

Työuupumuksen kehittymiseen vaikuttavat tekijät IT-alalla

Kaisa-Maria Hänninen



Tekijä Kaisa-Maria Hänninen	
Koulutusohjelma Tietojenkäsittelyn koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Työuupumuksen kehittämiseen vaikuttavat tekijät IT-alalla	Sivu- ja liitesivumäärä 59 + 2
<p>Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan työuupumuksen kehittämiseen vaikuttaneita tekijöitä IT-alan ammattilaisten joukossa teemahaastattelujen avulla. Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään, kuinka työstressi kehittyi sairauslomaa vaativaksi työuupumukseksi, mitkä tekijät olivat IT-alan ammattilaisten työuupumuksen taustalla ja missä määrin sosiaalisen tuen puute vaikutti työuupumuksen kehittämiseen.</p> <p>Tutkimus toteutettiin haastattelemalla neljää eri IT-alalla työskentelevää henkilöä omasta sairauslomalle johtaneesta työuupumuskokemuksestaan, sen syistä ja kehityskulusta. Haastattelut toteutettiin teemahaastattelun muodossa, jonka kulkua ennakkoon tutkimuskysymysten pohjalta muodostetut teemat ohjasivat. Teemoiksi valittiin työuupumus prosessina, työn kuormitustekijät ja sosiaalinen tuki. Äänitallenteista litteroitua aineistoa kerääntyi noin 60 sivua, jota analysoitiin erillisen kortistotiedoston avulla.</p> <p>Tutkimustuloksia tarkasteltiin teemahaastattelun teemojen sekä haastattelussa esiin nousseiden teemojen kautta. Työuupumisprosessi noudatti aikaisemmissa tutkimuksissa määriteltyä kaavaa, jossa uupumisasteinen fyysinen ja psyykinen väsymys johtaa kyynistymiseen ja ammatillisen itsetunnon alenemiseen. Tuloksista selvisi, että työn laadullinen ja määrällinen kuormittavuus oli suuri tekijä uupumuksen kehittymisessä, ja että kuormitustekijät kasvoivat organisaation toiminnan ja sen johtamisen seurauksesta. Toimenkuvan luonteeseen liittyviä kuormitustekijöitä esiintyi tutkimuksessa ennakoitua vähemmän, koska työtä itseään kuormittavampaa oli siinä onnistumiseen tarjoutuneet kapeat mahdollisuudet. IT-alan ammattilaisten työuupumuksen kehittymisessä sosiaalisen tuen puute oli suuressa asemassa, mikä ilmeni työntekijän ja esimiehen välisessä etäisessä suhteessa ja työyhteisön hajanaisuutena. Uupumistilanteisiin reagoitiin lisäämällä resursseja, vähentämällä työmäärää ja muuttamalla työtehtäviä. Toisaalta ainoastaan yksi tapaus käsiteltiin työyhteisössä, kaksi työterveyshuollon järjestämässä tapaamisessa esimiehen läsnä ollessa ja yksi ainoastaan työterveyshuollon edustajan kanssa.</p> <p>Tulokset tarjoavat katsauksen suomalaisten IT-alan ammattilaisten työn arkeen ja sen kuormitustekijöihin sekä antavat mielenkiintoista tietoa alan työuupumuksesta, josta on toistaiseksi vain vähän tutkimusperäistä tietoa. Tutkimustulokset luovat pohjaa alan hyvinvontistrategisten toimenpiteiden suunnitteluun ja alan kuormitustekijöiden jatkotutkimukseen.</p>	
Asiasanat IT-ala, työuupumus, psyykinen uupumus, stressitekijät, voimavarat, sosiaalinen tuki	

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Tavoitteet.....	3
1.2	Tutkimusongelma ja tehtävänasettelu.....	3
1.3	Tutkimusmenetelmä ja rajaus	4
1.4	Käsitteet	5
2	Työuupumus.....	6
2.1	Työstressin kehittymisen mallit.....	8
2.2	Oireet.....	11
2.3	Vaikutukset ja seuraukset	15
2.4	IT-alan kuormitustekijät Suomessa	16
3	Tutkimus	19
3.1	Teemahaastattelu.....	19
3.2	Käytäntö	20
3.3	Aineiston purkaminen ja analysointi.....	20
4	Tulokset	22
4.1	Työuupumus prosessina ja kehittyminen	22
4.1.1	Kehityskulun tarkastelu	23
4.1.2	Kehittymisen vertailu olemassa oleviin malleihin	25
4.2	Työn kuormitustekijät	29
4.2.1	Toimenkuvan luonteeseen liittyvät kuormitustekijät.....	30
4.2.2	Organisaatioon liittyvät kuormitustekijät.....	34
4.3	Sosiaalinen tuki	41
4.3.1	Kuinka uupumustilanteet käsitellään ja kuinka niihin reagoidaan?	41
4.3.2	Missä määrin sosiaalisen tuen puute on vaikuttanut työuupumuksen kehittymiseen?	46
5	Pohdinta	49
5.1	Johtopäätökset sekä kehitys- ja jatkotutkimusehdotukset.....	49
5.2	Tulosten tarkastelu	50
5.3	Tutkimuksen luotettavuus.....	55
5.4	Eettiset näkökohdat.....	56
5.5	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi	57
	Lähteet	59
	Liitteet.....	62
	Liite 1. Haastattelurunko.....	62
	Liite 2. Kehityskulku.....	63

1 Johdanto

Tiedotusvälineissä ja sosiaalisen median viestintäkanavissa julkaistaan nykyään usein työuupumuksen tai *burnoutin* ja työperäisten mielenterveysongelmien värittämiä otsikoita, tilastoja ja artikkeleita. Ajankohtainen aihe viestii nopeasti kehittyvän ja uudella tavalla paineita kasaavan työelämän ongelmista ja niiden vaikutuksesta työväestöön.

Mooren mukaan (1998, 4) organisaatioiden toiminnan kehittyessä yhä enemmän riippuvaisemmaksi teknologiasta, myös sopivan osaamisen kysyntä kasvaa. Osaavan henkilöstön sitouttaminen muodostuu yhä tärkeämmäksi, mitä merkittävämmäksi tämä riippuvuusuhde kasvaa. Suomessakin kysyntä alan työntekijöistä on kasvanut yhä suuremmaksi, kun teknologiaosaamisesta on tullut digitalisaation myötä kaikkien alojen ydinosaamista (Kauppalehti 2018). Tämä tarkoittaa Tieto- ja viestintätekniikan ammattilaisten (Tivian) tekemien laskelmien mukaan Suomessa jopa 15 000 ohjelmistoalan ammattilaisen tarvetta vuonna 2020 (Kähkönen 14.3.2017) ja Tekesin johtajan Pekko Sivosen mukaan jopa 50 000 tarvetta vuoteen 2030 mennessä (Mäntylä 20.10.2019).

Ilman sopivaa osaamista organisaation strateginen kasvu ei ole käytännössä mahdollista. Jyväskylän yliopiston informaatioteknologian tiedekunnan dekaanin Pekka Neittaanmäen mukaan alan opiskelijoiden sisäänotto pitäisi vähintään kaksinkertaistaa nykyisestä, koska osaamisvajetta koskettaa kaikkia aloja eikä yhteiskunta uudistu ilman osaamisen kautta syntyviä uusia työpaikkoja (Mäntylä 20.10.2019). Todellisuudessa töitä on suuremmallekin työntekijämäärälle, minkä takia digiosaajien kysyntä jatkaa kasvuaan, kun taas alan koulutuspaikat tarvitsevat lisäystä (Kauppalehti 2018). Alan kilpailu työntekijöistä kiristyy entisestään, kun työntekijöiden kysyntä ei kohtaa tarjonnan kanssa. Mooren tutkimuksen mukaan työhönsä tyytymättömille IT-alan työntekijöille on tarjolla paljon vaihtoehtoisia työpaikkoja, ja he ovat halukkaampia tai ovat aikeissa hakeutua uuteen työpaikkaan todennäköisemmin ei-uupuneisiin alan työntekijöihin verrattuna. Työntekijöiden hyvinvointiin panostaminen sekä ponnistusten ja palkkioiden tasapainottaminen muodostuu yhä tärkeämmäksi, jotta arvokasta osaamista saadaan sitoutettua ja työntekijöiden potentiaali optimoitu. (Moore 1998, 4.)

Työuupumusilmiötä on tutkittu laajasti niin Suomessa kuin ulkomaillakin, mutta IT-alan ammattilaisten uupumukseen keskittyvää tutkimustietoa on toistaiseksi niukasti saatavilla. Suomessa IT-alan ammattilaisten työhyvinvoinnin tekijöitä on tarkasteltu osana isompaa tutkimusta, jossa tutkittiin asiantuntijatyötä tekevien työolojen muutoksia (Sutela & Lehto 2014) ja tarkemmin tutkimuksessa, jossa käsiteltiin tietotyötä tekevien hyvinvointia ja voi-

mavaroja (Kalimo & Kivistö 2002) sekä informaatioalan työläisten työuupumusta käsittelevässä lisensiaatin tutkielmassa (Hämäläinen 2004). Kansainvälisissä tutkimuksissa on tarkasteltu syvällisemmin itse alalla esiintyvän työuupumuksen prosessin etenemistä ja negatiivisten vaikutusten ilmenemisjärjestystä (Shih, Jiang, Klein & Wang 2013) sekä työuupumuksen yhteyttä työpaikan vaihtohalukkuuteen (Moore, 1998). Amerikkalaisen tekniikan alan yritysten työntekijöiden sosiaalisen median sovelluksen Blindin käyttäjilleen teettämä anonyymi kysely tarjoaa suuntaa antavaa tietoa alan työuupumuksen yleisyydestä, kun 11 487 kyselyyn vastanneesta jopa 57,16 % vastasi kärsivänsä työuupumuksesta. Yritykset, joissa työuupuneiden osuus oli suurin, saivat sovelluksen käyttäjiltä myös kaikista huonoimmat työnantaja-arvioinnit, kun hyvät tulokset puolestaan korreloivat positiiivisten arviointien kanssa. (McCarthy 29.5.2018.)

Kyselyn tuloksissa on samankaltaisuutta aikaisempiin tutkimustuloksiin, joiden mukaan IT-alan työntekijöiden työuupumus on vahvasti yhteydessä organisaation toimintaan ja sen johtamiseen. Alaan on yhdistetty erilaisia kuormitustekijöitä, kuten teknologioiden ja työympäristöjen nopea kehitys, jatkuva saavutettavuus, kasvavat oppimispaineet ja uuden tiedon omaksumiseen annetun ajan niukkuus, nopea työtahti, suuri työkuorma, pitkät työtajat ja puutteet organisaatio- ja johtamiskulttuurissa (Aro 2001, 39; Kalimo & Kivistö 2002, 94; Manka 2015, 120–123; Moore 1998, 30; Työturvallisuuskeskus s.a.; Shih ym. 2013, 583).

Työuupumuksesta on taloudellisia kustannuksia niin yksilölle, organisaatioille kuin yhteiskunnallekin (Manka 2015, 68). Mielenterveyssyistä myönnetyt sairauspäivärahat ennakoivat Blomgrenin mukaan työkyvyttömyyden ja työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymisen riskiä, mikä tekee poissaoloihin reagoimisesta ja niiden syiden selvittämisestä yhä tärkeämpää. Pysyvän työkyvyttömyyden ennaltaehkäisyn kannalta on elintärkeää, että näihin ongelmiin pyritään mahdollisimman aikaisessa vaiheessa puuttumaan. Helsingin Sanomien artikkelin mukaan yleisimpiä syitä näiden sairauspäivärahojen taustalla ovat erilaiset masennus- ja ahdistuneisuushäiriöt, joiksi työuupumuskin useimmiten diagnosoidaan. (Valtavaara 31.1.2020.) Mielenterveyssyistä johtuvien sairauspäivärahan saajien määrä on jatkanut jyrkkää kasvuaan vuonna 2019 ja ylitti 300 000 henkilön rajan, mikä on 100 000 enemmän kuin edellisestä vuodesta. Näistä mielenterveyden häiriöihin perustuvat korvaukset kasvoivat taas edellisestä vuodesta lähes 10 000:lla, mikä taas tarkoittaa lukeman 43 % huimaa kasvua vuoden 2016 ja 2019 välillä (Blomgren 29.1.2020).

Nuorisobarometrin tekemän selvityksen mukaan, valtaosa nuorista uskoo työn polttavan ennen aikaisesti loppuun (Härkönen 20.4.2020). Työuupumusilmiö ei siis ainoastaan kosketa sen vaikutuspiirissä elävää työväestöä, vaan vaikuttaa myös tulevien työntekijöiden

mielikuvaan ja odotuksiin tulevaisuuden työelämästä. Tämä kannustaa tarkastelemaan ilmiötä lähemmin näiden yksilöä, organisaatioita ja yhteiskuntaa kuormittavien ongelmien ennaltaehkäisemiseksi ja tulevaisuuden työelämän laadun kehittämiseksi.

Mutta mikä sitten ihmisiä työssään uuvuttaa? Yksilön piirteiden vaikutus työuupumuksen kehittymiseen on tutkimusten mukaan pieni, eivätkä ne yksin aiheuta työuupumusta (Aro 46–48, 67; Hakanen 18.6.2019; Lämsä & Päivike 2013, 79; Manka 2015, 82). Työuupumus syntyykin yksilön ja työympäristön välisessä suhteessa ja erityisesti niiden ristiriidassa. Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan haastattelujen avulla IT-alan ammattilaisten ja heidän työnsä välilleen syntyneitä epäsuhtaa ja keskitytään tutkimaan minkälaisia työntekijöitä uuvuttavia kuormitustekijöitä IT-alalla on.

1.1 Tavoitteet

Tutkimuksessa tutkitaan IT-alan ammattilaisten kokemaa työuupumusta haastatteleamalla työuupumusta kokeneita alan työntekijöitä. Haastatteluiden tuloksista pyritään selvittämään sairauslomalle johtaneen työuupumuksen taustatekijöitä vertailemalla niitä työuupumuksen kehittymisen teorioihin ja työperäisen stressin kehittymismalleihin. Näiden lisäksi tarkastellaan sosiaalisen tuen merkitystä työuupumuksen kehittymisessä.

Tavoitteena on haastattelututkimuksen avulla selvittää IT-alan ammattilaisten työuupumuksen taustalla olevia syitä ja vertailla niitä keskenään. Tuloksista on tarkoituksena selvittää, mikä synnyttää yksilön ja työympäristön väliset ristiriidat IT-alalla ja tarkastella, missä määrin syyt liittyvät itse työn ja alan luonteeseen. Tutkimuksen tavoitteena on luoda tietopohjaa työlle, jonka tavalla voidaan ennaltaehkäistä IT-ammattilaisten kokemaa työuupumusta jatkossa.

1.2 Tutkimusongelma ja tehtävänasettelu

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on vastata seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

Kuinka työstressi kehittyi sairauslomaa vaativaksi työuupumukseksi?

Mitkä tekijät ovat IT-alan ammattilaisten työuupumuksen taustalla?

Missä määrin sosiaalisen tuen puute on vaikuttanut työuupumuksen kehittymiseen?

Tutkimuskysymyksiin vastataan neljännessä luvussa teemahaastattelun teemojen kautta, jossa ne ovat eritelty omiksi alaotsikoikseen.

1.3 Tutkimusmenetelmä ja rajaus

Tutkimusmenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, jonka avulla saatiin kokemusperäistä tietoa, kuinka työstressi on kehittynyt sairauslomaa vaativaksi työuupumukseksi ja mistä syystä. Haastattelemalla työuupumusta kokeita IT-alan ammattilaisia saatiin tietoa myös siitä, kuinka työpaikoilla on käsitelty työuupumusta ja kuinka se on vaikuttanut toipumiseen. Opinnäytetyötä varten haastateltiin 4 ammattilaista eri IT-alan yrityksistä. Haastattelut työskentelevät kaikki eri tehtävien parissa, ja kaikki ovat jääneet työtehtävistään sairauslomalle työuupumuksen takia.

Tässä opinnäytetyössä on lähdemateriaaliin perustuen jätetty tarkoituksella pois haastateltavien persoonallisuuden ominaisuudet, jotka ovat mahdollisesti vaikuttaneet omalta osin työuupumuksen kehittymiseen. Sen sijaan työssä on keskitytty itse työympäristön ja yksilön välisen suhteen sekä sosiaalisen tuen vaikutukseen työuupumuksen kehityksessä. Rajauksen ulkopuolelle on myös jätetty yrityksen näkökulma ja keskitytty ainoastaan käsittelemään uupuneiden henkilökohtaista käsitystä ja kokemusta aiheesta ja pohdittu sen perusteella taustalla olevia yksilön ja työn suhteeseen liittyviä syitä.

1.4 Käsitteet

IT-ala eli informaatio- ja tietotekniikka-ala on yksi Suomen teknologiateollisuuden viidestä päätoimialasta. Ala työllistää monenlaista osaamista ohjelmisto- ja palvelutuotannon osaajista aina hallinnon, konsultoinnin, asiakaspalvelun ja tuen, oston ja hankintojen, myynnin ja markkinoinnin ammattilaisiin. Suomessa IT-alan yritykset työllistivät vuonna 2016 noin 21 % Suomen teknologiateollisuuden työntekijöistä. (Ammattinetti s.a.)

Työuupumus tarkoittaa työssä kehittyvää kroonista stressioireyhtymää, jolle ominaisia piirteitä ovat uupumusasteinen fyysinen ja psyykinen väsymys, kyyninen suhtautuminen työhön ja alentunut ammatillinen itsetunto (Lämsä & Päivike 2013, 74).

Psyykinen väsymys tarkoittaa uupumisen tasoa, joka ei helpota lepäämällä. Tämä voimakkaan ahdistuksen värittävä masennus on yleensä työuupumuksen näkyvin oire ja seurausta siitä, kun uupunut ihminen suojaa itsensä erilaisilta tunnekokemuksilta. (Aro 2001, 50.)

Stressitekijöillä tarkoitetaan niitä ympäristötekijöitä, joiden oletetaan kuormittavan yksilöä. Tällaisia tekijöitä voivat olla esimerkiksi työmäärä, kova melu ja nopeat muutokset. (Manka 2015, 50.)

Voimavarat tarkoittavat niitä yksilön, tai työn piirteitä, jotka tukevat yksilön jaksamista ja auttavat vastaamaan työssä koettuihin vaatimuksiin. Tällaisia yksilön piirteitä ovat esimerkiksi hyvä itseluottamus, psykologinen pääoma, toiveikkaus, realistinen optimismi ja sitkeys. Työn voimavaroja voivat olla työyhteisön ja esimiehen tuki, työstä saadut palkkiot sekä vaikutus- ja oppimismahdollisuudet. (Manka 2015, 155–156, 164.)

