



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Elina Lankinen

## **Työuupumuksen ennaltaehkäisevät tekijät**

Johtamisen akateeminen yksikkö  
Henkilöstöjohtamisen  
pro gradu -tutkielma  
Henkilöstöjohtamisen  
maisteriohjelma

Vaasa 2020

---

**VAASAN YLIOPISTO****Johtamisen akateeminen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Elina Lankinen	
<b>Tutkielman nimi:</b>	Työuupumuksen ennaltaehkäisevät tekijät	
<b>Tutkinto:</b>	Kauppatieteiden maisteri	
<b>Oppiaine:</b>	Henkilöstöjohtaminen	
<b>Työn ohjaaja:</b>	Ossi Koskinen	
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2020	<b>Sivumäärä:</b> 90

---

**TIIVISTELMÄ:**

Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena on tutkia, mitkä tekijät aiheuttavat työuupumusta, ja mihin huomiota kiinnittämällä työuupumusta voitaisiin ennaltaehkäistä. Suomessa työuupumusta esiintyy noin neljäsosalla työkäisistä, ja sairastuneiden määrä on merkittävässä kasvussa. Työuupumus rinnastetaan mielenterveyshäiriöksi, ja se onkin naisten yleisin sairauspäivärahan peruste. Suomalaiset pitävät vakavaa työuupumusta työn suurimpana vaaratekijänä.

Työuupumus on vakava, työssä pikkuhiljaa kehittyvä stressioireyhtymä, johon liittyy usein uupumusasteinen väsymys, kyynistyminen ja työstä etääntyminen sekä ammatillisen tehokkuuden laskeminen. Työuupumusta syntyy, kun työn vaatimukset ja yksilön resurssit ovat epätasapainossa liian pitkään. Työuupumuksen oireiden kirjo on valtava, ja oireiden esiintyvyys vaihtelee. Työuupumus on yksilöllinen kokemus, mikä tekee sen ennaltaehkäisemisestä haasteellista. Ennaltaehkäisevän toiminnan avainasemassa ovat työhyvinvointi ja työn voimavarojen lisääminen.

Tutkielman kirjallisuuskatsaus käsittelee työuupumuksen syntymistä, sen oireita, työuupumukselle altistavia tekijöitä sekä siitä toipumista. Lisäksi teoriassa perehdytään työuupumusta ennaltaehkäiseviin tekijöihin työn, esimiehen ja työyhteisön sekä työntekijän teemojen avulla. Kirjallisuuskatsauksessa on käytetty ensisijaisesti alan kirjallisuutta sekä tieteellisiä artikkeleita. Tutkimuksen empiirinen osa toteutettiin laadullisella tutkimusmenetelmällä. Tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla kuutta työuupumuksen kokenutta henkilöä. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina, ja aineisto analysoitiin sisällönanalyysin keinoin.

Tutkimustulokset on jaettu kolmeen osa-alueeseen. Nämä teemat ovat työ, esimies ja työyhteisö sekä työntekijä itse. Tutkimustuloksista ilmeni, että työn vaatimusten ja työn voimavarojen epätasapaino, flow-tilaan pääsyn vaikeus sekä työnkuvan rajaamattomuus aiheuttavat työuupumusta. Tulosten perusteella erityisesti esimiehen tunneälyn ja palautteen antamisen puute myötävaikuttivat työuupumuksen syntyyn. Työyhteisön rooli nähtiin ristiriitaisena, sillä sosiaalisen tuen olemassaolo koettiin tärkeäksi, mutta kollegojen todelliset työuupumusta ennaltaehkäisevät vaikutusmahdollisuudet koettiin puutteellisiksi. Sen sijaan koettiin, että esimiehellä on työkaluja ennaltaehkäistä alaisensa työssä uupumista. Tutkimustuloksista ilmeni myös, että työntekijän vaativa suorittajaluonne ja itsearvostuksen sitominen työstä suoriutumiseen altistavat työuupumukselle. Myös rajojen asettamisen vaikeus sekä palautumisen puute uuvuttivat.

Tutkimustulosten perusteella tärkeimmiksi ennaltaehkäiseviksi keinoiksi määriteltiin työn voimavarojen lisääminen. Esimieheen liittyvät ennaltaehkäisevät keinot liittyivät tunneälyn lisäämiseen sekä palautekulttuurin juurruttamiseen työpaikalle. Itsetuntemuksen lisääminen, rajojen asettaminen sekä palautumiskeinojen tunnistaminen ja niiden aktiivinen hyödyntäminen määriteltiin työntekijän työuupumusta ennaltaehkäiseviksi tekijöiksi.

---

**AVAINSANAT:** työuupumus, työhyvinvointi, ennaltaehkäisy, voimavarat, työympäristö

## Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	8
1.2	Tutkimuksen rakenne	9
2	Työuupumus	11
2.1	Työuupumuksen syntyminen	13
2.2	Työuupumuksen oireet	15
2.3	Työuupumukselle altistavat tekijät	17
2.3.1	Yksilölliset taipumukset	17
2.3.2	Työn kuormitustekijät	18
2.3.3	Demografiset tekijät	20
2.4	Työuupumuksesta toipuminen	21
3	Työuupumuksen ennaltaehkäiseminen voimavaralähtöisellä työhyvinvoinnilla	25
3.1	Työn ominaisuudet	26
3.1.1	Flow-tila	29
3.1.2	Työn tuunaaminen	30
3.1.3	Työn imu	32
3.2	Esimies ja työyhteisö tukena	33
3.2.1	Tunneäly	34
3.2.2	Palaute työstä	35
3.3	Työntekijän työkalut	37
3.3.1	Palautuminen	38
3.3.2	Itsetuntemusta positiivisella psykologialla	40
4	Tutkimuksen toteutus	42
4.1	Tutkimusotteena laadullinen tutkimus	42
4.2	Tutkimusaineiston hankinta	43
4.3	Aineiston analyysi	47
5	Tutkimustulokset	51

5.1	Uuvuttava työ	51
5.1.1	Työn vaatimusten ja voimavarojen epätasapaino	51
5.1.2	Flow-tilaan pääsyn vaikeus	53
5.1.3	Työnkuvan selkeys	53
5.2	Esimiehen ja työyhteisön rooli	54
5.2.1	Esimiehen puuttuva tunneäly	54
5.2.2	Työn merkitykselliseksi tekeminen palautteen avulla	56
5.2.3	Työyhteisön haastava rooli	57
5.2.4	Työterveyshuolto osana ennaltaehkäisyä	59
5.3	Työntekijän rooli	61
5.3.1	Suorittajaminä	61
5.3.2	Itsetuntemus ja rajojen asettaminen	62
5.3.3	Työn ja palautumisen tasapaino	64
6	Johtopäätökset	66
6.1	Tutkimuslöydökset	66
6.1.1	Työntekijä ennaltaehkäisijänä	67
6.1.2	Esimies ennaltaehkäisijänä	69
6.2	Tulosten hyödynnettävyys	71
6.3	Tutkimuksen arviointi	74
6.4	Jatkotutkimusehdotukset	77
	Lähteet	79
	Liitteet	90
	Liite 1. Haastattelukysymykset	90

**Kuviot**

Kuvio 1. Tutkimuksen rakenne.	10
Kuvio 2. Työuupumuksen kolme ulottuvuutta.	12
Kuvio 3. Työn vaatimusten ja voimavarojen malli.	14
Kuvio 4. Työuupumuksen oireiden ulottuvuudet.	15
Kuvio 5. Uupuneen hyvinvoinnin rakentuminen.	23
Kuvio 6. Voimavaralähtöinen työhyvinvointimalli.	26
Kuvio 7. Työn piirremalli.	29
Kuvio 8. Sosiaalisen pääoman muodostuminen.	34

**Taulukot**

Taulukko 1. Haastattelujen toteutuminen.	46
Taulukko 2. Ote aineiston analyysistä.	50

## 1 Johdanto

Työuupumusta ennaltaehkäisevien tekijöiden tunnistaminen on aiheena ajankohtainen sekä yhteiskunnallisesti merkittävä. Työuupumuksen ennaltaehkäiseminen on taloudellisesti kannattavampaa, kuin työuupumuksen aiheuttamien kustannusten kustantaminen (Maslach & Leiter, 1997, s. 102). Työterveyslaitoksen (2019a) arvion mukaan mielenterveysongelmien kustannukset ovat jo 5,3% Suomen bruttokansantuotteesta ja osuus on ollut kasvussa viime vuosina. Kansaneläkelaitos maksoi vuonna 2019 sairauspäivärahaa mielenterveyden häiriöiden perusteella peräti 5,2 miljoonasta päivästä (Kansaneläkelaitos, 2020). Sairauspäivärahaa saaneiden määrä kasvoi vuosien 2016–2019 välillä jopa 43%. Vuonna 2019 suomalaisista 84 000 oli mielenterveydellisistä syistä yli yhdeksän päivän sairauslomalla, ja kasvua oli kaikissa ikäryhmissä, mutta erityisesti nuorten ja varhaiskeski-ikäisten naisten keskuudessa. Naisilla mielenterveyshäiriöt ovat nousseet sairauspäivärahan yleisimmäksi perusteeksi. Miehillä yleisimpänä perusteena ovat edelleen tuki- ja liikuntaelinten sairaudet.

Mielenterveyden sairaudet ovat myös yleisin syy työkyvyttömyyseläkkeelle, ja mielenterveyssyistä eläkkeelle jäävät ovat keskimäärin nuorempia, kuin muista syistä työkyvyttömyyseläkkeelle jäävät (Eläketurvakeskus, 2020). Suomessa vuosina 2000–2001 toteutetun Terveys 2000-tutkimuksen mukaan työikäisistä aikuisista reilu neljännes kärsi työuupumuksesta (Ahola ja muut, 2004). Terveys 2011 -tutkimuksen tulosten perusteella työuupumuksen esiintyvyys Suomessa oli hienoisessa laskussa (Koskinen ja muut, 2012, s. 99). Tällöin 24% naisista ja 23% miehistä vastasivat kärsivänsä lievästä työuupumuksesta ja 3% naisista ja 2% miehistä vastasivat kärsivänsä vakavasta työuupumuksesta. Tuoreempaa tutkimustietoa Suomen työuupuneiden määrästä ei ole löydettävissä, mutta FinTerveysden vuonna 2017 teettämän tutkimuksen mukaan mielenterveysoireilu oli palannut samalle tasolle Terveys 2000-tutkimuksen kanssa (Koponen ja muut, 2018, s. 89). Vuonna 2018 tehdyn työolotutkimuksen mukaan suomalaiset kokivat vakavan työuupumuksen suurimmaksi vaaratekijäksi työssä (Sutela ja muut, 2019, s. 19).

Vaikka työuupumuksesta keskustellaan paljon ja se tunnustetaan yhdeksi merkittävimmistä mielenterveysongelmista, sitä ei silti tunnusteta vielä kaikkialla viralliseksi mielenterveyden häiriöksi (Heinemann & Heinemann, 2017, s. 1). Vuonna 2019 Maailman terveysjärjestö WHO lisäsi työuupumuksen kansainväliseen tautiluokitukseensa työperäisenä oireyhtymänä (Suomen Mentorit, 2019). Suomessa Työterveyslaitos (2019b) aloitti vuonna 2019 kolme vuotta kestävä tutkimuksen, jonka tavoitteena on laatia työuupumuksen kyselyinstrumentti, joka edistää olennaisesti työuupumuksen tunnistamista, sen yleisyyden määrittämistä, diagnosointia, ennaltaehkäisyä sekä seurantaa.

Tarkkaa työuupuneiden määrää ei tiedetä, sillä esimerkiksi Suomessa työuupumus luokitellaan Z-koodilla (Elämäntilanteen hallintaan liittyvät ongelmat) ja tautiluokituskoodi Z73.0 (Työuupumus) ei yksinään oikeuta palkanmaksuun, joten siihen liitetään mukaan usein joku mielenterveyteen liittyvä palkan saantiin oikeuttava syy, kuten masennus (Komulainen ja muut, 2012, s. 182; Niinistö, 2020). Tutkimukset kuitenkin osoittavat, että työuupumus syntyy nimenomaan työhön liittyvien tekijöiden summana, kun taas masennus leviää yleensä elämän jokaiseen osa-alueeseen (Maslach ja muut, 2001, s. 404–406). Uupumisen ja mielenterveyden välinen yhteys on kuitenkin monimutkainen. Toisaalta uupumusta voidaan pitää itsessään mielenterveyden sairautena, mutta yleisempi oletus on, että uupumus aiheuttaa mielenterveyden häiriöitä. Pitkälle etenevä työuupumus voi altistaa esimerkiksi masennukselle tai ahdistuneisuudelle.

Työuupumus määritellään yleensä kolmitahoisena, psykologisena syndroomana, jonka ulottuvuuksia ovat uupumisasteinen väsymys, kyynisyys ja välinpitämättömyys työtä kohtaan, sekä ammatillisen tehokkuuden heikentyminen (Maslach, 2006, s. 37–38). Vielä on kuitenkin epäselvää, missä järjestyksessä ulottuvuudet kehittyvät ja miten ne liittyvät toisiinsa (Schaufeli ja muut, 2011). Uupumusasteinen väsymys on näkyvin ja tyypillisin oire, jolla työuupumuksen kokeneet henkilöt kuvailevat kokemustaan (Maslach ja muut, 2001, s. 403). Mäkikankaan ja muiden (2020) pitkittäistutkimus kuitenkin osoittaa, että työuupumusoireiden kehityskulku etenee kahdella, toisistaan poikkeavalla tavalla. Osalle tutkittavista työuupumus näyttäytyi ensin uupumusasteisena väsymyksenä, jota seurasi

kyynisyys sekä ammatillisen itsetunnon laskeminen. Osalle tutkittavista kyynistyminen ja ammatillisen itsetunnon heikkeneminen olivat läsnä, mutta uupumusasteinen väsymys oli vähäistä koko seurannan aikana. Tutkimustuloksen perusteella työuupumuksen tunnistamiseen ei aina tarvita ihmisen kokemusta uupumuksesta, vaan myös kyyninen asenne työhön sekä itseluottamuksen heikkeneminen työssä voivat viestiä työuupumuksesta.

### **1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset**

Heinemann & Heinemann (2017, s. 1) tutkivat, miten työuupumusta on viimeiset vuosikymmenet tutkittu. He havaitsivat, että tutkimuksista suurin osa keskittyy työuupumuksen syihin ja siihen liittyviin tekijöihin, ja vain hyvin pieni osa tutkimuksista käsittelee uupumuksen psykologisia ja somaattisia oireita ja pyrkii kehittämään sen diagnoosikriteerejä. Työuupumuksen ennaltaehkäiseminen on jäänyt vähemmälle huomiolle, ja tutkimukset ovat painottuneet työhön liittyviin tekijöihin. Tässä tutkimuksessa nähtiin perustelluksi keskittyä työuupumusta aiheuttaviin tekijöihin työn lisäksi myös esimiehen ja työntekijän oman toiminnan kautta. Kiire, liiallinen työnkuorma sekä työn jatkuva keskeytyminen ovat työhön liittyviä työuupumukseen pahimmillaan johtavia tekijöitä, mutta työkuorman tasaaminen ja työn aikatauluttaminen sekä muokkaaminen ovat yleensä esimiehen vastuulla. Työntekijällä on myös oma vastuunsa työuupumusta ennaltaehkäisevänä toimijana, ja esimerkiksi työn muokkaamista on suositeltavaa tehdä yhteistyössä alaisen ja esimiehen välillä.

Työuupumuksen nähtiin myös aiheena olevan ajankohtainen tutkia. Työuupumus koetaan Suomessa työn isoimmaksi vaaratekijäksi. Mielen terveysongelmat ovat lisääntyneet ja ne ovat nousseet naisten yleisimmäksi sairauspäivärahan perusteeksi. Lisäksi mielen terveyden sairaudet ovat yleisin syy työkyvyttömyyseläkkeelle. Työuupumuksen tutkiminen ja ennaltaehkäisevien keinojen tunnistaminen on todella tärkeää, sillä taloudellisten vaikutusten lisäksi ongelma on yhteiskunnallinen. Työuupumus kuormittaa

ihmistä niin fyysisesti, psyykkisesti kuin sosiaalisestikin, ja toipuminen on pitkä ja hidas prosessi.

Tutkielman kirjallisuuskatsaus perustuu olemassa olevaan työuupumusta käsittelevään kirjallisuuteen sekä tieteellisiin artikkeleihin. Tutkimuksen aihetta pyritään tarkastelemaan niistä syntyneen teoreettisen viitekehyksen näkökulmasta. Tutkielman metodologisessa osuudessa tutkitaan työuupumusta laadullisen tutkimuksen avulla haastatteleamalla kuutta työuupumuksen kokenutta työntekijää. Tutkimuksen tavoitteena on teoreettisen viitekehyksen ja aineiston pohjalta esitellä työhön, esimieheen ja työntekijään liittyviä tekijöitä, joihin huomiota kiinnittämällä työuupumuksen syntymistä voidaan ennaltaehkäistä. Tutkimusongelma voidaan kiteyttää kysymykseen: *miten työuupumusta voidaan ennaltaehkäistä?*

Tutkielman tutkimusongelmaa lähestytään seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

*Mitkä tekijät aiheuttavat työuupumusta?*

*Miten työntekijä voi ennaltaehkäistä työuupumuksen syntymistä?*

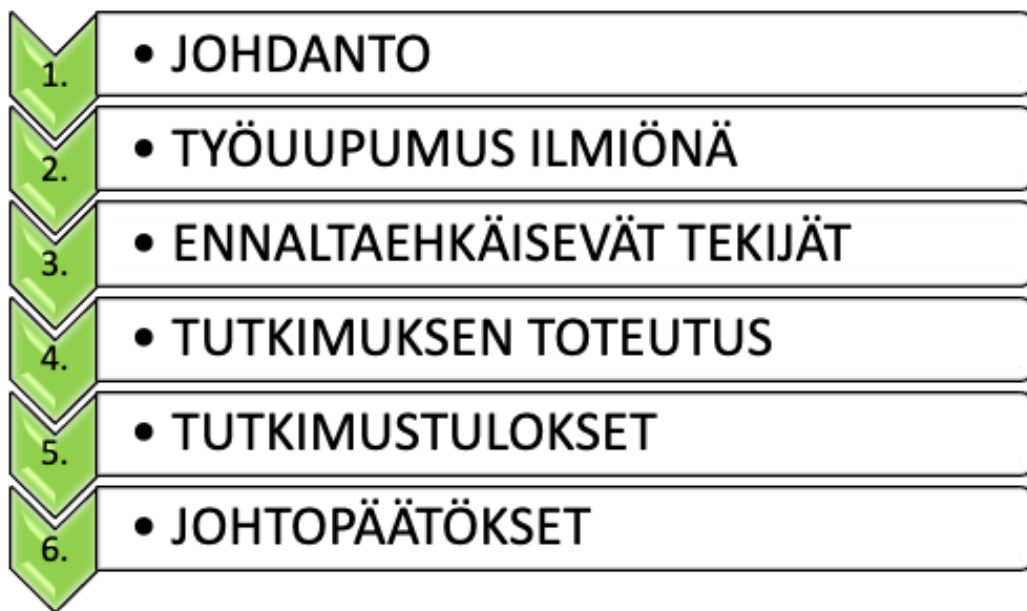
*Mitä esimies voi tehdä ennaltaehkäistäkseen alaisensa työuupumisen?*

## **1.2 Tutkimuksen rakenne**

Tutkielma koostuu kuudesta pääluvusta (ks. kuvio 1.). Ensimmäisessä pääluvussa, johdannossa taustoitetaan tämän tutkimuksen aihetta ja sen ajankohtaisuutta. Lisäksi esitellään tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset. Johdannon jälkeen käsitellään työuupumukseen liittyvää teoriaa. Toisessa kappaleessa käsitellään työuupumusta ilmiönä. Kappaleessa käsitellään työuupumuksen syntymistä ja sen oireita. Lisäksi syvennyttään työuupumukselle altistaviin tekijöihin yksilöllisten taipumusten, työn kuormitustekijöiden sekä demografisten tekijöiden kautta. Lopuksi käsitellään työuupumuksesta toipumista. Kolmannessa kappaleessa käsitellään työuupumusta ennaltaehkäiseviä tekijöitä työn ominaisuuksien, esimiehen ja työyhteisön sekä työntekijän työkalujen kautta. Työn

ominaisuuksiin liittyen käsitellään flow-tilaa, työn tuunaamista sekä työn imua. Esimiehen ja työyhteisöön liittyen käsitellään tunneälyä ja palautteen merkitystä työstä. Työntekijään liittyen perehdytään palautumiseen ja itsetuntemukseen.

Tutkielman neljännessä kappaleessa käydään läpi tutkimuksen toteuttamista. Tutkimuksen metodologiaa käsitellään tutkimusotteen, tutkimusaineiston hankinnan ja aineiston analyysin näkökulmasta. Viidennessä kappaleessa esitellään tutkimuksen kannalta olennaisimmat tulokset. Tutkimustulokset on jaettu teemojen mukaisesti työhön, esimiehen ja työyhteisön rooliin sekä työntekijän rooliin. Lopuksi kuudennessa kappaleessa esitellään tuloksista muodostetut johtopäätökset. Johtopäätöksissä esitellään ensin merkittävimmät tutkimuslöydökset, jonka pohjalta muodostetaan käytännön ehdotuksia. Tämän jälkeen arvioidaan tutkimuksen onnistumista ja lopuksi esitellään jatkotutkimusehdotukset.

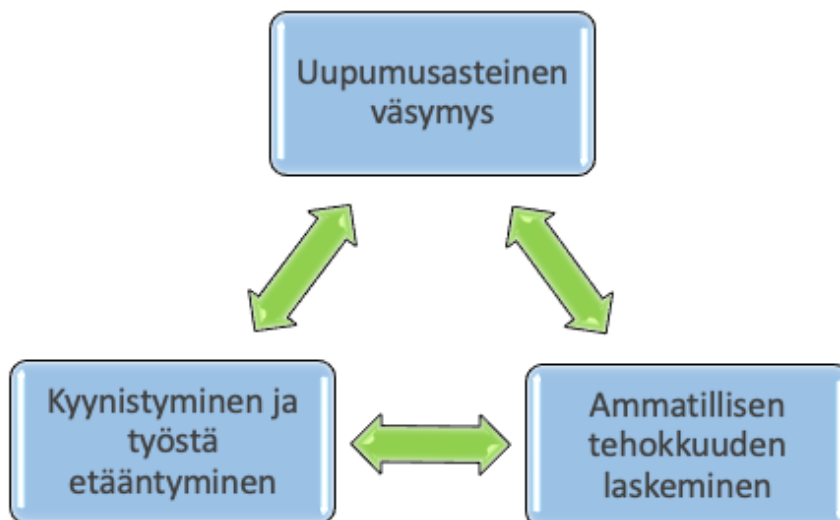


**Kuvio 1.** Tutkimuksen rakenne.

## 2 Työuupumus

Työuupumuksen käsite alkoi esiintymään artikkeleissa 1970 –luvulla Yhdysvalloissa (Maslach ja muut, 2001, s. 398). Työuupumuksen termin lanseerasi psykologian tutkija, psykiatri Herbert Freudenberg vuonna 1974 julkaisemassaan artikkelissa 'Staff burn-out' (Schaufeli & Enzmann, 1998, s. 2). Työuupumusta pidetään usein metaforana kuvaamaan henkisen väsymyksen tilaa, (Schaufeli & Bakker, 2004, s. 294) ja sitä on kuvailtu tilanteena, jossa ihmisen akku on lopussa, eikä se täyty enää lataamalla (Schaufeli & Enzmann, 1998, s. 1). Alkuun työuupumusta nähtiin syntyvän ainoastaan palvelualoilla, mutta myöhemmin Maslach ja Leiter (1997) havaitsivat, että työuupumusta syntyy työssä alasta riippumatta (Schaufeli & Bakker, 2004, s. 294). Työuupumusta on kuitenkin tutkittu eniten hoito-, koulutus- sekä palvelualoilla (Maslach, 2006, s. 39).

Työuupumukselle on useita määritelmiä, eikä ilmiön rakenteelle ole löydetty yhtäläistä näkemystä (Cox ja muut, 2005). Maslach (2006, s. 37–38) määrittelee työuupumuksen kolmitahoisena psykologisena syndroomana, jonka ulottuvuudet ovat uupumusasteinen väsymys, kyynisyys ja työstä etääntyminen sekä ammatillisen tehokkuuden laskeminen (ks. kuvio 2). Työterveyslaitoksen (2019c) tuoreen tutkimushankkeen arvioinnin menetelmä huomioi nykykäsityksen mukaiset työuupumuksen oireet, joita ovat krooninen väsymys, henkinen työstä etääntyminen sekä kokemus kognitiivisen ja emotionaalisen hallinnan heikentymisestä. Manka (2015, s. 81) kiteyttää työuupumuksen määritelmän vakavaksi, työssä pikkuhiljaa kehittyväksi stressioireyhtymäksi, johon liittyy kokonaisvaltaisen, lopulta uupumukseksi kehittyvä henkinen ja fyysinen väsyminen, kyynistyminen, sekä ammatillisen itsetunnon laskeminen. Työuupumus voidaan erotella lyhytaikaisesta ja ohimenevästä työstressistä sen pitkittyneen kestoensa avulla (Mäkikangas ja muut, 2017, s. 106–107). Työuupumukseen liittyy myös asteittainen voimien ja tarkoituksen tunteen heikkeneminen, sekä epätoivoon johtava lisääntyvän ahdistuneisuuden tila (Vartiovaara, 1996, s. 28–29).



