

OPINNÄYTETYÖ
KARI HILTUNEN 2013

TYÖUUPUMUS JOHTAMISEN
NÄKÖKULMASTA



Rovaniemen
ammattikorkeakoulu
University of Applied Sciences
LUC

YAMK TEKNOLOGIAOSAAMISEN JOHTAMINEN



ROVANIEMEN AMMATTIKORKEAKOULU

TEKNIikka JA LIIKENNE

Teknologiaosaamisen johtaminen
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Opinnäytetyö

TYÖUUPUMUS JOHTAMISEN NÄKÖKULMASTA

Kari Hiltunen

2013

Rovaniemen ammattikorkeakoulu

Yliopettaja KTT Veikko Kärnä

Hyväksytty _____ 2013 _____

Työ on kirjastossa lukusalikappale

Tekijä	Kari Hiltunen	Vuosi	2013
Toimeksiantaja	Rovaniemen ammattikorkeakoulu		
Työn nimi	Työuupumus johtamisen näkökulmasta		
Sivu- ja liitemäärä	88		

Tässä tutkimuksessa tutkittiin työuupumusta johtamisen näkökulmasta. Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään millainen johtamistyyli oli työpaikoilla, joissa tutkittaville aiheutui loppuunpalaminen. Samalla tutkin loppuunpalamista prosessina eli miten se ilmeni tutkittavilla ja miten he ovat tapahtumasta toipuneet. Tutkimuksen tehtävänä oli vastata kysymyksiin: Mitä burnout on? Miten työuupumus ilmenee? Mitkä ovat loppuun palamisen vaikutukset? Tutkimuksen tavoite oli etsiä johtamisen keinoja, joilla voidaan edistää työhyvinvointia ja täten vähentää uupumusta.

Tutkimus toteutettiin empiirisenä laadullisena tutkimuksena käyttäen tutkimusaineiston hankkimiseen puolistrukturoituja teemahaastatteluita. Tutkimuksen tietoperustana käytettiin työuupumuksesta ja johtamisesta tehtyä kirjallisuutta.

Raportissa työuupumukseen liitettiin työuupumuksen, työhyvinvoinnin, johtamisen, alaistaidon, mentoroinnin, työhönperehdyttämisen ja kehityskeskustelujen käsitteet. Johtamisen kehukset löytyivät itsensäjohtamisen, muiden johtamisen sekä jaetun johtajuuden merkistöstä. Johtamiseen liittyivät oleellisia myös leadership- ja managementjohtaminen.

Tutkimuksessa havaittiin esimiestyön ja johtajuuden merkittävä vaikutus työhyvinvointiin ja sitä kautta työuupumuksen syntymekanismiin. Tärkeä havainto tutkimuksessa oli myös se, että aiemmin työuupumusta pidettiin lähinnä stressinä ja erilaisten tutkimusten valossa on työuupumukseen löytynyt siihen oleellisesti vaikuttavia tekijöitä, joita on hyvin paljon. Lisäksi havaittiin, että työhyvinvointia voidaan oleellisesti parantaa kun johtamisessa huomioidaan jokainen alainen yksilönä. Eräs huomio oli myös se, että työilmapiiriä voidaan oleellisesti parantaa avoimella tiedottamisella ja ilmapiirin rakentamiseen voidaan ottaa mukaan myös työpaikan ulkopuolisia henkilöitä, joita voivat olla työterveydenhoitajat ja muut kuten ulkopuolinen työnohjaaja.

Avainsana: työuupumus, uupumus, burnout, johtaminen, esimiestyö, työhyvinvointi

Author	Kari Hiltunen	Year	2013
Commissioned by	Rovaniemi university of applied sciences		
Subject of thesis	Burnout from the perspective of management		
Number of pages	88		

This study examined the burnout from the perspective of management. The survey sought to identify what kind of leadership style was in the workplace, where the subjects were due to burnout. At the same time I studied burnout process, ie, how it occurred and how the subjects they are recovered from the incident. The purpose of this study was to answer the questions: What is burnout? How the burnout occurs? What are the effects of the burnout? Objective of the study was to find the ways of management in order to promote the well-being and thus reduce the exhaustion.

The study was conducted as an empirical qualitative study and the material was collected with interviews which were halfstructured. The study was based on information from the literature made of management and burnout.

The report was attached to burnout, well-being, management, employee skills, mentoring, development discussions and work orientation concepts. Management frames were found in self-management, other management and shared leadership character set. Related to the management were essential the management and the leadership.

The study found leadership and the management as significant impact on well-being at work, and they are generated through the burnout. An important observation from this study was the fact that in the past was mainly burnout stress and a variety of studies has found that burnout essential elements in order to be a great deal. In addition, it was found that well-being can be improved substantially when the management is subject to each as individual. One observation was that the atmosphere can be substantially improved by using open information and to build good atmosphere may be extended by using people outside the workplace, which may include occupational health nurses, and other external supervisor.

Keywords: exhaustion, well-being, burnout, burn-out, leadership , management

SISÄLLYS

KUVIOLUETTELO	1
1 JOHDANTO	2
1.1 TUTKIMUKSEN TAUSTAT.....	2
1.2 TUTKIMUKSEN TEHTÄVÄ, TAVOITE, TARKOITUS SEKÄ AIHEEN RAJAUS	4
1.3 RAPORTIN RAKENNE JA ETENEMINEN	6
2 TYÖUUPUMUS – BURNOUT	9
2.1 MITÄ ON TYÖUUPUMUS?.....	9
2.2 MIKÄ AIHEUTTAA TYÖUUPUMUSTA?	12
2.3 TYÖUUPUMUKSEN ILMENEMINEN	18
2.4 TYÖUUPUMUKSEN KEHITTYMINEN.....	21
2.5 TYÖUUPUMUKSEN HOITO.....	22
2.6 TYÖUUPUMUKSEN SEURAUKSET.....	23
2.7 TYÖUUPUMUKSEN YLEISYYS.....	25
3 JOHTAJUUS	29
3.1 JOHTAJUUDEN MERKITYS TYÖHYVINVOINNILLE.....	29
3.2 ITSENSÄ JOHTAMINEN.....	32
3.3 MUIDEN JOHTAMINEN.....	36
3.4 JAETTU JOHTAJUUS	38
3.5 ALAISTAI DOT	39
3.6 TYÖHÖN PEREHDYTTÄMINEN	41
3.7 MENTOROINTI	43
3.9 KEHITYSKESKUSTELUT	45
4 MENETELMÄT	48
4.1 TUTKIMUKSEN TYYPPI.....	48
4.2 AINEISTON HANKINTA.....	50
4.3 AINEISTON ANALYSOINTI	52
5 TULOKSET	56
5.1 TYÖUUPUMUSTA AIHEUTTAVAT TEKIJÄT	56
5.2 TYÖUUPUMUKSEN ILMENEMINEN IHMISESSÄ.....	58
5.3 APU UUPUMISEEN	60
5.4 ESIMIESTYÖN VAIKUTUS UUPUMISMEKANISMIN SYNTYMISEEN	61
5.4 TAVOITEKESKUSTELUT	64
5.5 MENTOROINTI JA TYÖHÖNOPASTAMINEN	65
5.6 BURNOUT – UUSI MAHDOLLISUUS.....	65
6 YHTEENVETO JA PÄÄTELMÄT	67
6.1 POHDINTA	67
6.2 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS.....	75
6.3 JATKOTUTKIMUSEHDOTUS.....	80
LÄHTEET	81

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Tutkimuksen syklinen malli.....	6
Kuvio 2. Opinnäytetyön rakenne.....	7
Kuvio 3. Tämä on alkua työuupumuksen syöksykierteelle.....	12
Kuvio 4. Chernissin burnoutin kehittymistä kuvaava kolmivaiheinen muutossarja..	21
Kuvio 5. Työhyvinvoinnin osa-alueet.....	31
Kuvio 6. Johtaminen älykkäässä organisaatiossa.....	33
Kuvio 7. Perehdytyksen toteutus.....	42

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustat

Työuupumus, burnout, on yleistynyt Suomessa ja muualla maailmassa. 1990-luvun laman aikana ja sen jälkeen tehtiin lukuisia tutkimuksia työuupumuksesta. Muun muassa Kalimo ja Toppinen toteavat hyvin monen ihmisen ja organisaation kokeneen ja uskoneen, että työuupumus lisääntyi 1990-luvun laman aikana hyvin huomattavasti. Tällöin heidän mukaansa oletettiin, että työelämässä tapahtuneet muutokset ovat aiheuttaneet työntekijöille ylimääräistä stressiä, joka puolestaan on edesauttanut työuupumuksen syntyä. (Kalimo–Toppinen 1997, 3.) Jantunen, Lämsä ja Takala puolestaan toteavat kilpailun kiristymisen ja tietotekniikan nopean kehittymisen lisänneen tehokkuus-, tuottavuus- ja joustavuuspaineita kaikilla työelämän lohkoilla. Lisäksi he tuovat tutkimuksessaan esille Broschen, Strömmerin, Matikaisen ja muiden tutkijoiden näkökannan, jonka mukaan henkilöstöön kohdistuvat supistustoimenpiteet ja erilaiset muutokset työyhteisöissä ovat yhdessä osaltaan vieneet energiaa työntekijöiltä ja samalla tehneet työelämästä entistä kiireisemmän. Työelämän vaatimukset ovat kasvaneet ja kaikki työ on tehtävä entistä lyhyemmässä ajassa. Heidän mukaansa kiireestä ja stressistä on ajan myötä tullut entistä hyväksyttävämpiä ilmiöitä ja täten ihmiset eivät aina osaa edes protestoida näitä ilmiöitä vastaan. Samansuuntaisia huomioita heidän mukaansa Meyersoniin ja Mirvisiin viitaten on tehty myös muissa läntisissä maissa. (Jantunen–Lämsä–Takala 2001, 3.) Nykyisin burnout on vieläkin yleisempää ja vaikeampaa kuin mitä se oli 1990-luvun lama aikoina (Vartiovaara 1996, 15).

Ihmisten suhtautumisesta työhönsä sekä tästä seuraavista ongelmista on ollut havaintoja aina modernin aikamme alusta lähtien. Burn out -termiä on alettu käyttää säännöllisesti Yhdysvalloissa 1970-luvulta lähtien. Tällöin tehtiin ensimmäiset havainnot tällaisesta tapahtumasta palvelutyössä olevien

henkilöiden piirissä. Ensimmäinen maininta burn out -termin käytöstä taitaa olla lähtöisin kirjailija Graham Greenen kynästä hänen teoksessaan "A Burn-Out Case", joka ilmestyi vuonna 1961. (Maslach–Schaufeli–Leiter 2001, 398.)

Nummelinin toteaa erilaisten nopeassa tahdissa tapahtuvien muutosten sekä kaikenlaisen epävarmuuden työolosuhteissa tulleen hyvin olennaiseksi osaksi yhteiskunnassamme. Työelämä on hänen mukaansa tullut entistä kiireisemmäksi, työtahtia tehostetaan jatkuvasti ja rasittavuus henkisesti lisää työntekijöiden henkistä painetta. Näin koetellaan ihmisten henkisiä rajoja samalla kun niitä siirretään kauemmaksi. Muutoksista nykypäivän työelämässä kertovat erilaiset työntekijöiden kokemukset. Nämä muutokset muiden elämässä tapahtuvien muutoksien kanssa voivat Nummelinin mukaan aiheuttaa hyvinkin vakavan stressireaktion. (Aholainen 2009, 7.) Työuupumus kehittyy yksilön ja työn vuorovaikutussuhteessa, mikä tarkoittaa sitä, että sekä yksilön että työn ominaisuuksilla on merkitystä työuupumuksen synnyssä (Perko–Kinnunen 2012, 7).

Jo muinaiset roomalaiset ovat tiedäneet, että elämä olisi jaettava kolmeen yhtä suureen ja yhtä tärkeään lohkoon: *vita activa* (toiminnallinen elämä), *vita contemplativa* (pohdiskeleva elämä) ja *vita regenerativa* (elvyttävä elämä). Roomalaiset ovat olleet hyvin tietoisia, että näiden kolmen kiinteästi elämään liittyvän asian välinen tasapaino on välttämätöntä terveelliselle elämälle. Aiemmin teollisen vallankumouksen aikoina ei ole ollut enempää tekemistä kuin nykyihmisilläkään, sillä he ovat voineet olla työnsä ääressä 14 tuntia vuorokaudessa jopa 7 päivänä viikossa. Bengtsson esittää hyvän kysymyksen: Miksi koemme itsemme ylityöllistetyiksi? Ja olivatko tuon ajan ihmiset stressaantuneita? (Bengtsson 2004, 7–8.)

Työuupumus (burn out) -käsite yleistyi 1970-luvulla, jolloin Freudenberg ja Cherniss tutkivat terveydenhuollossa toimivien pitkäaikaisia stressioireyhtymiä. Aluksi burnout-käsitteen suomalaisena nimityksenä käytettiin loppuunpalamista, mutta 1990-luvun alussa käyttöön tuli vähemmän tapahtuman lopullisuutta kuvaava työuupumus. Sosiaalipsykologia Maslach omalla sarjal-

laan tutki erilaisia tunteita työpaikoilla 1970-luvun loppupuolella ja teki vastaavanlaisia havaintoja kuin Freudenberg. (Kalimo–Toppinen 1997, 9; Maslach–Schaufeli–Leiter 2001, 399; Farber 1983, ix.)

Tutkimuksissa on todettu monien työyhteisöjen voivan pahoin ja useilla työssäkäyville on ongelmia jaksaa työssään. Aiemmin, noin sadan vuoden ajan, on työssäjaksamisesta puhuttaessa puhuttu stressistä. Kuitenkin viime vuosikymmeninä samasta asiasta on alettu puhumaan työuupumuksen nimellä. Tämä ongelman nimityksen muutos hyvin kuvastaa sitä, miten työssäjaksamiseen liittyvä ilmiö on syventynyt. (Juuti 2006, 81.)

Työhön liittyvä stressi voi hoitamattomana ja käsittelemättömänä johtaa pahimmillaan työuupumukseen sekä monessa tapauksessa sen seurauksena voi olla pidempään jatkuva sairaspöissaolo, mahdollisesti jopa ennenaikainen eläköityminen (Kalimo–Toppinen 1997,8).

Työperäinen stressi ja työuupumus, burnout, ovat meidän aikanamme tulleet yhä yleisemmäksi puheenaiheeksi. Koska olen elänyt 1990-luvun laman ja silloin seurannut työuupumusta hyvinkin läheltä, heräsi mielenkiintoni tutkia ilmiötä johtamisen näkökulmasta ja selvittää syitä, jotka johtava työuupumukseen.

1.2 Tutkimuksen tehtävä, tavoite, tarkoitus sekä aiheen rajaus

Opinnäytetyö käsittelee työuupumusta johtamisen näkökulmasta. Tutkimuksessa pyrin myös selvittämään työssään uupuneen näkökulmasta sitä, millainen henkilön työpaikan johtamistyyli oli. Samalla tutkin itse työuupumusta tapahtumana eli miten se ilmenee burnoutin kohdanneella työntekijällä sekä miten he ovat selvinneet työuupumuksesta ja ovatko he pystyneet palaamaan työelämään. Tutkimukseni tietoperustana käytän työuupumuksesta tehtyä kirjallisuutta, erilaisia tutkimustuloksia sekä työuupumuksen koskettaneiden työntekijöiden haastatteluja. Haastattelu on tutkimuksen aineiston

keräysmenetelmänä joustava, moniin tarkoitukseen sopiva menetelmä. Samoin haastattelu sopii monenlaisiin tutkimuksen lähtökohtiin (Hirsjärvi–Hurme 2001, 14).

Tutkimuksen tarkoitus on tuoda esille ratkaisuehdotuksia, millaista johtamista tarvitaan, jotta burnoutin määrää työntekijöiden keskuudessa voitaisiin ennalta ehkäistä ja samalla yhteiskunnalle siitä koituvia kustannuksia pienentää.

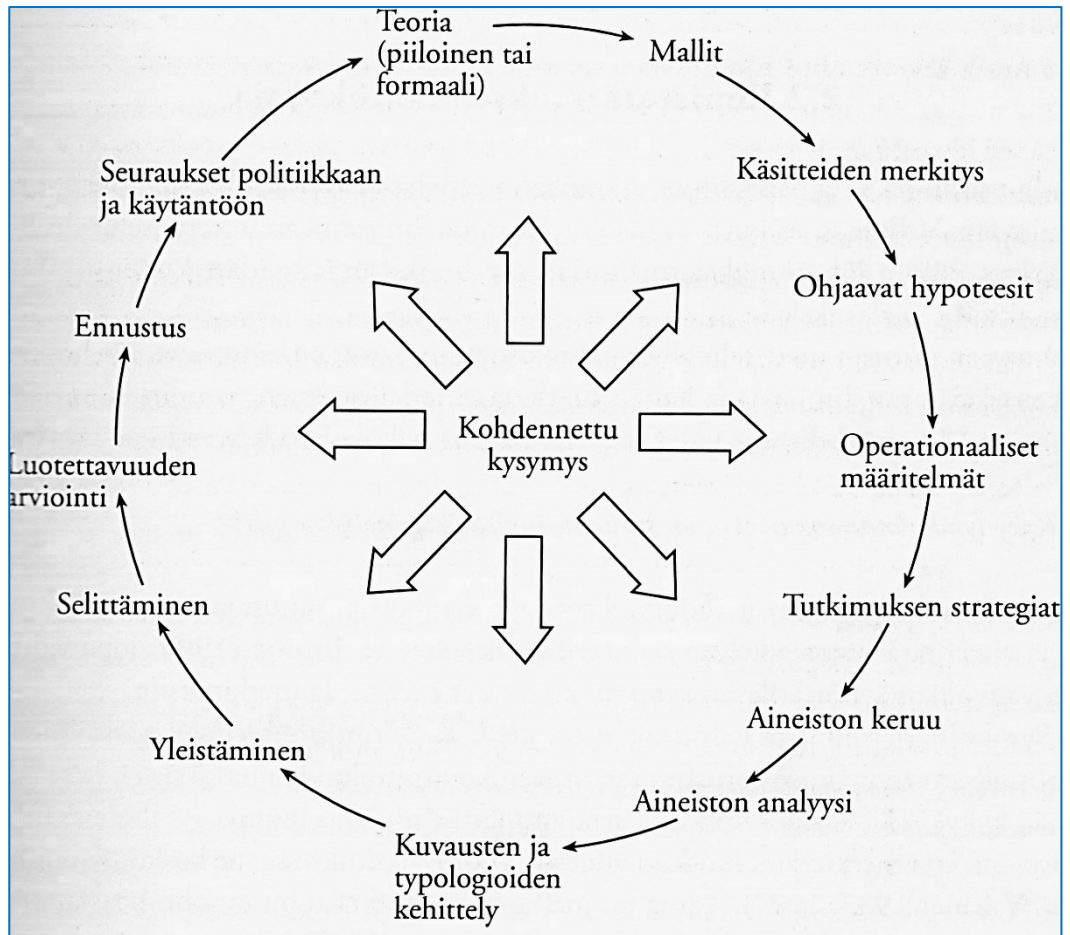
Tutkimus suoritettiin empiirisenä laadullisena tutkimuksena. Empiiristä tutkimusta pidetään aina kokonaisuutena, joka sisältää eri vaiheita osavaiheiden ollessa keskinäisessä riippuvuussuhteessa. Osavaiheet voivat olla myös lineaarisessa, toisiaan seuraavassa järjestyksessä. (Hirsjärvi–Hurme 2001, 14–15.) Kuviossa 1 on esitetty tutkimuksen syklinen malli.

Tutkimuksen tehtävänä on vastata kysymyksiin: Mitä on burnout? Miten se ilmenee ja mitkä ovat sen vaikutukset?

Tutkimuksen tarkoituksena on etsiä johtamisen keinoja, joilla voidaan parantaa työhyvinvointia ja täten vähentää työuupumusta.

Termejä työuupumus, burnout sekä loppuunpalaminen ovat hyvin yleisesti käytetty toisilleen synonyymeinä, kuten osin myös työperäistä stressiä. Koska näiden käsitteiden käyttö on hyvin kirjavaa, on tärkeä tarkentaa tässä työssä näitä käsitteitä ja niiden erilaisuutta.

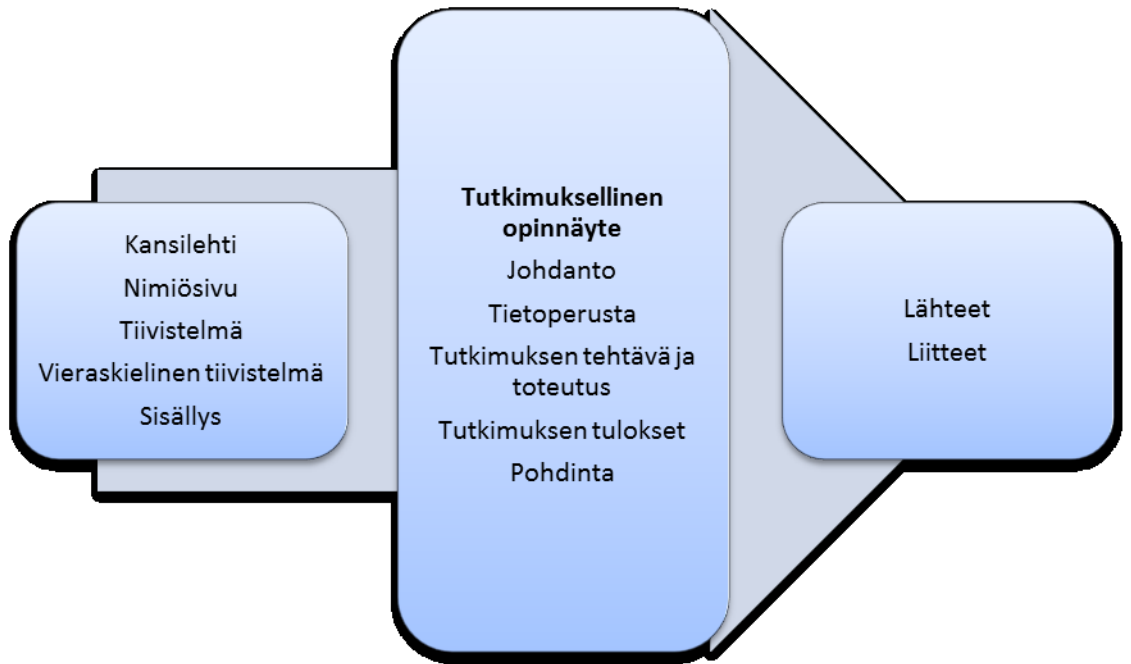
Toinen tutkimuksen rajaus löytyy johtamiskäytännöistä. Tässä tehtävässä pureudun erilaisiin johtamistyyliin sekä siihen, millaista johtamista tarvittaisiin ennaltaehkäisemään työuupumus.



Kuvio 1. Tutkimuksen syklinen malli (Hirsjärvi–Hurme 2001, 15)

1.3 Raportin rakenne ja eteneminen

Opinnäytetyö koostuu kuudesta pääluvusta ja työn rakenne on havainnollistettu kuviossa 2. Ensimmäisessä luvussa on tutkimuksen johdanto-osa, jossa käsitellään tutkimukseen liittyvää tietoa yleisesti esitellen tutkimuksen tavoitetta ja tarkoitusta. Oman osansa ensimmäisessä pääluvussa saavat myös aiheen rajaaminen sekä raportin rakenne sekä sen eteneminen.



Kuvio 2. Opinnäytetyön rakenne (Hakala 2004, 119)

Tutkimustyön toinen pääluke kohdistaa huomionsa työuupumukselle ja sen alalukuina ovat työuupumuksen määrittely, sen aiheuttaja sekä burnoutin ilmeneminen. Alaluvuissa kerrotaan myös työuupumuksen kehittyminen, hoito, seuraukset sekä viimeisenä kohtana oireyhtymän yleisyys.

Kolmas pääluke jakautuu kuuteen alalukuun, jotka ovat: johtajuuden merkitys työhyvinvoinnille, itsensäjohtaminen, muiden johtaminen, jaettu johtajuus, alaidot, työhön perehdyttäminen sekä viimeisenä mentorointi ja kehityskeskustelu.

Tutkimuksen menetelmiä käsitellään työn neljännessä pääluvussa jakautuen kolmeen alalukuun: tutkimuksen tyyppi, aineiston hankinta sekä sen analysointi.

Viides pääluke koostuu tutkimuksen tuloksien käsittelemisestä jakautuen kuuteen alalukuun, jotka ovat: työuupumusta aiheuttavat tekijät, työuupumuksen ilmeneminen ihmisessä, apu uupumiseen, esimiestyön vaikutus uupumismekanismien syntymiseen, tavoitekeskustelut, mentorointi ja työhön opastaminen sekä burnout – uusi mahdollisuus.

Kuudennessa pääluvussa sisältönä on työn yhteenveto sekä päätelmät. Tämä viimeinen pääluke koostuu kolmesta alaluvusta: pohdinta, tutkimuksen luotettavuus sekä raportin pohjalta annettava jatkotutkimusehdotus.

2 TYÖUUPUMUS – BURNOUT

2.1 Mitä on työuupumus?

Työuupumuksesta on olemassa monenlaista määritelmää. Ehkä dramaattisin määritelmistä on loppuun palaminen, joka kuvaa määritelmänä jotakin lopullista, peruuttamatonta. Tämä määritelmä olikin yleisenä käsityksenä 1990-luvulla, mutta siitä pikku hiljaa luovuttiin. Vartiovaara kuvaa työuupumusta eli burnoutia tunneperäiseksi uupumistilaksi, jossa on ominaista oman minuuden tiedostamisen hankaluus ja oleellisesti heikentynyt suorituskyky. Lisäksi hän näkee burnoutissa piirteen, jossa on jatkuvasti paheneva idealismin katoaminen, henkilön energian väheneminen ja tarkoituksettomuuden tunne. Samoin Vartiovaaran mukaan oireisiin liittyy fyysistä, emotionaalista ja henkistä uupumista, jolloin henkilö potee kroonista väsymystä, avuttomuuden ja toivottomuuden tunnetta, kielteisen minäkuvan syntymistä sekä kielteistä asennoitumista työtovereita ja muita kanssaihmissä kohtaan. Mutta burnoutia Vartiovaara kuvaa olotilaksi joka stressin ja vaikea-asteisen, pysyvemmän psyykkisen sairauden välimaastoon. Samalla hän toteaa työuupumuksen olevan hyvien, lahjakkaiden ja ahkerien ihmisten ongelma. (Vartiovaara 1987, 23–5, 31–33.)

On myös mainittu ”burn outin” olevan parhaiden ja kaikkein idealistisimpien työntekijöiden kohdalle tuleva monesti traagisestikin päättyvä ”sairaus”. Tällaiseen näkemykseen sopii mitä parhaiten kuvaus: *”Olen ollut työssäni liekeissä, jotta voisin hankkia itselleni burn outin – loppuun palamisen.”* (Maslach–Schaufeli–Leiter 2001, 405.)

Potter näkee työuupumuksen olevan motivaation työhön katoamiseen, joka johtuu kyvyttömyydestä saada suorituksia työssä. Krooninen väsymysoireyhtymä ilmenee aluksi pieninä signaaleina, joina Potter mainitsee seuraavat:

- turhautumisen tunteena
- tunteiden katoamisena
- ”hällä väliä” -tyylinä
- vierauden tunteena
- suorituskyvyn huonontumisena
- lisääntyneenä päihteittenkäyttönä (Potter 1996, 1.)