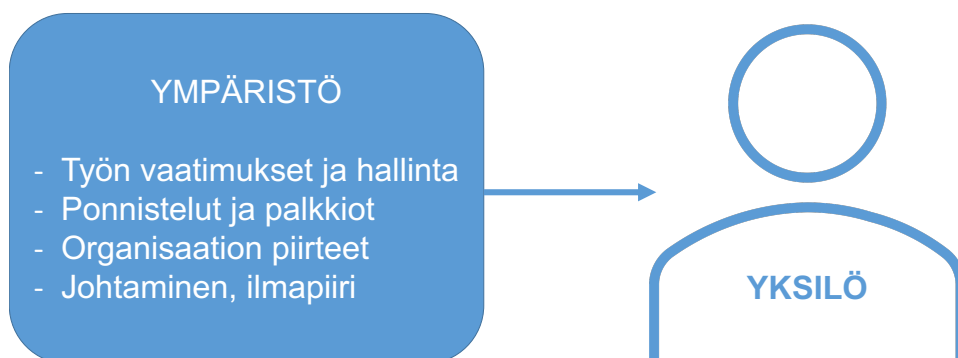
Sosiaalinen tuki tarkoittaa ympäristöstä saatavaa apua, neuvoja ja myötätuntoa, joilla on tutkimuksissa todettu olevan mitä tärkein merkitys suojatekijänä vakavilta sairauksilta, kuten syövältä ja sepelvaltimotaudilta. Sosiaalisen tuen vähyys on seurausta työpaikan ihmissuhteista syntyvistä kuormitustekijöistä, kuten ihmisten välisistä ristiriidoista ja häirinnästä. Nämä tekijät voivat kuormittaa, jos ongelmien ratkaisemisessa tai henkilökohtaisessa kehitymisessä ei tueta, tai jos ilmapiiri on tulehtunut, koska työntekijöiden välinen sosiaalinen tai esimieheltä saatava tuki on vähäistä. (Manka 2015, 52; Aro 2001, 57.)

2 Työuupumus

Työuupumus tarkoittaa stressin ja vakavan pitkäaikaisen psyykkisen sairauden välimaastoon sijoitettavissa olevaa kroonista stressioireyhtymää, jolle ominaisia piirteitä ovat uupumusasteinen fyysinen ja psyykinen väsymys, kyyninen suhtautuminen työhön ja alentunut ammatillinen itsetunto. Pitkään kestänyt työperäinen stressi, johon ei puututa tarpeeksi ajoissa tai ollenkaan, kehittyy ajan kuluessa työuupumukseksi ja voi ajaa ihmisen loppuun. (Lämsä & Päivike 2013, 74–78.)

Ilmiön englanninkielinen termi *burnout* on laina autourheilumaailmasta, jossa sanaa on käytetty kuvaamaan tilannetta, jossa täydellä teholla moottoriaan huudattavan auton renkaat sutivat paikallaan ilman, että itse auto liikkuu minnekään. Vaikka tilanne kuvaa varsin hyvin työuupumuksen luonnetta ihmisen kokemuksenakin, on sitä ja varsinkin sen suomenkielistä vastinetta loppuunpalaminen arvosteltu niiden peruuttamattoman ja lopullisen sävyn vuoksi. Työuupumustakin on kritisoitu kuvaavan vain psyykkisen uupumuksen osaa ilmiön suuremmasta kokonaisuudesta, mutta sen yhä yleistyessä laajemmassa käytössä, se valittiin myös tämän opinnäytetyön termiksi. (Aro 2001, 41; Lämsä & Päivike 2013, 74.)

Työuupumuksen tutkimus juontaa juurensa stressin tutkimuksesta 1930-luvulta, jolloin tutkimuksen pioneeri itävaltalais-kanadalainen Hans Selye lanseerasi stressikäsitteen. Selyen tutkimuksen mukaan stressi tarkoittaa kaikkia niitä elimistön reaktioita, jotka ovat seurausta siihen kohdistuvista ulkopuolisista tekijöistä. Näiden reaktioiden tarkoitus oli Selyen mukaan joko sopeuttaa elimistö uuteen tilanteeseen tai palauttaa muutosta edeltävä tasapaino. Itse työstressiin nykyisin liitettävät perusajatukset ovat kehittyneet 1960-luvulla, jolloin yksilön reaktioihin perustuviin stressimalleihin otettiin mukaan työympäristön eli työn ja työolojen aiheuttamien ärsykkeiden, tai tekijöiden synnyttämät stressivaikutukset. Yksilökeskeisestä stressitutkimuksesta siirryttiin tutkimaan ympäristön piirteisiin kohdistuvia ärsykemalleja, joissa keskityttiin niihin tekijöihin, jotka ympäristössä synnyttävät tai vähentävät stressiä (kuvio 1). (Lämsä & Päivike 2013, 69; Manka 2015, 22.)



Kuvio 1. Työympäristön ärsykeisiin perustuva stressimalli (mukaillen Manka 2015a)

Termi *burnout* ilmaantui psykologiseen kirjallisuuteen 1970-luvulla, kun Yhdysvalloissa tutkittiin syvemmin terveydenhuollon ja sosiaalialan työntekijöiden pitkäaikaista stressioireyhtymää. Aron (2001, 46) mukaan tuolloin tutkimuksen seurauksena burnoutin taustasyynä pidettiin hoivahenkilökunnan ylitunnollisuutta ja ylisitoutuneisuutta, mikä sai henkilön käyttämään kaikki henkiset voimavaransa ja palamaan loppuun. Suomessa ilmiötä on alettu tutkimaan enemmän 1980-luvulla (Lämsä & Päivike 2013, 74), jolloin ilmiö ymmärrettiin vielä rajatun ryhmän kutsumusammattilaisten vitsaukseksi ja leimattiin populaarikirjallisuudessa uudeksi johtajataudiksi, statusvaivaksi (Aro 2001, 32).

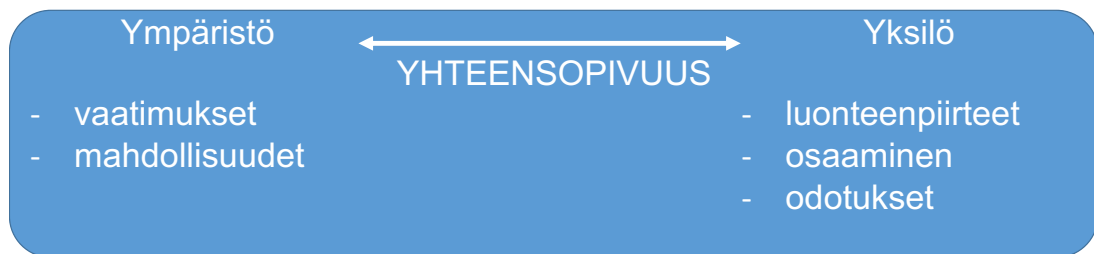
1990-luvulla koko läntistä maailmaa ravistellut taloudellinen murros ja työelämän muutos ajoi loppuun kuitenkin ihmisiä kaikilta aloilta eikä ainoastaan kutsumusammattissaan olevia. Kansantalouden tervehdyttämistoimenpiteet pakottivat työorganisaatiot muuttamaan rakenteitaan, jolloin samanaikainen nopea teknologiakehitys asetti uusia oppimispaineita jo ennestään vaikeassa tilanteessa olevalle henkilöstölle. Julkisen sektorin rahoituskriisi ajoi varsinkin julkisten palvelujen yritykset tekemään käytännön kokeiluja henkilöstön vähimmäismäärän löytämiseksi, mikä lisäsi uuden tiedon omaksumisen paineita nopeassa ajassa. Kriisiorganisaatioiden tempoileva ja usein lyhytnäköinen johtamiskulttuuri turhautti henkilöstöä entisestään. Työn tekemisestä tuli monella alalla lyhyen ajan sisällä samanlaisesti sekä laadullisesti että määrällisesti paljon vaativampaa. Näiden muutosten johdosta Suomessa oli vuosikymmenen lopulla arviolta noin 200 000 työuupumuksesta kärsivää työntekijää ja noin puolella työvoimasta oli eriasteisia väsymysoireita. (Aro 2001, 32.)

Työuupumuksen tutkimusta on varsinkin varhaisvaiheessa leimannut yksilökeskeisyys, vaikka todellisuudessa kyse on paljon monimutkaisemmasta yksilön ja ympäristön vuorovaikutuksen ongelmasta. Lämsä & Päivike (2013, 78–79) esittävät vakavimpien työuupumustapausten koskevan kunnianhimoisia, työstään innostuneita työntekijöitä, jotka asettavat vaatimukset liian korkealle. Tämä on todettu Aron (2001, 37) mukaan tutkimuksissa korkeintaan osatotuudeksi ja yksinkertaistavaksi psykologisoimiseksi, johon työelämän kehittämisen monimutkaisuus ja vaikeus kannustaa.

Tutkijat ovat todenneet lahjakkaiden ja ahkerien ihmisten olevan suurimmassa riskiryhmässä uupua. Mankan mukaan samaan ryhmään kuuluvat myös erityisen voimakkaasti työhön suuntautuneet henkilöt, kun taas harrastuksiin tai terveyden ylläpitoon keskittyneet ovat työkykyisempiä ja elämänsä tyytyväisempiä. (Lämsä & Päivike 2013, 78; Manka 2015, 82.) Yksilön luonteenpiirteet ja yksityiselämä saattavat siis vaikuttaa työuupumuksen kehittymiseen ja voivat nopeuttaa sitä, mikäli työkuormitus ei ole kohdallaan. Tutkimuksissa on kuitenkin osoitettu yksilötekijöiden vaikutusten olevan hyvin pieni ja suh-

teessa painoarvoltaan työhön liittyviä piirteitä vähäisempi. Tätä tukee työuupumustutkimusten kansainvälisten pioneerien Maslachin ja Leiterin havainto siitä, että pääsy työuupumuksen kehittymiseen on yleensä työyhteisössä ja riski uupua kasvaa, jos inhimillisiä tekijöitä ei oteta organisaatiossa huomioon. (Aro 2001, 46–48, 67; Lämsä & Päivike 2013, 79; Manka 2015, 82.)

Aro ja Manka ovat yhtä mieltä siitä, etteivät yksilön piirteet kuten ympäristötekijätkään aiheuta suoraan yksin työuupumusta, vaan kyse on ilmiön kehittymisestä näiden kahden vuorovaikutuksessa, ympäristön ja yksilön välisessä suhteessa. Mankan esittämä stressin vuorovaikutusmalli (kuvio 2) tarkastelee stressin syntymistä ympäristön ja yksilön piirteiden vuorovaikutuksessa. (Aro 2001, 19, 46–48, 67; Lämsä & Päivike 2013, 79; Manka 2015, 23, 82.)



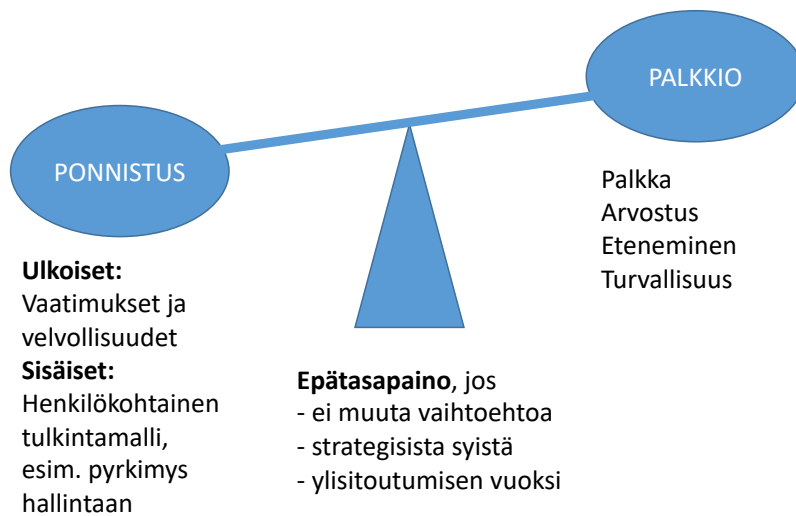
Kuvio 2. Stressin vuorovaikutusmalli (mukaillen Manka 2015b)

2.1 Työstressin kehittymisen mallit

Ponnistelujen ja palkitsemisen epätasapainon malli kuvastaa työntekijän työhön sijoittamaa ponnistusta suhteessa siitä saatuun palkkion määrään (kuvio 3). Mallin mukaan työstressi muodostuu tilanteessa, jossa työntekijän työhön sijoittama investointi ei ole tasapainossa siitä saatavan palkkion kanssa. Palkkioista palkka on ehkä tunnetuin, mutta palkkiolla voidaan myös tarkoittaa aineettomia asioita, kuten työpaikan tarjoamaa turvallisuutta ja sieltä saatavaa arvostusta. Työntekijän työhön sijoittamiin ponnistuksiin lukeutuvat työstä aiheutuvat ulkoiset vaatimukset ja velvoitteet sekä yksilöstä itsestään kumpuavat mallit. (Manka 2015, 29–30.)

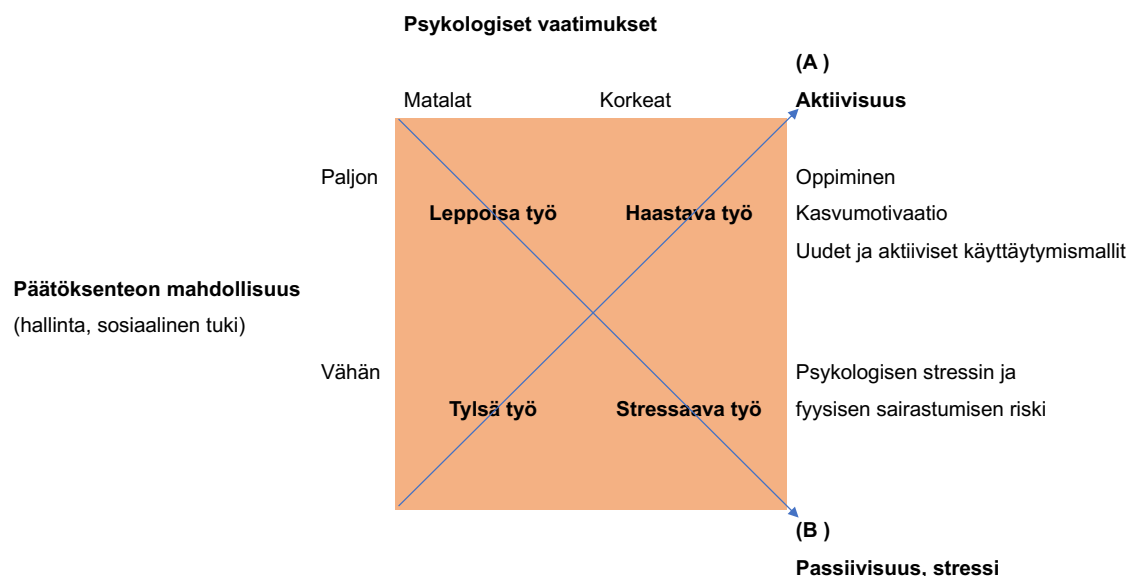
Mikäli työntekijä ei koe sijoittamiensa ponnistusten olevan tasapainossa niistä saatavien palkkioiden kanssa esimerkiksi oman ylisitoutumisen tai vaihtoehtojen puuttumisen vuoksi, tilanne muuttuu kuormittavaksi. Riittämätön palkitseminen vaikuttaa työntekijän sitoutumiseen työpaikkaansa niin fyysisesti kuin psyykkisesti. Kuvion 3 malliin pohjautuen työuupumus on yhden määritelmän mukaan seurausta tästä epätasapainoisesta asetelmasta, minkä seurauksena lopulta pitkäaikaisesta väsymyksestä, masennuksesta ja

turhautumisesta kärsivä työhönsä voimakkaasti sitoutunut työntekijä uupuu. Tämän selityksen mukaan työuupumuksesta voisivat kärsiä vain työlleen omistautuvat ja suorituskeskeiset henkilöt. (Manka 2015, 81.)



Kuvio 3. Ponnistusten ja palkkioiden epätasapainon malli (mukaillen Manka 2015c)

Toisen määritelmän mukaan työuupumus on työntekijän tunneperäinen reaktio stressitekijöihin, kun työn vaatimukset eivät ole tasapainossa työntekijän omien voimavarojen kanssa. Tämä johtaa lopulta työntekijän ahdistukseen, väsymykseen ja uupumiseen, mikä taas johtaa asenteen ja käytöksen muuttumiseen, joka näkyy työntekijän työstään etäntymisenä ja keskittymisenä omien tarpeidensa tyydyttämiseen. Mankan mukaan työntekijällä ei ole uupumuksen takia enää jaksamista keskittyä muuhun kuin omiin tarpeisiin, mikä näkyy välinpitämättömyytenä muita ympärillä olevia ihmisiä, kuten työkavereita ja asiakkaita kohtaan. (Manka 2015, 81.) Työn vaatimusten ja hallinnan malli (kuvio 4) kuvastaa tilanteita, joissa joko työntekijän kokemus työn hallittavuudesta on vähäistä, tai sen vaatimukset ovat joko liian suuria tai liian pieniä.



Kuvio 4. Työn vaatimusten ja hallinnan malli (mukaillen Manka 2015d)

Työn psykologisilla vaatimuksilla tarkoitetaan työn kuormittavuutta, joka voidaan jaotella määrälliseksi tai laadulliseksi. Laadullinen kuormittavuus tarkoittaa, että työ on tekijälleen yksinkertaisesti liian vaikeaa ja määrällinen kuormittavuus kuvaa työn määrän suhdetta työntekijän mahdollisuuksiin suorittaa sitä. Työn määrä on samanaikaisesti suhteellinen myös sen suorittamiseen annettuun aikaan. Tämä tarkoittaa käytännössä, että jos työn määrään nähden käytettävissä oleva aika on kohtuuttoman pieni, työntekijä tulee kokemaan mitä suurimmissa määrin paineita sen suorittamisesta. Kun työ on määrällisesti tai laadullisesti liian rasittavaa, työntekijän kokemus työn hallinnan menetyksestä kasvaa. (Manka 2015, 25–28.)

Mallin eri yhdistelmillä saadaan aikaan neljä eri skenaariota, jotka kuvastavat työntekijän kokemaa työn vaatimusten ja hallinnan suhdetta. A kuvastaa tasoa, jossa työntekijän kokemus oman työn haastavuudesta ja hallinnasta on tasapainossa. Tämä on organisaation kannalta tavoitelluin tila, sillä siinä työntekijä pysyy oppimis- ja kehittymiskykyisenä sekä motivoituneena ilman, että terveyttä uhkaavaa stressiä pääsee muodostumaan. (Manka 2015, 26–28.) Lämsän & Päivikkeen (2013, 71) mukaan tällä optimitasolla stressireaktion positiiviset ja tarkoituksenmukaiset vaikutukset piristävät, lisäävät motivaatiota ja auttavat keskittymään paremmin.

Vastavuoroisesti B eli passiivisuus on huono vaihtoehto. Työn hallittavuuden ja vaatimusten ollessa epätasapainossa työntekijä ei pysy motivoituneena, kyvykkäänä oppimaan uutta ja kehittymään. (Manka 2015, 25–28.) Liian vähäisilläkin vaatimuksilla ja stressillä on hyvin pitkälti samanlaisia vaikutuksia kuin liiallisella stressillä, kuten esimerkiksi jos työ ei ole tekijälleen tarpeeksi haastavaa, tai se on itseään toistavaa ja vaihtelultaan vähäistä. (Lämsä & Päivike 2013, 71.)

Pitkällinen altistuminen edellä mainituille tekijöille aiheuttaa tekijälleen työuupumusta. Kuormittava ja hallitsematon työtilanne on tutkimusten mukaan yhteydessä työtytymättömyyteen, henkiseen pahoinvointiin ja muihin työperäisiin stressioireisiin. Vähäisen sosiaalisen tuen saaminen johtaa myös samoihin edellä mainittuihin ongelmiin. Mallia on kritisoitu yksinkertaiseksi, ja siihen onkin lisätty sosiaalinen aspekti, joka ottaa huomioon sosiaalisen tuen merkityksen työn kuormittavuustilanteissa. (Manka 2015, 26–28.)

