhyvinvointiin liittyvissä tilanteissa. Samalla esihenkilöt tunnistivat vaikutusmahdollisuuksiensa rajat: työn luonne ja alaisen yksilölliset ominaisuudet vaikuttavat siihen, mitä esihenkilö voi käytännössä tehdä.

Esihenkilöiden tunnistamat työuupumuksen merkit liittyivät useimmiten muutoksiin alaisen käyttäytymisessä, tunneilmaisussa ja työssä suoriutumisessa. Työuupumuksen tunnistaminen tapahtuu luonnollisesti arjen kohtaamisissa ja on vahvasti sidoksissa esihenkilön ja alaisen välisen suhteen läheisyyteen ja laatuun. Tunnistamista vaikeuttivat erityisesti etätö, kiire sekä tilanteet, joissa työntekijä ei halunnut tuoda kuormitustaan esiin.

Työuupumuksen ehkäisemisessä korostuivat erityisesti työkuorman hallinta, luottamuksellinen vuorovaikutus ja yksilöllisten tilanteiden huomioiminen. Organisatorinen tuki näyttöytyi vaihtelevana: osassa organisaatioissa oli selkeitä toimintamalleja ja tukirakenteita, kun taas toisissa esihenkilöt joutuivat toimimaan pitkälti itsenäisesti. Yhteinen kehittämistarve oli toiminnan reaktiivisuus – käytännöt aktivoituivat usein vasta kuormituksen kasvaessa.

Tulokset vahvistavat teoria-käytäntö-kuilun olemassaolon: vaikka organisaatiolla on lakisääteinen ja moraalinen vastuu työuupumuksen ehkäisemisestä, tämä vastuu ei aina konkretisoidu riittävinä rakenteina tai tukena esihenkilötyön arjessa. Tutkimus korostaa tarvetta kehittää esihenkilöiden koulutusta, selkeyttää toimintamalleja ja siirtä reaktiivisesta kulttuurista kohti ennaltaehkäisevää työhyvinvoinnin johtamista.

AVAINSANAT: työuupumus, esihenkilötuki, työhyvinvointi

Sisällys

1	<i>Johdanto</i>	6
1.1	Työuupumus	6
1.2	Työuupumuksen seuraukset	8
1.3	Työuupumus organisaation vastuukysymyksenä	9
1.4	Tutkielman tavoitteet ja tutkimuskysymykset	10
1.5	Tutkielman rakenne	11
2	<i>Työuupumus esihenkilötyön haasteena</i>	13
2.1.1	Työuupumuksen käsite keskeisten teorioiden kautta	13
2.1.2	Työuupumus pitkäkestoisen stressin seurauksena	18
2.1.3	Yksilötason vaikutukset työuupumukseen	19
2.1.4	Työuupumus organisatorisessa kontekstissa	21
2.2	Esihenkilötuen yhteys työuupumukseen	23
2.2.1	Esihenkilön tuki alaisten työn voimavarana	23
2.2.2	Maslachin ja Leiterin mallin tarkastelua esihenkilötyön näkökulmasta	26
2.3	Esihenkilöiden saama organisatorinen tuki työuupumuksen torjunnassa	31
2.3.1	HR, työterveys ja työsuojelu esihenkilötyön tukena	32
2.3.2	Varhaisen tuen malli	34
3	<i>Empiirinen tutkimus</i>	35
3.1	Laadullinen tutkimusote	35
3.2	Aineistonkeruumenetelmä	36
3.3	Tutkimusaineisto ja osallistujat	37
3.4	Aineiston analyysi	40
4	<i>Tutkimustulokset</i>	42
4.1	Aineiston keskeiset havainnot	42
4.1.1	Työuupumuksen tunnistaminen ja kuormitustekijät	44
4.1.2	Esihenkilön rooli työuupumuksen tunnistamisessa ja ehkäisemisessä	50
4.1.3	Esihenkilön vaikutusmahdollisuudet	52
4.1.4	Työuupumuksen ehkäisemisen esteet ja rajoitteet esihenkilötyössä	62

4.1.5	Organisaation tarjoama tuki ja valmiudet	64
4.2	Tulokset tiivistetysti	69
5	<i>Johtopäätökset</i>	72
5.1	Tutkimustulosten tarkastelu suhteessa teoreettiseen viitekehykseen	72
5.1.1	Työuupumuksen tunnistaminen ja sen haasteet	72
5.1.2	Työn kuormitustekijät, voimavarat ja JD-R-malli	73
5.1.3	Vuorovaikutus työuupumuksen ehkäisemisessä	75
5.1.4	Kuuden työympäristön osa-alueen malli käytännössä	77
5.1.5	Organisatorinen tuki ja varhaisen tuen malli	78
5.2	Vastaukset tutkimuskysymyksiin	79
5.3	Käytännön implikaatiot tutkimuksen pohjalta	82
5.4	Tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden arvio	84
5.5	Jatkotutkimusehdotukset	86
5.6	Loppusanat	87
	<i>Lähteet</i>	89
	<i>Liitteet</i>	95
	Liite 1. Haastattelukysymykset	95

Kuviot

Kuvio 1. Pro gradu -tutkielman rakenne.....	11
Kuvio 2. Työympäristön kuusi osa-aluetta työuupumuksen synnyssä (mukaillen Leiter & Maslach, 1999).	16
Kuvio 3. Työn vaatimusten ja voimavarojen malli (JD-R-malli) työuupumuksesta (mukaillen Demerouti ja muut, 2001).	17
Kuvio 4. Yksilölliset tekijät työuupumuksen synnyssä.	20
Kuvio 5. Työuupumuksen tunnistaminen.	46
Kuvio 6. Työuupumusta aiheuttavat kuormitustekijät.	48
Kuvio 7. Työuupumukselle altistavat yksilölliset tekijät.	49
Kuvio 8. Esihenkilön rooli ja sen vaikutusmahdollisuudet työuupumukselle.....	52
Kuvio 9. Työn organisointi esihenkilön vaikutusmahdollisuutena.....	55
Kuvio 10. Esihenkilön erilaisia keinoja työuupumuksen ehkäisemiseen.....	56
Kuvio 11. Esihenkilön ja alaisen välinen vuorovaikutussuhde ja sen merkitys.	58
Kuvio 12. Henkilöstökäytänteet esihenkilön apuna työuupumuksen ehkäisemisessä. .	62
Kuvio 13. Organisaation esihenkilölle tarjoama tuki ja valmiudet.	66
Kuvio 14. Esihenkilöiden organisaatioille esitettyjä kehittämistarpeita työuupumuksen tunnistamiseen ja ehkäisemiseen.	68
Kuvio 15. Tutkimuksen keskeiset teemat.	69

Taulukot

Taulukko 1. Haastateltavat.	38
Taulukko 2. Haastatteluista aineistoksi.	39

1 Johdanto

Työuupumus on ajankohtainen ja yhteiskunnallisesti merkittävä työelämän ilmiö, jonka tunnistamisessa ja ehkäisemisessä esihenkilöillä ja organisaatioilla on keskeinen rooli. Tässä tutkielmassa tarkastellaan esihenkilöiden kokemuksia työuupumuksen tunnistamisesta ja ehkäisemisestä sekä sitä, millaista organisatorista tukea he saavat tehtäväänsä.

1.1 Työuupumus

Työuupumus kehittyy usein vähitellen ja sen merkit voivat olla vaikeasti tunnistettavissa – niin työntekijälle itselleen kuin hänen esihenkilölleenkin. Varhainen tunnistaminen on kuitenkin keskeistä, sillä ajoissa toteutettu tuki voi ehkäistä tilanteen pahenemista. Esihenkilöt ovat tässä avainasemassa: he toimivat lähimpänä työntekijöiden arkea ja ovat usein ensimmäisiä, jotka voivat havaita kuormittumisen merkit.

Työuupumusta ei voida tarkastella pelkästään yksilön haasteena, koska siihen vaikuttavat myös työn rakenteet, toimintakulttuuri ja johtamiskäytännöt. Aiempi tutkimus on osoittanut, että työuupumus kehittyy erityisesti tilanteissa, joissa työn vaatimukset ylittävät käytettävissä olevat työn voimavarat ja joissa organisatorinen tuki ei riitä tasapainottamaan tätä kuormitusta. Tämän vuoksi työuupumuksen ehkäiseminen on samalla sekä työhyvinvoinnin että organisaation vastuukysymys.

Työterveyslaitoksen *Miten Suomi voi?* -seurantatutkimuksen mukaan työuupumus on Suomessa merkittävä ja osin kasvava ilmiö (Hakanen & Kaltiainen, 2024). Vuonna 2024 noin joka neljännellä suomalaisella työntekijällä oli kohonnut riski työuupumukseen tai todennäköisesti jo työuupumus, ja työuupuneiden osuus oli noussut 6 prosentista 10 prosenttiin vuosien 2019 ja 2024 välillä. Tutkimuksessa korostui myös se, että työuupumus oli lisääntynyt erityisesti esihenkilö- ja johtotehtävissä toimivilla sekä alle

36-vuotiailla työntekijöillä. Nämä havainnot korostavat ilmiön ajankohtaisuutta sekä tarvetta ennaltaehkäiseville työhyvinvoinnin käytännöille organisaatioissa.

Työuupumus määritellään pitkittyneen ja hallitsemattoman työstressin seurauksena kehittyväksi oireyhtymäksi, jolle ovat tyypillisiä uupumus, kyynistyminen työtä kohtaan sekä ammatillisen tehokkuuden heikkeneminen (Hakanen, 2004; Hakanen & Kaltiainen, 2024; Schaufeli ym., 2009). Vaikka työuupumus kehittyy ensisijaisesti työn vaatimusten ja voimavarojen epätasapainosta, siihen vaikuttavat myös työn ulkopuoliset tekijät, kuten elämäntilanne ja palautuminen (Uusitalo-Arola ym., 2022; Maslach ym., 2001). Työuupumuksen tunnistamista vaikeuttaa lisäksi se, että sitä ei Suomessa luokitella varsinaiseksi diagnoosiksi.

Työuupumus ei myöskään ole uusi ilmiö, vaan käsite nousi esiin jo 1970-luvulla Freudenbergin (1974) tutkimuksissa, joissa kuvattiin kohdehenkilöiden psyykkisiä ja fyysisiä uupumusoireita, kuten väsymystä, ärtyneisyyttä ja kyynisyyttä. Myöhemmin Maslachin tutkimus (1970-luvulta alkaen) laajensi tarkastelua erityisesti hoiva- ja palveluammatteihin, joissa työn kuormittavuus liittyy vahvasti ihmissuhteisiin ja tunteiden käsittelyyn (Maslach ym., 2001).

Varhaisessa tutkimuksessa työuupumusta ei tarkasteltu pelkästään yksilön stressireaktiona, vaan ilmiönä, joka kytkeytyy työntekijän ja työympäristön väliseen vuorovaikutukseen. Tämän myötä tutkimus laajeni yksilötasolta organisatoriseen näkökulmaan, jossa työuupumus ymmärretään sosiaalisena ja työoloihin liittyvänä ilmiönä (Maslach ym., 2001). Koska työuupumus syntyy työn ja työympäristön vuorovaikutuksessa, sen seuraukset ulottuvat yksilön hyvinvoinnin tuolle puolen – vaikuttaen myös organisaatioihin ja yhteiskuntaan laajemmin.

1.2 Työuupumuksen seuraukset

Työuupumuksella on yksilöllisten psykologisten ja terveydellisten vaikutusten lisäksi merkittäviä taloudellisia seurauksia organisaatioille ja yhteiskunnalle. Työnantajalle työuupumuksesta aiheutuu usein piileviä kustannuksia, jotka koostuvat pääosin pitkistä sairauspoissaoloista, alentuneesta tuottavuudesta, heikentyneestä työn laadusta ja kasvaneista rekrytointitarpeista (Maslach & Leiter, 2016, s. 105–107; Schaufeli & Bakker, 2004, s. 295–300). Pitkälle edennyt työuupumus voi johtaa ennenaikaiseen työelämästä poistumiseen, mikä kasvattaa organisaatioiden rekrytointi- ja perehdytyskustannuksia sekä kuormittaa työeläke- ja terveydenhuoltojärjestelmää. Organisaatioiden on siis myös taloudellisesti kannattavaa huolehtia työntekijöiden työhyvinvoinnista ja työuupumuksen ehkäisemisestä.

Bakkerin ja de Vriesin (2021, s. 3) mukaan työuupumuksen seuraukset ovat vahvasti sidoksissa uupumuksen vakavuuteen: mitä vakavampi ja pidempään jatkunut uupumustila on, sitä vakavammista seurauksista on kyse niin yksilö- kuin organisaatiotasolla. Pitkittänyt väsymys ja kyyninen suhtautuminen työhön ovat yhteydessä muihin vakaviin psyykkisiin oireisiin, kuten masennukseen, ahdistuneisuuteen ja päihderiippuvuuksiin, ja lisäksi työuupumus heikentää fyysistä terveyttä ja lisää sairauspoissaoloja. Pitkittäistutkimuksissa on havaittu, että korkea uupumistaso ennustaa myöhemmin erilaisia terveyshaittoja, kuten unihäiriöitä, päänsärkyjä ja ruuansulatusongelmia (Kim ym., 2011). Pahimmillaan työuupumus on todettu myös itsenäiseksi riskitekijäksi tyyppin 2 diabetekselle, sydäninfarkteille ja ennenaikaiselle kuolemalle (Bakker & de Vries, 2021, s. 4).

Työuupumuksen seuraukset eivät perustu yksinomaan emotionaalisiin ja fyysisiin oireisiin, vaan ne ulottuvat myös kognitiiviseen toimintakykyyn ja identiteettiin. Pitkittänyt uupumus voi heikentää keskittymiskykyä, muistia ja päätöksentekoa, mikä vaikeuttaa työtehtävistä suoriutumista ja lisää virheiden riskiä työssä (Muhamad Nasharudin ym., 2020). Lisäksi seuraukset ulottuvat sosiaaliseen ja ammatilliseen

identiteettiin. Korhonen ja Komulainen (2019) osoittavat, että työuupumukseen liittyvä sairauspoissaolo voi herättää kokemuksia häpeästä, syyllisyydestä sekä tarpeen oikeuttaa oma poissaolo, mikä heijastaa työelämäkeskeisen yhteiskunnan vahvoja normeja työnteosta ja tuottavuudesta.

1.3 Työuupumus organisaation vastuukysymyksenä

Organisaatioilla on vastuu työntekijöidensä terveydestä oikeudellisesta, sosiaalisesta ja moraalista näkökulmasta. Oikeudellinen vastuu määrittää työnantajan lakisääteisen vähimmäisvelvoitteen huolehtia työntekijöidensä turvallisuudesta ja terveydestä. Sosiaalinen ja moraalinen vastuu liittyvät puolestaan eettisiin velvoitteisiin työntekijöiden hyvinvoinnin turvaamisessa.

Työturvallisuuslain (738/2002) 2 luvun 8§:n mukaan työnantajan yleinen huolehtimisvelvoite edellyttää, että työnantaja toteuttaa tarpeelliset toimenpiteet työntekijöiden turvallisuuden ja terveyden varmistamiseksi ottaen huomioon työhön, työolosuhteisiin sekä työntekijän henkilökohtaisiin edellytyksiin liittyvät tekijät. Tämä tarkoittaa käytännössä, että jos työntekijän alttius työkyvyn heikkenemiselle on tiedossa, työnantajan tulee huomioida tilanne yksilöllisesti.

Lisäksi Työturvallisuuslain (738/2002) 5 luvun 25 § velvoittaa työnantajaa puuttumaan työntekijän terveydelle haitalliseen kuormitukseen ryhtymällä toimiin kuormitustekijöiden selvittämiseksi sekä vaaran vähentämiseksi tai poistamiseksi. Työterveyshuoltolain (1383/2001) mukaan työnantajan on myös järjestettävä työterveyshuolto. Työterveyshuollon tehtävänä on ehkäistä työhön liittyviä sairauksia ja tapaturmia, edistää työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta sekä tukea työntekijöiden työ- ja toimintakykyä. Näin työterveyshuolto toimii työnantajan rinnalla työntekijöiden hyvinvoinnin edistämässä.

Elinkeinoelämän keskusliiton eli EK:n (2023) mukaan sosiaalisella vastuulla tarkoitetaan organisaation suhdetta työntekijöihin, yhteiskuntaan ja muihin sidosryhmiin, ja se kattaa huolehtimisen henkilöstön turvallisuudesta, hyvinvoinnista, osaamisen kehittämisestä ja eettisestä toiminnasta. Se edellyttää muun muassa liiallisen kuormituksen ennaltaehkäisyä, työn ja muun elämän yhteensovittamisen tukemisen sekä avoimen toimintakulttuurin rakentamista. Moraalinen vastuu puolestaan perustuu arvoihin, empatiaan ja oikeudenmukaisuuteen ja tarkoittaa työntekijän kunnioittamista (Malkavaara, 2023). Sillä viitataan myös oikein toimimiseen tilanteissa, joissa laki ei sitä erikseen velvoita (OECD, 2020, s. 17). Näin organisaation vastuu työuupumuksen ehkäisemisessä ulottuu lakisääteisten velvoitteiden lisäksi sosiaaliin ja moraalisiin tekijöihin, joissa korostuvat inhimillisyys, yhteisöllisyys ja arvojohtaminen.

1.4 Tutkielman tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena on tarkastella esihenkilöiden kokemuksia alaistensa työuupumustilanteista sekä heidän rooliaan työuupumuksen tunnistamisessa ja ehkäisemisessä. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa kokemuksellista tietoa siitä, millaisia valmiuksia, ohjeistuksia ja toimintatapoja organisaatiot tarjoavat esihenkilöille työuupumuksen ehkäisemiseen heidän käytännön työssään.

Aiemmassa tutkimuksessa työuupumuksen ehkäisemistä on tarkasteltu pääosin organisatorisella ja teoreettisella tasolla, kun taas vähemmän huomiota on kiinnitetty siihen, miten nämä käytänteet konkretisoituvat arjen esihenkilötyössä. Tässä tutkielmassa keskiössä on erityisesti teoria–käytäntö-kuilu: se, miten organisaation laillinen ja moraalinen vastuu työntekijöiden työuupumuksen tunnistamisesta ja ehkäisemisestä toteutuu käytännössä esihenkilötyön kautta, sekä miten esihenkilöt kokevat omat vaikutusmahdollisuutensa tässä. Tutkimus lähestyy ilmiötä esihenkilöiden kokemuksellisesta näkökulmasta tarkastelemalla, miten he kokevat organisaationsa tarjoaman tuen, ohjeistuksen ja toimintamallit työuupumuksen tunnistamisessa ja

alaisten tukemisessa, sekä miten he kokevat pystyvänsä toimimaan ennaltaehkäisevästi käytännön johtamistyössä.

Tutkimuksen keskeinen tutkimusongelma on: miten organisaation vastuu työntekijöiden työuupumuksen ehkäisemisestä ja käsittelystä toteutuu käytännössä esihenkilötyössä?

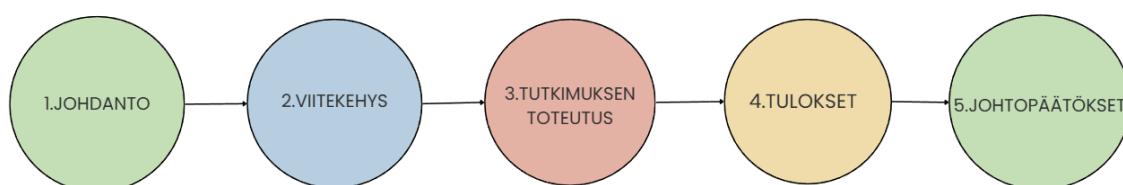
Tutkielman tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten esihenkilöt tunnistavat työntekijöiden työuupumusta ja uupumisriskin merkkejä?
2. Millaisena esihenkilöt kokevat oman roolinsa työuupumuksen ehkäisemisessä ja työntekijöiden tukemisessa?
3. Minkälaista organisatorista tukea esihenkilöt saavat tai kokevat tarvitsevansa rooliinsa työuupumuksen tunnistamisessa ja ehkäisemisessä?

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, ja aineisto kerättiin esihenkilöiden yksilöhaastatteluilla, jotta ilmiötä voidaan tarkastella syvällisesti käytännön kokemusten näkökulmasta.

1.5 Tutkielman rakenne

Tämä pro gradu -tutkielma koostuu viidestä pääluvusta, jotka etenevät johdannosta teoreettiseen tarkasteluun, empiiriseen tutkimukseen ja johtopäätöksiin (Kuvio 1).



Kuvio 1. Pro gradu -tutkielman rakenne.

Johdantoluvussa 1 esitellään tutkimuksen tausta ja työuupumuksen ilmiön ajankohtaisuus. Lisäksi tarkastellaan työuupumuksen keskeisiä seurauksia sekä ilmiötä organisaation vastuukysymyksenä. Luvun lopussa esitetään tutkielman tavoitteet ja tutkimuskysymykset sekä kuvataan tutkielman rakenne.

Luvussa 2 tarkastellaan työuupumusta esihenkilötyön näkökulmasta. Luvussa käsitellään työuupumuksen käsitettä keskeisten teorioiden kautta, työuupumuksen muodostumista pitkittyneen stressin seurauksena, sekä työuupumuksen vaikutuksia yksilö- ja organisaatiotasolla. Lisäksi luvussa tarkastellaan esihenkilötyön yhteyttä työuupumukseen, esihenkilön tukea työn voimavarana sekä organisaation ja eri toimijoiden, kuten HR:n, työterveyden ja työsuojelun roolia työuupumuksen ehkäisemisessä.

Luvussa 3 kuvataan tutkimuksen metodologiset lähtökohdat, tutkimusote, aineistonkeruu sekä tutkimusaineisto ja osallistujat. Lisäksi luvussa esitellään aineiston analyysimenetelmä. Luvussa 4 esitetään tutkimuksen empiiriset tulokset esihenkilöiden haastatteluihin perustuvan aineiston analyysin pohjalta. Tulokset jäsennetään tutkimuskysymysten mukaisesti.

Tutkielman viimeisessä luvussa 5 tarkastellaan tutkimustuloksia suhteessa teoreettiseen viitekehykseen, vastataan tutkimuskysymyksiin ja tehdään käytännön suosituksia tutkimuksen pohjalta organisaatio-, esihenkilö- ja työntekijänäkökulmasta. Lisäksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä, tehdään jatkotutkimusehdotuksia sekä esitetään työn tekijöiden loppusanat.

2 Työuupumus esihenkilötyön haasteena

Työuupumus on työperäiseen kuormitukseen liittyvä psykofyysinen oireyhtymä, joka kehittyy vähitellen pitkittyneen stressin seurauksena. Maslachin ja kollegoiden (2001) mukaan työuupumus ilmenee erityisesti emotionaalisenä uupumuksena, kynnistymisenä sekä heikentyneenä ammatillisen pystyvyyden kokemuksena. Tutkimuskirjallisuudessa työuupumuksen on todettu syntyvän tilanteissa, joissa työn vaatimukset ylittävät työntekijän käytettävissä olevat voimavarat ja joissa yksilölliset tekijät sekä työympäristön olosuhteet vaikuttavat toisiinsa.

Koska esihenkilöt toimivat lähimpänä työn arkea ja työntekijöiden kuormitustilanteita, heidän roolinsa työuupumuksen tunnistamisessa ja ehkäisemisessä on keskeinen. Tässä luvussa työuupumusta tarkastellaan keskeisten teoreettisten näkökulmien kautta sekä yksilö- ja organisaatiotekijöiden vuorovaikutuksena, jonka ymmärtäminen muodostaa perustan esihenkilöiden roolin tarkastelulle työuupumuksen ehkäisemisessä.

2.1.1 Työuupumuksen käsite keskeisten teorioiden kautta

Työuupumusta voidaan tarkastella useiden erilaisten teoreettisten lähestymistapojen kautta. Tutkimuskirjallisuudessa työuupumusta on selitetty esimerkiksi stressiteorioiden, työhyvinvoinnin mallien sekä työn ja yksilön välisen vuorovaikutuksen näkökulmasta. Tässä tutkielmassa työuupumusta tarkastellaan kolmen toisiaan täydentävän teoreettisen viitekehyksen avulla: Maslachin työuupumusteorian ja siihen liittyvän Maslach Burnout Inventory (MBI) -mallin, Leiterin ja Maslachin kuuden työympäristön osa-alueen mallin sekä työn vaatimusten ja voimavarojen mallin (Job Demands – Resources, JD-R).

MBI-teoria tarjoaa käsitteellisen perustan työuupumuksen ymmärtämiselle määrittelemällä työuupumuksen kolmiulotteiseksi ilmiöksi, joka koostuu emotionaalisesta uupumuksesta, kynnistymisestä sekä heikentyneestä ammatillisen pystyvyyden kokemuksesta. Leiterin ja Maslachin työympäristön kuuden osa-alueen

malli puolestaan tarkastelee työuupumuksen syntyä työn ja työntekijän välisenä epäsuhtana työelämän keskeisillä osa-alueilla. Työn vaatimusten ja voimavarojen malli täydentää tätä näkökulmaa selittämällä, miten työn kuormitustekijät ja työn voimavarat vaikuttavat työuupumuksen kehittymiseen.

Näiden teoreettisten näkökulmien yhdistäminen mahdollistaa työuupumuksen tarkastelun sekä yksilön kokemuksena että työn ja työympäristön rakenteisiin liittyvänä ilmiönä. Tämä näkökulma on keskeinen myös tämän tutkielman kannalta, sillä tutkimus kohdistuu esihenkilöiden kokemuksiin työuupumuksen tunnistamisesta ja ehkäisemisestä sekä heidän mahdollisuuksiinsa vaikuttaa työympäristön kuormitus- ja voimavaratekijöihin.