**Kuvio 2.** Työuupumuksen kolme ulottuvuutta (mukaillen Maslach, 2006, s. 37–38).

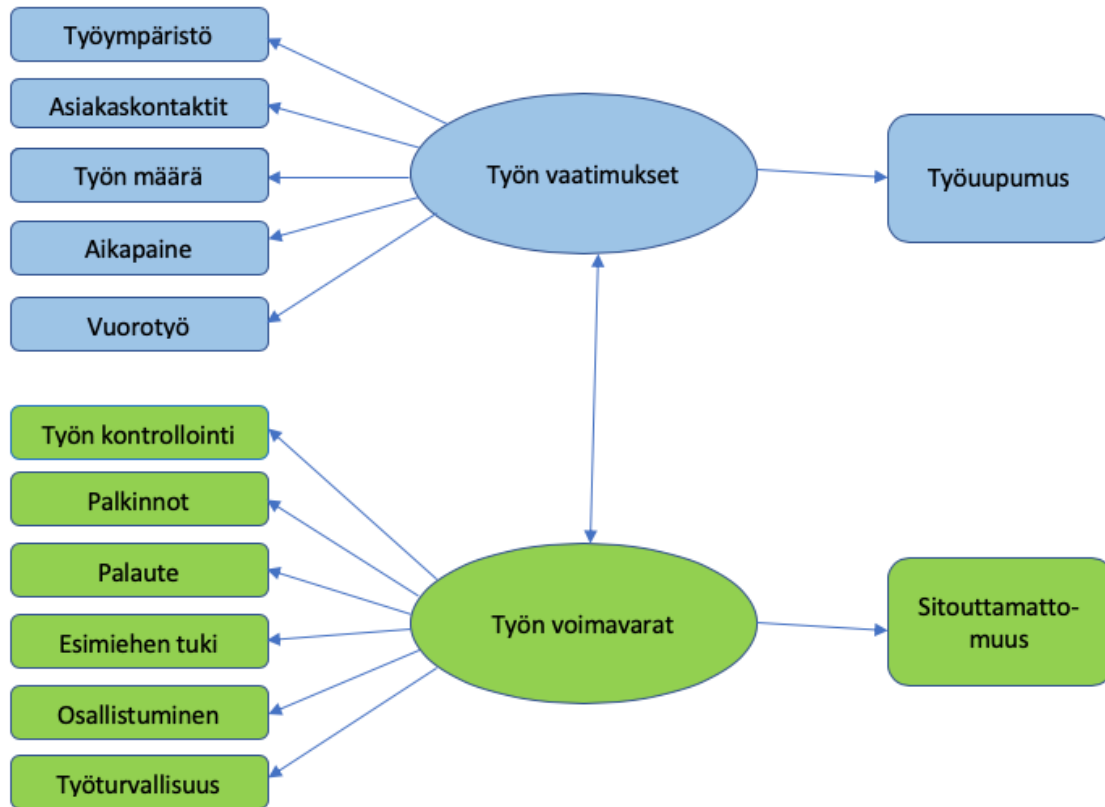
Uupumusasteinen väsymys viittaa äärimmäiseen rasiustilaan, jossa väsymys on jatkuvaa eikä enää liity yksittäisiin kuormitustilanteisiin (Mäkikangas ja muut, 2017, s. 107). Uupunut ihminen kokee, että hänen fyysiset ja psyykkiset voimavaransa ovat lopussa, eikä mistään tule niihin täydennystä (Maslach, 2006, s. 38). Uupumus ei kuitenkaan ole ainoastaan kokemus, vaan se aikaansaa ihmisessä esimerkiksi emotionaalista ja kognitiivista etäännyttämistä työstä (Maslach ja muut, 2001, s. 403). Tutkimuksissa on toistuvasti löydetty vahva yhteys uupumuksen myötä aiheutuvan etäännyttämisen ja kyynistymisen välillä. Kyynistyminen voidaan nähdä ihmisten välisissä suhteissa ja kylmänä tai välinpitämättömänä suhtautumistapana työhön (Maslach, 2006, s. 38). Kyynisyys etäännyttää työntekijän työstään, ja työntekijä pyrkii suoriutumaan tehtävistään mahdollisimman pienellä vaivalla, tavoitteenaan ainoastaan selviytyä työstään (Mäkikangas ja muut, 2017, s. 107). Ammatillisen tehokkuuden heikentyessä työntekijän ammatillinen itsetunto kärsii, jolloin ihminen alkaa arvioimaan omaa työssä suoriutumistaan kielteisesti ja kokee riittämättömyyttä omista taidoistaan (Maslach, 2006, s. 42). Työntekijä kokee kyvyttömyyttä saavuttaa työssä mitään, ja saattaa alkaa kyseenalaistamaan omaa ammatinvalintaansa.

## 2.1 Työuupumuksen syntyminen

Työuupumus kehittyy asteittain, kun työntekijä antaa itsestään liian paljon liian kauan, saamatta siitä riittävää vastinetta (Schaufeli & Enzmann, 1998, s. 1). Kalimon ja Toppisen (1997) mukaan työuupumuksen nähdään Suomessa pohjautuvan työstressimalliin, jossa työn vaatimusten ja yksilön resurssien epätasapaino johtaa työstressiin, joka kehittyy työuupumukseksi vähitellen väsymisen, kynnistymisen ja lopulta ammatillisen itsetunnon heikkenemisen myötä (Suonsivu, 2014, s. 29). Työuupumuksen kehittyminen on hyvin yksilöllistä (Rauramo, 2008, s. 57). Myös uupumuksen oireet ja niiden voimakkuus voivat vaihdella paljon. Välillä myös äkillinen ja traumaattinen, ihmisen voimavarat ylittävä tapahtuma voi laukaista uupumuksen. Useamman kriisin yhtäaikainen käsitteleminen kuluttaa valtavasti henkisiä voimavaroja, ja tällöin pienikin vastoinkäyminen voi laukaista uupumisen.

Työelämä ja työ ovat muuttuneet radikaalisti viime vuosikymmenten aikana (Mäkikangas ja muut, 2017, s. 73). Työn muutosten taustalla on sekä talouden ja organisaatioiden globalisoitumista että tietotekniikan ja digitalisaation kehittymistä. Näiden muutosten myötä työ on siirtynyt yhä enemmän kohti erilaisia asiantuntija- ja tietotöitä, joissa työn sisältöä luonnehtivat tiedon tuottaminen sekä prosessointi. Muutokset ovat lisänneet erityisesti työn kognitiivista kuormitusta, joka kasvattaa puolestaan työn psykososiaalista kuormittavuutta.

Stressiin liittyvien tutkimusten kehittyessä reaktioperusteisesta kohti työn ja työolosuhteiden aiheuttamien ärsykkeiden synnyttämiä stressivaikutuksia, alettiin puhua työn vaatimusten ja työn hallinnan mallista (Manka & Manka, 2016, s. 64–65). Yleisesti ottaen työstä voidaan erotella kaksi muuttujaa; työn vaatimukset sekä työn voimavarat (Schaufeli & Bakker, 2004, s. 295). Näitä muuttujia kuvataan työn vaatimusten ja työn voimavarojen (TV-TV -malli) mallissa (ks. kuvio 3). TV-TV -mallin taustalla on tavoite samanaikaisesti ennakoida sekä työmotivaatiota että työpahoinvointia, joten se mahdollistaa samanaikaisesti työhyvinvoinnin myönteisten sekä kielteisten kehityskulkujen jäsentämisen (Manka, 2015, s. 37–40).

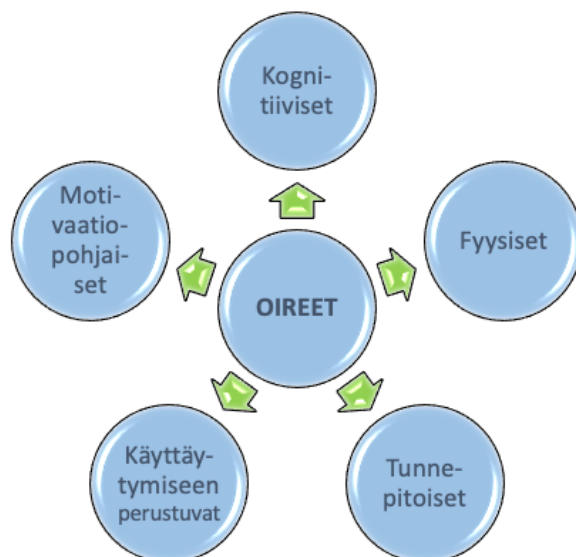


**Kuvio 3.** Työn vaatimusten ja voimavarojen malli (mukaiillen Demerouti ja muut, 2001, s. 502).

Työn vaatimukset ovat asioita, jotka työssä on tehtävä (Schaufeli & Bakker, 2004, s. 296). Työn vaatimukset voivat olla fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia ja organisatorisia asioita, jotka vaativat ihmiseltä jatkuvaa fyysistä tai henkistä panostusta. TV-TV -mallin mukaan työn vaatimuksia ovat työympäristö, asiakaskontaktit, työn määrä, aikapaine sekä vuorotyö. Vaatimukset eivät aina ole pelkästään negatiivisia, mutta ne muuttuvat stressiä aiheuttaviksi tekijöiksi, jos vaatimuksien täyttäminen vaatii jatkuvaa ponnistelemista yli voimavarojen. Työn voimavaroilla tarkoitetaan fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia tai organisatorisia asioita, jotka joko vähentävät työn vaatimuksia, auttavat saavuttamaan työn tavoitteita tai edistävät ihmisen kehitystä ja oppimista (Demerouti ja muut, 2001, s. 501). TV-TV -mallin mukaan työn voimavaroja ovat työn kontrollointi, palkinnot, palaute, esimiehen tuki, osallistuminen sekä työturvallisuus.

## 2.2 Työuupumuksen oireet

Työssä uupumisella on monenlaisia vaikutuksia ihmisen terveyteen (Maslach ja muut, 2001, s. 406) ja oireiden kirjo on valtava (Schaufeli & Enzmann, 1998, s. 20). Oireiden esiintyvyys vaihtelee ja on hyvin yksilöllistä (Rožman ja muut, 2018, s. 5). Työuupumuksen oireet voidaan luokitella esimerkiksi fyysisiin, psyykkisiin sekä käyttäytymiseen perustuviin. Schaufeli & Enzmann (1998, s. 21) jakavat oireet laajemmin viiteen ulottuvuuteen. Nämä ulottuvuudet jaetaan yksilötasolla fyysisiin, tunnepitoisiin, motivaatiooperäisiin, käyttäytymisperusteisiin sekä kognitiivisiin oireisiin (ks. kuvio 4).



**Kuvio 4.** Työuupumuksen oireiden ulottuvuudet (mukaillen Schaufeli & Enzmann, 1998, s. 21).

Uupumus on näkyvin ja keskeisin oire, jolla työuupumuksen kokeneet henkilöt kuvailevat kokemustaan (Maslach ja muut, 2001, s. 403). Uupumiseen liittyvälle väsymykselle ominaista on, etteivät voimat palaudu yöunien aikana (Nummelin, 2008, s. 81). Yleensä uupumus ei myöskään helpota edes vapaiden tai loman aikana. Muita fyysisiä oireita ovat esimerkiksi unettomuus, päänsärky, huonovointisuus, lihaskivut, levottomuus ja painon äkillinen putoaminen tai nouseminen (Schaufeli & Enzmann, 1998, s. 21). Lisäksi uupu-neella voi esiintyä ruoansulatushäiriöitä, heinänuhaa, ihottumaa ja huimausta (Rožman

ja muut, 2018, s. 5). Tuore pitkittäistutkimus kuitenkin osoittaa, ettei uupumusasteista väsymystä esiinny kaikilla työssä uupuneilla (Mäkikangas ja muut, 2020).

Tunneperoisia oireita ovat Schaufelin ja Enzmannin (1998, s. 21) mukaan esimerkiksi itkuisuus, ahdistuneisuus, masentuneisuus, pelokkuus, jännittyneisyys sekä mielialojen vaihtelut. Ihminen voi tuntea olonsa sisäisesti tyhjäksi, ja menettää ilon ja mielihyvän kokemisen niin työssään kuin vapaa-ajallaankin (Rožman ja muut, 2018, s. 5). Tällöin ihmisestä voi tuntua siltä, kuin hän olisi menettänyt elämästään kaiken toivonsa. Ihminen voi kokea elämässään jatkuvia epäonnistumisia ja syyllisyyttä. Ryhmätasolla ihminen voi olla muita kohtaan esimerkiksi ärtyisiä, kylmä ja tunteeton sekä yliherkkä (Schaufeli & Enzmann, 1998, s. 21).

Motivaatiopohjaisia oireita ovat esimerkiksi työmotivaation ja intohimon katoaminen, työhön tylsistyminen, erilaisten pettymysten kokeminen sekä loppukädessä luovuttaminen, joka johtaa monesti työstä irtisanoutumiseen (Schaufeli & Enzmann, 1998, s. 21–23). Ryhmätasolla motivaatio-ongelmat aiheuttavat kiinnostuksen menettämistä ja lanvistumista. Myös välinpitämättömyys kasvaa, ja ryhmän jäsenten kunnioittaminen saattaa heikentyä. Kognitiiviset oireet ilmenevät ihmisellä esimerkiksi avuttomuutena, keskittymiskyvyn heikkenemisenä sekä vaikeuksina tehdä päätöksiä. Ihminen voi kokea yksinäisyyttä ja turhautua aikaisempaa herkemmin. Ryhmän tasolla oireita ovat esimerkiksi negatiivisuus ja pessimistisyys toisia kohtaan, vähentynyt empatia, stereotyyppinen ajattelu, syytteleminen, marttyyriksi heittäytyminen sekä erilaiset epäilykset ja vihamielisyys.

Käyttäytymiseen perustuviin oireisiin Schaufeli ja Enzmann (1998, s. 21) luokittelevat muun muassa äkkipikaisuuden, viivyttelämisen, valittamisen, päihteiden käytön lisääntymisen sekä lisääntyneen riskien ottamisen. Rožman ja muut (2018, s. 5) lisäävät vielä, että uupunut henkilö voi olla hyvin ärtynyt ja levoton, mutta myös täysin lamaantunut. Päätöksenteko voi olla ylitsepääsemätöntä ja suorituskyky heikkoa. Uupuneen itsetunto laskee, ja hän saattaa alkaa välttelemään sosiaalisia tilanteita (Koivisto, 2001, s. 154).

Uupunut työntekijä alkaa huomaamattaan vähitellen asennoitumaan työhönsä kielteisesti (Nummelin, 2008 s. 82). Asenne voi ilmetä epäasiallisena käytöksenä, tylyinä kannottoina tai vetäytyvänä välinpitämättömyytenä.

## **2.3 Työuupumukselle altistavat tekijät**

Hakanen (2004, s. 140–141) on tutkinut työhyvinvointia ja sen eri osatekijöitä ja hän on huomannut, että aikaisempien tutkimusten perusteella ei voida yksiselitteisesti määrittellä, minkälaiset tekijät altistavat uupumukselle. Työssä uupuminen on uhka kaikille, sillä oireyhtymän esiintymiseen vaikuttavat tekijät ovat yleisiä ja hyvin erilaisia (Springer & Oleksa, 2017, s. 19).

### **2.3.1 Yksilölliset taipumukset**

Tutkijoita kiinnostaa, minkälaiset persoonallisuuspiirteet altistavat herkemmin työuupumukselle (Maslach ja muut, 2001, s. 410). Freudenberg (1974) löysi jo työuupumuksen tutkimuksen alkuvaiheessa yksilöllisiä tekijöitä, jotka altistavat uupumukselle (Hakanen, 2004, s. 139). Erityisen alttiita uupumaan ovat sitoutuneet ja työllensä omistautuneet, sekä voimakasta ja epärealistista auttamisen tarvetta kokevat työntekijät. Ylisitoutuminen ja kyllä-kulttuuri ovat tätä päivää monessa yrityksessä (Kander, 2017). Ylisitoutuminen saa ihmisen suorittamaan työssään haalimaansa tehtäväälistää, sen sijaan, että loisi yritykselle todellista arvoa. Ainainen miellyttäminen ja suostuminen kaikkeen vie fokuksen ja ajan pois innovatiivisilta ja lisäarvoa tuovilta ideoilta. Carterin (2013) mukaan naisten liiallinen sitoutuminen on usein seurausta heikosta omien rajojen asettamisesta, ja tämä juontaa monesti juurensa lapsuudesta, kiltin tytön kasvatuksesta, jossa tytöt kasvatetaan olemaan avuliaita, kohteliaita ja epäitsekkeitä.

Ihmisen alhainen työn hallinnan tunne, vähäinen päivittäisiin aktiviteetteihin osallistuminen sekä muutosvastaisuus kasvattavat riskiä uupua (Maslach ja muut, 2001, s. 410).

Lisäksi voimakas työmotivaatio yhdistettynä epäsuotuisiin työoloihin altistaa työuupumukselle (Schaufeli & Enzmann, 1998, s. 140–142). Työntekijä asettaa työnsä tavoitteiden riman ja oman vaatimustasonsa usein hyvin korkealle, ja liittää lisäksi itsearvostuksensa siihen, miten hyvin hän työstä suoriutuu (Koivisto, 2001, s. 154). Korkea vaatimustaso voi aiheuttaa stressiä ja pettymyksiä. Maslachin (2006, s. 42) mukaan alhainen itse-tunto ja alhainen kestävyys, sekä ulkopuolelta tuleva kontrolli altistavat uupumukselle. Haastavien tilanteiden passiivisella ja defensiivisellä kohtaamisella on nähty olevan yhteys työuupumukseen, kun taas aktiivinen haasteiden kohtaaminen vähentää taipumusta uupumukseen.

Työuupumuksen ja persoonallisuuspiirteiden välistä yhteyttä on tutkittu paljon, ja tutkimuksissa on havaittu tietynlaisten persoonallisuuspiirteiden altistavan herkemmin uupumukselle (Magnano ja muut, 2015). Tuloksissa on myös runsaasti ristiriitaisuuksia, joten selkeästi ei voida määritellä, minkälainen ihminen uupuu. Useampi tutkimus kuitenkin osoittaa, että neuroottisuus lisää työuupumuksen mahdollisuutta (Magnano ja muut, 2015, s. 11; Maslach, 2006, s. 42). Neuroottiselle persoonalle ominaista on huolestuneisuus, vihamielisyys, alakuloisuus, pelko ja haavoittuvuus. Neuroottisen ihmisen epätasainen tunne-elämä ja taipumus psyykkiseen ahdinkoon altistavat hänet uupumukselle muita persoonallisuuksia herkemmin. Uupumista esiintyy myös herkästi ihmisellä, jolle on tyypillistä aikapaineistettu elämäntapa, kilpailullisuus, vihamielisyys sekä kontrollinhaluisuus (Maslach ja muut, 2001, s. 410). Hakanen (2004, s. 162–163) kuitenkin toteaa, että monen persoonallisuustekijän yhteys hyvinvointiin tulee merkitykselliseksi vasta, kun työolot koetaan kohtuuttomaksi. Persoonallisuuteen liittyvät työuupumukselle altistavat tekijät ovat selvästi heikommin yhteydessä työuupumusoireiluun, kuin työhön liittyvät tekijät.

### **2.3.2 Työn kuormitustekijät**

Työ- ja elinkeinoministeriön (2018) julkaiseman työolobarometrin mukaan 37 % palkansaajista koki, että oman työpaikan työt eivät jakaudu työntekijöiden kesken

tasavertaisesti. Vastanneista 17% koki, että töitä on liikaa suhteutettuna työntekijöiden määrään. Fyysisesti raskaaksi työnsä kokivat 37% vastaajista, kun taas henkisesti raskaaksi työnsä kokivat jopa 62% vastaajista. Tutkijat ovat tutkineet työn määrällisiä ominaisuuksia, kuten työn määrää suhteessa aikaan, ja tutkimukset osoittavat, että ylikuormituksen seurauksena syntyy työuupumusta (Maslach ja muut, 2001, s. 407).

Työelämää ja yhteiskuntaa on viime vuosikymmenet leimannut muutosten ja kiireen aikakausi. Muutosten myötä erityisesti työn psykososiaaliset kuormitustekijät ovat nousseet merkittävään rooliin (Rauramo, 2008, s. 55). Psykososiaalisia kuormitustekijöitä ovat esimerkiksi työn sisältöön ja järjestelyihin, sekä työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen liittyvät tekijät (Työsuojelu, 2019). Työn sisältöön liittyvää haitallista kuormitusta on esimerkiksi työn liiallinen yksitoikkoisuus, työn sirpaleisuus ja jatkuvat keskeytykset, työn laadulliset vaatimukset ja liiallinen tietomäärä, kohtuuton vastuu tai toistuvat haastavat asiakastilanteet. Työn hallinnan puute saa yleensä alkunsa siitä, että työntekijä on itse säätänyt työnsä tavoitteet yli voimavarojensa, mutta hallinnan puute voi saada myös alkunsa organisaatiotasolta, jolloin työntekijällä ei ole alun perinkään mahdollista säätää työolosuhteitaan (Nummelin, 2008, s. 81).

Työn järjestelyn kohdalla haitallista kuormitusta syntyy liian suuresta tai liian pienestä työmäärästä, kohtuuttomasta aikapaineesta, sekä epäselvistä tavoitteista, tehtävänkuvista ja työnjaosta (Työsuojelu, 2019). Myös vuorotyö, yötyö ja pitkät työmatkat voivat aiheuttaa liiallista kuormitusta. Työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen liittyviä haitallisia kuormitustekijöitä ovat esimerkiksi yksintyöskentely, toimimaton yhteistyö, puutteellinen tuki, huono tiedonkulku ja epäasiallinen tai syrjivä kohtelu. Työntekijän väsymys voi olla lähtöisin työyhteisössä vallitsevasta epäoikeudenmukaisesta ilmapiiristä tai arvojen yhteensopimattomuudesta (Nummelin, 2008, s. 81). Työyhteisön yhteisöllisyyden sekä palkitsemisen puute voivat myös selittää uupumuksen syntymistä.

Sopiva työnkuormitus edistää työkykyä ja terveyttä (Rauramo, 2008, s. 37–38). Työn kuormittavuuden kokemus on yksilöllinen, ja siihen vaikuttaa työn määrän lisäksi myös

työn laatu (Nummelin, 2008, s. 69). Sopivasti kuormittava työ on psyykkisesti vaativaa työtä, johon ihmisellä on kuitenkin vaikutusmahdollisuudet. Työn tulee olla tavoitteellista, itsenäistä ja sisällöltään vaihtelevaa ja mielenkiintoista. Hyvä työ haastaa ihmistä, mutta mahdollistaa myös siitä suoriutumisen ja työn hallinnan tunteen. Ihmisen kokonaiskuormitus muodostuu työn ja vapaa-ajan yhteisvaikutuksesta. Mikäli työntekijä ei ehdi vapaa-ajalla toipumaan työpäivän aiheuttamasta kuormituksesta, hän joutuu koko ajan ponnistelemaan enemmän selvittääkseen tulevista työpäivistä. Kuormittavien tekijöiden kokeminen on hyvin yksilöllistä (Rauramo, 2008, s. 39). Siinä, missä toinen innostuu jatkuvista haasteista ja muutoksista, saattaa toinen kokea ne äärimmäisen raskaiksi.

### **2.3.3 Demografiset tekijät**

Demografisilla tekijöillä tarkoitetaan esimerkiksi ikää, sukupuolta, siviilisäätyä ja koulutustasoa. Maslach ja muut (2001, s. 409) toteavat, että ikä liittyy työuupumiseen kaikista johdonmukaisimmin. Heidän mukaansa nuorten työntekijöiden keskuudessa työuupumusta esiintyy enemmän, kuin 30–40-vuotiailla. Suomessa toteutetun Terveys 2000 -tutkimuksen mukaan Suomessa työuupumuksen nähtiin yleistyvän jonkin verran iän myötä (Ahola ja muut, 2004) mutta tuoreemman tiedon mukaan erityisesti nuorten mielenterveydelliset ongelmat olivat kasvussa (Kansaneläkelaitos, 2020).

Tutkimusten mukaan miesten ja naisten välillä ei ole suuria eroavaisuuksia työuupumuksen esiintyvyydessä (Maslach, 2006, s. 42). Pieniä johdonmukaisia eroavaisuuksia on havaittu siinä, että miehet ovat hieman naisia taipuvaisempia kynnistymiseen, kun taas naiset ovat hieman taipuvaisempia uupumiseen (Maslach ja muut, 2001, s. 410). Myös Terveys 2000 -tutkimuksen mukaan Suomessa työuupumukseen liittyvää uupumisasteista väsymystä esiintyi naisilla miehiä hieman useammin (Ahola ja muut, 2004). Tutkimuksen mukaan työuupumus yleistyi naisilla iän mukana. Miehillä tätä ei ollut havaittavissa. Työuupumuksen kokonaisesiintyvyydessä ei kuitenkaan ollut eroa sukupuolten välillä.

Terveys 2000 -tutkimuksen mukaan vastaajien koulutuksella ja työuupumuksella oli käänteinen yhteys (Ahola, 2004). Korkeamman koulutuksen saaneilla työuupumusta esiintyi matalamman koulutuksen käyneitä vähemmän. Maslach ja muut (2001, s. 410) löysivät päinvastaisia tutkimustuloksia, mutta toteavat asian olevan tulkinnanvarainen. He pohtivat, että korkeamman koulutuksen myötä tuleva vastuu lisää stressiä, ja korkeammat itseensä kohdistuneet odotukset luovat paineita onnistua. Maslachin (2006, s. 42) mukaan siviilisäätty vaikuttaa myös työuupumuksen esiintymiseen. Naimattomat henkilöt ovat naimisissa olevia alttiimpia sairastumaan uupumukseen. Tutkimusten mukaan yksin elävät ovat jopa eronneita taipuvaisempia työuupumukselle. Tätä tukee myös Hallstenin ja muiden (2002, s. 28) tutkimus, jonka mukaan yksin asuvat ovat naimisissa tai avoliitossa olevia alttiimpia uupumukselle.

## **2.4 Työuupumuksesta toipuminen**

Ratkaisematon työuupumuksen kriisi vie energiaa ja pakottaa ihmisen käyttämään jatkuvasti puolustusmekanismeja (Rauramo, 2008, s. 59). Tutkimusten mukaan stressaavien tilanteiden kohtaaminen passiivisesti ja puolustusmekanismeja käyttäen auttaa selviytymään arjesta huonommin, kuin tilanteiden aktiivinen kohtaaminen (Maslach ja muut, 2001, s. 410). Työuupumuksen hoidossa on hyvä keskittyä sekä työn kuormituksen lieventämiseen, että selviytymiskeinojen, voimavarojen ja stressinhallinnan vahvistamiseen (Nurmi, 2016, s. 20). Työntekijä ei yleensä selviä yksin uupumuksesta, vaan apua on haettava työterveyshuollolta. Varsinkin jos työuupumukseen liittyy muitakin oireita, kuten masennusta, ahdistuneisuutta tai unihäiriöitä, on tärkeää hakea apua ammattilaisilta. Työterveyshuollon lisäksi esimiehellä on tärkeä rooli. Esimiehen tehtävänä on pohdita, voisiko uupuneen työtä muokata jaksamista tukevammaksi, jolloin uupuneen vointi voisi helpottua, eikä sairauspoissaoloja välttämättä tarvittaisi.

Työssä uupunut ihminen voi itse vaikuttaa paljon omaan hyvinvointiinsa, mutta tukea tarvitaan myös työyhteisöltä (McCormack & Cotter, 2013, s. 187). Toipuminen on prosessi, jolle pitää antaa oma aikansa, sillä kiirehtiminen voi lisätä paineita ja aiheuttaa

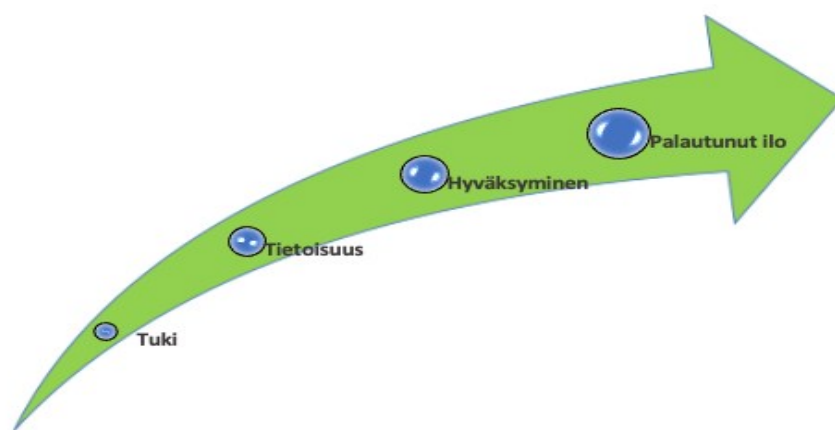
lisää kuormitusta (Nurmi, 2016, s. 267). Onnistunut toipumisprosessi rakentuu yhteistyössä työterveyshuollon, työpaikan ja työntekijän kanssa (Ahola ja muut, 2016 s. 20). Työterveyshuolto voi edistää työssä uupuneen toipumista erilaisin keinoin. Toipumista edistäviä tekijöitä työterveyshuollossa ovat esimerkiksi työntekijän aito kohtaaminen ja hänen kuulluksi ja ymmärretyksi tekeminen, työuupumukseen liittyvän tiedon jakaminen, vertaistuen tarjoaminen, hallintakeinojen tilannekohtainen suunnittelemine sekä ylläpitävän tuen tarjoaminen toipumisen ja työhön paluun jälkeenkin. Työuupumuksen hoito vaatii monitasoisia toimenpiteitä, joissa työterveyshuolto on avainasemassa. Näitä toimenpiteitä ovat esimerkiksi sairausloma, lääkitys, psykoterapia, sekä työhön paluun tukeminen (Rauramo, 2008, s. 60).