Shih ym. (2013, 588) esittävät tutkimustuloksissaan, että IT-alan työntekijöiden työuupumus noudattaa tämän määritelmän mukaista kehityskulkua. Tutkimuksessa työn liiallisista vaatimuksista aiheutunut psyykinen uupumus toimi laukaisevana tekijänä depersonalisaatiolle ja alentuneelle ammatilliselle itsetunnolle. Depersonalisaatio eli työntekijän epä-

todellisuuden tunne ja käytöksen muutos toisia esineellistäväksi ja ammatillisen itsetunnon aleneminen johtivat taas muihin negatiivisiin vaikutuksiin, kuten poissaoloihin, työpaikan vaihtohalukkuuteen ja työsuorituksen alenemiseen.

Kolmannen ja kaikkein yleisimmän määritelmän mukaan työuupumus on seurausta pitkittyneestä työperäisestä stressistä, jolle on ominaista uupumusasteinen väsymys, kyyninen suhtautuminen työhön ja heikentynyt ammatillinen itsetunto. Hyvin yksinkertaisella, kaikkein yleisimmällä tasolla voidaan sanoa, että työntekijä on antanut itsestään liian paljon ja liian kauan työlleen, jolloin seurauksena on loppuunpalaminen. (Manka 2015, 81–82.)

Stressi on lajinkehityksessä syntynyt sopeutumisreaktio, jonka tarkoitus biologisesta näkökulmasta on auttaa eläintä sopeutumaan äkilliseen ympäristön muutokseen ja maksimoida eläimen selviytymismahdollisuudet taistele tai pakene tilanteessa virittämällä elimistön suorituskyky herkimmilleen. Eri eläinten stressireaktioista, jossa eläin reagoi ympäristön muutoksiin vaistonvaraisesti, ihminen käyttää lisäksi ymmärrystään arvioida ympäristön vaatimuksien suhdetta omiin voimavaroihinsa. Ympäristömme muuttuminen koko ajan käsitteellisemmäksi aiheuttaa sen, että arvioimme enenemissä määrin myös hyvin abstrakteja asioita. Itse asiat eivät itsessään aiheuta stressiä vaan stressi on oman aktiivisen mielemme tuote. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, etteikö itse stressireaktio olisi hyvin fyysinen, joten pelkkä abstrakti uhka, kuten esimerkiksi työpaikan epävarmuudesta tai mielikuva työtavoitteiden saavuttamatta jäämisestä voi saada aikaan fyysisen stressireaktion. (Aro 2001, 42–44.)

Stressihormonit poistuvat kehosta fyysisen rasituksen synnyttämien endorfiinien vaikutuksesta. Työelämässä stressaavia tilanteita ei kuitenkaan ole mahdollista juosta pakoont eikä mielen tuottamia abstrakteista uhkia voi pakoilla. Aron (2001, 42) mukaan, kun stressihormonit eivät normaalin palautumisen avulla pääse poistumaan elimistöstä vaan jäävät kiertämään sinne pidemmäksi aikaa, on niistä myös entistä työläämpää ja pitkäkestoisempaa päästä eroon. Näin muodostuu krooninen stressireaktio, joka kehittyy kuukausien, joskus jopa vuosien kuluessa työuupumukseksi.

2.2 Oireet

Työuupumus kehittyy jatkuvasta stressistä eli normaalisti ohimenevät stressin oireet kehittyvät pysyviksi, pitkäaikaisiksi ja yhä vaikeammiksi päästä eroon. Koska stressioireet eivät ole tarkoitettu pitkäkestoisiksi, niiden kroonistumisella on omat seurauksensa, joiden tutki-

mus on vielä kesken. Stressi aiheuttaa fyysisiä, psyykkisiä ja käyttäytymiseen liittyviä oireita, ja tutkimuksissa on osoitettu stressin olevan yhteydessä erinäisiin fysiologisiin ja psykologisiin sairauksiin. (Manka 2015, 63.)

Fyysisiä oireita ovat mm. päänsärky, korkea verenpaine, niska- ja hartiasseudun kivut, sydäntaudit, maha- ja suolisto-ongelmat, unihäiriöt ja lisääntynyt syöpäriski. Stressin kehossa aiheuttamien fysiologisten oireiden takia riski aikuisiän diabeteksen kehittymiselle ja etenkin sydän- ja verisuonitauteihin sairastumiselle kasvaa. Stressiperäiset uniongelmat ovat myös yhteydessä aikuisiän diabeteksen kehittymiseen sekä lihomiseen. Työperäisellä stressillä on tutkimuksissa todettu olevan yhteys myös metabolisen oireyhtymän syntymisen ennustettavuuteen. Työperäisen stressin ja syövän synnyn yhteyttä on myös tutkittu, mutta vaihtelevin tuloksin. Tulehdusarvojen tiedetään nousevan elimistön puolustusjärjestelmän aktivoituessa ja pahimmillaan se voi synnyttää kehossa kroonisen tulehdusreaktion, joka on taas puolestaan tutkitusti yhteydessä syövän syntyyn. (Manka 2015, 63–67.)

Psyykkisiä oireita ovat taas ahdistus, apaattisuus, tylsyyden tunne, masennus, jännitys, syyllisyys ja pettymys (Lämsä & Päivike 2013, 71). Työperäisen stressin aiheuttamia psykologisista sairauksista yleisempiä ovat masennus, erilaiset uni- ja muistiongelmat sekä emotionaalinen uupumus. Muistin toiminnan häiriöt, heikompi oppiminen ja muistin palautumisen nopeus ovat myös yhteydessä pitkittyneeseen stressiin. (Manka 2015, 63–67.)

Työperäinen stressi vaikuttaa myös työntekijän käyttäytymiseen. Stressaantunut työntekijä jättää helpommin tulematta töihin eikä työhön tunnu löytyvän enää motivaatiota. Töissä on vaikea keskittyä ja virheiden määrä lisääntyy. Näiden kaikkien vaikutuksesta tuottavuus ja työsuoritukset heikkenevät ja osa käsittelee stressiään vetäytymällä syrjään. Organisaatiossa stressi on nähtävissä muun muassa henkilöstön lisääntyneellä vaihtuvuudella. Stressaantunut työntekijä tekee työpaikallaan äkkinäisiä päätöksiä ja on haluttomampi kokeilemaan uusia ideoita ja innovaatioita. (Lämsä & Päivike 2013, 71.)

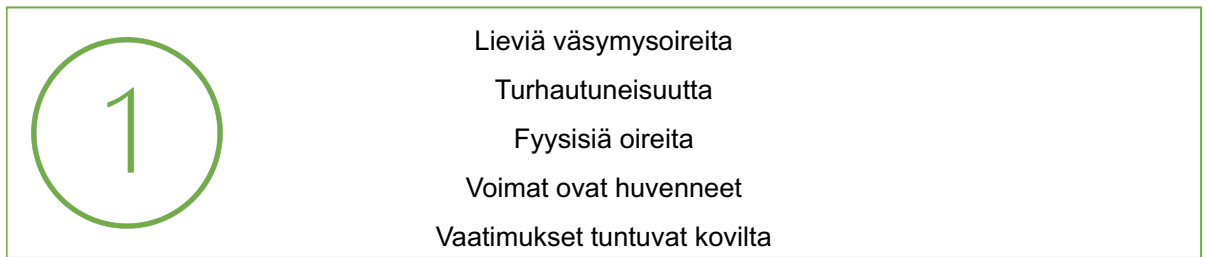
Työuupumuksen oireet nähdään yleisen käsityksen mukaan kolmijakoisena. Alkuvaiheen hallitsevin oire on uupumusasteinen psyykkinen väsymys, joka voi pahimmillaan lamauttaa ihmisen toimintakyvyn kokonaan. Sen rinnalla kehittyy vahva kyynisyyden tunne, joiden yhdistelmä johtaa siihen, että ihmisen kyky toimia heikkenee olennaisesti. Psyykkinen eli tunneperäinen uupumus on ehkä työuupumuksen näkyvin piirre ja on uupuneen henkilön suojaantumista tunnekokemuksilta niin että koko emotionaalisuus lukkiutuu, jolloin vallitsevaksi tunteeksi jää vahvasti ahdistuksen sävyttävä masennus. Tunneperäinen uupu-

mus on syytä erottaa fyysisestä uupumuksesta, koska pitkälinen lepo ei auta palautumaan emotionaalisesta uupumuksesta vaan pahimmillaan pitkittää sitä ja voi johtaa jopa vakavaan masennukseen. (Aro 2001, 49–50.) Fyysinen uupumus taas tarkoittaa sitä, että ihmisellä on vähän energiaa ja hän on väsynyt suurimman osan ajasta. Depersonalisaatio eli epätodellisuuden, vierauden ja yksinäisyyden tunne tarkoittaa käytännössä, että henkilö alkaa käyttäytyä toisia kohtaan kyynisesti ja kohtelee heitä kylmästi. (Aro 2001, 41.) Ekshaustio eli voimakas pitkäaikainen väsymys on keskeinen osatekijä työuupumuksessa (Lämsä & Päivike 2013, 74).

Heikentynyt ammatillinen itsetunto on seurausta uupumuksen ja depersonalisaation yhdistelmästä, kun ihmisen kyky saada aikaiseksi asioita heikkenee selvästi. Työn pidempiaikainen uupumuksesta ja kyynistymisestä seurannut laiminlyönti ja oman työsuorituksen heikentyminen aiheuttaa ja korostaa entisestään syyllisyyden ja epäonnistumisen tunteita, jotka heikentävät työntekijän ammatillista itsetuntoa. Työuupumuksen oireet ikään kuin ruokkivat toisiaan, eikä heikentyneen itsetunnon omaava työntekijä välttämättä näe syytä yrittääkään, kun uupumuksen takia kyynistyneenä ajatellaan, ettei omalla panoksella ole merkitystä tai omilla taidoilla saada muutoksia aikaiseksi. Muitakin stressioireita ilmenee yleensä ennen sairauslomalle päättymistä, mutta niitä harvemmin osataan yhdistää uupumukseen. (Ahola, Tuisku & Rossi, 2018.)

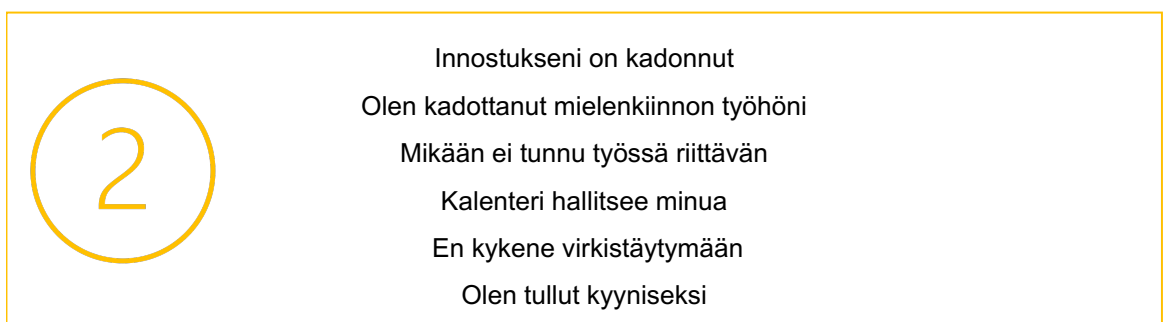
Lämsä & Päivike (2013, 78), Manka (2015, 78–81) ja Aro (2001, 49) kuvailevat työuupumuksen kehittymistä kolmen vaiheen kautta. Kehittyminen on havaittavissa stressin ilmenemisen kaikilla osa-alueilla, psyykkisinä ja fyysisinä oireina sekä sosiaalisella alueella eli käyttäytymisen muutoksina. Kehittymistä tarkastellaan suhteessa aikaan ja työntekijän suorituskykyyn, jota Manka on osuvasti mallintanut ”stressitalon” avulla, jossa on katto, yksi kerros ja kivijalka. Mitä syvemmälle talon rakenteisiin mennään, sitä vakavammasta työuupumuksesta on kyse. Kun stressi yltää rakenteisiin, koko rakennelma alkaa murtumaan.

Ensimmäinen vaihe on työstään innostunut työntekijä, jolla on korkeat suoritustavoitteet (Lämsä & Päivike 2013, 78). Mankan (2015, 78) kuvailemassa stressitalossa (kuvio 5) tämä kuvastaa tasoa 1, jossa Lämsän ja Päivike (2013, 78) määritelmästä poiketen työntekijässä on jo havaittavissa stressin merkkejä, joskin suhteellisen vähäisiä ja ohimeneviä. Psykkistä väsymystä koetaan esimerkiksi iltapäivästä ja työpäivän jälkeen ja joitakin fyysisiä oireita, kuten päänsärkyä tai yöheräilyä saattaa esiintyä. Sosiaalisessa kanssakäymisessä saatetaan tuntea turhautumista, vihaisuutta, ikävystyneisyyttä, aliarvostusta tai muita tunteita itseä kohtaan, eivätkä omat voimat tunnu enää riittävän nykyisten tehtävien hoitamiseen.



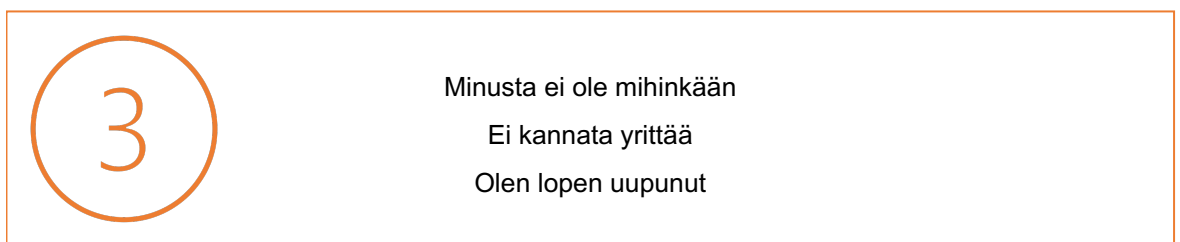
Kuvio 5. Stressitalo taso 1 (mukaillen Manka 2015e)

Toinen vaihe on väsynyt työntekijä, jonka työstä katoaa hohto ja jonka tyytymättömyys lisääntyy. Kyseessä on ensimmäinen hälytysmerkki, johon pitäisi reagoida. (Lämsä & Päivike 2013, 78.) Tämä kuvaa Mankan stressitalomallin (kuvio 6) tasoa kaksi, jolloin ensimmäisen tason merkeistä ja oireista alkaa kehittyä pysyvämpiä ja pitkäkestoisempia ja niistä on vaikeampi päästä eroon (Manka 2015, 80). Aro (2001, 49) kuvaa vuorostaan tätä vaihetta orastavaksi turhautumisen vaiheeksi, jossa työntekijä alkaa epäillä omia mahdollisuuksiaan onnistua työssään. Manka puolestaan kuvaa työntekijän kokevan tässä vaiheessa oman innostuksensa ja mielenkiintonsa katoamista, jolloin tilalle alkaa kehittyä tylsistymisen, apatian ja pysähtyneisyyden ja turhautumisen tunteita. Toisaalta tässä vaiheessa Aron mukaan työn onnistumisen esteet nähdään vielä vain haasteina, joista voidaan selvitä epäilyksistä huolimatta toimintaa jatkamalla. Tilanteen pitkittyessä, turhautumisen ja epäilyksen kasvaessa työntekijän toimeliaisuus alkaa kuitenkin saada epätoivoisia piirteitä ja niin sanotun pseudoaktiiviteetin määrä kasvaa. Samaan aikaan kun työntekijän tunne hallinnasta vähenee, tarve sen takaisin saamiseen kasvaa. Tällöin työntekijän kokema syyllisyyden tunne kasvaa, ja sen helpottamiseksi työntekijä alkaa usein käyttää aikaansa merkityksettömän työn tekemiseen, vaikka todellisuudessa toiminta ei edistä työn valmiiksi saamista. Kaikki on kuitenkin vielä tiedostamatonta, kun työntekijän oma kyky arvioida oman työnsä tehokkuutta on olennaisesti heikentynyt. Työntekijällä ei ole enää kykyä virkistäytyä vapaa-ajallakaan. Pettymys ja epäonnistumisen tunteet alkavat ottaa enemmän valtaa. (Aro 2001, 49; Manka 2015, 80.)



Kuvio 6. Stressitalo taso 2 (mukaillen Manka 2015e)

Kolmannessa vaiheessa Lämsän & Päivikkeen mukaan (2013, 78) työntekijä kärsii jo riittämättömyyden tunteesta, josta varsinainen työuupumus vasta alkaa. Aro (2001, 49) puolestaan kuvailee tilannetta syyllisyyden tunteiden kasaantumisenä niin suureksi, että ongelmia aletaan projisoidaan ympäristöön. Tässä vaiheessa epäonnistumiselle aletaan etsiä syitä ympäristöstä, kuten johdosta, kollegoista, asiakkaista tai huonosta onnesta. Osa työuupumusta kokevista henkilöistä vetäytyy puurtamaan omiin oloihinsa ja yksikseen. Ellei tilanteeseen saada muutosta, kehitty kuukausien tai jopa vuosien kuluessa työntekijän loppuunpalaminen, johon yleensä riittää pienikin stressiä aiheuttava vastoinikäminen, joka saa työntekijän romahtamaan. Mankan stressitalomallissa (kuvio 7) on vuorostaan saavuttu kolmannelle tasolle, joka kuvastaa talon kivijalkaa ja vakavaa stressitilaa. Oireet ovat kehittyneet jatkuviksi ja fyysinen sairaus, kuten verenpainetauti, ärtynyt vatsa, masennus tai ahdistus on saattanut kehittyä. (Manka 2015, 80.)



Kuvio 7. Stressitalo taso 3 (mukaillen Manka 2015e)

2.3 Vaikutukset ja seuraukset

Ihmisen loppuunpalamisella voi olla peruuttamattomia seurauksia, mutta työuupumuksesta toipuminen on mahdollista, vaikka se vaatiikin lähes poikkeuksetta pitkän sairauslomien ja kuntoutusta (Aro 2001, 41; Lämsä & Päivike 2013, 74). Työuupumuksesta aiheutuu monenlaisia talousvaikutuksia niin yksilön, organisaation kuin yhteiskunnankin tasolla. Työuupumus voi pahimmillaan ajaa ihmisiä pitkille sairauslomille tai jopa työkyvyttömyyseläkkeelle. Pitkät sairauslomat aiheuttavat yksityiselle henkilölle kustannuksia, kuten palkkatulojen pienentymistä, lääkemenojen kasvua sekä elämänlaadun heikentymistä. Liian varhainen eläköityminen puolestaan pienentää eläkettä. Organisaatiot taas kärsivät menetetyistä työvoimasta, siitä aiheutuneista kustannuksista, suorituskyvyn heikentymisestä ja työntekijöille aiheutuneista ongelmista. Työuupumuksesta väliillisesti kehittyneet pitkäaikaisairaudet rasittavat myös yhteiskunnan terveydenhuoltoa tulevaisuudessa. (Manka 2015, 68–69.)