2.1.1.1 MBI-teoria ja työympäristön kuusi osa-aluetta

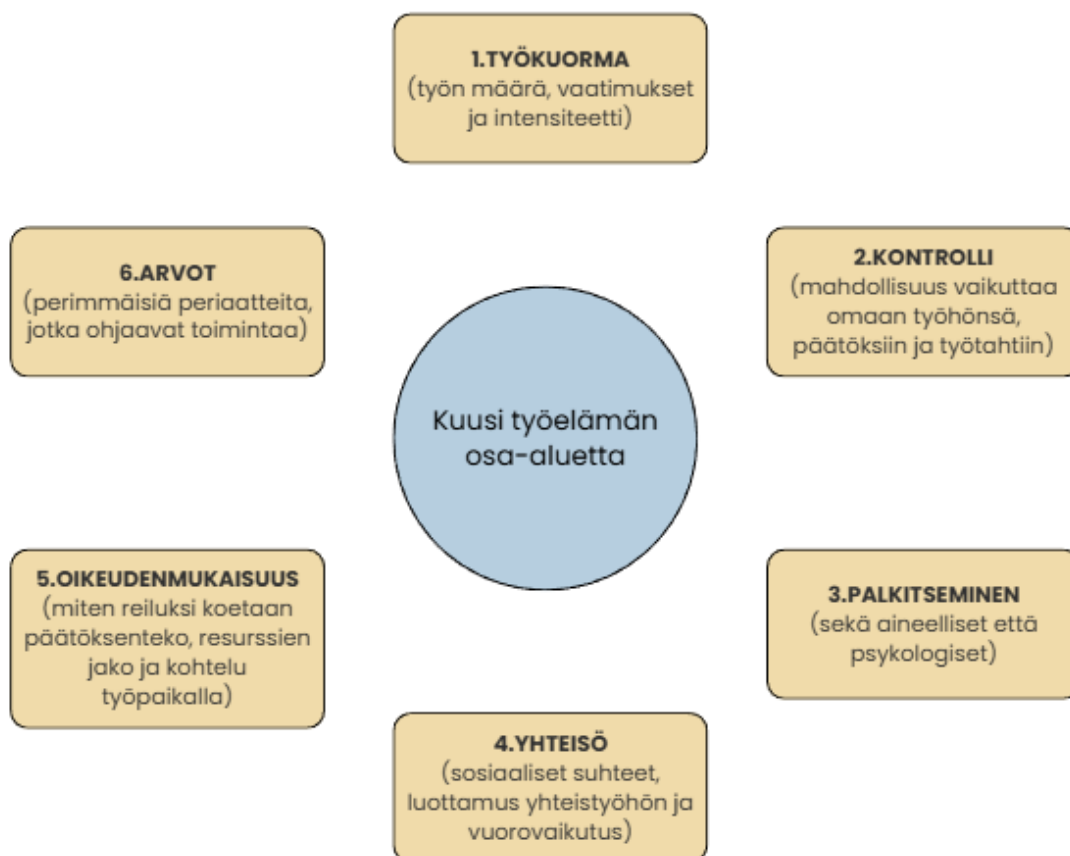
Maslach ja muut (2001, s. 401) kuvaavat artikkelissaan, kuinka työuupumustutkimus edistyi merkittävästi vuonna 1981, jolloin Maslach & Jackson kehittivät Maslach Burnout Inventory (MBI) -mittarin. MBI-mittari vakiinnutti työuupumus käsitteen kolmiulotteiseksi ilmiöksi: emotionaalinen uupumus, depersonalisaatio eli kyynistyminen sekä heikentynyt ammatillinen itsetunto tai tehottomuuden kokemus (Maslach, 1998, s. 69). Näin 1980-luvulla työuupumustutkimus siirtyi laadullisista kuvauksista järjestelmälliseen määrälliseen tutkimukseen.

Maslachin ja kollegoiden (2001, s. 402–403) mukaan emotionaalinen uupumus viittaa työntekijän kokemukseen psyykkisten voimavarojen ehtymisestä ja jatkuvasta väsymyksestä. He kertovat, kuinka kyynistyminen ilmenee etääntymisenä työstä ja työyhteisöstä tai asiakkaista sekä työn merkityksellisyyden heikkenemisenä. Heidän mukaansa ammatillinen tehottomuus puolestaan kuvaa kokemusta riittämättömyydestä ja heikentyneestä aikaansaamisen tunteesta. Maslachin ja kollegoiden (2001, s.402–403) mukaan työuupumus ei ole yksittäinen oire, vaan näiden kolmen toisiinsa kietoutuvan ulottuvuuden muodostama kokonaisuus, joka kehittyy työn ja työntekijän välisessä vuorovaikutuksessa.

MBI:n teoreettinen merkitys ulottuu mittaamista pidemmälle. Se siirsi huomion pois yksilön oletetuista heikkouksista kohti työympäristön rakenteellisia ja organisatorisia tekijöitä. Työuupumus ymmärrettiin ilmiönä, joka syntyy erityisesti silloin, kun työn vaatimukset ja työntekijän voimavarat eivät ole tasapainossa (Maslach ym., 2001, s. 410–412). Tämä ajattelutapa loi perustan myöhemmille teoreettisille malleille, joissa työuupumusta tarkastellaan työn kuormitusten ja voimavarojen välisen dynamiikan kautta.

Lisäksi Leiterin ja Maslachin (1999, s. 473–484) kuuden työympäristön osa-alueen malli tarjoaa uudenlaisen viitekehyksen työuupumuksen synnyn tarkasteluun. Malli on tämän tutkielman kannalta olennainen, sillä se jäsentää ne työn rakenteelliset ja sosiaaliset tekijät, joihin esihenkilöt voivat arjen johtamistyössä vaikuttaa. Vaikka organisaatio määrittelee työn raamit, esihenkilö vastaa niiden käytännön toteuttamisesta työntekijän arjessa. Tätä käsitellään tarkemmin alaluvussa 2.1.1.2.

Leiter ja Maslach (1999, s. 473–484) tunnistavat kuusi työympäristön osa-aluetta, jotka ovat keskeisiä työuupumuksen synnyssä: (1) työkuorma, (2) kontrolli, (3) palkitseminen, (4) yhteisö, (5) oikeudenmukaisuus ja (6) arvot (kuvio 2). Näiden osa-alueiden tasapaino tai epätasapaino vaikuttaa siihen, syntyykö työn ja työntekijän välille ristiriita, joka voi pitkään jatkuessaan johtaa työuupumukseen. Esihenkilöt voivat arjen johtamistyössä vaikuttaa moniin näistä osa-alueista tunnistamalla kuormitustekijöitä ja tukemalla työn ja työntekijän välistä tasapainoa.



Kuvio 2. Työympäristön kuusi osa-alueita työuupumuksen synnyssä (mukaillen Leiter & Maslach, 1999).

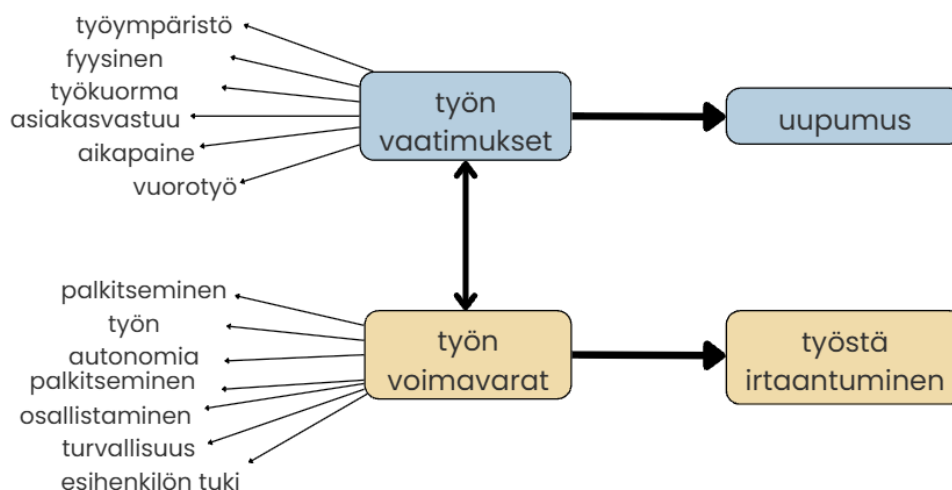
2.1.1.2 JD-R-malli

Demeroutin, Bakkerin, Nachreinerin ja Schaufelin (2001) mukaan JD-R-malli tarjoaa lisäksi laajasti sovellettavan teoreettisen viitekehyksen työn kuormittavuuden ja työhyvinvoinnin välisen suhteen ymmärtämiseen. JD-R-malli on myös saanut vahvistusta useissa tutkimuksissa, joissa on osoitettu mallin toimivan eri toimialoilla ja työtehtävissä (Bakker ym., 2022; Bakker & Demerouti, 2007). Mallia voidaan pitää työuupumustutkimuksen yhtenä keskeisenä viitekehyksenä, joka yhdistää yksilötason kokemukset ja organisaatiotason olosuhteet yhdeksi kokonaisuudeksi.

JD-R-malli tuo näihin havaintoihin teoreettisen rakenteen: työn vaatimukset (job demands) viittaavat niihin työn piirteisiin, jotka kuluttavat energiaa ja voivat pitkään jatkuessaan johtaa uupumukseen, kun taas työn voimavarat (job resources) ovat

tekijöitä, jotka auttavat saavuttamaan tavoitteita, vahvistavat motivaatiota ja jopa suojaavat uupumukselta, mutta ollessaan puutteellisia voivat ne olla yksi uupumuksen aiheuttajista (Demerouti ym., 2001, s. 500). Demeroutin ja kollegoiden (2001, s. 501) mukaan työuupumuksen muodostuminen alkaa kahdesta toisiinsa liittyvästä ulottuvuudesta: uupumuksesta (exhaustion) ja työstä irtaantumisesta (disengagement).

Demerouti ja muut (2001, 501) määrittelevät työn vaatimukset työn fyysisiksi, sosiaalisiksi tai organisatorisiksi piirteiksi, jotka vaativat jatkuvaa ponnistelua ja ovat yhteydessä fysiologisiin ja psykologisiin kustannuksiin. He antavat tästä esimerkkeinä työympäristön stressitekijät, kuten melu, kuumuus tai työmäärä ja aikapaineet. Lisäksi JD-R-mallissa korostetaan, että työn voimavarojen puute esimerkiksi vähäinen sosiaalinen tuki, alhainen autonomia tai niukka palaute heikentää työntekijän kykyä kohdata työn vaatimuksia ja voi johtaa pitkällä aikavälillä uupumukseen sekä työstä etääntymiseen (Demerouti ym., 2001, s. 502). Tätä prosessia on havainnollistettu kuviolla 3.



Kuvio 3. Työn vaatimusten ja voimavarojen malli (JD-R-malli) työuupumuksesta (mukailen Demerouti ja muut, 2001).

Bakkerin ja Schaufelin (2004, s. 299) mukaan näiden ulottuvuuksien välinen tasapaino määrittää, kehittykö työntekijällä myönteinen työhyvinvoinnin kehä vai negatiivinen uupumuksen kierre. Oikeasuhtainen määrä vaatimuksia työn suorittamiseen ja sopivat tarjotut työn resurssit eli voimavarat vahvistavat työhyvinvoinnin toteutumista. Vähäiset tarjotut työn voimavarat ja liian korkeat työn vaatimukset edesauttavat työuupumuksen muodostumista.

Työn vaatimusten ja voimavarojen tasapaino ei synny ainoastaan työn sisällöstä, vaan myös sosiaalisesta työympäristöstä ja johtamisesta, jotka muodostavat keskeisiä työn voimavaroja JD-R-mallin näkökulmasta. Tässä tutkielmassa esihenkilön rooli on keskeinen, minkä vuoksi esihenkilön tuen yhteyttä työuupumukseen tarkastellaan tarkemmin luvussa 2.2.

2.1.2 Työuupumus pitkäkestoisen stressin seurauksena

Työuupumus ymmärretään tutkimuskirjallisuudessa pitkäaikaisena psykologisena vasteena kroonisiin työperäisiin stressitekijöihin (Maslach & Leiter, 2016). Toisin kuin akuutti työstressi, työuupumus kehittyy yleensä vähitellen pitkittyneen kuormituksen seurauksena, kun työn vaatimusten ja yksilön voimavarojen välinen epätasapaino jatkuu pitkään ilman riittäviä palautumisen ja tuen mahdollisuuksia (Schaufeli ym., 2009).

Leka, Cox ja Griffiths (2003) tiivistävät, että työperäinen stressi viittaa reaktioon tilanteissa, joissa työn vaatimukset tai paineet ylittävät työntekijän käytettävissä olevat resurssit tai hallinnan tunteen. Heidän mukaansa stressiä voi esiintyä monissa työtilanteissa, mutta sen on havaittu voimistuvan erityisesti silloin, kun työntekijät kokevat saavansa vähän tukea esihenkilöiltään tai kun heillä on rajalliset mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhönsä. Kuten myös Cooper, Dewe ja O'Driscoll (2001) toteavat, stressin syntyyn vaikuttaa se, miten yksilö arvioi ja tulkitsee ympäristön vaatimuksia suhteessa omiin voimavaroihinsa.

Tutkimuskirjallisuudessa stressiä tarkastellaan usein prosessina, joka syntyy yksilön ja ympäristön vuorovaikutuksessa (Cooper ym., 2001). Tästä näkökulmasta työuupumus voidaan nähdä pitkittyneen stressiprosessin seurauksena, jossa jatkuva kuormitus, riittämättömät voimavarat sekä hallinnan puute kasaantuvat ajan myötä. Työuupumus ei siis ole stressin synonyymi, vaan se muodostaa oman erityisen oireyhtymänsä, joka liittyy erityisesti pitkäkestoiseen ja ratkaisemattomaan työperäiseen stressiin (Maslach & Leiter, 2016).

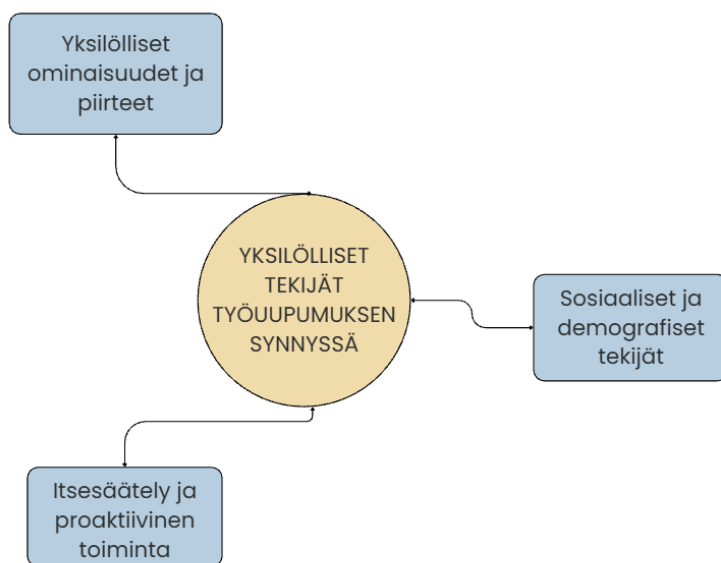
Keskeinen ero työstressin ja työuupumuksen välillä liittyy kuormituksen keston, sekä sen intensiteettiin ja luonteeseen. Työstressi kuvataan usein reaktioksi työn vaatimukseen, kun taas työuupumus kehittyy pitkäkestoisen kuormituksen seurauksena ja heijastaa työntekijän psykologisten voimavarojen asteittaista ehtymistä.

2.1.3 Yksilötason vaikutukset työuupumukseen

Työuupumuksen syntyyn vaikuttavat ympäristön ja ulkoisten tekijöiden lisäksi usein myös yksilölliset ominaisuudet tai taipumukset. Vaikka yksilötekijät eivät ole tämän tutkielman keskiössä, niiden huomioiminen on tärkeää työuupumuksen monitekijäisen luonteen ymmärtämiseksi. Uusitalo-Arola ja muut (2022) kuvaavat useita yksilöllisiä tekijöitä, jotka voivat lisätä alttiutta työuupumukselle: liialliset vaatimukset itseä kohtaan, korkea tunnollisuus sekä palautumisen puute esimerkiksi riittämättömän unen, taukojen laiminlyönnin tai pitkien työpäivien seurauksena.

Tutkimukset osoittavat, että työuupumukseen vaikuttavat myös työn ulkopuoliset elämäntilanteet ja sosiaaliset tekijät. Lindebergin ja kollegoiden (2011) mukaan työuupumuksen taustalla vaikuttaa paitsi työolosuhteet, niin myös yksilölliset ja sosiaaliset tekijät, kuten elintavat, demografiset tekijät ja perheeseen liittyvä hoivatyö. Lisäksi heidän mukaansa nämä tekijät voidaan jaotella työperäisiin ja työn ulkopuolisiin tekijöihin. Työperäisiä tekijöitä ovat esimerkiksi fyysisesti rasittava työ tai pitkät työajat, ja työn ulkopuolisia tekijöitä on esimerkiksi fyysisesti ja ajallisesti raskaat kotityöt tai muu hoivatyö (Lindeberg ym., 2011).

Kuten myös kuviosta 4 voidaan nähdä, työuupumukseen vaikuttavat useat yksilötason tekijät: yksilölliset ominaisuudet ja piirteet, itsesäätelyn taidot ja oma proaktiivisuus, sekä sosiaaliset ja demografiset tekijät. Persoonallisuuden ja yksilöllisten ominaisuuksien yhteys ei kuitenkaan ole yksiselitteinen. Esimerkiksi ekstroversion, neuroottisuuden ja tunnollisuuden on havaittu eri tutkimuksissa sekä lisäävän että vähentävän uupumusriskiä riippuen työympäristöstä ja tarkasteltavasta uupumuksen ulottuvuudesta (Maslach ym., 2001; Swider & Zimmerman, 2010). Tämän vuoksi persoonallisuuden nähdään usein toimivan pikemminkin moderaattorina kuin suorana työuupumuksen syynä: se vaikuttaa siihen, miten yksilö tulkitsee ja käsittelee työn kuormitustekijöitä.



Kuvio 4. Yksilölliset tekijät työuupumuksen synnyssä.

Uudemmassa tutkimuksessa on lisäksi korostettu työntekijöiden itsesäätelyn merkitystä työuupumuksen kehittymisessä. Bakkerin ja de Vriesin (2021) mukaan uupumus voi lisääntyä tilanteissa, joissa työntekijän kyky säädellä kuormitusta ja palautua heikkenee. Samalla työntekijät voivat itse vaikuttaa työn kuormitukseen esimerkiksi työn

muokkaamisen (job crafting) avulla, jolloin työn sisältöä, tavoitteita tai työskentelytapoja pyritään sovittamaan paremmin omiin voimavaroihin (Bakker ym., 2022)

Yksilötekijät eivät kuitenkaan yksin selitä työuupumuksen syntyä. Persoonallisuus, elämäntilanne ja itsesäätely vaikuttavat työuupumuksen kehittymiseen yhdessä työn vaatimusten, työn voimavarojen sekä organisaation rakenteiden kanssa. Tästä syystä työuupumusta tarkastellaan tässä tutkielmassa ennen kaikkea työn ja työympäristön kontekstissa.

2.1.4 Työuupumus organisatorisessa kontekstissa

Työuupumusta tulee tarkastella myös organisatorisesta näkökulmasta, sillä sen taustalla vaikuttavat myös työn organisatoriset rakenteet, toimintakulttuuri ja johtamiskäytännöt. Tutkimukset osoittavat, että työuupumus kehittyy erityisesti tilanteissa, joissa työn vaatimukset ylittävät käytettävissä olevat voimavarat ja joissa organisatorinen tuki ei riitä tasapainottamaan kuormitusta. Tästä näkökulmasta työuupumus voidaan ymmärtää ilmiönä, jonka juuret ovat työn organisoinnissa ja johtamisessa.

Organisaatioympäristön vaikutusta työntekijän hyvinvointiin voidaan tarkastella psykososiaalisen kuormituksen käsitteen kautta. Työturvallisuuskeskuksen (2021) mukaan psykososiaalinen kuormitus viittaa työn sisältöön, sen järjestämiseen sekä työympäristön sosiaalisiin suhteisiin liittyviin tekijöihin, jotka vaikuttavat työntekijän henkiseen hyvinvointiin ja jaksamiseen. Sopivalla tasolla kuormitus voi tukea työn tuloksellisuutta ja työhyvinvointia, mutta haitalliseksi muuttuessaan se voi johtaa pitkittyneeseen stressiin, joka on yksi keskeisistä työuupumuksen riskitekijöistä. Psykososiaalisia kuormitustekijöitä voivat olla esimerkiksi työn mitoitukseen, työjärjestelyihin, vuorovaikutukseen tai johtamiseen liittyvät tekijät.

Työuupumuksen organisatorisia taustatekijöitä voidaan jäsentää myös JD-R-mallin näkökulmasta. Mallin mukaan työuupumus kehittyy tilanteissa, joissa työn vaatimukset ylittävät työntekijän käytettävissä olevat voimavarat (Bakker & Demerouti, 2007). Tätä

näkemyttä tukee myös empiirinen tutkimus. Useat tutkimukset osoittavat, että työuupumuksen taustalla vaikuttavat usein organisaation rakenteelliset tekijät, kuten johtamiskäytännöt, rooliristiriidat, korkeat työvaatimukset, vähäinen päätösvalta ja heikko sosiaalinen tuki (Lindeberg ym., 2011, s. 190–192; Seidler ym., 2014).

Organisaatio voi omilla rakenteellisilla ratkaisuillaan vaikuttaa työuupumuksen keskeisiin riskitekijöihin. Työuupumuksen ehkäiseminen ei siten ole pelkästään yksilön vastuulla, vaan se liittyy myös siihen, miten työ on organisoitu ja johdettu. Työturvallisuuskeskuksen (2021) mukaan organisaatio voi vaikuttaa työn kuormitustekijöihin esimerkiksi työn mitoituksen, työaikajärjestelyjen, johtamiskäytäntöjen sekä työyhteisön toimivuuden kautta. Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi realistista resursointia, työn tavoitteiden selkeyttämistä, säännöllistä palautetta sekä työhyvinvoinnin seurantaan esimerkiksi työhyvinvointikyselyjen tai varhaisen tuen mallien avulla.

Työelämän muutokset ovat lisäksi lisänneet organisaatioiden vastuuta työn kuormituksen hallinnassa. Teknologinen kehitys, työn digitalisoituminen ja itseohjautuvuuden lisääntyminen ovat monissa organisaatioissa kasvattaneet työn vaatimuksia ja hämärtäneet työn ja vapaa-ajan rajoja. Samalla vastuu työn organisoinnista ja priorisoinnista on siirtynyt entistä enemmän työntekijöille. Mikäli organisaatio ei tue tätä muutosta selkeillä rakenteilla, realistisella resursoinnilla ja riittävällä sosiaalisella tuella, työn vaatimukset voivat ylittää käytettävissä olevat voimavarat ja lisätä työuupumuksen riskiä.

Näin työuupumus voidaan ymmärtää ilmiönä, joka kytkeytyy vahvasti työn organisatorisiin rakenteisiin ja johtamiskäytäntöihin. Koska esihenkilöt toimivat työn arjen lähimpinä johtajina, heidän roolinsa työn kuormitustekijöiden tunnistamisessa ja työn voimavarojen vahvistamisessa korostuu. Seuraavassa luvussa tarkastellaan tarkemmin esihenkilöiden tuen merkitystä työuupumuksen ehkäisemisessä.

2.2 Esihenkilötuen yhteys työuupumukseen

Tässä tutkielmassa esihenkilön vastuuta tarkastellaan nimenomaan työuupumuksen ehkäisemisen ja varhaisen tunnistamisen näkökulmasta, ei laajemman työkyvyn ylläpitämisen viitekehyksessä. Vaikka työuupumus ja työkyky ovat osin toisiinsa kytkeytyviä ilmiöitä, työuupumus nähdään tässä tutkimuksessa työn kuormitukseen liittyvänä psykologisena prosessina, johon esihenkilö voi vaikuttaa ennen varsinaisen työkyvyn heikkenemistä ja työkyvyttömyyttä.

2.2.1 Esihenkilön tuki alaisten työn voimavarana

Aiempi tutkimus tarkastelee esihenkilön tukea keskeisenä työn sosiaalisena voimavarana, jolla on merkittävä rooli työuupumuksen riskin hallinnassa. Esimerkiksi Cummins (1990) tutkimus osoittaa, että esihenkilön tarjoama sosiaalinen tuki voi lieventää työstressin haitallisia vaikutuksia toimimalla puskurina stressin ja työtyytyväisyyden välillä.

Esihenkilön rooli on keskeinen työuupumuksen ehkäisemisessä ja varhaisessa tunnistamisessa, sillä esihenkilö toimii lähimpänä työntekijöiden arkea ja tukee työn sujumista. Esihenkilön vastuulla on toimia organisaation ja työntekijän välisenä linkkinä siten, että hän edustaa organisaation tavoitteita ja samalla tunnistaa työntekijöiden kuormitukseen liittyviä riskejä. Työuupumuksen kehittymistä voidaan havaita esihenkilön käytössä olevien työkalujen, kuten säännöllisten keskustelujen, työn suoriutumisen havainnoinnin sekä erilaisten mittareiden, kuten sairauspoissaolojen ja työajan seurannan avulla (Juuti & Vuorela, 2015, Luku 7; Swider & Zimmerman, 2010, s. 486; Tuunainen ym., 2011). Näin esihenkilö voi puuttua kuormituksen lisääntymiseen jo varhaisessa vaiheessa.

Työn vaatimusten ja voimavarojen malli tarjoaa hyödyllisen viitekehyksen työuupumuksen ehkäisemiseen, sillä se auttaa jäsentämään, mistä työn kuormitus syntyy ja millaisilla voimavaroilla sitä voidaan tasapainottaa. Mallin mukaan esihenkilö voi vaikuttaa työuupumuksen riskiin tunnistamalla liialliset työn vaatimukset sekä

vahvistamalla työn voimavaroja, kuten palautteen antoa, autonomiaa ja sosiaalista tukea (Bakker & Demerouti, 2007).

Babin ja Boles (1996) havaitsivat, että tukea antava esihenkilö voi vähentää rooliristiriitaa ja rooliepäselvyyttä, jotka ovat keskeisiä työn kuormitustekijöitä. Myös Tourigny ja muut (2005) havaitsivat, että esihenkilön tarjoama emotionaalinen ja instrumentaalinen tuki voivat lieventää emotionaalisen uupumuksen kielteisiä seurauksia, kuten työntekijöiden kynnistymistä työtä kohtaan. Näin esihenkilön tuki ei ainoastaan lisää työntekijöiden kokemaa hyvinvointia, vaan voi myös muokata sitä, miten työn kuormitus vaikuttaa työntekijän psykologisiin voimavaroihin. Toisaalta tutkimus tuo esiin myös esihenkilötuen rajallisuuden: Kickul ja Posig (2001) huomauttavat, että pelkkä emotionaalinen tuki ei yksin riitä ehkäisemään työuupumusta tilanteissa, joissa työn rakenteelliset kuormitustekijät, kuten aikapaineet tai ristiriitaiset odotukset säilyvät ennallaan.

Yhdessä nämä tutkimukset viittaavat siihen, että esihenkilön tuki toimii tehokkaimmin työuupumusta ehkäisevänä voimavarana silloin, kun sen lisäksi työympäristössä kiinnitetään huomiota työn rakenteellisten kuormitustekijöiden hallintaan. Esihenkilön rooli ei siten rajoitu emotionaalisen tuen tarjoamiseen, vaan ulottuu myös työn rakenteiden selkeyttämiseen ja kuormituksen tasapainottamiseen, mikä on linjassa työn vaatimusten ja voimavarojen mallin kanssa.

Työntekijöiden kuormitukseen vaikuttavat työn vaatimusten lisäksi myös työn ulkopuoliset elämäntilanteet, jotka voivat heikentää työntekijän käytettävissä olevia psykologisia voimavaroja. Esimerkiksi läheisen kuolemaan liittyvä suru voi heikentää keskittymiskykyä, motivaatiota ja työssä suoriutumista, sillä suru kuluttaa merkittävästi työntekijän kognitiivisia ja emotionaalisia voimavaroja (Bergeron, 2025). Tällaisissa tilanteissa esihenkilön tuki ja joustavat työaikajärjestelyt voivat vahvistaa työntekijöiden psykologista hyvinvointia sekä auttaa heitä selviytymään epävarmoissa ja stressaavissa tilanteissa (Jain & Aggarwal, 2021).

Lee ja Shin (2023) havaitsivat tutkimuksessaan, että työntekijöiden saama esihenkilön tuki vaikutti vahvasti työntekijöiden työhön sitoutumiseen niin lähi- kuin etätyössä. Tutkimuksen mukaan esihenkilöiden tarjoama tuki, kuten organisointiin liittyvä ohjaus, viestintä ja työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtiminen lisäävät työhön sitoutumista. Lisäksi esimerkiksi COVID-19-pandemian kaltainen kriisi on korostanut esihenkilöiden merkitystä työntekijöiden hyvinvoinnin tukemisessa erityisesti epävarmuuden ja muuttuneiden työolosuhteiden aikana. Jainin ja Aggarwalin (2021) tutkimuksen mukaan epävarmuuden ja etätyön lisääntyessä esihenkilöiden tarjoama emotionaalinen tuki, avoin viestintä ja säännöllinen yhteydenpito voivat vahvistaa työntekijöiden kokemaa turvallisuutta ja psykologista hyvinvointia.