Aholan ym. kuvaavat työuupumusta pitkittyneenä stressioireyhtymänä, joka on jatkuvan työstressin seurausta ja sitä voidaan pitää kriisinä työntekijän ja työn välillä. Nämä tekijät aiheuttavat työntekijälle tilan, jossa hän tuntee uupumisasteista väsymystä, kyynistyneisyyttä ja huonontunutta itsetuntoa. Kyynistyneisyys ilmenee työn merkityksen epäilynä ja työn mielekkyyden katoamisena. Väsymys on seurausta pitkään jatkuneesta pinnistelystä tavoitteiden saavuttamiseksi riittämättömillä voimavaroilla. Lisäksi työntekijän itsetunto pikkuhiljaa vähenee, kun ahkerasta työnteosta huolimatta hän ei saavuta merkittävää ja mielekästä tulosta. (Ahola–Honkonen–Kalimo–Nykyri–Aromaa–Lönngqvist 2004, 1.)

Selyen 1930-luvulla esittämän näkemyksen mukaan työuupumus on pitkäaikaisen stressin aiheuttama tila, jossa työntekijän voimavarat loppuvat ja sairastumisen riski on hyvin olennainen, ellei stressin syytä kyetä poistamaan. Hän lisää stressin aiheuttavan ensin psyykkistä uupumusta, josta aiheutuu myös elimistön vastustuskyvyn heikkeneminen. Pitkään jatkuneen stressin seurauksena tullutta uupumista kutsutaan nykyisin arkikielessä ”burnoutiksi” ja ”loppuun palamiseksi”. (Kalimo 1987, 29–30; Bronsberg–Vestlund 1999, 20.) Yleinen suomalainen asiasanasto – YSA – ehdottaa loppuunpalamista korvattavaksi termeillä; jaksaminen, krooninen väsymysoireyhtymä, liikarastitus, psyykinen kuormittavuus, stressi, työn kuormittavuus ja stressi (YSA 2013).

Työuupumus -käsitettä käytetään mitä moninaisimmissa yhteyksissä, kuitenkin se on teknilliseltä luonteeltaan stressin aikaansaamaa syndrooma jolla on rajoitettuja seurauksia ja oireita. Käytetäänpä sitä toisinaan stressin vastineena. Usein sen kerrotaan olevan palveluhenkilöstön sairaus, mutta usein sitä pidetään myös vanhempien, opiskelijoiden, ”valkokaulustyöläisten” ja ihan kaikkia ihmisiä koskevana epidemiana. (Farber 1983, ix.)

Aholan näkee työuupumuksen olevan seurausta pitkittyneestä työstressistä ja sen taustalla on useimmiten epäsuhta työn asettamien vaatimusten ja työntekijän käytettävissä olevien henkisten ja fyysisten voimavarojen välillä. Lisäksi työuupumusta voidaan pitää signaalina terveyden ja työkyvyn liiallisesta ylikuormituksesta. Myös masennusta, alkoholiriippuvuutta sekä ahdistuneisuutta esiintyy työuupuneilla merkittävästi enemmän kuin terveillä. (Ahola 2007a, 1; 2007b, 12.)

Terveyttä ja sairastuvuutta voidaan usein kuvata pikemminkin eräänlaisina tiloina kuin yksittäisinä sairauksina tai niiden puuttumista osoittavina käsitteinä. Terveys tai sairastuvuus voidaan havaita yksittäisessä ihmisessä, mutta juuret voidaan löytää usein yhteiskunnasta ja kulttuurista. Näitä edellä mainittuja ilmiöitä ole aina havaittavissa pelkästään elämäntavassamme vaan ne ovat havaittavissa myös omissa henkilökohtaisissa ratkaisuissemme. Sairauksista ja sairastuvuudesta voidaan havaita myös yhteiskunnallisia ja psykologisia ominaisuuksia. (Pihlaja 2001, 138.) Kuvio 3 esittää Potterin ja Janiksen karikatyyriä työuupumuksesta.



Kuvio 3. Tämä on alkua työuupumuksen syöksykierteelle (Potter–Janis. 1996, 1)

2.2 Mikä aiheuttaa työuupumusta?

Maslachin kirjoittaa ainoastaan työympäristön aiheuttavan burnoutia, mutta samalla hän toteaa, että sen aiheuttaa monimutkainen vyyhti, johon ovat osallisena sekä yhteisölliset että yksilölliset tekijät. Työuupumuksen uhrille on ominaista, että hänellä on suuri tarve olla hyvä ja hänellä on korkeat ihanteet sekä päämäärät työssään. Myös sosiaalisen arvostuksen ja kiitoksen saaminen on tyypillistä burnoutia potevalle, kuten myös sen, että hän pyrkii parantamaan positiivista minäkuvaansa työn avulla. Tähän usein liittyy rajattoman ajan käytön uhraaminen työlle, eikä hänen elämässään ole usein muuta kuin työtä. Kun kaikki hänen unelmansa eivät täytykään, burnoutin uhri kokee itsetuottamuksen ja itsetunnon murenemista. (Vartiovaara 1987, 46–49.)

Erään näkemyksen mukaan loppuunpalamista työntekijöillä aiheuttaa vaikeasti saavutettavissa olevista tavoitteista johtuva liiallinen ponnistelu jonka seurauksena on väsyminen. Loppuunpalaminen tapahtuu pitkään jatkuneen tapahtumasarjan tuloksena, jonka loppuvaiheessa henkilö kohtaa lopullisen luhistumisen sekä fyysisesti että henkisesti. Prosessi on pitkäaikainen; ei pikainen. Kukaan ei pala loppuun yhdessä yössä. (Kalimo 1987, 29; Bronsberg–Vestlund 1999, 20–21.)

Syyt työuupumukseen voivat Kalimon ja Toppisen mukaan olla yhtäältä ammatillisia ja samalla työyhteisöön sisäisiä sekä myös laajempaan työelämän kokonaisuuteen liittyviä. Esimerkkinä edellisiin voi mainita työn laadulliset ja määrälliset vaatimukset sekä työyhteisön erilaiset kuormittavat toimintatavat. Jälkimmäisiin voi esimerkkinä mainita työturvaa heikentävät rakennemuutokset sekä piittaamattomuus ihmisten voimavarojen suhteen. Toisaalta ihmisten suhtautuminen työhön ja yksilölliset taipumukset kokea stressiä sekä henkilön elämän kokonaistilanne vaikuttavat osaltaan työuupumuksen syntyyn. Kuitenkin Kalimon ja Toppisen mukaan on vaikea erottaa yksittäistä syytä vaan se on heidän mukaansa monien asioiden summana kehittynyt useiden vuosien aikana. Taustalla on lähes aina määrällinen tai laadullinen ylikuormitus, joillakin ammattiryhmillä, kuten lääkäreillä, keskeisenä syynä on suuri työmäärä ja kiire. Lisäksi he toteavat työuupumuksen lisääntyvän, kun viikoittainen työaika venyy yli 55 tuntiin ja on yleisempää niillä työpaikoissa, joissa on menossa saneerausmenettelyitä. (Kalimo–Toppinen 1997, 10–11, 39.)

Monilla työelämässä olevilla on kuvitelma mielessään, että he ovat koneita, jolloin ihminen uppoutuu liaksi työhönsä ja hänen voimansa alkavat vähitellen loppua. Myös ihmisten työtehtävät ovat hyvin usein varsin irrallisia, jolloin samanaikaisesti on käynnissä monia hankkeita, joilla ei varsinaisesti ole toisiinsa liittymäpintaa. Lisäksi monissa työelämän tehtävissä suorituspainee ja tulosvaatimukset ovat suuria, jotka puolestaan asettavat ihmisen tunne-elämän koetukselle. Näistä kaikista voi olla seurauksena yhtäkkinen uupuminen ja jatkuva tyhjyyden sekä väsymyksen tunne. Useilla työntekijöillä on näistä kokemuksena työilon menettäminen ja uupuminen. (Juuti–Vuorela 2002, 75–76.)

Maslachin ja Leiterin mielestä burnoutin päätekijöitä on kuusi, joista he ensimmäisenä mainitsevat liian suuren työtaakan, joka on epäsuhtainen työmäärän ja henkilön voimavarojen kanssa. Tämä tilanne syntyy usein, kun

yrietykset yrittävät saada enemmän tulosta aikaan pienemmällä työntekijämäärällä eli aiempaan verrattuna saman työn tekemiseen on vähemmän aikaa. Lisäksi työntekijöiden liian suurta työmäärää kasvattaa se, että heillä on taloudellisen vaurauden saavuttamiseksi toinenkin työpaikka, jonne he menevät päätyönsä jälkeen illaksi ja yöksi töihin. (Maslach–Leiter 1997, 38–42.)

Kuitenkin yhteys työuupumuksen ja tehtyjen työmäärän välillä ei ole suoraviivainen ja yksioikoinen, sillä sekä runsaiden että vähäisten tehtyjen työtuntien määrällä on todettu olevan yhteyttä erilaisiin työterveysindikaattoreihin. Burnoutia, joka pitää sisällään väsymyksen lisäksi työntekijän asennemuutoksen työtä ja itseään kohtaan, ei voida selittää pelkästään tehtyjen työtuntien määrällä, vaan myös työn vaatimuksilla ja voimavaroitekiöillä on vaikutuksensa sen kehittymiseen. (Ahola ym. 2004, 5.)

Toinen merkittävä tekijä burnoutin syntymiseen on Maslachin ja Leiterin mielestä työntekijällä oleva kontrollin puute omaan työhönsä. Tällöin ihmiset haluaisivat itse tehdä päätöksiä ja valintoja työnsä suhteen eli käyttää omaa harkintavaltaansa ongelmien ratkaisemiseen. Kaikki kuitenkin päätetään työntekijöistä riippumatta, jolloin heille tulee tunne, ettei heihin luoteta, eikä työnjohto luota heidän päätöksiinsä. Samoin työntekijöille tulee tunne etteivät he ole älykkäitä eivätkä kykeneviä tekemään itsenäisiä päätöksiä. (Maslach–Leiter 1997, 42–44.)

Norlundin ym. mukaan vaatimuksilla ja kontrollilla sekä työn turvattomuudella on suora syy-yhteys työuupumuksen syntymiseen. Naisilla burnoutin syntymiseen on suuri merkitys myös koulutustasolla, sosioekonomisella suhteella, työn suorittamisen kohteella sekä työtuntien vaihteluilla. Molemmilla sukupuolilla uupumista voidaan selittää myös työhön ja elämiseen liittyvillä tekijöillä. (Norlund ym. 2010, 47–52.)

Työolotekijöillä on suuri merkitys työuupumisen synnyssä. Aholan ym. mukaan uupumus saa alkunsa tilanteessa, jossa työn vaatimukset ovat suuret ja työntekijän voimavarat niihin nähden liian vähäiset. Ahola ym. mainitsevat työn vaatimuksiksi työmäärän, aikapaineen, rooliristiriidat ja -epäselvyydet. Työhön liittyviksi voimavaroiksi he luonnehtivat esimiehen ja työtovereiden tukea ja palautetta, sekä erilaisia päätöksien tekoon osallistumismahdollisuuksia. (Ahola ym. 2004, 1.)

Kolmas asia, jonka Maslach ja Leiter tuovat esille burnoutin aiheuttajaksi on palkkioiden puute. Kun työntekijöitä ei palkita, he kokevat ettei heidän työtään arvosteta. Vaikka kaikki, myös työnantajat, tietävät palkitsemisen merkityksen, tätä tietoa ei kuitenkaan käytetä hyväksi. Rahapalkkioita olisi helppo antaa ja vastaanottaa, mutta raha on tiukassa nykyisin myös yrityksillä. Lisäksi johtajat ovat yhtä kiireisiä kuin työntekijätkin, eivätkä siten ehdi miettiä alaistensa palkitsemista. (Maslach–Leiter 1997, 44–46.)

Uupuminen käynnistyy usein tilanteessa, jossa työn vaatimukset (työmäärä, aikapaine, rooliristiriidat ja -epäselvyydet) ovat suuret ja voimavarat työssä (esimiehen ja työtovereiden tuki ja palaute sekä päätöksentekoon osallistumisen mahdollisuudet) ovat henkilöllä vähäiset (Ahola ym. 2004, 1).

Pitkittynyt työstressi aiheuttaa Aholan mukaan työuupumusta ja hän lisää liiallisen työn kuormittavuuden taustalla olevan useimmiten epäsuhta työn vaatimusten ja työntekijän omien voimavarojen välillä (Ahola 2007, 1). Pitkittynyt työstressi on henkisiä ja ruumiillisia voimavaroja koetteleva tapahtumasarja. Stressin mahdollisuus kätkeytyy Sihvosen kokemusten mukaan lähes kaikkiin elämän suuriin ja pieniin tapahtumiin. (Sihvonen 1997, 19.)

Neljäntenä burnoutia aiheuttavana tekijänä Maslach ja Leiter toteavat yhteisöllisyyden puutteen työpaikalla, jolloin työntekijät eivät ole henkilökohtaisessa kontaktissa kollegoidensa kanssa. Tällöin he eivät pääse jakamaan asioita

keskenään vaan joutuvat keskustelemaan koneiden kanssa. Maslachin ja Leiterin mielestä yhteisöllisyyden puute on krooninen ja ratkaisematon ongelma. (Maslach–Leiter 1997, 48–51.)

Aholan ym. mukaan työuupumukseen eräänä osatekijänä on liian vähäinen sosiaalinen tuki sekä työssä koettu epäoikeudenmukaisuus. He toteavat myös työhön liittyvien joustomahdollisuuksien puutteen sekä esimiehen tuen puuttumisen, jotka yhdessä liiallisten työn vaatimuksien kanssa edesauttavat työuupumuksen syntymisen. (Ahola–Tuisku–Rossi 2010, 1.)

Viidentenä kohtana Maslach ja Leiter tuovat esille reiluuden puutteen työpaikoilla. Tämä ilmenee erityisesti työntekijöiden ja johdon välillä. Reiluuden puute tulee monesti esiin ylenemistä koskevissa asioissa ja hyvin yleisti palkkakiistoissa. Myös pelkistä keskustelutuokioista ja palavereista huokuu epäreiluus. (Maslach–Leiter 1997, 52–55.)

Viimeisenä, kuudentena kohtana burnoutin aiheuttajista Maslach ja Leiter mainitsevat erilaiset konfliktit, joita ei heti ratkaista. Nämä konfliktit ovat useimmiten työntekijöiden ja johtoportaan välisiä ja nämä saattavat aiheuttaa työntekijöiden keskuudessa epäeettisyyttä sekä heidän arvomaailmansa murenemistä. Tämä näkyy myöhemmin työntekijöiden suoritteissa muun muassa huonona palveluna. (Maslach–Leiter 1997, 55–59.)

Norjassa hoitoalan ammattilaisten keskuudessa tehdyn tutkimuksen mukaan töiden uudelleen järjestelyllä ja työntekijöiden määrän vähentämisellä on erittäin suuri merkitys burnoutin kehittymiselle. Tässä tutkimuksessa tuli ilmi, että työntekijämäärän vähentäminen lisää työmäärää ja stressitekijöitä, joilla on suuri merkitys burnoutin muodostumiseen. Lisäksi ilmeni, että töiden uudelleen järjestelyiden ja työntekijöiden määrän vähentämisen jälkeen 30 kuukauden sisällä alkoi työntekijöiden joukossa ilmetä selviä työuupumuksen merkkejä. Lisäksi burnoutin kehittymistä edisti tutkimuksessa se, että hoitajat

työskentelivät syöpäosastolla vaikeasti sairaiden potilaiden joukossa. (Nordang–Hall–Lord–Farup 2010,1.)

Yrityksen omistajavaihdoksen seurauksena voi yritykseen tulla töiden uudelleenjärjestelyitä, jotka usein lisäävät työntekijöiden työmäärää ja kiristävät työpaikan ilmapiiriä. Tästä on usein seurauksena työuupumus, johon lääkäri määrää sairausloma. Ellei sairausloma auta työntekijää, saattaa työntekijällä olla ainoana vaihtoehtona työpaikan vaihtaminen. (Karhi 2010,1.)

Kaarne toteaa työn voivan sairastuttaa terveinkin ihmisen. Työuupumuksen yhteydessä on diagnosoitavissa jopa yhdeksässä tapauksessa kymmenestä jokin psykiatrinen sairaus. Tällaisista sairauksista Kaarne mainitsee masennuksen sekä sopeutumis- tai stressihäiriön. Kuitenkin työuupumusta aiheuttaa myös se, että tunnollisille työntekijöille saattaa kasautua liian paljon töitä, jolloin he tekevät liian pitkiä työpäiviä, jolloin seurauksena voi olla burnout. Työuupumuksen hän toteaa olevan suuri riskitekijä masennukselle. (Kaarne 2010, 4.)

Moilasan mukaan työn mielekkyys auttaa työntekijää sietämään epämukavaa työtä, usein liian pitkään ja siitä voi hänen mukaansa olla seurauksena pahimmassa tapauksessa seurauksena työuupumus. Työn epämukavuutta lisää hänen mukaansa erilaiset töiden tehostustoimenpiteet, joiden takia työlle jää liian vähän aikaa. Tästä on seurauksena työntekijälle tunne, ettei hän saa riittävän paljon näkyvää aikaan. Aikaansaamisen tunne on työntekijälle erittäin tärkeää ja auttaa häntä jaksamaan niin työssä kuin vapaa-ajallaankin. Tunne, ettei pysty täyttämään työtavoitteitaan, kuluttaa ihmistä yhtä paljon kuin fyysisesti raskas työ. Moilanen toteaa tutkimuksien osoittaneen töiden mielekkyyden vähenevän kaiken aikaa. (Koskela 2011, A10.)

Työpaikalla myönteisen palautteen puuttuminen, huono johtamisjärjestelmä ja siitä koituvat vaikeudet sekä työtovereiden väliset huonot ihmissuhteet altistavat Vartiovaaran mukaan työuupumukselle. Ihmissuhdeammateissa ole-

vat nuoret työntekijät, jotka ovat kokemattomia työelämässä, liiallisen tai epärealistisen idealismin vallassa, ovat hyvin haavoittuvaisia kohtaamaan työuupumuksen. (Vartiovaara 1987, 52–54.)

Sosiaalisena ilmiönä on mahdollista, että stressi tarttuu ja siirtyy ihmisestä toiseen kotona ja työpaikalla. Tämä voi tapahtua suoraan tai myötäelämisen välityksellä tai siirtyä epäsuorasti stressaantuneen henkilön käyttäytymisen kautta. Perhoniemi näkee mahdollisena myös työuupumisen siirtymisen toiselle henkilölle, mikäli tehdään pitkään ja tiiviisti yhdessä töitä. (Perhoniemi 2012, 7.)

Hakalan näkemys työuupumuksen tekijöistä tuo myös muunlaisia tekijöitä, sillä hän toteaa kiireen lisääntymisen, jatkuvien muutoksien sekä uuden luomisen olevan burnoutin takana. Muina tekijöinä hän mainitsee pitkittynyttä työstressiä sekä kehittämis- ja oppimisvaatimusten lisääntymisen. (Hakala 2013, 1.)

2.3 Työuupumuksen ilmeneminen

Vartiovaaran mukaan työuupumus ilmenee siten, että työlle kaiken ajan uhraavan toiveet eivät toteudukaan ja hän pyrkii lisäämään työtahtia, eli hän alkaa käydä ylikierroksilla ja voimat ehtyvät. Tässä epätoivoisessa tilanteessa hän pyrkii Vartiovaaran mukaan lisäämään työpäiviensä pituutta ja hyväksyy senkin, että hän uhraa yksityiselämänsä työnteolle. (Vartiovaara 1987, 48–49.)

Maslach ja Leiter puolestaan saivat tutkimuksissaan selville, että burnoutin oireita ovat muun muassa päänsärky, kohonnut verenpaine, mahalaukkuun liittyvät oireet, lihasjännitys ja krooninen väsymys. Lisäksi uupuminen voi heidän mielestään johtaa ahdistuneisuuteen, masentumiseen ja univaikeuksiin. Myös alkoholin ja huumeiden käyttö voi lisääntyä burnoutin edetessä. Totaalisen työuupumuksen kourissa olevan ihmisen suhteet perheeseensä ja

ystäviinsä ovat myös hyvin suuressa vaarassa. (Maslach–Leiter 1997, 18–19.)

Kun työntekijän voimat alkava uupua, työhönsä sitoutunut ja erittäin paljon työntekoa arvostava ihminen yrittää yhä enemmän ja enemmän. Mikäli aikaansaaminen vähentyy, on ihmisen Kalimon mukaan lisättävä tunteja päivään ja vähennettävä vapaa-aikaa, jolloin elämisen kenttä kutistuu kutistumistaan samalla kun muilta elämänalueilta saatava tuki, ilo ja tyydytys jäävät saamatta. Eikä hänelle aina ole edes tarjolla myönteisiä kokemuksia, jotka antaisivat hänelle lisää energiaa. Lisähuolia voi uupuneelle tulla myös perhe-elämän puolelta. Kuitenkaan uupunut ei anna periksi, vaan yrittää sinnikkäästi eteenpäin ja lopulta työnteko ei suju enää ollenkaan. Käsillä on Kalimon mukaan todellinen kriisi, jolloin on parhaansa yrittäneen ja aina itsestään voimavaroja löytäneen ihmisen periksi antamisen aika ja on hyvin lähellä vaikea masentuminen. (Kalimo 1987, 30–31.)

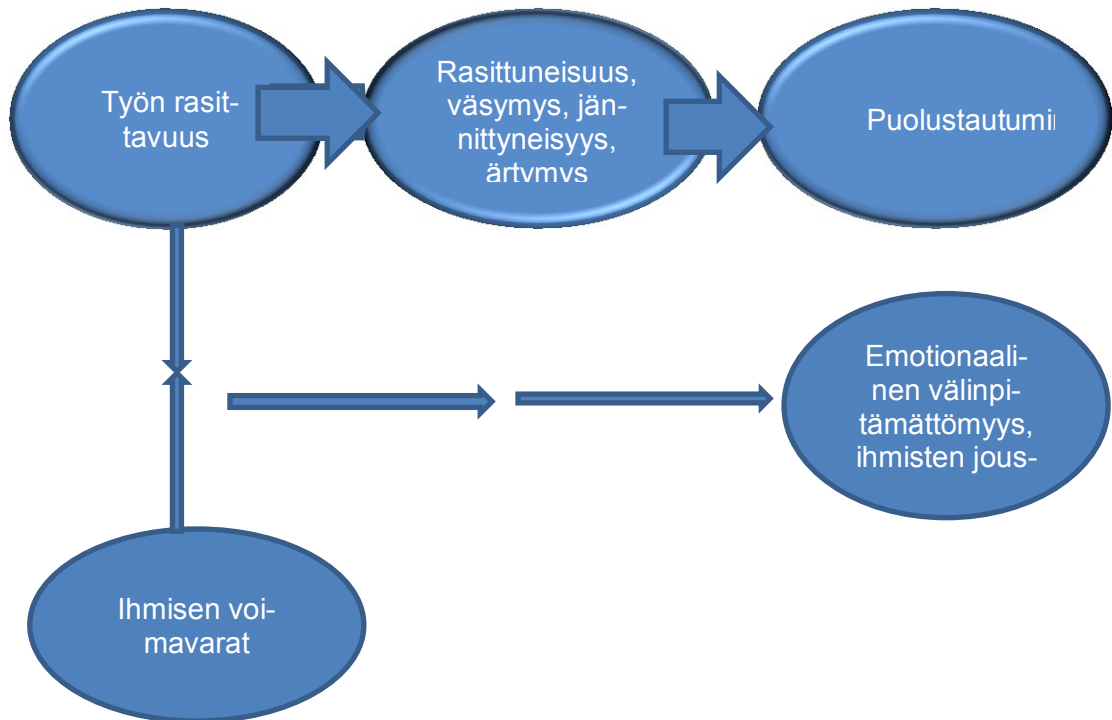
Jokaisella ihmisellä on erilainen, jokaiselle ominainen tyyli kokea burnout, mutta peruspiirteet ovat jokaiselle samanlaiset. Ne tulevat esille työhön sitoutumisen vähenemisenä, jolloin työn tärkeys, tarkoitus, kiinnostavuus tulevat epämiellyttäväksi, epätydyttäväksi ja tarkoituksettomiksi. Myös tunteiden tasolla tapahtuu hiipumista, jolloin innostuneisuus, turvallisuuden tunne ja nautinto lipuvat pois jolloin tilalle tulee turhautuneisuus, vihamielisyys ja depressio. Kaikilla työperäisen väsymyksen kokeneilla ovat tyypillistä ongelmat työn ja henkilökohtaisen minän yhteensovittamisessa, joka on seurauksena henkilökohtaisten kriiseistä selviämisen vaikeutena. Suurimpana ongelmana ovat vaikeudet työpaikalla. (Maslach–Leiter 1997, 23–24.)

Työuupumuksen esiintymistä voidaan arvioida kyselylomakkeilla. Suomessa on käytössä Maslachin yleinen työuupumuksen arviointimenetelmä (MBI-GS) ja Bergen Burnout Indicator (BBI-15). MBI-GS sopii kaikille ammattiryhmille ja BBI-15 kokemuksen mukaan lähinnä toimihenkilöille. Molemmat menetelmät on alun perin kehitetty ensisijaisesti ryhmäkäyttöön. Yksittäisen työntekijän työuupumuksen arvioinnissa kyselylomakkeita käytetään yhdessä haastattelun kanssa.

Ahola ym. toteavat, että haastattelussa selvitetään työntekijän oireilun laatua, työolosuhteita ja työssä tapahtuneita muutoksia sekä terveydentilaa ja muuta elämäntilannetta. Suomessa käytössä olevan luokituksen mukaan vakavalla työuupumuksella tarkoitetaan oireilua keskimäärin viikoittain tai useammin ja lievällä työuupumuksella oireilua keskimäärin kuukausittain. Lääketieteellisissä tautiluokituksissa se ilmoitetaan diagnoosin yhteydessä lisäkoodilla (ICD-10: Z73.0), joka kertoo, että henkilöllä on elämäntilanteen hallintaan liittyvä ongelma. Työuupumusta ei määritellä sairaudeksi vaan oireyhtymäksi. Tämä tehdään sen vuoksi, koska työuupumuksella ei ole lääketieteellistä tautiluokitusta. (Ahola–Tuisku–Rossi 2012, 1; Toppinen-Tanner, 2011.)

2.4 Työuupumuksen kehittyminen

Chernissin havainnollistaa burnoutin kehittymisen mallin, jossa se tapahtuu kolmivaiheisena muutossarjana. Näitä sarjoja hän kuvaa hälytys-, vastustus- ja uupumisvaiheiksi.



Kuvio 4. Chernissin burnoutin kehittymistä kuvaava kolmivaiheinen muutossarja (Mukaillen Vartiovaara 1987, 40–60)

Tässä Chernissin mallissa lähtökohtana on ristiriita, joka tulee työstä tulevien vaatimusten ja työntekijän työstään selviämisen realististen mahdollisuuksien välillä. Tällöin työntekijän itselleen asettamat suuret odotukset työnsä suhteen saavat hänet pyrkimään päämääräänsä kaikin saatavilla olevien voimavarojensa turvin. Näin työntekijä käyttää ne ennen aikaisesti loppuun, jopa ylittäenkin ne. Tästä seuraa väsymystä, jännittyneisyyttä ja hyvinkin pinnalle nousevaa ärtyneisyyttä. Kolmannessa vaiheessa hänen mukaansa tulee työntekijän uupumus, jolloin työntekijän asenteet ja käytös ympäristöä kohtaan muuttuvat hyvin olennaisesti. Hänen olemustaan kuvaa hyvin emotio-

naalinen välinpitämättömyys ja kyynisyys samalla kun työntekijä muuttuu etäiseksi ja kylmäksi. (Vartiovaara 1987, 58—59.)