2.4 IT-alan kuormitustekijät Suomessa

IT- eli informaatio- ja tietotekniikka-ala on yksi Suomen teknologiateollisuuden viidestä päätoimialasta. Suomessa IT-alan yritykset työllistivät vuonna 2016 noin 59 300 ammattilaista, mikä on noin 21 % Suomen teknologiateollisuuden työntekijöistä. IT-ala on palvelu-ala, joka työllistää monenlaista osaamista aina ohjelmisto- ja palvelutuotannon osaajista hallinnon, konsultoinnin, asiakaspalvelun ja tuen, oston ja hankintojen, myynnin ja markkinoinnin ammattilaisiin. Alan odotetaan kasvavan lähivuosina, ja sen asiakkaita ovat lähes kaikkien toimialojen yritykset. Alalla tarvitaan siis laaja-alaista osaamista, ja kasvavalla alalla kilpailu osaavasta työvoimasta on kovaa. (Ammattinetti s.a.)

Työturvallisuuskeskuksen (s.a.) mukaan asiantuntija- ja toimistotyössä, joihin myös IT-alan työt lukeutuvat, sisältyy fyysistä ja psykososiaalista kuormitusta. Yleisimmin alaan liittyvät kuormitustekijät ovat hallittavissa kohdistamalla toimenpiteet työssä käytettävän teknologian ja organisaation toimintatapojen kehitykseen sekä yksilön työkyvyn tukemiseen. Fyysiset kuormitustekijät ovat työpisteeseen, työympäristöön ja sen turvallisuuteen liittyviä tekijöitä, kuten ergonominen työpiste, työympäristön siisteys ja toimiston rauhallisuus.

IT-alan ammattilaisten työhyvinvointia tutkineiden Kivistön & Kalimon (2002, 100–105) mukaan työhön sisältyy fyysistä kuormitusta, lähinnä tuki- ja liikuntaelinten rasitusta ja kipuja. Vaikka tutkimukseen vastanneista lähes puolet kokivat toistuvia kipuja, he eivät kuitenkaan mieltäneet työtään fyysisesti rasittavaksi. Tämä saattaa olla seurausta siitä, että esimerkiksi erilaisten hartia- ja niskaseudun ja pään kipujen on mielletty kuuluvan alalla työskentelyyn, mikä on kuitenkin vaarallinen ajattelutapa. Nämäkin vaarat tulisi ottaa vakavasti, jotta tehokkaita ehkäisykeinoja pystyttäisiin kehittämään ajoissa.

Työturvallisuuskeskuksen mukaan psyykinen kuormitus IT-alan työssä taas syntyy erilaisista toistuvista organisaatioiden ja toimintatapojen muutoksista, tietojärjestelmien nopeasta kehitymisestä sekä jatkuvasta uuden tiedon omaksumisesta että vapaa- ja työajan rajan hämärtymisestä. Aron mukaan edellä luetellut psykososiaaliset kuormitustekijät ovat luontaisia alalle ja lisää, että jatkuvasti läsnä olevat reaaliaikaisten viestintäkanavien kääntöpuoli ja riski on, että ne houkuttelevat työntekijöitä työskentelemään yli voimavarojensa. Mankan mukaan IT-alalla työskentelevien yleisimpiin työvälineisiin kuuluvat tietokone, puhelin ja reaaliaikaiset viestintäkanavat, joiden kautta olemme koko ajan tavoitettavissa. Myös eri sovelluksien jatkuvat hälytys- ja ilmoitustoiminnot saavat meidät olemaan koko ajan valppaana ja lyhentävät näin palautumisaikaa. (Aro 2001, 39; Manka 2015, 120; Työturvallisuuskeskus s.a.)

Työterveyslaitoksen teettämässä tutkimuksessa tutkittiin Suomen Ekonomit ammattijärjestön ja erään IT-alan yrityksen asiantuntijoiden ajankäytön yhteyttä hyvinvointiin ja palautumiseen mobiilisovelluksen ja kyselylomakkeen avulla. Tutkimuksessa selvisi, työajan pituudella oli yhteys kaikkiin hyvinvoinnin indikaattoreihin, kuten työssä jaksamiseen. (Ropponen, Bergbom, Härmä & Sallinen 2018, 48–51.)

Ropposen ym. (2018, 48–51) tutkimuksessa selvisi, että asiantuntijoiden työpäiviä pidensi muun muassa runsas älypuhelimien käyttö vapaa-ajalla. Valtaosalla asiantuntijoista oli käsitys, että heidän on oltava tavoitettavissa jatkuvasti, joten sähköposteihin pyrittiin reagoimaan välittömästi myös työaikojen ulkopuolella. Mankan (2015, 120) mukaan tällainen teknostressi on ahdistuksen, mielialan ailahtelun tuntemuksia ja alakuloisuutta siitä, kun ei ole koko ajan tavoitettavissa. Aivojemme ylivirittyneisyys ja tiedon vastaanotto kapasiteettimme jatkuva rasitus saa meidät tuntemaan vieroitusoireita madaltuneesta virittyneisyydestä. Ropposen ym. (2018, 48–51) tutkimuksessa tällaisen tarpeen tyydytyksellä oli yhteys ei korvattavan työn tekemisen määrään vapaa-ajallakin, jolla oli taas vuorostaan työhyvinvointia heikentäviä vaikutuksia. Toisaalta työaika oli yhteydessä kaikkiin hyvinvoinnin indikaattoreihin, kunhan sen aloitus- ja lopetusaikoihin pystyi itse vaikuttamaan.

Mankan (2005, 120) mukaan teknostressillä on varmasti osuutta jokaisen IT-alalla työskentelevän henkilön kokemaan työstressiin työuran jossakin vaiheessa. Näiden lisäksi se heikentää tuottavuutta ja hämärtää työ- ja vapaa-ajan rajaa. Toisille selvät aikarajat saattavat olla toisille epäselviä, mikä taas voi aiheuttaa epätasa-arvon kokemuksia ja syyllistämistä työyhteisössä. (Manka 2005, 120.)

Kivistön & Kalimon tutkimuksessa selvisi, että IT-alalla työskentelevien työ on haastavaa ja tietointensiivistä, jossa tietotulva on hetkittäin haittaavaa. Tällä informaatioylikuormalla on puolestaan Mankan mukaan negatiivinen vaikutus työhyvinvointiin, kuten keskittymiskykyyn ja muistiherkkyyteen. Kuitenkin Kivistön & Kalimon tutkimuksessa selvisi, että alan työntekijät olivat työhönsä enimmäkseen tyytyväisiä ja se koettiin varmaksi ja turvatuksi. Sutelan & Lehdon tutkimuksessa vuorostaan IT-alan erityisasiantutijat kuuluivat myös siihen joukkoon, jotka kokevat urallaan etenemisen tärkeänä ja joilla on myös mahdollisuuksia siihen. Hyvillä kehittymismahdollisuuksilla oli tutkimuksessa kytkös parempaan työhyvinvointiin. (Kivistö & Kalimo 2002, 100–105; Manka 2005, 120; Sutela & Lehto 2014, 52.)

Kivistön & Kalimon (2002, 100–105) tutkimuksen mukaan työ koettiin myös henkisesti raskastavaksi, sen voimavaroissa koettiin puutteita ja työssä esiintyi epätasapainoa osaamisen ja vaatimusten välillä. Työn sisällöllä oli taas vahva yhteys hyvinvointiin ja sen kokonaisuuteen oltiin usein tyytymättömiä. Sutelan & Lehdon (2014, 214–217) tutkimuksessa

puolestaan selvisi, että tutkittavan aineiston IT-alan erityisasiantuntijoista 53 % on halukkaita vaihtamaan pois nykyisestä työstään, mihin vaikuttavat vahvasti erilaiset työn ongelmat, kuten kiireen haittaavuus, muutoksia koskevan tiedonsaannin vähäisyys ja työpaikkakiusaaminen. Samankaltaisiin tuloksiin on tullut myös Moore (1998, 30–36) tutkimuksessaan, jossa uupumisella todettiin olevan selvä yhteys työnpaikan vaihtohalukkuuteen IT-alalla.

Tiimityöskentelyn soveltaminen on hyvin yleistä IT-alalla. Tutkimuksen mukaan IT-alan erityisasiantuntijoina toimivista jopa 81 % sanoo työskentelevänsä tiimeissä ja myös asiantuntijoiden kohdalla tiimityön osuus ylittää 70 %. Tutkiessa tiimityön piirteitä yhteyttä työtyytyväisyyteen on selvinnyt, että tyytymättömyys työpaineen jakautumista ryhmissä on IT-alan erityisasiantuntijoiden keskuudessa yleistä. Näissä ryhmissä vain noin joka kymmenes on tyytyväinen työpaineen tasapuoliseen jakautumiseen, kun kaikista tiimeissä työskentelevistä palkansaajista näin ajattelee joka viides (19 %). (Sutela & Lehto, 2014, 96–97.)

3 Tutkimus

Tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella IT-alan ammattilaisten kokeman työuupumukseen johtaneita syitä ja vertailla niitä työuupumuksen kehittymismalleihin ja työperäisen stressin syntyteorioihin, tutkia onko haastatteluissa yhteneväisyyksiä keskenään, ja voidaan niistä tehdä yhteenvetoja tai oletuksia itse alan piirteistä. Työuupumuksen kehittymistä tutkittiin myös työuupumuksen kolmen pääoireen näkökulmasta, ja pyrittiin selvittämään, milloin kyseinen piirre alkoi tai mistä se sai alkunsa. Yleisesti hyväksytyyn työuupumusmääritelmän määritelmän mukaan kolme pääpiirrettä ovat fyysinen ja psyykinen uupuminen, kyynistyminen ja ammatillisen itsetunnon lasku (Manka 2015, 81). Teema-haastattelun teemoina olivat työuupumus prosessina, työn kuormitustekijät ja sosiaalinen tuki. Haastattelut etenivät teemasta toiseen joustavasti haastateltavien ehdoilla ja keskustelun edetessä omalla painollaan.

3.1 Teemahaastattelu

Opinnäytetyön tutkimustavaksi valittiin teemahaastattelu, joka on yksi tutkimushaastattelun lajeista. Vaikka termiä ei esiinnykään muissa kielissä Hirsjärvi ja Hurme (2008, 47–48) ovat nimenneet tämän lomakehaastattelun ja strukturoimattoman haastattelun välimaastoon sijoittuvan haastattelumuodon osuvasti teemahaastatteluksi, koska se kohdennetaan aina tiettyihin teemoihin. Koska tässäkin haastattelumuodossa ei ole mitään yhtä määritelmää, käyttävät useat tutkijat teemahaastattelusta myös termiä puolistrukturoitu tai puolistandardoitu haastattelu.

Teemahaastattelun esikuvana toimii Mertonin, Fiske ja Kendallin julkaisema teos *The Focused Interview*. Mertonin ym. mukaan fokusoidun haastattelun peruspiirteitä on, että haastateltavat ovat kaikki kokeneet jonkin tilanteen, jonka oletettavasti tärkeitä osia, rakennetta, prosesseja ja kokonaisuutta tutkija on alustavasti tutkinut. Kattavan sisältö- ja tilanneanalyysin perusteella hän on päätenyt tiettyihin oletuksiin tilanteen määräävien piirteiden seurauksista siinä mukana olleille. Viimeiseksi hän kehittää haastattelurungon, joka suunnataan siinä mukana olleiden haastateltavien subjektiivisiin kokemuksiin tilanteesta, jonka tutkija on ennalta analysoinut. (Merton, Fiske & Kendall 1956, 3–4.)

Fokusoidun haastattelun ja teemahaastattelun välinen ero on kuitenkin se, että teemahaastattelu ei edellytä kokeellisesti aikaansaatua tilannetta, vaan se lähtee siitä oletuksesta, että mitä tahansa ihmisen kokemaa tilannetta, uskomusta, tunnetta, tai kokemusta voidaan tutkia tällä menetelmällä ja Mertonin ym. tapaan haastateltavien elämysmaailmaa ja tilanteiden määritelmiä tilanteista korostetaan (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48).

Teemahaastattelun nimellä on se etu, ettei se sido tutkijaa kvalitatiiviseen tai kvantitatiiviseen tutkimustapaan eikä ota kantaa siihen, kuinka monta haastattelukierrosta käydään tai kuinka syvällisesti aiheeseen haastattelussa edetään. Olennaista on, että tarkasti ennalta määriteltujen kysymysten sijasta haastattelu etenee ennalta määriteltujen teemojen mukaan, mikä vapauttaa tutkimuksen haastattelun tekijän näkökulmasta ja tuo haastatteluvien äänen kuuluviin. Teemahaastattelu perustuu siihen olettamukseen, että keskeisintä on ihmisten omat tulkinnat ja heidän asioilleen antamansa merkitykset sekä se, että nämä merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48.)

3.2 Käytäntö

Teemahaastattelu todettiin sopivaksi tutkimustavaksi tätä tutkimusta tehdessä, koska tiedetään, että haastateltavat ovat kaikki kokeneet tietyn tilanteen, tässä tapauksessa sairauslomaa vaatineen työuupumuksen. Ilmiön tärkeitä osia, rakenteita ja prosesseja on kokonaisuuden lisäksi selvitetty, ja näiden perusteella voitiin kehittää tutkimuskysymyksiä tukeva haastattelurunko. Tutkimuskysymysten pohjalta muodostettiin kolme teemaa: työuupumus prosessina, työn kuormitustekijät ja sosiaalinen tuki. (Merton, Fiske & Kendall 1956, 3–4).

Tutkimuksessa haastateltiin 4 henkilöä, jotka ovat kokeneet työuupumusta työssään ja joutuneet sen takia sairauslomalle. Haastattelut suoritettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna yhden haastateltavan kanssa kasvotusten ennalta sovitussa paikassa ja kolmen muun haastateltavan kohdalla COVID-19 viruksen aiheuttaman poikkeustilanteen takia etänä Skypen välityksellä. Haastattelijana ja litteroijana tässä tutkimuksessa toimi opinnäytetyön tekijä. Haastattelut tallennettiin äänitiedostoina opinnäytetyön tekijän omaan tutkimus- ja litterointikäyttöön.

Tutkimus toteutettiin maaliskuun ja huhtikuun aikana 2020. Haastatteluun asetettiin ainoastaan suuntaa antava yhden tunnin aikaraja, sillä haastattelun tavoitteen ja muodon vuoksi ei ollut tarkoituksenmukaista rajata tutkimuskohteiden eli tässä tapauksessa haastateltavien haastattelu-aikaa. Tavoitteen saavuttamiseksi ja tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi oli tärkeää, että haastateltavat saavat äänensä kuuluviin ilman rajoittavia tekijöitä.

3.3 Aineiston purkaminen ja analysointi

Aineisto litteroitiin tallentamisen jälkeen. Ensimmäisessä haastattelu toteutettiin kasvotusten ja sen tallentamisessa käytettiin tarkoituksenmukaista sanelulaitetta. Loput kolme haastattelua tallennettiin suoraan Skype-puhelun tallennusmenetelmällä. Litterointi tapah-

tui tallenteet kuuntelemalla ja samanaikaisesti tekstinkäsittelyohjelmalla kirjoittamalla. Äänitallenteet kirjoitettiin sanantarkasti auki koko haastatteludialogista yksittäisiksi Word -tiedostoiksi. Litteroitua haastatteluaineistoa tuli noin 60 sivua.

Aineistoa purettiin ensin lukemalla jokainen haastattelu yksittäin läpi tehden samalla huomiomerkintöjä ja erittelemällä litteroidusta aineistosta teemojen mukaisia ja tutkimuskysymysten kannalta olennaisimpia osia erilliseen kortistoon. Näiden lisäksi aineistoihin merkittiin kohtia, jotka osoittivat selviä muutoksia ja käännekohtia työuupumusprosessissa ja huomiomerkittiin erikoisia sanavalintoja ja ilmauksia. Jokaisesta haastattelusta etsittiin näitä osia ensin erikseen, jonka jälkeen ne yhdistettiin yhteiseen tiedostoon kortistoksi omien teemojensa alle. Hirsjärven & Hurmeen (2008, 142) mukaan kyseessä on jo lukemis- ja analyysivaiheen alku, jolloin haastatteluaineistosta on jo valittu olennainen sisältö samalla kun epäolennaista on karsittu pois.

Kortiston avulla aineistoa voitiin vertailla helpommin ja yhteneväisyyksiä huomioida ja yhdistellä tehokkaammin. Analyysin aikana aineistosta eriteltiin olennaista sisältöä, joka luokiteltiin teemojen mukaan erilliseen kortistoon. Analyysistä edettiin synteesisvaiheeseen, jossa pyrittiin luomaan kokonaiskuvaa ja esittämään ilmiö teemahaastattelun teemojen kautta. Työuupumusprosessia tarkasteltiin sen kehityskulun kautta, koska ajallisen seuraannon avulla pystyttiin muodostamaan käsitys haastateltavien uupumuksen kehittymisestä ja sen muutoksista suhteessa aikaan. Tarkastelutapa sopi tutkimuksen luonteeseen, koska tutkimustuloksia olisi ollut hankala havainnollistaa vain yksittäisiä hetkiä tarkastelemalla. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 143, 177.) Lopullisen aineiston analyysin perusteella tulokset pystyttiin jaottelemaan teemoittain, joiden kautta tutkimuskysymyksiä käsitellään seuraavassa luvussa.

4 Tulokset

Tutkimukseen osallistu 4 henkilöä, jotka haastateltiin ennalta määritellyn teemahaastattelurungon mukaisesti (liite 1). Teemahaastattelun teemoina olivat työuupumus prosessina, työn kuormitustekijät ja sosiaalinen tuki. Tässä luvussa tuloksia on tarkasteltu kyseisten teemojen kautta ja ne on jaoteltu niiden mukaisten alaotsikoiden alle.

Työuupumus prosessina teeman kautta analysoidaan, kuinka haastateltavien kokema työstressi kehittyi sairauslomaa vaativaksi työuupumukseksi. Kehityskulkua tarkastelemalla pyrittiin havainnollistamaan prosessin muutoksia, ja uupumusprosessin kehitykseen positiivisesti tai negatiivisesti vaikuttaneita tekijöitä. Kehitystä vertailtiin myös Mankan stressitalomalliin (kuviot 5, 6 & 7), minkä avulla pystyttiin osoittamaan täsmällisemmin syy-seuraussuhteita eri stressitekijöiden ja työuupumusoireiden välillä. Työn kuormitustekijät teeman kautta syvennyttään tarkemmin tekijöihin, jotka olivat IT-alan ammattilaisten työuupumuksen taustalla. Kyseiset kuormitustekijät jaettiin toimenkuvan luonteeseen ja organisaatioon liittyviin tekijöihin, joita analysoidaan erikseen omissa luvuissaan. Sosiaalisen tuen teeman kautta tutkitaan, kuinka uupumustilanteet käsiteltiin, kuinka niihin reagoitiin ja analysoidaan missä määrin sosiaalisen tuen puute on vaikuttanut työuupumuksen kehittymiseen. Kuten aikaisemmin tässä opinnäytetyössä on todettu, työuupumuksen kehittymisen ei ole mustavalkoinen ja yksinkertaisesti selitettävissä vaan monitahoinen ja -syinen ongelma, jossa taustatekijät usein limittyvät toisiinsa.