Tämä korostaa esihenkilön roolia työn voimavarojen vahvistajana ja työn kuormituksen säätelijänä tilanteissa, joissa työntekijät kohtaavat joko työn tai henkilökohtaisen elämän kuormitustekijöitä. Näin esihenkilön tuki voidaan ymmärtää keskeisenä sosiaalisena voimavarana, joka vaikuttaa sekä työn kuormitustekijöihin että työntekijän psykologisten voimavarojen säilymiseen. Tämä saa tukea myös laajemmasta tutkimusnäytöstä: Harmsin ja muiden (2017) meta-analyysi osoittaa, että tukea tarjoava johtaminen on johdonmukaisesti yhteydessä työntekijöiden matalampaan stressiin ja vähäisempään työuupumukseen.

Esihenkilöiden vuorovaikutuksella ja viestinnällä on keskeinen merkitys työntekijöiden kokemien työn voimavarojen vahvistamisessa. Qin (2024) osoittaa etätyötä koskevassa tutkimuksessaan, että organisaatioiden dialoginen viestintä lisää työntekijöiden työn imua erityisesti psykologisten tekijöiden kautta. Avoin ja vastavuoroinen viestintä vahvistaa työntekijöiden kokemusta kuulluksi tulemisesta ja merkityksellisyydestä, mikä vahvistaa heidän yhteenkuuluvuuden tunnettaan organisaatioon ja lisää sitoutumista työhön. Esihenkilöillä on keskeinen rooli tällaisen vuorovaikutuksen toteuttamisessa työarjessa, minkä vuoksi heidän viestintätapansa voidaan nähdä merkittävänä voimavarana työntekijöiden hyvinvoinnin ja työssä jaksamisen kannalta.

Yhteenvetona voidaan todeta, että esihenkilön tuki toimii keskeisenä työn sosiaalisena voimavarana, joka voi lieventää työn vaatimusten aiheuttamaa kuormitusta, vahvistaa työntekijöiden psykologisia voimavaroja ja tukea työssä jaksamista. Esihenkilön rooli korostuu erityisesti tilanteissa, joissa työntekijät kohtaavat epävarmuutta, muuttuvia työolosuhteita tai muita kuormitustekijöitä.

2.2.2 Maslachin ja Leiterin mallin tarkastelua esihenkilötyön näkökulmasta

Teorialuvussa 2.1.1.1 esiteltiin Maslachin ja Leiterin (1999) työympäristön kuuden osa-alueen malli, joka toimii tässä tutkimuksessa analyttisena viitekehyksenä esihenkilön roolin tarkastelulle työuupumuksen ehkäisemisessä. Malli jäsentää työuupumuksen syntyä työn ja yksilön välisenä epäsuhtana kuudella keskeisellä työympäristön osa-alueella: työkuormassa, kontrollissa, palkitsemisessa, yhteisössä, oikeudenmukaisuudessa ja arvoissa (ks. kuvio 2). Malli on valittu tähän tutkimukseen, koska monet näistä osa-alueista liittyvät suoraan esihenkilön vaikutusmahdollisuuksiin työarjen organisoinnissa, vuorovaikutuksessa ja työyhteisön toiminnan ohjaamisessa.

1. Työkuorma

Työkuorma kuvaa työn määrää, vaatimuksia ja intensiteettiä suhteessa käytettävissä oleviin resursseihin ja palautumismahdollisuuksiin, ja korkean kuormituksen pitkäkestoisuus kuluttaa yksilön energiavarantoja ja altistaa työuupumukselle (Leiter & Maslach, 1999, s. 473–484). Vaikka organisaatio määrittelee työn tavoitteet ja resurssit, esihenkilöllä on keskeinen vastuu työkuorman jakautumisessa arjessa. Esihenkilö vaikuttaa siihen, miten tehtävät priorisoidaan, miten kuormittavat tilanteet huomioidaan ja miten työntekijöiden palautumismahdollisuuksia tuetaan.

Idrusin (2023, s. 953) mukaan työkuorman tasainen jakaminen, realistinen tavoitteenasettelu ja säännöllinen resurssikatsaus ovat keskeisiä henkilöstöhallinnon toimia liiallisen kuormituksen ehkäisemisessä. JD-R-mallin mukaisesti työn vaatimusten ja voimavarojen tasapaino on ratkaiseva työuupumuksen ehkäisemisessä (Bakker &

Demerouti, 2007), jolloin esihenkilö toimii vaatimusten säätelijänä ja voimavarojen mahdollistajana.

Käytännön työarjessa esihenkilön rooli työkuorman hallinnassa konkretisoituu usein päivittäisissä työn organisointia koskevissa päätöksissä. Esimerkiksi tilanteessa, jossa tiimille tulee samanaikaisesti useita kiireellisiä tehtäviä, esihenkilön päätös priorisoida työtehtäviä ja siirtää vähemmän kiireellisiä tehtäviä myöhempään ajankohtaan voi vähentää työntekijöiden kokemaa kuormitusta. Vastaavasti resurssien lisääminen, työn uudelleenorganisointi tai työmäärän tilapäinen keventäminen voivat toimia konkreettisina keinoina tasapainottaa työn vaatimuksia ja työntekijöiden käytettävissä olevia voimavaroja.

2. Kontrolli

Kontrollilla viitataan Maslachin ja Leiterin (1999, 473–478) mukaan työntekijän kokemaan hallinnan tunteeseen, kuten esimerkiksi mahdollisuutena vaikuttaa omaan työhönsä, päätöksiin ja työtahtiin. Jos työntekijä kokee vähäistä autonomiaa, voi se lisätä voimattomuuden ja kynnistymisen kokemuksia. Esihenkilö voi vahvistaa kontrollin kokemusta lisäämällä työntekijän vaikutusmahdollisuuksia, osallistamalla päätöksentekoon ja tukemalla työn muokkaamista. Maslachin ja Leiterin (2016, s. 109) mukaan joustavat työjärjestelyt, kuten työaikajoustot, etätyö ja työn muokkaaminen, voivat lisätä autonomian tunnetta ja tukea palautumista. Idrus (2023, s. 953) korostaa myös työaikasuunnittelun ja palautumisjärjestelyiden merkitystä osana esihenkilön vastuuta.

Käytännön tasolla kontrollin kokemuksen vahvistaminen voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että esihenkilö antaa työntekijälle mahdollisuuden vaikuttaa projektien aikatauluihin, valita työskentelytapansa tai priorisoida tehtäviään yhdessä sovittujen tavoitteiden puitteissa. Jos työntekijä kokee työmäärän kasvaneen, esihenkilö voi tarjota mahdollisuuden muokata työn sisältöä tai aikataulua sen sijaan, että tehtävät määriteltäisiin yksipuolisesti ja hierarkkisesti ylhäältä käsin. Myös säännölliset

keskustelut työn tavoitteista ja työnkuvan selkeydestä voivat lisätä työntekijän kokemusta siitä, että hänellä on vaikutusvaltaa omaan työhönsä ja sen ehtoihin.

3. Palkitseminen

Leiter ja Maslach (1999, s. 473–478) kertovat palkitsemisen, sisältävän sekä aineelliset että psykologiset vahvistukset, kuten palkan, tunnustuksen, arvostuksen ja työn merkityksellisyyden kokemuksen. He korostavat sitä, kuinka työn vaivan ja palkkioiden välillä oleva epäsuhta voi lisätä tehottomuutta ja arvottomuuden kokemusta. Työuupumuksen näkökulmasta tällainen epäsuhta heijastuu usein ammatillisen itsetunnon heikkenemisenä ja kokemuksena siitä, että oma panos ei saa toivottua vastakaikua (Leiter & Maslach, 1999, s. 473–478).

Esihenkilön vastuulla on varmistaa, että työntekijän panos tunnustetaan ja että palaute on oikea-aikaista ja tasapuolista. Idrus (2023, s. 953) liittää tähän myös osaamisen kehittämisen ja koulutusmahdollisuudet, jotka vahvistavat työntekijän pystyvyyden kokemusta. Työturvallisuuskeskuksen (2018) mukaan osaamisen jatkuva kehittäminen tukee työhyvinvointia koko työuran ajan.

Käytännön työarjessa palkitsemisen ja tunnustuksen merkitys voi näkyä esimerkiksi siinä, miten esihenkilö huomioi työntekijän onnistumisia ja antaa palautetta tehdystä työstä. Esihenkilö voi vahvistaa työntekijän kokemusta työn arvostuksesta esimerkiksi antamalla rakentavaa palautetta projektien aikana, tuomalla esiin työntekijän onnistumisia tiimin tai organisaation tasolla sekä tarjoamalla mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseen. Myös työntekijän osallistaminen uusiin tehtäviin, vastuisiin tai koulutuksiin voi toimia tunnustuksena työntekijän osaamisesta ja panoksesta. Tällaiset käytännöt voivat vahvistaa työntekijän kokemusta työn merkityksellisyydestä ja siitä, että hänen työpanoksensa huomataan ja sitä arvostetaan.

4. Yhteisö

Yhteisö viittaa Leiterin ja Maslachin (1999, s. 473–478) mukaan työpaikan sosiaalisiin suhteisiin, luottamukseen ja vuorovaikutukseen. Heidän mukaansa heikko sosiaalinen tuki ja esimerkiksi jatkuvat konfliktit altistavat työuupumukselle, kun taas hyvä työyhteisö toimii sitä suojaavana tekijänä. Esihenkilöllä on keskeinen rooli avoimen ja kaksisuuntaisen viestinnän edistäjänä. Idrus (2023, s. 953) korostaa realististen odotusten, kuulluksi tulemisen ja palautteenannon merkitystä.

Yhteisön osa-alueeseen liittyy olennaisesti avoin ja kaksisuuntainen viestintä. Idrusin (2023, s. 953) mukaan realistiset odotukset, työntekijän kuuleminen ja palautteenantomahdollisuudet edellyttävät avointa vuorovaikutusta. Työturvallisuuskeskuksen (2018) mukaan avoin viestintä rakentaa luottamusta ja vahvistaa myönteistä työilmapiiriä, mikä puolestaan toimii työuupumusta ehkäisevänä voimavarana.

Käytännön työarjessa yhteisöllisyyttä vahvistavat esimerkiksi säännölliset tiimipalaverit, mahdollisuudet epämuodolliseen vuorovaikutukseen sekä tilanteet, joissa työntekijät voivat avoimesti tuoda esiin näkemyksiään ja huoliaan. Esihenkilö voi tukea yhteisöllisyyttä myös puuttumalla varhaisessa vaiheessa työyhteisön ristiriitoihin sekä varmistamalla, että jokaisella työntekijällä on mahdollisuus tulla kuulluksi. Lisäksi yhteiset keskustelut työn tavoitteista, onnistumisista ja haasteista voivat vahvistaa luottamusta työyhteisössä ja lisätä työntekijöiden kokemusta sosiaalisesta tuesta.

5. Oikeudenmukaisuus

Maslach ja Leiter (1999, s. 373–478) kertovat oikeudenmukaisuuden liittyvän siihen, miten reiluksi työntekijät kokevat päätöksenteon, resurssien jaon ja kohtelun työpaikalla. Jos työntekijät kokevat epäoikeudenmukaisuutta, se voi johtaa työntekijän kynnistymiseen, vihamielisyyteen tai motivaation laskuun. Reilu kohtelu taas lisää psykologista turvallisuutta ja ehkäisee työssä uupumista. Esihenkilön toiminta on ratkaisevaa tasapuolisuuden ja läpinäkyvyyden varmistamisessa. Päätöksenteon

perusteleminen, johdonmukaisuus ja kunnioittava vuorovaikutus vahvistavat psykologista turvallisuutta. Myös toimenpiteiden säännöllinen arviointi työhyvinvointikyselyiden ja kehityskeskustelujen avulla tukee oikeudenmukaisuuden kokemusta (Idrus, 2023, s. 953).

Käytännön työarjessa oikeudenmukaisuuden kokemus voi näkyä esimerkiksi siinä, miten esihenkilö jakaa työtehtäviä, mahdollisuuksia ja resursseja tiimin jäsenten kesken. Jos esimerkiksi projektien vastuut, koulutusmahdollisuudet tai palkitseminen koetaan jakautuvan epätasaisesti ilman selkeitä perusteluja, työntekijät voivat tulkita tilanteen epäoikeudenmukaiseksi. Sen sijaan avoin keskustelu päätösten taustalla olevista perusteista sekä yhtenäisten käytäntöjen noudattaminen voivat vahvistaa työntekijöiden kokemusta tasapuolisesta kohtelusta ja lisätä luottamusta esihenkilöön.

6. Arvot

Arvot viittaavat työn ja organisaation perimmäisiin periaatteisiin, jotka ohjaavat toimintaa (Leiter & Maslach, 1999, s. 473–478). Työntekijän kokema arvostus voi heikentää työn merkityksellisyyden kokemusta ja lisätä kyynistymistä. Esihenkilö toimii organisaation arvojen käytännön toteuttajana. Idrus (2023, s. 953) korostaa, että jaksamista ja palautumista tukevan työkuulttuurin luominen on osa esihenkilön vastuuta. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi johtamista, kuten lomien pitämistä, taukojen kunnioittamista ja työajan rajojen noudattamista. Näin esihenkilö konkretisoi organisaation arvot työntekijöiden arjessa.

Käytännön työarjessa arvojen merkitys voi näkyä esimerkiksi tilanteissa, joissa esihenkilö joutuu tasapainottamaan työn tulostavoitteita ja työntekijöiden hyvinvointia. Jos organisaatio korostaa arvoissaan työntekijöiden hyvinvointia, esihenkilö voi konkretisoida tätä esimerkiksi rajaamalla työmäärää kiiretilanteissa, kannustamalla työntekijöitä pitämään lomansa tai muistuttamalla taukojen pitämisen tärkeydestä. Tällaiset käytännöt voivat vahvistaa työntekijöiden kokemusta siitä, että organisaation

arvot eivät jää pelkästään periaatteelliselle tasolle, vaan näkyvät myös arjen päätöksenteossa.

Kuuden työelämän osa-alueen tasapainon ylläpitäminen edellyttää jatkuvaa seuranta- ja arviointia. Idrusin (2023, s. 953) mukaan henkilöstöjohtamisen toimintoihin kuuluu myös strategioiden ja käytäntöjen vaikuttavuuden arviointi esimerkiksi työhyvinvointikyselyillä, henkilöstöraporteilla ja kehityskeskusteluilla. Jatkuva arviointi mahdollistaa sen, että esihenkilö voi tunnistaa uupumusta ennakoivia tekijöitä ajoissa ja kohdentaa toimenpiteitä tarkoituksenmukaisesti. Näin esihenkilö ei ainoastaan reagoi kuormitukseen, vaan toimii ennakoivasti sen ehkäisemiseksi.

2.3 Esihenkilöiden saama organisatorinen tuki työuupumuksen torjunnassa

Henkilöstöjohtamisen käytännöllä voidaan aktiivisesti tukea työn vaatimusten ja voimavarojen välistä tasapainoa (Guest, 2017). Nielsenin ja kollegoiden (2017) tutkimus vahvistaa tätä näkökulmaa ja osoittaa, että työntekijöiden hyvinvointia tukevia resursseja voidaan vahvistaa kaikilla organisaatiotasolla: yksilö-, tiimi-, johtamis- ja organisaatiotasolla. Tätä kokonaisuutta havainnollistaa heidän IGLO-mallinsa (Individual, Group, Leader, Organisation), jonka mukaan työn voimavarat voivat muodostua sekä henkilökohtaisista tekijöistä, kuten itseluottamuksesta ja resilienssistä, että sosiaalisista ja rakenteellisista resursseista, kuten tiimituen, palautekulttuurin ja johtamisen laadun kautta.

Työn vaatimusten ja voimavarojen mallin käytännön merkitys korostuu silloin, kun organisaatio tarkastelee henkilöstöjohtamisen toimia osana kokonaisvaltaista hyvinvoinnin johtamista. MBI-teoria ja JD-R-malli tarjoavat yhdessä laajemman viitekehyksen, jonka avulla voidaan tunnistaa ne työympäristön ja yksilön väliset tekijät, joihin henkilöstöjohtamisen käytännöllä pystytään vaikuttamaan (Bakker & Demerouti, 2017; Maslach ym., 2001). Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että organisaation tulee

huolehtia sekä työn rakenteellisista edellytyksistä että työntekijöiden psykologisten ja sosiaalisten voimavarojen tukemisesta. Näiden yhdistäminen ei ole pelkästään reaktiivista kuormituksen hallintaa, vaan aktiivista työn imun, jaksamisen ja sitoutumisen vahvistamista.

2.3.1 HR, työterveys ja työsuojelu esihenkilötyön tukena

Työuupumuksen ehkäiseminen ei ole ainoastaan esihenkilön henkilökohtainen vastuu, vaan se kytkeytyy myös organisaation rakenteelliseen työsuojelutoimintaan. Organisaatiossa toimiva työsuojelujärjestelmä muodostaa esihenkilölle tukiverkoston, joka auttaa tunnistamaan ja hallitsemaan psykososiaalisen kuormituksen riskejä sekä varmistamaan turvalliset ja terveelliset työolosuhteet (vrt. Työturvallisuuslaki 738/2002; Rauramo, 2020, s. 8–11)

Organisaation sisäinen työsuojelurakenne eli työsuojelupäällikkö, työsuojeluvaltuutettu ja tarvittaessa työsuojelutoimikunta muodostavat esihenkilölle keskeisen tukiverkoston (Työsuojelu, 2024). Työsuojelupäällikkö edustaa työnantajaa työsuojeluyhteistoiminnassa ja vastaa riskien arvioinnin koordinoinnista, kun taas työsuojeluvaltuutettu toimii henkilöstön edustajana ja tuo esiin työntekijöiden näkökulmia työolojen kehittämisessä (Työsuojelu, 2024). Tämä kaksoisrooli tukee esihenkilöä tarjoamalla sekä rakenteellisen tuen että työntekijöiden kokemuksiin perustuvaa tietoa kuormitustekijöistä.

Työsuojelun rinnalla myös HR-toimija(t) ja työterveyshuolto tarjoavat esihenkilölle asiantuntijatukea työuupumuksen ehkäisemisessä. Henkilöstöfunktio tukee esihenkilöä esimerkiksi työhyvinvointikyselyiden tulkinnessa, kuormituksen seurannassa, varhaisen tuen mallien soveltamisessa ja henkilöstöjohtamisen käytäntöjen kehittämisessä. Työterveyshuolto puolestaan osallistuu työpaikkaselvityksiin ja arvioi työn terveydellisiä riskejä sekä voi suositella yksilöllisiä tai työyhteisötasoisia toimenpiteitä kuormituksen vähentämiseksi (Työterveyslaitos, ei pvm.). Tällainen moniammatillinen yhteistyö

vahvistaa organisaation turvallisuuskulttuuria ja tukee esihenkilöä toimimaan sekä ennaltaehkäisevästi että tilanteeseen reagoiden.

HR-toimijat tukevat esihenkilöitä myös järjestämällä erilaisia työhyvinvointia tukevia käytäntöjä ja rakenteita. Näihin kuuluvat esimerkiksi esihenkilökoulutukset, joissa käsitellään työhyvinvointia ja varhaisen tuen toimintamalleja. Lacerenzan ja kollegoiden (2017) tutkimus osoittaa, että johtamiskoulutuksella on myönteisiä vaikutuksia esihenkilöiden osaamiseen ja käyttäytymiseen erityisesti silloin, kun siihen sisältyy käytännön harjoittelua ja palautetta.

Koulutusten lisäksi henkilöstöammattilaisten organisoimat esihenkilötapaamiset tarjoavat mahdollisuuden vertaistukeen ja kokemusten jakamiseen. Tällaiset käytännöt tukevat esihenkilöiden kykyä tarkastella työhyvinvointiin liittyviä kysymyksiä sekä lisäävät ymmärrystä työn kuormitustekijöistä eri näkökulmista. Lisäksi organisaatiot voivat tarjota esihenkilöille työnohjausta sekä mahdollisuuden hyödyntää psykologista asiantuntijatukea erityisen kuormittavissa tilanteissa, kuten organisaatiomuutoksissa tai irtisanomistilanteissa (Fox ym., 2022; Singh & Bajaj, 2025).

Tutkimusten mukaan työhyvinvoinnin tukeminen edellyttää yksilötason tukitoimien lisäksi myös organisaatio- ja ryhmätason interventioita, jotka kohdistuvat työn organisointiin, vuorovaikutukseen ja työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksiin. Erityisesti työn muokkaaminen, tiimityön kehittäminen sekä osallistavat käytännöt ovat yhteydessä parempaan työhyvinvointiin (Fox ym., 2022). Tämän lisäksi yksilötasolle kohdistuvat tukitoimet, kuten stressinhallintaan ja psykologiseen hyvinvointiin tähtäävät interventiot voivat täydentää organisaatiotason ratkaisuja ja tukea esihenkilöitä kuormittavissa tilanteissa (Holman ym., 2018). Näin ollen esihenkilöiden tukeminen työuupumuksen ehkäisemisessä rakentuu useiden eri toimijoiden ja toimenpiteiden kokonaisuudesta, jossa yhdistyvät sekä rakenteelliset että yksilölliset tukimuodot.

2.3.2 Varhaisen tuen malli

Varhaisen tuen malli on keskeinen osa suomalaisen työelämän ennaltaehkäisevää työkyvyn johtamista, ja se liittyy olennaisesti myös työuupumuksen ehkäisemiseen. Mallin tarkoituksena on tunnistaa työkuormituksen lisääntyminen ja työntekijän hyvinvoinnin muutokset varhaisessa vaiheessa, jolloin tilanteeseen voidaan puuttua ennen työkyvyn heikentymistä tai työuupumuksen kehittymistä (Työturvallisuuskeskus, 2025). Varhaiseen tukeen sisältyy työnantajan lakisääteinen velvollisuus huolehtia työntekijän turvallisuudesta ja terveydestä, mutta samalla se on osa hyvää, välittämiseen perustuvaa esihenkilötyötä.

Varhaisen tuen toimintamalli auttaa organisaatioita havaitsemaan ja käsittelemään työkykyä uhkaavia tekijöitä systemaattisesti. Ajoissa toteutetut keskustelut ja tukitoimet voivat estää työssä jaksamisen heikkenemisen, vähentää sairauspoissaoloja ja ehkäistä työuupumuksen syvenemisen (Viljamaa ym., 2012, s. 28). Työterveyshuollolla on keskeinen rooli varhaisen tuen toteutuksessa, ja toimiva malli edellyttää sujuvaa yhteistyötä esihenkilöiden, työntekijöiden, HR:n ja työsuojeluorganisaation välillä (Työturvallisuuskeskus, 2025).

Koska työuupumus kehittyy usein pienistä ja vähitellen kasautuvista merkeistä, varhainen tuki tarjoaa mahdollisuuden puuttua tilanteeseen ennen kuin kuormitus kasvaa liian suureksi. Mallin kolmiportainen rakenne, varhainen tuki, tehostettu tuki ja työhön paluun tuki, mahdollistaa työntekijän tukemisen eri vaiheissa riippuen siitä, onko kyse ennakoivasta tuesta, jo ilmenevien ongelmien hallinnasta vai uupumuksesta toipumisen tukemisesta (Viljamaa ym., 2012, s. 28). Näin varhaisen tuen malli toimii hyvänä työkaluna työuupumuksen ehkäisemisessä ja varmistaa vastuullisen työhyvinvoinnin johtamisen.

3 Empiirinen tutkimus

Tässä luvussa siirrytään tutkimuksen empiiriseen osioon. Luvussa kuvataan tutkimuksen metodologiset lähtökohdat ja tutkimusote, aineistonkeruu ja osallistujat sekä käytetyt analyysimenetelmät. Tarkastelun kohteena on, miten esihenkilöt kokevat työuupumuksen tunnistamisen ja ehkäisemisen omassa työssään sekä millaista organisatorista tukea he kokevat siinä tarvitsevansa.

3.1 Laadullinen tutkimusote

Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on kuvata ja ymmärtää mahdollisimman syvällisesti tutkittavaa ilmiötä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, Luku 1), ja tutkimustavan valintaa tehdessä on tärkeää pohtia, millä tavoin saisi parhaiten selvyyttä käsiteltäviin ongelmiin (Hirsjärvi ym., 2007, s. 133). Laadullinen tutkimus soveltuu erityisesti tutkimuksiin, joissa pyritään ymmärtämään ihmisten kokemuksia, näkemyksiä ja merkityksiä heidän omasta näkökulmastaan (Tuomi & Sarajärvi, 2018, Luku 1). Tässä tutkielmassa tarkastellaan esihenkilöiden kokemuksia työuupumuksen tunnistamisesta ja ehkäisemisestä, mikä edellyttää ilmiön syvällistä ja kontekstisidonnaista ymmärtämistä.

Määrällinen tutkimus olisi mahdollistanut ilmiön tarkastelun esimerkiksi yleisyyksien tai yhteyksien näkökulmasta, mutta se ei olisi tarjonnut riittävää ymmärrystä siitä, miten esihenkilöt kokevat oman roolinsa ja millaisiksi he kokevat organisatoriset toimintamallit arjen työssä. Laadullinen tutkimus mahdollistaa näiden kokemusten, tulkintojen ja merkitysten tarkastelun määrällistä tutkimusmenetelmää monipuolisemmin ja syvällisemmin.

Tässä tutkielmassa ilmiötä lähestytään esihenkilöiden kokemuksellisesta näkökulmasta, jotta siitä saataisiin käytännön tason tietoa. Vaikka organisaatioissa on usein olemassa erilaisia toimintamalleja ja ohjeistuksia työuupumuksen ehkäisemiseksi, tämän

tutkimuksen kiinnostuksen kohteena on erityisesti se, miten nämä käytännöt toteutuvat esihenkilöiden arjessa. Tämän vuoksi tutkimusotteeksi valittiin laadullinen tutkimus ja aineistonkeruumenetelmäksi puolistrukturoidut teemahaastattelut.

3.2 Aineistonkeruumenetelmä

Tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua. Puolistrukturoitu haastattelu sijoittuu strukturoitujen lomakehaastattelujen ja täysin strukturoimattomien haastattelujen väliin. Menetelmälle ei ole yksiselitteistä määritelmää, mutta sille on tyypillistä, että osa haastattelun sisällöstä on ennalta määritelty, mutta haastattelija voi tarvittaessa muokata kysymysten järjestystä tai sanamuotoa tilanteen mukaan (Hirsjärvi & Hurme, 2022, luku 4.2.3). Tämä joustavuus mahdollisti haastateltavien omien kokemusten ja näkemysten esiin tuomisen, minkä vuoksi menetelmä valikoitui tähän tutkimukseen.

Puolistrukturoitu haastattelumenetelmä toteutettiin teemahaastatteluna, jossa haastattelu kohdistuu ennalta määriteltyihin tutkimuksen kannalta keskeisiin teemoihin (Hirsjärvi & Hurme, 2022, luku 4.2.3). Haastattelurunko rakennettiin tutkielman teoreettisen viitekehyksen ja tutkimusongelman pohjalta, ja se jäsennettiin seuraavien teemojen ympärille: esihenkilön kokemus roolistaan työuupumuksen tunnistamisessa ja siihen puuttumisessa, tunnistamista helpottavat ja vaikeuttavat tekijät, esihenkilön vaikutusmahdollisuudet sekä organisatorinen tuki ja henkilöstökäytänteet.