Työuupumuksen kehittyminen asteittaista ja sen ensimmäisenä vaiheena Kalimo ja Toppinen pitävät tyypillisenä oireena väsymystä, joka kasautuu vähitellen eikä loma-aikoina pääse vähenemään saati poistumaan. Tällöin kaikki tuntuu ylivoimaiselta ja uupunut kokee, ettei pysty selviämään työtaakan alla. Tällöin hän alkaa suojautua väsymystä, huolta ja syyllisyyttä vastaan. Tämä puolestaan johtaa kyynistyvään, työn kyseenalaistavaan asennoitumiseen. (Kalimo–Toppinen 1997, 13–14.)

Työuupumus kehittyy työntekijän ja työn vuorovaikutuksessa ja sen synnyssä on olennaista se, että työntekijä utteruudestaan huolimatta ei saavuta tavoiteltua tai merkittävää ja mielekästä tulosta (Ahola ym. 2004, 1).

2.5 Työuupumuksen hoito

Työuupumuksen ensimmäinen askel hoidossa on lepo. Usein burnoutin kärsinyt itse ei tunnusta levon tarpeellisuutta ja näin ollen tämä tehtävä jää usein lääkärin tehtäväksi. Tällöin määrätään potilaalle riittävän pitkä sairausloma. Sairausloman pituuden tulisi Vartiovaaran mukaan olla vähintään viikon mittainen. Usein joudutaan määräämään jopa kuukauden, parinkin mittainen loma. Burnoutin kärsineelle on hyvin tärkeä saada nukkua riittävän pitkä ja rauhallinen yöuni, jolloin hänen voimansa voivat hiljalleen palautua. Unen saaminen voi potilaalle olla monesti hankalaa ja tällöin sen saantia helpottamaan lääkäri määrää nukahtamislääkkeitä, kunhan samalla huolehditaan, ettei potilas tule niistä riippuvaiseksi. Sairauslomaa voidaan tehostaa siten, että burnoutin kärsinyttä autetaan kotiaskareiden ja muiden velvollisuuksien teossa. Omalta osaltaan voimien palautumista voidaan edistää tekemällä lomamatka, jolloin potilaalla on mahdollisuus irti stressistä. (Vartiovaara 1987, 115–117.)

Työuupumuksen kohdatessa työntekijän, joka on useimmiten hänen kontaktihenkilönsä työterveyshoitaja tai -lääkäri, arvioi tilanteen. Työterveyslääkäri pystyy parhaiten arvioimaan potilaan sairausloman tarpeen ja sen pituuden. Monesti työuupumukseen liittyy unettomuutta, ahdistuneisuutta, keskittymis- ja muistivaikeuksia, jotka myös vaativat lääketieteellistä hoitoa. Näiden tunnusmerkkien perusteella lääkäri tekee päätöksen potilaan sairausloman tarpeellisuuden. Usein parempi vaihtoehto kuitenkin on tukea työntekijää pysymään töissä erilaisilla työjärjestelyillä, kuten keventämällä työtä tai mahdollisesti lyhentämällä työaika. Kuitenkin työuupumuksesta selviämiseen tarvitaan työkuormituksen ja stressinhallintakeinojen selvittämistä ja muokkaamista, jolloin voidaan apuna käyttää työterveyshuollon ammattilaisia, kuten työterveyspsykologia. Vakava-asteisissa työuupumuksissa sairauspoissaolot muodostuvat usein hyvinkin pitkiksi; miehillä sairausloman pituus on keskimäärin 64 työpäivää ja naisilla puolestaan 50 työpäivää. (Ahola 2007, 10; Ahola–Tuisku–Rossi 2010, 1.)

Ahola toteaa, että uupuneiden hoidossa olisi kiinnitettävä entistä enemmän huomiota työn ja työolosuhteiden kehittämiseen yksilökeskeisen jaksamisen tukemisen sijaan. Tässä toimintamallissa on esimiehen roolilla suuri merkitys. Olisi otettava mallia esimiehille kehitetyistä varhaisen puuttumisen toimintamalleista. Terveystuollon kanssa voidaan parantaa sekä työuupumuksen ehkäisyä että uupuneen hoitoa. Yksilöhoito lisääntyy uupumuksen voimistuessa. Tällaisina hoitomuotoina Ahola mainitsee psykoterapian ja keskusteluavun lisäksi psyykelääkehoidon sekä lääkinnällisen kuntoutuksen. Lääkehoito on tavallisin hoitomuoto uupumuksen voimistuessa masennuslääkityksen ollessa näistä hoitomuodoista yleisin. (Ahola 2007, 1.)

2.6 Työuupumuksen seuraukset

Työuupumuksen kohdanneen seuraukset voivat olla hyvin moninaiset, riippuen hoitoon pääsyn nopeudesta, laadusta ja uupumuksen rajuudesta. Mo-

nesti potilas selviää pelkällä levolla ja työtehtävien uudelleen järjestämisellä. Toisinaan tapahtuman kärsineellä on edessään ehkäpä eläkkeelle siirtyminen. Pahimmillaan seurauksena voi olla avioero ja perheen hajoaminen. Parhaimmillaan burnout on työntekijälle uuden alku. (Vartiovaara 1987, 107–114.)

Kalimo korostaa näkemystä, jonka mukaan stressi lisää alttiutta kaikenlaisiin sairauksiin, eikä ainoastaan tiettyihin sairauksiin. Liiallisesta stressistä kärsineellä on kohonnut alttius sairastua erilaisiin infektiosairauksiin. Tämä aiheutuu siitä, että elimistön kyky taistella taudinaiheuttajia vastaan stressin vuoksi heikkenee, jolloin sen immunologinen mekanismi heikkenee. On esitetty myös, että stressi olisi osatekijä jopa syövän syntymekanismissa. (Kalimo 1987, 32–33.)

Koivisto tuo esille ILO:n vuonna 2000 tehdyn työpaikkojen henkistä terveyttä kuvanneen tutkimuksen tuloksen, jonka mukaan:

- Työpaikkojen stressistä aiheutuvat kustannukset nousevat.
- Depressio tulee yhä tavallisemmaksi.
- Lähes joka kymmenes työntekijä kärsii depressiosta, haluttomuudesta, stressistä tai burnoutista, jotka saattavat johtaa työttömyyteen tai sairaalahoitoon.
- Työnantajille nämä näkyvät laskeneena tuottavuutena, kohonneina työvoimakustannuksina sekä lisääntyvinä rekrytointi- ja koulutuskustannuksia jouduttaessa hankkimaan ja kouluttamaan uutta työvoimaa.
- Stressin ja burnoutin ja depression suuri määrä yhdistettynä työmarkkinoiden muutoksiin ja osin taloudellisen globalisaation vaikutuksiin muodostaa suuren uhkan eri maiden työllisyysmalleihin. (Koivisto 2001, 24–25.)

Työuupumuksesta on yleisesti seurauksena poissaoloja työelämästä. Nämä ovat yllirasittuneisuuden tai väsymyksen vuoksi yhteydessä työuupumuksen

kaikkiin oireisiin. Lisäksi hyvin yleistä on hakea neuvoja ja tukea henkilökohtaisiin vaikeuksiin tai ongelmiin liittyen työuupumuksen kokemiseen. Eniten apua uupuneista tarvitsivat sosiaali- ja terveydenhuollon auttajat, vaikka heistä hakee apua ainoastaan noin 30 %. Lisäksi seurauksena on uupuneilla usein ajatuksia, jopa toteutuneitakin, eläkkeelle siirtymisestä. Näistä taas seuraa yhteiskunnalle hyvinkin merkittäviä kustannuksia muun muassa terveydenhuollon kuluina ja eläkemaksuina. (Kalimo–Toppinen 1997, 29–32, 42–43.)

Aholan ym. käsityksen mukaan työuupumus ei ole sairaus, mutta siihen usein oleellisesti liittyy riski sairastua masennukseen, erilaisiin unihäiriöihin ja stressiperäisiin somaattisiin sairauksiin. Useasti työuupumus voi altistaa myös erilaisiin päihdehäiriöihin. On myös todettu, että työuupumus johtaa tavallista useammin työkyvyttömyyteen ja ennenaikaiseen eläköitymiseen. (Ahola–Tuisku–Rossi 2010,1.)

2.7 Työuupumuksen yleisyys

Toppisen ja Kalimon vuonna 1997 julkaistun tutkimuksen mukaan suomalaisista yli puolet on kokenut jonkin asteista työuupumusta ja noin joka viides oli kokenut itsensä työnsä vuoksi voimakkaasti väsyneeksi ja jopa 7 %:lla työuupumus oli vakavan laatuinen. Tästä voidaan tehdä johtopäätös, että suomalaisesta työvoimasta noin 165 000 kokee vakavaa työuupumusta. Heidän oireitaan Toppinen ja Kalimo kuvaavat väsyneiksi, kynnistyneiksi sekä ammatillisen omanarvontuntonsa menettäneiksi lisäksi heidän on vaikea jaksaa työssään, työn merkityksen luonne ja mielekkyys ovat hämärtyneet sekä usko omaan suoriutumiseensa työtehtävissään on heikentynyt. Lisäksi he toteavat työuupumuksen olevan yleinen terveysongelma nykyajan Suomessa. (Kalimo–Toppinen 1997, 36.)

Professori Salmela-Aron osoittaa vanhempien työuupumuksen voivan johtaa myös heidän lapsiensä oireiluun. Hänen mukaansa erityisesti samaa sukupuolta olevilla on syy-yhteys uupumukseen: poikien ja isien uupumus ja vastaavasti tyttöjen ja äitien uupumus. Toisaalta työuupumusta kärsivien aikuisten lapset kokevat muita useammin koulu-uupumuksen. (Salmela-Aro 2010,1.)

Hollannissa vuonna 2009 tehdyssä tutkimuksessa, jossa tutkittiin hoitoalalla ilmenevän työuupumuksen yleisyyttä, todetaan tutkituilla henkilöillä olleen 31 %:lla väsymysoireyhtymä. Lisäksi todettiin burnoutin olevan yhteydessä työn ja perheen, työn-autonomian ja työhön sitoutumisen kanssa. (Ringrose–Houteman–Koops–Oie 2009, 5.)

Pohjois-Amerikassa työuupumus on saavuttamassa lähes epidemian luonteen. Työpaikat ovat heidän mukaansa nykyään kylmiä, vihamielisiä ja vaativat entistä enemmän ihmisen voimavaroista sekä psyykkisesti, että fyysisesti. Kaikki tämä aiheuttaa sen, että työntekijät ovat tunteiltaan, fysiikaltaan ja luonteeltaan uupuneita. Päivittäisen työsuorituksen tekeminen, perheen kanssa oleminen ja kaikki muu vievät heiltä kaiken energian. Ihmiset tulevat entistä kyynisemmiksi ja etääntyvät toisistaan. Tällainen ilmiö etenee yhä laajenevassa määrin kaikissa teollisuusmaissa, kuten raportoinnit ja tutkimukset hyvin selvästi tuovat asian esille. (Maslach–Leiter 1997, 1.)

Jokinen tuo artikkelissaan esille työuupumuksen Nokian puhelinjätissä. Tässä artikkelissa haastatellut työntekijät kertovat uupuvansa Nokian tahdissa ja olleensa jo pitkään tyytymättömiä työhönsä, koska jatkuvassa muutoksessa mukana oleminen on ollut heille raskasta. Eräs haastateltava kertoo sano-neensa työsuhteen irti ja lähteneensä opiskelemaan hankkiakseen uuden ammatin. (Jokinen 2011, 2–3.)

Työuupumus ei ole mikään nykyajan ilmiö, vaan se oli pari kymmentä vuotta sitten hyvin yleinen palvelutyössä olevien ihmisten, kuten opettajien ja sairaanhoitajien parissa. Mutta kuten silloin, myös nyt liikaräiskus on hyvin yleinen työntekijöillä, jotka joutuvat toimessaan suuren fyysisen ja psyykkisen

kuormituksen laisiksi. Kaikilla, joilla työpäivät venyvät pitkiksi ja joilla voi tulla eripuraa toisten kanssa, ovat työuupumuksen mahdollisia uhreja. Myös monet, jotka vähättelevät uupumisen vaaroja ja olettavat, ettei se heihin pysty, ovat vaaravyöhykkeessä. (Maslach–Leiter 1997, 20–21.)

Runsaalla neljänneksellä työikäisistä aikuisista on todettu työuupumusta ja näistä 2,5 %:lla oireet ovat vakavia. Työkokemuksella, koulutustasolla, ammattiasemalla, työsuhteen pituudella, toimialalla ja tehdyillä työtunneilla on korrelaatiota työuupumukseen. Kuitenkin verrattuna vuoden 1997 tutkimukseen työperäisen liikarasiituksen määrästä Suomessa, on havaittavissa, että vuoden 2004 tutkimuksessa on työuupumusten määrä jonkin verran vähentynyt. Lisäksi uupumusta esiintyy kaikilla toimialoilla ja kaikissa ammattiasemissa, kuitenkin ollen yleisempää alemmissa ammattiasemissa kuin ylemmissä. Krooninen väsymysoireyhtymä on yleisempää vähemmän koulutetuilla työntekijäryhmillä kuin paremmin koulutetuilla, johtuen paremmassa asemassa olevien työntekijöiden suuremmista vaikutusmahdollisuuksista työoloihinsa ja pelisääntöihin työssään. Naisilla työuupumusten määrä on suurempi kuin miespuolisilla johtuen osaksi siitä, että heille tulee usein palkkatyön lisäksi myös kotityöt. (Ahola ym. 2004, 1.)

Ruotsissa tehdyssä tutkimuksessa todetaan burnoutin olevan yleisempää naisilla kuin miehillä. Tämän on todettu johtuvan erityisesti siitä naiset työskentelevät vähemmän suosituissa työtehtävissä. Lisäksi naisten erilaiset elämänlaatua määrittelevä, kuten sosioekonomiset tekijät, ovat erilaiset. Toisaalta huomioitavaa on, että työuupumuksien määrä vähenee työntekijöiden ikääntyessä. (Norlund ym. 2010, 4–10.)

Australiassa nuorten lääketieteen opiskelijoiden keskuudessa suoritetussa tutkimuksessa todettiin opiskelijoiden, jotka työskentelevät yli 60 tuntia viikossa, kokevan huomattavasti enemmän psyykkisen kuormittavuuden oireita kuin vähemmän työskentelevät. Kuitenkaan tutkimuksessa ei todettu merkittäviä eroavaisuuksia iän, opiskelijan kansallisuuden tai opiskelujen erikoistumisen kesken. Merkittävä havainto tutkimuksessa oli se, että naispuoliset kirurgit, kirurgit jotka työskentelevät pienemmissä sairaaloissa ja tekevät pi-

tempää päivää kuin 60 tuntia työskennellessään sekä yksityis- että julkisella sektorilla, ovat muita suuremmassa vaarassa joutua uupumisen uhreiksi. (Benson–Sammour–Neuhaus–Findlay–Hill 2009,1.)

Pelkosen mukaan työuupumus on nykyisin lisääntynyt merkittävästi myös lääkäreiden piirissä. Hänen mielestään työn kuormittavuudesta puhutaan paljon, lisäksi itsemurhien määrä on lisääntynyt erityisesti naislääkäreiden keskuudessa. Tämä johtuu Pelkosen mukaan siitä, että ihmisillä on kasvanut vaatimukset lääkäreitä ja lääketiedettä kohtaan, eikä lääkärikunnan arvostus ole, varsinkaan terveyskeskuslääkäreiden kohdalla suuri ja lisäksi heidän työtaakkansa monesti on kohtuuttoman suuri. Arkkiatri Pelkonen ihmettelee myös sitä, mikseivät lääkärit työuupumuksen kohdatessa mene työterveys-huoltoon, vaikka heillä on siihen hyvät mahdollisuudet. (Ahlblad–Ollikainen 2010, 680–683.)

3 JOHTAJUUS

3.1 Johtajuuden merkitys työhyvinvoinnille

Työn mielekkyyden suunnan kokeminen liittyy oleellisesti työpaikalla vallitsevaan toimintatapaan tai kulttuuriin. Tämä puolestaan on Antilan mukaan mitä suurimmassa määrin johtamiskysymys. Erityisesti johdolla ja yleisemmin esimiehillä on parhaat mahdollisuudet vaikuttaa työpaikan ilmapiiriin, työnjakaan, reilun tai epäreilun pelin kokemuksiin, palkansaajien autonomiaasteeseen ja muihin tekijöihin. (Antila 2006, 52.)

Työelämä on suurten muutoksien edessä ja samalla työelämä on muuttumassa yhä haastavammaksi ja täten myös työhyvinvoinnin merkitys kasvaa entisestään. Tähän ovat kiinnittäneet huomiotaan monet tahot muun muassa maamme johto, työntekijä- ja -antajajärjestöt sekä monet muut tahot. Voidaan hyvin todeta, että viihtyvyys ja hyvinvointi työpaikoilla ovat agendalla. Monet yritykset ovatkin käynnistäneet erilaisia hankkeita henkilöstönsä työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Lisäksi Salminen toteaa, että myös lähiesimies on luomassa työilmapiiriä. (Salminen 2006, 130.)

”Hyvä ja viisas esimies huolehtii, että työnteen edellytykset ovat kunnossa. Hän pitää tavoitteet realistisena ja oikeassa suhteessa resursseihin. On tärkeää huolehtia työntekijöiden motivaatiosta. Työnjaon pitää olla selvä ja työyhteisön vision houkutteleva.” (Petäinen 2011, 20.)

Työhyvinvoinnin merkitystä työelämässä ei koskaan voi liiaksi korostaa. Parhaimmillaan työ on kuin leikkiä, jolloin se on kevyttä ja iloa tuottavaa toiminta. Tällöin yksilön ja työn välinen suhde lähtee molempien osapuolien onnistuneesta vuorovaikutuksesta. Ihminen on toteuttamassa haavettaan, hän on työssä josta useat voivat ainoastaan uneksia. Työstä saa tällöin riittävää haastetta ja tällaista työtä tehdessään siitä saa vaikutelman ikään kuin se olisi harrastus. Siihen liittyvät motiivit, joita kutsutaan sisäisiksi motiiveiksi,

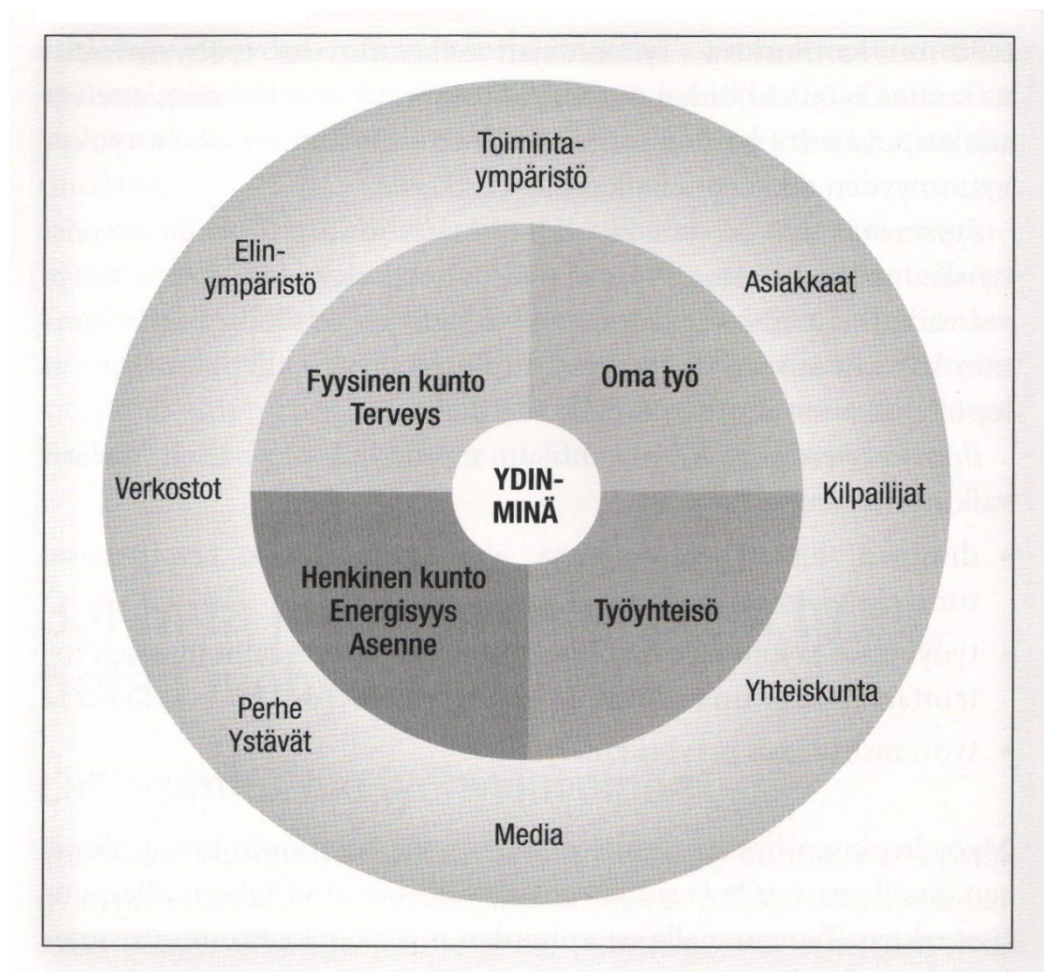
ovat pitkäkestoisia. Tällaisesta mielekkästä työstä nivoutuu ihmiselle hyvinvoinnin lähde. Tällöin on mahdollista saada onnistumisia työssään ja kokea, että työ on tehty hyvin, joka puolestaan ruokkii tyytyväisyyttä ja iloa. Voidaan sanoa, että työ on mielekästä ja kiinnostavaa. Nämä lisäävät helpoilla keinoilla työhyvinvointia ja auttavat jaksamaan kiihkeärytmisessä työelämässä. (Juuti–Vuorela 2002, 67–68.)

Jantunen luonnehtii, että työpaikalla koetulla hyvinvoinnilla voi olla vaikutusta koko organisaation tilaan, mutta sen merkitys ulottuu myös yksilöiden hyvinvointiin sekä työssä että työajan ulkopuolella. Mittaamalla työhyvinvointia on tavoitteena kehittää työpaikalla koettua hyvinvointia tunnistamalla, arvioimalla ja poistamalla siellä esiintyviä ongelmia. (Jantunen 2010, 8.)

Tarkasteltaessa johtamisen ja työhyvinvoinnin välistä yhteyttä, huomataan että johtamisella ja työyhteisön hyvinvoinnilla sekä työyhteisön pahoinvoinnilla on selkeä yhteys. Hyvä johtaminen liittyy selkeästi työhyvinvointiin, kun taas piittaamaton, kylmäkiskoinen tai liian ankara johtamistyyli on aiheuttamassa työyhteisössä pahoinvointia. (Juuti 2006, 77.)

Esimiehen rooli on Aholan mukaan työolosuhteiden kehittämisessä erittäin keskeinen tekijä. Hän esittää ajatuksen, jonka mukaan esimiehelle kehitettyjä varhaisen puuttumisen toimintamalleja voitaisiin hyvin soveltaa myös työntekijöiden jaksamisongelmien vähentämiseen. Työyhteisön ristiriitatilanteet tulisi saada ratkottua osapuolten kesken esimiehen johdolla, tarvittaessa käyttäen apuna tukena työterveydenhuollon ammattitaitoa. Näin saadaan asia käsiteltyä avoimesti ajoissa, ennen kuin tilanne kärjistyy ja aiheuttaa työntekijöille haitallisia stressioireita. Lisäksi tiivis yhteistyö työterveyshuollon kanssa parantaa sekä työuupumuksen ehkäisyä että uupuneen hoitoa. (Ahola 2007, 1; Ahola–Tuisku–Rossi 2010, 4.) Esimies voi lisätä työntekijöiden hallinnan tunnetta kiinnittämällä huomiota työyhteisön toimivuuteen ja avoimuuteen sekä työn epävarmuuden vähentämiseen. Työhyvinvoinnin perusta onnistumisen kokemukset kasvattavat myös elämänhallintaa. (Manka ym. 2007, 7.)

Työhyvinvointi on Salmisen mukaan hyvin monitahoinen ilmiö, jonka osatekijöinä ovat niin itse työntekijä kuin myös työ, jota hän tekee. Oma osansa työviihtyvyyteen on myös työympäristöllä, jossa työ tehdään. Mikäli katsotaan työhyvinvointia yksilön näkökulmasta, tarkoittaa se sitä, että työn tulee olla oikeassa suhteessa työntekijän omiin voimavaroihin ja työyhteisön tulee olla kannustava. Työnantajan näkökulmasta katsottuna on tyytyväisyys tärkeää, jotta työntekijät pysyvät terveinä ja toimintakykyisinä, eivätkä joudu työkyvyttömyyden takia enneaikaiselle eläkkeelle. (Salminen 2006, 130–131.)



Kuvio 5. Työhyvinvoinnin osa-alueet (Salminen 2006, 132)

Hyvinvoivassa työyhteisössä olevaa esimiestä vertaavat Juuti ja Vuorela puutarhuriin, joka vaalii rakkaudella taimiaan. Tällöin edellytyksiä luovuudelle luova johtaja antaa tilaa ja aikaa alaisten henkiselle ja fyysiselle kasvulle ja

pitäytyy liian aikaisesta tai ankarasta arvostelemisesta. (Juuti–Vuorela 2002, 83–84.)

Karppanen näkee yrityksissä olevan etusijalla olevan tuottavuuden kehittämisen, mutta myös ihmisten hyvinvointia on viime aikoina pyritty kehittämään erilaisin lakiuudistuksin (työturvallisuuslaki, tasa-arvolaki, yhdenvertaisuuslaki, laki yksityisyyden suojasta, muutosturva) ja lisäksi korostamalla esimiehen valmentajaroolia, kuten myös huolehtimalla entistä enemmän henkilöstöstä. Mutta kuitenkin yksittäisen työyhteisön jäsenen hyvinvoinnista huolehtimisesta on Karppasen mukaan viime kädessä vastuu esimiehen harteilla. (Karppanen 2006, 161.)

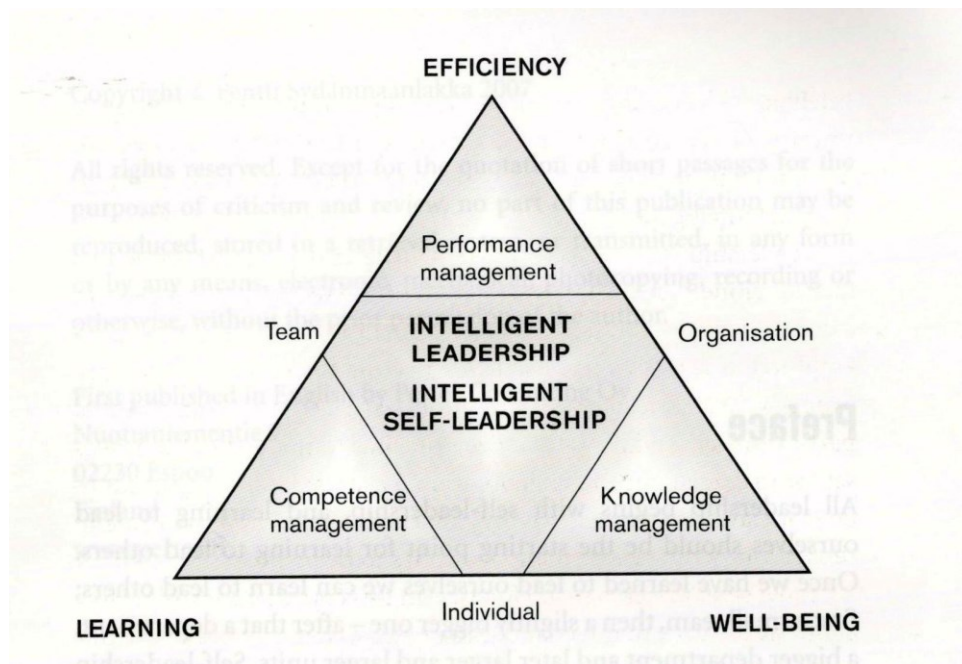
Työhyvinvointi ei synny organisaatioissa itsestään vaan se vaatii systemaattista johtamista: strategista suunnittelua, toimenpiteitä henkilöstön voimavarojen lisäämiseksi ja työhyvinvointia tukevan toiminnan jatkuvaa arviointia työntekijöille (Manka ym. 2007, 7).