4.1 Työuupumus prosessina ja kehittyminen

Tutkimukseen osallistui neljä IT-alan ammattilaista, joilla kaikilla oli hyvin erilaiset työuupumuskokemukset ja jotka olivat kaikki eri vaiheessa oman prosessinsa kanssa. Tapauksia tarkastellaan seuraavaksi kehityskulkunsa kautta käymällä jokainen tapaus lyhyesti tiivistettyinä läpi. Kehityskulun tarkastelu on tässä tutkimuksessa luonnollinen tapa tarkastella tuloksia, sillä työuupumus kehittyy työntekijän suorituskyvyn suhteessa aikaan ja koska haastatteluiden avulla pyrittiin löytämään muutoksia ja työuupumuksen kehitykseen vaikuttavia tekijöitä. Tarkastelun avulla on mahdollista avata jokaisen haastateltavan kokemusta ja työuupumusprosessin kehityksen kokonaiskuvaa lyhyesti. Tiivistettyjen tapauskertomusten on tarkoitus avata alla olevan taulukoinnin symboleja ja työuupumusprosessia.

4.1.1 Kehityskulun tarkastelu

Liite 2 kuvaa jokaisen haastateltavan työuupumusprosessin kehittymistä ja nykyhetkeä taulukoituna kehityskulun tarkasteluna, jonka tarkoituksena on havainnollistaa työuupumuksen kehitykseen johtaneita tekijöitä ja muutoksia prosessissa. Alla oleva taulukko kuvastaa hyvin pelkistetyssä ja yksinkertaistetussa muodossa symbolein, minkä suuntainen kehitys on kullakin haastateltavalla ollut.

Taulukossa 1 lähtötilanne sarake kuvastaa haastateltavien kuvauksia työstään ennen työuupumukseen johtaneiden ongelmien alkua. Ongelma 1 sarake kuvastaa ensimmäisiä työssä ilmenneitä ongelmia ja ratkaisu 1 sarake niihin kohdistettujen ratkaisujen vaikutuksia kehitykseen jne. + symboli kuvastaa muutosta parempaan, - muutosta huonompaan ja +/- sekä hyvää, että huonoa tilannetta. N kuvastaa neutraalia muutosta edelliseen sarakkeeseen nähden. Jokaiselle haastateltavalle annettiin identiteetin suojaamiseksi nimen korvaava indikaattori H, johon liitetty numero vastaa haastattelujärjestystä. H1 edustaa ensimmäistä haastateltavaa, H2 seuraavaa jne.

Taulukko 1. Tulkitseva taulukko liitteen 2 tapauksista

	Lähtötilanne	Ongelma 1	Ratkaisu 1	Ongelma 2	Ratkaisu 2	Ongelma 3	Ratkaisu 3	Muutoksen suunta
H1	+	-	-	-	+	-	+	-
H2	+/-	-	+	-	+			+
H3	+/-	-	N	-	+	-	+	N
H4	+	-	+	-	+			++

Taulukosta on havaittavissa, että yhdellä haastatelluista (H1) kokonaismuutoksen suunta on huono, kun tilannetta verrataan lähtötilanteeseen, kahdella muutoksen suunta on ollut parempaan (H2 & H4) ja yhden tilanteessa ei ole tapahtunut muutosta (H3).

Asennustiimin esimiehenä ja myöhemmin myös teknisenä päällikkönä toiminut H1 piti työtään mielekkäänä, sopivan haastavana ja mielenkiintoisena, kunnes työmäärä kasvoi liian suureksi ja aiheutti sen hallinnan ongelmia. Ratkaistakseen ongelman H1 otti asian puheeksi esimiehensä kanssa tuloksetta, jonka jälkeen tilanne jatkui samanlaisena yhä huonompaan suuntaan. Tilanteen käydessä fyysisesti ja psyykkisesti liian ylivoimaiseksi H1

jäi sairauslomalle, jonka aikana vointi parani merkittävästi. Ensimmäisen sairausloman jälkeen H1 palasi töihin kevennetyillä työtehtävillä, jolloin organisaatiomuutoksista aiheutuneet työn prosessiongelmien ja epäjohtonmukainen johtaminen aiheuttivat työn hallinnan ongelmia, turhautumista ja uudelleen uupumista. Töihin paluun huonoin seurauksin H1 jäi uudestaan sairauslomalle, jolla oli haastatteluhetkellä toipumassa. (taulukko 1, H1.)

Ohjelmoijana toiminut H2 piti työpaikkaa ja yhteisöä miellyttävänä, mutta työn jakautuminen helpdeskin ja ohjelmointitiimin välille aiheutti turhautumista. H2 on kokenut työssään työuupumusta kahdesti eri syistä. Ensimmäisen kerran uupumus kehittyi resurssiongelmien ja työn laadullisen kuormituksen yhdistelmästä helpdeskissä. Ensimmäisen uupumuksen seurauksena työnantajan kanssa sovittiin normaalia palkkaa pienemmällä korvauksella pidettävästä omasta lomasta, jonka jälkeen töihin paluu onnistui. Toisen kerran tuoteomistajan roolissa epäasiallisen esimiestyön ja resurssipulan yhdistelmästä kehittyneen työuupumuksen seurauksena oli virallinen lääkärin määräämä sairausloma ja onnistunut töihin paluu, ensin osapäiväisesti kevennetyillä työtehtävillä ja myöhemmin täyspäiväisesti eri roolissa. H2 on edelleen samassa työpaikassa eri tehtävässä ja nykytilanne on hyvä. (taulukko 1, H2.)

Asiakaspalvelupäällikkönä ja helpdeskin esimiehenä toimiva H3 kuvasi työtään ongelmalliseksi ja vaihtelevaksi. H3 on pitkällisen ajanjakson aikana hitaasti kehittyneen masennuksen ja kyynisyyden värittämän uupumuksen takia ollut lyhyellä sairauslomalla ja palannut samaan työhön toipumaan. H3 ei ole käsitellyt asiaa työpaikalla, joten tilanteen muuttumattomuus työssä tekee H3:n tilanteesta tällä hetkellä neutraalin. Hän on saanut työterveyshuollosta tukea jaksamiseen, mutta työympäristön psykososiaalista stressiä aiheuttavat tekijät ovat edelleen olemassa ja ratkomatta. (taulukko 1, H3.)

H4 toimi työssään tuottajan roolissa monipuolisissa tehtävissä mukavassa tiimissä. Kesäloman aikana tapahtuneet organisaatiomuutokset lisäsivät työn vaatimuksia huomattavasti, minkä seurauksena H4 joutui jäämään sairauslomalle. Sairausloman jälkeen työn sisältöön tehdyt muutokset helpottivat tilannetta ja mahdollistivat työssä toipumisen. Uusien epävarmuustekijöiden, niiden aiheuttamien organisaatiomuutosten ja kulttuurimuutosten takia työhyvinvointi yrityksessä kärsi jälleen, jolloin H4 tarttui tilaisuuteen ja vaihtoi työpaikkaa. Tilanne uudessa työpaikassa on tällä hetkellä huomattavasti edellistä työpaikkaa parempi. (taulukko 1, H4.)

4.1.2 Kehittymisen vertailu olemassa oleviin malleihin

Haastatteluissa on havaittavissa työuupumuksen kehittyminen yleisimmän kehittymismääritelmän mukaisesti, jossa väsymys ja orastava turhautuminen kehittyy ajan kuluessa kyy-niseksi asennoitumiseksi työhön ja heikentyneeksi ammatilliseksi itsetunnoksi (Manka 2015, 81). Tuloksissa on havaittavissa Mankan, Aron ja Lämsän & Päivikkeen esittelemän työuupumuksen kolmiasteinen kehitymispolku, jota tarkastellaan seuraavaksi Mankan esittämän stressitalon kolmen tason kautta (kuviot 5, 6 & 7).

Stressitalon ensimmäisen tason (kuvio 5) oireet olivat havaittavissa H1:n kohdalla arvostuksen puutteen kokemuksena, kun hän kuvailee ensimmäisiä turhautumisensa merkkejä puhuessaan palkitsemisesta työpaikalla ”Ei välttämättä niinkään se niinku organisaatio onnistunut kauheen hyvin siinä palkitsemisessa, mutta olen itse ollut tyytyväinen siihen mitä oon saanut aikaiseksi” (H1 30.3.2020).

H2 koki molemmissa uupumustilanteissa oman suoriutumisensa hyväksi, mutta työn laadulliset piirteet alkoivat kuormittamaan molemmissa tilanteissa. Ensimmäisiä stressitalon ensimmäisen tason oireita alkoi kehittymään ensimmäisessä uupumustilanteessa, kun H2 joutui siirtymään ohjelmointitiimistä helpdeskin työntekijäksi resurssipulan takia. Työtehtävien muutos H1:n mielestä selvästi tylsempiin ja epämiellyttävämpiin aiheutti pettymyksen, turhautumisen ja ikävystymisen tunteita, kun rooli oli vaatimuksiltaan selvästi liian helppo H2:n osaamistasoon nähden. Myös olosuhteiden pakosta johtuva tilanne heikensi hallinnan tunnetta, kun resurssipulassa ketään ei saatu rekrytoitua hänen tilalleen, jolloin tilapäisestä ratkaisusta muodostui pysyvä. Aseman muuttaminen vaatimattomampaan heikensi myös arvostuksen tunnetta työyhteisössä. (Manka 2015, 79.) Toisessa tilanteessa turhautumista aiheutti jatkuva resurssipula, osaamispula ja tiukka aikataulu. Työtehtävät vaativat jatkuvaa intensiteettiä ja niiden tahti sekä vaatimukset tuntuivat ylittävän käytössä olleet voimavarat.

H3:n kohdalla asiakkailta saatu palaute ja sen kautta koetut onnistumiset olivat auttaneet työssä jaksamista, missä turhautumista oli alkanut syntymään pitkäaikaisten ongelmien käsittelystä ja niiden jatkuvasta kohtaamisesta asiakasrajapinnassa. H3:n kommentista käy ilmi, kuinka nykyisten tehtävät alkavat näyttämään isommilta kuin käytettävissä olevat omat voimavarat: ”Aikasemmin sen on pystynyt niinku käsittelemään, että näitä on, mutta sitten jossain vaiheessa – – alko niinku toteamaan, että kuinka niinku paljon niitä ongelmia on ja kuinka voimaton sen kanssa periaatteessa on” (H3 14.4.2020).

H4:n kohdalla hyvä tiimi ja työkaverit autoivat jaksamaan vielä suhteellisen vähäistä ja ohimenevää turhautumista, joka syntyi siitä, että työn hallinnan mahdollisuudet olivat hyvin pieniä. Turhautumisen lisäksi ärtymystä koettiin tilannetta kohtaan, mikä on Mankan mukaan tavallista tässä vaiheessa. Hallinnan vähyyden vuoksi tilanne vaati jatkuvaa valmiustilaa, mikä vähensi palautumisaikaa. (Manka 2015, 79.)

H1:n työmäärän kasvaminen yhdistettynä organisaation toimintaan muiden työuupumustapausten käsittelyssä lisäsi tyytymättömyyttä ja mielenkiinto työhön alkoi kadota, jolloin jokapäiväinen pettymys itse työhön, organisaatioon ja johtoon alkoi ottaa vallan. Mankan mukaan tällä stressitalon toisella tasolla (kuvio 6) on tavallista, että mielenkiinto omasta ammatillisesta kehitymisestä ja uusista kokemuksista katoaa (Manka 2015, 80).

Kyl mä luulen, et mä olin väsyny jo niinku koko sen ajan, se oli aika rankkaa tietysti tehdä noin niinku paljon töitä. Mutta sitten sitä väsymystä kyllä niinku, kun on motivaatiota niin ei se haittaa, sitten vaan niinku käyttää vapaa-ajan siihen toipumiseen. Et siinä sitten kyynistymisen myötä jotenki loppu se väsymyksen sietokykykin. Ei sit vaan enää jaksanu, ei huvittanu. (H1 30.3.2020.)

Mankan (2015, 80) mukaan stressitalon toisella tasolla on tavallista, että työntekijän kyky arvioida oman työn tehokkuutta katoaa, mikä oli nähtävissä H2:n ensimmäisen työuupumuksen kohdalla hänen herätessään tekemään työtään kotona öisin normaalien työaikojen ulkopuolella. Aron mukaan (2001, 25) tällaisen toiminnan todellinen tarkoitus on lisätä työntekijän omaa tunnetta työnsä hallinnasta, vaikka todellisuudessa puurtaminen ei edistä todellista työtavoitetta tai vähennä työmäärää olennaisesti. H2 kuvailikin kokeneensa stressin lievittyvän nähdessään seuraavan päivän työmäärän eli ratkaisemattomien palvelupyyntöjen lukumäärän pienenevän. Palvelupyyntöjen määrä vaihteli kuitenkin päivittäin hyvinkin suuresti, eikä työn tekeminen öisin ratkaissut kuitenkaan ongelmaa, joka johtui siitä, ettei helpdeskin työntekijöillä ollut tarpeeksi työrauhaa ja työtehtävien pysyvyyttä ratkaista ongelmia annetussa ajassa työpäivän aikana. Aron (2001, 25) mukaan uupunut työntekijä ei näe tällaisessa tilanteessa muuta ratkaisuvaihtoehtoa, kuin vastata laadulliseen ongelmaan määrällisellä ratkaisulla yrittäen näin tiedostamattomasti hallita hallitsematonta tilannetta.

Toisessa työuupumustilanteessaan H2 käyttäytyy Aron (2001, 49) kuvailemalla vaiheeseen kuuluvalla tavalla, jossa onnistumisen esteet nähdään vielä haasteina, joista on mahdollisuus selvittää toimintaa jatkamalla orastavista epäilyksistä huolimatta. Tilanteessa H2 joutui resurssipulan takia itse siirtymään ohjelmoijan roolista vastuulliseen tuoteomistajan rooliin projektiin, jolla oli hyvin pienet edellytykset valmistua suurten vaatimusten, tiukan aikataulun ja jatkuvan henkilöstöpulan sekä työntekijöiden vaihtuvuuden takia. H2 ku-

vaihi vaikeata tilannetta kuitenkin toiveikkaaksi, haastavaksi ja siedettäväksi kovasta stressistä huolimatta eikä lannistunut, vaikka tilanne oli hänen omienkin sanojensa mukaan lähes mahdoton.

H3:n kohdalla stressitalon toisen tason oireet näkyivät eniten töiden ulkopuolella. Mankan (2015, 80) mukaan tässä vaiheessa työntekijältä katoaa yleinen mielenkiinto itseensä ja ensimmäisen tason oireet alkavat kehittyä selvästi pysyvämmiksi. Innostus ja mielenkiinto työhön alkaa korvaantua tylsistymisen, apatian, pysähtyneisyyden ja turhautumisen tunteina. H3 kertoi työssä jo vallinneen apaattisen tunnelman levinneen töistä kotiin vaikuttaen hänen kykyynsä virkistäytyä vapaa-ajalla. Kiinnostus muihin ihmisiin ja kanssakäymisiin oli laskenut huomattavasti, ja sairauslomaa edeltävä aika oli pysähtynyttä, flegmaattista, turtaa ja masentunutta. H3 kuvaa lähes sanantarkasti stressitalomallin (kuvio 6) toisen tason oireita.

Se mentaliteetti sieltä tuli niinku mukanaan, – – ei ollu oikein niinku motivoitunu tekee mitään, millään ei ollu mitään väliä ja siinä alko niinku selkeesti alko huomaa semmosii, mitä nyt jälkikäteen vois sanoa, mitä ei silloin ehkä osannu viel tulkita siis masentumisen oireita– – ei niinku kiinnostanu kauheesti mitkään kanssakäymiset kenenkään kanssa – – kaikki oli vähän niinku paikallaan. Et niinku, omissa fiiliksissä tai noissa ei niinku tapahtunut mitään muutoksia, töissä ei tapahtunu oikein mitään muutoksia vaan se oli semmosta niinku hyvin tasaista. Semmosta flegmaattista. (H3 14.4.2020.)

H4:n kohdalla stressitalon toinen taso näkyy syventyvänä pettymyksenä organisaation toimintaan ja pessimistisenä suhtautumisena tulevaisuuteen, ikään kuin toiminta olisi jo niin vakiintunutta, ettei mikään enää yllätä: ”Tapahtuu samalla tavalla kuin silloin aikaisemmin” (H4 30.4.2020). Tyytymättömyys ja turhautuminen omaan työhön ja jatkuvaan henkilöstön vaihtumiseen lisääntyy: ”Piti alottaa aina uudestaan se selittäminen, tuntu et henkilöt vaihtu kokoajan ja meni kauheesti aikaa hukkaan” (H4 30.4.2020).

Aro (2001, 49) kuvailee kolmannella tasolla työntekijän syyllisyyden tunteen kasvavan niin suureksi, että ongelmien syitä aletaan etsimään ympäristöstä kuten johdosta, asiakkaista ja kollegoista. Kyseiset oireet ovat nähtävissä H1:n etsiessä syitä johdosta. ”Mikä taas on se isompaa organisaation ongelmaa, et johto ei oikeestaan tiedä miten se talo toimii, he on niin eristyksissä siitä prosessista, et he ei ymmärrä niitä ongelmia” (H1 30.3.2020).

H1:n tilanne kuitenkin kärjistyy, kun työn määrän kasvusta aiheutuva tehtävien laiminlyönti johtaa syyllisyyden tunteen kasvun niin suureksi, ettei etäännyttävä kyynisyys enää suojele siltä. H1:n on käännyttävä pyytämään apua esimieheltään, joka antaa H1:n tehtäväksi korjata tilanne itse. Tilanne on kuitenkin H1:n voimavarat ja päätösvallan ylittävä eikä hän pysty muuttamaan tilannetta, jolloin riittämättömyyden tunne kasvaa ja ammatillinen itse-tunto lähtee laskuun. Kuormittavan tilanteen jatkuminen muutosyrityksistä huolimatta lisää

turhautumista ja työn hallinnan tunteen menetystä. Aron mukaan työuupumuksen kehittymiselle olennainen turhautuminen syntyy siitä, etteivät yritykset ylikuormituksen hillitsemiseksi johda toivottuun lopputulokseen (Aro 2001, 51).

Mankan (2015, 80) mukaan tässä vaiheessa stressin oireet ovat jo kehittyneet jatkuviksi ja fyysinen sairaus, kuten H1:n tapauksessa alkaneet sydänoireet pakottavat lääkärin vastaanotolle. H1 toistaa tasot 2–3 sairauslomien välissä, ensimmäisen toiveikkaan töihin paluun jälkeen. Työterveysneuvotteluissa ennalta sovittu kevennetyn työkuorman muutos saa turhautumisen tunteen jälleen kasvamaan, kun roolia ja työn määrää muutetaan H1:n kanssa neuvottelematta. Työn hallinnan tunne alkaa jälleen kadota, mutta työtä jatketaan loukatuista tunteista huolimatta. Suojellakseen omia tunteitaan ja lisätäkseen hallinnan tunnetta H1 alkaa organisaation toiminnan seurauksena etäännyttää itseään työstään yrittäen sopeutua työn liian vähäiseen määrään. Lopulta tempoileva, epäjohtonmukainen ja epäoikeudenmukainen kohtelu ja siitä seurannut fyysinen oireilu ja unettomuus ajaa H1:n takaisin sairauslomalle.

H2 saavuttaa kolmannen vaiheen ensimmäisen työuupumuksensa kanssa, kun helpdeskin työmäärän hallinta ei yöllisistä työskentelyajoista huolimatta parane. H2 myös vetäytyy puurtamaan omiin oloihinsa ja yksikseen, mikä on Aron (2001, 49) mukaan tyyppillistä tässä uupumisvaiheessa olevalle työntekijälle. Lopulta väsymys ja riittämättömyyden tunne kasvaa ”sietämättömäksi”. Toisessa työuupumustilanteessaan H2 suoraan ilmaisi, että uuden esimiehen toimintatavat ja asettamat lisäpaineet olivat liiallisia jo olemassa olevien paineiden lisäksi ja ajoivat sairauslomalle. Tässä tilanteessa on nähtävissä kuinka pienikin muutos saattaa olla jo pitkäaikaisesti uupuneelle liikaa ja saa työntekijän romahtamaan. H2 kertoi tuntemuksistaan siitä, ettei joinakin päivinä halunnut nousta sängystä ylös, mikä lopulta johti työterveyslääkärin tapaamiseen ja sairauslomaan.