Työpaikan keskeisenä roolina on työhyvinvoinnin mahdollistaminen ja kehittäminen (Ahola ja muut, 2016 s. 20). Työpaikalla on syytä kiinnittää huomiota työn kuormitustekijöihin ja uupumukseen johtaneisiin tekijöihin. Esimiehen tehtävänä on tarkastaa tehtävän kuvan selkeys, kokonaistyömäärän oikea mitoitus ja alaisen riittävät mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhönsä. Työnkuvaa ja työoloja tulee muokata mahdollisuuksien mukaan. Työpaikoilla on myös tärkeää puuttua konflikteihin ja vaikeisiin tilanteisiin mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Uupuneen mahdollisen sairausloman aikana häneen on tärkeää pitää säännöllisesti yhteyttä, ja osoittaa hänen olevan tervetullut takaisin töihin. Työhön paluuta varten on hyvä nimetä tukihenkilö, jonka puoleen uupunut voi käänntyä arjessa. Lisäksi uupuneen työhön paluuta kannattaa tarkkailla tehostetusti erityisesti työnkuormituksen ja työhyvinvoinnin näkökulmasta ja tarvittaessa tehdä muutoksia työnkuvaan.

Työntekijällä on tärkeä rooli oman hyvinvointinsa huolehtimisessa (Salminen ja muut, 2015). Uupuneen on hyvä lähteä yhdessä työterveyshuollon kanssa työstämään kokonaisvaltaista ymmärrystä siitä, mitkä tekijät ovat aiheuttaneet työuupumisen (Ahola ja muut, 2016, s. 20). Työntekijän omien kokemusten ja tuntemusten tunnistaminen ja arvioiminen sekä itsesyyttelyn lopettaminen ovat tärkeitä työkaluja toipumisessa. Uupuneen on tärkeää hyväksyä oma rajallisuutensa ja kohtuullistaa itselleen asetettuja

vaatimuksia. Työterveyshuolto voi tukea työntekijää huolehtimaan omasta hyvinvoinnista säännöllisesti, auttaa häntä saattamaan eri elämän osa-alueet tasapainoon sekä tukea työntekijää myönteisessä suhtautumisessa ja tilanteen aktiivisessa ratkaisemisessa.

Salminen ja muut (2015) tutkivat työssä uupuneiden, kuntoutuksessa olevien työntekijöiden kokemuksia toipumisesta, ja asioita, joita uupuneet kokivat kuntoutuksessa hyödylliseksi. Tutkimuksen perusteella toipuvien mielestä merkittävää oli se, että uupunut on itse vastuussa omasta hyvinvoinnistaan. Tulosten perusteella syntyi ydinteema ”Hyvinvointini on omassa käsissäni” ja neljä kategoriaa; tuki, tietoisuus, hyväksyminen ja palautunut ilo (ks. kuvio 5).



**Kuvio 5.** Uupuneen hyvinvoinnin rakentuminen (mukaillen Salminen ja muut, 2015).

Uupuneen hyvinvointi alkaa rakentumaan ammattilaisten, perheen, ystävien ja ryhmän tuen avulla (Salminen ja muut, 2015). Tutkimuksen mukaan jokainen haastateltava koki tuen merkityksellisenä tekijänä, ja auttoi heitä ymmärtämään, etteivät he ole yksin uupumuksen kanssa. Muiden samankaltaiset uupumiskokemukset vahvistivat uupumuksen objektiivista olemassaoloa. Tuen jälkeen tärkeäksi muodostuu työuupumusta koskeva tiedon lisääminen ja omasta uupumuksesta tietoiseksi tuleminen. Moni haastateltava ei ollut edes ymmärtänyt olevansa uupunut, ennen kuin tapasi terveydenhuollon ammattilaisen. Tietoisuus omasta uupumuksesta sekä ymmärrys uupumuksen esiintyvyyden yleisyydestä helpotti heidän oloaan. Kolmantena toipumisen askeleena on

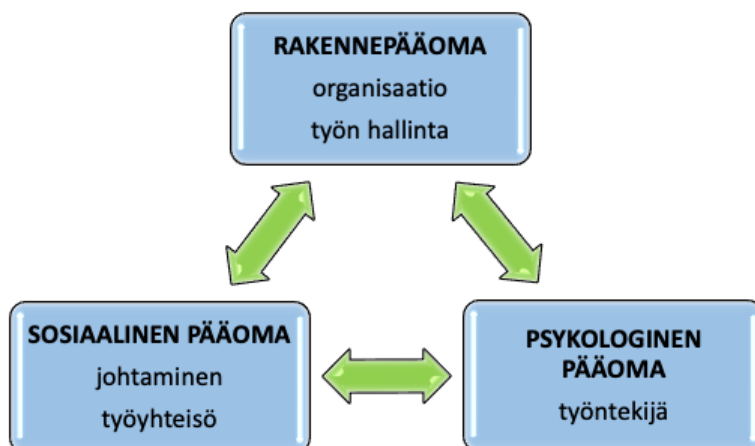
hyväksyminen. Hyväksymiseen liittyy armollisuus, itsensä hyväksyminen sekä omien tarpeiden ja rajojen tunnistaminen. Toipuessaan haastateltavat alkoivat hyväksymään omat heikkoutensa ja vahvuutensa, ja lisäsivät sen avulla itsevarmuuttaan ja itsekunnioitustaan. Tuen, tietoisuuden ja hyväksymisen kumulatiivinen vaikutus johtaa ihmisen ilon palautumiseen ja parempaan ymmärrykseen omasta hyvinvoinnistaan. Toipuvan ihminen palautunut ilo alkaa näkymään hänen palautuneena kiinnostuksenaan työtä ja sosiaalista vuorovaikutusta kohtaan.

Työuupumuksen läpikäymisellä voidaan nähdä olevan myös positiivisia vaikutuksia. Uupuminen pakottaa ihmisen lopettamaan tekemästä asioita, jotka eivät tee hänelle hyvää, ja johdattaa löytämään uusia tapoja toimia (McCormack & Cotter, 2013, s. 196, 208). Uupumuksen ansiosta ihmisen on mahdollista löytää onnellisempi tapa elää. Työuupumuksesta toipuminen kasvattaa ihmisen elämänhallintaa ja kriisin läpikäyminen antaa ihmiselle voimavaroja henkiseen hyvinvointiin (Rauramo, 2008, s. 59). Toipumisen myötä ihmisen arvot, sekä ajattelu- ja toimintamallit muuttuvat usein merkittävästi, ja muutokset ovat yleensä myönteisiä omaan hyvinvointiin liittyviä asioita (Nurmi, 2016, s. 268–275). Tyypillisiä muutoksia ovat esimerkiksi arvojen uudelleenmuovautuminen, itsetuntemuksen kehittyminen ja uusien selviytymiskeinojen käyttöönotto. Työtä kohtaan ihminen alkaa suhtautumaan tasapainoisemmin. Hän erottaa työn ja vapaa-ajan selkeämmin toisistaan, pitää säännöllisesti taukoja ja vapaita, organisoii työnsä mahdollisuuksien mukaan uudelleen ja aikatauluttaa työtään oman jaksamisensa mukaan.

### **3 Työuupumuksen ennaltaehkäiseminen voimavaralähtöisellä työhyvinvoinnilla**

Työuupumukselle altistavien tekijöiden minimoiminen on vain osa ennaltaehkäisevää lähestymistapaa, sillä vielä tärkeämpää on kasvattaa mahdollisuuksia siihen, että työntekijät säilyttävät työhyvinvointinsa (Manka, 2015, s. 93). Stressiin liittyvien teorioiden valossa merkittävä ongelmanratkaisukeino olisi lisätä työn voimavaroja, sillä niillä on positiivinen yhteys työhyvinvointiin ja työn imun kokemiseen. Työhyvinvointi nähdäänkin nykyään laajemmin, kuin pelkkänä pahoinvointia synnyttävien oireiden puuttumisena (Manka & Manka, 2016, s. 68). Määritelmä on laajentunut työkyvyn kehittämisestä kohti työhyvinvoinnin kehittämistä ja myönteisten voimavarojen korostamista. Laine (2013, s. 71–72) määrittelee työhyvinvoinnin subjektiivisena hyvinvoinnin tilana, johon vaikuttavat mm. työkyky, oma terveys, työympäristö, työpaikan ihmissuhteet, johtaminen sekä työnantajapolitiikka, ja se rakentuu vuorovaikutuksessa muun elämän sekä kokonaishyvinvoinnin kanssa.

Manka ja Manka (2016, s. 76) tarjoavat työhyvinvoinnin tarkastelua varten voimavaralähtöisen työhyvinvointimallin (ks. kuvio 6). Tämä malli jakaa työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät rakennepääomaan, sosiaaliseen pääomaan sekä psykologiseen pääomaan. Rakennepääoma jaetaan organisaatiota ja työn hallintaa koskeviin tekijöihin. Organisaation rakennetekijöitä ovat tavoitteellisuus, joustava rakenne, jatkuva kehittyminen ja toimiva työympäristö. Työn hallintaan liittyviä rakennetekijöitä ovat vaikuttamismahdollisuudet sekä oppiminen ja työn monipuolisuus. Sosiaaliseen pääomaan liittyvät osallistava ja kannustava johtaminen sekä vuorovaikutukseltaan avoin, työyhteisötaitoinen työyhteisö. Psykologista pääomaa on työntekijä itse. Nämä kolme ulottuvuutta luovat perustan työhyvinvoinnille.



**Kuvio 6.** Voimavaralähtöinen työhyvinvointimalli (mukaillen Manka & Manka, 2016).

Voimavaralähtöinen työhyvinvointimalli keskittyy ainoastaan työpaikan sisäisiin tekijöihin (Manka & Manka, 2016, s. 77), ja soveltuukin sen vuoksi hyvin tämän tutkimuksen teoreettiseksi viitekehikseksi. Mallin ulkopuolelle jäävät esimerkiksi asiakkaat, joilla voi myös olla vaikutus työhyvinvoinnin kokemukseen. Tutkimuksen empiirinen osuus rakentuu tämän mallin pohjalta, ja aineistonkeruuta varten laadittu teemahaastattelu sisältää mallin kolme ulottuvuutta. Teemat ovat jatkossa tiivistetysti työ (rakennepääoma), esimies ja työyhteisö (sosiaalinen pääoma) ja työntekijä (psykologinen pääoma).

### 3.1 Työn ominaisuudet

Työn ominaisuudet, sekä niiden vaikutus työntekijän työtyytyväisyyteen ovat tärkeitä asioita tunnistaa yrityksissä (Ali ja muut, 2014, s. 47). Työtyytyväisyyden luoma positiivinen vaikutus nähdään vahvistavana ja työntekijää kannustavana asiana, joka edistää organisaation tehokkuutta. Hackman ja Oldham (1975) ovat kehittäneet työn piirremallin (Job Characteristics Model, JCM) ja sen pohjalta työn diagnostisen selitysmallin (Job Diagnostic Survey, JDS), jonka avulla yrityksissä voidaan tarkastella ja suunnitella työtä työntekijän motivaation ja tuottavuuden parantamiseksi (Hackman & Oldham, 1975, s.

159–160). Selitysmalli pohjautuu erityisesti teoriaan siitä, miten työn suunnittelu vaikuttaa työmotivaatioon.

Työn piirremalli (ks. kuvio 7) perustuu työn viiteen ydinpiirteeseen, joita ovat työn vaatimat taidot, tehtäväkokonaisuus, tehtävän merkittävyys, työn autonomia sekä palaute työstä (Hackman & Oldham, 1975, s. 159–160). Kun nämä viisi työn ydinpiirrettä toteutuvat, syntyy kolme kriittistä psykologista tilaa: työn merkityksellisyyden kokeminen, koettu vastuu työn tuloksista ja tieto työn tuloksista. Kun nämä kaikki kolme kriittistä psykologista tilaa saavutetaan, saavutetaan myönteisiä seurauksia niin henkilökohtaisella kuin työtehtävien tasolla. Nämä myönteiset seuraukset ovat korkea sisäinen motivaatio, korkea suorituskyky, korkea työtyytyväisyys ja vähäinen poissaolojen ja henkilöstön vaihtuvuuden määrä. Ihmiset ovat kuitenkin yksilöitä, eikä työn ydinpiirteiden toteutuminen vaikuta kaikkiin yhtä myönteisesti. Näin ollen työn piirremalliin on vielä lisättävä edellytystekijät, joita ovat yksilön kasvuntarve, yksilön tiedot ja taidot sekä tyytyväisyys työkontekstiin. Esimerkiksi ihminen, joka arvostaa henkilökohtaisen kasvun ja saavutusten tuomia tunteita, vastaa hyvin myönteisesti työhön, jossa työn ydinpiirteet ovat kunnossa.

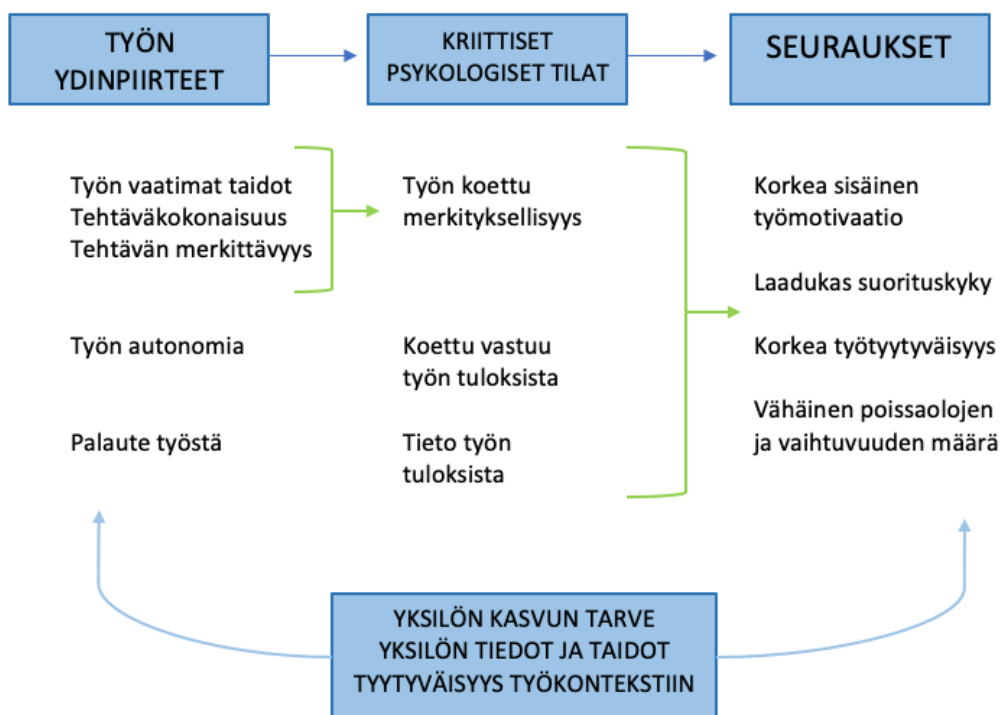
Ensimmäisenä kriittisenä psykologisena tilana on työn merkityksellisyyden kokeminen (Hackman & Oldham, 1975, s. 161–162). Tämä voidaan saavuttaa työn vaatimien taitojen, tehtäväkokonaisuuden ja tehtävän merkittävyyden yhdistelmällä. Työn merkityksellisyyden kokemusta lisäävät riittävän vaativa työ, jossa työntekijä saa käyttää tietojaan ja taitojaan monipuolisesti, työtehtävän merkityksen ymmärtäminen kokonaisuuden kannalta, tai työntekijän itse alusta loppuun suorittama työ sekä työtehtävä, jonka tiedetään tai koetaan vaikuttavan myönteisesti toisten ihmisten elämään.

Toisena kriittisenä psykologisena tilana on koettu vastuu työn tuloksista (Hackman & Oldham, 1975, s. 161–162). Tähän liittyy työn autonomia. Autonomialla tarkoitetaan sitä, että työ tarjoaa työntekijälle vapautta, itsenäisyyttä, sekä harkintavaltaa työn aikataulutusessa sekä sen suorittamisessa käytettävien menetelmien määrittämisessä.

Kolmantena kriittisenä psykologisena tilana on tieto työn tuloksista (Hackman & Oldham, 1975, s. 161–162). Tähän liittyy työstä saatava palaute. Työstä saatava suora ja selkeä palaute kertoo työntekijälle tietoa hänen työsuorituksensa tehokkuudesta. Tässä työn ydinpiirteessä palaute käsittää ainoastaan itse työsuorituksesta syntyvän palautteen. Muilta ihmisiltä saatu palaute liitetään mallissa täydentäväksi työn ulottuvuudeksi, johon kuuluu myös muiden kanssa työskenteleminen.

Psykologisia kriittisiä tiloja seuraa erilaisia positiivisia tunnetiloja, joita työntekijä saa työnsä suorittamisesta (Hackman & Oldham, 1975, s. 162). Korkea sisäinen työmotivaatio saa työntekijän kokemaan positiivisia sisäisiä tunteita työskennellessään tehokkaasti, ja työntekijä itse motivoituu suorittamaan työtään laadukkaasti. Korkea tyytyväisyys liittyy kokemukseen työturvallisuudesta, palkan oikeudenmukaisuudesta, sosiaalisesta tyytyväisyydestä, hyvästä esimiestoiminnasta sekä mahdollisuudesta kehittyä ja kasvaa.

Työn piirremalli ei toimi samalla tehokkuudella kaikille, ja sitä varten malliin on lisätty kolme edellytystekijää, jotka määrittelevät sitä, miten paljon ihminen pyrkii ponnistelemaan työssään (Hackman & Oldham, 1980, s. 82–87). Yksilön kasvun tarve lisää ihmisen motivaatiota korkean motivaatiopotentialin työtä kohtaan, kun taas saavutuksia ja kehittymistä arvostamaton ihminen saattaa ahdistua ja kokea työn vaativan liikaa ponnisteluja. Yksilön tietojen ja taitojen hyödyntäminen vahvistaa ihmisen työn hallinnan tunnetta, mutta epäonnistuminen aiheuttaa tyytymättömyyttä ja turhautumista. Työn vaatimusten ja työntekijän tietojen ja taitojen on tärkeää olla linjassa. Tyytyväisyys työkontekstiin liittyy ihmisen tyytyväisyyteen palkkaa, työtovereita ja esimiestä kohtaan. Lisäksi työn turvatuksi kokeminen vaikuttaa tyytyväisyyteen.



**Kuvio 7.** Työn piirremalli (mukaillen Hackman & Oldham, 1980, s. 90; 1975, s. 161).

Toinen työn ominaisuuksiin vahvasti liittyvä teoria on Herzbergin kaksifaktoriteoria, jossa työtyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät on jaettu hygienia- ja motivaatiotekijöihin (Alfayad & Arif, 2017, s. 152). Herzbergin (1959) mukaan hygientatekijöitä ovat palkka, yrityksen henkilöstö- ja toimintapolitiikka, suhteet työkavereihin ja esimieheen, työn varmuus, henkilöstöedut ja työskentelytilat. Hygientatekijöiden olemassaolo ei kohota työtyytyväisyyttä, mutta niiden puuttuminen johtaa tyytymättömyyteen. Motivaatiotekijöitä ovat mahdollisuus kasvuun ja ylennyksiin, työn merkityksellisyys, tunnustukset, saavuttaminen ja vastuullisuus. Näiden tekijöiden olemassaolo taas voi johtaa työtyytyväisyyteen, mutta niiden puuttuminen ei lisää tyytymättömyyttä.

### 3.1.1 Flow-tila

Flow tarkoittaa tilaa, jossa ihminen kykenee uppoutumaan täysin johonkin asiaan, ja ihmisen kaikki huomio on kiinnittynyt vain tähän yhteen asiaan (Venäläinen, 2020, s. 15–18). Flow-teorian isänä voidaan pitää psykologi Csíkszentmihályita, jonka mukaan flow-

tilaan pääsyä voi ainoastaan estää aivojen fyysiset vammat tai vakavat psyyken häiriöt. Hänen mukaansa myös liiallinen itsekeskeisyys sekä taipumus liialliseen itsetarkkailuun ja itsekritiikkiin hankaloittavat flow-tilan kokemista. Flow-tila on olemista tekemisen kautta. Flow-tilaa kutsutaan myös optimaaliseksi tietoisuuden tilaksi, jossa ihmisen kaikki huomio ja energia on suuntautunut tekemiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen, eikä ihminen tunne ollenkaan ristiriitoja tavoitteiden, ajattelun, tekemisen ja tunteiden välillä. Flow-tilan kokeminen ei itsessään takaa ihmisen onnellisuutta, mutta se tarjoaa mahdollisuuden kasvuun (Csíkszentmihályi, 2003, s. 127). Flow-tilan kokeminen on hyvin yksilöllistä ja sen esiintyvyys voi vaihdella päivän aikana ihmisen sisäisen kellon mukaan.

Csíkszentmihályi (2003, s. 126–127) on listannut kahdeksan osatekijää, jotka mahdollistavat flow-tilan kokemuksen. Päämäärien selkeys mahdollistaa sen, että ihminen keskittää huomionsa olemassa olevaan tavoitteeseen ja etenee vaihe vaiheelta kohti sitä. Välitön palaute mahdollistaa oman toiminnan hienosäätämisen (Venäläinen, 2020, s. 43). Palaute voi olla sisäistä eli kokemista asioiden edistymisestä, tai ulkoista eli ympäristön tarjoamaa. Kun ihminen kohtaa haasteita, joihin hänen osaamisensa ja kapasiteettinsa riittää, on flow-tilan kokeminen mahdollista (Csíkszentmihályi, 2003, s. 126–127). Syvä keskittyminen nykyhetkeen tarkoittaa sitä, että ihminen keskittyy johonkin asiaan niin syvästi, ettei ajattelua tarvita vaan kaikki tuntuu vaivattomalta. Flow-tilassa vain nykyhetki merkitsee ja ihminen unohtaa muut huolet ja ajatuksensa täysin. Ihminen ikään kuin pakenee positiivisella tavalla muita asioita. Flow-tilassa ihmisellä on myös täysi hallinnan tunne omasta toiminnastaan. Ajantaju katoaa ja ajan kokemus muuttuu. Flow-tilassa ihminen unohtaa oman egonsa ja keskittyy ainoastaan tehtäväänsä. Hänelle ei jää aikaa keskittyä itseensä.

### **3.1.2 Työn tuunaaminen**

Työn voimavarojen ja vaatimusten säätelyn on perinteisesti nähty olevan johtamisen ja työn suunnittelun tulosta (Mäkikangas ja muut, 2017, s. 153). Työntekijöillä on kuitenkin

usein myös mahdollisuus vaikuttaa työnsä vaatimusten ja voimavarojen optimointiin muokkaamalla eli tuunaamalla työtään. Työn tuunaamisella tarkoitetaan erilaisia fyysisiä, sosiaalisia ja kognitiivisia muutoksia, joita työntekijä tekee työssään (Wrzesniewski & Dutton, 2001, s. 179). Työn tuunaamisessa on kyse ennakoivista työsuunnittelun erilaisista muutoksista, jotka eivät vaadi erityisjärjestelyjä, eikä niistä yleensä neuvotella esimiehen kanssa (Tims & Bakker, 2010, s. 3). Työntekijä voi tuunata työtään esimerkiksi sisällyttämällä tehtävänkuvaansa uusia työtehtäviä, tai muokkaamalla tai vähentämällä nykyisiä työtehtäviään (Mäkikangas ja muut, 2017, s. 154). Työntekijä voi myös hakeutua työssään vuorovaikutukseen tiettyjen ihmisten kanssa, tai kognitiivisesti muokata omia työtä koskevia ajatuksiaan pohtimalla esimerkiksi työn merkitystä itselle ja muille. Tuunaamisen tavoitteena on sovittaa yhteen omat voimavarat ja intohimot sekä työn tavoitteet (Manka, 2015, s. 156). Työn tuunaamisen edellytyksenä voidaan pitää aloitteellisuuden sallivaa ja kannustavaa johtamiskulttuuria (Hakanen ja muut, 2012, s. 44).

Tims ja muut (2012) määrittävät työn tuunaamisen mahdollisuudet työn rakenteellisten voimavarojen lisäämiseen, työn sosiaalisten voimavarojen lisäämiseen, sekä työn vaatimusten lisäämiseen. Työntekijä voi lisätä rakenteellisia voimavarojaan esimerkiksi opettelemalla uusia taitoja, tai hän voi lisätä sosiaalisia voimavarojaan pyytämällä esimerkiksi työkaverilta tai esimieheltä neuvoa tai tukea. Työntekijä voi myös lisätä työnsä vaatimuksia hakeutumalla esimerkiksi uusiin työprojekteihin. Lisäksi työntekijä voi vähentää työnsä haitallisia estevaatimuksia, esimerkiksi aikatauluttamalla työtään tai välttämällä vuorovaikutusta emotionaalisesti kuormittavien ihmisten kanssa.

Työn yksilöllinen tuunaaminen on yhteydessä positiiviseen työn imun kokemukseen (Manka, 2015, s. 157). Työn tuunaaminen vaikuttaa positiivisesti myös työntekijän sitoutumiseen, työtyytyväisyyteen, joustavuuteen sekä menestymiseen (Berg ja muut, 2008). Työterveyslaitoksen tuottamassa Innostuksen Spiraali – Innostavat ja Menestyvät työyhteisöt -tutkimus- ja kehittämishankkeessa kartoitettiin suomalaisten työpaikkojen voimavaroja, ja tulosten perusteella työntekijät tuunasivat työtään jonkin verran (Hakanen ja muut, 2012, s. 44). Työn tuunaamista tehtiin enimmäkseen rakenteellisten

voimavarojen, kuten oman osaamisen kehittämisen sekä omien kykyjen maksimaalisen hyödyntämisen kautta. Kaikista heikoimmin työtä tuunattiin lisäämällä sosiaalisia voimavaroja.

### 3.1.3 Työn imu

Positiivisen psykologian myötä tutkimuksen kohteeksi on noussut myös työhön liittyvä myönteinen tunnetila, työn imu (Mäkikangas ja muut, 2017, s. 111). Työn imu voidaan nähdä myönteisenä tunteiden sekä motivaation täyttymisen tilana, jossa ihminen on omistautunut, tarmokas sekä uppoutunut tilanteeseen (Hakanen, 2009, s. 33; Manka & Manka, 2016, s. 41). Työn imu on flow-tilaa pysyvämpi, eikä se kohdistu mihinkään tiettyyn asiaan, tapahtumaan tai käyttäytymiseen (Hakanen, 2009, s. 33–34). Flow-tila nähdään enemmänkin hetkellisenä huippukokemuksena, jossa ajantaju katoaa hetkeksi. Työn imun pysyvyys on sitä, että ihminen kokee aamuisin mielekkyyttä herätä ja lähteä työhön. Ihminen kokee työnsä miellyttäväksi, ja hän on ylpeä siitä. Ihminen on sinnikäs haasteidenkin edessä. Työn imu on aidosti myönteinen hyvinvoinnin tila ihmisen elämässä, ja sillä on vaikutusta kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin myös muilla elämän osa-alueilla. Työuupumus ei ole työn imun vastakohta, vaan vastakohtana voidaan pitää niin kutsuttua työhön leipiintymistä eli termiä ”boreout”. Tässä tilassa ihminen ei tunne tarmoa taikka merkityksellisyyttä työtä kohtaan, eikä näin ollen enää omistaudu työlleen juurikaan.