3.2 Itsensä johtaminen

Laadukkaan ja hyvän johtamisen päällimmäinen edellytys on se, että johtaja tuntee itsensä ja samalla voi tiedostaa ja ymmärtää muiden työntekijöiden erilaiset elämänarvot, elämäntilanteet ja henkilökohtaisen rajallisuuden. Ellei johtajalla ole kykyä hallita itseään, on hänen hyvin vaikea johtaa muita eli johtajuuden on lähdettävä hänestä itsestään. Itsensä johtamisella voi esimies luoda pohjan yrityksen ja työyhteisön eteenpäin viemiseksi, koska johtaminen on pääosin henkilöresurssien ohjaamista oikeisiin paikkoihin ja tilanteisiin. Hyvä johtaminen kertyy useiden vuosien kokemusten kautta ja monesti nuoret, kokemattomat johtajat liian innokkaina päästetään toteuttamaan omia näkemyksiään yrityksen ja työyhteisön kehittämiseksi. Hyvin usein lopputulos ei ole kovinkaan mairitteleva vaan on pikemminkin häpeällinen. Näin ollen nuoren johtajan olisi ensimmäisenä syytä alkaa johtamaan itseään johtajaksi

ja kehityttävä pienin askelin kohti haastavampia johtajan tehtäviä. (Kokemäki–Manninen–Pakkanen–Turunen–Vähämaa 2009, 69–70.)

Kuulostaa kovinkin mahtipontiselta sana itsensä johtaminen. Itsensä johtaminen liittyy jokaisen elämään kuuluvana toimintana, johon liittyy niin kokouksien johtaminen kuin kodin arkipäivän pyörittäminen, lasten kasvatus, puutarhataalkoiden järjestäminen tai vaikkapa illanistujaisten järjestäminen. Jopa perheen hyvinvoinnista huolehtiminen on eräänlaista itsensä johtamista. Itsensä johtamiseen kuuluu myös itsensä tunteminen, joka on hyvin monen asian lähtökohta. Lisäksi hyvä itsetuntemus lisää itsevarmuutta, jolloin ei tarvitse arvailla pärjääkö jossakin tilanteessa vai ei. Tällaista tuntemusta tarvitaan elämän jokaisessa tilanteessa. Toisaalta voidaan sanoa, että täytyy tuntea itsensä, jotta voi johtaa itseään hyvin. (Kurten 2001, 64–65.)



Kuvio 6. Johtaminen älykkäässä organisaatiossa (Sydänmaalakka 2007, 6)

Älykkäässä organisaatiossa on nähtävissä itsensä johtaminen olennaisena osana johtamisjärjestelmää. Itsensä johtaminen on kaikkea muuta kuin oman egon rakentamista. Sydänmaalakka toteaa sen olevan hyvän ja tasapainoisen elämän edellytys kuten myös omaan itseen tutustumista. Itse meille on

instrumentti, jonka läpi tulkitsemme itsemme. Tuo instrumentti täytyy virittää herkäksi vastaanottimeksi. Meidän tehtävämme on löydettävä itsemme pystyäksemme kohtaan toisemme. Tämä voidaan hahmottaa afrikkalaisen sananlaskun sanoin:

”Olen, koska sinä olet.” (Sydänmaalakka 2006, 15.)

Optimistisen johtajan kuva itsestään on realistinen, eikä hänellä ole tarvetta tuoda itseään esille kaikkietävänä ja täydellisenä. Lisäksi hänen optimistinen ihmiskäsityksensä uskoo, että jokainen ihminen on arvokas ja ainutlaatuinen sekä jokainen on subjekti ja aktiivinen toimija. (Tampereen yliopisto, 2011.)

Lähtökohtana itsensä johtamiselle on oleellista muistaa, ettei ihminen ole ympäröivästä maailmasta erillään oleva riippumaton olento, vaan se, mitä olemme, on riippuvainen itsemme ulkopuolella olevista tekijöistä. Koko olemuksemme on seurausta tähän saakka olleen elämämme kokemuksista, vanhempiemme, esi-isiemme geneeistä, heidän teoistaan sekä saamastamme kasvatuksesta. Samoin minämme rakentuu myös omista saavutuksista. Näistä rakennuspalikoista koostuu itsemme johtaminen.

”Pystyn johtamaan muita juuri niin paljon kuin kykenet johtamaan itseäsi” (Salminen 2006,181.)

Johtaja, jolla on pessimistinen asenne ja ihmiskäsitys, käyttää autoritaarista, käskyttävää ja epäitsenäisyyttä suosivaa johtamistapaa. Ja voisi hivenen kärkeä ilmaista tällaisen johtajan näkevien ihmisten epäluotettavana ja laiskuu-teen taipuvaisina. (Tampereen yliopisto, 2011,1.)

Hakalan näkemykseen hyvästä itsensä johtamisesta kuuluu oleellisena oman ajan ja työlle kuuluvan ajan välinen erottelu. Hänen mielestään vain työssä on lupa ajatella työasioita. Lisäksi hän rohkaisee työntekijöitä liikkumiseen ja erilaisiin harrastuksiin ryhtymistä sekä oman kehon kuuntelemista, työkavereille avautumista ja muutoksien kannattamista. Voi kuvata jopa hivenen val-

lankumouksellisena työnarkomaanille seuraavaa ohjetta: ”Salli itsellesi jopa laiskottelu.” (Hakala 2013,1.)

Usein Suomessa tunteiden näyttäminen ja huomioonottaminen esimiestoiminnassa koetaan johtajan tehottomuuden osoituksena. Kuitenkin tällainen tulkinta on väärä, sillä pelkällä järkevyydellä ja älykkyyden käyttämisellä ei saada aikaan viisasta toimintaa, vaan vasta niiden yhdistäminen on oikeanlaista viisautta. (Tampereen yliopisto, 2011,1.)

Itsestensä huolehtiminen sisältää vastuun ottamisen itsestään, itsensä kuuntelemisen, tärkeistä ihmissuhteista huolehtimisen (perhepiiri, ystävät), sekä riittävän unen että levon. Itsestensä huolehtimisen piiriin kuuluu myös hyvin oleellisesti omasta fyysisestä kunnosta huolehtiminen muun muassa liikunnan avulla sekä muilla harrastuksilla. Erityisesti tulisi kiinnittää huomio liialliseen alkoholin käyttöön sekä tupakoinnin lopettamiseen.

Viime kädessä kukaan muu ei elämäämme johda kuin me itse, ellemmme halua jonkun muun sitä tekevän. Sitä paitsi, kukaan muu kuin minä itse, ei ole minusta niin kiinnostunut. (Kurten 2001, 64–65.) Virtanen lisää tasapainoisen elämän luovan johtajalle edellytyksiä onnistua tehtävässään. Tällaiseen elämään kuuluvat sananmukaisesti työ- ja vapaa-ajan tasapainoinen suhde sekä erilaiset sosiaaliset suhteet. Tasapainoinen johtaja kykenee hoitamaan työnsä hyvin, ei öykkäröi, ei määräile mielivaltaisesti, eikä pidä yllä epämääräistä suosikkijärjestelmää. (Virtanen 2005, 14–15.)

Potter ja Janis opastavat itsensä johtamiseen kuuluvan suurempien töiden jakamista pienempiin osiin, tekemällä tehtävälistoja, palkitsemalla itseään hyvin suoritetusta työstä, pienin askelin etenemistä ja tekemällä aina silloin tällöin kivoja töistä tylsempien sijaan. Lisäksi on tärkeää huomioida työssä esiin tulevia ”kompia” ja uhkia. (Potter–Janis 1995, 25.)

3.3 Muiden johtaminen

Juuti ja Vuorinen vertaava johtamista joukkueen johtamiseen ja palvelustyöhön. Palvelustyössä johtajan keskeisin työkalu on hänen oma suhteensa alaisiinsa, joita edellä mainitut tutkijat kutsuvat kollegoiksi. Tällöin esimiehen suhtautumisen kollegoihinsa tulisi olla heitä arvostava ja kannustava. Lisäksi esimiehen tulisi pitää jokaista kollegaa arvokkaana riippumatta siitä, mikä hänen asemansa on. Johtamisessa esimiehen tulisi käyttää työkalunaan omaa persoonaansa ja lisäksi hyvä itsetunto auttaa häntä arvostamaan vastuuluellaan olevia ihmisiä. Joukkueen valmentajana esimies auttaa ihmisiä saavuttamaan unelmansa, joita kaikilla työntekijöillä on. Lisäksi esimiehen täytyy johtamisessaan auttaa jokaista joukkueensa jäsentä menestymään kuuntelemalla häntä ja auttamalla ratkaisemaan työhönsä liittyviä ongelmia. (Juuti–Vuorela 2002, 89–95.) Hyvä johtaminen johtaa yrityksen menestykseen ja on menestyvälle organisaatiolle perusedellytys ja lisäksi se on olennainen osa organisaation aineetonta pääomaa. Perustehtävänä johtamiselle on tukea kaikissa tilanteissa organisaation toimintaa ja näin luoda hyvät edellytykset hyvän työn tekemiselle yrityksessä. (Tampereen yliopisto 2011,1.) Voidaan korostetusti tuoda esille johtamisen olevan sosiaalista vuorovaikutusta (Pihlaja 2001, 184).

Salminen kutsuu lähiesimiestyöksi leadership ja management -johtamisen yhdistelmää, jolla hän tarkoittaa kaikkea sitä päivittäistä työtä, jota esimiehen tulee tehdä työskennellessään päivittäin johtamiensa ihmisten kanssa ja lähiesimiestyöhön Salminen laskee kuuluvaksi:

- läsnäolo
- päämäärien asettaminen
- alaisten motivointi
- toiminnan ja alaisten seuraaminen
- resurssien tehokkaan käytön seuraaminen
- palaute, oikaisu ja palkitseminen
- muille esimerkinä oleminen

- yhteishengen luominen
- organisaation yhteistoiminnan luominen
- asiakasnäkökulman ylläpitäminen
- päivittäisten asioiden ratkaiseminen yhdessä alaistensa kanssa. (Salminen 2006, 27–28.)

Perinteisesti johtaminen on jaettu asia- ja tunnejohtamiseen ja hyvässä johtamisessa nämä molemmat yhdistyvät. Asiajohtamisessa (management) tuodaan esille selkeitä vastuita, tavoitteita, informaatiota ja tuloksia, kun taas ihmisten johtamisella (leadership) tuotetaan rajat ylittävää yhteistyötä, näkemystä ja sitoutumista muutokseen. (Tampereen yliopisto, 2011,1.)

On paljon esimiehiä, jotka pitävät itseään hyvänä esimiehenä mahdollisesti armeijassa saadun johtamiskoulutuksen sekä esimerkiksi teknisen, kaupallisen, lääketieteellisen tai juridisen peruskoulutuksen jälkeen elävät kuvitelmissa osaavansa myös esimiestyöhön liittyvät kysymykset. Valitettavasti totuus on usein toisenlainen, eivätkä nämä peruskoulutukset useinkaan anna vastauksia siihen, millaista johtaminen ja esimiestyö käytännössä ovat. Vaikka tietäisi olennaisia johtamiseen liittyviä asioita, ei kuitenkaan ole tae siitä, että nämä tulisivat esille arjessa. Moni haluaa johtajaksi, mutta harvempi osaa olla esimies. (Räsänen 2006, 167.) Johtajan tulee huolehtia siitä, että työn tavoitteet ovat kaikille työntekijöille selvät ja toiminta yrityksen tavoitteiden suuntaista. Lisäksi johtamiseen kuuluu työyhteisön ulkoisen ja sisäisen todellisuuden rajapinnalla olevaa toimintaa, jolloin sen on vastattava samanaikaisesti sekä ulkoisen ympäristön haasteisiin että työyhteisön sisäisen todellisuuden vaateisiin. (Tampereen yliopisto, 2001,1.)

Johtajuutta tarvitaan, jotta tavoitteet tulisivat sovittua, niihin sitoudutaan ja niiden saavuttamista jossain vaiheessa myös arvioitaisiin. Haastavat tavoitteet pakottavat yksilöitä kehittymään ja ne luovat mahdollisuuden nousta uudelle tasolle niin ammattilaisina kuin ihmisinä. (Ristikangas–Ristikangas 2010, 218–219.) Johtamisen tuloksellisuuden kannalta on hyvin olennaista

esimiehen kyky ottaa huomioon johtamiskäyttäytymisessään ihmisten erilaisuudet (Pirnes 2003, 121–122).

3.4 Jaettu johtajuus

Toiminnan ja ihmisten johtaminen yhdistyvät hyvässä johtamisessa. Johtaminen on yleisesti jaettu kahteen osaan asijahtamiseen sekä ihmisjohtamiseen. Asijahtamisen (management-johtaminen) erityispiirre on selkeiden vastuiden aikaansaaminen sekä tavoitteiden, informaation ja tuloksien tuottaminen. Ihmisten johtaminen (leadership -johtaminen) puolestaan mahdollistaa rajat ylittävää yhteistyötä, näkemyksiä sekä sitoutumista muutokseen. Nykyisten organisaatioiden nopeat reagoinnit muutoksiin pystytään saavuttamaan jaettuja johtajuuksia hyväksikäyttäen. Erilaiset nopeat tapahtumat yritysten toimintaympäristöissä edellyttävät nopeita toimenpiteitä, jolloin kaikkia päätöksiä ei ole tarpeen, eikä aina ole aikaakaan, kuljettaa johtajan kautta. Tällöin täytyy olla mahdollisuus jakaa päätöksentekovastuuta. Toisaalta johtajalla ei aina ole päätöksiensä tueksi tarvittavaa asiantuntijuutta, jolloin yksi ihminen ei kykene hallitsemaan kaikkea tietoa ja taitoa, jolloin tarvitaan johtamisen tueksi dynaamista organisaatiota (Tampereen yliopisto 2011,1.)

Aunela näkee jaetun johtajuuden olevan vastakohta vieraantumiselle. Hänen mukaansa tarkoittaa käytännössä sitä, ettei työntekijä voi tai halua olla vaikuttamassa työnsä sisältöön eikä tulokseen. Tällöin työntekijän ainoa motiivi työntekoon on elannon saaminen. Jaettu johtajuus mahdollistaa työntekijälle työhönsä osallistumisen, merkityksellisyyden ja luovuuden. Tällainen johtaminen onnistuu ainoastaan, mikäli työpaikalla on yhteiset arvot. Nämä arvot ovat saavutettavissa kunhan työntekijän arvomaailmassa työpaikan arvot kasvavat identiteetin lähteiden kustannuksella. Lisäksi vieraantumista voidaan ehkäistä sillä, ettei työntekijää esineellistetä, vaan otetaan hänet mukaan erilaisiin työpaikka koskeviin päätöksentekoihin, arvokeskusteluun, antamalla monipuolisia töitä, selkeällä palautteen antamisella sekä tekemällä asioista yhteisiä koko organisaatiossa. (Aunela 2010, 23–30.)

Esimerkiksi saneeraustilanteessa tulee eteen erilaiset pelisäännöt kuin laajentuvassa ja kehittyvässä organisaatiossa. Nykyaikaisessa johtamisessa tarvitaan tilannejohtamista sekä vuorovaikuttamista, jolloin sekä ihmisten että toiminnan johtaminen limittyvät. Vuorovaikutteisessa johtamisessa on kyse jaetusta tai voimaannuttavasta johtamisesta. (Tampereen yliopisto 2011, 1.)

Jaettu johtajuus voidaan ilmaista yksinkertaisuudessaan käsitteenä, joka käsittelee kahden tai useamman henkilön vuorovaikutuksen kautta toisiin ihmisiin tapahtuvan vaikuttamisen suhteessa organisaation tavoitteisiin. Kokkonieni esittää johtajuusaktin käsitteen, joka osaltaan helpottaa shared leadership -käsitteen suomalaiseseen keskusteluun liittyvää sekavuutta puhuttaessa milloin jaetusta johtamisesta, jaetusta johtajuudesta ja jaetusta johdosta. On nähtävissä jaetun johtajuuden eroavan huomattavasti suunnittelu, budjetointi, toteutus ja ohjaus -mallisesta johtajuudesta. Johtaja toimii ikään kuin valmentajana, jonka tehtävänä on houkutella alaiset dialogiin, jotta uutta tietoa saadaan syntymään ja rohkaisemaan alaiset ajattelemaan, sekä jopa kyseenalaistamaan organisaation tietoperusteet. Jaettu johtajuus pitää jopa hyvin yleisenä sitä, että johtajuuden lähde voi tulla myös muualta kuin nimetyltä johtajalta ja johtajuuden vuorovaikutusprosessi tapahtua alaisten kesken, tai jopa alaisista nimettyihin johtajiin päin. (Kokkonieni 2007, 1–8, 51, 91.) Jaetun johtajuuden avulla on myös mahdollista saavuttaa entistä parempaa työhyvinvointia (Manka ym. 2007, 7).

3.5 Alaistaidot

Hyvin usein työelämästä puhuttaessa tulee esiin termi alaistaidot. Nivala tuo esiin uuden termin kuvaamaan alaistaito -sanaa, sillä hänen mukaansa käsitteeseen liittyy helposti hivenen halveksiva viittaus alamaisuuteen. Hän korvaisi sen termillä työyhteisötaidot, jolloin henkilön oman ammattitaidon kehit-

täminen nähtäisiin sekä yksilön itsensä kannalta myös työn ja työyhteisön kehittymisen kannalta. Tämä kautta työyhteisötaitojen ja kehittäminen olisi helpompi nivoa osaksi esimiestyötä. (Nivala 2006, 103.) Alaistaidot ovat vastuullista vaikuttamista työntekijän roolissa. Lisäksi kaikki tarvitsevat työyhteisötaitoja, alais- ja esimiestaitoja, niitä voi oppia, kehittää ja edellä esitetyt taidot ovat muokattavissa. (Petäinen 2011, 18.)

”Yhteistyökyky kollegoiden kanssa vaikuttaa työn sujuvuuteen. Tähän liittyy myös vastuunotto kaverista. Siitä, että hänkin voi tehdä työnsä mahdollisimman hyvin.” (Petäinen 2011, 18.)

Manka näkee aktiivisen työntekijän olevan henkilö, jolla on hyvät alaidot, toimii työyhteisössä rakentavalla tavalla. Hyvien alaidotujen eräinä tunnusmerkkeinä voidaan luonnehtia seuraavaa: Hän on aktiivinen, ottaa vastuuta omasta työstään ja sen kehittämisestä sekä työympäristöstään samalla kun hän tukemalla, kannustamalla ja vastuuta kantamalla hän huolehtii myös työ-kavereistaan ja esimiehestään. Ottaapa alaidotoinen työntekijä luo omalta osaltaan me -hengen luomiseen, johon liittyy toisten huomiointi, kohteliaisuus, arvostus ja kunnioitus. Manka lisää vielä alaidotuihin kuuluvaksi vastuun ottamisen työstä ja työympäristöstä. Nämä edellä mainitut seikat ovat suoraan yhteydessä motivoitumiseen ja sitoutumiseen. Tällöin työ koetaan mielekkäämmäksi, kun siihen on mahdollista vaikuttaa. Sitoutumista työhön ja tavoitteisiin auttaa se, että kukin työntekijä kokee olevansa tärkeä osa työyhteisöä ja näkee oman osallisuutensa organisaation kokonaisuudessa. Oman osaamisen ja ammattitaidon jatkuva päivittäminen on myös alaidotujen kehittämistä. Kehittämistarpeiden arviointi on sekä esimiehen että työntekijän tehtävä ja niitä tulee tarkastella yhteisesti ja säännöllisesti. Hyviin alaidotuihin liittyy olennaisena osana kyky antaa ja vastaanottaa palautetta. Palautteen antaminen mielletään usein esimiehen vastuulle kuuluvaksi. Se tulisi kuitenkin nähdä koko työyhteisön yhteisenä asiana. Jokainen tarvitsee jatkuvaa palautetta siitä, miten on työstään suoriutunut tai mitä itse kultakin odotetaan. Palautteen saaminen on kaiken kehittymisen ja oppimisen edellytys. (Manka 2007, 18–19.)

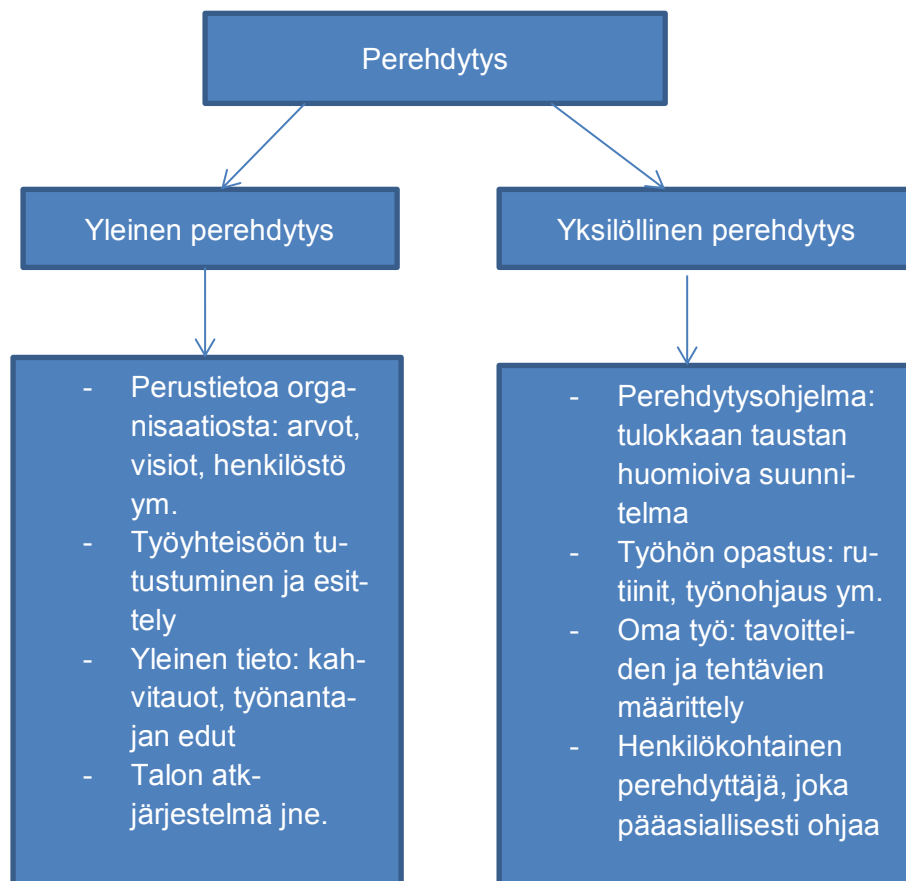
Hyvä työntekijä on yhtä kuin hyvä työkaveri sekä kollegoilleen että esimiehelle. Työtoveruus on myönteinen suhde, jossa uskotaan ja luotetaan toisille puoleisesti. Tukea ja apua annetaan ja vastaanotetaan. Kumpikin osapuoli arvostaa toista ja antaa tilaa toisen erilaisuudelle. Hyvä työntekijä ymmärtää esimiehen aseman ja antaa hänelle tukea, jotta tämä voi parhaiten toteuttaa omaa tehtäväänsä.

3.6 Työhön perehdyttäminen

Työhön perehdyttämisellä tarkoitetaan uuden työntekijän vastaanottoa ja alkuohjausta, joka tapahtuu työpaikalla ja sen keskeisin tavoite on saada uusi ”tulokas” tuntemaan olevansa tärkeä osa uuteen työyhteisöönsä. Tärkeä osa työhön perehdyttämisellä on työnopastuksella, jolla tarkoitetaan sellaista järjestelmällistä toimintaa, jonka tähtäin on työtehtävien omaksuminen ja hallinta. Tämä pitää sisällään työn sisällöllisen hallinnan ja mahdollistaa itsenäisen työskentelyn. Perehdyttämisen kuluessa työntekijä oppii hahmottamaan, millainen työyhteisö on ja sen kuluessa tutustuvat työntekijäosapuolet toisiinsa ja näin työpaikkakoulutus omalta osaltaan helpottaa hyvien ihmisten välisten suhteiden syntymistä. Perehdyttämisen päällimmäinen tarkoitus on saattaa uusi työntekijä siihen henkiseen tilaan, että hänellä on mahdollisuus työskennellä turvallisesti koko ajan tiedostaen oman tehtävänsä tärkeyden ja vaikutuksen yrityksen toimintaan. Suomen lainsäädännössä on määrätty työpaikat kouluttamaan henkilöstö sille tarkoitettuun tehtävään (738/2002, 14§). Täten siis voidaan sanoa perehdyttämisen olevan jokaisen työntekijän oikeus (Juuti–Vuorela 2002, 48–49; Kokemäki–Manninen–Pakkanen–Turunen–Vähämaa 2009, 67).

Tossavainen myös pitää tärkeänä työhön perehdyttämistä uuteen työpaikkaansa tulevalle työntekijälle ja samalla tällaisen toiminnan avulla voidaan sitouttaa työntekijä uuteen työpaikkaansa, siirtää hänelle työpaikan arvot, visiot ja strategia. Näiden tietämistä Tossavainen pitää ensiarvoisen tärkeänä uudelle työntekijälle. Työhön opastukseen hänen mielestään kuuluu työteh-

tävien opastus, erilaisten työvälineiden näyttäminen sekä niiden käyttöön perehdyttäminen. Työn opastuksen tulisi olla olennainen osa työhön perehdyttämistä. Tällaiseen opastukseen voisi hänen näkemyksensä mukaan osallistua useampikin henkilö, mutta päävastuu tulisi olla erikseen nimetyllä henkilöllä. Perehdytyksessä tulisi käydä lisäksi läpi muun muassa työpaikan terveydenhoito, lakisääteiset edut sekä työnantajan antamat vapaa-ajan edut. Näillä tekijöillä on suuri merkitys työntekijöiden työhyvinvoinnin kannalta. Samoin perehdytyksessä työntekijälle muodostuvalla positiivisella työnkuvalla on työstressiä vähentävä vaikutus. Oma osansa tällaisen toiminnan yhteydessä on uudelle työntekijälle vanhemmilta työntekijöiltä siirtyvällä hiljaisella tiedolla. Perehdytys jakautuu kahteen osaan, yleiseen ja yksilölliseen perehdytykseen.



Kuvio 7. Perehdytyksen toteutus (Tossavainen 2006, 50–62)

3.7 Mentorointi

Ihmissuhteet ja verkostot ovat keskeisiä yksilön kehityksen kannalta. Lisäksi nykyinen työelämä edellyttää työntekijöiltä elinikäistä oppimista, johon he tarvitsevat muiden tukea ja apua. Yksilöiden tarpeet tuelle muuttuvat työuran eri vaiheissa. On huomioitavaa, että yksilöt saavat tukea muilta, he voivat itse toimia tukijana. Työntekijöiden tukiresursseina osaamisen siirtämisessä lisäksi ovat muun muassa kollegat ja ystävät. Mentorointia voidaan kuvata toimintana, jossa arvostetun ja kokeneen asiantuntijan tietoja ja kokemusta siirretään nuoremmalle, uransa alkuvaiheessa olevalle henkilölle (YSA 2013). Työpaikoilla on mahdollista käyttää osaamisen siirron ohella monia muita tukimuotoja, kuten työnohjausta, perehdytystä ja johtamista, jotka helposti sekoittuvat ja kietoutuvat toisiinsa muodostaen täten työntekijää ja työyhteisöä tukevan ja kannustavan toimintatavan. Tällaisen toiminnan on huomattu tukevan joustavasti ammatillista kehitystä. (Karjalainen 2010, 1.)