Ja se on sitten se mikä niinkö lopulta varmaan laukas mullakin sen, että niinkö tota projektia ruvettiin niinkö liikaa potkimaan eteenpäin. Niin siinä mä sitten tota, oli vaan niinkö joinaki, tai muutamana päivänä semmonen olo, että tota, että ei vaan niinkö halunnu nousta sängystä ylös niinkö ollenkaan ja sitten tältä tuotekehityspäälliköltä niinkö tulevat viestit ei vielä auttanut, että missä muodossa ne niinkö oli. Tyyliin, että ”ilmoita itsestäsi välittömästi” ja ”missä helvetissä olet?” ja niin eespäin. Niin sitten mä vaan menin lääkärille ja todettiin, että tota nyt on kyllä selvä burnoutti. (H2 3.4.2020.)

H3:n tilanne kolmannella tasolla näkyi parhaiten fyysisten oireiden ilmaantumisena, jolloin vatsa alkoi oireilla stressin vaikutuksesta niin pahasti, että H3 haki ravitsemusterapeutilta apua. H3 kuvaili oloaan epämotivoituneeksi, passiiviseksi ja masentuneeksi. Ravitsemusterapeutti ohjasi H3:n työpsykologille, jossa tiedostamattomat asiat tulivat yhtäkkiä esiin

ja johtivat ajan varaamiseen työterveyslääkärille. H3 jäi lyhyelle sairauslomalle, jonka jälkeen palasi töihin, jossa aikaisemmat oireet ovat jatkuneet, mutta H3 sinnittelee jaksakseen niiden kanssa.

Aikamoinen shokki sitten itselle kun oli sanonut ne asiat ääneen sitten itselle, että tota, että mitä kaikkee on joutunukaan kestämään töissä ja – sen ulkopuolella sen seurauksena – olin tarpeeksi rohkea, että uskalsin pyytää, että nyt tarvitsee niinku aikalisää, tarvitsee taukoo hengittää, että tota aikaa levätä, että tälleen ei voi jatkua, koska silloin voi käydä huomomminkin. (H3 14.4.2020.)

– – mä jossain vaiheessa joudun kohtaa nää samat ongelmat ja tällaiset jutut niinku vastuut, et mä en voi niitä paeta – ahdisti hyvin paljon. – – mä en siinä aamupäivänä tehny niinku minkäänkokoisia töitä, – niistä kolmesta tunnista neljästä tunnista kaks tuntii vessassa pidättämässä itkuu, et mä en pysty tähän ja öö lähin siitä sit kotiin. – – mä joudun ottaa tän oikeesti aika hitaasti. – ja nyt pitää osaa sanoa tietyille jutuille ei, et nyt mä en pysty hoitaa näitä, – koittaa keskittyä tiettyyn asiaan yhteen asiaan kerrallaan eikä koita miettii sitä kokonaisuutta. (H3 14.4.2020.)

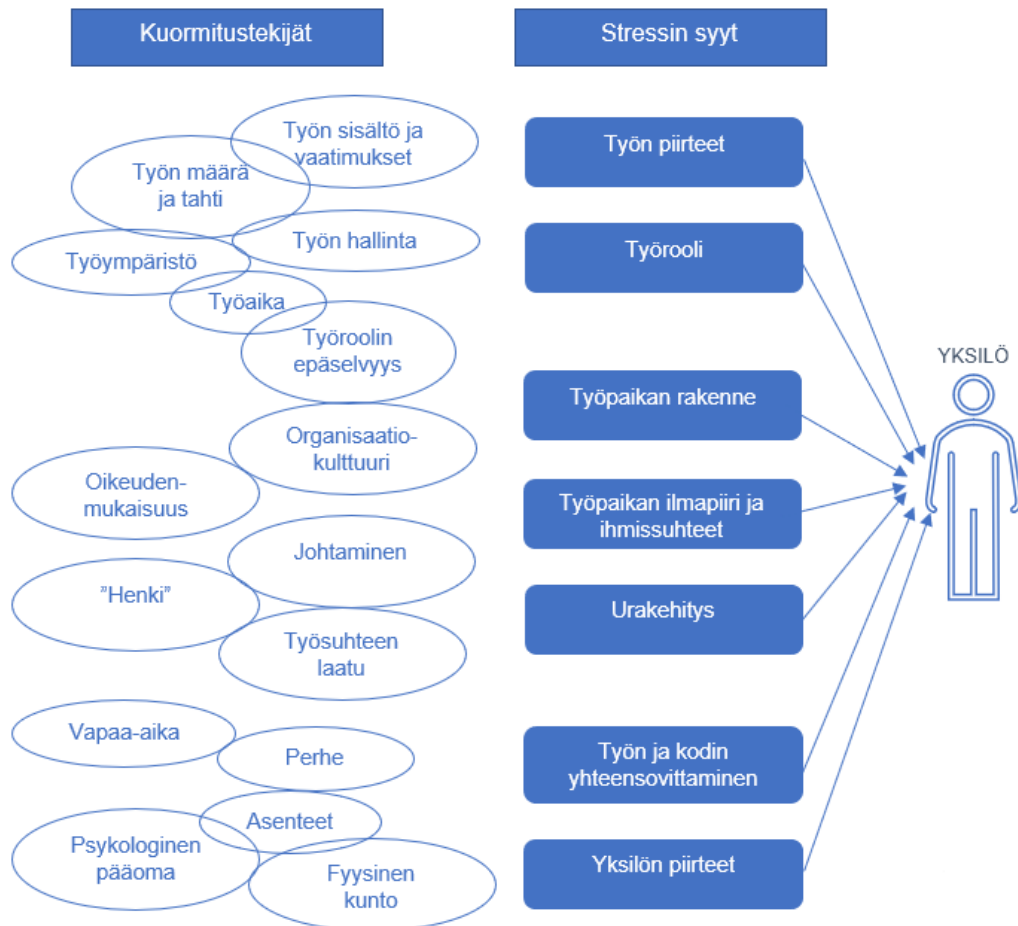
H4:n kasvava työkuorma ja jatkuva työn vaatimusten muutos aiheuttavat tilanteen etene-
misen nopealla tahdilla huonompaan suuntaan. H4 kuvasi oloaan epätoivoiseksi, kun en-
nakoimattomassa työssä ei pystynyt tekemään asian eteen yksin mitään, kun tiettyihin
tehtäviin tarvitsi tietyn osaajan, joita ei taas ollut aina saatavilla. Hallinnan puute johti epä-
toivoon ja lopulta sairauslomalle.

Ei ehkä niinku semmonen, et mulla olis ollu niinku henkilökohtaisesti liikaa töitä
vaan silleen et oli niinku tiimillä liikaa töitä ja sit se tavallaan, mä olin ehkä siinä eni-
ten se joka siitä otti eniten paineita, koska oli yhteydessä asiakkaaseen ja oli niinku
tavallaan se jolla piti olla ne langat käsissä ja saada se, ne hommat tehty. –
– oli se vastuu siitä tekemisestä ja sitten ku, oli niinku niitä töitä ja ei sit-
ten aina sille tekijää ja sit oli semmonen et ei ite voinu tehdä niitä ja sit oli semmo-
nen vähän semmonen epätoivonen tuli siit. (H4 30.4.2020.)

4.2 Työn kuormitustekijät

Mankan esittelemässä työn, työyhteisön ja johtamisen piirreluetelossa on koottu eri teori-
oiden esitykset siitä mitkä tekijät aiheuttavat työntekijöille psykososiaalista kuormitusta
(kuvio 7). Tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden työuupumuksen kehittymiseen vaikut-
taneita tekijöitä löytyi lähes jokaisen kuviossa 7 esitetyn kuormitustekijän alta. Eniten vai-
kuttavia kuormitustekijöitä oli työn piirteissä, työpaikan rakenteessa ja ihmissuhteissa.

Työn piirteistä työn määrä, aika, tahti ja hallinta kuormittivat eniten ja työpaikan rakennete-
kijöistä erityisesti organisaation kulttuuri, toiminta ja sen johtaminen olivat suuria kuormi-
tustekijöitä. Työpaikan ilmapiiri ja ihmissuhteet kuormittivat huonona ilmapiirinä, tuen puut-
teena ja kahdessa tapauksessa epäasiallisena käytöksenä. Yksilön kokemaan stressiin
vaikuttavat myös työn ja perhe-elämän tai muun elämän yhteensovittaminen ja yksilön
omat piirteet, joita ei opinnäytetyön rajauksen takia tarkastella tässä tutkimuksessa tar-
kemmin. (Manka 2015, 51–52.)



Kuvio 7. Yhteenveto stressin syistä eri teorioiden mukaan (mukaillen Manka 2015f)

4.2.1 Toimenkuvan luonteeseen liittyvät kuormitustekijät

Työn kuormittavaksi piirteiksi lukeutuvat Mankan esittämän yhteenvedon (kuvio 7) mukaan sen sisältö ja vaatimukset, aika, määrä, tahti ja hallinta, työympäristö ja työaika (Manka 2015, 51). Näistä erityisesti työn määrä ja hallinta aiheuttivat kuormitusta haastatelluille, mutta myös työn sisältö ja vaatimukset vaikuttivat osan uupumiseen. Työympäristö eli työskentelyolot ja työvälineet olivat kaikilla taas kunnossa. Työn hallinnan ongelmiin keskitytään enemmän 4.2.2 otsikon alla tarkasteltaessa organisaation uuvuttavia piirteitä, jotka ovat vahvasti kytköksissä työn hallinnan tunteeseen.

Työroolia ja urakehitystä käsiteltiin haastatteluiden alussa. Epäselvyyttä työroolista ilmeni, kun haastateltavilta kysyttiin ammattinimikkeestä ja työvuosista kyseisessä yrityksessä. Haastateltavista kaksi mainitsi tekevänsä työtä usean eri tittelin alla ja kaikki mainitsivat vähintään neljä vastuualuetta tai työtehtävää, joita heidän työnsä sisälsi. H2:n kohdalla työtehtävät olivat jakaantuneet kahden eri roolin välillä työsuhteen alusta lähtien, kun yri-

tyksen tapaan kuului jakaa ohjelmoijien työaika kahden viikon jaksoihin helpdeskin ja ohjelmointiosaston välillä. H3 taas kertoi työskentelevänsä asiakaspalvelupäällikön roolissa, mutta tärkeimmän tehtävän olevan ristiriidassa tittelinsä kanssa. H1:n kohdalla työura kehittyi laajentamalla kahteen vastuualueeseen.

Työmäärä kasvo koko ajan, että firmalla meni silleen hyvin, että meillä oli koko ajan enemmän projekteja. Mulle tuli myös sitten kahdet päällekkäiset työtehtävät ja sit alko tuntumaan siltä, että ei oo tarpeeks aikaa, että ei ehdi hoitamaan kaikkea niin hyvin, ku ite haluais. (H1 30.3.2020.)

H4 mainitsi työuran kehityksensä mahdollisuudet olevan hyvin vähäisiä. Ennakoimattomuus ja tiedonkulun ongelmat leimasivat koko työsuhdetta aina työn piirteistä urakehitykseen yrityksessä. Aron (2001, 56–57) mukaan tällaiset ongelmat vaikuttavat heikentävästi työntekijöiden sitoutumiseen työpaikkaansa, kun vähentynyt hallinta ei mahdollista päätöksenteon kautta urakehitystä. Yhdessä työsuhteen epävarmuuden kanssa H4:n työuupumus kehittyi ja johti sairauslomalle. Hänelle myös tarjoutui mahdollisuus uuteen työpaikkaan. Mooren tutkimuksen mukaan IT-alan ammattilaisten työuupumus on vahvasti yhteydessä työpaikan vaihtoherkkyyteen (Moore 1998, 30).

Eikä ollu hirveesti mahdollisuuksia esim edetä, koska aina jos tuli jotain uutta niin oli jo valmiiks päätetty tiimi ja kuka sitä niinku tekee ja et siin vaiheessa kun siitä ite yleensä kuuli niin se tiimi oli jo koottu ja sä olit tavallaan silleen, et aa no mäkin olisin voinut tulla tähän ja sit on silleen mut aa täs on jo kaikki. (H4 30.4.2020.)

Työroolin, sen sisällön ja työn tavoitteiden ymmärtäminen on välttämätöntä työstä suoriutumiseksi. Liian korkeat tavoitetasot tai epäselvyys omasta roolista aiheuttavat stressiä ja turhautumista. Tärkeintä on tietää, missä määrin on oikeus päättää omaan työhön liittyvistä asioista, ja että työntekijällä on riittävä määrä vapautta sopeuttaa ja rytmittää omaa työtään mielensä mukaiseksi. (Lämsä & Päivike 2013, 78.) H3:n työroolia ei ollut selvästi rajattu sekä oma päätäntävalta että vastuualue oli käytännössä rajaton. Organisaation tavoitteiden määrittelemättömyys tai niistä sopimisen puutteet aiheuttavat työntekijöille turhautumista, epätietoisuutta ja ahdistusta, kun toimintaan ei ole selkeitä sääntöjä.

– – työnkuva on loppujen lopuks hyvin laaja siihen nähden mitä niinku itse työsopimus ja työtitteli pitää sisällään – – tosi paljon niinku vastuuta annetaan niinku periaatteessa niinku tiiminjohtajille ja osastoille. Et niinku se on tietyissä määrin ihan ok, mut tietyissä määrin pitää saada tietyt linjaukset ja tämmöset niinku suunnat sieltä ylhäältä. Joita voidaan seurata. (H3 14.4.2020.)

Aron mukaan tuottavuustavoitteiden ylikorostuessa itse työn merkitys vähenee, kun oman työn sisin tavoite hämärtyy. H3 mainitsi oman yrityksensä toimintatavasta, jossa laskutus priorisoitiin kaiken muun työn edelle. Laskutus myös kilpailutettiin organisaation sisällä, mikä muutti työjärjestystä jokaisella osastolla. Tämä taas johti osastojen välisen yhteistyön vaikeutumiseen ja pääasiallisen työn tehtävien kasaantumiseen. Työlle asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta muodostui mahdotonta, josta taas kritisoitiin myöhemmin.

Tämä laski motivaatiota ja sai H3:n kyynistymään työhönsä entisestään, kun oman työn päätavoitteen edelle asetettiin toinen tavoite. Esimiesvastuiden hoitamiseen ei ollut enää aikaa, josta taas aiheutui syyllisyyden tunteita oman työn laiminlyömisestä. Organisaation virittyminen sisäiseen kilpailuun puolestaan rasittaa työyhteisön ihmissuhteita ja vaikeuttaa yhteistyötä (Aro 2001, 39).

Työn määrä ja tahti voivat kuormittaa, mikäli työtä on liian vähän tai liian paljon, sen tekemisessä on kiire, tai siihen liittyy aikapaineita, jatkuvia aikarajoja tai määräaikoja (Manka 2015, 51). Työn määrä aiheutti ongelmia kaikille neljälle haastateltavalle, mutta työn määrä oli seurausta eri syistä. H1:n kohdalla työkuorma oli lisääntynyt organisaatiomuutoksien ja yrityksen kasvun seurauksena. Yrityksen liiketoiminnan luonteen takia työn piirteisiin kuului olennaisesti jatkuvat määräajat ja sitä kautta aikapaineet, jolloin työn määrän käydessä liialliseksi myös suoriutumisen mahdollisuudet itse työssä heikkenivät.

Kahdesti työuupumusta eri rooleissa kokenut H2:n työmäärä kasvoi molemmissa työuupumustilanteissa resurssipulasta. Jatkuvista keskeytyksistä ja kollegoiden huonosta motivaatiosta johtuen tehtävät helpdeskissä kasaantuivat ja suurin työmäärä jäi H2:lle. Toisessa työuupumustilanteessa tuoteomistajana paine uuden tuotteen valmiiksi saamiseen oli kova ja työtä oli määrällisesti paljon suhteessa aikaan ja käytettävissä oleviin resursseihin. H3:n toimenkuvaan sisältyi määrällisesti paljon laadullisesti vaativaa työtä, mikä oli seurausta liian laajasta vastuualueesta. H4 mainitsi jatkuvan kovan tahdin, kiireen ja määräaikojen leimanneen työtään, minkä lisäksi työn määrä muuttui jatkuvasti ja ennakoimattomasti.

H2 mainitsi kokevansa palvelupyynnöiden selvittämistyön jatkuvat keskeytykset hyvin kuormittavana, kun helpdeskin asiakaspalvelunumeroon soittavien asiakkaiden puheluihin vastaaminen kuului myös toimenkuvaan. Asiakasmäärien kasvaessa samanaikaisesti työntekijöiden irtisanoutuessa työn tahti muuttui nopeammaksi ja toiminta ruuhkautui, mikä lisäsi kuormitusta. Lopulta tilanteen jatkuessa, saadakseen tekemättömistä ja kesken jääneistä töistä aiheutuneen stressin hallintaan, hän päätyi työskentelemään rauhallisimpaan vuorokauden aikaan eli öisin. H2 teki töitä öisin rauhassa saadakseen helpdeskin palvelupyynnöiden määrän vähenemään ja tunteen työmäärän hallinnasta kasvamaan.

Se yöaika oli sinäänsä mukavampaa työskennellä, että vastaat johonki viestiin niin sieltä ei tuu niinkö salamana takaisin vastaviestiä vaan sä niinkö oikeesti näät että ne tikettien määrä vähenee, koska kun sä teet päivällä sitä työtä niin sä katot, että aamulla kun sä alat on 60 tikettiä ja illalla sä lopetat niin siellä on yhä 60 tikettiä, koska sinne on tullu uusia, sinne on tullu vastauksia ja muuta. (H2 3.4.2020.)

Työuupumuksen hämmentävä ilmiö on ylisitoutuminen, joka tarkoittaa yksilön pakonomaista toimintaa, joka on tekijän mielessä pakon sanelema ainoa mahdollinen ratkaisu hallitsemattomaan tilanteeseen. Henkilö on enemmänkin sidottu kuin sitoutunut. Tällainen käyttäytyminen on suojakäyttäytymistä, joka perustuu näkemykseemme käsitellä ongelmia lähinnä määrällisinä, jolloin laadulliseen ongelmaan vastataan työn määrällisellä ratkaisulla. Ylisitoutunut henkilö pyrkii peittämään sen tosiasian, että hänen uskonsa työhön horjuu jo niin voimakkaasti, että sen peittäminen entistä suuremmalla määrällä työllä tuntuu olevan ainoa ratkaisu. Tämä niin kutsuttu pseudoaktiiviteetti ei todellisuudessa edistä työn valmiiksi saamista. (Aro 2001, 24–25.)

H2:lle ja H3:lle yhteistä oli töiden tekeminen vapaa-ajallakin normaalien työaikojen ulkopuolella, pyrkimyksenään saada tilannetta paremmin hallintaan. H3:n työaikaan liittyi varsinkin työuupumusprosessin myöhäisemmässä vaiheessa kuormitusta, kun työn ja vapaaajan raja alkoi hämärtyä. Asiakkaiden puheluihin vastattiin vapaa-ajallakin ja työ sähköposteja tuli tarkastettua myös iltaisin, öisin ja viikonloppuisin.