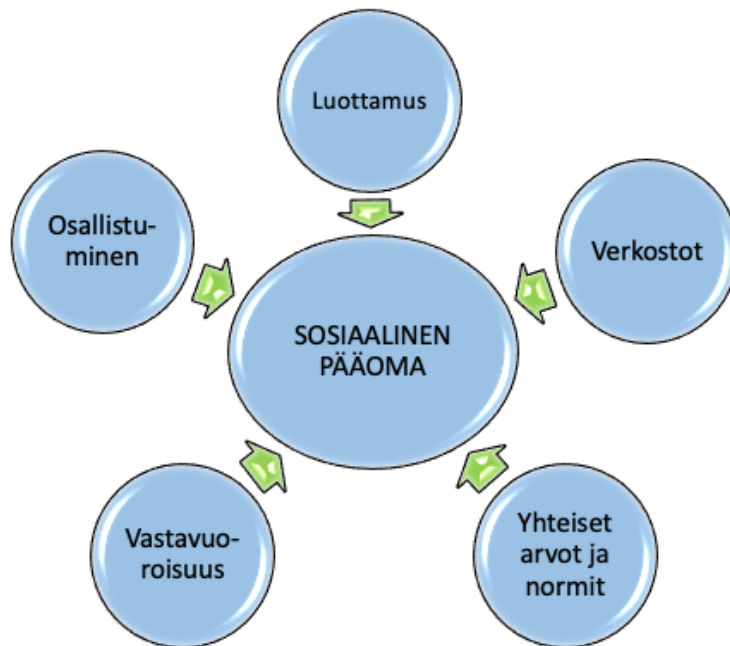
Vahvin työn imuun vaikuttava tekijä ovat itse työn voimavarat (Hakanen, 2009, s. 36–39). Työn fyysiset, psykologiset, sosiaaliset sekä organisatoriset tekijät, jotka auttavat vähentämään vaatimuksia työtä kohtaan ja myötävaikuttavat työn tavoitteiden saavuttamisessa sekä virittävät ihmisen henkilökohtaista kasvua, kehittymistä ja oppimista, kasvattavat työn imua. Esimerkiksi työn itsenäisyys, työn tuloksen näkeminen, palautteen saaminen ja esimiehen tuki lisäävät työn imua. Työn imuun vaikuttaa myös yksilön voimavarat. Tutkimukset osoittavat, että optimismi, ekstroverttisyys, mukautuvuus, myönteinen perfektionismi, usko omaan pystyvyyteen ja organisaatiolähtöinen

itsearvostus vaikuttavat työn imuun positiivisesti. Myös yksilön palautuminen edistää työn imun syntymistä.

### **3.2 Esimies ja työyhteisö tukena**

Yhteisöllisyys ja vuorovaikutus synnyttävät sosiaalista pääomaa, joka vahvistaa sekä työyhteisön että yksilön voimavaroja (Manka & Manka, 2016, s. 132). Yhteisöllisyys edistää luottamusta, vastavuoroisuutta sekä verkostoitumista, ja se tehostaa tavoitteiden saavuttamista. Yhteisöllisyys syntyy vuorovaikutuksessa alaisen ja esimiehen välillä (Manka & Manka, 2016, s. 148). Työpaikalla on tärkeää, että työuupumusta aiheuttaviin tekijöihin puututaan ja niitä pyritään vähentämään (Maslach & Leiter, 1997, s. 102). Vielä tärkeämpää on kuitenkin lisätä tekijöitä, jotka mahdollistavat työntekijän työhyvinvoinnin, sillä työssään hyvinvoivalta, sitoutuneelta ja energiseltä työntekijältä puuttuvat työuupumuksen oireet. Työhyvinvointiin huomion kiinnittäminen mahdollistaa organisaation tehokkuuden, ja se edellyttää, että työpaikalla keskitytään työntekijän osallistumiseen, energiaan ja vaikuttavuuteen, jota työntekijä tuo työhönsä joka päivä.

Sosiaalinen pääoma syntyy hyvän johtamisen ja toimivan työyhteisön avulla (Manka & Manka, 2016, s. 134). Sosiaaliseen pääomaan vaikuttavia tekijöitä ovat luottamus, verkostot, yhteiset arvot sekä normit, vastavuoroisuus ja osallistuminen (ks. kuvio 8). Työyhteisön yhteisöllisyys ja yhteisön jäsenten vuorovaikutus vaikuttavat työntekijän terveyteen (Manka & Manka, 2016, s. 132). Oksasen (2009, s. 62) tutkimuksen mukaan työntekijöillä, joilla on vähän sosiaalista pääomaa, oli 1,8-kertainen riski sairastua verrattuna heihin, joilla sosiaalista pääomaa oli paljon. Työyhteisössä syntyvä yhteisöllisyys voi vaikuttaa ihmiseen myös kielteisesti (Manka & Manka, 2016, s. 132). Erilaisuutta sietämätön yhteisö voidaan kokea sulkevana, ja liian tiiviit sosiaaliset suhteet voivat aikaansaada kiusaamista, kuppikuntia sekä kateutta.



**Kuvio 8.** Sosiaalisen pääoman muodostuminen (mukaillen Manka & Manka, 2016, s. 134).

Mäkelän ja muiden (2013, s. 47) tutkimuksen mukaan esimiehen hyvällä lähijohtamisella on positiivinen yhteys alaisten työhyvinvointiin. Lisäksi valmentavalla lähijohtamisella nähdään olevan positiivinen yhteys työn imun kokemiseen. Esimiehiltä toivotaan oikeudenmukaisuutta ja työntekijöiden osallistamista päätöksentekoon (Manka & Manka, 2016, s. 141). Esimiehen tulee seurata alaistensa fyysistä ja psyykkistä kuormitusta, ja puuttua tarvittaessa ongelmakohtiin. Työt on suunniteltava ja johdettava niin, että erilaisten työntekijöiden on mahdollista selvittää niistä uupumatta (Hakanen, 2004, s. 163).

### 3.2.1 Tunneäly

Esimiehen on hyvä aidosti ymmärtää ja hyväksyä ihmisten välisiä yksilöllisiä eroavaisuuksia, ja toimia tämän ymmärryksen mukaisesti (Hakanen, 2004, s. 163). Aito ymmärtäminen vaatii esimieheltä tunneälykkyyttä (Manka & Manka, 2016, s. 142). Golemanin (1999, s. 40–41) määritelmän mukaan tunneälykäs ihminen tunnistaa tunteiden merkityksen ja hänellä on mahdollisuus oppia ja ottaa käyttöön tunneälyyn perustuvia käytännön

kykyjä. Tunnetaidoilla tarkoitetaan opittuja, tunneälyyn perustuvia kykyjä, joiden avulla ihminen ylittää työssään keskimääräistä parempiin suorituksiin. Ihmisen tunnetaidot kertovat sen, kuinka suuri osa tunneälystä on jalostunut työelämän kannalta hyödylliseen muotoon. Tunneälykyys itsessään ei takaa sitä, että ihminen olisi oppinut tunnetaitoja, vaan se osoittaa vain sen, että hänellä on hyvät mahdollisuudet oppia ne.

Tunneälyn Goleman (1999, s. 40–43) jakaa viiteen osa-alueeseen: itsetuntemus, itsehallinta, motivoituminen, empatia sekä ihmissuhteiden hoito. Jokaiseen osa-alueeseen liittyy erilaisia tunnetaitoja. Itsetuntemuksella tarkoitetaan tietoisuutta omista tunteista ja mieltymyksistä. Myös omien rajojen ja vahvuuksien tunnistaminen sekä itseluottamus liittyvät itsetuntemukseen. Itsehallintaan liittyy kyky säädellä omia tunnetiloja ja mielihaluja. Itsehallinta on itsekuria, vastuullisuutta, rehellisyyttä ja kykyä sopeutua muutoksiin. Motivoitumisella tarkoitetaan kunnianhimoa kehittyä ja pyrkiä parempaan, kykyä sitoutua ja optimistista asennetta pyrkiä eteenpäin haasteista huolimatta. Itsetuntemus, itsehallinta ja motivoituminen liittyvät siihen, miten hyvin ihminen tulee toimeen itsensä kanssa. Sen sijaan empatia ja ihmissuhteiden hoito eli sosiaaliset kyvyt liittyvät siihen, miten ihminen tulee toimeen muiden kanssa. Empatialla tarkoitetaan kykyä ymmärtää toisten tunteita, tarpeita ja näkökulmia. Empaattinen ihminen välittää toisista ja pyrkii ennakoimaan, tunnistamaan ja täyttämään toisten tarpeita. Sosiaaliset kyvyt ovat taitoja saada muissa haluttuja reaktioita aikaan. Näitä taitoja ovat esimerkiksi vaikuttaminen, viestintä, tiimityötaidot, sekä johtajuus. Sosiaalisesti kyvykäs ihminen sovittelee ja ratkoo erimielisyyksiä, hallitsee muutoksia sekä luo ja ylläpitää hyödyllisiä ihmissuhteita.

### **3.2.2 Palaute työstä**

Ihminen haluaa ja tarvitsee palautetta koko elämänkaarensa ajan (Knesek, 2015). Palaute auttaa ihmistä kasvamaan yksilönä ja kehittämään omia taitoja. Eri tahoilta saatu palaute ohjaa ihmistä normaaliin tai odotettuun käyttäytymiseen läpi ihmisen elämän. Ihminen tarvitsee palautetta myös työpaikalla. Palaute on monella työpaikalla kuitenkin käyttämätön voimavara, joka parhaimmillaan synnyttää työn imua, kannustaa

kehittymään ja energisoi saajaansa (Sarkkinen, 2017). Knesek (2015) esittelee artikkelissaan kolme toisiaan täydentävää palautetyyppiä, jotka muodostavat peruselementit palautekeskeiselle työympäristölle; korjaavan, vahvistavan ja kehittävän palautteen. Korjaava palaute keskittyy parempiin toimintatapoihin. Työpaikalla esimerkiksi kokeneempi työkaveri voi antaa neuvoja tehokkaampaan työskentelyyn. Vahvistava palaute sen sijaan keskittyy positiivisen, oikein tehdyn asian huomioimiseen ja ylläpitämiseen. Se vahvistaa tunnetta siitä, että ihminen on tehnyt oikein ja tätä toimintatapaa toivotaan jatkossakin. Kehittävä palaute auttaa palautteen kohdetta pohtimaan ja kehittämään omia taitojaan. Kehittävä palaute tapahtuu yleensä yhteistyössä, esimerkiksi esimiehen ja alaisen välillä työpaikkojen kehityskeskusteluissa. Tavoitteena on auttaa yksilöä saavuttamaan oman potentiaalinsa kannustamalla jatkuvaan oppimiseen ja kasvuun.

Työpaikoilla esiintyvä palaute voi olla ihan pientä hyväksyntää, mikropalautetta, jota voi antaa esimerkiksi ohimennen käytävällä (Sarkkinen, 2017). Toisena jatkumona on järjestelmällinen ja kokonaisvaltainen arvioiminen, josta kehityskeskustelu on hyvä esimerkki. Palautteen antamisen tärkeimpänä kriteerinä on hyvä tarkoitusperä (Sarkkinen, 2017; Silvo, 2014). Palautteen on aina oltava faktoihin perustuvaa, vilpittöntä, selkeästi viestittyä ja rakentavaa, palautteen saajaa eteenpäin auttavaa. Rakentava palaute on tärkeää antaa rakentavasti ja kahden kesken, toista arvostaen ja kunnioittaen. Rakentavan palautteen ei ole tarkoitus loukata, vaan antaa toiselle ajattelemisen aihetta oman toimintansa vaikutuksista. Useilla työpaikoilla ristiriitatilanteiden taustalta löytyy väärinymmärryksiä, erilaisia tulkintoja sekä avoimen vuorovaikutuksen puuttumista. Työpaikan toimiva palautekulttuuri mahdollistaa usean ongelman ratkeamisen jo ennen niiden syntyä.

Palautteen saaminen tekee työstä ja aikaansaannoksista näkyvää (Sarkkinen, 2017). On hyvin vaikeaa tunnistaa oman toiminnan vaikutuksia toisten työhön, jos omasta työstään ei koskaan saa palautetta (Silvo, 2014). Myönteisen palautteen vaikutus synnyttää iloa, innostusta sekä ammattiylpeyttä, jotka myötävaikuttavat ihmisen työidentiteetin rakentumisessa. Palaute kasvattaa työmotivaatiota ja halua kehittyä. Lisäksi palaute luo työpaikalle psykologisesti turvallisen, luottamuksellisen ilmapiirin.

### 3.3 Työntekijän työkalut

Työhyvinvointia rakentava yhteisöllisyys edellyttää taitoja myös alaiselta. Organisaatiokansalaisuudella, eli alaistaidoilla tarkoitetaan työntekijän omasta tahdosta tapahtuvia, työhön tai työyhteisöön myönteisesti vaikuttavia toimia, joista organisaatio ei suoraan palkitse työntekijää (Thiruvankadam ja muut, 2017, s. 47). Alaistaidot liittyvät työntekijän tunnollisuuteen, sovinnollisuuteen, kansalaisaktiivisuuteen sekä toisten auttamiseen (Manka & Manka, 2016, s. 148). Työyhteisötaitoja ovat esimerkiksi omien töiden loppuunsaattaminen ja omasta osaamisesta huolehtiminen, tervehtiminen ja muut kohteliaisuudet muita kohtaan, toisten auttaminen ja heidän työnsä arvostaminen sekä palautteen antaminen. Työyhteisötaitoinen alainen vastaa omalta osaltaan työpaikan viihtyvyydestä, myönteisestä ilmapiiristä sekä resurssien järkevästä käytöstä. Työntekijä osallistuu myös työpaikan kehittämistyöhön ja ilmaisee omia mielipiteitään aktiivisesti. Omaan työhyvinvointiinsa työntekijä voi kiinnittää huomiota pysähtymällä välillä pohtimaan tekijöitä, jotka häntä työssä kuormittaa (Rauramo, 2008, s. 39). Tiedostamisen myötä asia voidaan ottaa puheeksi esimerkiksi esimiehen kanssa, ja puntaroida, miten tilannetta voitaisiin parantaa. Tärkeintä on tuen hakeminen (Nummelin, 2008, s. 95). Työn kuormitustekijöiden tiedostamisen lisäksi tärkeää on myös tunnistaa tekijöitä, joista yksilö saa työhönsä ja elämäänsä voimaa ja energiaa.

Työhyvinvointi työntekijän näkökulmasta käsittää sekä lyhytaikaisia positiivisia tunteita, kuten rentoutumisen ja innostumisen, mutta myös pitkäaikaisia, psyykkistä terveyttä edistävät asioita, kuten tyytyväisyyttä elämään (Sonnentag, 2012, s. 115). Jokainen ihminen voi vaikuttaa hyvinvointiinsa omilla valinnoillaan (Rauramo, 2008, s. 60). Terveellinen ruokavalio, riittävä lepo, liikunta, harrastaminen ja rentoutuminen luovat hyvän itsensä huolehtimisen kokonaisuuden (Nummelin, 2008, s. 92). Myös ihmissuhteet, itsensä hemmottelu ja ihan vain oleminen ovat tärkeitä hyvinvoinnin rakentajia. Kokonaisvaltainen hyvinvointi ei koostu pelkästään fyysisestä hyvinvoinnista, vaan yhtä tärkeää on huolehtia myös henkisestä hyvinvoinnistaan. Omaan asenteeseen ja ajatuksien sävyyn kannattaa kiinnittää huomiota. Negatiiviset ajatukset lannistavat ja masentavat ihmistä (Nummelin, 2008, s. 92–93). Oma mieltä helpottaa myös se, että keskittyä

ainoastaan asioihin, joihin todella pystyy vaikuttamaan. Tämä on tärkeää erityisesti työpaikoilla tapahtuvien muutosten keskellä. On myös tärkeää pohtia suhdetta itseensä. Itsensä hyväksyminen sekä omien arvojen, tunteiden ja tavoitteiden tunnistaminen parantavat mahdollisuuksia elää omien arvojen mukaisesti, omat voimavaransa säilyttäen.

### **3.3.1 Palautuminen**

Tutkimuksen mukaan työntekijän itse kokemalla riittämättömällä palautumisella voitiin ennustaa myöhemmin ilmeneviä psykosomaattisia oireita sekä työuupumusta (Sluiter ja muut, 2003). Sen vuoksi työuupumuksen ennaltaehkäisemisessä palautumisella on tärkeä rooli (Kinnunen & Feldt, 2009, s. 14–15). Heidän tutkimuksensa mukaan palautumisen tarpeen kokemus on yhteydessä erityisesti uupumusasteisen väsymyksen kanssa. Nykypäivän jatkuva kiire ja nopeatempoisuus aiheuttavat kasvavassa määrin vaikeuksia rentoutua ja rauhoittua (Sonnentag, 2012, s. 114). Työolotutkimusten perusteella etätöiden määrä on kasvanut vuosi vuodelta (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2018, s. 55). Vuonna 2018 etätöitä teki säännöllisesti yli 20% vastanneista ja epäsäännöllisesti 14% vastanneista. Etätö lisää työn rajattomuutta ja se voi vaikeuttaa työn ja vapaa-ajan rajan asettamista (Kinnunen & Mauno, 2009, s. 1).

Palautuminen on monitahoinen prosessi, jonka aikana työntekijän elimistö palautuu fyysisesti stressin aiheuttaman viriämisen takia normaalille tasolle, sekä psyykkisesti niin, että työntekijä kokee olevansa kyvykäs jatkamaan työtään (Kinnunen & Feldt, 2009, s. 8–11). Hobfollin (1998) kehittämän voimavarojen säilyttämisteorian mukaan palautumista tapahtuu uusien voimavarojen hankkimisen kautta, uhattujen voimavarojen turvaamisella sekä menetettyjen voimavarojen palauttamisella. On siis tärkeää lisätä työntekijän voimavaroja ja suojata häntä voimavarojen menettämiseltä, sillä voimavarojen menettäminen voi herkästi johtaa toisen voimavaran menetykseen. Työpaikalla hyvä esimerkki tällaisesta ketjumaisesta voimavarojen menettämisestä on henkilöstön vähennykset, joiden myötä työntekijöiden työmäärä kasvaa, ja se taas kasvattaa riskiä uupua.

Palautumisen yksi merkittävimmistä tekijöistä on uni ja sen laatu (Kinnunen & Feldt, 2009, s. 16). Unen puute ja unihäiriöt johtavat suorituskyvyn heikkenemiseen, väsymykseen sekä mielialojen vaihteluun. Lisäksi ne altistavat esimerkiksi erilaisille mielen sairauksille, kuten masennukselle ja ahdistuneisuushäiriöille. Krooninen väsymystila heikentää unen palauttavaa vaikutusta, jolloin energiat vähenevät entisestään. Liikunnalla on myös merkittävä rooli palautumisessa (Nurmi, 2016, s. 261). Liikuntaa auttaa tukemaan jaksamista, ja se vahvistaa sekä fyysistä toimintakykyä että psyykkistä mielentilaa. Liikunta helpottaa myös työstä irrottautumista sekä vähentää stressiä ja psyykkistä kuormittuneisuutta, jotka taas vähentävät työuupumusta (Työterveyslaitos).

Sonnentag ja Fritz (2007, s. 204) määrittävät neljä psykologista mekanismia, joiden avulla ihminen voi palautua. Nämä mekanismit ovat psykologinen irrottautuminen, rentoutuminen, kontrolli vapaa-ajalla sekä taidon hallintakokemukset. Tutkimukset tukevat näkemystä, jonka mukaan psykologinen työstä irrottautuminen on hyödyllistä työntekijän hyvinvoinnille, ja se tukee työn suorittamista monella tapaa (Sonnentag, 2012, s. 114). Työstä psykologinen irrottautuminen tarkoittaa sitä, että työntekijä pystyy vapautumaan työhön liittyvistä ajatuksista vapaa-ajallaan (Sonnentag ja muut, 2010, s. 967). Psykologinen irrottautuminen ja rentoutuminen antavat ihmiselle mahdollisuuden levätä, sekä palauttaa psyykkiset voimavarat (Nurmi, 2016, s. 251). Sonnentagin ja muiden (2010) toteuttamassa pitkittäistutkimuksessa tutkittiin työn vaatimusten ja psykologisen työstä irrottautumisen suhdetta toisiinsa, ja havaittiin, että työstä irrottautumisen puuttumisella oli yhteyksiä lisääntyneeseen uupumukseen.

Rentoutuminen on myönteinen tunnetila, johon liittyy alhainen aktivoitumisen tila (Sonnentag & Fritz, 2007, s. 206). Rentoutumista voi tapahtua sekä fyysisesti kehossa että henkisesti esimerkiksi meditaation avulla. Myös esimerkiksi musiikin kuunteleminen tai luonnossa käveleminen rentouttavat. Meditaation tehokkuutta palautumisessa on tutkittu, ja sen on osoitettu auttavan stressistä palautumista (van Hooff & Baas, 2012). Vapaa-ajan kontrollin tunne liittyy siihen, että ihminen saa itse päättää mitä, missä ja milloin tekee vapaa-ajalla (Sonnentag & Fritz, 2007, s. 207). Ihmisen hyvinvointi lisääntyy,

kun hän tuntee hallitsevansa elämänsä tärkeitä osa-alueita. Vapaa-ajan hallinta antaa ihmiselle mahdollisuuden tehdä asioita, jotka edistävät omaa palautumista ja tukevat mahdollista uupumusta. Taidonhallintakokemuksilla Sonnentag ja Fritz (2007, s. 206) tarkoittavat työn ulkopuolella tapahtuvaa toimintaa, joka tarjoaa haastavia kokemuksia sekä uuden oppimista. Haastavia kokemuksia voi hakea esimerkiksi uuden harrastuksen myötä, ja oppimista voi laajentaa esimerkiksi uuden kielen opiskelulla. Pennosen (2011) tutkimuksen mukaan 70% työntekijöistä käytti suhteellisen paljon kaikkia neljää palautumisen mekanismeista vuoden aikavälillä, ja tällä ryhmällä oli myös vähiten uniongelmia ja työuupumusta.

### **3.3.2 Itsetuntemusta positiivisella psykologialla**

Itsetuntemus ja tietoisuustaidot ovat lähtökohta ihmisen tasapainoiseen ja hyvinvoivaan elämään ja ne näyttäytyvät henkilökohtaisena vastuuna omasta elämästä (Nikkilä & Hautala, 2017). Useat tutkijat ja lääkärit pitävät itsetietoisuutta ensisijaisena keinona lievittää henkisiä haasteita ja kehittää itseään (Sutton, 2016). Itsetietoisuus on myös yksi Golemanin (1999) tunneällyn viidestä komponentista. Itsetietoisuus on välttämätön emotionaalisen älykkyyden osatekijä (Ackerman, 2020). Se on taito, joka luo pohjan muille tunneällyn komponenteille.

Itsetuntemuksella on merkittäviä positiivisia vaikutuksia ihmisen hyvinvointiin, mielen-terveyteen ja suorituskyykyyn (Sutton, 2016). Itsetuntemus lisää hyväksyntää itseä kohtaan, kannustaa positiiviseen itsensä kehittämiseen, lisää itseluottamusta ja auttaa päätöksenteossa. Tutkimuksen mukaan itsetuntemus myös lisää työssä koettua hyvinvointia (Sutton ja muut, 2015). Itsetuntemus ja -tietoisuus tarkoittavat sitä, että ihminen on tietoinen omista sisäisistä tiloistaan, vuorovaikutuksestaan sekä suhteistaan muihin. Itsetuntemustaidot auttavat ihmistä pysähtymään ja olemaan läsnä tässä hetkessä (Nikkilä & Hautala, 2017). Pysähtyminen taas helpottaa omien tarpeiden tunnistamisessa ja itsestä huolehtimisessa. Itsestä huolehtiminen on keskeinen taito niin työelämässä kuin vapaa-ajallakin. Itsetuntemusta voidaan kehittää esimerkiksi mindfulnessin, meditaation

ja kirjallisuuden avulla (Davis, 2019). Myös luonnossa käveleminen auttaa ihmistä prosessoimaan ja jäsentelemään omia ajatuksia ja elämää.

Positiivinen psykologia on yksi itsetuntemusta lisäävistä työkaluista. Seligman ja Csikszentmihalyi (2000, s. 5) kuvailevat artikkelissaan positiivista psykologiaa subjektiivisena, yksilöllisenä ja ryhmätason kokemuksena. Subjektiivisesti ihminen kokee tyytyväisyyttä menneestä, toivoa ja optimismia tulevasta sekä flow-tilaa ja onnellisuutta nykyhetkessä. Yksilötasolla positiivisesta psykologiasta seuraa positiivisia piirteitä, kuten rohkeutta, ihmissuhdetaitoja, määrätietoisuutta, omaperäisyyttä sekä henkisyttä. Ryhmätasolla positiivinen psykologia ohjaa epätietoisuuteen, vastuullisuuteen, suvaitsevaisuuteen sekä kohteliaisuuteen.

Positiivisen psykologian ydinajatuksena on se, että ihminen voi omalla toiminnallaan vaikuttaa merkittävästi siihen, miten hän selviytyy vastoinkäymisistään (Seligman ja Csikszentmihalyi, 2000). Seligmanin ajatusmaailmana on onnellisuuden tunnistaminen ja huomion kiinnittäminen olemassa oleviin positiivisiin ominaisuuksiin, joita vahvistamalla ihminen kokee yhä vahvempaa hyvinvointia ja merkityksellisyyttä. Ihmisen onnellisuutta voidaan vahvistaa tunnistamalla ja käyttämällä ihmisellä jo olemassa olevia vahvuuksia ja luonteenpiirteitä hyväksi (Manka & Manka, 2016, s. 68). Näihin olemassa oleviin vahvuuksiin ja luonteenpiirteisiin kohdistuva jatkuva huomio auttaa ihmistä rakentamaan luonnollisen puskurin vastoinkäymisiä tai negatiivisia tunteita varten. Työelämässä positiivinen psykologia auttaa kiinnittämään erityistä huomiota työn voimavaratekijöihin, joka taas vaikuttaa vahvasti työn imun kokemiseen (Hakanen, 2009, s. 36–39).

## 4 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa esitellään tutkimuksessa käytettyjä metodologisia valintoja. Metodilla tarkoitetaan menettelytapaa, jonka avulla tieteessä voidaan etsiä tietoa tai pyrkiä ratkaisemaan jokin käytännön ongelma (Hirsjärvi ja muut, 2008, s. 178; Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 18). Metodologian avulla tarkastellaan tutkimuksessa käytettyjen aineistonkeruumenetelmien, sekä analyysimetodien järkevyyttä. Tutkimus on menetelmien kokonaisuus, jonka tavoitteena on totuudenmukainen ja luotettava ratkaisu tutkimusongelmaan (Kananen, 2014, s. 64).

### 4.1 Tutkimusotteena laadullinen tutkimus

Tutkimusotteella tarkoitetaan sitä menettelytapojen kokonaisuutta, jolla tutkimusongelmaa aletaan ratkomaan (Kananen, 2019, s. 74). Tutkimusotteet jaetaan laadulliseen (kvalitatiivinen) ja määrälliseen (kvantitatiivinen) tutkimukseen, ja niitä voidaan pitää toistensa vastakohtina (Koskinen ja muut, 2005, s. 30). Määrällisessä tutkimuksessa aineistoa kerätään suurelta tutkimusjoukolta, minkä pohjalta tutkittavaa ilmiötä pyritään yleistämään erilaisin tunnusluvuin ja jakaumin (Kananen, 2019, s. 80). Toisin kuin määrällinen tutkimus, laadullinen tutkimus ei pyri saattamaan aineistoa numeeriseen muotoon. Vastakohtaisuudestaan huolimatta, laadullisella ja määrällisellä tutkimuksella on myös paljon yhteistä, esimerkiksi siinä, että havainnot pitää pystyä toistamaan ja tulokset perustelemaan (Koskinen ja muut, 2005, s. 30).

Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on kuvaus todellisesta elämästä (Hirsjärvi ja muut, 2008, s. 157). Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä yleistämään asioita, vaan siinä esitellään yksittäisiä tapauksia, mutta tutkittavia tapauksia pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi ja muut, 2008, s. 157; Kananen, 2014, s. 16; Koskinen ja muut, 2005, s. 31). Laadullinen tutkimus nähtiin tutkimuksen aiheen kannalta parhaimmaksi tutkimusotteeksi, sillä työuupumus on hyvin subjektiivinen kokemus. Vaikka

uupuneiden oireissa, altistaneissa tekijöissä ja kokemuksissa on paljon yhtäläisyyksiä, niin täysin näitä ei kuitenkaan pystytä yleistämään.

Laadullisen tutkimuksen peruskulmakivi on havaintojen teoriapitoisuus (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 25). Havaintojen teoriapitoisuus tarkoittaa sitä, että tutkimuksen tuloksiin vaikuttavat yksilön käsitys ilmiöstä, tutkittavalle ilmiölle annettavat merkitykset sekä tutkimukseen käytetyt välineet. Tutkimustuloksia ei voida siis pitää irrallisena käyttäjästä tai käytetystä havaintomenetelmästä. Tämä johtaa siihen, ettei tietoa voida pitää täysin objektiivisena, sillä tutkija tekee päätöksensä tutkimusasetelmasta oman ymmärryksensä pohjalta. Tutkimustulos ei ole yleistettävissä, vaan tulos pätee ainoastaan tutkimuskohteen osalta (Kananen, 2014, s. 19).

Laadullinen tutkimus on käyttökelpoinen silloin, kun ilmiö on vieras eli sille ei löydy teorioita, jotka antaisivat tietoa tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä (Kananen, 2014, s. 16). Tutkimuksen tavoitteena on kuvata, tulkita ja ymmärtää syvällisesti tutkittavaa ilmiötä (Kananen, 2014, s. 18). Tutkittavaa tapausta voidaan kuvata esimerkiksi haastattelulausunnon, tekstikatkelman tai päiväkirjahavainnon avulla (Koskinen ja muut, 2005, s. 31). Yksittäistapaukset ovat eriteltynä niihin osallistuneiden ihmisten näkökulmasta tai osallistuneiden ihmisten tapauksille antamien merkitysten kautta. Laadullinen tutkimus on yleensä kuvailevaa eli deskriptiivistä (Kananen, 2014, s. 19). Tutkija ilmentää prosessia, merkityksiä ja ilmiön ymmärtämistä sanoilla, kuvilla ja tekstillä. Tutkimuksen hyödyllisyyden kannalta on tärkeää, että aineistonkeruuta varten valituilla haastateltavilla on jonkinlainen käsitys, kokemus tai tieto tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 85).

## **4.2 Tutkimusaineiston hankinta**

Tutkimusongelman ratkaisua varten tarvitaan tietoa, jota voidaan kerätä erilaisten aineistonkeruumenetelmien avulla, kuten sekundääriaineistojen, eli kirjojen, tutkimusten ja vuosikertomusten avulla tai nimenomaista tutkimusongelmaa varten kerättävän primääriaineiston, kuten haastattelujen ja havainnoinnin avulla (Kananen, 2019, s. 29).

Aineistonkeruun tuloksena syntyy tutkimuksessa käytettävä aineisto, josta tutkijan tulee valituin analyysimenetelmin puristaa ratkaisu tutkimusongelmaan (Kananen, 2014, s. 64–65). Laadullisen aineiston keruuta ja analysointia ei tehdä erillisinä vaiheina, vaan ne tapahtuvat rinnakkain (Kananen, 2019, s. 26). Laadullinen aineisto voi koostua ainoastaan yhdestä tapauksesta tai useasta haastattelusta (Hirsjärvi ja muut, 2008, s. 176–177). Laadullisen tutkimuksen aineiston riittävyttä voidaan arvioida aineiston kylläntymisen eli saturaation avulla (Kananen, 2019, s. 30). Tutkija ei siis etukäteen päätä aineiston riittävyttä, vaan aloittaa aineiston keruun ja jatkaa sitä, kunnes uusi tutkittava ei tuo enää tutkimusongelman kannalta uutta tietoa.

Haastattelu on tiedonkeruumenetelmänä ainutlaatuinen, sillä siinä haastattelija on suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa (Hirsjärvi ja muut, 2008, s. 199–201). Haastattelun etuna on sen joustavuus; aineiston keruuta voidaan säädellä tilanteen mukaan joustavasti esimerkiksi aiheiden järjestyksen säätelyllä. Haastattelu voidaan valita tiedonkeruumenetelmäksi esimerkiksi silloin, kun aihe on hieman tuntematon, saatavia tietoja halutaan syventää tai kun tutkitaan arkoja tai vaikeita aiheita. Haastattelu voidaan toteuttaa yksilö-, pari- tai ryhmähaastatteluna. Pari- ja ryhmähaastattelutilanteet ovat samankaltaisia, tehokkaita tiedonkeruunmuotoja, sillä samalla kerralla saadaan tietoa useammalta henkilöltä. Ryhmähaastattelutilanteessa pitää kuitenkin huomioida esimerkiksi ryhmäpaineen, ryhmädynamiikan sekä tutkittavan asian arkaluontoisuuden vaikutukset haastateltavien vastauksiin. Työuupumus on aiheena varsin arkaluontoinen, ja siihen liittyy usein paljon häpeää, pelkoa ja syyllisyyttä, joten tätä tutkimusta varten koettiin yksilöhaastattelun soveltuvan aiheen tutkimiseen parhaiten.

Haastattelutyypit jaetaan tyypillisesti kolmeen tyyppiin niiden ohjailevuuden mukaan (Koskinen ja muut, 2005, s. 104). Strukturoidulla haastattelulla tarkoitetaan tavallisesti lomakehaastattelua, jossa kysymykset ja niiden esittämisjärjestys on ennalta tutkijan määräämiä. Yleensä myös vastausvaihtoehdot ovat ennalta-annettuja. Puolistrukturoidussa haastattelussa haastateltaville esitetään suunnilleen samat kysymykset, mutta haastateltavalle annetaan tilaa vastata omin sanoin. Puolistrukturoidusta haastattelusta

käytetään myös nimitystä teemahaastattelu, jolloin tiettyyn teemaan liittyen tutkija esittää tarkkoja kysymyksiä, mutta kysymysrunko voi vaihdella haastateltavien kesken (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Syvähaastattelu on täysin strukturoimaton avoimia kysymyksiä hyödyntävä haastattelumuoto (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 88). Syvähaastattelussa eli avoimessa haastattelussa on ennalta määritelty ainoastaan ilmiö, josta keskustellaan.

Tutkimusaineiston hankintaa varten hyödynnettiin pääosin Facebookin Työuupumus – Burnout: Tie toipumiseen –ryhmää. Suljetussa Facebook –ryhmässä on n. 1300 jäsentä. Ryhmän ylläpitäjältä saatiin lupa julkaista ryhmässä toukokuussa 2020 teksti, jossa etsitään tutkimukseen sopivia haastateltavia. Sopivan haastateltavan ainoana kriteerinä oli työuupumustausta. Etukäteen suunnitelmissa oli haastatella 6–10 henkilöä, silmällä pitäen aineiston saturaatiota. Yhteydenottoja tuli nopeasti lukuisia, ja haastatteluajat sovittiin kuuden henkilön kanssa seuraaville kahdelle viikolle. Tämän lisäksi sovittiin muiden yhteyttä ottaneiden kanssa, että myös heitä haastatellaan tarvittaessa peruuntumisten tai aineiston riittävyyden varmistamisen vuoksi.

Vallitsevan COVID-19-koronaviruspandemian vuoksi Suomen hallitus oli aikaisemmin keväällä linjannut Suomeen poikkeusolot, joiden myötä tarpeetonta yleisillä paikoilla oleilua sekä ylimääräisiä kontakteja tulisi välttää (Valtioneuvosto, 2020). Fyysisen kontaktin välttämisen vuoksi haastattelut toteutettiin videohaastatteluina. Haastattelut toteutettiin aikavälillä 2.6.–8.6.2020 ja kaikki sovitut kuusi haastattelua toteutuivat sovitusti Zoom-videopalvelussa. Zoomin laadullinen toiminta varmistettiin käyttämällä Vaasan yliopiston tarjoamaa tunnusta, joka mahdollisti kokousten rajattoman keston. Tietosuoja varmistettiin suojaamalla kokous salasanalla, joka toimitettiin haastateltavalle juuri ennen haastattelun alkua. Haastattelut nauhoitettiin kahdella eri nauhurilla, jotta voitiin varmistaa nauhoituksen onnistuminen. Haastattelujen kesto vaihteli 28 minuutista tuntiin ja 30 minuuttiin (ks. taulukko 1). Haastateltavien ainoa kriteeri oli työuupumustausta, muita taustatietoja heiltä ei kysytty. Haastatteluissa tuli kuitenkin ilmi, että haastateltavat olivat kaikki eri alalta.

Haastattelu	1.	2.	3.	4.	5.	6.
Päivämäärä	2.6	3.6	4.6	5.6	8.6	8.6
Haastattelun kesto	40min	40min	1h 30min	28min	33min	35min

**Taulukko 1.** Haastattelujen toteutuminen.

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu. Teemahaastattelu rakentuu ennalta suunniteltujen teemojen ympärille, mutta kysymyksillä ei ole etukäteen määrättyä muotoa tai järjestystä (Hirsjärvi ja muut, 2008, s. 203; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Teemahaastattelu vastaa laadullisen tutkimuksen lähtökohtia hyvin ja on täten paljon käytetty aineistonkeruumenetelmä. Teemahaastattelu on vuorovaikutuksellinen, keskustelunomainen tilanne, jossa haastateltava kertoo kokemuksensa tutkittavasta ilmiöstä (Kananen, 2014, s. 72). Teemat ovat kaikille haastateltaville samat, mutta niiden sisällä haastateltaville annetaan tilaa puhua (Hirsjärvi ja muut, 2008, s. 203). Teemahaastattelun pyrkimyksenä on huomioida ihmisten tulkinnat ja heidän merkityksenantonsa ja haastateltavat on valittava harkitusti (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Teemahaastatteluun soveltuva haastateltava on taustaltaan sellainen henkilö, jolta on paras mahdollisuus saada kiinnostavaa aineistoa tutkimusongelman ratkaisemiseen. Tutkijan tehtäväksi jää aineiston perusteella muodostaa kokonaiskuva tutkimuskohteesta (Kananen, 2014, s. 72). Tutkimuksen aineistonkeruuta suunniteltaessa päätettiin, että haastateltavilla pitää olla jonkinlaista tarttumapintaa työuupumukseen, ja siksi tätä tutkimusta varten haastateltiin vain henkilöitä, joilla oli taustalla jonkinasteista työuupumusta. Näin voitiin varmistua tulosten hyödyllisyydestä.

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, koska työuupumus on aiheena hyvin moninainen, mutta sieltä on löydettävissä isompia teemoja, joilla on vaikutusta työuupumuksen syntymisessä ja sitä kautta sen ennaltaehkäisemisessä. Haastattelun teemoiksi muotoutui työ, esimies/työyhteisö sekä työntekijä itse. Nämä

teemat valikoituivat Mankan ja Mankan (2016) työn hyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden pohjalta. Työn teema viittaa rakennepääomaan, esimies ja työyhteisö sosiaaliseen pääomaan ja työntekijä itse psykologiseen pääomaan (ks. kuvio 6, s. 25).

Teemojen ympärille laadittiin tukikysymyksiä, joita käytettiin tukena herättämään keskustelua aiheesta. Teemahaastattelun tavoitteena oli löytää työuupumusta aiheuttavia tekijöitä, joihin huomiota kiinnittämällä työuupumusta voitaisiin ennaltaehkäistä. Haastattelussa käsiteltävät teemat ja laadittu haastattelurunko lähetettiin haastateltaville etukäteen. Teemat olivat jokaiselle haastateltavalle samat, mutta niiden painotus vaihteli luonnollisesti sen mukaan, miten merkityksellisenä haastateltava teeman koki. Teemahaastattelun runko löytyy tutkimuksen lopusta liitteenä.

### **4.3 Aineiston analyysi**

Laadullisen tutkimuksen analyysivaihe on syklisesti etenevä prosessi, joka ohjaa tutkimusprosessia sekä tiedonkeruuta (Kananen, 2014, s. 18). Analyysi kulkee mukana tutkimusprosessin eri vaiheissa, ja aktiivinen aineiston analysointi jo tiedonkeruuvaiheessa auttaa määrittelemään sen, milloin aineistoa on kerätty riittävästi. Aineiston käsittelyn menetelmiin vaikuttaa hyvin pitkälti itse aineisto (Kananen, 2014, s. 65). Aineiston analyysin apuna toimii selkeät, huolella määritellyt ja riittävän suppeat tutkimuskysymykset (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006).

Tässä tutkimuksessa käytettiin sisällönanalyysia aineiston analysoimiseen. Sisällönanalyysi on laadullisessa tutkimuksessa käytetty perusanalyysimenetelmä, jossa tutkimusmateriaalia voidaan analysoida objektiivisesti ja systemaattisesti (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 117). Sisällönanalyysilla tutkittavasta ilmiöstä pyritään luomaan kuvaus tiivistetyssä sekä yleisessä muodossa. Laadullisen tutkimuksen tulkinnan ja ratkaisun etsimiseen käytetään yleisesti seuraavia vaiheita: yhteismitallistamista eli litterointia, aineiston hajottamista ja tiivistämistä eli koodaamista sekä kategorisointia eli luokittelua (Kananen, 2017, s. 131–133). Lisäksi analyysivaihetta seuraa yleensä aina uusi aineistonkeruuvaihe,

joka täydentää analyysiä tai etsii vastauksia uusiin esiin nousseisiin kysymyksiin. Ennen aineiston litterointia on tärkeää päättää, mikä aineistossa on kiinnostavaa ja pysyttävä päätöksessä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 104). Aineistosta löytyy lukuisia kiinnostavia asioita, mutta yksittäisessä tutkimuksessa ei voida tutkia kaikkea. Tutkimukseen on tärkeä rajata kapea aihepiiri ja kertoa juuri siitä mahdollisimman tarkasti. Tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset toimivat apuna, kun päätettiin mikä aineistossa on kiinnostavaa.

Aineistoa voidaan lähestyä kolmella erilaisella päättelyn logiikalla. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä aineisto ohjaa analyysin tekoa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Analyysiyksiköt eivät ole etukäteen määriteltynä, ja teoria rakentuu aineiston pohjalta. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä analyysi perustuu olemassa olevaan teoriaan, ja tavoitteena on yleensä tämän teorian testaaminen uudessa yhteydessä. Kolmantena päättelyn logiikkana on teoriaohjaava sisällönanalyysi, jossa teoria ja aineisto kumpikin ohjaavat tutkijan ajattelua. Aineiston analyysi ei perustu suoraan teoriaan, mutta yhtäläisyyksiä teoriaan on havaittavissa. Analyysiyksiköt nousevat usein aineiston pohjalta, mutta niiden tulkinnessa voidaan tunnistaa aikaisemman tiedon vaikutus (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 96–97, 117). Teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä voidaan käyttää, kun aineisto on hankittu ilmiötä käsittelevän teorian pohjalta.

Tässä tutkimuksessa käytettiin teoriaohjaavaa päättelyn logiikkaa. Teoriaohjaavan päättelyn logiikka etenee aineistolähtöisen sisällönanalyysin tavoin, kolmen päävaiheen avulla. Nämä vaiheet ovat aineiston pelkistäminen, aineiston ryhmittely ja yleiskäsitteiden muodostaminen. Ennen ensimmäistä analysoinnin vaihetta aineisto pitää kuitenkin litteroida (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 105). Litterointi tarkoittaa eri aineistojen yhteismittailmistamista, eli esimerkiksi puhemuotoisen aineiston puhtaaksi kirjoittamista (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Litteroitaessa on pohdittava, kuinka sanatarkasti teksti kirjoitetaan puhtaaksi. Tässä apuna toimii tutkimusongelma, sekä kieleen suhtautuminen. Jos kielenkäyttö tai vuorovaikutus ovat analyysin keskiössä, on puhetta tarkasteltava mahdollisimman tarkasti, muussa tapauksessa on tärkeintä litteroida kaikki puhutut lauseet ja virkkeet tekstiksi. Tutkimusta varten haastattelut nauhoitetaan ja

litterointivaiheessa aineistot kirjoitetaan tekstimuotoon, jolloin aineiston käsitteleminen helpottuu (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 105). Tutkimuksen haastattelut nauhoitettiin kahdella eri nauhoitusohjelmalla nauhoituksen onnistumisen varmistamiseksi. Haastattelut litteroitiin aina saman päivän aikana, jotta päästiin nopeasti tekemään alustavaa aineiston analyysiä. Litteroinneista jätettiin pois tutkimuksen aiheeseen kuulumattomat keskustelut sekä tutkimusongelman kannalta tarpeeton ei-sanallinen viestintä, kuten nauhdukset ja hymähdykset.

Litteroinnin jälkeen valtava haastatteluaineisto hajotetaan ja tiivistetään koodaamisen avulla (Kananen, 2014, s. 104). Koodauksen avulla tietoa saadaan yhdisteltyä siten, että samankaltaiset asiat kulkevat samalla koodilla (Kananen, 2017, s. 136–137). Koodaus on pelkkä tekniikka, jolla aineistoa tiivistetään, se ei siis itsessään ole analyysi. Koodaustavan tutkija laatii itse, mutta on tärkeää, ettei koodauksella vähennetä aineiston laadullista sisältöä. Ensimmäisenä aineisto luettiin läpi ja siitä yliviivattiin tutkimuksen kannalta oleellimmat kohdat Wordin korostusväriyökalulla. Sen jälkeen yliviivatut asiat yhdisteltiin sen mukaan, mihin haastatteluissa käytettyjen teemojen alle ne liittyivät, ja niille luotiin omat värikoodit. Sen jälkeen aineisto luettiin vielä kertaalleen läpi, jotta voitiin varmistua siitä, ettei aineistosta jäänyt huomaamatta mitään oleellista. Seuraavaksi saman värikoodin kohdat tiivistettiin sisältöä kuvaavien ilmaisujen avulla pelkistetympään muotoon.

Aineiston pelkistämisen jälkeen pelkistetyt ilmaukset ryhmiteltiin niin, että samaa tarkoittavat asiat kasattiin yhteen, ja niille luotiin sisältöä kuvaava alaluokka. Alaluokkien nimeämistä ohjasi ilmiöön liittyvä teoria. Teorian perusteella oli toistunut tiettyjä tekijöitä, jotka aiheuttivat työuupumusta, ja tässä vaiheessa analyysiä aineiston pohjalta pystyttiin nimeämään näitä tekijöitä alaluokiksi. Aineiston pelkistämisen jälkeen alaluokista muodostettiin aihetta kokoavia yläluokkia. Yläluokat nimettiin sisältöä kuvaavasti, ja näistä muodostui myös tutkimuksen tulosluvun runko. Teoriaohjaavan analyysin vaiheista esitellään ote taulukossa 2. Aineiston analyysin vaiheiden jälkeen aineiston analyysia seuraa hyvin tärkeä vaihe, tutkimuksen tulosten ja johtopäätösten esittely.

Sisällönanalyysi auttaa käytännössä järjestämään kerätyn aineiston ainoastaan tulosten esittämistä ja johtopäätösten tekoa varten (Tuomi & Sarajarvi, 2018, s. 117). Tutkimustulokset esitellään luvussa 5 ja johtopäätökset luvussa 6.

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
<i>"sitä työtä oli mulla liikaa ja ei ollu niitä tuuraaajia"</i>	Liikaa työtä	kuormittavuus	Työn vaatimusten ja voimavarojen tasapaino
<i>"mul ei ollu koskaan semmosta yhtenäistä lomajaksoa"</i>	Ei vapaa-aikaa	Puutteellinen palautuminen	
<i>"Se, että se työkaaveri jakamaan mun taakkaa olis pitäny tapahtua jo paljon aiemmin"</i>	Työkaveri jakamaan työkuormaa	Riittävä henkilöstömäärä	
<i>"Siin ei ollu sitä tekemisen flown hetkiä elikkä sitä et sä saisit oikeesti keskittyä"</i>	Ei tekemisen flow'ta	Flow'n puute	Flow
<i>"Mulla tuli koko ajan keskeytyksiä mun työhön"</i>	Keskeytyksiä työhön	Työn katkeilu	
<i>"Mä olisin ite selkeyttänyt niitä työtehtäviä itelleni ja rajannu niitä tarkemmin, ettei se viikkotyöaika olis koko ajan ylittyny"</i>	työtehtävien selkeyttäminen	työtehtävien rajaaminen	Työnkuvan selkeys
<i>"Kaikki tekee kaikkea ja se on hirveen vahingollista, tavallaa ymmärrän et kaikkien pitää osaa kaikkea et voi laittaa mihin vaan"</i>	kaikkien pitää osata kaikkea	Työnkierto	

**Taulukko 2.** Ote aineiston analyysistä.

## 5 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen aineistosta esiin nousseet keskeisimmät tulokset. Tulosluku on jaettu kolmeen alalukuun ja alaluvut on jaettu aihepiireittäin aineiston analyysin tulosten pohjalta. Tuloksia havainnollistetaan haastateltavien henkilöiden siteerauksilla. Haastatteluissa käsiteltiin sekä haastateltavien työuupumukseen johtaneita tekijöitä että heidän ajatuksiaan siitä, miten työuupumusta olisi heidän kohdallaan voitu ennaltaehkäistä. Tulosten esittämisen yhteydessä näitä kahta näkökulmaa käsitellään yhdessä.

### 5.1 Uuvuttava työ

Työhön liittyvät työuupumusta aiheuttavat tekijät ovat moninaiset, mutta haastatteluissa nousi esiin erityisesti työn kuormittavuus, palautumisen puute, flow-tilan puute sekä työnkuvan epäselvyys. Haastateltavien työn vaatimusten ja kuormittavuuden liiallinen määrä heijastui haastateltavilla puutteellisena palautumisena. Lisäksi useampi haastateltava mainitsi tekemisen flow-tilan olevan mahdoton saavuttaa jatkuvan työn katkeilun vuoksi. Haastateltavat toivoivat myös selkeyttä omaan työnkuvaansa ja -tehtäviinsä.

#### 5.1.1 Työn vaatimusten ja voimavarojen epätasapaino

Useampi haastateltava mainitsi työn vaatimusten ja kuormittavuuden olevan liiallinen suhteessa työn resursseihin ja omaan jaksamiseen. Työn kuormittavuuden nähtiin kasvavan liialliseksi vähäisen henkilöstömäärän, sijaisen tai avunsaamisen puutteen ja työn tiukan aikataulutuksen vuoksi. Lisäksi osa haastateltavista oli kokenut suuria organisatiomuutoksia, jotka lisäsivät työssä koettua epävarmuutta ja kuormittivat haastateltavia esimerkiksi työn määrän lisääntymisellä. Sijaisen puute ajoi myös osan haastateltavista työskentelemään sairaana.

*"Okei, sitä työtä oli mulla liikaa ja ei ollu niitä tuuraajia jotka olis voinu niinkun. Mä olin myös kuumeessa töissä koska jonkunhan piti tehdä työt."*

*"Se ehkä työrytmi pienissä yksiköissä on aika hirvee, et siel on kaks kerrallaan töissä. Ei se oo inhimillistä mun mielestä ruuhka-aikana. Tilanteeseen katsottuna pitää olla oikea määrä ihmisiä paikalla."*

Usealla haastateltavalla oli työssään monta roolia, ja roolien rajausta tai niiden yhdistäminen aiheuttivat haasteita työn ja vapaa-ajan määrittämisen välillä. Yrityksen ainoana jonkin osa-alueen osaajana eräällä haastateltavalla ei ollut mahdollisuutta kunnolliseen lomaan, vaan loma-aikanakin työnantaja velvoitti hoitamaan työasioita.

*"Mä aina ajattelin et ku mä sunnuntaisin kaks tuntia valmennan ni onhan se niinku vapaapäivä mut ku ei se oo vapaapäivä. "*

*"Perheen kanssa saatettiin olla lomareissussa, ni mä saatoin olla, et hei menkää te nyt tonne rantaan ni mä meen hoitaa pari puhelua, eli mul ei ollu koskaan semmosta yhtenäistä lomajaksoa. "*

Palautumisen sekä selkeän työn ja vapaa-ajan erottelun nähtiin olevan yksi tärkeimmistä työuupumusta ennaltaehkäisevistä tekijöistä. Liiallisen työkuorman jakamiseen haastateltavat toivoivat saavansa ajoissa apua. Työnantajan koettiin olevan vastuussa siitä, että työntekijän on mahdollista pitää vuosilomansa todellisena lomana ja vapaapäiviinkin pitää olla mahdollisuus. Osalla haastateltavista oli mahdollista vaikuttaa vapaisiin, ja eräs haastateltava olikin linjannut pitävänsä kaksi viikkovapaatansa peräkkäisinä päivinä.

*"Se on ollu ehdottomasti suurin virhe mikä on tehty, et siitä ei oo huolehdittu et minulla olis tarpeeksi lomaa palautua siitä työstä. "*

*"Se, että se työkaveri jakamaan mun taakkaa olis pitäny tapahtua jo paljon aiemmin. "*

*"Se on se palautumisen taito et se sellanen kaasun ja jarrun tasapaino, levon ja energian tasapaino. "*

### 5.1.2 Flow-tilaan pääsyn vaikeus

Usea haastateltava mainitsi työn häiriötekijänä flow-tilan puutteen ja työn jatkuvan katkeilun. Flow-tilan syntymistä estivät esimerkiksi työpuhelin, kollegojen kysymykset ja useamman työntekijän kesken jaettu työhuone. Jatkuva informaatiotulva, erilaiset viestintävälineet ja -kanavat sekä jatkuva kiire aikaansaivat haastateltavien työssä pätkittäisyyttä ja levottomuutta.

*"Mulla tuli koko ajan keskeytyksiä mun työhön, ja se on ollut ihan valtava rooli sillä et kuinka, et jos sä koko ajan keskeytät sun työs, sul on ajattelutyötä ja sä keskeytät sen ihan koko aika ni se on häiriötekijä. "*

*"Siinä ei ollut sitä tekemisen flown hetkiä eli sitä et sä saisit oikeesti keskittyä tekemään sitä mitä sä teet vaan se katkes aina ku joku tuli huoneeseen tai sit sun piti yhtä aikaa tehdä jotain tai sit puhelin soi et tavallaan kokoajan katkee se mitä oot tekemässä. "*

*"Meillä oli neljä henkeä työhuoneessa siinä uudessa työtilassa ja muuta et siinä ei koskaan ollut sellaista hiljasta hetkeä. "*

Flow-tilan syntymisen esteitä pitäisi työpaikoilla pyrkiä minimoimaan. Erään haastateltavan työpaikalla työpuhelin aiheuttamaan jatkuvaan työn keskeyttämiseen puututtiin keskittämällä puhelut asiakaspalveluhenkilölle. Flow-tilan syntymiseen vaikuttavien tekijöiden pohtiminen ja niihin puuttuminen koettiin myös työntekijän velvollisuutena.