Teemahaastattelun etuna on, että se mahdollistaa syvällisen keskustelun tutkittavasta ilmiöstä sekä antaa haastateltaville mahdollisuuden kuvata kokemuksiaan omin sanoin, säilyttäen samalla riittävän rakenteen keskeisten teemojen käsittelemiseksi (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 3.1.1). Menetelmä soveltuu erityisesti tutkimuksiin, joissa pyritään ymmärtämään ihmisten kokemuksia ja näkemyksiä – kuten tässä tutkimuksessa, jossa tarkasteltiin esihenkilöiden kokemuksia työuupumuksen tunnistamisesta, ehkäisemisestä ja organisaation tarjoamasta tuesta.

3.3 Tutkimusaineisto ja osallistujat

Haastatteluihin osallistui tammikuun, helmikuun ja maaliskuun 2026 aikana yhteensä kymmenen esihenkilöasemassa toimivaa henkilöä eri toimialoilta ja erikokoisista yksiköistä (Taulukko 1). Tutkimukseen osallistuneet esihenkilöt työskentelivät muun muassa palvelu-, teknologia- ja majoitusaloilla, ja heidän organisaationsa vaihtelivat pienistä yrityksistä suuriin organisaatioihin. Tällä pyrittiin saamaan mahdollisimman monipuolinen kuva esihenkilöiden kokemuksista työuupumuksen tunnistamisesta ja ehkäisemisestä.

Haastateltavat valittiin tarkoituksenmukaisella otannalla, jossa keskeisenä kriteerinä oli esihenkilöasema ja kokemus työntekijöiden johtamisesta. Haastateltavat tavoitettiin tutkijoiden omien ja lähipiirin verkostojen kautta kontaktoimalla henkilöitä, jotka täyttivät asetetut kriteerit. Tarkoituksena oli kerätä aineistoa henkilöiltä, joilla on käytännön kokemusta työntekijöiden työhyvinvoinnin tukemisesta sekä mahdollisista työuupumukseen liittyvistä tilanteista työyhteisössä. Osallistuminen tutkimukseen oli vapaaehtoista, ja haastateltaville kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta sekä aineiston käsittelyn luottamuksellisuudesta ennen haastattelujen toteuttamista. Haastateltavien suostumus haastatteluun varmistettiin erikseen ennen haastattelun aloittamista.

Tutkimuksessa huolehdittiin osallistujien anonymiteetistä siten, että haastateltavien nimiä, organisaatioita tai muita tunnistettavia tietoja ei raportoida tutkimuksessa ja henkilöistä käytetään aineiston analyysissä koodikirjaimia A-J (Taulukko 1). Haastatteluaineisto käsiteltiin luottamuksellisesti, ja sitä käytettiin ainoastaan tämän tutkimuksen tarkoituksiin. Näin pyrittiin varmistamaan, että osallistujat pystyvät kertomaan kokemuksistaan avoimesti ja ilman huolta henkilöllisyytensä paljastumisesta.

Taulukko 1. Haastateltavat.

HAASTATELTAVA	NIMIKE	KOKEMUSVUODET (ESIHENKILÖNÄ TEHTÄVÄSSÄ)	YKSIKÖN KOKO	TOIMIALA
A	Toimitusjohtaja	2	Pieni	Kiinteistöala
B	Vuoropäällikkö	2	Pieni	Ravintola-ala
C	Palveluvastaava	10	Pieni	Sosiaaliala
D	Rehtori	4	Keskisuuri	Opetusala
E	Esihenkilö	5	Suuri	Hoitoala
F	Myymläpäällikkö	7	Keskisuuri	Kaupanala
G	Hotelli- ja ravintolapäällikkö	3	Keskisuuri	Majoitusala
H	Tiimiesihenkilö	1	Pieni	Turvallisuusala
I	Esihenkilö	14	Keskisuuri	Teknologia-ala
J	Esihenkilö	2	Keskisuuri	Teknologia-ala

Haastattelut toteutettiin sekä pari- että yksilöhaastatteluina. Kuusi haastattelua toteutettiin parihaastatteluina siten, että molemmat tutkielman tekijät osallistuivat haastattelutilanteeseen. Parihaastattelut mahdollistivat tutkijoiden välisen vuorovaikutuksen ja täydentävien kysymysten esittämisen, mikä tuki aineiston syvällisyyttä sekä tulkintojen muodostamista. Lisäksi kumpikin tutkija toteutti itsenäisesti kaksi yksilöhaastattelua. Haastattelujen tavoitteena oli saada syvällistä tietoa esihenkilöiden kokemuksista työuupumuksen tunnistamisesta, ehkäisemisestä sekä organisaation tarjoamasta tuesta.

Suurin osa haastatteluista (8/10) toteutettiin Microsoft Teams videoyhteyden välityksellä (Taulukko 2). Teams mahdollisti haastattelujen samanaikaisen tallentamisen sekä automaattisen litteroinnin, mikä tuki aineiston käsittelyä. Videotallenteita hyödynnettiin litterointien tarkentamisessa ja oikeellisuuden varmistamisessa. Kaksi haastattelua

toteutettiin puhelinhaastatteluina, jotka tallennettiin iPhoneen Sanelu-sovelluksella ja litteroitiin myöhemmin tekstimuotoon Turboscribe.ai -työkalun avulla, josta saatiin litteroinnin raakamateriaali, joka tarkistettiin läpi audiotallenteen kanssa (Taulukko 2).

Kaikki haastattelut litteroitiin analyysia varten. Litteroitu aineisto anonymisoitiin siten, että haastateltavien tunnistetiedot poistettiin ja korvattiin koodimerkinnoilla. Aineisto käsiteltiin luottamuksellisesti ja säilytettiin tutkimusta varten luodulla Teams-kanavalla, johon oli pääsy vain tutkijain tekijöillä. Tallenteet, alkuperäiset litteroinnit sekä muut tunnistettavat aineistot poistettiin analyysin valmistuttua kokonaan.

Taulukko 2. Haastatteluista aineistoksi.

HAASTATTELUT				
	Ajankohta	Toteutustapa	Kesto (min)	Litteraatti (sivua)
A	28.1.2026	Teams	25	12
B	27.2.2026	Puhelin	20	8
C	4.2.2026	Teams	54	24
D	6.2.2026	Teams	51	25
E	9.3.2026	Puhelin	22	10
F	26.2.2026	Teams	27	13
G	27.2.2026	Teams	24	10
H	29.1.2026	Teams	45	21
I	16.1.2026	Teams	59	25
J	26.1.2026	Teams	45	20

Aineiston analyysin tueksi haastatteluaineisto jäsennettiin Excel-tilukkuun, johon koottiin kysymyskohtaisesti haastateltavien vastausten keskeiset sisällöt sekä niistä muodostuvat teemat. Excelin käyttö mahdollisti aineiston systemaattisen vertailun ja yhtäläisyyksien sekä erojen tunnistamisen haastattelujen välillä. Tämä tuki aineiston jäsentelyä ennen varsinaista analyysia ja helpotti teemojen muodostamista. Tämän

jälkeen aineisto analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin avulla. Excel-taulukko poistettiin aineiston analyysin valmistuttua.

3.4 Aineiston analyysi

Tutkimusaineisto analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin avulla. Sisällönanalyysi soveltuu menetelmäksi tilanteisiin, joissa tavoitteena on tarkastella tekstimuotoista aineistoa systemaattisesti, tunnistaa siitä merkityksiä sekä jäsentää aineistosta esiin nousevia teemoja (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 4.4). Menetelmä mahdollistaa aineiston tiivistämisen ja tulkinnan siten, että tutkimuksen kannalta keskeiset ilmiöt voidaan esittää selkeänä kokonaisuutena.

Analyysi toteutettiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin periaatteita hyödyntäen. Teoriaohjaavassa analyysissä aineiston tarkastelua ohjaavat tutkimuskysymykset ja aikaisempi tutkimustieto, mutta analyysi etenee kuitenkin aineistolähtöisesti siten, että merkitykselliset teemat muodostuvat aineiston pohjalta (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 4.4). Tässä tutkimuksessa analyysiä ohjasivat erityisesti työuupumuksen tunnistamiseen, esihenkilön rooliin sekä organisatoriseen tukeen liittyvät tutkimuskysymykset.

Analyysiprosessi eteni vaiheittain. Ensimmäisessä vaiheessa haastatteluaineisto litteroitiin ja siihen perehdyttiin lukemalla aineisto useaan kertaan kokonaiskuvan muodostamiseksi. Tämän jälkeen aineistosta tunnistettiin tutkimuskysymysten kannalta merkityksellisiä ilmauksia, jotka liittyivät esimerkiksi työuupumuksen oireiden havaitsemiseen, esihenkilön toimintaan työntekijöiden tukemisessa sekä organisaation tarjoamiin rakenteisiin ja käytäntöihin.

Seuraavassa vaiheessa aineistoa jäsennettiin teemoittelun avulla, jossa samankaltaiset ilmaukset ryhmiteltiin yhteen ja niistä muodostettiin laajempia merkityskokonaisuuksia. Teemoittelun avulla laajasta aineistosta tunnistettiin tutkimuskysymysten kannalta keskeiset ilmiöt ja jäsennettiin ne selkeiksi kokonaisuuksiksi. Näin yksittäisistä

ilmauksista edettiin kohti laajempia teemoja, jotka kuvaavat esihenkilöiden kokemuksia työuupumuksen tunnistamisesta, ehkäisemisestä sekä organisatorisesta tuesta.

Analyysiprosessin tuloksena muodostuneet teemat toimivat tulosten esittämisen perustana. Seuraavassa luvussa esitetään analyysin keskeiset löydökset haastatteluaineiston pohjalta jäsennehtynä näiden teemojen mukaisesti.

4 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen empiiriset tulokset esihenkilöiden haastatteluihin perustuvan aineiston pohjalta. Luvussa 4.1 avataan haastatteluaineiston sisältö ja suorat viittaukset aineistoon, jonka jälkeen luvussa 4.2 tulosten havainnot esitetään tiivistetysti. Tutkimustuloksia suhteessa tutkielman teoreettiseen viitekehykseen tarkastellaan myöhemmin luvussa 5.1. Aineisto koostuu kymmenestä teemahaastattelusta, joihin osallistui eri toimialojen ja erikokoisten organisaatioiden esihenkilöitä. Haastatteluaineisto on analysoitu teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla, ja tulokset esitetään aineistosta nousseiden keskeisten teemojen mukaisesti jäsennehtynä.

4.1 Aineiston keskeiset havainnot

Tässä luvussa esitellään haastattelujen tulokset haastattelurungon keskeisten teemojen mukaisesti jäsennehtynä. Kunkin teeman kohdalla kootaan yhteen vastausten keskeinen sisältö ja esitetään niitä havainnollistavia suoria aineistolainauksia. Tunnisteet (A–J) viittaavat yksittäisiin haastateltaviin ja mahdollistavat aineistolähtöisen sekä läpinäkyvän esitystavan ilman, että vastaajien anonymiteetti vaarantuu.

Haastattelut aloitettiin kartoittavilla kysymyksillä haastateltavien taustasta, minkä jälkeen heiltä kysyttiin kokemuksista alaisten työuupumukseen liittyen. Kysymys herätti haastateltavissa erilaisia reaktioita: osa lähestyi aihetta etäisemmin ammatillisesta näkökulmasta, kun taas toiset ottivat sen selvästi henkilökohtaisemmin, mikä ilmeni puolustelevana puhetapana tai tarpeena selittää omaa toimintaansa. Osa haastateltavista ei halunnut avata alaistensa uupumiskokemuksia tarkemmin. Syinä saattoi olla halu kunnioittaa toisen yksityisyyttä, kokemus omasta epäonnistumisesta tai haastattelutilanteen luottamukselliset rajoitteet.

Kaikki haastateltavat **kertoivat kohdanneensa alaistensa työuupumusta** jossakin vaiheessa työuraansa. Useat kuvasivat tilanteiden toistuneen tai jopa lisääntyneen viime vuosina, mikä heijastaa työuupumuksen kasvavaa yleisyyttä esihenkilötyössä (C, E).

«On meillä kyllä ollut tota aina silleen. Ehkä nyt niinku viimeisen 10 vuoden sisällä enemmän mitä silloin aiemmin.» (C)

«Meillä hoitoalalla työuupumus on suurin sairauslomien syy ja mielenterveyden ongelmat yleisesti myös. » (E)

Kiinnostavana havaintona aineistossa nousi esiin, että työuupumus **ei näyttäydä aina yksiselitteisesti työperäisenä ilmiönä**. Osa esihenkilöistä kuvasi tilanteita, joissa työntekijän kuormitus liittyi merkittävästi yksityiselämän haasteisiin, kuten elämäntilanteen muutokseen tai traumaattisiin kokemuksiin (H, F, I). Tällaisissa tilanteissa työssä jaksaminen heikkeni, vaikka kuormituksen juurisyyt eivät olleet suoraan työssä.

«Joo ei ole suoranaisesti välttämättä niin, että se uupumus olisi nimenomaan ollut lähtökohtaisesti työperäistä. Se on ollut niin, että henkilökohtaisessa elämässä tapahtuneet muutokset traumat on sitten vaikuttanut myös siihen, että mikä se suorituskyky myös sitten työelämässä on ja miten se vaikuttaa yleiseen jaksamiseen ja hyvinvointiin.» (H)

Osa haastateltavista kuvasi myös tilanteita, joissa työuupumus kehittyi **ilman selkeitä ennakkomerkkejä**. Työntekijät eivät välttämättä tuo omaa kuormitustaan esiin, eikä uupumusta aina voida havaita esimerkiksi työaikaseurannan perusteella – seikka, joka korostaa tunnistamisen haasteellisuutta esihenkilötyössä (I, J). Pahimmillaan tilanne eteni niin pitkälle, että työntekijän työkyky heikkeni merkittävästi johtaen pitkiin poissaoloihin tai jopa pysyvään poistumiseen työelämästä (I, J).

«Oli yksi tapaus, jossa oli nuori työntekijä, varmaan noin kolmekymppinen ihminen, jolla oli 3 tohtorin tutkintoa. Joo kolme ei vaan yhtä vaan kolme, sekä kaksi pientä lasta. Hän tuli meille töihin ja kaikki oli kivaa ja hyvin. Sitten hän loppupeleissä uupui ja on vielä tänäkin päivänä pois työelämästä.» (I)

4.1.1 Työuupumuksen tunnistaminen ja kuormitustekijät

Haastateltavilta kysyttiin heidän kokemuksiaan oman alansa kuormitustekijöistä sekä siitä, miten he tunnistavat työuupumuksen merkkejä käytännön työssä. Lisäksi heitä pyydettiin kuvaamaan, millaiset yksilölliset tekijät heidän kokemuksensa mukaan altistavat työntekijöitä uupumiselle. Vastaukset olivat monipuolisia ja heijastelivat haastateltavien erilaisia toimialoja ja johtamiskonteksteja.

Kuormituksen tunnistaminen

Lähes kaikki haastateltavat kokivat pystyvänsä tunnistamaan tilanteita, joissa työntekijä on vaarassa uupua. Tunnistaminen nähtiin kuitenkin vahvasti sidoksissa **esihenkilön ja työntekijän välisen suhteen läheisyyteen**: mitä paremmin esihenkilö tuntee alaisensa ja mitä tiiviimmin he työskentelevät yhdessä, sitä herkemmin muutokset käyttäytymisessä havaitaan (A, C, E, H).

«No sanotaan, että se vähän riippuu siitä, kuinka tiiviisti tekee sen työntekijän kanssa töitä. Jos on sellainen, jonka kanssa on enemmän tekemisissä, niin silloin ne muutokset huomaa helpommin.» (A)

Tunnistamisvarmuutta lisäsi työkokemus: pidempään tehtävässä toimineet esihenkilöt kokivat tuntevansa alaisensa paremmin ja pystyvänsä havaitsemaan muutokset herkemmin. Vastaavasti vähemmän aikaa tehtävässä toimineilla oli havaittavissa epävarmuutta erityisesti siitä, olivatko he onnistuneet luomaan riittävän luottamuksellisen suhteen, jossa alainen uskaltaa tuoda kuormituksensa esiin.

Haastateltavat tunnistivat useita työuupumuksen varhaisia merkkejä, jotka ilmenevät työntekijän muuttuneessa käyttäytymisessä tai toiminnassa. Tyypillisimpiä ovat virheiden lisääntyminen, hajamielisyys, työsuorituksen heikkeneminen sekä tunneilmaisun muutokset, kuten kiukkuisuus tai itkuherkkyys (C, D, F, H). Myös sairauspoissaolojen lisääntyminen tai tiheytyminen mainittiin usein kuormituksen merkinä (D, F, H). Muutokset saattoivat olla hyvin pieniä ja arkisia. Eräs haastateltava

kertoi heränneensä huoleen, kun työntekijä alkoi kiroilla, vaikkei aiemmin ollut koskaan niin tehnyt (J).

«Ehkä mielialamuutokset, käyttäytymisen muutokset on semmoisia varhaisia merkkejä. Ihan voi tulla kiukkuisuutta, itkuisuutta tai hajamielisyyttä. Tai merkki saattaa olla siinä, jos fokus on jossain muualla kuin siinä työnteossa.» (D)

«Kyllähän siinä on ne tietyt merkit aina nähtävillä, että työsuoritus laskee tai sairauspoissaolot lisäänty.» (G)

Merkkeinä pidettiin myös työn tekemisen tapaan liittyviä muutoksia, kuten **liiallisten työvuorojen ottamista** tai taipumusta **kantaa vastuuta yli oman roolinsa**. Esihenkilöiden suhtautuminen tähän vaihteli: osa piti oma-aloitteisuutta lähtökohtaisesti myönteisenä piirteenä, kun taas toiset näkivät sen selkeänä kuormitusmerkkinä, johon tulee puuttua. Tämä ero heijasteli laajempaa näkemyseroa siitä, missä määrin vastuu jaksamisen seurannasta kuuluu esihenkilölle ja missä määrin työntekijälle itselleen.

«Ainakin yksi sellainen selkeä on se, että otetaan tosi paljon ylimääräisiä työvuoroja. Että mitä se oikeasti tarkoittaa, jos sulla on vaikka 10 päivää putkeen töitä... että jos vaikka opiskelee samalla, niin se voi olla aika raskas setti... esihenkilönä pitää olla tuntosarvet pystyssä ja olla nopeasti reagoimassa.» (F)

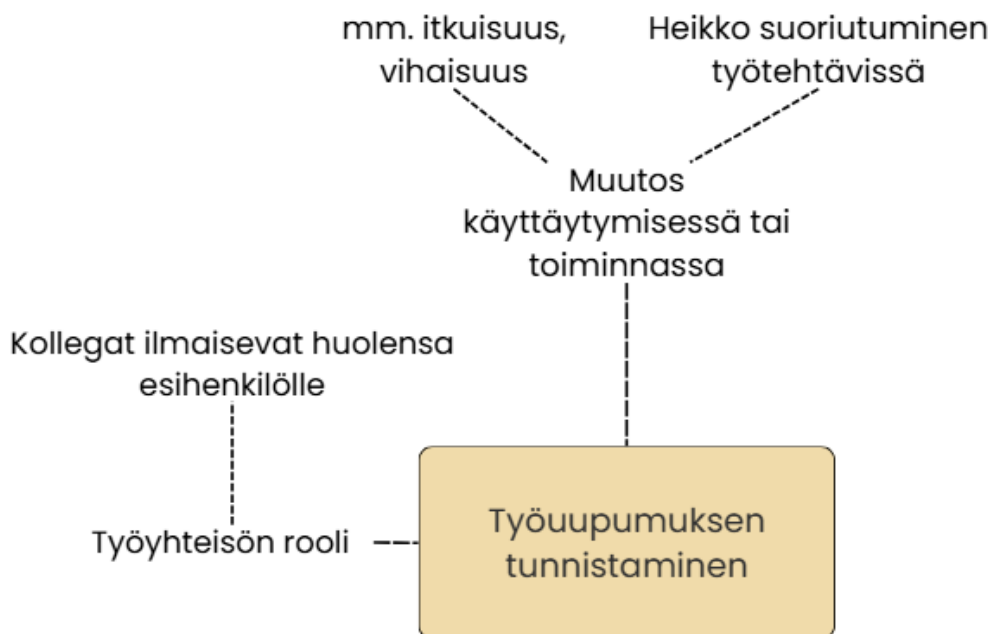
«Tällä alalla mennään puhtaasti liiketoiminnan ehdoilla, eikä täällä jotkut lomakaudet tai arkipyhät ole vapaita työntekijöillä... kyllä se niinku ehdottomasti on riskitekijä sille jaksamiselle, mutta kyllä mä näen että se on ihmisten henkilökohtainen valinta, että hakeutuuko he tälle alalle töihin.» (G)

Tunnistamista helpotti myös **työyhteisön rooli**. Joissakin organisaatioissa kollegat toivat huolensa esihenkilölle, mikä auttoi havaitsemaan kuormitustilanteita varhaisemmassa vaiheessa (D, H). Toisaalta esihenkilöt tunnistivat, että työuupumuksen merkit ilmenevät usein vähitellen arjen pieninä muutoksina ilman yksittäistä selkeää tunnusmerkkiä, mikä tekee tunnistamisesta haastavaa ja edellyttää jatkuvaa havainnointia (I, J). Taustalla voi olla myös työn ulkopuolisia tekijöitä, mikä tekee tilanteiden tulkinnasta haastavampaa.

«Kyllä myös työntekijät aika hyvin sitten huomaa tai tulee mullekin sanomaan, että nyt hän on huolissaan kollegasta, kun se on tosi väsynyt.» (D)

«Haastavampaa on tunnistaa tilanteet, joissa henkilö ei itse vielä huomaa olevansa lähellä rajaa.» (I)

Alla oleva kuvio 5 kokoaa yhteen aineistossa esiin tulleita työuupumuksen tunnistamiseen liittyviä merkkejä. Keskeisimpänä kuviossa näkyy muutokset alaisen käyttäytymisessä tai toiminnassa sekä työyhteisön rooli uupumuksen tunnistajana.



Kuvio 5. Työuupumuksen tunnistaminen.

Kuormitusta aiheuttavat tekijät

Haastateltavilla oli selkeä käsitys oman alansa keskeisistä kuormitustekijöistä ja nämä tekijät ovat esitelty kuviossa 6. Tunnistetut tekijät jakautuivat työn määrään ja sisältöön, työn organisointiin sekä työyhteisöön ja vuorovaikutukseen liittyviin tekijöihin, ja ne vaihtelivat toimialan mukaan fyysisistä psyykkisiin kuormitustekijöihin. Keskeisimpänä kuormitustekijänä nousi esiin **liiallinen työmäärä** ja siihen liittyvä **kiire** sekä **epätasaisesti jakautunut vastuu** (A, D, E, F, G, H, I). Erityisesti tilanteissa, joissa

henkilöstöressurssit olivat niukat, työmäärä jakautui epätasaisesti ja kuormitti yksittäisiä työntekijöitä kohtuuttomasti (D, F, H). Ylimääräistä kuormitusta aiheuttivat myös tilanteet, joissa työntekijät ottivat herkästi tehtäviä yli oman roolinsa tai kantoivat huolta asiakkaistaan työn ulkopuolellakin (C, G, J).

«No varmasti ylipäätään työmäärä on tässä nykyajassa sellainen, että sitä on monella jo ihan kylliksi... ehkä kaikilla on sitä peruskuormaa jo siellä tietty määrä, että sitten siihen päälle tulee ne työyhteisön kuormitukset.» (A)

Erityisesti asiakas- tai potilastyötä tekevissä organisaatioissa **psykkinen kuormitus** nousi merkittäväksi tekijäksi. Haastavat asiakastilanteet, emotionaalisesti raskaat kohtaamiset ja työn ennakoimattomuus kuormittivat työntekijöitä (C, E, G). Joissakin tehtävissä työntekijät kohtasivat säännöllisesti kriisitilanteita tai turvallisuuteen liittyviä riskejä, mikä lisäsi työn henkistä kuormitusta entisestään.

«Meidän asiakkaat on usein aika huonovointisia... Se on työnä aika kuormittavaa, kun ei oikein tiedä mitä tänään tapahtuu.» (C)

Organisaation sisäiset tekijät nousivat myös esiin kuormitusta lisäävinä. Työnkuvan epäselvyys, hallinnollisen työn kasvu ja jatkuvat muutokset heikensivät työn hallinnan tunnetta ja lisäsivät epävarmuutta (A, C, D, I). Työyhteisöön liittyvät haasteet, kuten ristiriidat kollegasuhteissa tai työilmapiirin ongelmat mainittiin niin ikään kuormittavina tekijöinä (D, H).

«Työnkuva on muuttunut valtavasti ja jatkuva muutos lisää kuormitusta.» (D)

Fyysinen kuormitus nousi esiin erityisesti vuorotyötä tai asiakaspalvelutyötä tekevillä: pitkät työputket, epäsäännölliset työajat ja sidottu työskentelytapa rasittivat jaksamista (D, E, H).

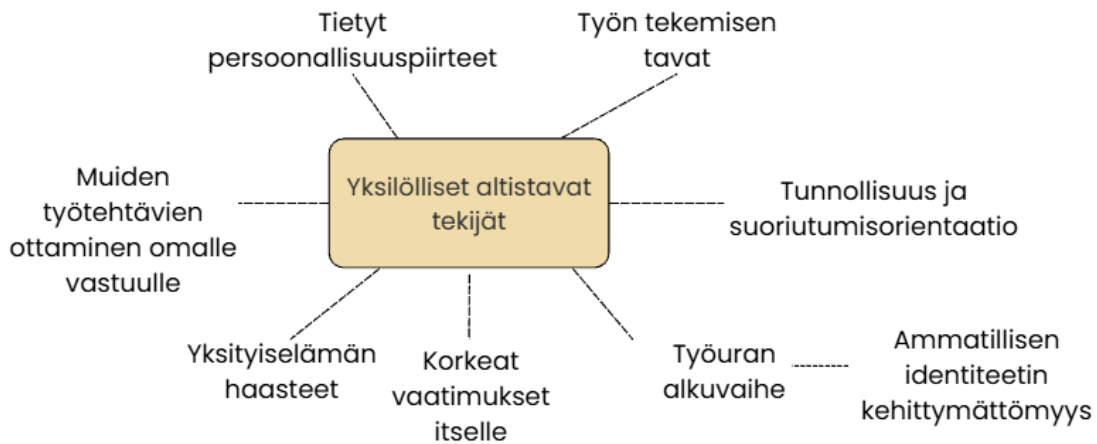
«Ala on fyysisesti raskas... Vuorotyö, aikaiset aamut, myöhäiset illat ja yövuorot kuormittavat.» (E)



Kuvio 6. Työuupumusta aiheuttavat kuormitustekijät.

Yksilölliset altistavat tekijät

Haastateltavilta kysyttiin myös näkemyksiä siitä, millaiset yksilölliset tekijät altistavat työntekijöitä uupumiselle. Vastaukset painottuivat selvästi tiettyihin persoonallisuuden piirteisiin ja työn tekemisen tapoihin. Yksilölliset altistavat tekijät ovat esitetty kuviossa 7.



Kuvio 7. Työuupumukselle altistavat yksilölliset tekijät.

Esihenkilöt nostivat toistuvasti esiin **tunnollisuuden** ja **suoriutumisorientaation** uupumisriskin keskeisimpinä yksilöllisinä tekijöinä. Tunnolliset ja vastuuntuntoiset työntekijät asettavat itselleen **korkeita vaatimuksia**, ottavat **herkästi vastuulleen muiden tehtäviä** ja kokevat vaikeaksi rajata omaa työmääräänsä (A, C, D, F, G, H, J). Juuri tämä piirre tekee heistä samanaikaisesti arvokkaita työntekijöitä ja erityisen haavoittuvaisia uupumiselle.