Siit tulee semmonen illuusio et se, jos tulee vaik joku viesti tai sähköposti illalla niin tulee semmonen niinku pakottava tarve sit tarkistaa se – –se työaika hämärty, että saatto tehdä viikonloppuisin jotain kattoo sähköpostei, tai teams viestei tai puheluit mitä ikinä sit tulikaan silleen– –mut ehkä se mikä tuli sit pahiten kotiin oli se semmonen se tieto niistä asioista, joita pitäis hoitaa. (H3 14.4.2020.)

Vaikka työn tekeminen vapaa-ajalla ei ollut mikään vaatimus, työn sisältö ja vaatimukset ajoivat tarkistamaan ja valmistautumaan henkisesti tulevien päivien työtehtävien haasteisiin työaikojen ulkopuolella, mikä itsessään lisäsi työn hallinnan tunnetta, mutta myös kuormitusta. Työn tekeminen vapaa-ajalla vähensi palautumisaikaa, väsytti ja viritti jo stressaantuneen työntekijän elimistöä entisestään korkeampaan valmiustilaan palautumisaikojen kustannuksella.

Mankan mukaan työ on sisällöltään kuormittavaa, jos siihen sisältyy suuria tiedollisia ja emotionaalisia vaatimuksia, työntekijän taitoja alikäytetään työtehtävässä, tai työ on muuten epämielikästä, epävarmaa tai jatkuvasti muuttuvaa. Myös työn sisällön ristiriitaiset vaatimukset, jatkuvat keskeytykset tai jatkuva kanssakäyminen muiden ihmisten kanssa tekevät työn sisällöstä kuormittavaa. (Manka 2015, 50.)

H2:n ensimmäisen työuupumustilanteen kohdalla työn piirteet kuormittivat taitojen alikäytönä epämielikkäässä työssä helpdeskissä, jossa työn keskeytykset olivat jatkuvia. Toisessa roolissaan tuoteomistajana vastuurooliin liittyi määrällisiä vaatimuksia tuloksista ja emotionaalisia vaatimuksia hyvän hengen ylläpitämisestä tiimissä vaikeassa tilanteessa.

H3:n tilanteessa suuren vastualueen tietomäärän hallitseminen ja jatkuva toistuvien ongelmatilanteiden käsittely asiakkaiden kanssa lukeutuvat emotionaaliseksi kuormitukseksi, kun asiakasvuorovaikutuksessa vaadittava optimistinen palveluasenne oli toivottomassa ristiriidassa todellisuuden kanssa. Myös jatkuva kanssakäyminen ihmisten kanssa asiakaspalvelupäällikön roolissa kuormitti, kun hankalimmat ja vaikeimmat tapaukset ja vastuut niiden selvittämisestä lankesivat hänelle.

Joka päivä vähän härdelliä ja se kans vähän riippuu et ne voi olla kiireisiä päiviä, mut ne menee hallitusti ja sit voi olla semmosia kiireisiä päiviä, jotka on enemmän kaaottisia ja se taas riippuu vähän siitä miten asiakkaat, millä fiiliksellä asiakkaat on tiettyinä päivinä (H3 14.4.2020).

Organisaation johdon tehtävä on huolehtia organisaation rajafunktiosta, kuinka joustavia ollaan esimerkiksi suhteessa asiakkaisiin. Tavoitteena on pysyä tarpeeksi joustavana ympäristön muutoksiin siten, ettei kuitenkaan olla impulssien armoilla. Rajafunktioiden tarkoituksena on määrittää, kuinka läpäisevinä tai läpäisemättöminä organisaation rajat pidetään suhteessa toimintaympäristöön. On tärkeää suojautua tarpeettomalta ja turhalta informaatiolta, jotta työntekijöiden kannalta vain olennainen ja tarpeellinen päästetään sisään ja työrauha säilyy. Mikäli työntekijät kokevat, että heidän on otettava kaikki tehtäväkseen ja vastaan, on raja usein liian ohut ja työntekijöille uuvuttava. (Aro 2001, 54–55.)

4.2.2 Organisaatioon liittyvät kuormitustekijät

Haastateltavien työpaikoilla esiintyi erilaisia organisaation kuormitustekijöitä, joista suurin osa oli seurausta työpaikan rakenteen ongelmista, kuten organisaatiokulttuurista, hierarkiasta ja toiminnan johtamisesta. Mankan mukaan kaikki kuvion 7 mallin organisaatiokulttuuriin, organisaation toimintaan ja sen johtamiseen liittyvät kuormitustekijät vähentävät hallinnan tunnetta vähäisten vaikutusmahdollisuuksien vuoksi (Manka 2015, 52).

Työn hallinnan puute tarkoittaa kokemusta kaaoksesta ja epäjärjestyksestä, jota ihminen pyrkii luontaisesti hillitsemään ja järjestämään, koska hallinta tuo turvaa. Kyvyttömyys voida hyvin ja vaikuttaa hallinnan tunteeseen työpaikassa, josta on riippuvainen aiheuttaa levottomuutta, ahdistusta ja turvattomuuden tunnetta. Jatkuva hallinnan tunteen havittelu vie voimia itse työn tekemisestä ja uuvuttaa ajan kuluessa. (Bengtsson 2004, 83.)

H3 koki omien vaikutusmahdollisuuksiensa olevan vähissä, koska asiakasrajapinnassa työskentely tapahtui pääsääntöisesti asiakkaiden ehdoilla eivätkä kyseessä olleet toistuvat ongelmat olleet yksin hänen ratkaistavissaan. Ongelmat olivat useamman organisaatiotasoisien ongelmien yhteissumma ja olisivat vaatineet isompia organisaatiotasoisia toimenpiteitä ja eri osastojen välistä yhteistyötä korjaantuakseen. Näistä syistä H3:lla oli vain vähän vaikutusmahdollisuuksia omaan työtaakkaan, työmäärään ja työtahtiin, mikä aiheutti

voimakasta ahdistusta ja voimattomuutta. H3 mainitsi myös organisaation johdon ohjeistuksesta, jossa organisaation toiminnassa ilmeneviä ongelmia kiellettiin tuomasta johdon käsiteltäväksi ennen kuin niihin on tarjota ratkaisuja. Johdon toiminta on itsessään työntekijöille kuormittavaa, kun vastuu päätösten tekemisestä ja toimenpiteistä siirretään työntekijöille. H3:n toi haastattelussaan hyvin esille organisaation tavoitteiden määrittelemättömyyden ja niistä sopimisen puutteen turhauttavan vaikutuksen oman työn tekemiseen ja yleiseen organisaation tunnelmaan.

Työn hallinnan vähäiset mahdollisuudet olivat suurin kuormittava tekijä H4:n tapauksessa. Ennakoimattomuus, aikapaineet ja monet päällekkäiset työtehtävät yhdistettynä projektipäällikön vastuuseen projektin valmiiksi saamisesta resurssien ollessa vähissä, muodostuivat lopulta liian kuormittavaksi.

Oli hektistä. Piti kaikki tapahtua heti. Suurin osa oli semmosta, että tulee joku briiffi ja on silleen et tää ois pitäny olla jo eilen. – – Ja just se, et työt on suunniteltu ja suunnilleen tietää et mitä on niin kyl se kun yrittää saada jonkun joka tekee niitä töitä niin on se aika... Et muut hommat tavallaan jää ja sit onkin, et tää pitäis tehdä niinku nyt. Et se oli semmosta, et oli hirveen vaikee ennakoita tavallaan – – ei voinu oikeestaan tehdä niinku yhtä asiaa kerralla vaan kokoajan oli monta juttua mitä teki. (H4 30.4.2020.)

Aron mukaan työn hallinnan on tiedetty jo pitkään olevan yhteydessä ihmisen hyvinvointiin. Suurin osa työn hallinnan ongelmista johtuu siitä, että työntekijät joutuvat usein nykyisessä työelämässä selviytyäkseen työskentelemään kykyjensä ja voimiansa ääri rajoilla, kun esimerkiksi uuden oppimiseen ei tarjota riittävästi omaksumisaikaa. Monissa nykyisen työelämän tehtävissä vaaditaan lisäksi hyvin laajaa moniosaamista ja taitamista, johon harvat pystyvät. Ihminen, joka pystyy ennakoimaan työympäristössään ja työprosessissaan tapahtuvia muutoksia, motivoituu, viihtyy työssään ja toimii tuloksellisesti. Hallinnan puute johti H4:n tapauksessa myös työn laadun heikentymiseen, joka on vuorostaan seurausta siitä, että ihminen, jolta työprosessien ja ympäristön hallinnan mahdollisuus puuttuu, turhautuu, voi huonosti ja tekee vain sen, mikä on pakko. (Aro 2001, 53)

Asioita vaan tehtiin, et ei hirveesti ajatuksella, et oli vaan se et piti saada kaikki vaan tehty eikä aina tullu sitä 100 % parasta työpanosta kaikilta. – – vähän silleen joo, et niinku, kuhan nyt tää saadaan tehty niin mennään sit seuraavaan. (H4 30.4.2020.)

Riittämättömällä henkilöstöresursseilla oli yhteys työuupumuksen kehittymiseen erityisesti H2:n ja H4:n kohdalla. Työntekijöiden vaihtuvuus ja puute aiheutti kuormitusta H2:lle sekä helpdeskissä että tuoteomistajan roolissa. Yhteisenä kuormittajana molemmille oli tarvittavan osaamisen saatavuus omissa vastuuprojekteissaan, H4:lle projektipäällikkönä ja H2:lle tuoteomistajana. Helpdeskissä resurssiongelmat olivat lähinnä määrällisiä, kun uudet rekrytoinnit laahasivat jäljessä.

Koodaaja lähti ja niitä lähti niinkö tasaisesti kokoajan ja lopulta meillä oli niinkö kaks junioria siinä. Ja se stressi rupes käymään aika sietämättömäksi. Että niinkö aivan uutta tuotetta, joka on niinkö tarkoitus olla kuitenkin niinkö iso, semmonen joka vaatii yleensä niinkö helposti montamonta ihmistä ja osaavia ihmisiä ja sitä on tekemässä vaan pari junnua ja toivottiin, että se saatais niinkö nopeasti valmiiks, mutta siten kun siinä ei vaan ollu resursseja niin se vaan hidastu ja hidastu. (H2 3.4.2020.)

H4:n kohdalla resurssipulan lisäksi jatkuvat organisaatiomuutokset toivat toistuvien YT-neuvottelujen muodossa epävarmuutta, mutta lisäksi turhautumista hukkaan heitetystä ajallisesta resurssista jatkuvasti uusia työntekijöitä perehdyttäessä.

Että ehkä yks syy oli se, että meidän tiimi oli vähän niinku liian pieni, et kokoajan oli kaikki, kaikilla oli niinku kädet täynnä töitä ja sit just tuli näitä nopeit juttuja tai semmosia, jotka ei ollu se prioriteetti ykkönen niin ne vähän niinku jäi silleen jalkoihin. Ja sitten taas kun tarvittiin uutta työvoimaa niin kokoajan tuntu, et siin oli niinku joku ja se sit niinku vaihtu ja tuli aina uus ja piti aloittaa aina alusta se kaikki selittäminen, että mitä tässä pitää niinku tehdä ja siin vaiheessa taas virheet kasvaa hirveesti ja tuntu jotenkin siltä, että piti olla niinku extratarkka kaikessa mitä niinku tehään. Ja aikaa meni hirveesti hukkaan. (H4 30.4.2020.)

Organisaation rakenne vaikutti kaikkien tilanteisiin lähiesimiehen puuttumisen takia. Tämä johtui käytännössä siitä, että jokaisen haastateltavan työpaikkaorganisaatio oli malliltaan tasoitettu, jossa enemmistö työntekijöistä työskenteli samalla tasolla ja keskijohtoa tai esimiehiä ei ollut. Bengtssonin mukaan tällainen yleensä demokraattisempaa ja tasa-arvoisempaa hierarkiaa tai suurempaa voittomarginaalia tavoitteleva organisaatiomalli aiheuttaa kuitenkin ongelmia, mikäli sisäinen viestintä ei ole kunnossa. Tällaisissa organisaatioissa tieto kulkee lähes aina yhteen suuntaan, ylhäältä alas, jolloin kommunikaatio muuttuu käytännössä informaatioksi. Tavallista on, että tärkeimmistä asioista kootaan kokonaisuuksia ja informaation annetaan valua organisaatiossa alaspäin, kun päätökset on jo tehty. Vuoropuhelu työntekijän ja johdon välillä vähenee eikä stressin merkkeihin ole mahdollista puuttua, saati havaita etukäteen. (Bengtsson 2004, 80.)

H2:n ensimmäinen työuupumustilanne kehittyi pitkälti kenenkään siitä tietämättä, tai siihen puuttumatta. Tasainen organisaatorakenne ja sitä kautta esimiestyön, tuen ja valvonnan puute näkyy H2:n ensimmäisen uupumustilanteen kohdalla käsistä karkaavina työaikoina, mitä ei havaita ennen kuin on liian myöhäistä ja haastateltavan on vetäydyttävä omaehtoiselle lomalle töistä. H2 kertoi työskentelevänsä yrityksessä, jossa noudatetaan liukuvaa työaikaa aamu 6 ja ilta 18 välillä. Hän oli työskennellyt tämän ajan ulkopuolella kuukausia kenenkään siihen puuttumatta, suojellakseen omaa jaksamistaan ajoittamalla työskentelynsä helpdeskin aukioloaikojen ulkopuolelle.

Se oli vähän sit just semmosta sitten, että mitenköhän mä suurinpiirtein aamu yhdeltä heräsin ja rupesin siinä sitten kotoa tekemään noita helpparihommia ja sitten aamuviideksi-kuudeksi menin töihin ja sön siellä jotain ja sitten jossain taas 10-11 paikkeilla lähin töistä kotiin ja se oli vähän niinku tommosta monta kuukautta. (H2 3.4.2020.)

Sutelan & Lehdon mukaan (2014, 45–48) jopa neljäs palkansaajista kohtaa työn muutokset ilman etukäteisinfomaatiota ja tiedon saaminen muutoksista on olennaisesti heikentynyt. Kun muutoksiin ei ole aikaa sopeutua työn hallinnan tunne vähenee ja oman arvon kokeminen työntekijänä heikkenee kokonaisen työhyvinvoinnin ohella. H4:n työn epävarmuus ja jatkuva muutos kuormittivat, kun työn muutoksiin ei ollut tarpeeksi aikaa sopeutua (Manka 2015, 51).

– – meillä tapahtu organisaatiossa muutoksia ja sitten mä tulin kesälomalta ja sit mulle vähän niinku annettiin tää potti silleen, et hei muute, et tää joka on ollu tässä projektipäällikkönä niin hän niinku on vaihtanu toiseen tiimiin, et täs ois sulle nää hommat... niin mulle tuli siitä sit aika paljon vastuuta. Missään vaiheessahan mult ei ees kysytty et kiinnostaaks mua tämmönen vaan se oli vähän niinku semmonen oletus, että asia on nyt näin, et tee sä nää. (H4 30.4.2020.)

Työyhteisön hyvinvointia edistävän johtajuuden harjoittaminen vaatii yhtenäistä työyhteisöä, koska monien yksin toimivien yksilöiden organisoiminen ja johtaminen onnistuneesti on käytännössä mahdotonta. Yhtenäinen työyhteisö kokoontuu sopimaan yhteisistä säännöistä ja toimintatavoista, välittää tietoa toisilleen ja on säännöllisessä vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Näissä tapaamisissa aikaisemmin sovittuja sopimuksia ja sääntöjä tarkistetaan ja tarpeen tullen muokataan paremmin koko yhteisönä palveleviksi. Työyhteisön vakaan toiminnan kautta saavutettava luovan potentiaalin optimoiminen vaatii toimivan työryhmäkulttuurin kehittämistä ja yhteisön pitkäjänteistä rakentamista. Huhut ja syyttelyt saavat tilaa levitä ja kukoistaa, kun näistä yhteisön kannalta elintärkeistä kokoontumisista aika- tai säästöperustein luovutaan ja yhteisön jäseniä jätetään päätöksenteon ulkopuolelle. Päätöksien ulkopuolelle jättämisellä on kauaskantoisia seurauksia, kun työntekijöiden hallinnan tunne heikkenee, turhautuminen lisääntyy ja motivaatio alkaa laskea. (Aro 2001, 57–58.)

Organisaation kommunikaatio-ongelmat ja riittämätön tiedotus korostuivat H1:n ja H4:n kohdalla. H4:n kohdalla kommunikaatio oli puutteellista sekä hänen omaan toimenkuvaansa liittyvässä viestinnässä että yhteisössä, jossa tieto ei kulkenut eri tiimien välillä. Työn sisältöön liittyi itsessään liian vähäistä tiedotusta, projektien tullessa jo valmiiksi myöhästyneenä H4:n hoidettavaksi.

Se oli ehkä sen yrityksen vähän niinku tapa, silleen että asiat oli jo jotenkin päätetty ja sit saatettiin kysyä tai niinku ilmoittaa, että hei, nyt ois tämmönen. Se oli aika yleistä. Välillä tuntu, porukka ei ees tiedä mitä siel muut niinku päivisin tekee, et sä teit niinku tosi siinä omassa kuplassa sitä, et se ei ollu se työyhteisö kovin semmonen niinku yhtenäinen. Siel oli silleen et oli omat tiimit ja niissä tehtiin sitä omaa juttua ja sitten ei niinku tienny kauheesti oman tiimin ulkopuolisista työkavereista esim. Et kaikilla oli semmonen vähän niinku oma kupla. (H4 30.4.2020.)

Kaikille haastateltaville oli yhteistä työstä saatu vähäinen palaute ja epätasapainoinen palkitseminen. Kaikki haastateltavat kokivat saavansa jossain suhteessa puutteellista palkkiota työstään. Kuten aikaisemmin tässä opinnäytetyössä on ponnistelujen ja palkkion

epätasapainoa kuvaavassa kuviossa 5 käsitelty, palkitseminen voi olla luoteeltaan joko aineellista (palkkaa) tai aineetonta (palaute, arvostus) ja on aina suhteessa niihin sijoitettuihin ponnisteluihin (vaatimukset ja velvollisuudet), joita työntekijä kokee investoivansa työhönsä. Mikäli tämä suhde on epätasapainossa se alkaa tuottamaan turhautumista ja työstä etääntymistä, kun työtä ei koeta enää siitä saadun palkkion arvoiseksi. (Manka 2015, 29.)

H1 koki puutteita saamassaan rahallisessa palkkiossa, palautteen määrässä ja saamassaan arvostuksessa. H2 kertoi organisaatiossa vallitsevista erimielisyyksistä palkkausasioissa ja johtamistavasta, jossa palkkaneuvottelujen esiin nostamisesta syyllistettiin. H3 kertoi saavansa palautetta työstään lähinnä yrityksen ulkopuolelta asiakkailta. H4:n kohdalla palkitseminen oli taas epätasa-arvoista ja näkyi toisten suosimisena niin palkka kuin työsuhdeasioissakin.

Emmä kokenu sillä tavalla et mä saisin johdolta niinku siinä määrin arvostusta, kun olisin ehkä ansainnu ihan näin niinku palkkauksenkin puolesta mut muutenkin. Se asenne oli tosi negatiivinen. (H1 30.3.2020.)