*"Jokainen siinä omassa työssään voi peilata, et jos on uupumusta, et mitkä on ne hetket missä siihen tekemisen flowhun pääsee, ja mitkä ne tekijät on mitkä keskeyttää kokoajan, et sit pitäis pystyä muuttamaan niitä tekijöitä työssä. "*

### 5.1.3 Työnkuvan selkeys

Haastateltavat kokivat, että työnkuvan selkeys ja työtehtävien rajaaminen olisivat autta-neet työn ja vapaa-ajan erottamisessa. Työtehtävien rajaamattomuus ajoi useamman haastateltavan tekemään ylityötä ja jatkamaan työntekoa kotona tai jopa lomalla.

Haastateltavat, joiden työpaikoilla toteutettiin työnkiertoa, kokivat työnkierron kuormittavana ja työntekijän jaksamista uhkaavana. Työnkierron nähtiin kasvattavan tiedontarpeen määrää merkittävästi, ja heikentävän työn hallinnan tunnetta. Haastateltavat kokivat osaavansa paljon asioita eri osastoilta, muttei mitään osastoa todella hyvin.

*"Mä olisin ite selkeyttänyt niitä työtehtäviä itelleni ja rajannu niitä tarkemmin ettei se viikkotyöaika olis koko ajan ylittyny, et se oli vähä mun ongelma silloin ennenkö niinku teki kokoaikaisesti, et ois pitäny vaa tarkemmin rajata ja saada yhdistettyä ne. "*

*"Kaikki tekee kaikkea ja se on hirveen vahingollista, tavallaa ymmärrän et kaikkien pitää osaa kaikkea et voi laittaa mihin vaan, se on monipuolista, mut onkse terveellistä edes, tai onkse fiksua jos tää ajaa porukan loppuun ku pitää hirveesti olla tietoo tuol pääkopassa. "*

## **5.2 Esimiehen ja työyhteisön rooli**

Tärkeänä teemana esiin nousi ihmisten tunneälykyys. Tunneälykyyttä haastateltavat kaipasivat erityisesti esimieheltään, mutta taito koettiin tärkeäksi myös kollegojen sekä työterveyden ammattilaisten parissa. Lisäksi palautteen saamisen tärkeys sekä työn merkityksellisyyden kokeminen nousivat useammassa haastattelussa esiin. Tutkimuksen ulkopuolelle alun perin rajattu työterveyden rooli korostui useassa haastattelussa, joten koettiin tärkeäksi käsitellä myös siihen liittyviä tuloksia.

### **5.2.1 Esimiehen puuttuva tunneäly**

Haastateltavat toivat esiin useaan otteeseen esimiehen negatiivisen ja välinpitämättömän asenteen heidän liiallista kuormittavuuttansa kohtaan. Lähes jokainen haastateltava oli kertonut esimiehelleen väsymyksestään ja liiallisesta työnkuormituksestaan, mutta esimies ei ollut tätä tietoa ottanut tosissaan. Lisäksi useamman haastateltavan esimieheltä ei riittänyt ymmärrystä heidän väsymystään kohtaan, vaan asia lakaistiin maton alle.

*"Mun pomohan ei käsitellyt asiaa mitenkään ja hän oli oikeastaan varmaan yks se suurin linkki siihen miks mä sit silloin uuvuin, koska hän ei tehny mitään."*

*"Mä kolme kertaa itkin hänen vastapäätään hänen työhuoneessaan et mul on liikaa töitä ja hän ei tehnyt asialle mitään."*

Esimiestyössä useampi haastateltava näki runsaasti kehitettävää. Esimieheltä toivottiin useampaan otteeseen empaattisuutta ja ymmärrystä alaisiaan kohtaan. Esimiehen tapa johtaa asioita ihmisten sijaan, nähtiin haastavana, ja se aiheutti arvostiriitoja haastateltavan ja esimiehen välille. Erään haastateltavan yrityksessä esimiesten ymmärrystä alaisensa työtä kohtaan lisättiin tietoisesti siten, että esimiehet tekivät välillä töitä myös kentällä alaistensa kanssa. Haastateltava koki tämän lisäävän esimiehen ymmärrystä alaisten työn luonteesta ja kuormittavuustekijöistä.

*"Se (esimies) olis voinu olla läsnä ja empaattisempi. Se olis voinu jättää olematta mulle ilkeä niinku 150 kertaa, se ois voinu olla oksentamatta omaa paha oloa mun päälle monta kertaa."*

*"Nyt pomot on ollu myymälöissä, tehny mejän hommaa ni nyt ne itte näkee, mitä se oikeesti on. [...] Ne näkee sen arjen, et se on hyvä. Mut jos ne tietäis minkälaisen paineen ne luo sinne kentälle se ois niinku helpompi ymmärtää, et miks ihmiset uupuu ja miks ihmiset on sellasia ku ne on."*

Haastateltavat toivoivat esimieheltä läsnä olevampaa keskusteluyhteyttä, ja mahdollisuutta saada vaikuttaa omaan työhön enemmän. Oman työn vapaampi aikatauluttaminen ja työn määrään vaikuttamisen mahdollisuudet olivat usean haastateltavan mielestä tärkeitä asioita, joihin esimiehen olisi ollut tärkeää kiinnittää huomiota.

*"Olis kuunnellu sitä, että mä olisin ite määritelly sen et miten monta asiakasta mä jaksan ottaa missäkin ajassa et mä oisin saanu ite tavallaan saanu määrittää sen työn tahdin tai sitte, et siitä olis edes käyty keskustelua."*

*"Pomon pitää olla pomo tietenki, mut sen pitää olla läsnä, et saa tulla sanomaan mitä halua, kaikkeen avoin."*

Suurin osa haastateltavista koki esimiestoiminnan olevan osasy uupumiselle, mutta haastateltavat kokivat, ettei esimies yksin ollut uupumusta aiheuttanut. Työuupumuksen syntymisen nähtiin olevan monitahoinen kokonaisuus, jossa esimiehen haitallinen käyttäytyminen oli vain osa kokonaisuutta. Useampi haastateltava löysi esimies-alaisuuteen runsaasti ristiriitaisuuksia, sillä suhteessa oli sekä hyviä että huonoja puolia. Yhdellä haastateltavista oli hyvin positiivinen, avoin ja välittävä suhde esimieheensä.

*"Meillä on kyllä tosi paljon sellasta molemminpuolista kunnioitusta, mut me ollaan tosi erilaisia ihmisiä ja ku tavallaan kummallakin on sellaset omat haasteensa ni välil se tekee siitä hankalaa."*

*"Meil on ollu aina tosi avoin keskustelukulttuuri ja häneltä on kyl saanu tosi isoa tukea ihan keskustelemalla asioista ja hän oli myös yks niistä joka passitti mut sairauslomalle."*

### **5.2.2 Työn merkitykselliseksi tekeminen palautteen avulla**

Useampi haastateltava koki, että palautteen saamisella on suuri merkitys työssä viihtymisen kannalta. Palautteen saamisen puute esiintyi usean haastateltavan kertomuksessa. Haastateltavat toivoivat saavansa esimieheltään sekä kannustavaa ja positiivista palautetta että rakentavaa, kehitystä mahdollistavaa palautetta. Erityisesti esimiehen positiivinen, kehuva ja kannustava palaute nähtiin keinona lisätä alaisen työn merkityksellisyden kokemusta. Työn merkityksellisyyden kokeminen nähtiin olevan tärkeä osa työssä uupumisen ennaltaehkäisemistä.

*"Tosi moni koki sellasta ammatillista latistamista. [...] Hänel oli niinku sellasta et hän ei osannu jotenkaa meidän ammattitaitoa nähdä et sit se oli semmonen et et sinä voi mitään päättää ja nyt tehään näin ja vähä sellanen autoritäärinen johtamistapa ."*

*"Ku ei tullu palautetta, ni sit mä en osannu. Mä halusin palautetta liiankin paljon, nyt mä oon oppinu elämään ilman. Tai jos tuli palautetta, ni antaa sekä hyvää että huonoa, rakentavaa, pitää myös antaa, mut pitää kattoo myös ne valopilkut. Et hyvä sinä, tietää et mä oon tehny jotain oikein."*

*"Esimiehen työ on tehdä se työtehtävä merkitykselliseksi, et tää on tärkeä tehdä koska xzy. Et sä oot tärkeä ja sä oot tärkeä osa tätä yhteisöä, sä osaat, kehu ja kannustaminen ja sen tekemisen tekeminen näkyväksi."*

### 5.2.3 Työyhteisön haastava rooli

Työyhteisön rooli työssä uupuneen tukemisessa nähtiin varsin ristiriitaisena ja haastavana. Haastateltavista suurin osa oli kertonut työkavereilleen työuupumuksestaan, ja osa haastateltavista kertoi saaneensa työkavereilta tukea jo ennen lopullista romahdusta. Haastateltavat silti kokivat olevan tilanteessaan hyvin yksin, eikä työkavereiden ollut helppoa puuttua työuupuneen tilanteeseen konkreettisesti.

*"Kyl he tuki, mut ei heil ollu työkaluja, koska he eivät voineet ruveta mun töitä tekemään."*

*"Vaikka se mun työyhteisö ja kaverit ne näki sen mun jaksamisen, et nyt tuo ei jaksa niin ja kylhän he tuki mua. [...] Mutta sit tavallaan siin tilanteessa on niin hirvittävän yksin."*

Useampi haastateltava kertoi esimiehen ja työkaverien huomanneen haastateltavassa uupumisen merkkejä jo aiemmin, muttei ollut syystä tai toisesta puuttunut asiaan lainkaan. Uupumuksen huomaaminen, mutta siihen puuttumattomuus erityisesti esimiehen osalta, herätti haastateltavissa ihmetystä ja närkästystä. Haastateltavat toivoivat erityisesti esimiehiltä halukkuutta ja kykyä puuttua alaisensa uupumiseen ajoissa.

*"Reagoida ennen, sehän (esimies) sano mulle sen jälkeen, ku mä olin käyny lääkäriissä tokan kerran, et kylhän mä näin. No miksetsä hemmetti sanonu mitään?"*

*"Mullekin yks kollega sano, ku soiteltiin, et no kyllähän ne merkit näkyy susta, ni jäin sit mieltii et se on koko ajan nähny niitä merkkejä, mut se ei oo sanonu mulle mitään."*

Useampi haastateltava koki, että ulkopuolisen on vaikeaa tunnistaa toisessa uupumusta. Osa haastateltavista taas ajatteli, että uupunut on yleensä viimeinen, joka tilanteen

tunnistaa, tai ainakin tunnustaa. Haastateltavat kokivat työyhteisön mahdollisuudet ja tavat auttaa uupunutta, tai ennaltaehkäistä työkaverin uupumista hyvin haastavana asiana.

*"Ihmisten lähellä on ollu tosi vaikea ymmärtää, et miten sinä oot voinu uupua, mitenkä tämä voi olla mahdollista et sä oot menny niin pohjalle. Et se on vaan niin niinku hankala käsittää, et on hankala myös sit antaa tukea. [...] Sit jos jaksaa etenki meikata ja tollee et sä oot ulkoisesti tosi fressi ja normaalin näkönen ni sitä on ulkopuolisen ihan äärimmäisen vaikee käsittää et sulla vaan virta loppuu."*

*"On aika iso kysymys, ku mietitään työyhteisöä, et jos se henkilö ite ei tajua, ni mitä ne tiimikaverit voi tehdä."*

*"En mä tiiä olisko työyhteisö voinu tehdä muuta, ku et olisiko siitä pitänyt ryhmällä suuremmalla voimalla, joukolla puhua, en osaa sanoa, vai olisko mun pitänyt yksilönä nostaa kädet pystyyn aikasemmin."*

Työyhteisön tuki oli monelle haastateltavalle suuressa roolissa, ja hyvä työilmapiiri nähtiin työn mielekkyyttä lisäävänä asiana. Useampi haastateltava koki, että tiimiyttäminen ja yhdessä tekeminen myös työtehtävien ulkopuolella auttoi tutustumaan työkavereihin myös työroolin ulkopuolella. Tämän koettiin helpottavan työkaverin tukemista ja ongelmiin puuttumista.

*"Se (työyhteisö) on ollu aivan fantastinen ja aivan mahtava ja se on se, joka mua on kannatellut, se on mun voimavara, se muu yhteisö on et ne ihmiset on tosi hyviä ja semmosia."*

*"Meillä ainaki toi tiimi, työntekijöiden tiimiyttäminen ja sellanen yhdessäolo on lisänny meidän työpaikan hyvinvointia. [...] Me opitaan tuntemaan toisemme henkilöinä, eikä työkavereina, jolloin se auttaa myöskin siinä arjessa, kun mä tiedän ehkä jonkun ihmisen perheestä enemmän ja jos hänel on töissä joku tilanne tai hän on herkillä tai jotain, niin mä osaan tukea häntä paljon paremmin, kun mä tiedän hänestä jotain muuta, ku nimen ja missä hän asuu."*

#### 5.2.4 Työterveyshuolto osana ennaltaehkäisyä

Haastatteluissa esiintyi toistuvasti kokemus väärin ymmärretyksi tulemisesta ja kokemus siitä, ettei työuupumusta oteta tosissaan erityisesti työterveyshuollon puolella. Tutkimuksen suppeuden kannalta tutkimuksesta rajattiin ulkopuolelle terveydenhuollon taho kokonaan, mutta haastateltavien kertoman mukaan aihetta ei täysin voida sivuuttaa osana työuupumuksen ennaltaehkäisemistä. Haastateltavien kertomuksissa korostui toive ymmärretyksi tulemisesta ja yksilöllisestä tilannearviosta. Usea haastateltava toivoi, että terveydenhuollossa olisi kartoitettu tilannetta laajemmin, sen sijaan että keskityttiin johonkin yhteen oireeseen ja sen hoitamiseen. Tyypillinen haastateltavien kertoma tarina oli lukuisat lyhyet sairaslomat ja erilaiset mielialahäiriöiden diagnoosit, jotka oli hatarin perustein diagnosoitu. Osa haastateltavista koki, ettei heitä otettu tosissaan, heitä ei ymmärretty tai heidän puheensa väärinymmärrettiin ja tämä oli hidastanut heidän toipumisprosessiaan.

*"Menin lääkäriin ja sain ensin viikon saikkua ja sit menin lääkäriin uudelleen ja sit ne laitto kaks viikkoa lisää ja sit menin taas poliklinikalle, ja siellä se nainen sano mulle et sul on tällanen kakssuuntanen, ei ne tutkinu hirveesti. Ei ne sit uskonu mua mitä mä sanoin."*

*"Mä siis sain masennusdiagnoosin et mulla oli keskivaikea masennus ja ahdistuneisuushäiriö ja mä yritin selittää et mä en koe varsinaisesti että olis syytä olla masentunut enkä mä tiedostanu sitä että olis kyse masennuksesta mutta kyllähän se mieli meni tosi matalalle ja tuli erilaisia pelkoja."*

Työuupumus miellettiin haastateltavien kesken monitahoisena ilmiönä, joka esiintyy jokaisella uupuneella hieman eri tavalla, ja johon vaikuttavat työn lisäksi monet muut ihmisen henkilökohtaiset tekijät. Usea haastateltava oli kokenut, ettei heitä oteta työterveydessä tosissaan, eikä esimerkiksi fyysisten oireiden esiintymistä haluttu tai osattu yhdistää signaaliksi uupumisesta. Monen haastateltavan kohdalla uupumiseen oli puuttu vasta totaalisen romahduksen jälkeen.

*"Vaikka mä menin lääkärille ja mul oli 37,6 astetta kuumetta mut lääkäri sano et no ei sul oo mitää nielutulehdusta täällä oo, otettiin testit, et mee vaan töihin, et siel lääkärissä ei reagoitu siihen mun sairasteluun."*

*"Vaik mä yritin puuttua ni se työterveys ei tullu vastaan, et jos jotenki jotain vois in muuttaa ni oisin käyny vaikka yksityisellä lääkärillä joka olis voinu siihen mun terveydentilaan puuttua aikasemmin. Et sen piti mennä sitte sen sairastelun nii eihän nyt kukaan voi vuotta olla kuumeessa töissä et se on ihan älytön vaatimus."*

Haastateltavien kokemukset terveydenhuollon avusta uupumuksen hoidossa olivat vaihtelevia. Työterveyshuoltoon toivottiin ennaltaehkäisevästi matalan kynnyksen apua sekä fyysisiin että henkisiin haasteisiin, jotta erilaisiin stressitekijöihin olisi mahdollista puuttua ajoissa. Matalan kynnyksen avun toivottiin myös tarjoavan haastateltaville tietoisuutta uupumuksesta, sen ennaltaehkäisystä ja uupumuksen oireiden syistä. Työuupumuksen tietoisuuden ja ymmärryksen lisääntyminen sekä itsetuntemuksen kasvattaminen nähtiin uupuneiden parantumista tukevinä työkaluina.

*"Kehollinen hoito sen pitäis olla osa työterveyshoitoa ja sen pitäis kuulua olennaisena osana, se on sellanen matalan kynnyksen apu et heti ku alkaa tuntua, et jos mulla olis ollu sellanen mahdollisuus ni tuskin mä olisin tuskin se uupumispolku olis jatkunu vaan mä olisin jo silloin tajunnu näitä asioita."*

*"Jos mä mietin itteäni et olis ollu mahdollisuus mennä rentoutumaan ni mä olisin menny sinne, en mä olis kuvitellu et meen työterveyteen kertomaan siitä. Ne oireethan menee sit paljon pidemmälle ja ne on paljon voimakkaampia ja ne on hyvin konkreettisia jo sitte siinä vaiheessa, et se menee paljon pidemmälle ennen ku sä meet sen lääkärin vastaanotolle. Ja silloin se on et tulee todennäköisesti sairaslomaa hetkeks, viikoks tai sitte se voi painottua masennuksen puolelle, ahdistuneisuushäiriönä ni sitte se kirjoitetaan mielenterveyshäiriöks mistä pelkästään siinä ei oo kyse, vaan se on kombo, et siinä on uupumusta fyysisesti henkisesti ja emotionaalisesti."*

Kaikkien haastateltavien kokemus terveydenhuollosta ei kuitenkaan ollut negatiivinen, vaan kohdalle osui myös hyvin ymmärtäviäisiä ja asioihin nopeasti puuttuvia alan ihmisiä. Osa haastateltavista oli saanut myös toipumista tukevia oivalluksia terveydenhuollon työntekijöiltä.

*"Mul oli aivan ihana lääkäri siin kohtaa, ku se sano et sun täytyy oikeastaan olla kiitollinen sille, joka uuvutti sut. [...] Hän sano et sä oot ton ikänen ja sä opit sanomaan elämässäs ei, sun ei tarvii elää sun loppuelämääs sillä rajalla, et sä oot aina uupumassa. Ja sit kun mä opin hyväksymään hänen sanomisensa, ni mä oon sitä kyllä noudattanutkin et mä olin oikeastaan kiitollinen et mä siin vaiheessa elämää jo uuvuin, koska mä en oo uupunut sen jälkeen kertaakaan, enkä tule uupumaan, mä tunnen rajani."*

### 5.3 Työntekijän rooli

Kun haastateltavilta kysyttiin heihin itseensä liittyviä asioita ja tekijöitä, jotka saattoivat edesauttaa heidän uupumistaan, löytyi vastauksista useita yhteneväisyyksiä. Useampi haastateltava oli pohtinut oman toimintansa ja luonteenpiirteidensä mahdollisia vaikutuksia heidän uupumiseensa. Moni haastateltavista koki, että on tekijöitä, joihin he olisivat itse voineet vaikuttaa estääkseen uupumuksen, mutta he myös kokivat, etteivät he olisi yksin voineet estää uupumistaan täysin. Tyypillisiä työuupumuksen riskiä kasvattaneita tekijöitä olivat esimerkiksi haastateltavien tunnollinen suorittajaluonne, kiltteys ja vaikeus asettaa omia rajoja, itsetuntemuksen puute sekä puutteellinen palautuminen työstä.

#### 5.3.1 Suorittajaminä

Moni haastateltava piti itseään aikaansaavana ja aktiivisena ihmisenä, jolla on usein monta rautaa yhtä aikaa tulessa. Multitasking eli usean asian yhtäaikainen tekeminen oli useammalle haastateltavalle tyypillinen tapa tehdä asioita. Usea haastateltava oli haalinnut itselleen työn ohien opintoja, ja osa teki työpaikallaan toisten työtehtäviä omiensa lisäksi.

*"Mun ongelma on paljon se, et innostuminen ja semmonen, että joku asia houkuttelee niin paljon, et ei niinku kykene kieltäytymään eikä halua kieltäytyä, ni sit mä päätin hetken kestää sellasta tilannetta et mä yhtä aikaa yritän saada useita opiskeluja loppuun ja teen useampaa työtä yhtä aikaa ja sitte se oli kyl tosi tyhmä valinta mut se oli oma valinta."*

Haastattelujen aikana sana ”suorittaminen” esiintyi eri muodossa useamman kymmentä kertaa. Usea haastateltava suoritti asioita sitä varten, että arvostaisi itse itseään enemmän, mutta suorittamista tehtiin myös siksi, että haluttiin miellyttää muita ihmisiä. Useampi haastateltava kuvaili suorituskyvyn loppuneen uupumuksen vaiheessa, ja tavoitteli toipumisvaiheessa suorituskyvyn palautumista. Suorittamisen luonteenpiirre nähtiin myös haasteena oman työuupumuksen tunnistamisessa, sillä se loi haastateltaville helposti vauhtisokeuden tunteen, joka vaikeutti sen myöntämistä, että jokin asia on liian haasteellinen tai kuormittava. Osa haastateltavista koki itse luoneensa itselleen ajatuksen siitä, ettei kelpaa muille, jos ei suorita riittävän hyvin. Useampi haastateltava kertoi määrittäneensä oman ihmisarvonsa suorittamisen kautta. Haastateltavat pitivät aikaansaamista, tehokkuutta ja suorittamista mittarina sille, miten he arvostivat itseään.

*"Mul tuli aina sellanen tunne, et mun oli pakko vaik ei mun olis ollu mikään pakko mut se on ehkä se vaativuuden ja suorittamisen luonteenpiirre mikä mus on aina ollu, että sit mä koen epäonnistuvani jos mä en taivu niin et muut on tyytyväisiä."*

*"Mun luonne on se mikä on ajanu mua siihen suorittamiseen ja niinku tavallaan arvo ihmisenä määrittyy suorittamisen myötä niin sehän on sit se mikä ajaa sen tunnollisen ihmisen siihen tilanteeseen."*

### **5.3.2 Itsetuntemus ja rajojen asettaminen**

Haastatteluissa pohdittiin haastateltavan omaa roolia työuupumuksen syntymisessä, ja haastateltavat nostivat esiin oman tapansa sanoa lähes kaikkeen ”joo” sen sijaan, että olisivat vetäneet rajat sille, mihin suostuvat. Osa haastateltavista koki, että heidän kiltteyttään käytettiin hyväksi sekä esimiehen että työkaverien toimesta.

*"Sitä ikään kuin mun työnantaja käytti hyväkseen senhän mä oon ymmärtäny jälkikäteen, koska mä hoidin aina kaiken et tavallaan mun olis pitäny osata nostaa kädet pystyyn monta kertaa aiemmin eikä vaan aina siihen että joo mä hoidan. Et sitä on niinku tavallaan pomo käyttäny hyväkseen."*

*"Ku sä oot noin ihana ja noin pätevä ja reipas ja tekeväinen ni voitsä tehä ton, tai haluutsä vastuulles ton tai hoidatko ton ja mä oon niinku kokoajan et joojoo, hoidan hoidan."*

Omien rajojen asettaminen tuntui monesta haastateltavasta hyvin vaikealta, mutta uupumuksesta toipumisen kannalta rajojen asettamista pidettiin tärkeänä. Rajojen asettamisen haasteita tuli sekä omasta ajattelumallista suorittaa ja myötäillä muiden toiveita, mutta myös siksi, että työkaverit sekä esimies olivat tottuneet haastateltavan tapaan suostua kaikkeen. Rajojen asettaminen tarkoitti haastateltaville konkreettisesti "ei" -sanan käyttöä, työn muokkaamista ja työtehtävien karsimista vastaamaan paremmin omaa jaksamista. Rajojen asettamista on auttanut haastateltavien itsetuntemuksen lisääntyminen, arvojen selkeytyminen sekä oman kehon kuunteleminen. Myös toisten miellyttämisen tarve väheni monella toipumisen myötä.

*"Mä osaan nykyään lyödä hanskat tiskiin todellakin näin, en tee, en pysty, en kykene ja aivan sama, mut se ei oo enää mun vastuulla ja sitä osaa suojella itteään."*

*"Nykyään mä otan paljon rennommin, mä voin tehä työtehtävät hyvin, mut nyt mä teen sen hitaammin, ajatuksella, et ei tarvii tehä nopeasti ja tehokkaasti ja todella hyvin, et pitäis saada kehuja, en mä kehuja enää tarvii."*

Haastateltavat mainitsevat useaan otteeseen, että heidän luonteensa on ajanut heidät uupumukseen. Luonteenpiirteistä haastateltavat mainitsevat toistamiseen tunnollisuuden, kiltteyden, tehokkuuden, vaativuuden sekä suorittamisen. Tunnollisuuden luonteenpiirre esiintyi useampaan kertaan samassa yhteydessä, kuin tehokkuus ja suorittaminen. Liiallinen kiltteys aiheutti haastateltaville vaikeuksia kieltäytyä työtehtävistä. Haastateltavista heijastui myös tarve miellyttää muita ja hakea muilta hyväksyntää ja kelpaamista tekemisen kautta.

*"Ne itseen liittyvät tekijät oli just se tunnollisuus ja piti olla hirvittävän tehokas ja halus olla tehokas ja halusi olla johdon silmissä tehokas ja hyvä työntekijä. Niinku se mun ihmisarvo määrittyisi sen mukaan, mitä mä teen työssäni."*

*"Mä olin sellanen hyper tehokas, et mitä enemmän teki ja mitä tehokkaampi oli tavallaa, et mä oikeesti näytän et missä mä oon hyvä ja miten mä kelpaan, et tekeminen oli se mittari."*

### 5.3.3 Työn ja palautumisen tasapaino

Lähes jokainen haastateltava koki tekevänsä mielekästä ja motivoivaa työtä, mutta oli uupunut siitäkin huolimatta. Useampi haastateltava kuvaili kokeneensa vauhtisokeutta haaliessaan itselleen runsaasti mielekästä tekemistä ja suorittaessaan tunnollisesti kaikkia vastuitaan. Mielekäs ja motivoiva työ olikin monen haastateltavan sudenkuoppa, sillä kaiken mielekkään tekemisen keskellä oli vaikeaa tunnistaa olevansa uupunut.

*"Mul oli yksinkertaisesti vaan liikaa kerralla, et useampia töitä ja useampia opiskelujä ni siinä on vaan liikaa yhdelle ihmiselle vaik ne olis kuinka mukavia."*

*"Se oli hirveen motivoivaa se työ ja tosi innostavaa, et sen takia mä varmaan jotenki sivuutin sitte ne mun fyysisen puolen oireet, et mä en niinku oikeen malttanu jäädä kuuntelee niitä."*

Kun haastateltavilta kysyttiin tekijöitä, jotka olisivat voineet ennaltaehkäistä heidän uupumistaan, haastatteluissa esiintyi useaan otteeseen työstä palautumisen merkitys. Työstä palautumista estivät esimerkiksi vuosilomien tai vapaapäivien puutteellisuus, kuormittava esimies-alaissuhde, kuormittava työ ja univaikeudet. Kysyttäessä haastateltavilta palautumisen keinoja, joihin he voivat itse vaikuttaa, nousi useaan otteeseen esiin riittävän levon merkitys. Osa haastateltavista käytti univaikeuksiin lääkitystä matalalla kynnyksellä. Osa haastateltavista koki liikunnan auttavan, mutta osa koki tärkeimpänä löytää itselleen sen sopivimman keinon palautua vapaa-ajalla ja kokea flow-tilan tunteita. Liikunnan lisäksi haastateltavat mainitsivat meditaation, itsensä kehittämisen, oikeanlaisen ravinnon, käsillä tekemisen, puutarhatyöt, luonnossa liikkumisen sekä sosiaaliset suhteet keinoina palautua työn kuormituksesta. Useampi haastateltava koki tärkeäksi löytää elämään kaasun ja jarrun tasapainoa, ja mielekästä sisältöä työn ulkopuolella.