«Kyllä ne on ne tunnolliset. Huolelliset suorittajat, jotka haluaa aina tehdä kaikki omat ja vähän muidenkin töitä... niiden on tavallaan vaikea asettaa niitä omia rajoja.» (A)

Erityisen riskialttiiksi nähtiin työntekijät, jotka **eivät tuo kuormitustaan esiin** vaan pyrkivät suoriutumaan viimeiseen asti (G, J). Heidän kohdallaan uupuminen voi tulla esihenkilölle täytenä yllätyksenä, koska ulospäin he vaikuttavat suoriutuvan hyvin, ja juuri tästä syystä heidän tunnistamisensa on erityisen haastavaa.

«Kaikkein suurin riski on ihmisellä, joka ei näytä millään tavalla kärsivän työuupumuksesta... koska ne viimeiseen asti peittää sitä, koska ne haluaa onnistua ja saada kiitosta hyvästä työstään.» (J)

Muina yksilöllisinä tekijöinä mainittiin **työuran alkuvaihe** ja **ammattillisen identiteetin kehittymättömyys**, jolloin omien rajojen tunnistaminen ja avun pyytäminen voi olla vaikeampaa (C, E, F). Myös yksityiselämän haasteet ja taloudellinen paine nähtiin tekijöinä, jotka voivat heikentää työntekijän psykologista kantokykyä ja madaltaa kynnystä uupumiselle. Samalla haastateltavat korostivat, että työuupumus on harvoin selitettävissä pelkästään yksilöllisillä tekijöillä. Ne toimivat pikemminkin altistavina tekijöinä työn rakenteellisten kuormitustekijöiden rinnalla.

4.1.2 Esihenkilön rooli työuupumuksen tunnistamisessa ja ehkäisemisessä

Haastattelun edetessä haastateltavilta kysyttiin, millaiseksi he kokevat oman roolinsa ja vaikutusmahdollisuutensa alaiensa työuupumuksen tunnistamisessa ja ehkäisemisessä. Kysymys herätti erilaisia reaktioita: osa lähestyi sitä puolustelevasti korostaen erityisesti työntekijän omaa vastuuta, kun taas toiset kuvasivat rooliaan suoraviivaisemmin ensisijaisena toimijana. Tästä huolimatta kaikki haastateltavat tunnistivat esihenkilön roolin merkittäväksi ja vastuulliseksi.

Yhteinen näkemys oli, että esihenkilö on usein **ensimmäinen taho**, jonka tulisi havaita merkit työuupuksesta, ottaa asia puheeksi ja käynnistää tarvittavat toimenpiteet. Esihenkilöt kokivat voivansa vaikuttaa alaiensa jaksamiseen merkittävästi – suuntaan tai toiseen.

«Koen roolini työuupumuksen tunnistamisessa tosi tärkeänä. Jos kyse on omasta alaisesta, olen työnantajan edustajana yleensä se ensimmäinen taho, jonka pitäisi reagoida tilanteeseen.» (A)

«Esihenkilö voi vaikuttaa isosti molempiin suuntiin ja siinä merkityksellistä on se, että millaiset suhteet alaisiin on... kun yhteistyö ja kommunikointi toimii, niin voitaisiin vaikuttaa jo todella positiivisesti siihen jaksamiseen.» (H)

Käytännössä esihenkilöt kertoivat **seuraavansa työntekijöiden vointia** arjen vuorovaikutuksen, säännöllisten keskustelujen sekä erilaisten mittareiden, kuten

poissaoloseurannan avulla (C, F, H). Erityisesti käyttäytymisessä ja työssä suoriutumisen tapahtuvat muutokset nähtiin merkkeinä, joihin tulee reagoida nopeasti (E, F, H, I).

«Esihenkilön tehtävä on olla hereillä, kuunnella ja rakentaa luottamuksellinen suhde, jotta työntekijän muutokset käyttäytymisessä tai kuormituksessa huomaa ajoissa.» (I)

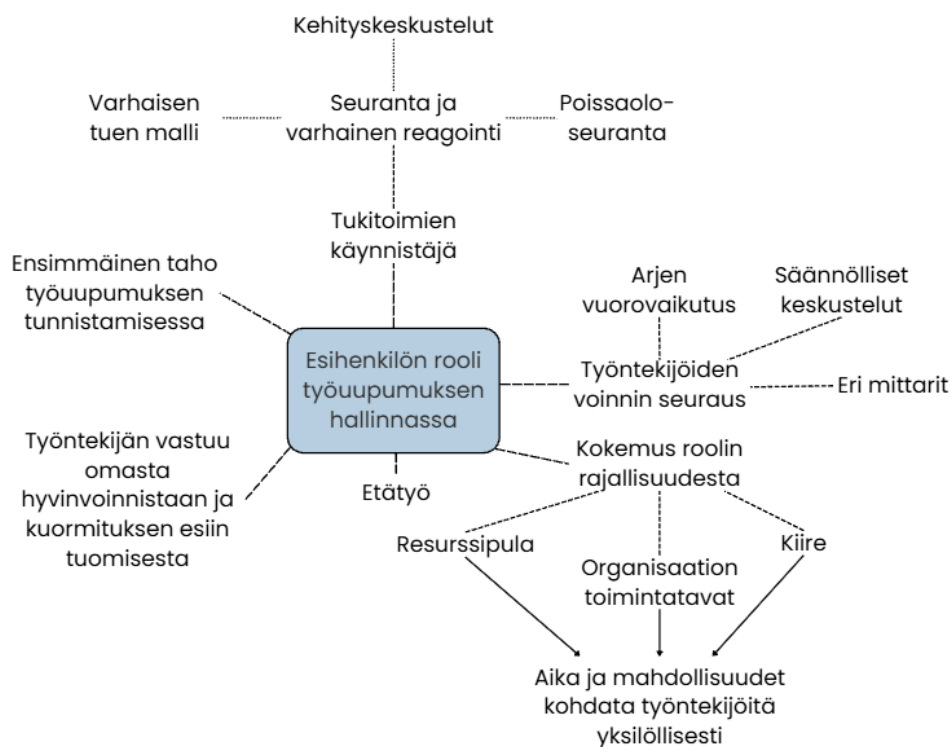
«Esihenkilöllä on iso vaikutus työntekijöiden työssä jaksamiseen... paljon on vaikutusta sillä kaksisuuntaisella kanssakäymisellä – mitä paremmin se toimii, niin sitä paremmin on luultavasti myös siinä iholla, että miten se työntekijä jaksaa.» (A)

Merkittävästä roolista huolimatta haastateltavien vastauksissa korostui myös kokemus **roolin rajallisuudesta**. Kiire, resurssipula ja organisaation toimintatavat vaikuttavat siihen, kuinka paljon esihenkilöillä on aikaa ja mahdollisuuksia kohdata työntekijöitä yksilöllisesti (A, D, F, I). **Etätyön** lisääntyminen on korostanut tätä haastetta entisestään: kasvokkaisten kohtaamisten vähentyessä myös kuormituksen havaitseminen vaikeutuu.

«Etätyön lisääntyessä työntekijän voinnin seuraaminen on vaikeampaa. Uupumusta on helpompi piilottaa, jos ei olla päivittäin fyysisesti läsnä.» (F)

Vastuun jakautuminen esihenkilön ja työntekijän välillä nousi esiin useissa vastauksissa. Esihenkilöt korostivat, että vaikka heidän roolinsa on keskeinen, myös työntekijällä on vastuu omasta hyvinvoinnistaan ja kuormituksen esiin tuomisesta. Tilanteet, joissa työntekijä ei itse tunnista uupumistaan tai ei tuo sitä esiin, koettiin erityisen haastaviksi varhaisen tunnistamisen kannalta (C, F, I, J).

«Esihenkilöllä on merkittävä rooli, mutta myös alaisella on vastuu.» (F)



Kuvio 8. Esihenkilön rooli ja sen vaikutusmahdollisuudet työuupumukselle.

Kokonaisuudessaan aineisto osoittaa, että esihenkilöt kokivat voivansa vaikuttaa alaistensa jaksamiseen, mutta eivät rajattomasti. Esihenkilön tehtävä on luoda edellytykset työssä jaksamisen tukemiselle ja tarjota tarvittavat keinot kuormituksen hallintaan, mutta vastuu niiden hyödyntämisestä jakautuu myös työntekijälle. Kuviossa 8 on esitetty esihenkilön rooli työuupumuksen tunnistamisessa ja ehkäisemisessä.

4.1.3 Esihenkilön vaikutusmahdollisuudet

Haastattelun edetessä esihenkilöiltä kysyttiin usean eri kysymyksen muodossa sitä, kuinka he osaavat tunnistaa alaistensa työuupumuksen piirteitä, sekä miten he voivat vaikuttaa alaistensa työuupumuksen muodostumiseen. Haastateltavat pohtivat myös, mitkä tekijät heitä helpottavat ja vaikeuttavat työuupumuksen ennaltaehkäisemisessä.

Heitä pyydettiin tuomaan esiin käyttämiään konkreettisia arjen keinoja työuupumuksen tunnistamisessa ja sen ehkäisemisessä.

Työn organisointi

Haastateltavat kuvasivat esihenkilön roolin merkittäväksi työn kuormituksen hallinnassa. He kokivat **voivansa vaikuttaa useilla eri keinoilla työntekijöiden työarkeen** ja sitä kautta myös **heidän jaksamiseensa**, joko sitä kohentavasti tai heikentävästi. Esihenkilön vastuulla on tunnistaa tilanteet yksilöllisesti ja toimia niiden edellyttämällä tavalla, mikä voi vaatia myös joustavuutta ja luovia ratkaisuja.

Useat esihenkilöt nostivat keskeisinä vaikutusmahdollisuuksina esiin työtehtävien uudelleenjärjestelyn, työmäärän keventämisen, tehtävien priorisoinnin sekä työaikojen ja työvuorojen muokkaamisen (A, C, F, H). Joissakin tapauksissa kuormitusta voitiin tasapainottaa myös siirtämällä vastuita tai asiakkuuksia sekä tarjoamalla joustoja työaikoihin.

«Yksi keino on tietenkin se, että jos huomataan työntekijällä olevan liikaa työkuormaa, niin pyritään siirtämään osa tehtävistä muille.» (A)

Osa haastateltavista korosti yksilöllisten ratkaisujen merkitystä työkuormituksen hallinnassa. Työntekijän tilanne pyrittiin huomioimaan kokonaisvaltaisesti, mikä edellytti esihenkilöltä harkintaa ja joustavuutta. Käytännössä tämä tarkoitti esimerkiksi työtehtävien muokkaamista, työroolien selkeyttämistä sekä kuormittavien tehtävien tai asiakkuuksien vaihtamista tilapäisesti tai pidempiaikaisesti (C, D). Joissain haastatteluissa saattoi huomata, että alaisten tasa-arvoinen kohtelu oli käytännössä silti tärkeää ottaa huomioon, kun taas toiset sanoivat suoraan, etteivät enää edes pyri kohtelemaan kaikkia täysin samalla tavalla, koska silloin ei voi huomioida yksilöllisten tekijöiden vaikutusta.

«Voi joutua miettimään työtehtäviä, että mitä voisi esimerkiksi siirtää pois tai onko jokin tietty tehtävä tai asiakas, joka aiheuttaa sitä uupumusta, niin sitten siitä asiasta pitää keskustella.» (C)

«Nämä ratkaisut on usein aika tapauskohtaisia, eikä niitä voi tehdä yhdellä mallilla kaikille. Silloin mietittiin työterveyden kanssa yhdessä ratkaisu, jossa työpäivä säilyy samana, mutta työn kuormitusta kevennetään. Käytännössä asiakaskäyntejä lyhennettiin niin, että ne päättyvät jo aikaisemmin päivällä, ja loppu työaika käytetään rauhallisempiin toimistotehtäviin. Näin työntekijä jaksaa paremmin pitkät työpäivät.» (F)

Toiset haastateltavat toivat esiin tilanteita, joissa työntekijälle mahdollistettiin tilapäisesti kevyemmät työtehtävät tai porrastettu työhön paluu (F, H). Lisäksi osa esihenkilöistä korosti työn tavoitteiden ja odotusten selkeyttämistä keskeisenä keinona kuormituksen hallinnassa (A, C). Työntekijöiden tunteminen puolestaan auttoi esihenkilöitä arvioimaan sopivaa työkuormaa ja vastuiden jakautumista eri tilanteissa.

«Mun mielestä tärkeä keino on se, että työntekijän kanssa käydään selkeästi läpi työtehtävät, tavoitteet ja aikataulut.» (B)

«Mun mielestä yksi tärkeä helpottava tekijä on se, että esihenkilöllä on hyvä kokonaiskuva työntekijöiden työstä. Että tietää suurin piirtein, millaisia työtehtäviä heillä on ja miten työ normaalisti sujuu.» (B)

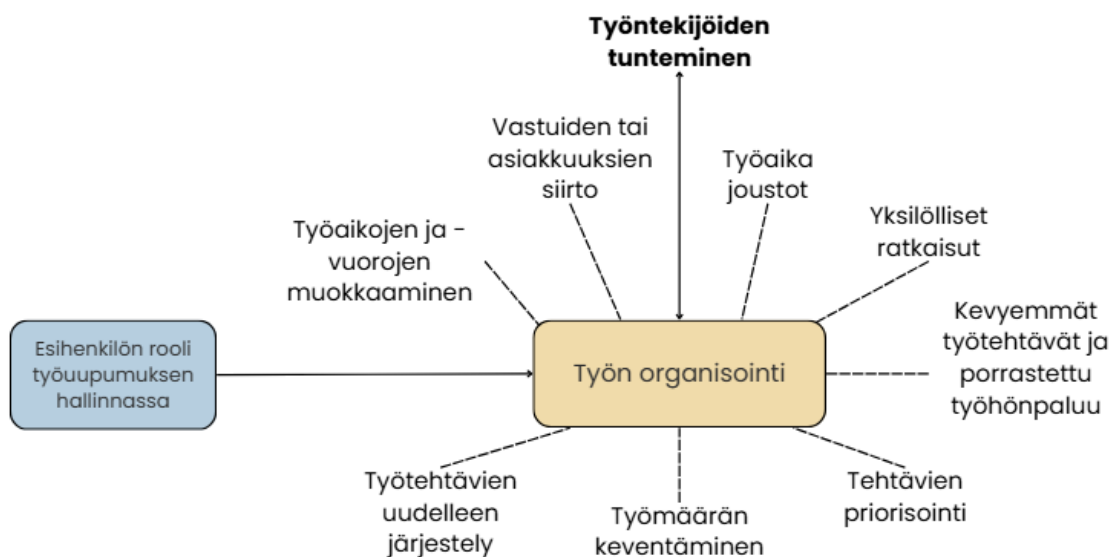
Kuormituksen ennaltaehkäisyssä korostui jatkuva seuranta ja varhainen reagointi. Osa esihenkilöistä kuvasivat tarkkailevansa työn kuormittavuutta arjessa ja puuttuvansa tilanteisiin tarvittaessa nopeasti (A, C, F, J). Jokaisen esihenkilön mukaan tätä tukivat organisaation käytännöt, kuten poissaoloseuranta, kehityskeskustelut ja varhaisen tuen malli.

Työuupumukseen puuttumisen osalta esihenkilöt kuvasivat rooliaan tukitoimien käynnistäjänä. Käytännössä tämä tarkoitti esimerkiksi työterveyteen ohjaamista, työtehtävien muokkaamista tai työjärjestelyihin liittyviä joustoja. Varhaisen puuttumisen merkitys korostui, sillä ajoissa toteutetut toimenpiteet voivat ehkäistä tilanteen pahenemista.

«Meillä helpottaa myös se, että yhteistyö työterveyden kanssa toimii tosi hyvin. Saatan vaikka heti ehdottaa työntekijälle, että laitetaan työterveyteen viestiä ja varataan aika.» (E)

Lisäksi esihenkilöt nostivat esiin **tuen merkityksen muilta esihenkilöiltä, työterveydeltä ja organisaation sisältä**, mikä helpotti tilanteiden arviointia ja kuormituksen puheeksi ottamista (C, D, E, H). Samalla tuotiin esiin, että kaikki tilanteet eivät ole täysin esihenkilön hallittavissa, ja joissakin tapauksissa käytettävissä olevat ratkaisut voivat olla rajallisia.

Aineiston perusteella esihenkilöt pyrkivät aktiivisesti tukemaan työntekijöiden työssä jaksamista työn organisointiin liittyvien keinojen avulla. Nämä keinot ovat esitetty kuviossa 9. Aineiston perusteella organisaatioissa on pyritty kehittämään työn organisointiin liittyviä toimintatapoja työssä jaksamisen tukemiseksi, mutta samat ratkaisut eivät sovellu sellaisenaan kaikille työntekijöille. Tulokset korostavat esihenkilön roolia aktiivisena toimijana työn kuormituksen säätelyssä, jossa työuupumuksen ehkäiseminen rakentuu pitkälti arjen työn organisointiin liittyvien ratkaisujen varaan.



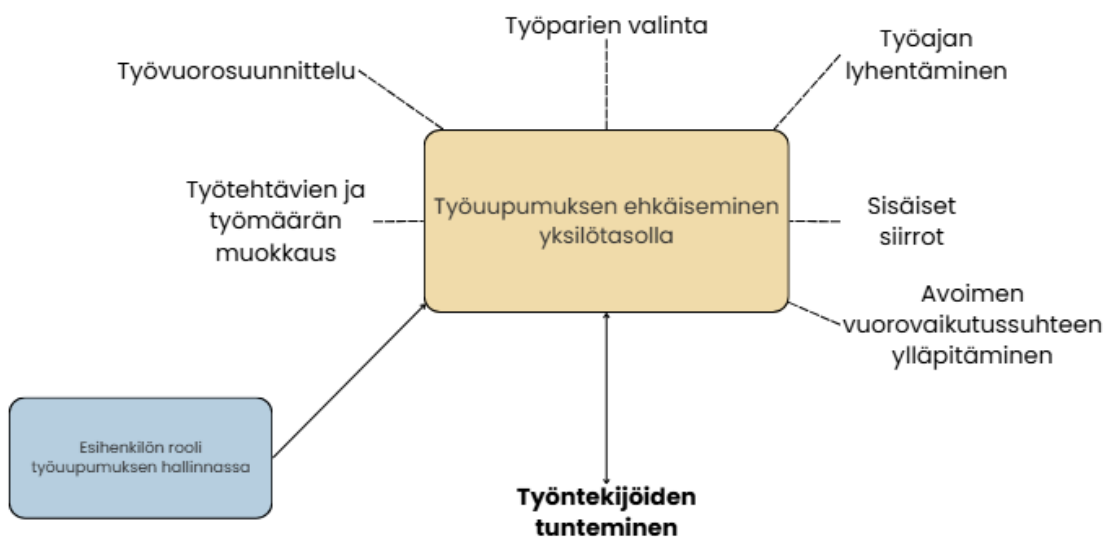
Kuvio 9. Työn organisointi esihenkilön vaikutusmahdollisuutena.

Työuupumuksen ehkäiseminen yksilötasolla

Työuupumuksen ehkäiseminen yksilötasolla nähtiin mahdolliseksi, mutta sen koettiin edellyttävän **tapauskohtaista tarkastelua ja työntekijän yksilöllisten ominaisuuksien huomioimista** (B, C, D, E, G, H). Osa esihenkilöistä kuvasi keinoina työtehtävien ja työmäärän muokkaamista, työvuorosuunnittelua, työparien valintaa sekä tarvittaessa työajan lyhentämistä tai sisäisiä siirtoja. Lisäksi jälleen korostui esihenkilön rooli työntekijöiden tuntemisessa ja avoimen vuorovaikutuksen ylläpitämisessä.

«Jos joku haluaa vaikka aamulla nukkua pitkään, niin se ihminen hyötyy siitä, että saa tehdä iltavuoroa... Tai sitten on joku, jolla on iso perhe ja se kärsii, kun ei näe niitä lapsia ja sitten voidaan sopia, että tehdään vähän aikaa pelkkää arkivuoroa.» » (E)

Tulokset viittaavat siihen, että vaikka yksilötason ratkaisuilla voidaan tukea työssä jaksamista, niiden vaikuttavuus on sidoksissa myös työn rakenteellisiin ja organisatorisiin tekijöihin. Kuviolla 10 havainnollistetaan työuupumuksen ehkäisemistä yksilötasolla.



Kuvio 10. Esihenkilön erilaisia keinoja työuupumuksen ehkäisemiseen.

Vuorovaikutus

Toisena tärkeänä teemana haastatteluista nousi esiin **luottamuksellisen suhteen**

rakentaminen esihenkilön ja alaisen välille. Se nähtiin keskeisenä edellytyksenä työntekijän kuormituksen ja jaksamiseen liittyvien haasteiden esiin tuomiselle. Kaksisuuntainen ja säännöllinen vuorovaikutussuhde tukee työntekijän jaksamista, kun taas heikko tai jännitteinen suhde voi lisätä kuormitusta.

«Tärkeimmät työkalut on siinä, että pyrkii rakentamaan niitä luottamuksellisia suhteita ja madaltamaan sitä rima, että jos on mikä tahansa huoli, niin voi tulla juttelemaan.» (J)

«Ensimmäinen keino on se, että on riittävästi yhteydessä työntekijään ja kysyy säännöllisesti, että miten menee. » (C)

Esihenkilöt kokivat myös, että heidän tehtävänä on **rakentaa työyhteisön ilmapiiriä**, jolla on suora vaikutus kaikkiin työyhteisön jäseniin. Työyhteisön kulttuuri on myös yksi määrittävä tekijä esimerkiksi siihen, kokeeko työntekijä voivansa tuoda esiin kuormittuneisuuttaan, tehdä virheitä tai pyytää apua. Luottamuksellinen ja arvostava johtamistapa nähtiin keskeisenä suotuisan työilmapiirin ja -kulttuurin muodostumisessa.

Kysyttäessä arjen **helpottavista tekijöistä työuupumuksen tunnistamisessa ja ehkäisemisessä** korostui avoimen vuorovaikutuksen lisäksi säännöllinen yhteydenpito ja kahdenkeskiset tapaamiset esimerkiksi kehityskeskusteluiden muodossa (B, C, D). Lisäksi koettiin tärkeäksi ymmärtää kokonaiskuva työntekijöiden työstä, työtehtävästä ja sen tavanomaisesta työkuormasta. Haastateltavat mainitsivat myös, että muilta esihenkilöiltä saatu tuki, oma kokemus työuupumuksesta sekä toimiva yhteistyö työterveyden kanssa helpottavat kuormituksen ymmärtämistä ja havaitsemista.

«Säännölliset one-to-one keskustelut on siinä tosi tärkeitä.» (B)

«Se, että niitä kehityskeskusteluja on säännöllisesti, on hyvä.» (F)

Aineiston tulokset viittaavat siihen, että vuorovaikutus ei ole ainoastaan työuupumuksen tunnistamisen väline, vaan keskeinen osa sen ennaltaehkäisemistä. Esihenkilön kyky

rakentaa luottamuksellinen ja avoin vuorovaikutussuhde näyttäytyy siten olennaisena osana työntekijöiden hyvinvoinnin tukemista. Esihenkilön ja alaisen välinen vuorovaikutussuhde ja sen merkitys on esitetty kuviossa 11.



Kuvio 11. Esihenkilön ja alaisen välinen vuorovaikutussuhde ja sen merkitys.

Esihenkilötyö edellyttää herkkyyttä ja sosiaalista kyvykkyyttä havaita muutoksia työntekijän käytöksessä ja toiminnassa. Tässä oli havaittavissa eroja haastateltavien välillä: osa tunnisti tämän haasteen selkeästi, kun taas toiset siirsivät vastuuta enemmän työntekijälle. Haasteena näyttäytyy myös rajan hahmottaminen esihenkilön ja työntekijän vastuun välillä.

Henkilöstökäytänteet osana työuupumuksen ehkäisemistä

Toisin kuin edellä kuvatuissa työn organisointiin ja vuorovaikutukseen liittyvissä keinoissa, henkilöstökäytänteet viittaavat organisaation rakenteellisiin toimintamalleihin ja käytäntöihin, joiden puitteissa esihenkilöt toimivat. Työuupumusoireiluun reagoimisen osalta esihenkilöt kuvasivat haastatteluissaan tehtävänsä myös **tukitoimien käynnistäjänä**. Tämä tarkoitti esimerkiksi työntekijän ohjaamista aikaisessa

vaiheessa työterveyteen tai varhaisen tuen mallin mukaista puuttumiskeskustelua. Varhaisen tuen merkitys korostui, sillä ajoissa toteutetut toimenpiteet voivat ehkäistä tilanteen pahenemista.

Aineiston perusteella organisaatioissa on käytössä monipuolisia **henkilöstökäytänteitä työuupumuksen ehkäisemiseksi**. Ne muodostavat rakenteellisen viitekehyksen, jonka puitteissa esihenkilöt voivat toimia työntekijöiden tukemisessa. Näihin kuuluvat erityisesti varhaisen tuen mallit, työterveyden kanssa tehtävä yhteistyö, sekä jo aiemmin mainitut tavat seurata työntekijöiden työkuormaa ja ylläpitää avointa keskusteluyhteyttä. Esihenkilöt kuvasivat, että käytännöt ovat usein rakenteellisesti olemassa ja niitä kehitetään jatkuvasti.

Haastateltavilta kysyttäessä organisaatioiden keskeisempiä henkilöstökäytänteitä työuupumuksen ehkäisemisessä **varhaisen tuen malli** nousi esiin vahvimmin. Lisäksi osa esihenkilöistä kertoi henkilöstökyselyistä tai yhdessä työterveyden kanssa laadituista toimintasuunnitelmista, joiden avulla voidaan seurata poissaolojen määrää ja joiden perusteella työntekijään voidaan olla yhteydessä (A, D, E, F, J).

«Meillä on tehty työterveyden kanssa toimintasuunnitelma... siihen kuuluu esimerkiksi varhaisen välittämisen malli, jossa seurataan jokaisen työntekijän poissaoloja ja sitten kun poissaolot ylittää tietyn rajan, niin se antaa tietyn hälytyksen työterveyshuoltoon ja sitten he on suoraan yhteydessä tähän henkilöön ja sitten selvitetään, että mistä se johtuu..» (A)

«Meille tulee johdon järjestelmään ilmoitus, jos työntekijällä on ollut kolmen kuukauden aikana yli 15 päivää sairausloma tai sitten pidemmällä aikaa 30 päivää. Silloin pitää työntekijän kanssa pitää se varhaisen tuen keskustelu ja tämä pitää sitten myös raportoida eteenpäin ja mahdollisesti konsultoida vaikka työsuojelua tai näitä muita tukitoimia vaikkapa liiton puolelta. Työntekijät monesti kokee, että silloin on joku heidän tukena ja ikään kuin heidän puolellaan.» (E)

Lisäksi useissa vastauksissa **työterveyshuollon** kuvattiin olevan osa henkilöstökäytäntöjä, ja sen roolia kuvattiin matalan kynnyksen palveluna. Osa haastateltavista mainitsi esimerkiksi lyhytterapian tai psykologisen sairaanhoitajan chat-palvelun (F, H, I).