Osaamisen siirtämistoiminnassa ”seniorihenkilöä” voidaan pitää eräänlaisena sparraajana, keskustelukumppanina (sparring partner), jonka kanssa voi käydä keskustelua omasta työ- ja muusta elämästä. Tällaisia keskusteluja käyvät kaikki ihmiset. Itsensä analysoiminen omassa kamarissa paperin ja kynän tai tietokoneen kanssa on myös omalla lailla tärkeä, mutta toisinaan se voi olla aika vaikeata. Peilin kanssa keskusteleminen ei ole kovinkaan hedelmallistä, sillä peili on keskustelijansa kanssa aina samaa mieltä, eikä anna uusia näkökulmia asioille. (Kurten 2001, 76–77.)

Mentorointi perustuu pääosin parityöskentelyä, jolloin osaamisen siirrosta pyritään saamaan tavoitteellinen kahdenkeskeinen vuorovaikutussuhde. Tälle suhteelle on ominaista molemminpuolinen avoimuus, luottamuksellisuus ja sitoutuneisuus. Luonteenomaista osaamisen siirrosta on vanhempana asiantuntijana toimimisen vapaaehtoisuus. (Turun yliopisto 2012.)

Työyhteisössä voidaan käyttää monenlaista tapaa siirtää osaamista. Kuitenkin tällaisessa toiminnassa on kyse viestimisestä ja se edellyttää kontaktia. Tätä toimintatapaa voidaan kuvata epämuodollisena tiedon, sosiaalisen pääoman ja psykososiaalisen tuen siirtoprosessina. Käytännössä mentorointi on hyvin lähellä konsultointia ja ohjausta, jolloin mentorilla on kohdettaan enemmän tietoa, ymmärtämystä tai kokemusta asiasta. Osaamisen siirtämisen käyttökohteet ovat hyvin moninaiset kuten esimerkiksi työpaikan käytänteiden opettaminen sekä erilaisten innovaatioiden siirtoprosessina. Itse prosessi edellyttää sitoutumista, aikaa, ammatillista osaamista jne. On havaittu saavutettavan mentoroinnin hyötyinä muun muassa seuraavia yritysten menestystekijöitä:

- ammatillisen ja henkilökohtaisen kehittymisen yhdistäminen
- aktiivinen ja osallistuva toimintatapa
- sopeutuminen erilaisiin ympäristöihin ja niiden erityispiirteiden
- huomioon ottaminen
- käytännönläheinen toimintatapa. (Opetushallitus 2012,1.)

Karjalainen toteaa mentoroinnin olevan luonteva työpaikoilla toteutettava tuen ja ohjauksen muoto eikä se ole pelkästään johdon ja erityisasiantuntijoiden urakehityksen tukimuoto, vaan se mielletään kaikille työntekijöille soveltuvaksi kehittämisen menetelmäksi. Mentorointi ei vaadi mittavia resurssipanostuksia, jolloin se on kaikkien saavutettavissa. Toiminnassa korostuu tavoitteellisuus, jolloin sen voidaan havaita olevan tietoista toimintaa. Karjalainen lisää tämän tyyppisen toiminnan luonteen olevan tyypillisesti vastavuoroista. Tällöin siinä voidaan havaita molempien osapuolien oppimista sekä aktiivista osallistumista. Toisaalta kokeneemalta työntekijältä edellytetään tapahtuman onnistumisen kannalta erittäin tärkeitä taitoja kuten sisältöosaamista, vuorovaikutustaitoja ja ohjausosaamista. Osaamisen siirtämisen hyötyiksi Karjalainen mainitsee osallistujien lisäksi myös organisaation kuten myös sen, että tällaisen toiminnan käyttöönotto työpaikoilla on helppo. Orga-

nisaatiolla on keskeinen merkitys tällaisen ”kisällitoiminnan” onnistumiselle. (Karjalainen 2010, 1.)

Lääkärin ammatissa vaaditaan monenlaisia tietoja ja taitoja. Näitä tietotaitoja seniorilääkäreiden tulisi auliisti jakaa nuoremmille ammattikunnan edustajille jotta he lääkäriuransa alkuvaiheessa saisivat tukea. Mikäli seniorilta ei ole saatavilla tukea nuoremmalle kollegalle kriisin edessä, voi nuori lääkäri jäädä todella yksin. On myös tuurista kiinni, jotta aloitteleva lääkäri kohtaa ”opettajana” toimivan seniorin, joka osaa ohjata ja opastaa ”kisälliä” myös keskustelulla tyyliä. Lisäksi hyväksi senioriksi tulee oppia, jotta voi pelastaa nuoremman kollegan tukalasta tilanteesta. (Hupli 2008, 1.) Täytyy siis hallita alansa sekä ongelman ratkaisukykyä hyvien kommunikaatiotaitojen lisäksi ollakseen hyvä ohjaaja.

Mestarilliseen asioiden hallintaan liittyy monia hyvin tärkeitä asioita. Taitavuuden osoittamiseen kuuluu myös kyky ja halu ohjata muita. Tällaisesta kykyä Virtanen kuvaa nykyisellä termillä mentorointi, joka on yksi asioiden mestarillisen hallinnan ilmentymismuoto. Tietojen ja taitojen siirtämisestä ei selviä kuka tahansa ja millä motiiveilla tahansa, vaan tällaiseen toimintaan voidaan käyttää hyödyksi erilaisia verkostoja ja suhdetoimintaverkostoja. (Virtanen 2010, 222.)

3.8 Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelua voi hyvin kuvata esimiehen ja työntekijän luottamuksellisena keskusteluna tärkeistä asioista, sekä henkilökohtaisista että työhön liittyvistä. Kehityskeskustelutilaisuudessa on esimiehellä mahdollisuus saada syvälinen kuva siitä, missä hänen johdossaan oleva alainen menee. Työntekijälle kehityskeskustelussa avautuu mahdollisuus ottaa puheeksi kaikki omaan työntekoon, jaksamiseen, muutoksiin sekä tiimin työkäytäntöihin liittyviä asioita. Voidaan hyvin mainita kehityskeskustelun olevan parhaimmillaan

avoin ja luottamuksellinen, kolmiosainen kanssakäymistilanne, jossa syvennyttään:

- työntekijän tärkeäksi kokemiin asioihin, tuntoihin ja kysymyksiin
- esimiehen tärkeiksi pitämiin asioihin, joita hän haluaa juuri kyseisen työntekijän kanssa käydä läpi
- muihin organisaation yleisiin ja yhteisiin asioihin, joita on mahdollisuus käydä läpi jokaisen työntekijän kanssa. (Työterveyslaitos 2010,1.)

Työntekijän ja hänen lähimmän esimiehen välistä säännöllistä hyvin valmisteltua ja säännöllistä yhteydenpitoa luonnehtii Rosendahl kehityskeskusteluksi. Lisäksi hän toteaa keskustelun olevan kehittävää vuoropuhelua, jossa keskustellaan organisaation tehtävästä ja yhteistyöstä heidän omassa organisaatiossaan sekä myös työtehtävistä, keskustelukumppanien välisistä suhteista ja muista työtilannetta oleellisesti sivuavista asioista. Rosendahl kiteyttää kehityskeskustelun olevan yksinkertaisuudessaan esimiehelle ja työntekijälle tarjoutuva otollinen tilaisuus keskusteluun, jossa voidaan olla ulkopuolisten häiriöistä vapaina ottaa esille nykyiset ja tulevat työtilanteet. (Rosendahl 1998, 94.)

Pirnes puolestaan näkee kehityskeskustelun oleva erinomainen yhteisnimitys keskusteluille joiden sisältöön kuuluvat olennaisina seuraavat piirteet:

- Tavoitekeskusteluosa, jossa osapuolet sopivat tavoitteista ja toimitasuunnitelmista.
- Tulokeskusteluosa, jossa peilataan taaksepäin tarkasteluajanjakson aikana aikaansaatuja tuloksia, todetaan kehittymistarpeita sekä etsitään tulosten parannusmahdollisuuksia.
- Henkilöarvointiosa, jossa tarkastelun kohteena ovat työntekijän suoritukset, pätevyys ja osaaminen suhteessa nykyisten ja tulevien tehtävien vaatimuksiin.

- Kehittämisosaa, jossa otetaan esille henkilön kehittämistarpeet sekä sovitaan kehittämissuunnitelmasta. Olennainen osa tätä vaihetta on työntekijän urakehityksen tarkastelu. (Pirnes 2003, 213.)

Kehityskeskustelun voidaan nähdä olevan paikka, jossa esimies ja työntekijä yhdessä katsovat tulevaisuuteen sekä tulossa olevien uusien asioiden käyttöönottoon. Keskustelussa avautuu myös arvioinnit ja suunnittelut työntekoon, muutosten etenemiseen sekä tiimin toimintaan ja talon asioiden käsittelyyn. Kehityskeskusteluissa katsotaan myös sopivista keinoista tulostavoitteisiin pääsemisestä. Samassa tilaisuudessa on työntekijällä myös mahdollisuus tuoda esille sillä hetkellä tärkeiksi kokemiinsa asioihin, tuntoihin ja kysymyksiin. Toisaalta esimiehelle avautuu kehityskeskustelussa mahdollisuus esittää näkemyksensä asioihin, jotka hän haluaa käydä läpi kyseisen työntekijän kanssa. (Työterveyslaitos 2013, 1.)

4 MENETELMÄT

4.1 Tutkimuksen tyyppi

Tutkimus on toteutettu laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on ilmiön kuvaaminen, ymmärtäminen sekä mielekkään tulkinnan antaminen. Pyrkimyksenä laadullisella tutkimuksella on ilmiön syvälliseen ymmärtämiseen eikä tutkimuksen toteuttamiseen ole määritelty tarkkaa viitekehystä. Analyysinä kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään syklisiä prosessia ilman tiukkoja sääntöjä. (Kananen 2008, 24.)

Alasuutari lisää laadullisen tutkimuksen olevan ilmiön tunnistamista, johtolankojen etsimistä, niiden löytämistä ja analysointia, johtopäätösten tekemistä päätyen lopulta arvoituksen ratkaisemiseen. Laadullinen tutkimus on olennaisilta osiltaan eri hypoteesien testaamista. Kuitenkaan näitä hypoteeseja ei Alasuutarin mukaan muotoilla ennakkoon, vaan ne muotoutuvat vähitellen tutkimuksen ja analyysin edetessä tutkittavan kohteen tullessa tutkijalle tutummaksi ja tuodessaan mukanaan mielekkäitä kysymyksiä tai hypoteeseja. (Alasuutari 2007, 14–79, 268–269.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta kokonaisvaltaisesti ja tutkimuksen kohteeksi valitaan tietty tutkimuskohde satunnaisotoksen sijaan. Tehtävän alkuasetelmana on todellisen elämän kuvaaminen, jolloin aineiston kerääminenkin tapahtuu luonnollisissa ja todellisuutta vastaavissa tilanteissa. Tutkimuksen kohteen käsittely pyritään kohtaamaan ainutlaatuisena ja näin ollen kerätty aineisto saa sen mukaisen kohtelun eli ainutlaatuisuus säilytetään koko prosessin ajan. Kvalitatiivisen tutkimusmetodin päämäärä ei ole olemassa olevien teorioiden ja hypoteesien toteaminen, vaan yllätyksellisten seikkojen löytäminen ja paljastaminen. (Hirsjärvi–Remes & Sajavaara 2009, 139–159.)

Kananen muotoilee laadullisen tutkimuksen olevan tutkimustyyppi, jossa saadaan uusi tapa ymmärtää ilmiötä. Laadullisessa tutkimuksessa on pyrkimyksenä saada yhdestä havaintoyksiköstä mahdollisimman paljon irti eli tutkittavaa tapausta käsitellään perusteellisesti syvyyssuunnassa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ollaan Kananen mukaan kiinnostuneita merkityksistä, kuinka ihmiset kokevat ja näkevät reaali maailman. Samoin tutkimuksessa on suora kontakti tutkittavan ja tutkijan välillä. Tällöin tutkija menee ilmiön joukkoon ”kentälle” haastattelemaan tai havainnoimaan. Laadullinen tutkimus on usein kuvailevaa eli deskriptiivistä. (Kananen 2008, 25.)

Willberg näkee laadullisen tutkimuksen piirteenä muun muassa sitä, että laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan ihmisten elämää, tarinoita, käyttäytymistä, sosiaalisia organisaatioita tai vuorovaikutussuhteita. Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on saada mahdollisimman paljon variaatioita tutkimuksen kannalta oleellisiin kysymyksiin. Myös empiirisen aineiston rikas kuvailu sekä löytäminen vastaus kysymykseen: miksi joku ilmiö tapahtuu tai mitä siitä voimme päätellä kuuluvat laadulliselle tutkimukselle ominaisiin piirteisiin? (Willberg 2009, 1.)

Tutkijalla on hyvin monenlaisia väyliä hankkia laadulliseen tutkimukseen empiiristä tutkimusmateriaalia alkaen haastatteluista yltäen aina suoraan havainnointiin, esineiden, tavaroiden, dokumenttien, visuaalisen materiaalin tai henkilökohtaisten kokemusten analysointiin. Samoin tutkijalla on monia erilaisia keinoja lukea ja analysoida haastatteluista, kertomuksista tai sisältöjä. (Denzin–Lincoln 1998, 29.) Alasuutari lisää näkemyksensä, jonka mukaan mitä enemmän samaan ratkaisumalliin sopivia johtolankoja on mahdollista löytää, sitä todennäköisempää on oikean ratkaisun löytäminen. Tosin täydellistä varmuutta ei tieteellinen tutkimus voi koskaan saavuttaa. (Alasuutari 2011, 48.)

4.2 Aineiston hankinta

Tutkimusaineiston hankinta menetelmäksi valitsin teemahaastattelun. Hirsjärvi ym. toteavat haastattelun olevan ainutlaatuinen tiedonkeruumenetelmä. Tämän metodin etuna on suora kielellinen vuorovaikutus haastateltavan kanssa. Samoin eduksi voidaan mainita joustavuus aineistoa kerätessä sekä haastateltaviksi suunniteltujen henkilöiden innokas osallistuminen tutkimukseen osallistumiseen. Lisäksi haastateltavat voidaan helposti tavoittaa myöhemmin mahdollisia lisähaastatteluja silmälläpitäen, mikäli syntyy tarvetta empiria-aineiston täydentämiselle. Tyypillistä teemahaastattelulle on tieto haastatteluiden aihepiiristä kuitenkin kysymysten tarkan muodon ja järjestyksen puuttuessa. (Hirsjärvi–Remes–Sajavaara 2009, 204–212.)

Haastattelua voidaan pitää eräänä käytetyimmistä tiedonhankkimisen menetelmistä mitä erilaisimmilla yhteiskunnan alueilla. Tätä tiedonhankkimisen metodia pidetään arkielämän sosiaalisessa vaikutuksessa ensisijaisena ratkaisuna tiedonpuutteeseen. On huomioitavaa, että haastattelu on tiedonhankinnan muoto, joka läpäisee koko yhteiskunnan. Oletuksena on tällöin pidettävä, että kysyjälle vastataan. (Tiittula–Ruusu vuori 2005, 9.)

Haastattelu oli luonteeltaan puolistrukturoitu teemahaastattelu. Tuomi ja Sarajärvi kuvaavat tällaista haastattelun olevan lähellä syvähaastattelua. Teemahaastattelussa edetään heidän mukaansa tiettyjen keskeisten etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten ehdoilla. Metodologisesti tällaisessa haastattelutyypissä on oleellista ihmisten asioihin liittyvien tulkintojen, heidän niille antamien merkitysten sekä vuorovaikutuksessa syntyvien merkitysten korostaminen. Kysymyksien sananmuodot sekä järjestys voivat vaihdella eri tutkittavien kohdalla, kuten myös se, esitetäänkö kaikkia kysymyksiä jokaiselle henkilölle. Oleellista teemahaastattelulle on myös se, että siinä pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun mukaisesti. (Tuomi–Sarajärvi 2004, 77.)

Warren ja Karner suosittelivat valmistautumaan haastatteluihin erityisellä huolella, etenkin ensimmäiseen niistä. Haastattelijan tulisi olla hyvissä ajoin haastatteluntekopaikalla, mieluiten viisitoista minuuttia etuajassa. Haastattelussa käytettävä nauhuri tulisi olla laadukas ja samalla tulisi varmistaa laitteen kunto ja paristojen sekä muistin riittävyys ja nauhurin kunto. (Warren–Karner 2010, 148.)

Tähän tutkimukseen haastateltiin viittä työuupumuksen kohdannutta henkilöä. Alasuutari toteaa, ettei laadulliseen tutkimukseen ole järkevää tehdä niin paljon haastatteluita, että yksilöiden väliset erot olisivat tilastollisesti merkitseviä. Toisin sanoen laadullisessa tutkimuksessa ei hänen mukaansa ole tarvetta tilastollisen analyysin todennäköisyyksiin. (Alasuutari 2001, 38–39.) Haastatteluita aloitettaessa oli tutkijan tiedossa yli kymmenen haastateltavaa, mutta osa lupautuneista ilmoitti miettivänsä haastatteluiden pitämistä myöhemmässä vaiheessa henkilökohtaisiin kiireisiinsä vedoten, joten lopullisesti tutkittaviksi valikoituivat nuo viisi henkilöä.

Haastatteluiden aikana tehtiin muistiinpanoja tutkijan edessä oleviin haastattelukysymystulosteisiin. Tällä toimenpiteellä pyrittiin lisäämään tutkimuksen luotettavuutta. Haastatteluista yksi tehtiin haastattelijan kotona, yksi haastateltavan luona ja muut muussa ympäristössä. Haastateltaville tähdennettiin haastattelun vapaaehtoisuutta sekä salassapitovelvollisuutta haastateltavien yksityisyyttä varjeltaessa.

Ronkainen ym. kehottavat ennen tutkimusaineiston analyysiä tutkijaa pohtimaan paria aineistoon liittyvää seikkaa. Tutkijan täytyy pitää mielessään tutkimusaineiston olevan pelkkä aineisto. Se ei ole sama kuin tutkittava ilmiö sinänsä eikä siinä heijastu koskaan puhdas todellisuus, sillä aineistolla on aina oma syntyehdonsa, jolloin se ei pysty kuvaamaan suoraan tutkittavaa ilmiötä. Näin ollen edellä mainittu seikka sekä ehdollistaa että mahdollistaa aineiston käyttöä, tulkintaa ja siitä tehtäviä yleistyksiä. Ronkainen ym. kuitenkin huomauttavat, että aineistolla on erittäin tärkeä tehtävä tutkimusprosessissa, koska se on väline tiedon tuottamiseen. (Ronkainen–Pehkonen–Lindblom–Yläne–Paavilainen 2011, 122.)

4.3 Aineiston analysointi

Laadullista analyysi on mahdollista toteuttaa monella erilaisella menetelmällä ja siten laadullinen tutkimus voi siten kytkeytyä moniin eri tieteenfilosofisiin suuntauksiin. Osa laadullisista menetelmistä liittyy kiinteästi tietynlaiseen analyysitapaan, osa ohjaa tietyn tyyppisiin väljempiin aineiston käsittelytapoihin. Yhteisenä piirteenä laadullisissa menetelmissä korostuu muun muassa kohteen esiintymisympäristöön ja taustaan, kohteen tarkoitukseen ja merkityksiin, ilmaisuun ja kieleen liittyvät näkökulmat. Humanistinen tutkimus on usein juuri laadullista. (Jyväskylän yliopisto 2011, 1.) Laadullinen analyysi koostuu periaatteessa kahdesta vaiheesta, jotka ovat havaintojen pelkistäminen ja arvoituksen ratkaiseminen. Tällaisen erottelun voi tehdä ainoastaan analyttisesti, sillä käytännössä ne hänen mukaansa nivoutuvat toisiinsa. (Alasuutari 2011, 39.)

Alasuutari kuvaa tutkittavan aineiston analyysiä arvoituksen ratkaisemiseksi. Havainnot eivät ole tuloksia, vaan johtolankoja joilla arvoitus ratkaistaan. Analyysin tehtävänä on järjestää, jäsentää ja tiivistää aineisto niin, että mitään olennaista ei jää pois. Tällöin aineiston informaatioarvo kasvaa. Tutkija joutuu tekemään monia valintoja työn edetessä, joihin ei ole yhtä ainoa oikeaa ratkaisua. Analysointi on aina tutkijan tekemää tulkittaa aineistosta, lisää Alasuutari. (2009, 39–49.)

Analyysia varten on nauhoitettu aineisto saatava kirjoitettuun muotoon. Tätä toimintaa pidetään litteroimisena. Litterointi avulla helpotetaan tärkeiden yksityiskohtien havaitsemista aineistosta ja samalla se toimii erinomaisena muistitapuna. Litteroinnin tarkkuus riippuu tutkimuskysymyksistä sekä käytetystä tutkimusmetodista. Litterointi suoritettiin ”sanasta sanaan” aina henkäyksiä ja yskäisyjä myöten. Kananen määrittelee sanatarkan litteroinnin edustavan tarkinta tasoa, jossa jokainen äännähdyskin on kirjattu ylös (Kananen 2008, 80). Litteroitua aineistoa kertyi lähes kuusikymmentä sivua.

Litteroitua aineistoa muokattiin siten, että haastateltaville annettiin ”tunnuskoodi” sekä muutoinkin litteroitua aineistoa muokattiin siten, etteivät haastateltavat henkilöt ole välittömästi tunnistettavissa. Itse tutkimusaineiston sisältö ei kuitenkaan näissä toimenpiteissä muuttunut. Tiittula ja Ruusuvuori tähdentävät, että mitä enemmän aineistoa analysoidaan vuorovaikutuksena, sen tärkeämpää tulisi litteroinnin tarkkuuden olla. (Tiittula–Ruusuvuori 2005, 16.)

Koodien avulla pyritään tiivistämään ja jäsentämään aineiston keskeistä informaatiota. Näiden koodien avulla muodostuvat tutkimuksen suuremmat aihekokonaisuudet. Koodit ovat käytännössä avainsanoja, joiden avulla ymmärretään laajempi asiayhteys. (Willberg 2009, 1.)

Litteroitu aineisto analysoitiin sisällönanalyysimenetelmällä. Analysointi pyrittiin ensin suorittamaan Atlas.ti -ohjelman avulla. Käytetty ohjelma oli kuitenkin ”esittelyversio”, jolloin analysoinnin edetessä todettiin tällaisen ohjelmatyyppin huono soveltuvuus tämän laajuiseen analyysiin. Kananen esittää kvalitatiivisen tutkimuksen aineiston analysoinnin olevan mahdollista myös Microsoft Word -ohjelman Kommentti -toimintoa hyväksikäyttäen (Kananen 2008, 89). Tuomi ja Sarajärvi kuvaavat sisällönanalyysin olevan perusanalyysimenetelmä, jota voidaan hyödyntää kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä. Analyysinä sisällönanalyysi on paitsi yksittäisenä metodina, myös väljänä teoreettisena viitekehyksenä väline, jota voidaan käyttää useissa erilaisissa analyysikokonaisuuksissa. (Tuomi–Sarajärvi 2004, 93.). Sarlin lisää sisällön analyysissä aineiston käsittely perustuvan loogiseen päättelyyn ja tulkintaan, jossa aineisto aluksi hajotetaan osiin, käsitteellistetään ja kootaan uudestaan uudella tavalla loogiseksi kokonaisuudeksi (Sarlin 2009, 5).

Kananen kuvaa analyysin tarkoittavan joidenkin mielestä aineiston koodausta, indeksointia, lajittelua ja muuta tiedon muokkausta. Näillä toimenpiteillä pyritään järjestämään tietoa uudelleen, jolloin voidaan nähdä takan oleva arvoitus tai ilmiö tai sen rakenne. Vasta näiden toimenpiteiden jälkeen on Kanasen mukaan varsinainen analyysi. (Kananen 2008, 88.)

Tuomi ja Sarajärvi kuvaavat sisällönanalyysiä lyhykäisyydessään seuraavasti:

1. Päätä aineistossa oleva kiinnosta aines ja tee vahva päätös!
- 2.a. Käy aineisto läpi, erota ja merkitse asiat, jotka kiinnostavat sinua.
- 2.b. Jätä kaikki muu aineistosta pois!
- 2.c. Kerää yhteen merkityt asiat ja erottele ne muusta aineistosta.
3. Luokittele, teemoita ja tyypittele aineisto.
4. Kirjoita yhteenveto.

Kohdasta kaksi käyttävät Tuomi ja Sarajärvi myös yleisesti käytettävää nimitystä aineiston litterointi tai koodaaminen. Kolmatta kohtaa he luonnehtivat sanalla analyysi, joka kuitenkin ei ole mahdollista ilman edellä mainitussa luettelossa olevien muiden kohtien toteuttamista. (Tuomi–Sarajärvi 2004, 94–95.)

Tässä tutkimuksessa sisällönanalyysi suoritettiin tulostettujen, muokattujen (toisin sanoen litteroitu aineisto muokattiin siten, etteivät haastatellut henkilöt ole vaivatta tunnistettavissa) pohjalta siten, että vastauksien kohdalle marginaaliin kirjoitettiin kyseessä olevaa tekstiä kuvaava ”koodi”. Koodauksen tarkoituksena on aineiston tiivistäminen, mutta sillä ei saa vähentää aineiston tiedon laadullista sisältöä (Kananen 2008, 89,98). Näiden koodien löytämisen helpottamiseksi sekä havainnollisen sanonnan löytämiseksi yliviivattiin korostuskynällä esille nousevia teemoja. Näin aineistoa pelkistettiin, jolloin löydettiin aineistosta teemat. Nämä teemat koottiin erilliseen ”työkansioon”, jossa niiden määrät voitiin laskea yksinkertaisen ”tutkimiehen kirjanpidon” avulla. Tutkimuksessa siteeratut lausahdukset ovat haastattelusta poimittuja, ainoastaan siten muutettuina, ettei niistä vaivatta selviä haastateltujen henkilöllisyys.

Sisällönanalyysi suoritettiin aineistolähtöisen analyysin menetelmällä eli aineisto koodattiin etsimällä siinä esiintyviä teemoja. Näin pyritään pelkistämään aineistoa (Alasuutari 2001, 38–48.) Karasti korostaa tämän tyyppises-

sä analyysissä tärkeätä induktiivisen päättelyn, jossa edetään yksittäisestä yleiseen. Tapahtumassa teoreettiset käsitteet luodaan aineistosta. Tällöin aineistosta valittavat analyysiyksiköt eivät ole etukäteen sovittuja. Aiemmillä tiedoilla ja teorioilla ei hänen mukaansa pitäisi lopputulokseen olla mitään tekemistä. Itse analyysin toteaa Karasti olevan kolmivaiheinen prosessi, jossa aineisto pelkistetään, ryhmitellään ja lopuksi abstrahoidaan eli luodaan teoreettiset käsitteet. (Karasti 2005, 20.)

Analyysissä teemat kuvasivat aineistosta nousevia, työuupumukseen sekä johtamiseen liittyviä, osa-alueita. Teemat puolestaan tyypitettiin, jolloin niistä koottiin yhdistäviä ryhmiä. Tyypittelyssä pyrittiin teemoista etsimään koko tutkimusaineistoon päteviä piirteitä.