*"Se on kaiken a ja o ja et sul pitää olla jotain muutakin tärkeätä sun elämässä ku se työ. [...] Tää on kuitenkin menny ihan päälaelleen tää elämä, et mä saan niin paljon kiksejä kaikesta muusta ku sieltä varsinaisesta työelämästä, ni mä voin todella hyvin. Et se hyvinvointi on tullu niinkun just sieltä alueelta mikä puuttui silloin."*

*"Olis hyvä olla tietoinen siitä et mitä siihen elämän tasapainoon sisältyy ja mitä pitää vaalia ja vaatia, et henkilöllä oikeesti on tilaa muullekin ku työlle, etenki niillä suorittavilla innostuvilla uraohjuksilla."*

## 6 Johtopäätökset

Tässä kappaleessa poimitaan tuloksista tutkimusongelman kannalta keskeisimmät löydökset, joita tarkastellaan aiheesta aikaisemmin kirjoitetun ja tutkitun tiedon kanssa. Keskeisimmät löydökset esitellään siten, että ne vastaavat samalla tutkimuskysymyksiin. Tutkimuskysymysten vastausten avulla ratkaistaan koko tutkimuksen päätutkimusongelma: *Miten työuupumusta voidaan ennaltaehkäistä?* Tämä tutkimus pyrkii vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

*Mitkä tekijät aiheuttavat työuupumusta?*

*Miten työntekijä voi ennaltaehkäistä työuupumuksen syntymistä?*

*Mitä esimies voi tehdä ennaltaehkäistäkseen alaisensa työuupumisen?*

Työuupumusta aiheuttavien tekijöiden tunnistaminen mahdollistaa työuupumuksen ennaltaehkäisemisen. Tutkimustulosten perusteella työuupumusta aiheuttavat tekijät ovat samoja tekijöitä, joihin huomiota kiinnittämällä työuupumusta voidaan ennaltaehkäistä. Näin ollen tutkimuslöydökset on jaettu työntekijään ja esimieheen liittyviin ennaltaehkäiseviin tekijöihin.

### 6.1 Tutkimuslöydökset

Työuupumus on ilmiö, joka syntyy usean asian summana, ja työuupumustarinoita on yhtä monta kuin uupuneita, ei ole kahta identtistä polkua uupumiseen. Työuupumuksen määritelmälle ei ole löydetty yhtäläistä näkemystä (Cox ja muut, 2005) joten on vaikea määritellä työuupumusta aiheuttavia tekijöitä, jotka vaikuttaisivat kaikkiin uupuneisiin. Tutkimuksessa toteutettujen haastattelujen perusteella jokaisen työuupumuskertomus ja siihen liittyneet tekijät poikkesivat hieman toisistaan, mutta löydettävissä oli myös paljon yhtäläisyyksiä. Tämä tekee työuupumuksesta hyvin moniulotteisen ja haastavan ilmiön tunnistaa ja ennaltaehkäistä, sillä mitään yhtä kaikille sopivaa tapaa ei ole.

Schaufelin & Enzmannin (1998, s. 140–142) tutkimuksen mukaan korkean työmotivaation ja epäsuotuisten työolojen yhdistelmä altistaa työuupumuksen syntymistä. Tutkimustulosta tukee myös tämän tutkimuksen haastateltavien vastaukset, sillä suurin osa haastateltavista kertoi tekevänsä todella mieluisaa ja motivoivaa työtä, mutta työnkuvasta, esimiehen toiminnasta ja heistä itsestään löytyi tekijöitä, jotka olivat silti uuvuttaneet heidät. Haastateltavien kertoman mukaan heihin itseensä liittyvät tekijät, kuten luonne ja ajattelumallit, esimieheen liittyvät tekijät, kuten tunneällyn ja palautteen saamisen puute sekä työhön liittyvät tekijät, kuten kiire ja jatkuva keskeyttely ovat olleet merkittävässä roolissa heidän työuupumuksensa syntymisessä.

Työhyvinvointiin perustuvan voimavaralähtöisen työhyvinvointimallin (Manka & Manka, 2016) pohjalta työuupumusta aiheuttavat tekijät jaettiin tutkimuksessa kolmeen osaluokkaan. Työn ominaisuudet liittyvät rakennepääomaan, esimies ja työyhteisö sosiaaliseen pääomaan ja työntekijä itse psykologiseen pääomaan. Myös teemahaastattelussa käytetyt teemat valittiin näiden kolmen ulottuvuuden pohjalta. Työuupumusta käsittelevien tutkimusten painopiste on paljolti työhön liittyvissä ominaisuuksissa, ja esimerkiksi työuupumusta pohjustetaan paljon nimenomaan työn vaatimusten ja työn voimavarojen kautta. Vähemmälle huomiolle on jäänyt kokonaisvaltaisempi näkemys työuupumuksen syntymisestä, johon liittyy lähes aina myös ihmisen toiminta. Tulosten perusteella löydökset on jaettu kahteen ryhmään: työntekijän sekä esimiehen rooliin työuupumuksen ennaltaehkäisijänä. Itse työhön liittyvät ennaltaehkäisevät tekijät on sulautettu näihin kahteen ryhmään, sillä näihin tekijöihin puuttumisen nähtiin lähtevän esimiehen ja alaisen yhteistyöstä.

### **6.1.1 Työntekijä ennaltaehkäisijänä**

Haastateltavien kertoman mukaan jokainen koki, että olisi itse voinut jollakin tasolla ennaltaehkäistä omaa uupumustaan. Asia ei kuitenkaan ole täysin mustavalkoinen, ja eräs haastateltava totesikin, ettei hänen uupumistaan olisi todennäköisesti voinut estää

täysin millään keinoin. Jokainen haastateltava löysi silti asioita, joihin huomiota kiinnittämällä heidän työuupumuksensa olisi ollut osittain ennaltaehkäistävässä.

Työuupumukselle herkemmin altistavia persoonallisuuspiirteitä on tutkittu paljon, ja esimerkiksi Freudenberg (1974) löysi jo työuupumuksen tutkimuksen alkuvaiheessa yksilöön liittyviä tekijöitä, jotka altistavat herkemmin uupumukselle. Esimerkiksi työhön sitoutuminen ja omistautuminen, sekä voimakas ja epärealistinen auttamisen tarve edesauttavat uupumuksen syntymisessä. Haastateltavat kokivat olevansa vaativia suorittajia, jotka haluavat olla tehokkaita, aikaansaavia sekä muita miellyttäviä. Haastateltavista useampi kertoi tavastaan suostua kaikkeen työpaikalla pyydettyyn, ja koki epäonnistuvansa, jos ei taivu kaikkeen muiden mieliksi. Usea haastateltava kuvaili määrittelevänsä oman ihmisarvonsa suorittamisen kautta. Myös Koivisto (2001, s. 154) mainitsee kirjassaan työntekijän asettavan yleensä työnsä tavoitteiden riman ja oman vaatimustasonsa korkealle, ja liittää itsearvostuksensa siihen, miten hyvin hän saavuttaa nämä tavoitteet.

Usea haastateltava koki tuntevansa itsensä ja uupumukselle altistaneet luonteenpiirteensä nyt toipumisvaiheessa paremmin, kuin ennen uupumistaan. He esimerkiksi tunnistavat omat rajansa ja suorituskäytöksensä selkeämmin, ja myös elämänarvot ovat kirkastuneet. Moni haastateltava kertoi karsineensa elämästään asioita, jotka eivät tue heidän arvojaan. Työuupumusta ennaltaehkäisevänä tekijänä haastateltavat näkivät itsetuntemuksen; on tärkeää luottaa omaan kehoon ja esimerkiksi väsymyksen tunteeseen, ja reagoida kehon tarpeisiin ajoissa. Itsetuntemukseen haastateltavat liittivät myös henkisen puolen. Esimerkiksi omien arvojen läpikäyminen ja arvojen mukaan eläminen, itse-reflektointi ja itsensä arvostaminen koettiin tärkeiksi työuupumusta ennaltaehkäiseviksi tekijöiksi. Tunneälyyn (Goleman, 1999) liitetty itsetietoisuus nähdäänkin ensisijaisena keinon lievittää omia henkisiä haasteita (Sutton, 2016), ja sitä pidetään jopa välttämättömänä emotionaalisen älykkyyden osatekijänä (Ackerman, 2020).

Ennaltaehkäisyä pohdittaessa esiin nousi useassa haastattelussa myös elämänhallinta ja tasapaino työn ja vapaa-ajan välillä. Useampi haastateltava kuvaili itseään ihmiseksi, joka haalii mielellään paljon mielekästä tekemistä, mutta uupuu suorittaessaan kaikkea siitä syntyvää vastuuta. Carterin (2013) mukaan erityisesti naiset kasvatetaan usein avuliaaksi, kohteliaaksi ja epäitsekkääksi ja tämä kiltin tytön kasvatus luo naisille haasteita asettaa omia rajoja. Rajojen asettamisen haasteet ja kiltteys muita kohtaan oli usealle haastateltavalle tyypillistä. Rajojen puuttuminen tai rajojen asettamisen pelko oli monen haastateltavan mielestä heidän työuupumustaan lisännyt tekijä. Toipumisvaiheessa haastateltavat olivat ymmärtäneet rajojen asettamisen tarpeellisuuden, ja useampi koki osaavansa nyt asettaa selkeät rajat itselleen ja muille. Rajojen asettaminen näkyi konkreettisimmin kykynä sanoa ei. Elämänhallinnan ja elämän tasapainon nähtiin syntyvän itsetuntemuksesta, rajojen asettamisesta sekä itselle mielekkäiden asioiden tekemisestä. Moni haastateltava kertoi löytäneensä elämäänsä mielekkäitä ja tärkeitä asioita myös työn ulkopuolella.

Työhön liittyvistä työuupumusta aiheuttaneista tekijöistä palautumisen riittämättömyys nousi esiin toistuvasti. Osa haastateltavista koki, että palautumisen vaikeus johtui osittain liiallisesta työnkuormasta, kuten vapaapäivien ja lomien puuttumisesta, mutta samat haastateltavat myös mainitsivat, että olisivat itsekin voineet etsiä itselleen sopivia palautumisen keinoja aktiivisemmin. Tyypillisenä ongelmana nähtiin liikunnan jääminen pois kuormittavan työn vuoksi. Palautumisen puute nähtiinkin asiana, jossa vastuu on sekä itsellä että työpaikalla. Palautumisen tärkeys on tutkitusti todistettua, ja esimerkiksi Sluiterin ja muiden (2003) mukaan työntekijän itse kokema riittämätön palautuminen ennustaa myöhemmin ilmeneviä psykosomaattisia oireita sekä työuupumusta.

### **6.1.2 Esimies ennaltaehkäisijänä**

Työn vaatimusten ja työn voimavarojen (TV-TV -malli) mallin mukaisesti liiallinen työn vaatimusten määrä johtaa stressiin ja pikkuhiljaa työuupumukseen (Demerouti ja muut, 2001). Haastatteluissa nousi esiin erityisesti työn määrän ja aikapaineen tuoma liiallinen

kuormitus, mutta merkittävimpinä uupumusta aiheuttaneina tekijöinä haastateltavat mainitsivat työn voimavaroihin liittyvien tekijöiden puutteellisuuden. TV-TV -mallin työn voimavaroista haastateltavat nostivat merkittävänä työuupumukselle altistaneina tekijöinä erityisesti esimiehen tuen puutteen, palautteen saamisen puutteen sekä oman työn heikot vaikuttamismahdollisuudet. Nämä samat asiat ovat myös työn imua heikentäviä tekijöitä (Hakanen, 2009, s. 36–39). Työn voimavarojen lisääminen olisikin tärkeää, sillä niillä on positiivinen yhteys työn imuun ja työhyvinvointiin (Manka, 2015, s. 93).

Useammassa haastateltavan tarinassa esimies oli myötävaikuttanut heidän työuupumuksensa syntymiseen. Haastateltavat kertoivat esimerkiksi esimiehensä olleen täysin välinpitämättömiä huomioimaan alaisensa työn liiallista kuormittavuutta, stressiä, väsymystä tai uupumusta. Lähes jokainen haastateltava oli kertonut uupumuksestaan esimiehelle useaan otteeseen jo ennen totaalista romahdusta, saamatta esimieheltä tukea tilanteeseen. Esimiesten tunneälykyys oli haastateltavien tilanteessa ollut heikkoa. Tunneälyn yksi osa-alueista on empatia (Goleman, 1999). Tämä tarkoittaa kykyä ymmärtää toisten tunteita, tarpeita ja näkökulmia. Haastateltavien kertoman mukaan esimiesten empatiakyky oli heikkoa, eikä heillä ollut kykyä tai halua ymmärtää alaistensa vaikeaa tilannetta. Haastateltavat toivoivat esimieheltään enemmän empatiaa, tukea ja keskusteluyhteyttä. Useampi haastateltava toivoi esimieheltään myös enemmän läsnäoloa ja kommunikointia, jotta hankalistakin asioista voisi puhua avoimemmin ja niihin olisi mahdollista reagoida nopeammin.

Esimieheltä haastateltavat toivoivat enemmän sekä positiivista että rakentavaa palautetta sekä työn merkitykselliseksi tekemistä. Haastateltavat kokivat palautteen saamisen tärkeänä tekijänä työn merkityksellisyyden ja työssä viihtymisen kannalta. Palautetta voi olla pienikin arjessa sanottu kommentti (Sarkkinen, 2017). Palautteen antaminen ei rasita antajaa, mutta voi synnyttää suurta iloa ja motivoitumista saajassaan. Haastateltavista osa koki saaneensa liian vähän palautetta työstään, ja toivoikin esimieheltä pientä, arjessa tapahtuvaa kehumista. Useampi haastateltava toivoi esimieheltään halua, aikaa ja kykyä olla enemmän alaistensa arjessa mukana työpaikalla, jotta esimiehellä olisi

paremmat mahdollisuudet tutustua alaisiinsa sekä heidän vahvuuksiinsa ja heikkouksiinsa, ja sitä kautta antaa luontevammin positiivista sekä rakentavaa palautetta useammin. Myös työkuorman säätely ja paremmat vaikutusmahdollisuudet työkuvan muokkaamiseen olivat usean haastateltavan toiveissa. Moni haastateltava toivoi esimieheltään joustavuutta ja mahdollisuutta edes neuvotella työkuorman säätelystä.

Haastatteluissa käsiteltiin myös työyhteisön roolia työuupumuksen ennaltaehkäisyssä. Työyhteisön rooli nähtiin haastavana ja osittain hyvin ristiriitaisena. Haastateltavat kokivat, ettei työkavereilla ole välttämättä mahdollisuutta puuttua kollegan työuupumukseen, vaan konkreettinen uupumuksen ennaltaehkäiseminen lähtee esimiehellä olevista työkaluista. Työyhteisön ja työuupumuksen yhteydestä on vähän tutkimuksia, mutta työhyvinvoinnin tutkimuksissa sosiaalisen pääoman on todettu vähentävän työntekijän sairastumisen riskiä (Oksanen, 2009, s. 62). Useampi haastateltava kertoi kokeneensa työssään hyvää yhteishenkeä ja saaneensa tukea työkavereiltaan. Haastateltavat pitivät työyhteisön tukea tärkeänä osatekijänä uupumuksesta toipumisessa, mutta ennaltaehkäisevänä keinona koettiin, että esimiehen mahdollisuudet ovat paremmat.

## 6.2 Tulosten hyödynnettävyys

Tutkimuksen tulosten pohjalta haluttiin myös tuoda esille seikkoja, joihin huomiota kiinnittämällä työyhteisöissä olisi mahdollista ennaltaehkäistä työntekijöiden uupumista konkreettisesti.

**Työntekijän** on tärkeää ottaa vastuu omasta hyvinvoinnistaan. Tämä ei ole helppoa eikä yksinkertaista, mutta loppujen lopuksi ihminen voi vain itse vaikuttaa omiin valintoihinsa. Salmisen ja muiden (2015) tutkimuksen mukaan työuupumuksesta toipuvat kokivat hyvinvointinsa olevan heidän omissa käsissään. Myös haastateltavista jokainen löysi asioita, joihin he itse olisivat voineet vaikuttaa ennen uupumistaan. Useamman haastateltavan tarinasta huokui heidän innostuksensa tehdä työtään, mutta taipumus suorittamiseen ajoi heidät uupumaan kaikesta mukavasta huolimatta. Usea haastateltava määritteli oman

arvonsa suorittamisen kautta. Työssään uupuneilla on taipumusta pitää työtään tärkeänä, ehkä jopa tärkeimpänä suorittamisen ja oman arvon määrittämisen lähteenä. Oman arvon määrittäminen suorittamisen kautta on loputon suo, sillä vaativalle suorittajalle ei yleensä riitä mikään, aina voi parantaa ja tehdä enemmän. Tämä ajatusmalli on vahingollinen ihmismielelle. Olisi tärkeää miettiä, tarvitseeko kaikkia asioita suorittaa, vai voisiko joitakin asioita tehdä vain tekemisen ilosta. Jokaisella ihmisellä on elämässään työroolin lisäksi muitakin rooleja, jotka on syytä huomioida löytääkseen merkitystä myös työn ulkopuolella. Rooli voi olla esimerkiksi puoliso, äiti, isä, lapsi, ystävä tai harrastuskaveri. Erilaisten roolien tunnistaminen voi auttaa ihmistä löytämään tasapainon työn ja muun elämän välille.

Haastateltavien kuvailema vaativuuden ja suorittamisen luonteenpiirre ja suorittamiseen liittyvä itsearvostus ovat yhdistelmä, joka näyttää ajavan ihmisen herkästi uupumaan elämässään. Omat luonteenpiirteet ja niiden mahdolliset haittavaikutukset ovat tärkeitä tunnistaa. Usea haastateltava kertoi heidän itsetuntemuksensa lisääntyneen uupumuksen jälkeen. Itsetuntemus ja omien rajojen tunteminen ovatkin tärkeitä työuupumusta ennaltaehkäiseviä asioita. Itsetuntemusta pidetään jopa kaiken tunneälyn ja henkisen hyvinvoinnin perustana. Itsensä tunteva ihminen ymmärtää ja tiedostaa tarpeensa ja tietää omat jaksamisensa rajat. Itsetuntemusta voidaan kasvattaa esimerkiksi mindfulnessin, meditaation, terapian tai itsensä kehittämiseen liittyvän kirjallisuuden avulla.

Haastateltavat mainitsivat palautumisen merkityksen uupumuksen ennaltaehkäisemisessä useaan kertaan. Tutkimusten mukaan riittävän palautumisen määritelmä lähtee työntekijästä itsestään, joten on ensiarvoisen tärkeää, että työntekijä tunnistaa itse, mikä hänelle on riittävää palautumista. Työntekijän on tärkeää esimerkiksi kuunnella ja uskoa kehon levontarvetta. Myös erilaisiin fyysisiin oireisiin, kuten kuumeiluun tai hui-maukseen, on tärkeää reagoida varsinkin niiden pitkittyessä. Palautumiskeinojen toimiminen on hyvin yksilöllistä. Ravinnon, levon ja liikunnan lisäksi on tärkeää löytää itselleen sopivia keinoja, jotka auttavat irtaantumaan työstä vapaa-ajalla. Haastateltavien mukaan flow-tilan kokeminen on myös tärkeää. Flow-tilan tunnetta on työn lisäksi hyvä kokea

myös vapaa-ajalla, joten on tärkeää, että elämässä on aikaa asioille, jotka saavat ihmisen uppoutumaan ja keskittymään vain yhteen asiaan kerrallaan. Haastateltaville tyypillinen multitasking eli monen asian yhtäaikainen tekeminen on flow-tilan löytymisen kannalta haitallinen tapa toimia.

**Esimiehen** toimintaan useat haastateltavat toivoivat enemmän empatiaa ja ymmärrystä. Nämä tunneälyyn liitetyt ominaisuudet ovat tärkeitä työelämän taitoja niin esimiehelle kuin alaisellekin. Esimiehen tunneälykyys ei pelkästään palvele hänen alaisiaan, vaan auttaa myös esimiestä itseään menestymään työelämässä paremmin. Tunneälyn osa-alueista haastateltavat nostivat esiin erityisesti empatian merkityksen, mutta esimieheltä toivottiin myös itsehallintaa ja ihmissuhteiden älykästä hoitamista. Itsetuntemuksen osa-alueen merkitys korostui jo työntekijän ennaltaehkäisevien tekijöiden kohdalla, mutta sen merkitys korostuu yhtä lailla myös esimiehen kohdalla. Itsetuntemus on kaiken lähtökohta tunneälykkäälle ihmiselle. Ihmisen tunneälykkyyteen on tärkeää kiinnittää huomiota jo esimiehen rekrytointivaiheessa, mutta jo esimiehenä työskenteleville voidaan järjestää esimerkiksi erilaisia tunnetaitokoulutuksia.

Useampi haastateltava toivoi esimieheltään palautetta ja työn merkitykselliseksi tekemistä. Palautteen saaminen on tutkitusti tärkeää läpi koko ihmisen elinkaaren, eikä työpaikka tee tässä poikkeusta. Kneseikin (2015) esittelemä korjaavan, vahvistavan ja kehittävän palautteen yhdistelmä olisi tärkeää ottaa jokaisella työpaikalla mukaan arjen toimintaan. Haastateltavien mukaan pienikin palaute ja esimiehen osoittama arvostus olisi riittänyt tekemään työstä merkityksellisempää. Palautteen antaminen on ilmainen, mutta siitäkin huolimatta varsin käyttämätön voimavara monella työpaikalla. Palautteella on paljon positiivisia vaikutuksia niin antajallensa kuin saajallensa, ja yrityksen terve palautekulttuuri esimerkiksi edistää luottamuksellisen ilmapiirin syntymistä. Palautteen antamista ja vastaanottamista voidaan työpaikoilla tietoisesti harjoitella, jolloin siitä alkaa muodostumaan arjessa luonnollinen tapa kommunikoida.

Työuupumustarinoissa haastateltavat mainitsivat moneen kertaan työn liiallisen kuormituksen, työhön vaikuttamisen mahdollisuuksien puuttumisen sekä flow-tilaan pääsyn mahdollisuuden. Näihin asioihin työntekijä ei yksin pysty vaikuttamaan, vaan tarvitaan yhteistyötä esimiehen ja alaisen välillä. Esimies ei välttämättä tiedosta tai pysty tunnistamaan yksilöiden erilaisia tarpeita, mutta alaisen esittämiin työhön liittyviin toiveisiin on tärkeää reagoida. Työn kuormittavuuteen liittyviä tekijöitä olivat haastateltavien mukaan esimerkiksi liian vähäinen henkilöstön määrä ja tuuraajien puute. On tärkeää, että esimies mitoittaa työn määrän alaisilleen sopivaksi, ja varmistaa, että osaajia on riittävästi esimerkiksi paikkaamaan sairastuneita.

Työhön vaikuttamisen mahdollisuudet olivat monen haastateltavan toiveena. Selkeästi rajattu työnkuva olisi helpottanut monen haastateltavan työtä. On tärkeää antaa työntekijälle mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä, ja monesti jo pienilläkin muutoksilla voidaan saada aikaan suuria hyötyjä niin työntekijän kuin työpaikankin näkökulmasta. Flow-tila koettiin myös tärkeäksi työuupumusta ennaltaehkäiseväksi asiaksi. Flow-tilaa estivät esimerkiksi työpuhelin, jatkuva informaatiotulva ja kiire, sekä jaettu työhuone. Nämäkin ovat asioita, joihin esimiehen on tärkeää hakea optimaalisia ratkaisuja yhdessä alaisensa kanssa. Flow-tilaan pääsemisen mahdollisuutta ei kuitenkaan nähty pelkäämään esimiehen velvollisuutena, vaan haastateltavat kokivat myös työntekijän pystyvän itse vaikuttamaan asiaan.

### **6.3 Tutkimuksen arviointi**

Tutkimuksen toteutumista on tärkeää arvioida sen luotettavuuden ja pätevyyden avulla (Hirsjärvi ja muut, 2008, s. 226). Tieteellisen tutkimuksen yleisinä luotettavuusmittareina pidetään reliabiliteettia sekä validiteettia. Reliabiliteetti tarkoittaa tulosten pysyvyyttä ja validiteetti oikeiden asioiden tutkimista (Kananen, 2017, s. 175). Tutkimuksen onnistumisen arvioiminen kriittisellä työasenteella parantaa sen uskottavuutta ja vakuuttavuutta (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Omaa toimintaa on tärkeää analysoida reflektoimalla, eli tarkastelemalla, mitä on tehty, ja mitä jätetty tekemättä, ja miksi

näin on. Tutkimuksen tavoitteena ei ole tähdätä pelkkään virheettömyyteen, joten luotettavuudelle ja pätevyydelle ei kannata antaa liikaa painoarvoa (Koskinen ja muut, 2005, s. 253). Tutkijan on hyväksyttävä, että oma tutkimus on rakennelma tietyistä aineksista, ja joku toinen voi tehdä samoista aineksista hieman erilaisen tuotoksen (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Tutkimus on aina jossakin määrin sidonnainen tutkijan tulkintoihin, ja se onkin vain yhdenlainen versio tutkittavasta aiheesta, eikä se tarjoa koskaan täysin absoluuttista ja objektiivista tietoa.

Tämän tutkimuksen luotettavuus otettiin huomioon jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa. Aineistonkeruumenetelmät ja analyysimenetelmät valittiin vasta, kun erilaisiin menetelmiin oli tutustuttu, ja niiden vahvuuksia ja heikkouksia oli arvoitu tutkimusongelman näkökulmasta. Tavoitteena oli valita menetelmät, jotka mahdollistavat mahdollisimman luotettavan ja pätevän ratkaisun tutkimusongelmaan.

Laadullisen tutkimuksen reliabiliteettia lisää se, että tutkija selostaa yksityiskohtaisesti toteuttamansa tutkimuksen jokaisen vaiheen (Hirsjärvi ja muut, 2008, s. 227–228). Myös tulosten tulkinnassa on tärkeää noudattaa samaa yksityiskohtaisuutta, esimerkiksi suorien haastatteluotteiden avulla. Tämän tutkimuksen kohdalla luotettavuutta haluttiin lisätä siten, että tutkimuksen jokainen vaihe esiteltiin hyvin yksityiskohtaisesti luvussa 4. Tämän vuoksi lukijan on mahdollista luoda tutkimuksen luotettavuudesta myös oma arviionsa. Lisäksi tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin lisäämään esittelemällä tulosten yhteydessä suoria lainauksia haastatteluaineistosta.