«Työterveyden kautta on matalan kynnyksen chattipalvelu psykologiselle sairaanhoitajalle... mahdollisuus lyhytpsykoterapiaan.» (H)

Lisäksi **esihenkilöiden koulutus** sekä erilaiset hyvinvointia tukevat edut ja palvelut nähtiin osana työuupumuksen ehkäisemistä. Osa haastateltavista kuvasi myös henkilöstöetuja, kuten liikunta- ja kulttuuriedun, lounasedun ja pyöräedun (G, J). Näitä tekijöitä ei kuitenkaan pidetty keskeisinä. Henkilöstöetujen ajatellaan olevan mukava lisä, mutta ne eivät yksinään auta ketään jaksamaan.

«Kaikki meidän esihenkilöt osallistuu säännöllisesti koulutuksiin. Siellä käydään näitä esihenkilöroolin tuomia haasteita ja ristiriitojen ratkomista ja työuupumuksestakin siellä oli puhetta. Se on systemaattista ja meidän HR pyörittää sitä.» (J)

Haastattelun edetessä haastateltavat toistivat paljon samoja asioita uudelleen, jotka he olivat maininneet aiemmissa kysymyksissä. Osa haastateltavista viittasi työn organisointiin osana laajempaa työuupumuksen ehkäisemisen kokonaisuutta, mikä osoittaa, että työuupumuksen ehkäisemisen keinot kietoutuvat käytännössä toisiinsa. Näistä esimerkkeinä mainittiin työajan seuranta, työvuorosunnittelu tai ylitöiden rajaaminen (C, D, F, H). Joissakin organisaatioissa kuvattiin myös ergonomisen työvuorosunnitteluun liittyviä käytäntöjä ja työvuorolistojen sujuvaa muokkaamista (D, F).

Vaikka organisaatioissa käytössä olevia työuupumuksen ehkäisemiseen liittyviä käytäntöjä kuvattiin pääosin toimiviksi, haastateltavat toivat esiin myös niiden rajoitteita ja kehittämistarpeita. Osa esihenkilöistä koki, että viralliset toimintamallit, kuten varhaisen tuen käytännöt aktivoituvat usein vasta tilanteissa, joissa kuormitus on jo

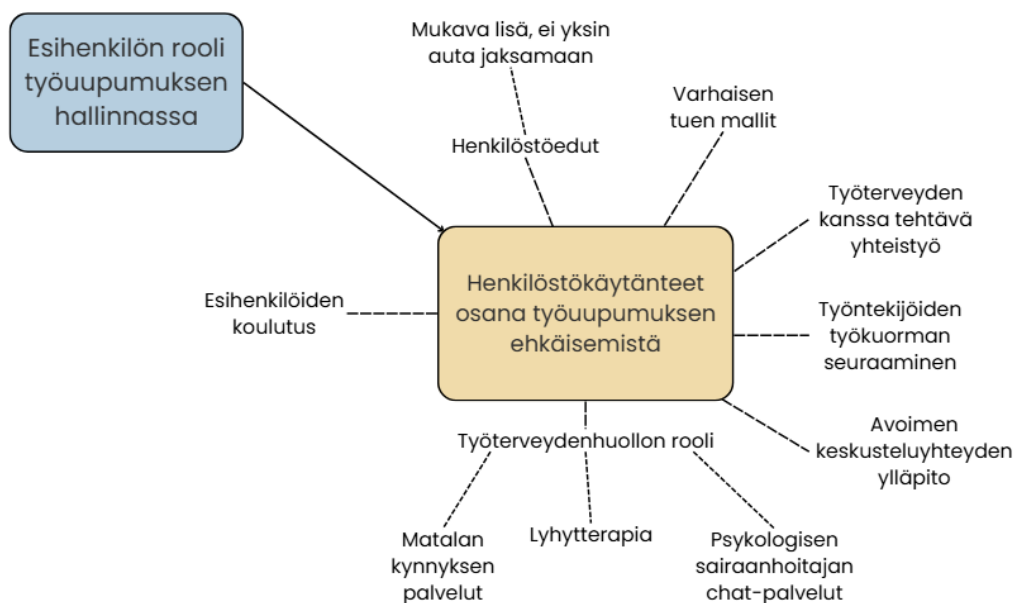
kasvanut merkittäväksi. Tämä viittaa siihen, että olemassa olevat käytännöt toimivat enemmän reaktiivisina kuin ennaltaehkäisevinä toimina.

Haastattelujen edetessä huomattiin myös, että käytäntöjen toimivuus ei ole yksiselitteinen, vaan vaihtelee organisaatioittain ja tilanteittain. Osa esihenkilöistä koki käytännöt toimiviksi ja kehittyneiksi, kun taas osa kuvasi niiden soveltamisen haastavaksi erityisesti yksilöllisissä tilanteissa (A, C, E, F, I).

«Käytännöt ovat kehittyneet vasta vuosien mittaan... tällä hetkellä meillä on ihan toimiva varhaisen tuen malli.» (D)

Pelkkä muodollisten käytäntöjen olemassaolo ei yksin riitä työuupumuksen ehkäisemisessä, vaan keskeistä on se, miten niitä sovelletaan arjen johtamistyössä. Lisäksi haastateltavat viittasivat tarpeeseen kehittää käytäntöjä entistä ennakoivammiksi sekä vahvistaa esihenkilöiden valmiuksia hyödyntää niitä joustavasti erilaisissa tilanteissa. Kehittämistarpeita tunnistettiin erityisesti palautumista tukevissa käytännöissä sekä etäjohtamisen ohjeistuksessa, mikä korostaa muuttuvan työelämän asettamia uusia vaatimuksia työhyvinvoinnin johtamiselle.

Kokonaisuudessaan tulokset osoittavat, että työuupumuksen ehkäiseminen rakentuu sekä esihenkilön arjen toimintojen, vuorovaikutuksen ja organisaation rakenteellisten käytäntöjen yhteisvaikutukselle. Työn organisointiin liittyvät ratkaisut mahdollistavat kuormituksen konkreettisen säätelyn, kun taas vuorovaikutus luo edellytykset kuormituksen tunnistamiselle ja puheeksi ottamiselle. Organisaation henkilöstökäytänteet puolestaan tarjoavat rakenteellisen tuen näille toimenpiteille. Aineistosta esiin nousseet henkilöstökäytänteet, jotka ovat esihenkilön apuna työuupumuksen ehkäisemisessä, ovat esiteltynä kuviossa 12.



Kuvio 12. Henkilöstökäytänteet esihenkilön apuna työuupumuksen ehkäisemisessä.

4.1.4 Työuupumuksen ehkäisemisen esteet ja rajoitteet esihenkilötyössä

Vaikka esihenkilöillä on keskeinen rooli työuupumuksen tunnistamisessa ja ehkäisemisessä, **heidän toimintamahdollisuutensa eivät ole rajattomat**. Aineistossa korostui, että esihenkilön kyky havaita ja tukea kuormittunutta työntekijää on sidoksissa sekä rakenteellisiin tekijöihin, kuten aikaan, resursseihin ja organisaation toimintamalleihin, että yksilöllisiin tekijöihin, kuten työntekijän omaan halukkuuteen tuoda kuormitustaan esiin. Seuraavaksi tarkastellaan niitä tekijöitä, jotka haastateltavien kokemusten mukaan vaikeuttavat työuupumuksen ehkäisemistä käytännön esihenkilötyössä.

Haastateltavien kokemuksista työuupumuksen tunnistamisen ja siinä tukemisen haasteiksi nousivat erityisesti ajalliset ja rakenteelliset tekijät. **Kiire** ja esihenkilötyön hoitaminen muiden vastuiden ohella heikensivät mahdollisuuksia seurata työntekijöiden vointia riittävän tiiviisti (A, D, F, H). **Etätöön** lisääntyminen korosti näitä haasteita entisestään: epämuodolliset arjen kohtaamiset, joissa kuormituksen merkit usein ensin näkyvät, ovat vähentyneet merkittävästi (F, H, I). Epäselvät työnkuvat ja katkonainen

yhteydenpito heikensivät lisäksi esihenkilön kokonaisymmärrystä työntekijöiden tilanteesta.

«Varmaan yksi vaikeuttava tekijä on kiire... silloin helposti se herkyys huomata asioita kärsii.» (A)

«Vaikeuttava tekijä on mun mielestä etätyö. Meilläkin on todella laajat ja hyvät etätyösopimukset... esihenkilön näkökulmasta se vie työntekijät kauas, koska et fyysisesti heitä näe. Se sinänsä kyllä vaikeuttaa sitä työntekijöiden tukemista ja siinä sitten helposti etäännyy.» (H)

Rakenteellisten tekijöiden ohella aineistossa korostuivat **työntekijään liittyvät haasteet**. Keskeisimmäksi nousi se, että työntekijä ei aina tuo omaa kuormitustaan esiin – joko siksi, ettei itse tunnista sitä, tai siksi, ettei koe tilaa sen ilmaisemiselle (A, C, F, H, I). Erityisesti tunnolliset ja hiljaisemmat työntekijät saattoivat jäädä helposti huomaamatta, mikä asetti esihenkilölle vaatimuksen aktiivisesta ja herkästä havainnoinnista. Osa esihenkilöistä toi lisäksi esiin, että osa kuormitustekijöistä jää kokonaan esihenkilön vaikutusmahdollisuuksien ulkopuolelle. Erityisesti silloin, kun kuormituksen juurisyyt ovat työntekijän yksityiselämässä tai organisaation resurssirajoitteissa (F, I).

«No totta kai, se että ei välttämättä uskalla kertoa tai jos kysyy, niin ei sanota asian todellista laajuutta.» (F)

«Varsinkin ne hiljaisemmat työntekijät, jotka eivät helposti tuo itseään esiin, voi jäädä helposti vähän varjoon. Siksi esihenkilön pitää osata katsoa vähän "nurkan taaksekin" ja huomata myös ne, jotka eivät itse pidä ääntä.» (E)

Useissa vastauksissa tuotiin esiin myös **organisatoristen resurssien rajallisuus** yhtenä keskeisenä esteenä. Henkilöstövaje ja riittämätön mitoitus olivat tekijöitä, joihin esihenkilö ei pysty yksin vaikuttamaan, vaikka niiden yhteys työntekijöiden kuormittumiseen tunnistettiin selvästi (D, E, H). Tällaisissa tilanteissa esihenkilö voi tunnistaa ongelman, mutta ratkaisut edellyttävät päätöksiä organisaation ylemmiltä tasoilta. Haastateltavien suhtautumisessa tähän oli kuitenkin eroja: osa hyväksyi

organisatoriset rajoitteet reunaehtoina, kun taas toiset toivat esiin turhautumista siitä, ettei tilannetta ollut ratkaistu ylemmällä tasolla.

«Mä tiedän, että tälläkin hetkellä tarvittaisiin koulunkäynninohjaajia vähintään yksi lisää, että me voitaisiin pyörittää tätä paremmin, niin se vaikeuttaa kun en mä saa sitä.» (D)

Kokonaisuudessaan aineisto osoittaa, että esihenkilön mahdollisuudet tunnistaa ja ehkäistä työuupumusta ovat sidoksissa tekijöihin, joihin hän ei aina pysty itse vaikuttamaan. Rakenteelliset rajoitteet, työntekijän oma rooli kuormituksensa esiin tuomisessa sekä organisatoriset resurssipuutteet muodostavat yhdessä kokonaisuuden, joka rajaa esihenkilön toimintamahdollisuuksia käytännön työssä. Tämä koettiin paikoin kuormittavana. Vaikka esihenkilö toimisi kaikkien käytettävissä olevien keinojen mukaisesti, työuupumuksen täydellinen ehkäiseminen ei ole aina mahdollista. Haastateltavien suhtautumisessa tähän oli eroja: osa hyväksyi rajoitteet osaksi esihenkilötyön todellisuutta, kun taas toisilla korostui turhautuminen tilanteen ratkaisemattomuuteen.

4.1.5 Organisaation tarjoama tuki ja valmiudet

Edellisissä alaluvuissa tarkasteltiin esihenkilöiden roolia ja konkreettisia toimintatapoja työuupumuksen tunnistamisessa ja ehkäisemisessä, sekä tähän liittyviä rajoitteita. Organisaation tarjoama tuki muodostaa tälle toiminnalle rakenteellisen perustan, tai sen puutteen. Seuraavaksi tarkastellaan, millaiseksi haastateltavat kokivat organisaationsa tarjoaman tuen, ohjeistuksen ja valmiudet työuupumuksen ehkäisemiseen. Aineistossa kokemukset jakautuivat selvästi kahtia: osa esihenkilöistä koki tuen riittäväksi, kun taas osa kuvasi tuen jäävän käytännön soveltamisessa puutteelliseksi. Jälkimmäisessä ryhmässä organisaation käytäntöjä kuvattiin paikoin suorasanaisesti ja kriittisesti, mikä viittaa siihen, että aihe koettiin henkilökohtaisesti merkittävänä. Tätä on havainnollistettu kuviolla 13.

Organisaatioiden tuki koetaan riittävänä

Osa haastateltavista koki organisaationsa tarjoaman tuen riittäväksi ja rakenteeltaan toimivaksi. Keskeisimpänä tukirakenteena mainittiin **varhaisen tuen malli** sekä **yhteistyö työterveyden ja HR:n** kanssa, joiden koettiin muodostavan selkeä toimintakehys kuormitustilanteiden käsittelyyn (A, C, E, F, H). Erityisesti pienemmissä organisaatioissa läheinen yhteistyö johdon kanssa koettiin tärkeänä lisänä virallisten rakenteiden rinnalla. Useissa organisaatioissa tukea vahvistivat myös tietoon perustuvat seurantakäytännöt: sairauspoissaolojen seuranta, henkilöstökyselyt ja HR-mittarit toimivat välineinä kuormituksen varhaiseen tunnistamiseen ja tukivat päätöksentekoa työhyvinvoinnin kehittämisessä (A, E, F, I).

«Meillä on olemassa varhaisen tuen malli, hoitoonohjausmallit ja puheeksiottokeskustelut.» (F)

Useissa organisaatioissa tukea vahvistivat myös rakenteelliset toimielimet, kuten työhyvinvointiryhmät ja työsuojelutoimikunnat, jotka käsittelevät työhyvinvointiin liittyviä kysymyksiä säännöllisesti (C, D, H, I). Moniammatillinen yhteistyö konkretisoitui erityisesti tilanteissa, joissa työntekijän kuormitus oli jo tunnistettu ja ratkaisuja etsittiin yhdessä esihenkilön, HR:n ja tarvittaessa työsuojelun kesken.

«Kyllä sitä yhteistyötä on. Kun tällaisia tilanteita käsitellään, niin mukana on yleensä esihenkilö, HR: n edustaja ja usein myös työsuojeluvaltuutettu. » (A)

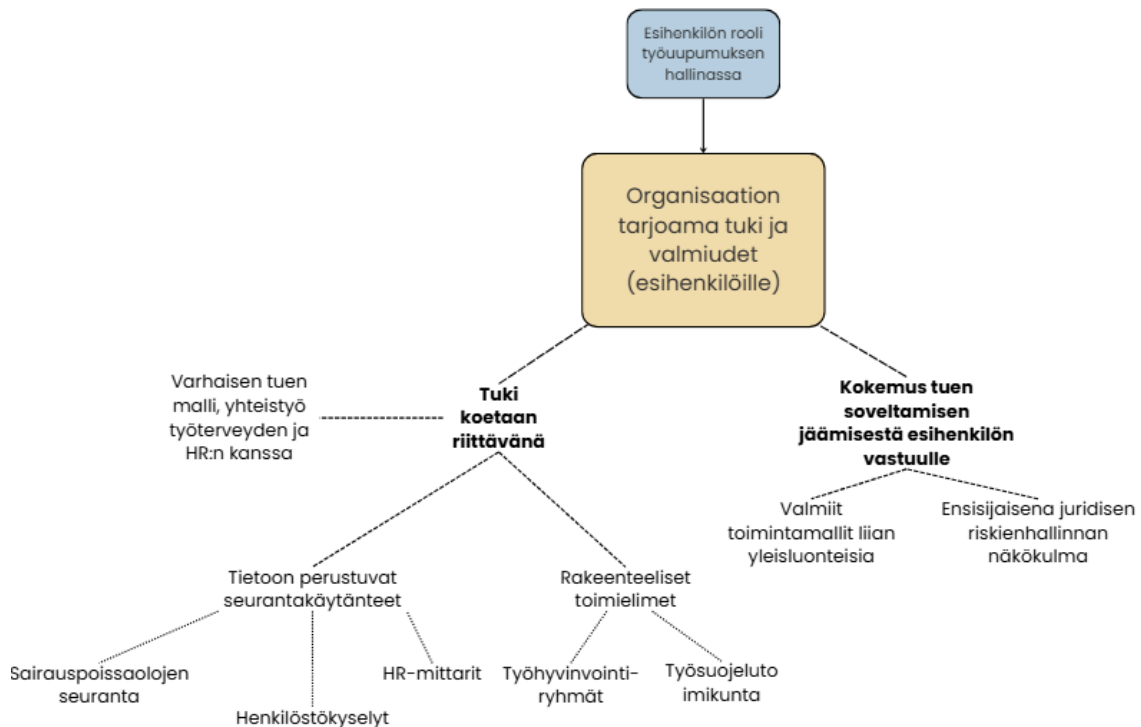
Tuen soveltaminen jää esihenkilön vastuulle

Toisaalta osa haastateltavista kuvasi, että organisaation tarjoama tuki ei kaikissa tilanteissa vastannut käytännön tarpeita. Valmiit toimintamallit koettiin ajoittain liian yleisluonteisiksi, jolloin niiden soveltaminen yksittäisissä ja monimutkaisissa tilanteissa jäi pitkälti esihenkilön oman harkinnan varaan (D, F, J). Erityisesti kokemattomimpien esihenkilöiden kohdalla tämä korostui: ohjeistusta oli saatavilla, mutta sen hyödyntäminen käytännössä edellytti osaamista ja rohkeutta, jota ei aina koettu olevan riittävästi.

«En oikeastaan koe, että saisin hirveästi tukea ylemmältä taholta.» (D)

Yksittäisissä vastauksissa nousi esiin myös organisaatiokulttuuriin liittyvä haaste: työuupumusta tarkasteltiin organisaatiossa ensisijaisesti juridisen riskienhallinnan näkökulmasta hyvinvoinnin sijaan, mikä kavensi esihenkilön mahdollisuuksia toimia aidosti ennaltaehkäisevästi (I).

«Tuki koetaan enemmän juridisena riskienhallintana... Paikallisesti HR-resurssit ovat rajalliset.» (I)



Kuvio 13. Organisaation esihenkilölle tarjoama tuki ja valmiudet.

Kehittämistarpeet

Vaikka organisaatioissa on käytössä monipuolisia työuupumuksen ehkäisemistä tukevia rakenteita, haastateltavat tunnistivat myös selkeitä kehittämiskohteita. Yhteinen nimittäjä oli toiminnan reaktiivisuus: käytännöt aktivoituvat usein vasta tilanteissa, joissa

kuormitus oli jo kasvanut merkittäväksi, kun taas ennaltaehkäisevät rakenteet koettiin heikommiksi (A, C, D, E).

Keskeisenä kehittämiskohteena nousi työn tavoitteiden, roolien ja organisaation suunnan selkeyttäminen. Epäselvyys lisää kuormitusta erityisesti muutostilanteissa, ja selkeät odotukset nähtiin jaksamista tukevana tekijänä.

«Kun ihmiset tietää paremmin, mihin ollaan menossa ja mitä heiltä odotetaan, se helpottaa jaksamista.» (A)

Koulutuksen ja perehdytyksen vahvistaminen nähtiin tärkeänä erityisesti työuupumuksen tunnistamisen ja puheeksi ottamisen osalta, sekä esihenkilöille että työntekijöille (C, E, F). Erityisesti nuorten tai kokemattomampien työntekijöiden kohdalla valmiudet käsitellä työuupumukseen liittyviä tilanteita koettiin puutteellisiksi.

«Ehkä voisi olla enemmän työkaluja ja ohjeita siitä, miten hakeutua avun piiriin jos tarvii. Meillä on nuoria, jotka on ekassa työpaikassa, niin ei silloin ole tottunut käsittelemään työuupumukseen liittyviä asioita.» (F)

Haastatteluissa nousi esiin resurssien riittävyys läpileikkaavana tekijänä: liian tiukka mitoitus ja henkilöstövaje nähtiin kuormitusta lisäävinä rakenteellisina ongelmina, joihin esihenkilö ei pysty yksin vaikuttamaan (A, D, E).

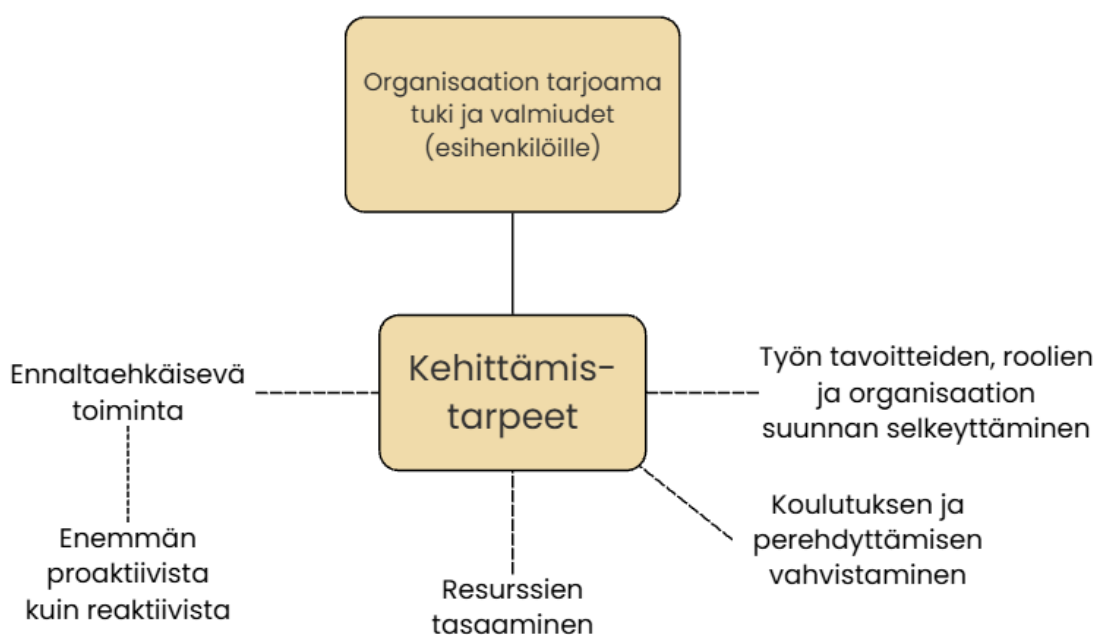
«No kyllä voisi lyhyesti sanoa, että resursseja tulisi lisätä työpaikoille. Se on yksi merkittävä tekijä. Mutta taas jokainen tietää, mikä siellä on vastassa – raha.» (D)

Organisaatiokulttuuriin liittyvät kehittämistarpeet koskivat erityisesti yhteisöllisyyden vahvistamista ja avoimen keskustelukulttuurin rakentamista. Matalampi kynnys puhua kuormituksesta nähtiin edellytyksenä sille, että tukea osataan hakea ajoissa.

«Ehkä voisi yleisesti olla enemmän sitä läsnäoloa ja yhteisiä tilaisuuksia, mikä voisi osaltaan parantaa ja lähentää työyhteisöä ja ilmapiiriä. Koska jos ihminen

kokee itsensä kovin ulkopuoliseksi, niin tavallaan se tilanne saattaa hyvinkin lähteä laukalle ja erkaannuttaa muista. » (H)

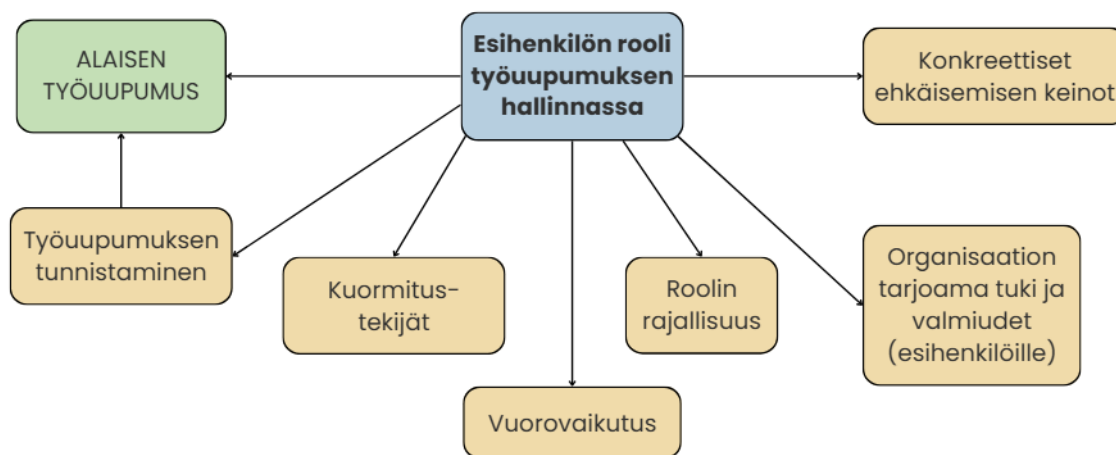
Kehittämistarpeet koskivat siten sekä organisaation rakenteita että työkuulttuurin ja yhteisöllisyyden vahvistamista, eli tekijöitä, jotka nousevat esiin myös seuraavassa luvussa aineiston läpäisevinä teemoina. Kuviossa 14 on koottu yhteen aineistosta esiin nousseet kehittämistarpeet.



Kuvio 14. Esihenkilöiden organisaatioille esitetyjä kehittämistarpeita työuupumuksen tunnistamiseen ja ehkäisemiseen.

4.2 Tulokset tiivistetysti

Tutkimuksessa tarkasteltiin esihenkilöiden kokemuksia alaistensa työuupumuksen tunnistamisesta ja ehkäisemisestä sekä organisaation tarjoamasta tuesta näissä tilanteissa. Haastatteluaineistosta nousi esiin kuusi toisiinsa kietoutuvaa teemaa: työuupumusta aiheuttavat erilaiset tekijät, työuupumuksen tunnistamisen haasteet, esihenkilön rooli ja sen rajallisuus, vuorovaikutus, konkreettiset ehkäisemisen keinot sekä organisaation tarjoaman tuen kaksijakoisuus. Tätä on havainnollistettu kuviolla 15.



Kuvio 15. Tutkimuksen keskeiset teemat.

Kaikki haastateltavat olivat kohdanneet alaistensa työuupumusta työuransa aikana, ja useat kuvasivat tilanteiden lisääntyneen viime vuosina. Tunnistaminen koettiin pääosin mahdolliseksi, mutta sen koettiin liittyvän keskeisesti esihenkilön ja työntekijän välisen vuorovaikutussuhteen läheisyyteen sekä esihenkilön kokemukseen tehtävässä. Työuupumuksen varhaisia merkkejä olivat tyypillisimmin käyttäytymisen ja tunneilmaisun muutokset, työsuorituksen heikkeneminen sekä sairauspoissaolojen lisääntyminen. Tunnistamista vaikeutti erityisesti se, että tunnolliset ja suoriutumisorientoituneet työntekijät, joita pidettiin kaikkein riskialttiimpina uupumiselle, pyrkivät usein peittämään kuormituksensa viimeiseen asti.

Haastateltavat tunnistivat useita tekijöitä, jotka altistavat työntekijöitä uupumiselle. Erityisen alttiita uupumiselle olivat tunnolliset ja suoriutumisorientoituneet työntekijät, jotka asettavat itselleen korkeita vaatimuksia ja kokevat vaikeaksi rajata työmääräänsä. Haavoittuvaisimmiksi tunnistettiin ne, jotka eivät tuo kuormitustaan esiin lainkaan – heidän kohdallaan uupuminen voi tulla esihenkilölle täytenä yllätyksenä.