Tutkimuksen analyysivaiheessa tutkija tekee tulkintoja, joihin vaikuttavat tulkitsijan taustat, tiedot ja asenteet. Tulkitsija havainnoi ilmiötä ja jakaa sen osiin, joihin hänen tulee peilata omia mielikuviaan tai viitekehyksiään etsien sieltä vastinpareja tai tarttumakohtia. Tulkintaa kirjoittaessaan paljastaa tutkija samalla omaa sisintään, omaa itseään. (Kananen 2008, 96–97.)

Ronkainen ym. kuvaavat aineiston analyysia prosessina, jossa analyysitekniikat eivät ainoastaan jäsennä aineistoa, vaan niiden avulla myös tuotetaan havaintoja. Tässä prosessissa nivoutuvat tutkijan teoreettinen perehtyneisyys ja aineiston parissa tehtävä työ yhteen. Näin teoria ja aineisto ryhtyvät keskustelemaan keskenään, vaikka hieman erikielisesti. Tulkinta syntyy oivalluksina tämän keskustelun ”hedelmänä”. (Ronkainen ym. 2011, 126.) Näin tässäkin raportissa tehtiin aineiston ja teorian välisen vuoropuhelun seurauksena ilmiötä koskevia johtopäätöksiä.

5 TULOKSET

5.1 Työuupumusta aiheuttavat tekijät

Tutkimuksessa havaittiin, että työntekijät itse eivät tunnistaaneet työuupumuksen oireita, vaan totesivat uupumuksen edenneen pikkuhiljaa, ikään kuin varkain ja salakavalasti.

”En mä itse sitä edes havainnutkaan, mut sit terveydenhoitaja kysyi..” H2..

”Eihän sitä tiedetty, että se on uupumista.” H5.

”Kymmenen kilometrin lenkin puolivälissä alkoi niinkö rinnassa tuntua.. Ambulanssilla viethin keskussairaalan... Sydän oli terve... Soitin osastolle, että mitä tämä tarkoittaa... Niin se sano, että työuupumus.” H4.

”No tuota.. Se oli semmoinen hiljalleen, siis hiljalleen ajautuminen, etten minä edes aluksi tajunnut sitä...H1.

Samaa toteaa myös Vartiovaara kuvatessaan työuupumuksen etenemistä ihmisessä seuraavasti: Väsymystä poteva työntekijä saattaa uhrata työlleen rajattomasti aikaa ja energiaa. Hän pyrkii kaikin voimin viemään asioita eteenpäin kuitenkin jonkin ajan kuluttua hän huomaa, ettei tavoitteita saavuteta. Työntekijä ajattelee, että työmäärää lisäämällä päästäisiin tavoitteisiin samalla salaa toivoen, että sivullisetkin huomaisivat tämän uurastamisen. Taas hän pian huomaa, ettei tavoitetta mittavista yrityksistä huolimatta saavuteta. Yritetään yhä enemmän, hän ajattelee, samalla nopeuttaen uupumustaan. Noidankehä on valmis. Ihminen joutuu koko ajan pelkästään antamaan itseään, kuluttamaan voimiaan, saamatta itselleen mitään. Väsähtäneen ihmisen paha olo alkaa usein hiipien, oire oireelta, asia asialta. (Vartiovaara 1996, 103–105, Vartiovaara 2000, 32.)

Tutkimuksessa ilmeni selvästi se, että työuupuminen aiheutuu nimenomaan psyykkisesti raskaasta työstä. Työn fyysinen raskaus ei niinkään ole työuupumisen kehittymisen kannalta niin oleellinen tekijä. Työn psyykkistä kuormitusta lisäsivät tutkimuksen mukaan työpaikalla tapahtumassa olevat erilaiset työjärjestelyt, kuten omistajanvaihdot sekä irtisanomistoimenpiteet ja YT-neuvottelut:

”oli hirveen raju tahti töissä, ja kun siellä sanottiin irti ihmisii, niin me jäljelle jääneet saatiin kaikkien muidenkin työt niskoillemme.” H2.

”... meillä oli talossa YT:t ... mie olin niinku irtisanottujen listalla..” H5.

” Eihän tämä raskasta fyysisesti ole istua täällä, mutta pääkopalle tämä on aikamoista... on varmaankin kymmenen asiaa yhtäkaa työn alla.” ” öö minusta meni negatiivista tietoa laajasti.. Ei todellakaan mitään perää... ensimmäinen hallituksen hyökkäys minua kohtaan, toisella työntekijät ja kolmannela kerralla vähän saman tyyppinen...” ... ”koin, että olin työpaikkakiusattu ...” H4.

Järvinen tähdentää, että työntekijä ei aina itse tunnista tai ota riittävän vakavasti liiallista väsymistään. Tällöin hänen esimiehensä tehtävänä on havainnoida alaisensa jaksamista samoin kuin lähiesimiehen tulee seurata työntekijöidensä pärjäämistä työkuormansa kanssa. On myös mahdollista, että organisaatio määrää työntekijän ”pakkolomalle”, jos hän ei itse ymmärrä elpymisen tarvettaan. Tällainen toimenpide yhdistettynä esimiehen keskusteluun kyseisen henkilön kanssa saattaa pysäyttää hänet miettimään väaristynyttä suhdettaan työhön sekä niitä keinoja, joilla hän voi jatkossa keventää tai tehostaa työtään. (Järvinen 2005, 150.)

5.2 Työuupumuksen ilmeneminen ihmisessä

Tutkimuksessa tuli erityisesti esille työuupumuksen ilmeneminen sairastuneessa työntekijässä erilaisina somaattisina oireina, jollaisia tutkittavat kuvaivat muun muassa rintakipuja ja särkytiloja käsissä sekä selässä. Haastattelujen kuvaukset oireista olivat muun muassa seuraavanlaisia:

”... sit mulla oli tää vasen käsi ihan puutunut ja ne pani mut sitte sydänfilmiin” H2.

”No silloin mä sain ne sydänlääkkeet... No mullahan on selkävaiva ollut ihan sillä lailla niin... Mutta silloin, kun mä olin siellä sairaalassa, niin mua hoidettiin vaan niinku fyysisiä oireita.” H3.

”... että tuota (...) vähän niinkö rinnassa tuntu... että mulla hiki kaatu päästä ja seljästä ja rinnasta ahisti. Mutta se oli, se niinku rinnassa semmonen fyysinen kipu.” H4.

”Mutta kun se rupes siis fyysiset oireet tulemaan. Rintakipua ja, ja käsikipua ja muuta semmosta. Niin tuota ne somaattiset kivut olivat sen verran kovat...” H1.

Työuupumus näkyy tutkimuksen valossa somaattisten oireiden lisäksi myös muunlaisina oireina, kuten kyynisyytenä, persoonallisuuden muutoksina, erilaisina unihäiriöinä keskittymisvaikeuksina sekä erityisesti masennuksena. Haastateltavat kuvailivat edellä mainittuja oireita muun muassa seuraavanlaisesti:

”Sit mua rupes itkettään ja itkettään... Musta kaikki oli epäoikeudenmukaista...Ja se oli ihan hirveetä... mun on pakko päästä lääkärille... Ja sit mä vaan itkin ja itkin...Kauhee masennus... ja sit tuli ahdistuneisuushäiriö.” H2.

”Mä halusin vaan nukkua. Mä nukuin viistoista tuntia yössä... kolmen tunnin päiväunet.” H5.

”Ja kyllästyminen niihin olemassa oleviin tilanteisiin ja asioihin... olin yliherkkä asioille... en jaksanut kantaa vastuuta... ja sitten ku oli tosiaan se masennus.” H3.

”...mutta ku kotona ei enää jaksanu tehdä mitään...sitä vaan nukku ja nukku...sitten alkoi persoonallisuus muuttumaan...Pinna ei enää kestä samalla tavalla kuin aikaisemmin. Ja sit se vaan yksinkertaisesti oli siinä.” H1.

Järvinen toteaa myös työuupumisen merkkeinä toistuvat unen häiriintymisen sekä psyykkiset ja fyysiset ongelmat. Seurauksena voi olla, ettei keho lopulta yksinkertaisesti suostu enää toimimaan ennen kuin se saa uutta energiaa riittävän levon kautta. (Järvinen 2006, 140.) Maslach ja Leiter kuvaavat samankaltaisilla oireilla työuupumustutkimuksissaan havaitsemiaan oireita tätä yhä enenevässä määrin lisääntyvää työntekijöitä uhkaavaa sairautta: Turhautuminen, väsymys (vielä nukutun yönkin jälkeen), lisääntyvä kyynisyys läheisiin, työtovereihin sekä muihin asioihin kuten myös tarmottomuus ryhtyä toimeen. (Maslach–Leiter 1997, 17–18.) Vartiovaara on löytänyt tutkimuksissaan eräinä työuupumuksen ”ennusmerkkeinä” hengitys- ja verenkiertoelimistön oireet sekä sydämen sykkeen tihentymisen (Vartiovaara 2000, 32). Sihvonen lisää oireita seuraavasti: Tunneherkkyys (tunteet ovat pinnalla), inhimillisyyden vähentyminen, kovuus ja kylmyys toisia ihmisiä kohtaan, alentunut henkinen suoritustaso, alentunut yrittämisen halu, itkukohtaukset, uni-häiriöt (aamulla herätessään uupunut on lähes yhtä väsynyt kuin illalla nukkumaan mennessään) masentuneisuus. Alentunut itsetunto on myös Sihvosen mukaan eräs luonteenomainen piirre työuupuneelle. (Sihvonen 1997, 33–40.)

Nämä samankaltaiset piirteet kuin Maslach ja Leiter sekä Sihvonen esittävät nousivat esille myös tässä tutkimuksessa.

5.3 Apu uupumiseen

Tämän tutkimuksen valossa ensimmäinen henkilö, joka on osoittanut auttavan kätensä kroonista väsymysoireyhtymää kärsivää kohtaan, on ollut ammattiauttaja; joku terveystalon henkilö. Tästä voidaan tehdä jonkinlainen päätelmä, että työuupumus on vieläkin, melkoisesta tiedottamisesta huolimatta melkoisen tuntematon sairaus. Ja melkoisen tuntematon se on ollut myös sairastuneille itselleen, kuten haastatteluista voidaan huomata:

”En mä sitä itse edes havainnutkaan, mutta terveydenhoitaja kysyi, et kuinka sä itse voit. Kukaan muu aiemmin ei ollut esittänyt sitä kysymystä.” H2.

”Työpaikalla oli oma psykologi... Ne ohjas minut psykologille... Varmaan ne työkaverit olisivat tukeneet, mutta kun ne eivät käsittäneet... Mie eräälle toisellekin sanoin, mutta ei se käsittänyt...mutta ne eivät käsittäneet, missä tilanteessa mä oon...” H5.

”Vaimo koitti jarrutella...mutta kun oli ne työt... kun tuota työterveys, työterveydessä kun puhuin, niin ...määrättiin tuota rauhoittavaa lääkettä...” H1.

Ahola ym. näkevät työterveyslääkäri pystyvän parhaiten arvioimaan sairausloman tarpeen. Työuupumus ole yksinään ole sairausloman peruste. Sen sijaan työuupumukseen liittyvä unettomuus, ahdistuneisuus, keskittymis- ja muistivaikeudet tai muut oireet saattavat vaatia lääketieteellisiä hoitotoimenpiteitä. (Ahola–Tuisku–Rossi 2012, 1; Ahola 2007, 10.)

Työpaikoilla työuupumusta ehkäistään parhaiten huolehtimalla työolosuhteiden säännöllisestä arvioinnista ja jatkuvasta kehittämisestä sekä toimivista käytännöistä epäkohtien puheeksi ottamiseksi. On suositeltu, että työnantajat laativat yhteistoiminnassa toimintamallit työkyvyn tueksi. (Ahola–Tuisku–Rossi 2012, 1.) Manka ym. tähdentävät, että työpaikoilla olisi syytä toimia jo

ensimmäisten oireiden perusteella, mikäli kyse on sellaisista normaalitilanteesta poikkeamista, jotka eivät korjaannu tavallisella johtamisella. Oikein ajoitetulla ja toteutetulla puheeksi ottamisella tuetaan työyhteisöä, jolloin vaikeitakin asioita kyetään käsittelemään ennen kuin niistä syntyy suurempia ongelmia. Varhaisen puuttumisen avulla voidaan saada hyvä työilmapiiri säilymään ja jopa paranemaankin. (Manka ym. 2007, 20.)

5.4 Esimiestyön vaikutus uupumismekanismin syntymiseen

Tutkimukseen osallistuneet haastateltavat voimakkaasti korostivat esimiestyön (varsinkin huonon) olevan erittäin tärkeässä asemassa työuupumisen syntymiseen. Tämä voidaan havaita seuraavista haastattelukatkelmista:

”Eihän se ollu mitään johtamista...ku ei se välittäny mistään...huiteli ihan niitä omiaan. Et mä niinku sain komentaa sitä...Mä niinku komennan sitä pomoa.” H2.

”... se oli vähän semmonen töksäys ja vähän sillai (..) sanoisko vähän kieroilija... Ei se ollu semmonen suora... Ei sitte voinu luottaakkaan tuommoiseen ihmiseen...” H5.

”...ja tunne siitä, että on kaltoinkohdeltu, ei oo huomattu, ei oo kuultu... koska liike-elämän piirissä oli se tilanne, että enemmän tulosta tai ulos. Tulos tai ulos... ko mulla on tavoite ...niin ei se riitä, vaan pittää olla enempi. Vaikka se tavoite tuli täyteen... niin ei se riitä. Pittää olla enempi... Eikä hän älynny. Ei hän niinku osannu. Hänellä oli omat ajatuksensa ... ja periaattensa. Kun teki ehotuksen ja se ei ollu hänen mielensä mukainen, niin hän koki, että nyt hänen varpailleen astutaan.” H1.

Kysyttäessä haastateltavilta johtamisen merkitystä työuupumiseen, on vastaus selkeä:

”On. On. Ja vielä kerran: On.” H5.

Virtanen näkee tärkeänä, että johtajat toimivat omien arvojensa ja sanojensa mukaisesti. Lisäksi heidän työhönsä kuuluu oleellisena osana johtajan toiminnan ennustettavuus. Myös sanojen ja tekojen välillä täytyy olla yhtäpitävyys. (Virtanen 2005, 222.)

Tässä tutkimuksessa havaittiin, että johtamisella on syy-yhteys työuupumukseen. Myös Perko ja Kinnunen tähdentävät tutkimuksiinsa perustuen, että mitä enemmän lähiesimiehen käyttäytymisessä havaittiin loukkaavaa ja epäoikeudenmukaisen johtamisen piirteitä, sitä enemmän alaisilla ilmeni lievää ja vakavaa väsymystä (Perko–Kinnunen 2013, 9).

Eräänä tekijänä työuupumukseen nousi työpaikalla henkinen väkivalta, joka oli eräänä tekijänä ollut suistamassa työntekijää ”burnoutin” pyörteisiin. Sihvonen näkee myös henkisen väkivallan vaikuttavan pitkittyessään laajasti työhön. Tällaisen väkivallan muoto aiheuttaa voimakkaan stressitilanteen, jonka seurauksena voi olla muun muassa masennus sekä sairauspoissaolot. Lisäksi työuupumuksessa on osoitettu olevan keskeistä henkinen väsymys. Kukaan ei uuvu henkisesti sen vuoksi, että työ on ruumiillisesti väsyttävää. Työn aiheuttaman väsymyksen altistaviin tekijöihin luetaan myös pelon työpaikan menettämisestä, lomautetuksi tulemisesta sekä työpaikan sisäiset ristiriidat. (Sihvonen 1997, 14–18, 19, 25; Maslach–Leiter 1997, 36.)

Virtanen huomauttaa, että johtavassa asemassa toimiville lankeaa ikään kuin luonnostaan kaikennäköisiä tehtäviä, joista työilon ylläpitämien on yksi. Työilon puuttuminen on seurausta hyvän tunteen puuttumisesta ja se näivettää pohjaa sosiaalisesti vastuulliselta ja tavoitteelliselta työyhteisöltä. Johtavassa asemassa voivat merkittäväällä tavalla vaikuttaa työilon vahvistumiseen, siitä huolimatta on Virtasen mukaan kysymys kuitenkin pohjimmiltaan siitä, että

jokainen työntekijä osallistuu päivittäin työpaikkansa ilmapiirin rakentamiseen joko nostamalla tai latistamalla sitä. Yhteiset ”pelisäännöt” ja asioiden jakaminen ovat tärkeitä uupumisen, turhan syyllisyyden ja kyynisyyden estäjiä työyhteisössä. Houkuttelevassa työyhteisössä uskalletaan pyytää apua. Voidaan esittää kysymys, mitä ihmiset pelkäävät, miten pelkoon suhtaudutaan ja miten pelkojen hallinta tulisi ottaa huomioon. Tässä mitataan huonon, hyvän ja erinomaisen johtamisen ero. (Virtanen, 2005, 208, 209.) Esimiehet ovat työpaikoilla avainasemassa torjumassa työn aiheuttamaa liiallista kuormitusta. Heille kuuluu vastuu alaisensa työvihiytyvyydestä ja jaksamisesta. (Perhoniemi 2012, 7.)

Edellä mainittujen tutkimusten valossa voidaan tähän tutkimukseen tukien sanoa, että johtamisella on hyvin oleellinen merkitys työhyvinvoinnille sekä työuupumusten vähentämiselle. Kääntäen voidaan sanoa huonon johtamisen altistavan alaiset burnoutille.

Tässä tutkimuksessa tuli ilmi, että johtamisella ja esimiestyöllä on suuri merkitys burnoutin syntymiseen. Aina esimiehet eivät tiedosta, että heidän johtamismenetelmänsä eivät ole soveliaita kaikkia alaisia kohtaan. Tulisi korostaa esimiestyötä tekeville, että he ”ottaisivat” jokaisen alaisen yksilönä. Lisäksi heidän olisi oltava enemmän ”läsnä” ja kuunneltava alaisiaan. Toki täytyy korostaa, että alaisen ja esimiehen käymät keskustelut ovat luottamuksellisia. Jotta esimiestyö kehittyisi kohti henkilöjohtajuutta, tulisi lisätä koulutusta tuollaiseen. Ja lisäksi esimiehen tulisi olla tasapuolinen ja ”jämpä”. Esimiehen olisi opittava huomaamaan, milloin alaisella psyykkinen kuorma kasvaa liian suureksi, sillä tutkimus osoittaa juuri tällaisen kuormituksen olevan osasyynä uupumukseen. Vaikka todetaan, että useille on palkka suurin kannustin työntekoon, olisi huomioitava myös sanallisen tunnustuksen ja kiitoksen jakaminen, sekä alaiselle että esimiehelle.

5.4 Tavoitekeskustelut

Tutkimuksessa paljastui, ettei haastateltavien työpaikoilla oltu kovinkaan paljon otettu huomioon tavoitekeskustelujen mahdollisuuksia työnjohdon ja alaisen väliseen yhteydenpitoon.

Tavoitekeskusteluissa keskustellaan organisaation tehtävästä ja yhteistyöstä heidän omassa organisaatiossaan sekä myös työtehtävistä, keskustelukumppanien välisistä suhteista ja muista työtilannetta oleellisesti sivuavista asioista. Näiden tavoitekeskusteluiden (kehityskeskusteluiden) epäonnistumista kuvaavat erinomaisesti haastateltavien antamat lausunnot keskusteluiden kulusta:

”...olihan niitä...mutta ku ne olivat tavoitekeskusteluita, jossa tuli lähinnä esille, se mikä on firman tavoite... Ei omia näkemyksiä päässy, päässy... Mä saatoin tehdä sen, että mä kerroin...Mut ku se aina johti niinku tämmöiseen niinku nokkiintumiseen esimiehen puolelta...Se loukkas hänen itsetuntoaan. Ja se loukkas hänen auktoriteettiään.” H1.

”Mut se oli semmonen katos se meidän kehityskeskustelu...et se pölpötti ja mä kuuntelin. Ja sitte ku mä sanoin, että tää ei niinku tää mun kehityskeskustelu ollu... Et mä kertosin...Eiku se puhu kaiken maailman kummin kaiman asiat siinä. En mä kumminkaan. En mä asioita...Se oli hölynpölyä...” H2.

Tutkimuksessa tuli esille, ettei esimies ollut kokenut kehityskeskusteluita tärkeiksi eikä näin ollen ollut avautunut hedelmällistä keskustelua työntekijän ja esimiehen välillä. Näin ollen esimiehelle ei tullut viestiä työntekijän mahdollisesti työhyvinvointia rajoittavia tekijöitä. Rosendahl toteaa, että kehityskeskustelussa kyse on yksinkertaisuudessaan esimiehelle ja työntekijälle tarjoutuvasta otollisesta tilaisuudesta keskusteluun, jossa voidaan olla ulkopuolisten häiriöistä vapaina ottaa esille nykyiset ja tulevat työtilanteet. (Rosendahl 1998, 94).

5.5 Mentorointi ja työhön opastaminen

Tehtävään perehdyttäminen on työnopastusta, jonka tarkoituksena on, että työntekijä saa riittävän opastuksen uuteen tehtäväänsä, työpaikan toimintaan, työvälineisiin sekä työturvallisuuteen (Työterveyslaitos 2013, 1). Mentorointi puolestaan on vanha menetelmä, jonka avulla on pyritty siirtämään elämäntietoa ja kokemusperäistä tietoa nuoremmalle ihmiselle ja siten edistämään hänen kasvuaan. Mentorointisuhde perustuu vapaaehtoisuuteen, se on palkatonta itsensä likoon laittamista. (Etelä-Karjalan koulutuskuntayhtymä 2013). Tutkimuksessa tuli hyvin esille esimiesten hivenen pinnallinen tietämys työhön perehdyttämisen sekä osaamisen siirron hyödyistä työntekijän turhalle työperäiselle stressille altistamiselle. Samoin on havaittavissa esimiesten ohuehko tuntemus, millaisia vaatimuksia uuden työntekijän ”ta-loontulo” asettaa esimiehelle itselleen. Edellä mainitut seikat ovat havaittavissa haastateltujen työhön perehdyttämistä koskevien kysymysten vastauksista:

”No munkaan tapauksessa ei ollu... että mä ite opin ja mä tein omat rutiinit ja omat käytännöt siin työs...” H2.

”että mie tein työtä sitä ainoaa, mitä talossa tehtiin...siinä joskus niinkö semmosta, että ois se esimies niinkö paneutua siihen enemmän...ko ei aina ollu sitä jolta niinkö kysyä, ko ei ollu toista semmoista ihmistä...” H4.

5.6 ”Burnout” – uusi mahdollisuus

Onko työuupumuksesta toipuneille mitään konkreettista hyötyä? Ensi kuulemalta ei vaikuttaisi näin olevan, mutta tutkimuksessa tuli ilmi myös seikka, jossa toipuneet ja työelämään palanneet ovat nähneet tuollaisen melkoisen kohtalokkaalta kuulostavan ”taudin” tuoneen elämäänsä jotain hyvääkin. Tässä parin informantin lausahduksia asiasta:

"No nythän on siitä aikaa jo 25 vuotta... Se tuo työuupumus, se on ollut tähän minun nykyiseen työhön... niin se on ollut parhaita kokemuksia...siis koulutusta...Siis parasta kokemusta ja koulutusta..se myös opetti se, se juttu, että tuota oppi tunnistamaan itensä. Että siinä vaiheessa, kun rupee menemään kierrokset isoksi, niin sitt tuota tietää..."(H1).

Toinen haastateltava kuvaa tiedusteltaessa nykyistä vointiaan seuraavasti:

"Paras mitä koskaan. Elikkä se niistä menneisyyden vankiloista vapautuminen, peruskunnosta huolehtiminen on niinkö, on niinkö tehnyt elämästä elämisen arvoista...ja nyt sitte tänä syksynä alako niin näkymhän väsymisen merkkejä...nyt siten olen oppinu, että lääkärin kanssa sitte sovitaan...että on oppinu jollaki tavalla niinku kuuntelemhan myöski ommaa kehoa..."(H 4.)

Myös Cherniss on tutkimuksissaan todennut, että totaalisenkin työuupumuksen jälkeen ihminen voi jatkaa elämäänsä ja työtänsä, jopa paljon tyytyväisempänä kuin aiemmin. Työntekijä on oppinut tunnistamaan rajansa ja sopeutuu paljon entistä paremmin työn vaatimuksiin. Hänelle on muovautunut tuon burn outin kokemisen jälkeen oleellisesti parempi kyky joustaa erilaisissa tilanteissa. Osa tutkituista oli tuntenut itsensä entistä onnellisemmaksi itsensä ja he nauttivat todella työstään. (Cherniss 1992, 1.)

Vartiovaara toteaa, että on kenties ihmisiä, jotka tarvitsevat burnoutia päästäkseen lopultakin sisäiseen tasapainoon itsensä kanssa. Tällöin uupumus mahdollisesti auttaa vähentämään sitä tyypillistä luonteenpiirrettä, jota me tällä hetkellä käytämme. Samalla työuupumus voisi auttaa meitä entistä paremmin sopeutumaan ulkoisiin olosuhteisiin. Burnout mahdollistaa meitä tulemaan entistä rikkaammaksi ja avarakatseisemmiksi ihmisiksi. (Vartiovaara 1996, 145.)

6 YHTEENVETO JA PÄÄTELMÄT

6.1 Pohdinta

Työuupumus on jo vanhastaan ollut ”vaivana” työntekijöillä aina ”duunarista” ”valkokaulustyöläisiin”. Aiemmin ei ole tiedostettu, mitä tuo uupumus pitää sisällään, mutta 1970-luvun alun tutkimus toi valoon uutta tietoa ja tästä alkoivat myös parantuneet mahdollisuudet auttaa ns. burn-outin uhriksi joutuneita. Ja aikojen tutkimuksien valossa ovat tulleet ilmi syyt, jotka johtavat uupumukseen. Ja syyt ovat mitä moninaisimmat; lapsuuden traumat, työyhteisöissä piilevät väärinkäytökset, yksipuoliset työt, erilaiset henkiset paineet jne. Kaiken kaikkiaan työuupumukset syyt muodostavat mitä melkoisen vyyhdin. Ja huomattavaa on, että työn aikaansaama liikarastitus aiheuttaa siitä kärsivälle melkoista tuskaa, kuten myös hänen läheisilleen. Lisäksi yhteiskunnalle tästä aiheutuneet rahalliset menetykset ovat mittavat, sillä tauti johtaa pitkiin sairauspoissaolajaksoihin, toisinaan jopa eläköitymiseen.

Tässä raportissa tuli ilmi työuupumuksen eteneminen pikkuhiljaa, ikään kuin varkain. Lisäksi uupumuksen kouriin joutuneet ihmiset eivät itsekään tiedäneet, mistä oli kyse. Työntekijän voimavarat ehtyivät samalla kun itse tehtävät työt eivät edenneet – töiden vuori ainoastaan kasvoi kasvamisestaan. Ja hämmennystä riitti niin itse työntekijälle kuin ympäristöllekin. Miten ennen niin utterana ja aikaansaava henkilö ei enää kyennytkään samaan tulokseen kuin ennen? Samalla tuo ennen niin seurallinen ja ystävällinen työtoveri on muuttanut niin ”kylmäksi” ja hyvin ärtyisäksi.