Reliabiliteetin ja validiteetin arviointia on kyseenalaistettu tapaustutkimusten arvioinnissa (Hirsjärvi ja muut, 2008, s. 157, 227–228). Laadulliselle tutkimukselle ominaista on kuvaus todellisesta elämästä, eikä sen pyrkimys ole yleistää asioita. Tämän vuoksi tätä tutkimusta arvioidaan Lincolnin ja Guban (1985) luotettavuuden arvioinnin mallin mukaan, joka koostuu siirrettävyyden, uskottavuuden, varmuuden sekä yhteneväisyyden osa-alueista (Eriksson & Kovalainen, 2016, s. 305–308). Siirrettävyydellä tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen tulokset ovat jokseenkin samankaltaisia aikaisempien

tutkimustulosten kanssa. Kappaleessa 6.1 tutkimuslöydökset, on vertailtu yhtäläisyyksiä teorioiden, aikaisempien tutkimusten ja tämän tutkimuksen välillä. Vaikka työuupumus on hyvin yksilöllinen kokemus, niin yhtäläisyyksiä aikaisempiin tutkimuksiin oli havaittavissa. Tutkimuksen haastateltaviksi ilmoittautui ainoastaan naisia, joten tutkimuksen tuloksia ei voida eikä ole edes mielekästä yleistää koskemaan kaikkia. Tämän tutkimuksen luonteen ja rajallisuuden vuoksi yksipuolista sukupuolijakaumaa ei kuitenkaan nähty esteenä luotettavan tutkimuksen rakentumiselle.

Uskottavuudella tarkoitetaan riittävää aiheeseen perehtyneisyyttä, sekä riittävää aineistoa, joka mahdollistaa tutkimustulosten objektiivisen tarkastelemisen (Eriksson & Kovalainen, 2016, s. 308). Uskottavuuteen voi vaikuttaa perehtymällä laajasti teoreettiseen viitekehykseen ennen haastatteluja. Tämän tutkimuksen kohdalla teoriaan perehdyttiin hyvin laajasti ennen haastatteluja, minkä pohjalta laadittiin myös teemahaastattelun runko. Haastattelujen jälkeen tehdyn aineiston analyysin pohjalta tutkimuksen teoreettista viitekehystä kuitenkin päivitettiin vielä hieman, jotta voitiin varmistua koherentista lopputuloksesta teorian ja empirian välillä. Aineiston keruuta varten haastateltiin kuutta vapaaehtoista henkilöä, jotka täyttivät työuupumuksen kokemisen kriteerin. Haastateltavien määrässä noudatettiin saturaation periaatetta, ja kuuden haastattelun jälkeen koettiin, että aineisto on kylläntynyt, eikä haastateltavat tuoneet enää tutkimukseen uusia, tulkintaa muuttavia asioita.

Varmuudella tarkoitetaan tutkimusprosessin loogisuutta, jäljitettävyyttä sekä dokumentointia (Eriksson & Kovalainen, 2016, s. 308). Tämän tutkimuksen rakenne ja tutkimusprosessin eteneminen perustuvat tiedekunnan ohjeisiin, jotka on laadittu auttamaan tutkijaa loogisen tutkimuksen saavuttamiseksi. Tutkimuksen eri vaiheet ja perustelut on tuotu selkeästi esiin, ja lähdeviittaukset on esitelty tarkasti, jotta voitaisiin saavuttaa mahdollisimman hyvin dokumentoitu ja jäljitettävä tutkimus.

Yhtenäisyydellä tarkoitetaan tulosten ja tulkinnan yhdistämistä tietoon niin, että lukijan on helppo ymmärtää esitetyt asiat (Eriksson & Kovalainen, 2016, s. 308). Lukijan

ymmärryksen varmistamiseksi tutkimus on jaettu pää- ja alalukuihin ja ne on otsikoitu kuvaavasti ja selkeästi. Teoriaa on pyritty selkeyttämään erilaisten kuvioiden avulla. Empiirisessä osuudessa on esitelty selkeästi erillään tutkijan oma teksti sekä eri lähteistä poimittu teksti, mutta näitä on käytetty ikään kuin toistensa vuoropuheluna, jotta lukija voi varmistua tutkimuksen uskottavuudesta.

#### **6.4 Jatkotutkimusehdotukset**

Tämän tutkimuksen perusteella työyhteisön rooli työuupumuksen ennaltaehkäisyssä oli ristiriitainen. Osa haastateltavista koki saaneensa uupuessaan tukea työkavereiltaan, mutta koki kuitenkin konkreettisen avun tulevan muilta tahoilta, kuten esimieheltä ja työterveydestä. Sosiaalisen pääoman ja työyhteisön vaikutuksista työuupumukseen on tutkittu jonkin verran, mutta olisi kiinnostavaa tietää niiden vaikutuksesta työuupumuksen ennaltaehkäisemiseen laajemmin esimerkiksi tapaustutkimuksen avulla. Olisi esimerkiksi mielenkiintoista tietää, voiko samassa asemassa oleva työkaveri tai oma tiimi auttaa työkaveriaan jollain keinoin konkreettisesti, vai tarvitaanko ennaltaehkäisyyn aina esimiehen käytössä olevia työkaluja.

Tässä tutkimuksessa haastatellut olivat kaikki naisia, joten aineisto perustuu ainoastaan naisten kokemuksiin, tulkintoihin ja ajatuksiin työuupumuksesta. Työuupumus on kuitenkin tutkimusten mukaan lähes yhtä yleistä miehillä. Olisikin mielenkiintoista tietää, liittyykö työuupumuksen kokemiseen joitakin yleistettävissä olevia sukupuolieroja. Työuupumus on hyvin subjektiivinen, yksilöllinen kokemus, joten pelkästään laadullisella tutkimuksella ei aiheesta saada kovin yleistettävissä olevia eroavaisuuksia.

Tutkimuksen rajallisuuden vuoksi tämän tutkimuksen ulkopuolelle rajattiin kokonaan työterveyden rooli työuupumuksen ennaltaehkäisyssä. Työterveyden rooli on kuitenkin hyvin merkittävä, ja haastatteluissa asia tuli myös esiin moneen otteeseen. Haastattelujen perusteella työterveyden toiminnassa oli vielä runsaasti kehitettävää. Tulevaisuudessa olisikin mielenkiintoista ja ilmeisen merkittävää tutkia työterveyden roolia

työuupumusta ennaltaehkäisevänä yhteistyötahona. Työterveys liittyy työuupuneen elämään mukaan yleensä vasta pahimmassa uupumusvaiheessa, vaikka olisi kustannustehokkaampaa ja yksilön terveyttä edistävämpää liittää työterveyden palvelut työpaikan arkeen myös ennaltaehkäisevästi.

Tämä tutkimus rajoittui myös koskemaan ainoastaan työntekijöiden näkökulmia heidän työuupumukseensa johtaneista tekijöistä. Aiheen ulkopuolelle rajattiin resurssisyistä esimiehen näkökulma, mutta yhtä lailla esimies voi uupua. Esimiesten ajatuksia olisi kiinnostavaa tutkia kahdesta eri näkökulmasta. Ensinnäkin olisi mielenkiintoista haastatella esimiehiä liittyen tässäkin tutkimuksessa yhtenä teemana käytettyyn ”työntekijä itse”-teemaan, ja kuulla heidän ajatuksiaan siitä, mitä he toivoisivat heidän alaisensa tekevän ennaltaehkäistäkseen uupumistaan. Esimies ei kuitenkaan pysty juurikaan vaikuttamaan alaisensa elämönhallintaan. Toisena näkökulmana olisi kiinnostavaa tutkia esimiesten työuupumusta, ja heidän ajatuksiaan teemasta ”esimies itse”. Mitä esimies itse voisi tehdä ennaltaehkäistäkseen omaa uupumistaan.

## Lähteet

- Ackerman, C. (2020). *What Is Self-Awareness and Why Is It Important?* Positive Psychology. Noudettu 2020-10-05 osoitteesta <https://positivepsychology.com/self-awareness-matters-how-you-can-be-more-self-aware/>
- Ahola, K., Honkonen, T., Kalimo, R., Nykyri, E., Aromaa, A. & Lönnqvist, J. (2004). Työuupumus Suomessa Terveys 2000-tutkimuksen tuloksia. *Lääkärilehti*. Noudettu 2020-05-18 osoitteesta <https://www.laakarilehti.fi/tieteessa/alkuperaistutkimukset/tyouupumus-suomessa-terveys-2000-tutkimuksen-tuloksia/>
- Ahola, K., Toppinen-Tanner, S. & Seppänen, J. (2016). *Vaikuttava työuupumusinterventio*. Työterveyslaitos.
- Alfayad, Z. & Arif, L. (2017). *Employee Voice and Job Satisfaction: An Application of Herzberg's Two-factor Theory*. International Review of Management and Marketing, 7(1), 150–156. Noudettu 2020-09-17 osoitteesta <https://www.researchgate.net/publication/312322735>
- Ali, S., Said, N., Yunys, N., Kader, S., Latif, D. & Munap, R. (2014). Hackman and Oldham's Job Characteristics Model to Job Satisfaction. *Procedia- Social and Behavioral Sciences* 129: 46–52. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.646>
- Berg, J., Dutton, J. & Wrzesniewski, A. (2008). *What is Job Crafting and Why Does It Matter?* Noudettu 2020-05-27 osoitteesta [https://www.researchgate.net/publication/266094577\\_What\\_is\\_Job\\_Crafting\\_and\\_Why\\_Does\\_It\\_Matter](https://www.researchgate.net/publication/266094577_What_is_Job_Crafting_and_Why_Does_It_Matter)
- Carter, S. (2013). *Are You Overcommitted?* Psychology Today. Noudettu 2020-09-19 osoitteesta <https://www.psychologytoday.com/us/blog/high-octane-women/201311/are-you-overcommitted>

Cox, T., Tisserand, M. & Taris, T. (2005). The conceptualization and measurement of burn-out: Questions and directions. *Work & Stress*, 19(3), 187–191. <https://doi.org/10.1080/02678370500387109>

Csikszentmihályi, M. (2003). *Good Business: Leadership, Flow and the Making of Meaning*. Penguin Putnam.

Davis, T. (2019). *What Is Self-Awareness, and How Do You Get It?* Psychology Today. Noudettu 2020-10-06 osoitteesta <https://www.psychologytoday.com/us/blog/click-here-happiness/201903/what-is-self-awareness-and-how-do-you-get-it>

Demerouti, E., Nachreiner, F., Bakker, A. & Schaufeli, F. (2001). The Job Demands- Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.86.3.499>

Eläketurvakeskus. (2020). *Suomen työeläkkeensaajat*. Noudettu 2020-10-08 osoitteesta <https://www.etk.fi/tutkimus-tilastot-ja-ennusteet/tilastot/tyoelakkeensaajat/>

Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2016). *Qualitative Methods in Business Research*. 2. painos. Sage.

Goleman, D. (1999). *Tunneäly työelämässä*. Otava.

Hackman, J. & Oldham, G. (1980). *Work Redesign*. Addison-Wesley.

Hackman, J. & Oldham, G. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159–170. <https://doi.org/10.1037/h0076546>

Hakanen, J. (2004). *Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla*. [Väitöskirja, Työterveyslaitos]. <http://urn.fi/URN:9789522618153>

- Hakanen, J. (2009). *Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? – Kohti laadukasta työelämää*. Työsuojelurahasto. Noudettu 2020-05-04 osoitteesta <https://docplayer.fi/351702-Tyosuojelurahasto-tata-on-tutkittu-2009-jari-hakanen-tyon-imua-tuottavuutta-ja-kukoistavia-tyopaikkoja-kohti-laadukasta-tyoelamaa.html>
- Hakanen, J., Harju, L., Seppälä, P., Laaksonen, A. & Pahkin, K. (2012). *Kohti innostuksen spiraaleja. Innostuksen spiraali – innostavat ja menestyvät työyhteisöt – tutkimus- ja kehittämishankkeen tuloksia*. Työterveyslaitos.
- Hallsten, L., Bellaagh, K. & Gustafsson, K. (2002). *Utbränning i Sverige – en populationsstudie*. *Arbete och Hälsa*, 6. Noudettu 2020-05-23 osoitteesta <http://hdl.handle.net/2077/4287>
- Heinemann, L. & Heinemann, T. (2017). Burnout Research: Emergence and Scientific Investigation of a Contested Diagnosis. *SAGE Open* 2017: 1–12. <https://doi.org/10.1177%2F2158244017697154>
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2008). *Tutki ja kirjoita* (13–14. painos). Tammi.
- Hobfoll, S. (1998). *Stress, culture and community: The psychology and physiology of stress*. Plenum Press.
- Kalimo, R. & Toppinen, S. (1997). *Työuupumus Suomen työikäisellä väestöllä*. Työterveyslaitos.
- Kananen, J. (2019). *Opinnäytetyön ja pro gradun pikaopas – avain opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittamiseen*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

- Kananen, J. (2017). *Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. (2014). *Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kander, D. (2017). *Help Your Team Stop Overcommitting by Empowering Them to Say No*. Harvard Business Review. Noudettu 2020-09-19 osoitteesta <https://hbr.org/2017/06/help-your-team-stop-overcommitting-by-empowering-them-to-say-no>
- Kansaneläkelaitos. (2020). *Mielenterveyden häiriöistä johtuvien sairauspoissaolojen kasvu jatkuu jyrkkänä*. Noudettu 2020-10-08 osoitteesta [https://www.kela.fi/ajankohtaista/-/asset\\_publisher/mHBZ5fHNro4S/content/id/26824851](https://www.kela.fi/ajankohtaista/-/asset_publisher/mHBZ5fHNro4S/content/id/26824851)
- Kinnunen, U. & Feldt, T. (2009). Työkuormituksesta palautuminen. Teoksessa U. Kinnunen & S. Mauno. (Toim.), *Irtiottoja työstä: Työkuormituksesta palautumisen psykologia*. Tampereen yliopisto.
- Kinnunen, U. & Mauno, S. (2009). Irtiottoja työstä: Työkuormituksesta palautumisen psykologia. Tampereen yliopisto.
- Knesek, G. (2015). Creating a Feedback-Rich Workplace Environment: Lessons Learned Over a 35+ Year Career in Human Resources. *The Psychologist-Manager Journal*, 18(3-4), 109–120. <http://doi.org/10.1037/mgr0000032>
- Koivisto, K. (2001). *Tunnista ja torju työuupumus*. Yrityskirjat Oy.
- Komulainen, J., Lahtinen, J. & Mäkelä, M. (2012). *Psykiatrian luokituskäsikirja. Suomalaisen tautiluokitus ICD-10:n psykiatriaan liittyvät koodit*. Terveiden ja

hyvinvoinninlaitos. Tampere: Juvenes Print Oy. Noudettu 2020-02-28 osoitteesta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-245-549-9>

Koponen, P., Borodulin, K., Lundqvist, A., Säöksjärvi, K. & Koskinen, S. (2018). *Terveys, toimintakyky ja hyvinvointi Suomessa. FinTerveys 2017-tutkimus*. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-343-105-8>

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino.

Koskinen, S., Lundqvist, A. & Ristiluoma, N. (2012). Terveys, toimintakyky ja hyvinvointi Suomessa 2011. *Terveiden ja hyvinvoinnin laitos*, 68/2012. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-245-769-1>

Laine, P. (2013). *Työhyvinvoinnin kehittäminen. Hyvän kehittämisen reunaehdoja tutki- massa*. [väitöskirja, Turun yliopisto]. UTUPub. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-5570-1>

Magnano, P., Paolillo, A. & Barrano, C. (2015). Relationships between Personality and Burn-Out: An Empirical Study with Helping Professions' Workers. *International Journal of Humanities and Social Science Research*, 1, 10–19. Noudettu 2020-09-19 osoitteesta <https://core.ac.uk/download/pdf/161097748.pdf>

Manka, M-L. & Manka, M. (2016). *Työhyvinvointi*. Talentum Pro.

Manka, M-L. (2015). *Stressikirja: mistä virtaa?* Talentum.

Maslach, C. (2006). Understanding job burnout. Teoksessa A. Rossi, P. Perrewé & S. Sauter (Toim.), *Stress and Quality of Working life: Current perspectives in Occupational Health*. (s. 37–51). Information Age Publishing.

- Maslach, C. & Leiter, M. (1997). *The Truth About Burnout: How organizations Cause Personal Stress and What to Do About It*. Jossey-Bass.
- Maslach, C., Schaufeli, W. & Leiter, M. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology* 52: 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- McCormack, N. & Cotter, C. (2013). *Managing Burnout in the Workplace. A guide for information professionals*. Chandos Publishing.
- Mäkelä, L., Viitala, R., Tanskanen, J., Sääntti, R. & Uotila, T-P. (2013). *LÄIKE – Lähijohtamisen kehittämällä parempaa hyvinvointia ja tuloksellisuutta*. Vaasan yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-505-3>
- Mäkikangas, A., Leiter, P., Kinnunen, U. & Feldt, T. (2020). Profiling development of burnout over eight years: relation with job demands and resources. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1790651>
- Mäkikangas, A., Mauno, S. & Feldt, T. (2017). *Tykkää työstä*. PS-kustannus.
- Niinistö, M. (2020). *Yhä useampi jää sairauslomalle mielenterveysongelmien takia, työn vaatimukset vievät voimat – työuupunut Anna, 41, ei kokenut olevansa masentunut*. Yle.fi. Noudettu 2020-02-28 osoitteesta <https://yle.fi/uutiset/3-11204724>
- Nikkilä, P. & Hautala, J. (2017). *Miksi työntekijän itsetuntemus- ja tietoisuustaitojen merkitys kasvaa?* Sitra. Noudettu 2020-10-05 osoitteesta <https://www.sitra.fi/blogit/miksi-tyontekijan-itsetuntemus-ja-tietoisuustaitojen-merkitys-kasvaa/>
- Nummelin, T. (2008). *Stressi haastaa työkyvyn – varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna*. WSOYpro.

- Nurmi, H. (2016). *Työuupumuksen itsehoito. Kuinka kierrän karikot*. Duodecim.
- Oksanen, T. (2009). *Workplace Social Capital and Employee Health*. Turun yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-4083-7>
- Pennonen, M. (2011). *Recovery from Work Stress. Antecedents, Processes and Outcomes* [väitöskirja, Tampereen yliopisto]. Trepo. <http://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-8602-9>
- Rauramo, P. (2008). *Työhyvinvoinnin portaat – viisi vaikuttavaa askelta*. Edita.
- Rožman, M, Treven, S. & Cingula, M. (2018). The Impact of Behavioral Symptoms of Burn-out on Work Engagement of Older Employees: The Case of Slovenian Companies. *Naše gospodarstvo/ Our economy*, 64(3), 3–11. <https://doi.org/10.2478/ngoe-2018-0013>
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). *KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Noudettu 2020-04-24 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>
- Salminen, S., Mäkikangas, A., Hätininen, M., Kinnunen, U. & Pekkonen, M. (2015). My Well-Being in My Own Hands: Experiences of Beneficial Recovery During Burnout Rehabilitation. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 25, 733–741. <https://doi.org/10.1007/s10926-015-9581-6>
- Sarkkinen, M. (2017). *Palaute on työelämän pienin suuri asia*. Verkkolehti Työpiste. Noudettu 2020-09-24 osoitteesta <https://www.ttl.fi/tyopiste/palaute-on-tyoelaman-pienin-suuri-asia/>

- Schaufeli, W. & Bakker, A. (2004). Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior* 25, 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. & Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice: a critical analysis*. London: Taylor & Francis.
- Schaufeli, W., Maassen, G., Bakker, A. & Sixma, H. (2011). Stability and change in burnout: A 10-year follow-up study among primary care physicians. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(2), 248–267. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2010.02013.x>
- Seligman, M. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology: An Introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5–14. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>
- Silvo, M. (2014). *Jokainen ihminen on palautteen arvoinen*. Kauppalehti. Noudettu 2020-10-05 osoitteesta <https://blog.kauppalehti.fi/muutoksen-ammattilaiset/jokainen-ihminen-on-palautteen-arvoinen>
- Sluiter, J., de Croon, E., Meijman, T. & Frings-Dresen, M. (2003). Need for Recovery from Work Related Fatigue and Its Role in the Development and Prediction of Subjective Health Complaints. *Occupational and Environmental Medicine*, 60, 62–70. [https://doi.org/10.1136/oem.60.suppl\\_1.i62](https://doi.org/10.1136/oem.60.suppl_1.i62)
- Sonnentag, S. (2012). Psychological Detachment from Work During Leisure Time: The Benefits of Mentally Disengaging from Work. *Current Directions in Psychological Science*, 21(2), 114–118. <https://doi.org/10.1177/09637214111434979>
- Sonnentag, S., Binnewies, C., & Mojza, E. (2010). Staying well and engaged when demands are high: The role of psychological detachment. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 965–976. <https://doi.org/10.1037/a0020032>

Sonnentag, S. & Fritz, C. (2007). The Recovery Experience Questionnaire: Development and Validation of a Measure for Assessing Recuperation and Unwinding from Work. *Journal of Occupational Health Psychology, 12*(3), 204–221. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.3.204>

Springer, A. & Oleksa, K. (2017). The Relationship Between Employees' Competences and the Consequences and Manner of Exercising Emotional Labour (EL). *Contemporary Economics, 11*(1), 17–30. <https://doi.org/10.5709/ce.1897-9254.226>

Suomen Mentorit (2019). *Milleniaalit uupuvat työelämässä – Miksi me ylisuoritamme?* Noudettu 2020-10-09 osoitteesta <https://suomenmentorit.fi/milleniaalit-uupuvat-tyoelamassa-miksi-ja-miten-ylisuoritamme/>

Suonsivu, K. (2014). *Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista*. 2. painos. Unipress.

Sutela, H., Pärnänen, A. & Keyriläinen, M. (2019). *Digiajan työelämä – työolotutkimuksen tuloksia 1977–2018*. Tilastokeskus. Noudettu 2020-10-08 osoitteesta [https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ytym\\_1977-2018\\_2019\\_21473\\_net.pdf](https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ytym_1977-2018_2019_21473_net.pdf)

Sutton, A. (2016). Measuring the Effects of Self-Awareness: Construction of the Self-Awareness Outcomes Questionnaire. *Europe's Journal of Psychology, 12*(4), 645–658. <https://doi.org/10.5964/ejop.v12i4.1178>

Sutton, A., Williams, H. & Allinson, C. (2015). A Longitudinal, Mixed-Method Evaluation of Self-Awareness Training in the Workplace. *European Journal of Training and Development, 39*(7), 610–627. <https://doi.org/10.1108/EJTD-04-2015-0031>

- Thiruvenkadam, T. & Yabesh, M. & Durairaj, A. (2017). *Organizational Citizenship Behavior: Its Definitions and Dimensions*. *GE-International Journal of Management research*, 5(5), 46–55.
- Tims, M. & Bakker, A. (2010). Job crafting: Towards a New Model of Individual Job Redesign. *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 36(2), 1–9. <https://doi.org/10.4102/sajip.v36i2.841>
- Tims, M., Bakker, A. & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173–186. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. (2018). *Työolobarometri 2018*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu 2019:51. Noudettu 2020-05-07 osoitteesta [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161826/TEM\\_2019\\_51.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161826/TEM_2019_51.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Työsuojelu. (2019). *Mitkä ovat työn psykososiaaliset kuormitustekijät?* Noudettu 2020-05-04 osoitteesta <https://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/psykososiaalinen-kuormitus/kuormitustekijat>
- Työterveyslaitos. (2019a). *Työterveyslaitos vetoaa työpaikkoihin: Keinot mielenterveysongelmien ehkäisemiseksi on saatava käyttöön*. Tiedote 52/2019. Noudettu 2020-10-08 osoitteesta <https://www.ttl.fi/tyoterveyslaitos-vetoaa-tyopaikkoihin-keinot-mielenterveysongelmien-ehkaisuksi-on-saatava-kayttoon/>

Työterveyslaitos (2019b). *Kimmoiset työntekijät muuttuvassa työelämässä (2019–2022)*. Noudettu 2020-10-09 osoitteesta <https://www.ttl.fi/tutkimushanke/kimmoiset-tyontekijat-muuttuvassa-tyoelamassa-2019-2022/>

Työterveyslaitos (2019c). *Työuupumuksen tunnistaminen helpottuu – työuupumukselle tulossa kansalliset raja-arvot*. Tiedote 43/2019. Noudettu 2020-10-09 osoitteesta <https://www.ttl.fi/tyouupumuksen-tunnistaminen-helpottuu-tyouupumukselle-tulossa-kansalliset-raja-arvot/>

Työterveyslaitos. *Palautuminen on tärkeä osa elämäntapamuutosta*. Noudettu 2020-05-28 osoitteesta <https://www.ttl.fi/kroppa-ja-nuppi-kuntoon/palautuminen-on-tarkea-osa-elamantapamuutosta/>

Valtioneuvosto (2020, 16. maaliskuuta). *Hallitus on todennut yhteistoiminnassa tasavallan presidentin kanssa Suomen olevan poikkeusoloissa koronavirustilanteen vuoksi*. Valtioneuvoston tiedote 140/2020. Noudettu 2020-09-10 osoitteesta <https://valtioneuvosto.fi/-/10616/hallitus-totesi-suomen-olevan-poikkeusoloissa-koronavirustilanteen-vuoksi>

Van Hooff, M. & Baas, M. (2012). Recovering by Means of Meditation: The Role of Recovery Experiences and Intrinsic Motivation. *Applied Psychology*, 62(2), 185–210. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2011.00481.x>

Vartiovaara, I. (1996). *Burnoutista jaksamiseen. Aika itkeä – aika iloita*. Otava.

Venäläinen, J. (2020). *Flow-tila - Tietotyön viisain vaihde*. Fitra.

Wrzesniewski, A. & Dutton, J. (2001). Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *The Academy of Management Review*, 26(2), 179–201. <https://doi.org/10.2307/259118>

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelukysymykset

#### TAUSTATIEDOT

[ ] Olen ollut sairauslomalla työstä työuupumuksen vuoksi

1. Miten työuupumuksesi alkoi?
2. Miten työuupumuksesi eteni?
4. Miten työuupumuksesta toipuminen alkoi?
5. Kuka sinua auttoi? Miten?
6. Miten tilannetta käsiteltiin työpaikalla?
7. Mikä on terveydentilasi nyt?

#### TYÖ

Mitkä työhösi liittyvät tekijät aiheuttivat uupumuksesi? Miksi?

Miten työtäsi olisi pitänyt muokata, jotta et olisi uupunut?

Mitkä työhösi liittyvät tekijät olisivat ennaltaehkäisseet uupumuksesi?

Mihin työhön liittyviin tekijöihin esimiehesi tulisi mielestäsi kiinnittää huomiota?

Mihin työhön liittyviin tekijöihin sinun olisi tärkeää kiinnittää huomiota?

#### TYÖNTEKIJÄ

Mitkä itseesi liittyvät tekijät olivat edesauttamassa uupumuksesi syntymisessä?

Miten olisit toiminut itse toisin, jotta et olisi uupunut?

Mihin ennaltaehkäiseviin tekijöihin voit mielestäsi itse vaikuttaa?

Mihin itseesi liittyviin ennaltaehkäiseviin tekijöihin sinun on tärkeää kiinnittää huomiota?

Mihin sinuun liittyviin tekijöihin esimiehesi tulisi mielestäsi kiinnittää huomiota?

#### TYÖYHTEISÖ

Miten esimiehesi toiminta vaikutti siihen, että uuvuit?

Minkälaista tukea olisit toivonut esimieheltäsi?

Mitä asioita esimiehesi olisi voinut tehdä toisin?

Mitkä tekijät työyhteisössäsi pahensivat uupumustasi?

Minkälaista tukea olisit toivonut työyhteisöltäsi?

Mitä työyhteisösi olisi voinut tehdä toisin?

Tuleeko sinulla työuupumuksesta tai sen ennaltaehkäisystä vielä mitä tahansa muuta mieleen, josta haluaisit puhua?