Muina altistavina tekijöinä mainittiin työuran alkuvaihe ja ammatillisen identiteetin kehittymättömyys, yksityiselämän haasteet sekä taloudellinen paine. Tunnistamista vaikeutti lisäksi se, että työuupumus ei aina näyttäydy yksiselitteisesti työperäisenä ilmiönä, vaan kuormituksen juurisyöt voivat olla myös työn ulkopuolella.

Esihenkilöt kokivat roolinsa merkittäväksi ja vastuulliseksi mutta rajalliseksi. Keskeisimpinä työuupumuksen ehkäisemisen keinoina korostuivat työn organisointiin liittyvät ratkaisut, kuten työmäärän keventäminen, tehtävien uudelleen järjestely ja yksilölliset työaikajoustot, sekä luottamuksellisen vuorovaikutussuhteen rakentaminen. Vuorovaikutus nousi aineistossa erityisen merkittävään rooliin: se ei ole pelkästään tunnistamisen väline, vaan keskeinen osa työuupumuksen ehkäisemistä. Säännöllinen yhteydenpito, kahdenkeskiset keskustelut ja avoin ilmapiiri nähtiin edellytyksenä sille, että työntekijä ylipäättään uskaltaa tuoda kuormituksensa esiin. Vastaavasti heikko tai jännitteinen suhde esihenkilöön koettiin kuormitusta lisäävänä tekijänä.

Etätöiden lisääntyminen ja kiire koettiin merkittävimiksi rakenteellisiksi esteiksi, jotka heikensivät esihenkilön kykyä havaita kuormitusta ajoissa. Lisäksi tilanteissa, joissa kuormituksen juurisyöt olivat työntekijän yksityiselämässä tai organisaation resurssipuutteissa, esihenkilön vaikutusmahdollisuudet koettiin rajallisiksi.

Organisaation tarjoama tuki jakautui aineistossa selvästi kahteen kokemukseen. Osa esihenkilöistä koki organisaationsa rakenteet – varhaisen tuen mallin, työterveyden ja HR:n yhteistyön sekä tietoon perustuvat seurantakäytännöt toimiviksi ja riittäviksi. Toiset taas kuvasivat tuen jäävän käytännön soveltamisessa puutteelliseksi: valmiit

toimintamallit koettiin liian yleisluonteisiksi, ja niiden soveltaminen yksilöllisissä tilanteissa jäi pitkälti esihenkilön oman harkinnan varaan. Yhteinen koettu kehittämistarve liittyi toiminnan reaktiivisuuteen, sillä yleensä käytännöt aktivoituivat vasta kuormituksen jo kasvaessa merkittäväksi ja ennaltaehkäisevät rakenteet koettiin heikommiksi.

5 Johtopäätökset

Tässä luvussa tarkastellaan haastatteluaineistossa esiin nousseita tuloksia suhteessa tutkielmassa esitettyihin teoreettisiin näkökulmiin. Lisäksi tarkastellaan, miten tulokset suhteutuvat tutkielman tutkimuskysymyksiin, sekä esitetään käytännön suosituksia työntekijöille, esihenkilöille ja organisaatioille. Seuraavassa alaluvussa pohditaan myös tämän tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä, sekä tarkastellaan mahdollisia jatkotutkimusaihioita.

5.1 Tutkimustulosten tarkastelu suhteessa teoreettiseen viitekehykseen

Tässä luvussa tarkastellaan haastatteluaineistossa esiin nousseita tuloksia suhteessa tutkielmassa esitettyihin teoreettisiin näkökulmiin. Tulokset peilataan erityisesti Maslachin ja kollegoiden (2001) työuupumusteoriaan, Leiterin ja Maslachin (1999) kuuden työympäristön osa-alueen malliin sekä Demeroutin ja muiden (2001) työn vaatimusten ja voimavarojen malliin (JD-R). Lisäksi tarkastellaan, miten tulokset suhteutuvat esihenkilötukea ja organisatorista tukea käsittelevään tutkimukseen.

5.1.1 Työuupumuksen tunnistaminen ja sen haasteet

Haastatteluaineistossa esiin nousseet työuupumuksen varhaisen tunnistamisen haasteet ovat linjassa Maslachin ja kollegoiden (2001) kuvauksen kanssa työuupumuksesta vähitellen kehittyvänä prosessina, joka ilmenee emotionaalisena uupumuksena, kynnistymisenä ja heikentyneenä ammatillisena pystyvyytenä. Esihenkilöt tunnistivat juuri näitä ulottuvuuksia kuvaavia merkkejä: tunneilmaisun muutokset, vetäytyminen ja työsuorituksen heikkeneminen heijastavat työuupumuksen luonnetta. Tunnistamisen vaikeus kytkeytyy myös siihen, että työuupumus ei Suomessa ole virallinen diagnoosi (Hakanen, 2004), mikä voi tehdä tilanteen nimeämisestä ja puheeksi ottamisesta haastavampaa sekä esihenkilölle että työntekijälle.

Esihenkilöiden havainnot tunnollisten ja suoriutumisorientoituneiden työntekijöiden erityisestä riskistä saavat tukea Uusitalo-Arolan ja muiden (2022) kuvauksesta, jonka mukaan liialliset vaatimukset itseä kohtaan ja korkea tunnollisuus lisäävät alttiutta työuupumukselle. Erityisen kiinnostavana löydöksenä aineistossa korostui se, että juuri nämä työntekijät pyrkivät peittämään kuormituksensa, mikä tekee heidän tunnistamisestaan erityisen haastavaa. Tämä on linjassa Maslachin ja muiden (2001) näkemyksen kanssa siitä, että työuupumus kehittyy usein tilanteissa, joissa voimavaroja kulutetaan jatkuvasti ilman riittävää palautumista, mutta haastaa samalla esihenkilön mahdollisuudet havaita prosessi ajoissa.

Huomionarvoista on, että teoria tunnistaa persoonallisuuden roolin nimenomaan moderaattorina, eikä suorana syynä, jolloin yksilöllinen alttius aktivoituu työn kuormitustekijöiden kautta (Maslach ym. 2001; Swider & Zimmerman, 2010). Aineistossa esihenkilöt kuitenkin painottivat yksilöllisiä ominaisuuksia, kuten tunnollisuutta vahvemmin kuin rakenteellisia tekijöitä selittäessään työuupumusriskiä. Tämä voi viitata tiedostamattomaan taipumukseen selittää uupumista yksilölähtöisesti, vaikka teoria ohjaa tarkastelemaan ilmiötä ensisijaisesti työn ja työntekijän välisen epäsuhdan kautta.

Haastateltavien havainnot siitä, että työuupumus ei aina näyttäydy yksiselitteisesti työperäisenä ilmiönä, tukevat Lindebergin ja kollegoiden (2011) näkemystä työuupumuksen monitekijäisestä luonteesta. Työn ulkopuolisten tekijöiden tunnistaminen on tärkeää, mutta se asettaa esihenkilölle myös eettisen haasteen: miten toimia tilanteessa, jossa kuormituksen juurisyyt ovat yksityiselämässä? Aineistossa tähän ei löytynyt selkeää vastausta, mikä viittaa siihen, että esihenkilöillä ei välttämättä ole riittävästi ohjeistusta tai tukea tällaisten tilanteiden käsittelyyn.

5.1.2 Työn kuormitustekijät, voimavarat ja JD-R-malli

Esihenkilöiden tunnistamat kuormitustekijät, eli liiallinen työmäärä, kiire, epätasainen vastuunjako, työnkuvan epäselvyys ja heikko sosiaalinen tuki ovat suoraan

tunnistettavissa Demeroutin ja muiden (2001) määrittelemiksi työn vaatimuksiksi, jotka vaativat jatkuvaa ponnistelua ja ovat yhteydessä työn psykologisiin kustannuksiin. JD-R-mallin mukaan juuri näiden vaatimusten ja käytettävissä olevien voimavarojen välinen epäsuhta käynnistää uupumisprosessin.

JD-R-mallin kannalta merkittävä havainto on kuitenkin se, että aineistossa esihenkilöiden kuvaamat ehkäisemisen keinot painoutuivat lähes yksinomaan työn vaatimusten vähentämiseen: työmäärän keventämiseen, tehtävien uudelleenjärjestelyyn ja kuormittavien tilanteiden poistamiseen. Mallin toinen ydinelementti, eli työn voimavarojen aktiivinen vahvistaminen jäi aineistossa selvästi vähäisemmälle huomiolle. Bakker ja Demerouti (2007) korostavat, että työn voimavarat, kuten palaute, autonomia, kehittymismahdollisuudet ja sosiaalinen tuki eivät ainoastaan suojaa uupumukselta, vaan myös vahvistavat motivaatiota ja työn imua. Tämä näkökulma näkyi aineistossa heikosti: esihenkilöt puhuivat hyvin vähän siitä, miten he aktiivisesti vahvistavat työntekijöiden voimavaroja, ja enemmänkin siitä, miten he reagoivat jo ilmenneeseen kuormitukseen.

Eryteisesti palautumisen tukeminen loistaa haastatteluaineistossa poissaolollaan. Teoria nostaa palautumisen keskeiseksi tekijäksi työuupumuksen ehkäisemisessä: Uusitalo-Arola ja muut (2022) korostavat, että riittämätön palautuminen kuten unen puute, taukojen laiminlyönti ja pitkät työpäivät ovat yksi keskeisimmistä uupumisriskiä kasvattavista tekijöistä. Aineistossa palautuminen mainittiin lähinnä sivuhuomiona, eikä esihenkilöillä näyttänyt olevan systemaattisia käytäntöjä sen tukemiseksi. Tämä on merkittävä aukko, joka viittaa siihen, että palautumisen edistäminen ei vielä konkretisoidu esihenkilötyön arjessa samalla tavalla kuin kuormituksen akuutti hallinta.

JD-R-mallissa korostetaan myös työntekijän omaa roolia työn muokkaamisessa, jossa työntekijä itse sovittaa työn sisältöä, tavoitteita tai työskentelytapoja paremmin omaiin voimavaroihinsa (Bakker ym., 2022). Aineistossa tämä näkökulma oli lähes näkymätön. Työntekijät näyttäytyivät pääosin passiivisina toiminnan kohteina, joiden jaksamista

esihenkilö tukee tai joiden uupumiseen hän reagoi. Esihenkilöt eivät juuri kuvanneet tilanteita, joissa he olisivat itse aktiivisesti kannustaneet työntekijöitä muokkaamaan työtään itse tai sovittamaan sen sisältöä omiin voimavaroihinsa.

Tämän puutteen selittämiseen on useita mahdollisia näkökulmia. Ensinnäkin kyse voi olla tutkimusasetelman rajoitteesta: koska aineisto kerättiin esihenkilöiltä eikä työntekijöiltä, työntekijöiden oma aktiivisuus ei välttämättä tule näkyväksi esihenkilön kertomuksessa. On mahdollista, että työn muokkaaminen tapahtuu arjessa ilman, että esihenkilö tunnistaa tai nimeää sitä sellaiseksi. Toiseksi ilmiö voi heijastaa suomalaisen työkuulttuurin perinteisesti hierarkkista käsitystä työn organisoinnista, jossa työn sisällöstä ja rakenteista neuvottelemine on ensisijaisesti esihenkilön tai organisaation tehtävä. Kolmas ja ehkä merkittävin seikka: esihenkilöt eivät vielä tunnista rooliaan työn muokkaamisen mahdollistajina. Bakkerin ja muiden (2022) mukaan esihenkilö voi aktiivisesti tukea työntekijöiden työn muokkaamista luomalla tilaa autonomialle, rohkaisemalla oman työn kehittämiseen ja antamalla palautetta. Tämä näkökulma oli aineistossa lähes täysin poissa, mikä viittaa siihen, että vaatimusten vähentämisen sijaan voimavarojen aktiivinen vahvistaminen on esihenkilötyössä vielä kehittymätön alue.

5.1.3 Vuorovaikutus työuupumuksen ehkäisemisessä

Vuorovaikutus nousi aineistossa yhdeksi keskeisimmistä työuupumuksen ehkäisemisen työkaluista ja tähän löytyy vahva teoreettinen perusta. Cummins (1990) tutkimus osoittaa, että esihenkilön sosiaalinen tuki toimii puskurina työstressin ja työtyytyväisyyden välillä. Harmsin ja muiden (2017) meta-analyysi vahvistaa, että tukea tarjoava johtaminen on johdonmukaisesti yhteydessä matalampaan stressiin ja vähäisempään uupumukseen. Aineistossa tämä näkyi erityisesti siinä, miten esihenkilöt kuvasivat luottamuksellisen suhteen rakentamisen edellytyksenä sille, että työntekijä ylipäätään uskaltaa tuoda kuormituksensa esiin.

Tourignyn ja muiden (2005) havainto siitä, että esihenkilön emotionaalinen ja instrumentaalinen tuki voivat lieventää emotionaalisen uupumuksen kielteisiä

seurauksia saa aineistossa vahvistusta. Esihenkilöt kuvasivat molempia tuen muotoja: emotionaalista tukea avoimen vuorovaikutuksen ja kuulluksi tulemisen kautta, instrumentaalista tukea työmäärän konkreettisen säätelyn kautta. Kuitenkin Kickulin ja Posigin (2001) huomio siitä, että pelkkä emotionaalinen tuki ei yksin riitä tilanteissa, joissa työn rakenteelliset kuormitustekijät säilyvät ennallaan, resonoi aineiston kanssa: esihenkilöt tunnistivat selvästi, että vuorovaikutus ei korvaa rakenteellisia ratkaisuja.

Qinin (2024) tutkimuksen mukaan dialoginen viestintä vahvistaa työntekijöiden kokemusta kuulluksi tulemisesta ja merkityksellisyydestä. Aineistossa tämä näkyi siinä, miten esihenkilöt korostivat säännöllisten kahdenkeskisten keskustelujen merkitystä, eikä pelkästään kuormituksen tunnistamisen välineenä, vaan myös psykologisen turvallisuuden rakentajana. Kiinnostavaa on, että aineistossa vuorovaikutuksen laatu nousi jopa tärkeämmäksi kuin sen muodolliset rakenteet: luottamuksellinen suhde koettiin arvokkaammaksi kuin kehityskeskustelujen mekaaninen toteuttaminen.

Etätyön kontekstissa vuorovaikutuksen merkitys korostui entisestään. Jainin ja Aggarwalin (2021) tutkimus osoittaa, että epävarmuuden ja etätyön lisääntyessä esihenkilöiden tarjoama emotionaalinen tuki ja säännöllinen yhteydenpito muodostuvat yhä kriittisemmiksi osana työntekijöiden psykologisen hyvinvoinnin vahvistamista. Aineistossa etätyö näyttäytyi ensisijaisesti haasteena: esihenkilöt kuvasivat sen vähentävän epämuodollisia kohtaamisia, jotka ovat keskeisiä kuormituksen varhaisen havaitsemisen kannalta.

Leen ja Shinin (2023) tutkimuksen mukaan esihenkilön tuki vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen yhtä vahvasti sekä lähi- että etätyössä, kuitenkin edellyttäen sen, että tuki on tietoista ja systemaattista. Aineistossa tällainen tietoinen etäjohtamisen vuorovaikutusstrategia puuttui lähes kokonaan: esihenkilöt tunnistivat etätyön haasteen, mutta eivät kuvanneet kehittäneensä siihen systemaattisia ratkaisuja. Tämä viittaa siihen, että etäjohtamisen erityisvaatimukset eivät vielä ole täysimääräisesti integroituneet

osaksi esihenkilötyön käytäntöjä, vaikka etätyö on muodostunut pysyväksi osaksi työelämää.

Vuorovaikutuksen keskeisyys aineistossa nostaa esiin myös teoreettisen rajoitteen, jota on syytä tarkastella avoimesti. Tässä tutkielmassa teoreettinen viitekehys rakennettiin työuupumuksen, organisatorisen tuen ja esihenkilötuen näkökulmasta, mutta se ei sisällä leader member exchange -teoriaa (LMX), joka on yksi keskeisimmistä esihenkilön ja alaisen välisen vuorovaikutussuhteen teoreettisista malleista. LMX-teoria tarkastelee esihenkilön ja jokaisen alaisen välille muodostuvan yksilöllisen vaihtosuhteen laatua ja sen yhteyttä työntekijöiden hyvinvointiin, sitoutumiseen ja suoriutumiseen (Graen & Uhl-Bien, 1995). Tutkimuksen alkuvaiheessa ei ollut ennakoitavissa, kuinka hallitsevaksi vuorovaikutussuhteen laatu aineistossa nousisi, koska näkökulma rakentui esihenkilöiden kokemuksellisuuden ympärille. LMX-teoria olisi tarjonnut lisäteoreettista syvyyttä erityisesti siihen, miksi tunnistaminen on niin vahvasti sidoksissa esihenkilön ja työntekijän välisen suhteen läheisyyteen, ja se tarjoaakin luontevan lähtökohdan jatkotutkimukselle.

5.1.4 Kuuden työympäristön osa-alueen malli käytännössä

Leiterin ja Maslachin (1999) kuuden työympäristön osa-alueen malli (työkuorma, kontrolli, palkitseminen, yhteisö, oikeudenmukaisuus ja arvot) tarjoaa hyvän analyyttisen linssin aineiston tarkasteluun, sillä esihenkilöiden kuvaamat kuormitustekijät ja ehkäisemisen keinot kattavat useamman mallin osa-alueen, joiden tarkastelussa on myös merkittäviä painotuseroja.

Työkuorman osa-alue nousi aineistossa selvästi hallitsevimmaksi: liiallinen työmäärä, kiire ja epätasainen vastuunjako mainittiin toistuvasti sekä kuormituksen lähteenä että ehkäisemisen kohteena. Leiterin ja Maslachin (1999) mukaan työkuorma kuvaa työn määrää, vaatimuksia ja intensiteettiä suhteessa käytettävissä oleviin resursseihin ja palautumismahdollisuuksiin. Korkean kuormituksen pitkäkestoisuus kuluttaa yksilön energiavarantoja ja altistaa työuupumukselle. Kontrollin osa-alue ilmeni aineistossa

erityisesti työnkuvan epäselvyytenä ja jatkuvien muutosten aiheuttamana hallinnan puutteena, mikä vastaa mallin kuvausta siitä, miten vähäinen autonomia lisää voimattomuuden kokemuksia.

Sen sijaan palkitsemisen, oikeudenmukaisuuden ja arvojen osa-alueet jäävät aineistossa selvästi vähäisemmälle huomiolle kuin malli antaisi odottaa. Leiterin ja Maslachin (1999) mukaan työn vaivan ja palkkioiden välinen epäsuhta sekä kokemus epäoikeudenmukaisesta kohtelusta ovat merkittäviä kynnistymistä ja ammatillisen itsetunnon heikkenemistä aiheuttavia tekijöitä. Aineistossa esihenkilöt eivät juuri kuvanneet näitä ulottuvuuksia osana tunnistamis- tai ehkäisemistyötään. Tämä voi viitata siihen, että palkitsemiseen ja oikeudenmukaisuuteen liittyvät kysymykset koetaan enemmän organisaatiotason kuin esihenkilötason asioiksi, tai että haastattelukysymykset eivät riittävästi ohjanneet näiden teemojen tarkasteluun.

5.1.5 Organisatorinen tuki ja varhaisen tuen malli

Aineistossa esiin noussut kahtiajakautunut kokemus organisatorisen tuen tarpeesta heijastaa Nielsenin ja kollegoiden (2017) IGLO-mallin näkemystä siitä, että työhyvinvointia tukevat resurssit voivat muodostua kaikilla organisaatiotasoilla, mutta niiden toteutuminen vaatii aktiivista panostusta jokaisella tasolla. Pelkkä rakenteiden olemassaolo ei riitä, vaan keskeistä on se, miten niitä sovelletaan käytännössä. Lacerenzan ja kollegoiden (2017) tutkimus osoittaa, että johtamiskoulutus on tehokkainta silloin, kun siihen sisältyy käytännön harjoittelua ja palautetta. Aineistossa esihenkilöt toivat esiin juuri tämän puutteen: ohjeistusta oli saatavilla, mutta sen soveltaminen yksilöllisissä tilanteissa koettiin haastavaksi eikä käytännön tukea ollut riittävästi.

Varhaisen tuen mallin osalta kriittisin löydös oli käytäntöjen reaktiivisuus. Viljamaan ja muiden (2012) mukaan mallin ydinajatus on juuri varhainen puuttuminen ennen kuin kuormitus kasvaa liian suureksi. Aineisto osoitti kuitenkin, että käytännöt aktivoituivat tyypillisesti vasta merkittävän kuormituksen ilmettyä, eikä tarpeeksi ennaltaehkäisevästi.

Tämä ristiriita teorian ja käytännön välillä on merkittävä: se viittaa siihen, että varhaisen tuen mallin ennaltaehkäisevä potentiaali ei realisoidu organisaatioissa täysin, vaikka rakenteet olisivat muodollisesti olemassa.

Organisaatiokulttuuriin liittyvä havainto, että osa esihenkilöistä koki tuen antamisen erityisesti juridisena riskienhallintana hyvinvoinnin sijaan, kytkeytyy suoraan luvussa 1.3 käsiteltyyn organisaation vastuun kolmijakoon. Lakisääteinen vastuu luo vähimmäisvelvoitteen, mutta EK:N (2023) kuvaama sosiaalinen vastuu ja Malkavaaran (2023) esiin nostama moraalinen vastuu edellyttäisivät laajempaa sitoutumista. Aineisto osoittaa, että tämä ero näkyy konkreettisesti siinä, millaiseksi esihenkilöt kokevat organisaationsa tuen laadun ja tarkoituksen: onko se aidosti hyvinvointiin tähtäävää vai ensisijaisesti organisaation juridisten riskien hallintaa.

5.2 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Seuraavaksi tarkastellaan, miten haastatteluaineisto vastaa tutkielman kolmeen tutkimuskysymykseen. Kunkin kysymyksen kohdalla esitetään kolme keskeistä havaintoa. Yksityiskohtaisempi teoriakytkentä esitettiin luvussa 5.1.

Tutkimuskysymys 1: Miten esihenkilöt tunnistavat työntekijöiden työuupumusta ja uupumisriskin merkkejä?

Haastatteluaineisto osoittaa, että työuupumuksen tunnistaminen on haastava moniulotteinen prosessi, joka rakentuu vuorovaikutuksen, havainnoinnin ja tunnistamista rajoittavien tekijöiden yhteisvaikutuksesta.

Ensinnäkin työuupumuksen tunnistaminen tapahtuu esihenkilön ja alaisen välisessä arjen vuorovaikutuksessa, ja sen herkkyys on suoraan sidoksissa esihenkilön ja alaisen välisen suhteen läheisyyteen ja laatuun. Mitä paremmin esihenkilö tuntee alaisensa ja mitä tiiviimmin he työskentelevät yhdessä, sitä herkemmin poikkeamat normaalista

havaitaan. Tunnistaminen on siten osin sattumanvaraista, eikä se perustu yhtenäisiin käytäntöihin.

Toisen aineistohavainnon mukaan työuupumuksen tunnistaminen perustuu pääosin muutoksiin alaisen käyttäytymisessä, tunneilmaisussa ja työssä suoriutumisessa. Vaikka virallisilla mittareilla, kuten poissaoloseurannalla on tärkeä täydentävä rooli, keskeisintä on esihenkilön kyky havainnoida alaistensa arkea ja tunnistaa muutokset käyttäytymisessä. Tyypillisimpiä merkkejä olivat kiukkuisuus, itkuherkkyys, hajamielisyys ja työsuorituksen heikkeneminen. Havainnointi on luonteeltaan epämuodollista ja edellyttää esihenkilöltä herkkyyttä ja jatkuvaa läsnäoloa arjessa.

Kolmas havainto liittyy työuupumuksen tunnistamisen käytännön esteisiin. Etätö ja kiire vähensivät esihenkilön ja alaisten välisiä epämuodollisia kohtaamisia, joissa kuormituksen merkit tyypillisimmin ensin näkyvät, heikentäen näin esihenkilön kykyä havaita muutoksia ajoissa. Lisähaasteena tunnolliset ja suoriutumisorientoituneet työntekijät pyrkivät peittämään kuormittuneisuuttaan viimeiseen asti, jolloin uupuminen saattoi tulla esihenkilölle täytenä yllätyksenä. Työuupumuksen tunnistaminen oli vaikeinta juuri silloin, kun se olisi ollut kaikkein tärkeintä.

Tutkimuskysymys 2: Millaisena esihenkilöt kokevat oman roolinsa työuupumuksen ehkäisemisessä ja työntekijöiden tukemisessa?

Toinen tutkimuskysymys kohdistui esihenkilöiden omaan kokemukseen roolistaan työuupumuksen ehkäisemisessä ja työntekijöiden tukemisessa. Haastatteluaineisto osoittaa, että esihenkilöt kokevat roolinsa merkittäväksi, mutta samalla moniulotteiseksi ja paikoin kuormittavaksikin.

Ensimmäinen keskeinen havainto haastatteluaineistosta on, että esihenkilöt kokivat roolinsa työuupumuksen ehkäisemisessä selvästi merkittävänä. Kaikki haastateltavat tunnistivat olevansa ensisijainen toimija, jonka tehtävänä on havaita merkit, ottaa asia puheeksi ja käynnistää tarvittavat toimenpiteet. Osassa vastauksista nousi esiin myös

ajatus työntekijän omasta vastuusta omasta hyvinvoinnistaan – vaikka esihenkilö on ensisijainen toimija, ei vastuu hyvinvoinnista kuuluisi yksin hänelle.

Toinen havainto liittyy siihen, millaisin keinoin esihenkilöt kokivat voivansa tukea alaisiaan. Keskeisimmiksi tekijöiksi nousivat työn organisointiin liittyvät ratkaisut: työmäärän keventäminen, tehtävien uudelleenjärjestely ja yksilölliset työaikajoustot sekä luottamuksellisen vuorovaikutussuhteen rakentaminen. Vuorovaikutuksen ei nähty olevan pelkästään väline tunnistaa työuupumusta, vaan myös olennaisena osana sen ehkäisemistä. Avoin ja säännöllinen yhteydenpito luo edellytyksiä dialogiselle viestinnälle ja kuormituksen esiin tuomiselle.

Kolmas havainto liittyy esihenkilön toimintamahdollisuuksien rajallisuuteen. Vaikka esihenkilö tunnistaisi kuormituksen, hän ei aina pysty ratkaisemaan sen syytä, koska esimerkiksi resurssipula ja organisaation rakenteelliset tekijät jäävät esihenkilön vaikutuspiirin ulkopuolelle. Vaikka esihenkilö toimisi kaikkien käytettävissä olevien keinojen mukaisesti, työuupumuksen täydellinen ehkäiseminen ei ole aina mahdollista.

Tutkimuskysymys 3: Minkälaista organisatorista tukea esihenkilöt saavat tai kokevat tarvitsevansa rooliinsa työuupumuksen tunnistamisessa ja ehkäisemisessä?

Kolmas tutkimuskysymys kohdistui organisaation tarjoaman tuen riittävyyteen ja laatuun esihenkilöiden näkökulmasta. Aineisto osoittaa, että tukirakenteita on olemassa, mutta kokemus niiden riittävyydestä ja toimivuudesta vaihtelee merkittävästi.