Samana toteaa myös Vartiovaara kuvatessaan työuupumuksen etenemistä ihmisessä seuraavasti: Liiallista työtaakkaa kantava henkilö saattaa uhrata työlleen rajattomasti aikaa ja energiaa. Hän pyrkii kaikin voimin viemään asioita eteenpäin kuitenkin jonkin ajan kuluttua hän huomaa, ettei tavoitteita saavutetakaan. Työntekijä ajattelee, että työmäärää lisäämällä päästäisiin tavoitteisiin samalla salaa toivoen, että sivullisetkin huomaisivat tämän uurasamisen. Taas hän pian huomaa, ettei hän saavuta asetettuja tavoitteita mit-

tavista yrityksistä huolimatta. Yritetään yhä enemmän, ”lisätään kierroksia”, hän ajattelee, samalla nopeuttaen uupumustaan. Noidankehä on valmis. Ihminen joutuu koko ajan pelkästään antamaan itseään, kuluttamaan voimiaan, saamatta itselleen mitään. Väsähtäneen ihmisen paha olo alkaa usein hiipien – oire oireelta, asia asialta. (Vartiovaara 1996, 103–105, Vartiovaara 2000, 32.)

Ahola, Tuisku ja Rossi myös korostavat pystyvyyden ja aikaansaamisen kokemuksen vähenevän työuupumuksen edetessä (Ahola–Tuisku–Rossi 2010, 4). Nordang ym. esittävät näkemyksen, jonka mukaan työuupumuksen kehittyminen vaatisi aikaan ainakin vuoden, mahdollisesti jopa kaksi. Normaalisti heidän mukaansa menee vieläkin pidempi aika siihen, että työuupumus työntekijässä havaitaan. (Nordang–Hall–Lord–Farup 2010, 3–4.)

Vartiovaaran mukaan on mahdollista, että pitkän ajanjakson kuluessa vointi ja suorituskky heikkenevät hiljalleen, mutta tasaisesti. Tällaisten tunteiden velloessa työntekijä ei voi kertoa toisille mistä on kyse, ennen kuin itse on päässyt oireiden jäljille. (Vartiovaara 2000, 49–50.)

Maslach ja Leiter kuvaavat samankaltaisilla oireilla työuupumukseen kohdistuneissa tutkimuksissaan. Heidän havaintoinaan olivat myös oireet, jotka ennakoivat yhä enenevässä määrin työntekijöitä uhkaavaa sairautta: Turhautuminen, väsymys (vielä nukutun yönkin jälkeen), kyynisyyden lisääntyminen läheisiään kohtaan, työtovereihin sekä muihin asioihin kuten myös tarmottomuus ryhtyä toimeen. (Maslach–Leiter 1997, 17–18.)

Vartiovaara on löytänyt tutkimuksissaan eräinä työuupumuksen ”ennusmerkeinä” hengitys- ja verenkiertoelimistön oireet sekä sydämen sykkeen tihtymisen (Vartiovaara 2000, 32). Ahola toteaa, että työuupumusta voitaisiinkin pitää terveyttä vaarantavan työstressin hälytysmerkkinä (Ahola 2007, 13).

Sihvonen lisää oireita seuraavasti: Tunneherkkyys (tunteet ovat pinnalla), inhimillisyyden vähentyminen, kovuus ja kylmyys toisia ihmisiä kohtaan, alentunut henkinen suoritustaso, alentunut yrittämisen halu, itkukohtaukset, uni-

häiriöt (aamulla herätessään uupunut on lähes yhtä väsynyt kuin illalla nukkumaan mennessään) masentuneisuus. Alentunut itsetunto on myös Sihvosen mukaan eräs luonteenomainen piirre työuupuneelle. (Sihvonen 1997, 33–40.)

Tutkimus toi esille työuupumuksen oireina myös somaattiset oireet, kuten sydänoireet, selkäkivut, päänsäryt. Myös erilaiset muisti- sekä keskittymisoireet ovat yleisiä työuupumuksessa. Erityisesti sydänoireet aiheuttavat niin sairastuneessa kuin lähipiirissäkin melkoista huolestumista. Ja useimmilla löytyy apu ammattiauttajilta – työterveyshuollosta. Onneksi, sillä he ovat valveutuneita ja osaavat lähteä auttamaan ja sulkea pois ”pahimmat skenaariot” ja jäljelle jää – työuupumus – ”burnout”. Kuten myös Vartiovaara toteaa tutkimuksiensa perusteella, että burnoutin kokeneen perheellä ja muilla läheisillä on vaikea ymmärtää, miksi heille läheinen ihminen uhraa kaiken aikansa ja kaikki voimansa työasioille. Työuupumusta sairastavan puoliso voi tuntea joutuneensa kokemaan suurta vääryyttä, josta voi olla seurauksena kummankin yksin jääminen. Paras ratkaisu tällöin on Vartiovaaran mielestä hoitoon hakeutuminen. Mutta ongelmien annetaan usein vaikeutua niin kauan, että niiden purkaminen ammattiauttajankin kanssa voi olla vaikeaa. Hoitoon pitäisi päästä heti, kun selvät työperäisen liikarasituksen oireet on havaittu – työuupumisen uhri tarvitsee varhaista apua. Joissain tapauksissa voisivat puoliso, ystävät tai työtoverit hyvin varoen mainita loukkaamista vältellen uupuneelle, että jotakin tuntuu olevan vialla. Hoidossa lääkäri voi kirjoittaa uupuneen sairaslomalle, jolloin uupuneelle tulisi mahdollisuus nukkua kertynyt univaje pois. Tällöin löytyisi uupuneelle Vartiovaaran mukaan mahdollisuus ajatella selkeämmin ja mahdollisesti ahdistuskin helpottaisi. (Vartiovaara 1996, 137–140; 2000, 50–51).

Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto myös listaa eräänä työperäisen stressin aiheuttajina juuri muutokset organisaatiossa sekä ihmissuhteet esimerkiksi kiusaamis- ja häirintätapauksissa. Samalla todetaan myös Työperäinen stressi -tiedonannossa työuupumuksen eräiksi tunnusmerkeiksi juuri somaattiset oireet, kuten selkäongelmat sekä sydänoireet. (Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto 2011, 1–2.) Tässä tutkimuksessa eräänä hyvin

huomaamattomana, mutta ”vaarallisena” uupumuksen ja sen kerrannaisvaikutusten aiheuttajan havaittiin erilaisten kiusaamistapausten vaikutus. Erityisesti esimiesasemassa olevan henkilön alaiseensa kohdistama, ehkä tiedostamatonkin työpaikkakiusaaminen on eräällä lailla vaiettu asia, sillä tällaiseen puuttuminen saattaa aiheuttaa kiusauksen kohteeksi joutuneelle alaiselle jonkinlaista harmia. Tai ainakin niin oletetaan ja siksi kiusauksen kohteeksi joutunut pyrkii nielemään nämä tapahtumat, kunnes ne pullahtavat ulos mitä dramaattisin seurauksin – työuupumuksena ja masennuksena.

Sihvonen näkee myös henkisen väkivallan vaikuttavan pitkittyessään laajasti työhön. Tällaisen väkivallan muoto aiheuttaa voimakkaan stressitilanteen, jonka seurauksena voi olla muun muassa masennus sekä sairauspoissaolot. Lisäksi työuupumuksessa on osoitettu olevan keskeistä henkinen väsymys. Kukaan ei uuvu henkisesti sen vuoksi, että työ on ruumiillisesti väsyttävää. Työuupumukseen altistaviin tekijöihin luetaan myös pelon työpaikan menettämisestä, lomautetuksi tulemisesta sekä työpaikan sisäiset ristiriidat. (Sihvonen 1997, 14–18, 19, 25; Maslach–Leiter 1997, 36.)

Tässä tutkimuksessa tuli ilmi, että johtamisella ja esimiestyöllä on suuri merkitys ”loppuun palamisen” syntymiseen. Aina esimiehet eivät tiedosta, että heidän johtamismenetelmänsä eivät ole soveliaita kaikkia alaisia kohtaan. Tulisi korostaa esimiestyötä tekeville, että he ”ottaisivat” jokaisen alaisen yksilönä. Lisäksi heidän olisi oltava enemmän ”läsnä” ja kuunneltava alaisiaan. Toki täytyy korostaa, että alaisen ja esimiehen käymät keskustelut ovat luottamuksellisia. Jotta esimiestyö kehittyisi kohti henkilöjohtajuutta, tulisi lisätä koulutusta tuollaiseen. Esimiehen olisi opittava huomaamaan, milloin alaisella psyykinen kuorma kasvaa liian suureksi, sillä tutkimus osoittaa juuri tällaisen kuormituksen olevan osasyynä uupumukseen. Vaikka todetaan, että useille on palkka suurin kannustin työntekoon, olisi huomioitava myös sanallisen tunnustuksen ja kiitoksen jakaminen, sekä alaiselle että esimiehelle. Myös Työterveyslaitos on tutkinut hyvin paljon työuupumista sekä johtamista. Tutkimustensa pohjalta laitos näkee suhteen esimieheen olevan ensiarvoisen tärkeä työntekijän hyvinvoinnille ja suoriutumiselle. Johtamisen ja esimiestyön haasteina ovat henkilöstön motivaation, voimavarojen sekä jaksamisen

tukeminen. (Työterveyslaitos 2012,1). Ahola lisää esimiehen roolin olevan työolosuhteiden kehittämisessä keskeinen (Ahola 2011, 1.)

Työhyvinvointia tukevassa toiminnassa on kyse muun muassa johtamisesta, työjärjestelyistä, työskentelyoloista työilmapiiristä sekä luottamuksesta. Kova ponnistelu yhdistyneenä vähäiseen työn palkitsevuuteen lisää sairastuvuutta. Tällöin voidaan puhua epäreiluuden työpaikalla aiheuttavan työviihtyvyyden heikentymistä ja siitä mahdollisesti työuupumusta.

Työpaikalla tavoitteista käytävän keskustelu on hyvin tärkeä yhteisen ymmärryksen luomisessa. Yritysten johtoryhmät ja muuta ylemmän tason henkilöstöryhmät määrittävät yrityksen tavoitteiden suunnan, jota yksilöiden ja tiimien tavoitteiden tulisi noudattaa. Samanaikaisesti yksilöllä on omia henkilökohtaisia tavoitteita elämälleen, uralleen ja omalle toiminnalleen. Johtajuutta tarvitaan tavoitteiden sopimiseksi, niihin sitouttamiseksi sekä tavoitteiden saavuttamisen arvioimiseksi. Mikäli arvioinnit jäävät tekemättä, menettävät hienot tavoitteet merkityksensä.

Kehityskeskustelussa avautuvat myös arvioinnit ja suunnittelut työntekoon, muutosten etenemiseen sekä tiimin toimintaan ja talon asioiden käsittelyyn. Näissä keskusteluissa katsotaan myös sopivista keinoista tulostavoitteisiin pääsemisestä. Samassa tilaisuudessa on työntekijällä myös mahdollisuus tuoda esille sillä hetkellä tärkeiksi kokemiinsa asioihin, tuntoihin ja kysymyksiin. Toisaalta esimiehelle avautuu kehityskeskustelussa mahdollisuus esittää näkemyksensä asioihin, jotka hän haluaa käydä läpi kyseisen työntekijän kanssa. Esimies-alaiskeskustelut voidaan nähdä työhyvinvointia tukevana vuorovaikutteisena prosessina, johon osallistuvan yksilön tavoitteena on työhyvinvointia edistävä muutos, ammatillinen ja inhimillinen kasvu. Työhyvinvointia edistävä kehityskeskustelun kautta keskustelun osapuolet kehittävät ja rakentavat ammatillista ja persoonallista minuuttaan. Aarnikoivu toteaa, ettei terveyttä edistävä kehityskeskustelu ei ole esimieskeskeinen, vaan alaisen näkökulmasta asioita tarkasteleva antaen myös alaiselle keskustelusta yhteisvastuuta. Keskustelutilanteessa alaisen ja esimiehen kohtaamisen taso luo kehityskeskustelun laadukkuuden. (Aarnikoivu 2009, 1.)

Tutkimuksessa tuli esille, ettei esimies ollut kokenut kehityskeskusteluita tärkeiksi eikä näin ollen ollut avautunut hedelmällistä keskustelua työntekijän ja esimiehen välillä. Näin ollen esimiehelle ei tullut viestiä työntekijän mahdollisesti työhyvinvointia rajoittavista tekijöistä. Työterveyslaitos näkee kehityskeskustelun olevan paikka, jossa esimies ja työntekijä yhdessä katsovat tulevaisuuteen sekä tulossa olevien uusien asioiden käyttöönottoon. Keskustelussa avautuu myös arvioinnit ja suunnittelut työntekoon, muutosten etenemiseen sekä tiimin toimintaan ja talon asioiden käsittelyyn. Esimiesalaiseskusteluissa katsotaan myös sopivista keinoista tulostavoitteisiin pääsemisestä. Samassa tilaisuudessa on työntekijällä myös mahdollisuus tuoda esille sillä hetkellä tärkeiksi kokemiinsa asioihin, tuntoihin ja kysymyksiin. Toisaalta esimiehelle avautuu kehityskeskustelussa mahdollisuus esittää näkemyksensä asioihin, jotka hän haluaa käydä läpi kyseisen työntekijän kanssa. (Työterveyslaitos 2013, 1.)

Koskinen toteaa myös, että esimiehillä ei ole riittävästi aikaa paneutua kehityskeskusteluun, vaan he pyrkivät pikaisesti ”hoitamaan alta pois tämän lapun”, sen sijaan että he pohtisivat alaistensa kanssa alaista, työnantajaa sekä muuta työntekoon liittyviä keskusteluja. Näin Koskinen näkee, että esimiehet kokevat nämä keskustelut pikemminkin välttämättöminä pahoina kuin merkityksellisenä johtamisen välineenä. (Koskinen 2008, 62–63.)

Myös Kuusinen on todennut merkittävänä puutteena esimiesalaiseskusteluissa olevan molemminpuolisen palautteen vähäisyyden. Palautetta haluttaisiin saada huomattavasti enemmän. Alaiset halusivat esimiehiltään palautetta kehittyäkseen työssään ja varmistuakseen siitä, että he tekevät oikeita asioita oikealla tavalla. Esimiehet puolestaan halusivat alaisiltaan lisää palautetta esimiestyönsä tukemiseksi. Palautteesta toivottiin täsmällisempää ja jatkuvampaa. (Kuusinen 2009, 1.)

Työhyvinvointi vaatii systemaattista johtamista: strategista suunnittelua, toimenpiteitä henkilöstön voimavarojen lisäämiseksi sekä työhyvinvoinnin jatkuvaa arviointia. Työviihtyvyys tukee työn tuloksellisuutta sekä synnyttää työn-

tekijöille työniloa. Hyvän johtamisen perusta on luottamuksen ja hyvän vuorovaikutuksen varassa. Samalla hyvä johtaminen luo organisaatioon innostuksen ilmapiirin, jossa kaikkien työpaikan jäsenten parhaat puolet pääsevät esille. (Tampereen yliopisto 2011, 1–2.)

Työhyvinvointia tukevassa toiminnassa on kyse muun muassa johtamisesta, työjärjestelyistä, työskentelyoloista työilmapiiristä sekä luottamuksesta. Mironen mukaan kova ponnistelu yhdistyneenä vähäiseen työn palkitsevuuteen lisää sairastuvuutta. Tällöin voidaan puhua epäreiluuden työpaikalla aiheuttavan työviihtyvyyden heikentymistä ja siitä mahdollisesti johtuvaa työuupumusta. (Mironen 2012, 4.)

Virtanen huomauttaa, että johtavassa asemassa toimiville lankeaa ikään kuin luonnostaan kaikennäköisiä tehtäviä, joista työilon ylläpitämien on yksi. Työilon puuttuminen on seurausta hyvän tunteen puuttumisesta ja se näivettää pohjaa sosiaalisesti vastuulliselta ja tavoitteelliselta työyhteisöltä. Johtavassa asemassa voivat merkittäväällä tavalla vaikuttaa työilon vahvistumiseen. Siitä huolimatta on Virtasen mukaan kysymys kuitenkin pohjimmiltaan siitä, että jokainen työntekijä osallistuu päivittäin työpaikkansa ilmapiirin rakentamiseen joko nostamalla tai latistamalla sitä. Yhteiset pelisäännöt sekä asioiden jakaminen ovat tärkeitä uupumisen, turhan syyllisyyden ja kyynisyyden estäjiä työyhteisössä. Houkuttelevassa työyhteisössä uskalletaan pyytää apua. Voidaan esittää kysymys, mitä ihmiset pelkäävät, miten pelkoon suhtaudutaan ja miten pelkojen hallinta tulisi ottaa huomioon. Tässä mitataan huonon, hyvän ja erinomaisen johtamisen ero. (Virtanen, 2005, 208, 209.) Esimiehet ovat työpaikoilla avainasemassa torjumassa työn aiheuttamaa liiallista kuormitusta. Heille kuuluu vastuu alaistensa työviihtyvyydestä ja jaksamisesta. (Perhoniemi 2012, 7.)

Ristikangas ja Ristikangas näkevät tavoitteista käytävän keskustelun olevan tärkeä yhteisen ymmärryksen luomisessa. Isossa kuvassa määrittävät yrityksen tavoitteet suunnan, jota yksilöiden ja tiimien tavoitteiden tulisi noudattaa. Samanaikaisesti yksilöllä on omia henkilökohtaisia tavoitteita elämälleen, uralleen ja omalle toiminnalleen. Johtajuutta tarvitaan tavoitteiden sopimisek-

si, niihin sitouttamiseksi sekä tavoitteiden saavuttamisen arvioimiseksi. Mikäli arvioinnit jäävät tekemättä, menettävät hienot tavoitteet merkityksensä. (Ristikangas–Ristikangas 2010, 218.)

Tutkimuksessa tuli esille, ettei esimies ollut kokenut kehityskeskusteluista tärkeiksi eikä näin ollen ollut avautunut hedelmällistä keskustelua työntekijän ja esimiehen välillä. Näin ollen esimiehelle ei tullut viestiä työntekijän mahdollisesti työhyvinvointia rajoittavista tekijöistä. Rosendahlin mukaan kehityskeskustelussa kyse on yksinkertaisuudessaan esimiehelle ja työntekijälle tarjoutuvasta otollisesta tilaisuudesta keskusteluun, jossa voidaan olla ulkopuolisten häiriöistä vapaina ottaa esille nykyiset ja tulevat työtilanteet. (Rosendahl 1998, 94.)

Myös sitä, millainen johtajuus olisi alaisten mielestä parasta, jotta uupumisilta voitaisiin välttyä, tutkittiin tämän raportin teossa. Haastatellut näkivät eritoten henkilöjohtamisen olevan tärkeää. Tällöin esimiehen tulisi olla ”läsnä” ja kuunnella aidosti työntekijöitä. Myös esimiehen ”jämpytyttä” ja tasapuolisuutta korostettiin. Valmentava johtaminen on kokonaisvaltaista suhteutumista johdettaviin, joka perustuu itsensä johtamiseen, läsnä olemisen taitoon, erilaisuuden hyödyntämiseen, keskinäiseen luottamukseen sekä yhdessä tekemisen taitoon. Valmentavan esimiehen täytyy kyetä kohtaamaan alaisensa yksilöinä, sillä valmentavassa johtajuudessa juuri olemisen merkitys korostuu. (Basten 2011, 27.) ”Muiden ihmisten johtamisessa peruslähtökohta on, että tuntee johtamansa ihmiset yksilöinä, koska kaikkia ihmisiä ei voi johtaa samalla tavalla.” (Kurten 2001, 65).

Tutkimuksessa tuli esille se, että esimiehille, sekä tuleville että työssä jo oleville tulisi lisätä henkilöjohtamista ja erityisesti sitä, että kohtaisivat jokaisen alaisen erilaisena yksilönä, jolloin eri yksilöt tarvitsevat erilaista johtamistyyliä. Tulisi siis opettaa esimiehille erityistä ”psykologista silmää”.

On myös erityisen tärkeää pyrkiä huomioimaan työtoverin sisällään kantamaa painolastia. Tämän voi ottaa esille pienellä mutta hyvin tärkeällä kysy-

myksellä: ”Mitä kuuluu?” Tällöin tuo läheinen henkilö kokee tulleen huomatuksi ja olevansa työyhteisössä tärkeä henkilö.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Keskeinen osa tieteellistä tutkimusta on luotettavuuden arviointi, sillä tutkimukselle asetetaan tiettyjä normeja ja arvoja, joihin tutkimuksen tulee pyrkiä. Keskeisiä käsitteitä luotettavuuskysymyksissä ovat perinteisesti olleet reabiliateetti ja validiteetti. Näillä kahdella käsitteistöllä arvioidaan kvantitatiivisen tutkimuksen mittauksen luotettavuutta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2013, 1.) Määrällisessä tutkimuksessa reliabiliteetti tarkoittaa sitä, että monet tutkijat tulevat samaan johtopäätökseen tutkiessaan samaa aineistoa. Tällöin objektiivinen todellisuus saavutetaan määrällisillä menetelmillä. Ronkainen ym. toteavat reliabiliteetin tarkoittavan mittauksen luotettavuutta eli sitä, kuinka yhdenmukaisesti mittaus on suoritettu ja kuinka tarkasti ja johdonmukaisesti mittari toimii (Ronkainen–Pehkonen–Lindblom–Yläne–Paavilainen 2011, 131). Laadullisen tutkimuksen tekijät puolestaan toimivat yksin ja tällöin ei kukaan muu tutki samaa aineistoa. Tällöin tutkija saa enemmän tulkitsevan analyysin kuin päätyy objektiiviseen todellisuuteen. (Warren–Karner 2010, 8.)

Ronkainen ym. toteavat validiteettia käytettävän myös tutkimuksen laatua kuvaavana yleisempänä terminä, jolloin tarkoitetaan ensinnäkin sitä, että tieto on tuotettu pätevällä tavalla. Toisin sanoen sellaisten ratkaisujen ja käytäntöjen avulla, että ne ovat perusteltavissa tieteen yleisten kriteerien ja tutkimuksen edustaman tutkimusperinteen näkökulmasta. Toiseksi voidaan pätevyyden todeta tarkoittavan sitä, että tutkimus on pätevää tutkimuksen kohteena olevan ilmiön kuvaajana. Kolmantena seikkana Ronkainen ym. näkevät validiteettiin liittyvän ajatuksen tutkijan ja tutkittavien maailman välisestä suhteesta. Koska aineiston on tutkijan käsittelemää, tulkitsemaa ja tekstiksi muuttamaa, täytyy pitää huolta siitä, etteivät omat käsitykset tai tulkintakehys tallaa aineistoa ja tutkittavana olevien ihmisten jalkoihinsa. Tällaisessa on

tärkeitä käyttää jäsenvalidointia eli toimintatapaa, jossa tutkittavilla on mahdollisuus kommentoida raporttia ja siinä esiintyviä tutkijan tulkintoja. (Ronkainen ym. 2011, 131.)

Kananen korostaa tutkimuksen objektiivisuuden tarpeellisuutta, sillä tutkimusasetelmassa on hyvin monia muuttujia, joista hän mainitsee tutkittavan ilmiön eli tutkimuksen kohteen, tutkijan sekä tutkimusmenetelmän. Käytetyt käsitteet, menetelmät, tutkimusasetelma ja metodologinen osaaminen aiheuttavat sen, että havainnot eivät ole objektiivisia. Kananen toteaa myös tutkimusprosessin jokaiseen vaiheeseen liittyvän virhemahdollisuuden. Eräs tällainen virhemahdollisuus voi kätkeytyä tutkimukseen liittyvään tiedonkeruuseen, sillä väärin kerätystä aineistosta ei hänen mukaansa saa luotettavaa millään ”analyysitempulla”. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan Kanasen mukaan lisätä käyttämällä haastatteluiden tallentamiseen esimerkiksi nauhoittamista. (Kananen 2008, 122.)

Hirsjärvi ja Hurme toteavat myös haastatteluiden tallentamisen olevan muodossa tai toisessa välttämätöntä ja he suosittelevat tällaisen toimenpiteen olevan teknisillä ratkaisuilla toimivampi ratkaisu kuin kynän ja paperin käytön. Lisäksi heidän mielestään jo aineiston käsittelytapaa mietittäessä kiinnittää huomio tallennustapaan, sillä eri analyysiohjelmia hyväksikäytettäessä on hyötyä nauhoittamisesta. (Hirsjärvi–Hurme 2001, 75.) Tässä tutkimuksessa käytettiin digitaalista nauhuria haastatteluiden tallentamiseen.

Tässä tutkimuksessa haastattelut nauhoitettiin Rovaniemen ammattikorkeakoululta lainatulla digitaalinaluhurilla, josta haastattelut siirrettiin tietokoneen kiintolevylle, sekä kahdelle muistitikulle. Voidaan todeta tutkimuksen luotettavuuden osaltaan parantuneen haastatteluiden litteroinnilla sanasta sanaan, litteroiden kaikki henkäykset, yskäisyt, miettimiset sekä muut tekijät, jotka tulivat ”nauhalle” haastatteluiden aikana. Litterointi tehtiin Express Scribe v 5.55 © NCH Software -ohjelmalla.

Vaikka Hirsjärvi & Hurme toteavat sanatarkan litteroinnin olevan käytössä lähinnä keskusteluanalyysiä toteuttavien tutkijoiden piirissä (Hirsjärvi–Hurme 2001, 139–141), pidettiin kuitenkin tutkimuksen luotettavuutta lisäävänä haastatteluiden litteroinnin tällä menetelmällä huolimatta siitä, että tällainen toimenpide on omiaan reliabiliteetin varmistamiseksi. Pihlaja tähdentää, että aineiston tulee olla luotettavaa (reliabiliteetti) ja sen tulee koskettaa juuri sitä ongelmaa, johon tutkimuksella haetaan ratkaisua (validiteetti) (Pihlaja 2001, 56).

Willberg koostaa laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteereitä seuraavasti:

- Uskottavuus: Tutkijan omien ennako-odotusten ja johtopäätösten oikeellisuus sekä tutkijan subjektiivisuus ja objektiivisuus. Tutkijan oma persoona on huomattavalla panoksella mukana tutkimuksessa. Tästä huolimatta tutkijan tulee säilyttää neutraali ote tutkimuksensa löydöksiä kohtaan.
- Vahvistettavuus: tutkimuksessa tehdyt tulokset saavat tukea toisista tutkimuksista.
- Siirrettävyys/ sovellettavuus: lukijan täytyy pystyä päättelemään tutkimusaineiston rikkaan kuvailun avulla, kuinka paljon tutkimuksen löydöksiä on sovellettavissa muihin tutkimuskohteisiin.
- Totuudellisuus: kuinka tutkijan johtopäätökset vastaavat tutkimuskohteen tilaa todellisuudessa. (Willberg 2009, 1.)

Kaikki mittarit ovat jossain määrin Ronkaisen ym. mukaan epätäydellisiä ja epätarkkoja. Tästä syystä mittaukseen sisältyy aina virheitä, jotka voivat olla satunnaisia tai systemaattisia. Satunnaisvirhe tarkoittaa lähinnä yksittäisten mittaustulosten epätarkkuutta. Tällaista virhettä ei voi missään tutkimuksessa välttää, sillä siihen ei tutkija voi vaikuttaa. Systemaattinen virhe aineistossa saattaa vääristää koko tutkimuksen. (Ronkainen ym. 2011, 131–132.)

Golafsanin näkemyksen mukaan termien luotettavuus (reliability) ja pätevyys (validity), joita käytetään yleisesti määrällisessä tutkimuksessa, tulisi niiden käyttö laadullisessa tutkimuksessa arvioida uudelleen, koska niiden juuret ovat positivistisessa näkökulmassa. Mikäli luotettavuutta, pätevyyttä ja triangulaatiota tullaan käyttämään laadullisen tutkimuksen merkittävänä käsitteinä, eritoten laadullisesti, tulisi nämä käsitteet määritellä uudelleen, jotta niitä voitaisiin käyttää erilaisiin totuuden osoittamisiin. (Golafsan 2003, 597.)

Warren ja Karner toteavat luotettavuuden laadullisessa tutkimuksessa perustuvan siihen, että useat tutkijat tulevat samaan tulokseen tutkiessaan samantyyppistä aineistoa. Oletamus luotettavuuden takana on se, että määrälliseen tutkimusmetodiin liittyy objektiivinen todellisuus. Laadullista tutkimustyötä tekevät tutkijat toimivat usein yksinään ilman kenenkään muun apua tutkiessaan aineistoaan ja käyttävät etsimisessään mieluummin tulkitsevaa analyysiä kuin oletuksellisesti objektiivista maailmaa. (Warren–Karner 2010, 8). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa lähtökohtana on ajatus, että on olemassa useita sosiaalisesti rakentuneita todellisuuksia. Lisäksi kvalitatiivisessa tutkimuksessa todellisuus muotoutuu tutkijan ja tutkittavien käsityksistä, joihin voivat vaikuttaa mm. tilannetekijät, tunteet, arvot, merkitykset sekä muut yksilölliset tekijät. (Jeronen 2003, 111.) Willberg lisää tutkimuksen luotettavuuden lisääntyvän, mikäli tutkimuksessa käytetään ulkopuolista luokittelijaa (Willberg 2009, 8; Jeronen 2003, 111). Tässä tutkimuksessa ei tutkimusvaiheessa käytetty ulkopuolista apuna käsitysten luokittelussa. Tässä tutkimuksessa on tutkijalta voinut jäädä havaitsematta ja ottamatta huomioon sellaisia tekijöitä, joita ulkopuolinen luokittelija olisi ehkä aineistossa havainnut.

Tutkimuksen totuudenmukaisuus ja uskottavuus muodostuu Denzin ja Lincolnin mukaan siitä, miten ihmiset kertovat kokemuksistaan, miten luottamukselliset välit ovat haastattelijalla sekä haastateltavilla. Myös sillä, miten tutkija tekee havaintojaan ja miten hän niitä tulkitsee, on tutkimuksen uskottavuudelle merkitystä (Denzin–Lincoln 1998, 215–216.) Tässä tutkimuksessa tutkijalla ja tutkittavilla luottamukselliset välit, eikä haastatteluiden aikana ollut havaittavissa jännittyneisyyttä. Tutkimuksen totuudellisuutta pyrittiin lisäämään pyytämällä erästä osallistujaa antamaan palautteensa tutkimuksesta.

Luotettavuutta pyrittiin lisäämään myös pyytämällä ulkopuoliselta arvio tutkimuksesta. Tutkimuksen luotettavuus voi myös kärsiä näiden edellä mainittujen henkilöiden palautteesta, sillä tutkimuksessa käytetty teksti saattoi olla noille henkilöille vierasta kuten myös analyysin kuvaus. Tutkimuksen ulkopuolinen henkilö on itsekin akateemisen koulutuksen saanut, joten se saattaa vahvistaa tämän raportin uskottavuutta.

Silverman määrittelee oikeellisuuden sanalla totuus. Hän toteaa, että laadullisessa tutkimuksessa joudutaan usein tekemään yleistyksiä tehtäessä analyysyjä. Tutkimuksen oikeellisuutta voi tutkija hänen mukaansa lisätä vertaamalla tutkimusta muihin vastaavaan laisiin tutkimuksiin testatakseen hypoteesejään. (Silverman 2000, 173–179.) Tässä tutkimuksessa vertailtiin tutkimustuloksia Perkon ja Kinnusen tutkimukseen (Perko–Kinnunen 2010, 1–19). Tutkimusten tulokset ovat pääsääntöisesti yhteneväiset.

Silverman suosittaa käyttämään tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi triangulaatiota, jolloin samassa tutkimuksessa käytetään eri tutkimusmenetelmää tai aineistoa (Silverman 2000, 98–99). Tässä tehtävässä käytettiin haastatteluita tehtäessä muistiinpanojen tekoa haastatteluarkkeihin. Lisäksi haastatteluiden jälkeen tehtiin muistiinpanoja erilliseen eräänlaiseen tutkimuspöytäkirjaan. Tutkimuksen luotettavuutta olisi voinut lisätä, tekemällä enemmän erillisiä muistiinpanoja.

Willberg puhuu myös tutkijatriangulaatiosta, jolloin samassa tutkimuksessa on yksi tai useampi tutkija (Willberg 2009, 7). Tässä tutkimuksessa ei ollut mahdollisuutta käyttää kahta tutkijaa, mutta analysointi- tai jossakin muussa vaiheessa olisi voinut käyttää jotain toista henkilöä, mutta tutkimuksen rahallisten resurssien niukkuuden vuoksi tuollainen ei ollut mahdollista. Warren ja Karner ottavat myös esille triangulaation mahdollisuuden laadullisessa tutkimuksessa (Warren–Karner 2010, 242–244) jolloin tutkimuksen luotettavuuskriteerit täyttyvät paremmin. Willbergin mainitsema vahvistettavuus (Willberg 2009, 7) tulee tässä raportissa otetuksi huomioon, sillä tutkimusta verrattiin toisiin tutkimuksiin. Näin ollen tässä tutkimuksessa tehdyt tulkinnat saivat

tukea niistä. Vahvistettavuus olisi vielä suurempi, mikäli verrattaisiin useampaan tutkimukseen.

6.3 Jatkotutkimusehdotus

Jatkotutkimus olisi hyvä koskea tilanteita, joissa ”hyvä johtaminen” on tuonut työpaikalle hyvän työilmapiirin. Lisäksi olisi hyvä tutkia, miten tällaiseen johtamiseen on päästy ja mikä merkitys itse työntekijöillä on ollut tällaiseen tulleeseen pääsemiseen, kuten se, miten hyvä työilmapiiri näkyy heidän arjessaan.

LÄHTEET

- Ahlablad, J. – Ollikainen, H. 2010. Hyvinvointi kasvaa terveestä itse tunnosta. Lääkärilehti 8/2010. Katsottu 1.10.2011. <http://www.fimnet.fi/cgi-cug/brs/artikkeli.cgi?docn=000033587>.
- Ahola, K 2007 a. Occupational burnout and health. Väitöskirja. Helsinki: Helsingin yliopiston psykologian laitos. Katsottu 11.2.2011 <https://helda.helsinki.fi>.
- 2007 b. Työuupumuksen hoidossa painopiste liikaa yksilötasolla. Artikkelin keli Lääkärilehdessä 19.09.2007. Katsottu 19.3.2011 http://www.laakarilehti.fi/uutinen.html?opcode=show/news_id=5108/typ e=1.
- Ahola, K – Honkonen, T – Kalimo, R – Nykyri, E – Aromaa, A – Lönnqvist, J. 2004. Työuupumus Suomessa Terveys 2000 – tutkimuksen tuloksia. Artikkelin keli Lääkärilehdessä 2004/43 2. 4109 – 4113. Katsottu 19.3.2011 <http://www.fimnet.fi/cgi-cug/brs/artikkeli.cgi?docn=000022078>.
- Ahola, K – Tuisku, K – Rossi, H. 2010. Työuupumus (burnout). Artikkelin keli Duodecim-julkaisussa. Terveyskirjasto. Katsottu 28.2.2011 http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=lk00681.
- Ahola, K – Tuisku, K – Rossi, H. 2012. Työuupumus (burnout). Artikkelin keli Duodecim – julkaisussa. Terveyskirjasto. 30.11.2012. Katsottu 13.2.2013. http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=dlk00681 &p_haku=ty%C3%B6uupumus.
- Aholainen, J. 2009. Työstressi – työelämän terveysuhka 2000-luvun tutkimusten valossa. Opinnäyte. Tikkurila: Laurea-ammattikorkeakoulu. Katsottu 11.2.2011 <https://publications.theseus.fi/browse?value=Aholainen%2C+Jonna&type=author>.
- Alastalo, T. 2009. Kehityskeskustelu työhyvinvoinnin edistäjänä. Opinnäytetyö Kotka: Kymenlaakson ammattikorkeakoulu. Katsottu 13.2.2013. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-200910184987>.
- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Neljäs uudistettu painos. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Alasuutari, P. 2007. Laadullinen tutkimus. 3. uudistettu painos. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Alasuutari, P. 2001. Laadullinen tutkimus. 3. uudistettu painos. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Antila, J. 2006. Työn mielekkyydestä ja mielettömyydestä. Työpoliittinen tutkimus – sarja. Työministeriö. Luettu 2.2.2013. http://tyolinja.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/06_tutkitut/tpt305.pdf.
- Basten, O. 2011. Valmentava johtajuus ja sen kehittäminen kohdeorganisaatioissa. Opinnäytetyö. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma.

- Ylempi AMK. Pori: Satakunnan ammattikorkeakoulu. Satakunta University of Applied Sciences. Katsottu 2.2.2013. https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/36792/Basten_Oscar.pdf?sequence=1.
- Bengtsson, F. 2004. Loppuunpalaminen – uusi mahdollisuus. Helsinki: Kirjapaja Oy.
- Benson, S – Sammour, T – Neuhaus, S – Findlay, B – Hill, A-G. 2009. Burnout in Australasian Younger Fellows. Abstract. 17.2.2011 <http://ez.ramk.fi:2270/ehost/delivery?hid=13&sid=058d828f-c96d>.
- Bronsberg, B – Vestlund, N. 1999. Suom. Tillman, M. Kuuntele itseäsi – välttä uupumus. Juva: WSOY.
- Cherniss, C. 1992. Long-term consequences of burnout: An exploratory study: Summary. Journal of Organizational Behavior (1986-1998) 1 (Jan 1992): 1. Katsottu 3.2.2013 <http://ez.ramk.fi:2482/docview/228892679/fulltextPDF?source=fedsrch&accountid=11365>.
- Denzin, N-K – Lincoln, Y-S. 1998. Thousand Oaks. California 91320: SAGE Publication, Inc.
- Etelä-Karjalan koulutuskuntayhtymä. 2013. Mentorointi. Etelä-Karjankoulutuskuntayhtymän mentorintiohjelma. Lappeenranta: Etelä-Karjalan koulutuskuntayhtymä. Luettu 28.1.2013 <http://www.ekky.fi/mentorointi/>.
- Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto. Stressi – määritelmä ja oireet. 11.2.2011 http://osha.europa.eu/fi/topics/stress/definitions_and_causes.
- Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto. Neuvoja työnantajille. 11.2.2011 http://osha.europa.eu/fi/topics/stress/index_html/advice_for_employers
- Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto. Neuvoja työntekijöille. 11.2.2011 http://osha.europa.eu/fi/topics/stress/index_html/advice_for_employees.
- Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto. Facts 2010 a. Työperäinen stressi. 11.2.2011 <http://osha.europa.eu/fi/publications/factsheet/8>.
- Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto. Facts 2010 b. Työperäinen stressi. 11.2.2011 <http://osha.europa.eu/fi/publications/factsheet/22>.
- Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto. Facts 2010c. Käytännön neuvoja työstressistä ja sen seurauksista kärsiville. 11.2.2011 <http://osha.europa.eu/fi/publications/factsheets/31>.
- Farber, B-A. 1983. Stress and Burnout in the Human Service Professions. New York: Pergamon Press Inc. Library of Congress Cataloging in Publication Data.
- Golafsani, N. 2003. Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research. The Qualitative Report Volume 8. Number 4/2003 December. (597 –

607) Toronto: Ontario, Canada. 9.2.2013.
<http://www.nova.edu/ssss/QR/QR8-4/golafshani.pdf>

- Hakala, J. 2013. Ajan hallinta ja itsensä johtaminen. Juha Hakalan Power Point – esitys. Katsottu 2.2.2013
http://www.lykky.fi/docs/materiaalit/hakala_juha.pdf.
- Hirsjärvi, S – Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S – Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S – Remes, P – Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus.
- Hirsjärvi, S – Remes, P – Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hupli, V. 2008. Hyvä seniori auttaa karikossa. Lääkärilehden artikkeli. Luettu 14.4.2011.
- Huttunen, M. 2006. Sopeutumushäiriö. Teoksessa Terve ihminen. Suomalainen lääkärikirja. Helsinki: WSOY. 19.3.2011.
- Ilmarinen, J. 2011. Alaistaidot – Hyviä yhteistyötaitoja, vastuun ottamista ja aktiivisuutta. Tampere: Tampereen yliopisto. Työhyvinvointiopas. Katsottu 14.4.2011.
<http://www.uta.fi/laitokset/kkk/synergos/projektit/tyhy/alaistaidot1.php>.
- Jantunen, J – Lämsä, A-M – Takala, T. 2001. Työuupumus johdon jäsentämänä. Jyväskylä: Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunta. Working paper. N:o 241/2001.
- Jantunen, S. 2010. Työhyvinvointi itsensäjohtamisen näkökulmasta. Vaasan ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Ylempi AMK-tutkinto. Vaasa: Vaasan ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysala. Katsottu 26.10.2012
<https://publications.theseus.fi/handle/10024/13286>.
- Jeronen, E. 2003. Tutkimuksen luotettavuuden arviointia. Väitöstyössä Luokanopettajaopiskelijoiden ammatillisten käsitysten kehittyminen päättöharjoittelujakson biologian ja maantieteen opetuksessa. Oulu: Oulun yliopisto. 9.2.2013. <http://herkules oulu.fi/isbn9514271637/isbn9514271637.pdf>
- Jeronen, E. 2003. Luokanopettajaopiskelijoiden ammatillisten käsitysten kehittyminen päättöharjoittelujakson biologian ja maantieteen opetuksessa. Väitöskirja. Oulu: Oulun yliopisto. University Of Oulu. Oulu. 7.2.2013. <http://urn.fi/urn:isbn:9514271637>.
- Jokinen, J V. 2011. Artikkelit Uuvuin Nokian vauhdissa. Iltalehti 14.2.2011, 2.
- Juuti, P ; Vuorela , A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Aavaranta – sarja. Helsinki: Gummerus kirjapaino Oy.

- Juuti, P. 2006. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Teoksessa Työhyvinvointi ja esimiestyö. Toimittanut Vesterinen, P. Juva: WS Bookwell.
- Järvinen, P. 2010. Onnistu esimiehenä. SanomaPro verkkokirja. 9.2.2013. http://ez.ramk.fi:2255/kirjasto_lukutila.aspx?initprev=1&bookid=06jo337745.
- Kaarne, T. 2010. Z73 on signaali työnantajalle. Artikkelin Lääkärilehdessä 30.09.2010. 19.3.2011 http://www.laakarilehti.fi/uutinen.html?opcode=show/news_id=9494/type=1.
- Kalimo, R. 1987. Stressi ja sen voittaminen. Juva: WSOY.
- Kalimo, R; Toppinen, S. 1997. Työuupumus suomalaisella työväestöllä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Kananen, J. 2008. KVALI. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja –sarja. Jyväskylä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Karasti, H. 2005. Tutkimusmenetelmät 10. Kvalitatiivisen aineiston käsittely ja analyysi. Oulu: Oulun yliopisto. 1.4.2013. <http://www.tol oulu.fi/kurssit/tutkimusmenetelmät/TM10AineistonAnalyysi.pdf>
- Karhi, S-L. 2010. En uskalla enää käyttää Z73 –diagnoosia. Artikkelin Lääkärilehdessä 40/2010,s. 3200. 19.3.2011 <http://www.fimnet.fi/cgi-cug/brs/artikkeli.cgi?docn=000034653>.
- Karjalainen, M. 2010. Ammattilaisten käsitykset mentoroinnista työpaikalla. Väitöskirjan esittely. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Luettu 16.10.2012. <https://www.jyu.fi/ajankohtaista/arkisto/2010/05/tiedote-2010-05-18-09-54-30-595052>.
- Karppanen, K. 2006. Esimiestyö ja työhyvinvointi. Teoksessa Työhyvinvointi ja esimiestyö. Toimittanut Vesterinen, P. Juva: WS Bookwell Oy.
- Kauppinen, K; Kumpulainen, R; Houtman, I; Copsey, S; Goutswaard, A; Castriotta, M; Woodside, A; Aust, B; Hermans, V; Sole, D, Kuhan, K; Zwink, E. 2003. Gender issues in safety and health at work. European Agency for Safety and Health at Work. Office for Official Publications of European Communities. Luettu 10.2.2011. <http://europa.eu.int>.
- Koivisto, K. 2001. Tunnista ja torju työuupumus. Helsinki: Yrityskirjat Oy.
- Kokemäki, A-M; Pakkanen, K; Turunen, P; Vähämaa, K. 2009. Opettaja jaksaa aina, vai jaksako? Kehittämishanke. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu. Ammatillinen opettajakorkeakoulu. Luettu 10.2.2011. <http://publications.theseus.fi/browse?value=Kokemaki%2C+Ann-Marjut&type=author>.
- Kokkonen, J. 2007. Jakamaton ja jaettu johtajuus : Foucault'lainen valta-analyysi johtajuusdiskurssissa. Pro gradu –työ. Rovaniemi: Lapin yliopisto. 14.2.2013. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ula-201011261025>.

- Koskinen, A. 2008. Kehityskeskustelut osaamisen johtamisen välineinä. Pro gradu – tutkielma. Tampere: Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos. 13.2.2013. <http://www.tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu03124.pdf>.
- Kurten, S. 2001. Uraputkesta itsensä johtamiseen. Kokemuksia, ajatuksia ja harjoituksia. Helsinki: Dialogia Oy.
- Kuusinen, P. 2009. Kehityskeskustelut - hyödyksi vai velvoitteeksi. Maisterin tutkinon Pro gradu tutkielma. Helsinki: Helsingin yliopisto. 13.2.2013. https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/172/hse_thesis_12040.pdf?sequence=1.
- Manka, M – L , Kaikkonen, M – L, Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämistyön avuksi. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tampereen yliopisto & Euroopan Sosiaalirahasto. 13.2.2013. <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyhyopas.pdf>.
- Maslach, C – Leiter, M-P. 1997. The truth about burnout. How organizations cause personal stress and what to do about it. San Fransisco, CA: Jossey – Bass. A Wiley Company.
- Maslach, C – Scahufeli, W-B, Leiter, M-P. 2001. Job Burnout. Annu. Rev. Psychol. 2001. 52: 397–422. Katsottu 2.2.2013. http://igitur-archive.library.uu.nl/fss/2006-1104-200110/maslach_01_jobburnout.pdf.
- Mironen, A. 2012. Epäreiluus lisää sairastuvuutta. Artikkelit Uusi Insinööri –lehdessä 7/2012.
- Moilanen, L. 2011. Artikkelit Työ innostaa naisia, vaikka tahti kiihtyy. Lapin Kansa 8.3.2011, A10.
- Neilimo, K. 2010. (Toim.) Suomalainen johtaja – huoju, heilu, ole terästä! Saarijärvi: Traff Finland Oy.
- Nivala, V. 2006. Kokonainen ihminen – ehjä organisaatio. Teoksessa Työhyvinvointi ja esimiestyö. Toimittanut Vesterinen, P. Juva: WS Bookwell Oy.
- Nordang, K – Hall-Lord, M-L – Farup, P G. 2010. Burnout in health-care professionals during reorganization and downsizing. A cohort study in nurses. Luettu 19.3.2011. <http://biomedcenter.com/1472-6955/9/8>.
- Norlund, S – Reuterwall, C – Höög, J – Lindahl, B – Janlert, U – Birgander, L- S. 2010. Burnout, working conditions and gender – results from the northern Sweden MONICA Study. Luettu 19.3.2011. <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC289642/?report=abstract&tool=pmcen>.
- Opetushallitus. 2012. Opetushallituksen säädökset ja ohjeet. Mentorointi. WBL-TOI Manual. Luettu 16.10.2012. http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/menetelmia_ja_tyovalineita/mentorointi.

- Perhoniemi, R. 2012. Stressi voi tarttua lentsun tavoin. Artikkelit Uusi Insinööri -lehdessä 8/2012. Uusi Insinööri-liitto ry.
- Perko, K – Kinnunen, U. 2012. Mielenterveys ja työelämä: Onko lähijohtajuudella merkitystä työntekijän uupumus- ja masennusoireille? Teoksessa R.L. Punamäki, M. Jehkonen, & K. Peltonen (toim.), Kehitys, kasvu ja kuntoutus: psykologian haasteita ja mahdollisuuksia (s. 19-36). Tampere: Tampereen yliopisto. Juvenes Print.
- Peterson, U – Bergström, G – Samuelsson, M – Asberg, M – Nygren, A. 2008. Reflecting peer-support groups in the prevention of stress and burnout: randomized controlled trial. Luettu 9.2.2011. <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/18727753>.
- Petäinen, M. 2011. Alaistaidot, osa kahden kauppaa. Artikkelit Taloustaito -lehdessä 04/2011.
- Pihlaja, J. 2001. Tutkielmaa tekemään. Vammala: Soceda.
- Pirnes, U. 2003. Kehittyvä johtajuus. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Potter, A-P, Janis, F-P. Managing Yourself: The First Path To Personal Power. Menlo Park. CA. US. Course Technology/ Cengage Learning. 9.2.2013 <http://ez.ramk.fi:2143/lib/ramklibrary/docDetail.action?docID=10058888&p00=burnout>.
- Potter, A-P . 1995. Preventing Job Burnout. Revised edition. Library of Congress Catalog Card Number 95 – 78810. Course Technology/ Cengage Learning. Menlo Park. CA. USA: Library of Congress. Katsottu 3.2.2013. <http://ez.ramk.fi:2143/lib/ramklibrary/docDetail.action?docID=10058888&p00=burn>.
- Ristikangas, M-R – Ristikangas, V. 2010. Valmentava johtajuus. Helsinki: WSOYPro Oy.
- Ringrose, R; Houteman, S; Koops, W; Oie, G. T. 2009. Burnout in medical residents: A questionnaire and interview study. Psychology, Health & Medicine. Vol. 14 Issue 4, p476 – 486, 11p. Luettu 17.2.2011. <http://ez.ramk.fi:2270/ehost/delivery?hid=13&sid=058d828f-c96d>.
- Ronkainen, S – Pehkonen, L – Lindblom-Yläne, S – Paavilainen, E. 2011. Tutkimuksen voimasanat. Helsinki: WSOYPro Oy.
- Rosendahl, S – Ronthy – Österberg, M. 1992. Keskustelu kehittää. Juva: Tietosanomata.
- Ruusuvuori, J – Tiittula, L. 2005. Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino.
- Räsänen, M. 2006. Työnohjaus ja työhyvinvointi. Teoksessa Työhyvinvointi ja esimiestyö. Toimittanut Vesterinen, P. Juva: WS Bookwell Oy.

- Saaranen-Kauppinen, A – Puusniekka, A 2006. Teoria ja tutkimus. KvaloMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Tampereen yliopisto. Katsottu 2.2.2013. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3.html.
- Salmela-Aro, K. 2010. Nuorten koulu-uupumus ja vanhempien työuupumus yhteydessä. Artikkelit Lääkärilehdessä 15.01.2010. Luettu 19.3.2011. http://www.laakarilehti.fi/uutinen.html?opcode=show/news_id=8382/typee=1.
- Salminen, J. 2006. Uuden esimiehen kirja. Jyväskylä: Talentum Media Oy.
- Sarlin, S. 2009. Sisällön analyysi ja mallin rakentaminen. Qualitative research methods in nursing science, 6 ects. Turku: Turun yliopisto. Lääketieteellinen tiedekunta. Tutkimustyön ohjausmateriaalia. Katsottu 1.4.2013 http://www.med.utu.fi/hoitotiede/tutkijakoulu/education/doctoralcourses/Sirpa_Salin_12112009.pdf.
- Sihvonen, A. 1997. Miten ehkäisen työuupumuksen. Jyväskylä: Suomen mielenterveysseura. SMS-Tuotanto/SMS-Julkaisut.
- Sydänmaalakka, P 2007. Intelligent self-leadership. Perspectives on Personal Growth. Pertec. Helsinki: Talentum Oy.
- Sydänmaalakka, P 2006. Älykäs itsensä johtaminen. Helsinki: Talentum Oy.
- Tampereen yliopisto. 2011a. Työhyvinvointiopas. Hyvällä johtamisella hyvää työtä ja tulosta. Tampere: Tampereen yliopisto. Katsottu 14.4.2011. http://uta.fi/laitokset/kkk/synergos/projektit/tyhy/hyva_johtaminen1.php.
- 2011b. Työhyvinvointiopas. Työhyvinvoinnin käsite. Tampere: Tampereen yliopisto. 14.4.2011. <http://www.uta.fi/laitokset/kkk/synergos/projektit/tyhy/kasite1.php>.
- Teirilä, M – Jyväsjärvi, E. 2001. Tutkielmantekijän työkirja. Vantaa: Oy Finlectura Ab.
- Toppinen – Tanner, S. 2011. Työuupumus vie terveyden ja työkyvyn. Väitöskirja. Helsinki: Helsingin yliopisto. Käyttäytymistieteiden tiedekunta. 18.2.2013. http://www.ttl.fi/fi/uutiset/Sivut/tyouupumus_vie_terveyden.aspx.
- Tossavainen, J. 2006. Työhön perehdytys asiantuntijaorganisaatiossa. Pro gradu – tutkielma. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Tuomi, J – Sarajärvi, A. 2004. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.
- Turun yliopisto. Mentorointi – vinkkejä ja verkostoja työelämään! Turun yliopiston alumniohjelman esittely. Turku: Turun yliopisto. University of Turku. Luettu 15.10.2012. <http://www.utu.fi/alumni/mentorointi/>

- Työterveyslaitos. 2013. Kehityskeskustelu. Artikkelisarja. Luettu 28.1.2013.
http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/johtaminen_ja_esimiestyo/kehityskeskustelu/Sivut/default.aspx.
- Työterveyslaitos. 2011. Artikkelisarja. Työyhteisö ja esimiestyö. 10.2.2011
http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/Sivut/default.aspx.
- Työterveyslaitos. 2011. Artikkelisarja. Työyhteisön kehittäminen. 10.2.2011
http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/tyoyhteison_kehittaminen.
- Työterveyslaitos. 2011. Artikkelisarja. Työyhteisön ristiriidat ja ratkaisut. 10.2.2011
http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/tyoyhteison_ristiriidat.
- Työterveyslaitos. 2011. Artikkelisarja. Työuupumus. Potilasohje. 9.2.2011
<http://www.poliklinikka.fi/?page=265164&template=print&id>.
- Työterveyslaitos. 2011. Artikkelisarja. Muutoksen hallinta ja työn kehittäminen. 10.2.2011
http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/muutoksen_hallinta.
- Työterveyslaitos. 2013. Artikkelisarja. Perehdyttäminen Työterveyslaitoksen perehdyttämishjeet. Luettu 28.1.2013.
http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/johtaminen_ja_esimiestyo/perehdyttaminen/sivut/default.aspx.
- Vartiovaara, I. 1987. Burnout – henkinen pahoinvointi. Juva: WSOY.
- Vartiovaara, I. 1996. Burnoutista jaksamiseen: aika itkeä, aika iloita. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Vartiovaara, I. 2000. Jaksamisen rajat. Juva: WS Bookwell Oy.
- Virtanen, P. 2005. Houkutteleva työyhteisö. Helsinki. Edita Publishing Oy.
- Warren, C.A.B – Karner, T.C. 2010. Discovering Qualitative Methods: Oxford. Oxford University Press, Inc.
- Willberg, E. 2009. Laadullisen aineiston luotettavuus. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden laitos/ Eriyispedagogiikan yksikkö. Katsottu 2.2.2013.
<https://www.jyu.fi/edu/laitokset/eri/opiskelu/opiskelu-info/prosem/laadullinen>.
- YSA – Yleinen suomalainen asiasanasto. Katsottu 2.4.2013
<http://vesa.lib.helsinki.fi/ysa/index.html>.