Ensimmäinen havainto osoittaa, että organisaatioissa on käytössä monipuolisia tukirakenteita: varhaisen tuen malli, työterveyden ja HR:n yhteistyö sekä systemaattiset seurantakäytännöt, joita osa esihenkilöstä kuvasi toimiviksi ja riittäviksi, kun toiset taas kokivat jäävänsä liikaa yksin.

Toiseksi aineistossa korostui, kuinka virallisten ohjeistusten ja toimintamallien hyödyntäminen koettiin haastavaksi yksilöllisissä ja monimutkaisissa tilanteissa, joissa tilanteiden selvittäminen jäi pitkälti esihenkilön oman harkinnan varaan. Erityisesti kokemattomampien esihenkilöiden kohdalla tämä korostui: tietoa oli, mutta käytännön tukea sen hyödyntämiseen ei ollut riittävästi.

Kolmas keskeinen havainto koskee toiminnan reaktiivisuutta. Haastattelujen perusteella henkilöstökäytänteet aktivoituivat tyypillisesti vasta kuormituksen ollessa jo merkittävää, kun taas ennaltaehkäisevät rakenteet koettiin heikommiksi. Esihenkilöt kokivat tarvetta systemaattisemmalle koulutukselle, selkeämmälle ohjeistukselle ja ennakoinnille erityisesti etäjohtamisessa ja työn ulkopuolisten kuormitustekijöiden käsittelyssä.

5.3 Käytännön implikaatiot tutkimuksen pohjalta

Tutkimuksen löydösten pohjalta halutaan esittää joitain käytännön suosituksia kolmelle toimijataholle: työntekijöille, esihenkilöille sekä organisaatiolle. Koska organisaatio on juridinen ja sosiaalinen rakenne – ei toimija, jolla on tahto tai kyky vastaanottaa ohjeita, käytännön suositukset osoitetaan niille ihmisille, jotka tekevät organisaatiotason päätöksiä kuten esimerkiksi HR tai organisaation johtoryhmä.

Työntekijät

Työuupumuksen ehkäiseminen ei ole yksinomaan esihenkilön vastuulla. Myös te voitte itse vaikuttaa jaksamiseenne. Priorisoikaa omaa hyvinvointianne ja opetelkaa tunnistamaan kuormituksen merkit mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Oma jaksaminen on perusta, jonka varaan kaikki muu rakentuu, joten älkää vähätelkö omia tuntemuksianne tai odottako tilanteen pahenemista ennen avun hakemista. Puhukaa kuormituksestanne matalalla kynnyksellä esihenkilölle. Hyödyntäkää myös mahdollisuutta muokata työtänne oma-aloitteisesti: neuvottelemalla työn sisällöstä, tavoitteista tai aikatauluista voitte keventää kuormitustanne merkittävästi. Muistakaa

ettei esihenkilö aina näe kaikkea, joten matalan kynnyksen aktiivinen viestintä omasta tilanteesta on tärkeää.

Esihenkilöt

Tehtävänne organisaation ja työntekijän välissä ja roolinne työuupumuksen hallinnassa on keskeinen. Se edellyttää tietoista panostusta vuorovaikutukseen ja rohkeutta lähestyä tilanteita yksilöllisesti niiden edellyttämällä herkkyydellä. Panostakaa turvalliseen ja säännölliseen keskusteluyhteyteen alaistenne kanssa. Se on perusta, jonka varaan työuupumuksen tunnistaminen ja ehkäiseminen rakentuvat. Muistakaa, että jokainen alainen on erilainen: uskaltakaa soveltaa ja lähestyä tilanteita yksilöllisesti, koska sama kaava ei käytännön tasolla toimi kaikkiin tilanteisiin. Myös avun pyytäminen on rohkeutta, joten pyytäkää sitä matalalla kynnyksellä kollegoiltaan, omalta esihenkilöltänne tai HR:ltä, koska esihenkilötyö ei tarkoita yksin selviämistä.

Organisaation johto ja HR

Merkittävin kehittämiskohde organisaatiotasolla on siirtyminen reaktiivisesta toiminnasta proaktiiviseen työuupumuksen ehkäisemiseen. Panostakaa esihenkilöiden koulutukseen ja päivittäkää sitä säännöllisesti erityisesti työuupumuksen tunnistamisen, puheeksi ottamisen ja etäjohtamisen osalta. Nostakaa palautuminen tietoiseksi teemaksi organisaatiossanne: kiinnittäkää huomiota siihen, miten työpäivät rakentuvat, miten taukokäytännöt ja työpäivien rakenne tukevat palautumista. Tarjotkaa esihenkilöille ohjeistusta siitä, miten he voivat kannustaa työntekijöitä muokkaamaan työtään omiin voimavaroihinsa sopivaksi. Varmistakaa, että toimintatavat työuupumuksen tunnistamisessa ja ehkäisemisessä ovat kirjattuna, kaikkien tiedossa ja helposti saatavilla. Selkeät rakenteet tukevat esihenkilöitä erityisesti haastavissa tilanteissa. Näin organisaationne voi siirtyä tilanteisiin reagoivasta kulttuurista kohti ennaltaehkäisevää työhyvinvoinnin johtamista.

5.4 Tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden arvio

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta ei arvioida määrällisen tutkimuksen kriteerien, kuten tilastollisen yleistettävyyden perusteella, vaan keskeistä on tutkimusprosessin johdonmukaisuus, läpinäkyvyys ja perusteltavuus (Vilkka, 2021, Luku 7). Tutkimus on luotettava silloin, kun tutkimuskysymykset, aineistonkeruu, analyysi ja tulkinta muodostavat loogisen ja toisiaan tukevan kokonaisuuden. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuus rakentuu koko tutkimusprosessin ajan, eikä sitä voida erottaa tutkimuksen toteuttamisesta (Puusa ym., 2020, Luku 5; Vilkka, 2021, Luku 7).

Tässä tutkimuksessa luotettavuutta on pyritty vahvistamaan kuvaamalla tutkimusprosessin keskeiset vaiheet mahdollisimman avoimesti. Aineistonkeruun toteutus sekä analyysin eteneminen on esitetty siten, että lukija voi seurata tutkimusprosessia, arvioida tehtyjen ratkaisujen tarkoituksenmukaisuutta ja ymmärtää, miten aineistosta on päädytty esitettyihin tulkintoihin.

Tutkimusaineisto koostui esihenkilöiden haastatteluista eri toimialoilta ja erikokoisista yksiköistä. Vaikka aineiston määrä on rajallinen, laadullisen tutkimuksen tavoitteena ei ole tulosten tilastollinen yleistettävyys, vaan syvällisen ja kontekstisidonnaisen ymmärryksen tuottaminen tutkittavasta ilmiöstä (Vilkka, 2021, luku 7). Esihenkilöiden asema ja kokemus työhyvinvoinnin tukemisesta sekä työuupumuksen ehkäisemisestä organisaatiotasolla tukevat aineiston sisällöllistä uskottavuutta.

Tutkimus on toteutettu hyvän tieteellisen käytännön ja Vaasan yliopiston eettisten ohjeiden mukaisesti (Vaasan yliopisto, 2013). Tutkimuksessa on huolehdittu tutkittavien vapaaehtoisesta osallistumisesta, anonymiteetistä ja luottamuksellisuudesta. Haastateltavien henkilöllisyys tai organisaatiot eivät ole tunnistettavissa tutkimusraportista. Tutkimuksen tavoitteena on ollut tuottaa tietoa työuupumuksen ehkäisemisestä esihenkilötyön näkökulmasta ilman, että tutkimus aiheuttaa haittaa siihen osallistuneille henkilöille (Puusa ym., 2020, luku 5).

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa on tarpeen tarkastella myös tutkijoiden positiota suhteessa tutkimusaiheeseen. Molemmat tutkijat ovat henkilöstöjohtamisen maisteriohjelman opiskelijoita, jotka toimivat kirjoitushetkellä työntekijän asemassa ilman omakohtaista esihenkilökokemusta. Tällä on sekä vahvistavia että rajoittavia vaikutuksia tutkimuksen luotettavuuteen. Esihenkilökokemuksen puuttuminen voi vahvistaa luotettavuutta siinä mielessä, että tutkijoilla ei ole vahvoja ammatillisia ennako-oletuksia esihenkilötyön arjesta, mikä vähentää riskiä tulkita aineistoa omien kokemusten kautta.

Tutkijoiden henkilöstöjohtamisen teoreettinen pohja puolestaan tuki ilmiön jäsentämistä ja analyttistä tarkastelua. Samalla tutkijoiden asema työntekijöinä on saattanut tuottaa tiedostamattoman empatian työntekijöiden näkökulmaa kohtaan, mikä on voinut vaikuttaa siihen, miten aineistoa on tulkittu ja mitä on korostettu. Käytännön esihenkilökokemuksen puuttuminen on saattanut vaikuttaa siihen, mitä haastatteluissa osattiin kysyä ja mitä jäi kysymättä. Lisäksi tutkimuksen alussa tutkijoilla oli tietoisia ja tiedostamattomia ennako-oletuksia esimerkiksi siitä, että esihenkilöt kokisivat pelkästään olevansa yksin työuupumustilanteissa eivätkä saisi tarvitsemaansa tukea organisaatiolta. Aineisto osoitti tämän oletuksen osittain vääräksi, mikä on tärkeä tutkijarefleksiona esiin nostettava havainto.

Tutkimuksen tuloksia ei voida yleistää koskemaan kaikkia organisaatioita tai esihenkilöitä. Laadullisen tutkimuksen luonteen mukaisesti tavoitteena ei olekaan tilastollinen yleistettävyys, vaan siirrettävyys ja se, että tulokset tarjoavat merkityksellistä ja tunnistettavaa tietoa, jota voidaan soveltaa vastaavanlaisissa konteksteissa (Vilka, 2021, luku 7). Tässä tutkimuksessa siirrettävyyttä tukee aineiston monipuolisuus: haastateltavat edustivat eri toimialoja, organisaatiokokoja ja esihenkilökokemuksen tasoja, mikä mahdollistaa tulosten tarkastelun laajemmassa kontekstissa.

5.5 Jatkotutkimusehdotukset

Aiheeseen liittyvässä jatkotutkimuksessa olisi kiinnostavaa tarkastella tarkemmin esihenkilön ja työntekijän välisen vuorovaikutussuhteen merkitystä työuupumuksen ehkäisemisessä syvällisemmin. Tässä yhteydessä voisi hyödyntää LMX-teoriaa, joka korostaa esihenkilön ja alaisen välisen suhteen laatua ja sen vaikutuksia työntekijän hyvinvointiin (Graen & Uhl-Bien, 1995). Tämän tutkielman tulokset viittaavat siihen, että luottamuksellinen ja avoin vuorovaikutus tukee työssä jaksamista, mutta ilmiötä ei tarkasteltu syvällisesti suhteen laadun näkökulmasta. Olisi perusteltua selvittää, miten esihenkilön vuorovaikutustyyli ja suhteen laatu vaikuttavat työuupumuksen tunnistamiseen ja ehkäisemiseen, sekä siihen, miten erilaiset vuorovaikutussuhteet muodostuvat eri organisaatiokonteksteissa.

Toisena jatkotutkimusaiheena olisi perusteltua tarkastella työuupumusta työntekijöiden omasta näkökulmasta. Tämä tutkimus tarkasteli ilmiötä esihenkilöiden kokemusten kautta, jolloin työntekijöiden oma ääni jäi kuulematta. Olisi kiinnostavaa selvittää, miten työntekijät itse kokevat esihenkilön roolin työuupumuksen tunnistamisessa ja ehkäisemisessä, ja vastaako tämä kokemus esihenkilöiden omaa käsitystä roolistaan. Tällainen asetelma voisi tuottaa arvokasta tietoa siitä, missä kohtaa esihenkilöiden ja työntekijöiden käsitykset kohtaavat tai eroavat toisistaan.

Kolmantena jatkotutkimusaiheena nousee esiin sukupuolen merkitys työuupumukselle altistumisessa. Vaikka tässä tutkimuksessa sukupuolta ei tarkasteltu systemaattisesti, muutamat haastateltavat sivusivat aihetta spontaanisti pohtien, uupuvatko tunnolliset ja ahkerat nuoret naiset herkimmin. Havainto jäi aineistossa yksittäiseksi eikä sitä voida tämän tutkimuksen perusteella yleistää, mutta se herättää kiinnostavan kysymyksen sukupuolen, tunnollisuuden ja työuupumuksen välisestä yhteydestä. Jatkotutkimuksessa voitaisiin selvittää, miten sukupuoli, työroolit ja työn sekä muun elämän yhteensovittaminen ovat yhteydessä työuupumuksen muodostumiseen ja siihen, miten esihenkilöt tunnistavat kuormitusta eri työntekijäryhmissä.

5.6 Loppusanat

Työuupumus valikoitui tutkielmamme aiheeksi lähes itsestään ja voisi sanoa, että kyse oli intohimoaiheesta. Molemmille aihe oli tuttu jo opintojen aikana, ja se tuntui merkitykselliseltä sekä yhteiskunnallisesti että henkilökohtaisesti. Nyky-yhteiskunnan työelämän kasvavat paineet ja suorittamisen kulttuuri koskettavat meitä molempia, sillä tunnistamme itsessämme piirteitä, joista aineistossakin puhuttiin: tunnollisuuden, halun tehdä työmme hyvin ja vaikeuden pysähtyä. Ehkä juuri siksi aihe tuntui tärkeältä tutkia.

Päätyminen kirjoittamaan gradua yhdessä syntyi samasta havainnosta. Ajatuksemme työn etenemisestä, kirjoittamisesta ja työskentelytavasta olivat linjassa. Emme tunteneet toisiamme juuri lainkaan ennen tutkielman aloittamista, mutta aistimme samanhenkisyttä – sama tausta ammattikorkeakoulusta suoraan maisteriopintoihin, sama kunnianhimoinen aikataulu ja sama haave urasta HR-alalla. Halusimme edetä ripeästi, vaikka molemmilla opintojen ja työelämän yhdistäminen kulki rinnalla prosessin ajan.

Parityöskentelyyn liittyy myös ikävä ennakkoluulo: toinen laiskottelee ja toinen näkee kaiken vaivan. Voimme rehellisesti todeta kokeneemme aivan päinvastaista. Toisen kanssa pystyi pallotelemaan ajatuksia, teorioita ja tulkintoja, eikä tarvinnut jäädä yksin jumiin. Yhteinen aikapaine toimi myös motivaattorina, sillä teimme tätä itsemme lisäksi myös toistemme vuoksi. On myös syytä muistuttaa, että akateeminen tutkimus tehdään lähes aina vähintään pareittain: yhdessä työskentely tieteessä on normi, ei poikkeus. Toivomme todistaneemme tämän käytännössä.

Aiheen äärellä opimme koko ajan uutta. Aloittaessamme tutkielmaa emme osanneet arvatakaan, kuinka paljon teoriaa, käytäntöä ja itseymmärrystä tämä prosessi meille antaisi. Kirjoitusprosessi opetti meille paitsi henkilöstöjohtamista myös sen, miten tehdään tutkimusta yhdessä. Moni asia valkeni vasta tutkimuksen edetessä, sekä

työuupumuksen ilmiöstä että itsestämme tiedon kerääjinä, teorioiden soveltajina ja akateemisina kirjoittajina. Yksi tutkimuksen oivalluksista syntyi lähes huomaamatta prosessin edetessä: esihenkilöillä on kriittinen rooli työuupumuksen tunnistamisessa ja ehkäisemisessä, mutta tähän rooliin ei välttämättä pysty täysin valmistautumaan. Tämä ristiriita jäi vaivaamaan ja toivomme, että se jää vaivaamaan myös lukijaa. Se on kenties tutkielmamme tärkein sanoma: esihenkilön vastuu on olemassa, mutta valmiudet sen kantamiseen eivät ole itsestäänselvyys.

Lähteet

- Bakker, A. B., & de Vries, J. D. (2021). Job Demands–Resources theory and self-regulation: New explanations and remedies for job burnout. *Anxiety, Stress, & Coping*, *34*(1), 1–21. <https://doi.org/10.1080/10615806.2020.1797695>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, *22*(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, *22*(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2022). Job Demands–Resources Theory: Ten Years Later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>
- Bergeron, D. M. (2025). The Working Wounded: The Effect of Bereavement Grief and Organizational Policies and Practices on Employee Outcomes. *Group & Organization Management*, *50*(5–6), 1522–1556. <https://doi.org/10.1177/10596011241310272>
- Cooper, C. L., Dewe, P. J., & O’Driscoll, M. P. (2001). *Organizational Stress: A Review and Critique of Theory, Research, and Applications*. Sage.
- Cummins, Robert. C. (1990). *Job Stress and the Buffering Effect of Supervisory Support*. *15*(1), 92–104. <https://doi.org/10.1177/105960119001500107>
- Demerouti, E., Nachreiner, F., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, *86*(3), 499–512. (12128453). <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Elinkeinoelämän keskusliitto. (2023, joulukuuta 15). Mitä tarkoittaa sosiaalinen vastuullisuus? *Elinkeinoelämän keskusliitto*. Noudettu 2.12.2025 osoitteesta <https://ek.fi/ajankohtaista/uutiset/mita-tarkoittaa-sosiaalinen-vastuullisuus/>
- Fox, K. E., Johnson, S. T., Berkman, L. F., Sianoja, M., Soh, Y., Kubzansky, L. D., & Kelly, E. L. (2022). Organisational- and group-level workplace interventions and their

- effect on multiple domains of worker well-being: A systematic review. *Work & Stress*, 36(1), 30–59. <https://doi.org/10.1080/02678373.2021.1969476>
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff Burn-Out. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159–165. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x>
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22–38. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>
- Hakanen, J. (2004). *Työuupumuksesta työn imuun: Työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla*. Työterveyslaitos. <https://www.julkari.fi/handle/10024/136585>
- Hakanen, J., & Kaltiainen, J. (2024, helmikuuta 10). *Todennäköinen työuupumus on lisääntynyt | Työterveyslaitos*. Noudettu 9.11.2025 osoitteesta <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/todennakoinen-tyouupumus-on-lisaantynyt>
- Harms, P. D., Credé, M., Tynan, M., Leon, M., & Jeung, W. (2017). Leadership and stress: A meta-analytic review. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 178–194. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.10.006>
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2022). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö* (2. painos). Gaudeamus.
- Holman, D., Johnson, S., & O'Connor, E. (2018). Stress management interventions: Improving subjective psychological well-being in the workplace. Teoksessa E. Diener, S. Oishi, & L. Tay (Toim.), *Handbook of well-being* (s. 754–766). DEF Publishers.
- Idrus, S. (2023). From Burnout to Engagement: The Role of Human Resource Management in Managing Work Fatigue and Improving Performance. *Central European Management Journal*, 31(2). <https://doi.org/10.57030/23364890.cemj.31.2.99>

- Jain, N., & Aggarwal, S. (2021). Wellbeing of Employees During COVID-19 Pandemic: A Study of Innovative HR Practices of Organisations. *Indian Journal of Public Administration*, 67(4), 573–586. <https://doi.org/10.1177/001955612111057383>
- Juuti, P., & Vuorela, A. (2015). *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi | Ellibs Lukuohjelma*. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524516822>
- Kim, H., Ji, J., & Kao, D. (2011). Burnout and Physical Health among Social Workers: A Three-Year Longitudinal Study. *Social Work*, 56(3), 258–268. <https://doi.org/10.1093/sw/56.3.258>
- Lacerenza, C. N., Reyes, D. L., Marlow, S. L., Joseph, D. L., & Salas, E. (2017). Leadership training design, delivery, and implementation: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 102(12), 1686–1718. <https://doi.org/10.1037/apl0000241>
- Lee, S. E., & Shin, G. (2023). The Effect of Perceived Organizational and Supervisory Support on Employee Engagement During COVID-19 Crises: Mediating Effect of Work-Life Balance Policy. *Public Personnel Management*, 52(3), 401–428. <https://doi.org/10.1177/00910260231171395>
- Leiter, M., & Maslach, C. (1999). (PDF) Six areas of worklife: A model of the organizational context of burnout. *ResearchGate*, 21(4), 472–489.
- Leka, S., Cox, T., & Griffiths, A. (2003). *Work organization & stress: Systematic problem approaches for employers, managers and trade union representatives*. World Health Organization.
- Lindeberg, S. I., Rosvall, M., Choi, B., Canivet, C., Isacson, S.-O., Karasek, R., & Ostergren, P.-O. (2011). Psychosocial working conditions and exhaustion in a working population sample of Swedish middle-aged men and women. *The European Journal of Public Health*, 21(2), 190–196. <https://doi.org/10.1093/eurpub/ckq039>
- Malkavaara, M. (2023, toukokuuta 2). *Etiikka ja moraali*. Dialogi. Noudettu 3.12.2025 osoitteesta <https://dialogi.diak.fi/2023/05/02/elamani-kasitteet-etiikka-ja-moraali/>
- Maslach, C. (1998). (PDF) A Multidimensional Theory of Burnout. Teoksessa *ResearchGate*.

- https://www.researchgate.net/publication/280939428_A_Multidimensional_Theory_of_Burnout
- Maslach, C., & Leiter, M. (2016). (PDF) Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry. *ResearchGate*, 15(2), 103–111. <https://doi.org/10.1002/wps.20311>
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. (2001). (PDF) Job Burnout. *ResearchGate*, 52, 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Nielsen, K., Nielsen, M. B., Ogbonnaya, C., Käsälä, M., Saari, E., & Isaksson, K. (2017). Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis. *Work & Stress*, 31(2), 101–120. <https://doi.org/10.1080/02678373.2017.1304463>
- OECD. (2020, toukokuuta 19). *OECD Public Integrity Handbook*. OECD Publishing. OECD. <https://doi.org/10.1787/ac8ed8e8-en>
- Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (Toim.). (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Qin, Y. S. (2024). The Impact of Organization-Employee Dialogic Communication on Employee Engagement in Remote Work. *International Journal of Business Communication*, 23294884241261061. <https://doi.org/10.1177/23294884241261061>
- Rauramo, P. (2020, kesäkuuta 3). *Työsuojelu ja työhyvinvointi asiantuntija- ja toimistotyössä*. Työturvallisuuskeskus. Työturvallisuuskeskus. <https://ttk.fi/julkaisu/tyosuojelu-ja-tyohyvinvointi-asiantuntija-ja-toimistotyossa/>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., Leiter, M., & Maslach, C. (2009). (PDF) Burnout: 35 Years of research and practice. *ResearchGate*, 14(3), 204–220. <https://doi.org/10.1108/13620430910966406>

- Seidler, A., Thinschmidt, M., Deckert, S., Then, F., Hegewald, J., Nieuwenhuijsen, K., & Riedel-Heller, S. G. (2014). The role of psychosocial working conditions on burnout and its core component emotional exhaustion – a systematic review. *Journal of Occupational Medicine and Toxicology*, 9(1), 10. <https://doi.org/10.1186/1745-6673-9-10>
- Singh, P., & Bajaj, B. (2025). Exploring Factors and Challenges Influencing Employee Well-being: Insights From HR Practitioners. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 23220937241311657. <https://doi.org/10.1177/23220937241311657>
- 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(3), 487–506. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.01.003>
- Tourigny, L., Baba, V. V., & Lituchy, T. R. (2005). Job Burnout among Airline Employees in Japan: A Study of the Buffering Effects of Absence and Supervisory Support. *International Journal of Cross Cultural Management*, 5(1), 67–85. <https://doi.org/10.1177/1470595805050825>
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789520400118/laadullinen-tutkimus-ja-sisallönanalyysi>
- Tuunainen, T., Akila, R., & Räisänen, K. (2011). *Osaatko tunnistaa työuupumuksen ja hoitaa sitä?* <https://www.duodecimlehti.fi/duo99559>
- Työsuojelu. (2024, marraskuuta 18). *Työsuojelun yhteistoiminta*. Työsuojelu. Noudettu 27.2.2026 osoitteesta <https://tyosuojelu.fi/tyosuojelu-tyopaikalla/tyosuojelun-yhteistoiminta?utm>
- Työterveyslaitos. (ei pvm.). *Työuupumuksen hoito | Työterveyslaitos*. Noudettu 27. helmikuuta 2026, osoitteesta <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/stressi-ja-tyouupumus/tyouupumuksen-hoito>
- Työturvallisuuskeskus. (2018, toukokuuta 12). *Keinoja työn kuormittavuuden hallintaan*. Työturvallisuuskeskus. Noudettu 25.11.2025 osoitteesta <https://ttk.fi/julkaisu/keinoja-tyon-kuormittavuuden-hallintaan/>

- Työturvallisuuskeskus. (2021). *Psykososiaalinen kuormitus*. Noudettu 27.11.2025 osoitteesta <https://ttk.fi/tyoturvallisuus/tyoympariston-turvallisuus/tyokuormituksen-hallinta/psykososiaalinen-kuormitus/>
- Työturvallisuuskeskus. (2025). *Työkyvyn hallinta*. Työturvallisuuskeskus. Noudettu 8.12.2025 osoitteesta <https://ttk.fi/tyoterveysyhteistyö/työkyvyn-hallinta/>
- Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383*. Edilex. Noudettu 24.10.2025 osoitteesta <https://www-edilex-fi.proxy.uwasa.fi/lainsaadanto/20011383>
- Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Edilex. Noudettu 24.10.2025 osoitteesta <https://www-edilex-fi.proxy.uwasa.fi/lainsaadanto/20020738>
- Viljamaa, M., Uitti, J., Kurppa, K., & Sauni, R. (2012). *Työterveystoiminnan seurannan indikaattorit – työkyvyn hallinnan, seurannan ja varhaisen tuen prosessien indikaattorit väliraportti*.
- Vilka, H. (2021). *Tutki ja kehitä | Ellibs Lukuohjelma*. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523701731>

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

1. Onko sinulla omakohtaista kokemusta alaisesi työuupumuksesta jossain vaiheessa työurasi aikana?
2. Millaisena koet oman roolisi työntekijöiden työuupumuksen tunnistamisessa ja siihen puuttumisessa?
3. Minkälainen vaikutus mielestäsi esihenkilöllä voi olla johdettaviesi työssä jaksamisessa?
4. Minkälaisia henkilöstökäytänteitä organisaatiossasi on työuupumuksen ehkäisemistä varten? Onko niitä? Ovatko ne mielestäsi toimivia?
5. Koetko, että organisaatio antaa sinulle riittävät valmiudet, tiedon ja tuen työuupumuksen ehkäisemiseen? (Mistä tämä johtuu?)
6. Mitkä teidän työssänne voisivat olla niitä kuormitustekijöitä, jotka voivat altistaa uupumukselle?
7. Koetko, että osaat tunnistaa konkreettisia tilanteita, joissa työntekijä voi olla vaarassa uupua? Voitko antaa esimerkin.
8. Minkälaisilla ihmisillä on sinun mielestäsi taipumusta altistua työuupumukselle? Pystytäänkö työuupumuksen ehkäisemistä huomioimaan yksilötasolla?
9. Mitkä tekijät helpottavat, ja mitkä vaikeuttavat sinua esihenkilönä tukemasta työntekijöitä uupumisen ehkäisyssä?
10. Minkälaisin keinoin voisit esihenkilönä olla tukemassa herkästi kuormittuvaa työntekijää tai ehkäisemässä tilanteen eskaloitumista uupumiseen asti?
11. Näkyykö organisaatiossanne yhteistyö HR:n, johdon ja/tai työsuojelun kanssa käytännössä työuupumuksen ehkäisemisessä? Jos ei, niin mikä taho organisaatiossanne olisi vastuussa tästä työhyvinvoinnin osa-alueesta?
12. Mitä organisaation tulisi mielestäsi kehittää, jotta uupumista voitaisiin ehkäistä systemaattisemmin?