Mikäli työn luontaiset kokonaisuudet on säilytetty, työ voi olla itsessään palkitsevaa. Ihmisen oma arviointi omasta suorituksestaan ei kuitenkaan yksinomaan riitä, vaan tämän lisäksi ihminen tarvitsee toisen ihmisen apua oman työnsä arvioinnissa. Työyhteisön sisäisestä arvioinnista yleensä tingitään kiireen takia, ja ainoastaan asiakaspalautteita seurataan, mikä johtaa turhautumiseen, kun moni onnistuminen jää palkitsematta. Vääristymät organisaation palkitsemisjärjestelmissä, kuten suosiminen tai liian tiukat kriteerit aiheuttavat ongelmia, kuten myös liian mekaaninen tai epäpersoonallinen palautteenanto. Palkitsemisen ja ponnistelujen yhteyttä työuupumukseen paljon tutkineen Wilmar Sauchfenin mukaan työntekijät jatkuvasti vertaavat tätä ponnistelujen ja palkkioiden ”vaihtotasetta” eli sitä kuinka paljon he panostavat työhön suhteessa siitä saatavaan palkintoon. Tilanteen pitkällinen epätasapaino johtaa työntekijän passivoitumiseen, psyykkiseen vetäytymiseen ja fyysiseen etääntymiseen työstä eli työnpaikan vaihtoherkkyys lisääntyy. (Aro 2001, 55–56; Moore 1998, 3.) Alalla vallitseva kova kilpailu tuli esiin H2:n haastatteluissa. H2 kertoi uransa alkuvaiheessa yrityksen henkilöstön koostuvan pääosin ohjelmoijista, kun taas nykyään heidän koostavan yrityksen vähemmistön. Kaikki työpaikkaansa vaihtaneista ohjelmoijista olivat lähteneet omasta tahdostaan.

Meillä oli ylipäättänsä ehkä koodaajissa muutamia työntekijöitä, jotka koki aika suurta vihaa meidän toimitusjohtajaa kohtaan ihan vaan koska kyseessä on hyvin saita ihminen. Että jos sä meet saidalle ihmiselle kysymään, että hei mä haluaisin enemmän palkkaa niin.... Niin tota... tää ihminen rupee todennäköisesti syyllistämään sua hyvin pahastikin sen takia. Siellä oli hyvin paljon ihmisiä, jotka ihan sen takia, heillä oli vähän kyrpä otsassa sen takia. (H2 3.4.2020.)

H4:n kohdalla vähäinen palautteenanto yhdistyi työntekijöiden epätasa-arvoiseen kohteluun ja suosimiseen palkkaus ja työsuhteasioissa.

Siel oli jotenki et tiettyjä henkilöitä just suosittiin. Tai ei ehkä suosittu suoranaisesti, mut selkeesti arvostettiin paljon enemmän kuin toisia. Ei hirveesti niinku arvostettu sitä mitä niinku teki, et harvoin sai niinku kiitosta, että hei tää oli menny hyvin, vaan enemmänkin oli sit semmonen, et jos tuli jotain huonoa niin siit sai kyllä aina kuulla. (H4 30.4.2020.)

Kaikkien työuupumuskokemuksia leimasi tilanteeseen yksin jääminen ja se, ettei tilanteeseen puututtu tai niitä ei huomattu. Organisaation toimintaa pidettiin parantamisen arvoisena ja johtamisessa nähtiin selkeitä puutteita ja myös suoria linkkejä omaan työuupumuksen kehitykseen. H1:n ja H2:n kohdalla esiintyi myös esimiehen epäasiallista käyttäytymistä. H2:n esimiehen epäasiallinen käyttäytyminen oli toisen työuupumuksen lopullinen laukaiseva tekijä, kun jo valmiiksi hyvin kuormittavassa ja stressaavassa tilanteessa uusi esimies painosti epäasiallisella tavalla lisää. H1 kertoi taas esimiehen epäreilusta käytöksestä töihin paluun yhteydessä, kun työterveysneuvotteluissa sovittuun työrooliin ja toimenkuvaan oli tehty muutoksia niistä ilmoittamatta. Myöhemmin muutospäätös vedettiin takaisin yllättäen siitäkään etukäteen keskustelematta. Epäluotettava ja epäjohton mukainen käytös oli myös suurin syy, minkä takia H1 joutui uudestaan sairauslomalle noin kuukauden töissä olemisen jälkeen. Aron mukaan hallinnan tunteella on vahva kytkös siihen, kuinka johdon mukaisesti organisaatio toimii ja erityisesti toteuttaa henkilöstöstrategiaansa. Epäjohton mukaisuus luonnollisesti vähentää hallinnan tunnetta. (Aro 2001, 54.)

Mut mä olin sit okei et sama palkka vähemmän töitä, että kyl mä tähän sopeudun, et mulle on ihan sama, mut sitten se kamelin selkä katkes siihen että mulle yritettiin sitten kuitenkin tunkea niitä vanhoja työtehtäviä edelleen, mitkä kuulu siihen..... kuulu siihen hommaan ja siinä kohdassa mä sitten sanoin, että tämä ei käy. Ja jouduin jäämään uudestaan sairauslomalle ja se jatkuu nyt edelleen. (H1 30.3.2020.)

Epäjohton mukaisen henkilöstöpolitiikan noudattaminen YT-neuvotteluissa vaikutti myös H4:n kokemukseen hallinnasta, epätasa-arvoisesta kohtelusta ja arvostuksesta.

YT:issä näky parhaiten se, et sellaiset henkilöt joilla on niinku paljon duunii, jotka tekee esimerkiks tuotantohommii niin lomautettiin tai irtisanottiin, mut sitten sellaiset, jotka oli ollu kaks kuukautta et kun oli hiljasii hetkii niin ei ollu niin sanotusti tehny yhtään mitään, niin ne saa kumminkin jäädä.. Et tommosii. Et tavallaan henkilöt, joilla on töitä, potkitaan pihalle ja sit ollaan pulassa, kun ei oo ketään joka niitä hommia tekis. (H4 30.4.2020.)

Henkilöstön sitoutumista edistetään ja sen esteitä poistetaan kehittämällä henkilöstöä, työprosesseja ja organisaatiota pitkäjänteisellä työskentelyllä. Puutteellinen, epäjohton mukainen, tempoileva tai kesken jäänyt työskentely taas päinvastoin vaikuttaa negatiivisesti työntekijöiden sitoutumiseen, mikä näkyy esimerkiksi H1:n kuvaillessa kesken jääneitä, tai romutettuja prosessinparannusprojekteja. (Aro 2001, 28–29.)

Ja ehkä siin niinku jotain muutoksia saatiin aikaan, mut sit loppupeleis seki jäi aina vähän ilmaan roikkumaan aina kesken se prosessien viilausprojekti. Ja sit se loppu täysin tykkänään siihen tän projektiosaston vetäjän irtisanoutumiseen. Et sen jälkeen jotenkin tuntu et kaikki aikaisemmin sovitut asiat ja muut niin ne vaan katos jonnekin. Ku tuhka tuulen. (H1 30.3.2020.)

Arvoristiriidat voivat ilmetä suorina ristiriitoina työntekijän ja organisaation arvojen välillä, mutta myös lievempinä ilmiöinä, kuten näkemyseroina siitä, mikä on tärkeää, hyvää ja tavoittelemisen arvoista itse työssä. Ihminen haluaa lähtökohtaisesti tehdä itselleen merkityksellistä työtä, joka ei ole ristiriidassa itselle tärkeiden arvojen kanssa ja perusedellytyksenä on, että organisaatio toimii moraalisesti ja vastuullisesti suhteessa työntekijöihin, ympäristöön, asiakkaisiin ja yhteiskuntaan. Arvojen vastaisen toiminnan aiheuttama moraalinen hämmennys aiheuttaa turhautumista työntekijöissä, mutta vaikutukset heijastuvat ajan myötä myös asiakkaisiin ja sidosryhmiin tyytymättömyytenä ja hämmennyksenä. (Aron 2001, 60–61.) H1:n kohdalla työn laadun heikkeneminen on ollut yksi omaan työhön liittyvä arvoristiriita, kun työtä ei ole pystynyt tekemään omien kriteeriensä ja arvojen mukaisesti.

Ei oo tarpeeks aikaa, että ei ehdi hoitamaan kaikkea niin hyvin ku ite haluais se työn laatu on niinku henkilökohtaisesti tosi tärkeä. Koen, että jos jotain tehdään niin sit tehdään se ihan kunnolla. Tai sit parempi olla tekemättä. Ja se ei sit aina ihan toteutunut siellä. (H1 30.3.2020.)

Aron (2001, 60) mukaan erityisen turhauttavaa työntekijöille on kokea olevansa vain taloudellisen hyödyn lähde. Tämä ilmenee asiakaspalvelupäällikön roolissa toimiva H3:n kertomassa ristiriidasta, mikä ilmeni tittelin ja työtehtävien välillä, kun organisaatio oli määritellyt hänen tärkeimmäksi tehtäväkseen asiakkaiden laskutuksen asiakaspalvelun sijasta. ”Mikä on niinku tuolla firmassa niinku katsottu yhtenä tärkeimpänä on siis tosiaan huollon ja helpdeskin laskutus, joka tapahtuu kokonaan mun kautta” (H3 14.4.2020).

Vakavia ja pitkäaikaisia seurauksia aiheuttavat erityisesti arvoristiriidat, jotka ilmenevät organisaation teennäisenä käytöksenä olla toimimatta käytännössä omien julkisesti julistamien arvojen mukaisesti ja olla edes pyrkimättä siihen. Aron mukaan kyseinen käytös johtaa automaattisesti loukkaantumisiin, pettymyksiin ja turhautumiseen, mikä tuli esiin H1:n haastattelussa hänen kuvatessaan organisaation henkilöstöpolitiikkaa. (Aron 2001, 60–61.)

Johto on useesti painottanut sitä, että henkilökunta on heille, et niinku henkilökunnan hyvinvointi on heille niinku ykkösasia, mut sil ei käytännössä, se ei realisoitunut ikinä missään. Et kaikki on korvattavissa et niinku niil et ne on vähän niinku pakollinen paha se henkilökunta siellä. Ja ehkä ton asenteen ois pitäny muuttua, et johdon ois oikeesti pitänyt alkaa välittämään ihmisistä ja alkaa kuuntelee niiden ongelmia ja tarjota niihin ratkasuja, olla sitten niinku tukena ja kantaa vastuuta ja se ois ehkä ollut se juttu. (H1 30.3.2020.)

4.3 Sosiaalinen tuki

Sosiaalisella tuella tarkoitetaan ympäristöstä saatavaa apua, neuvoja ja myötätuntoa, joilla on tutkimuksissa todettu olevan mitä tärkein merkitys suojatekijänä vakavilta sairauksilta, kuten syövältä ja sepelvaltimotaudilta (Aro 2001, 57). Van der Doel ja Maes esittävät, että useissa tutkimuksissa sosiaalisen tuen vähyydellä on todettu olevan yhteys henkiseen pahoinvointiin, tyytymättömyyteen, työuupumukseen ja muihin stressiperäisiin stressioireisiin (Manka 2015, 28). Sosiaalisen tuen vähyys on seurausta työpaikan ihmis-suhteista syntyvistä kuormitustekijöistä, kuten ihmisten välisistä ristiriidoista ja häirinnästä. Nämä tekijät voivat kuormittaa, jos ongelmien ratkaisemisessa tai henkilökohtaisessa kehittämisessä ei tueta, tai jos ilmapiiri on tulehtunut, koska työntekijöiden välinen sosiaalinen tai esimieheltä saatava tuki on vähäistä. (Manka 2015, 52; Aro 2001, 57.)

Työuupumus on yhteisöllinen ongelma, mikä tekee sen käsittelystä työyhteisössä tarpeellista. Aktiivinen reagointi parantaa ilmapiiriä ja auttaa ehkäisemään uusia uupumistapauksia. Kun yksittäiset tapaukset kohdataan avoimesti, tarkastelu siirtyy yleensä yksilön ongelman käsittelystä työyhteisöön ja tarjoaa mahdollisuuksia kehittymiseen, jolloin yksittäisten tapausten läpikäymisestä tulee samalla myös yhteisön hyvinvointia edistävää toimintaa. (Aro 2001, 72–74.)

4.3.1 Kuinka uupumustilanteet käsitellään ja kuinka niihin reagoidaan?

Työntekijän työjärjestelyt kuuluvat esimiehen toimialueeseen, ja työn tavoitteet ja toiminta-edellytykset tulee tarkastaa vähintään vuosittain järjestettävissä kehityskeskusteluissa. Lähtökohtaisesti toimintakykyisen työntekijän vastuulla on huolehtia omasta hyvinvoinnistaan, mutta työtilanteen muuttuessa toimintakykyä tai terveyttä kuormittavaksi tulee hänen ilmoittaa asiasta esimiehelleen, joka on velvoitettu työturvallisuuslain nojalla ryhtymään lain edellyttämiin selvitystoimenpiteisiin ja työn uudelleenjärjestelyihin. (Ahola, Kivistö & Vartia 2006, 166.) H1 kääntyi esimiehensä puoleen työn käydessä omaa toimintakykyä kuormittavaksi, mutta tilanteeseen ei saatu tukea ilmoituksesta huolimatta. Lopputuloksena H1 jäi ongelmiansa kanssa yksin ja kuormitus jatkui, tässä tapauksessa esimiehen eli toimitusjohtajan tietäessä asiasta.

No, mulla veny aikataulut, että ei saanu niinku ei ollu vaan aikaa tehdä ajoissa niitä hommia sitten. Kävin tästä myös johdolle sanomassa, että nyt on vähän turhan paljon duunia ja sieltä valitettavasti vastaus oli sitten, että no keksippä miten tää asia voitais sitten ratkaista, että sieltä ei tullut sit mitään tukea siihen. (H1 30.3.2020.)

H2 otti kokemansa työstressin puheeksi ensimmäisen kerran esimiehensä kanssa vastakokiessaan työstä pois jäämisen olevan ainoa vaihtoehto, johon esimies, eli yrityksen toimitusjohtaja suostui.

Tuli sellanen olo, että tää ei vaan voi jatkua tälleensä, että tota on niin kovasti stressiä päällä, että mä kävin työnantajan kanssa sitten sopimassa, että tota mä nyt otan 3 kk vapaata, tai irtisanoudun ja sovittiin sitten, että ota nyt 3 kk vapaata. Ja tota, meidän toimitusjohtaja on vähän tota rahasta tarkka ihminen niin sovittiin, sitten että hyvin hyvin hyvin pienellä palkalla otan ne vapaat. Se oli jotain noin 300 €/kk suurinpiirtein. (H2 3.4.2020.)

H2:n kuvaamassa akuutissa työuupumustilanteessa olisi tarpeen analysoida, mitkä työympäristön, työyhteisön ja työn piirteet ovat aiheuttaneet uupumisen. Tällaiset tilanteet käsitellään usein työterveyshuollon edustajan, lähiesimiehen ja henkilöstöosaston edustajien kanssa. Johdon ja esimerkiksi työsuojelua edustavan henkilön tai luottamusmiehen osallistuminen voi olla tarpeen, jos uupumustilanteen käsittely ja hoitaminen vaatii toimenpiteitä, jotka ovat työuupumuspotilaan lähiesimiehen valtuuksia ylittäviä. Näissä tapaamisissa ei ole tarkoitus etsiä syyllisiä, vaan muodostaa yksimielinen ja tarpeeksi kattava kuva uupumustilanteeseen johtaneista syistä ja sopia toipumissuunnitelmasta. Dokumentoituun suunnitelmaan on tarkoitus kirjata toimenpiteet, joilla edistetään työpaikalla toipumista työtä muuttamalla ja yksilöä tukemalla. Tärkeää on myös sopia suunnitelman toteutumisen seurannasta. (Aro 2001, 98–100.)

Kahdella tutkimukseen osallistuneista työuupumus oli käsitelty työterveyshuollon järjestämässä neuvottelussa saman pöydän ääressä töihin paluun yhteydessä. H3 ei ollut keskustellut työpaikalla kenenkään kanssa kuormittavasta tilanteestaan, joten tilanteeseen ei ollut voitukaan reagoida. H4:n kohdalla työuupumus kehittyi niin nopeasti akuuttiin vaiheeseen, ettei edes haastateltava ehtinyt tiedostamaan tapahtunutta ennen sairauslomalle jäämistä.

Sairauslomalta palannut työntekijä ei voi palata samaan tilanteeseen, missä työuupumus kehittyi vaan yleensä työkuormaa eli sen määrää tai laatua, kevennetään selvästi. Työn pitää olla myös sellaista, että se antaa mahdollisuuden aitoon sitoutumiseen eli sen täytyy olla miellyttävää ja tarjota sellaisia onnistumisen mahdollisuuksia, jotka auttavat työntekijää palauttamaan ammatillisen itsetuntonsa ja työn mielekkyyden uudestaan. Lähimmän esimiehen ja kollegojen tuki on tärkeää. Paras tilanne olisi, jos työyhteisössä on käsitelty tilannetta etukäteen palaajan läsnä ollessa. (Aro 2001, 98–100.)

Ensimmäisen työuupumustilanteen kohdalla H2:n töihin paluuta ja töissä toipumista edisti se, että ongelmakohtiin oli selkeästi puututtu ja reagoitu. Helpotukseksi H2 kertoi kokee-neeksi sen, kuinka helpdeskiin oli palkattu lisää henkilökuntaa hänen pitämänsä loman aikana ja ohjelmoijien työnjako kahden osaston välillä oli lopetettu.

Meillä ei oikeestaan aikaisemmin ollu edes erityisemmin noita kehityskeskusteluja, mut nyt sitten pidettiin semmonen ja siellä vähän käsiteltiin sitä asiaa, mutta ei

mitenkään niinkö sen kummemmin muistaakseni. – – sen ekan kerran kun mä jäin burnoutlomalle niin silloin, sitten kun mä tulin takaisin niin sitä helpdeskiä, jota mä olin silloin siinä sitten auttamamassa sen yhen kaverin kanssa niin siihen oli hankittu tota kolme tyyppiä lisää. Elikkä vähän vaikuttaa, että siinä oltiin oikeesti vähän säikähdetty sitä, että apua tähän oikeesti tarvitaan ihmisiä ja siihen oli hankittu sitten kokonaisuudessaan nelipäinen jengi sitä hoitamaan. Mikä oli mun mielestä niinku hyvin positiivista. (H2 3.4.2020.)

H2:n toisessa työuupumustilanteessa sairausloman jälkeen pidettiin uran ensimmäinen kehityskeskustelu ja työterveysneuvottelu, jossa tilanne käytiin läpi lääkärin läsnä ollessa ja kevennetyistä työtehtävistä sovittiin. Aikaisemmin epäasiallisesti käyttäytynyt esimies oli H2:n töihin paluun yhteydessä irtisanoutunut, minkä H2 kertoi kokeneensa helpottavana. Yrityksen HR oli pitänyt silmällä H2:n työkuormaa asteittaisen töihin paluun ajan ja organisaation toiminnassa tapahtuneet muutokset, kuten nykyinen harkitsevampi rekrytointipolitiikka oli vahvistanut luottamusta työnantajaan. H2 mainitsi näiden toimenpiteiden olleen suuressa osassa hänen edelleen pitävässä päätöksessään sitoutua työpaikkaansa. Tilanteen kehityksellä parempaan suuntaan ja työuupumustilanteisiin reagoinnilla on ollut positiivinen vaikutus, vaikka osaan tilanteista reagoitiinkin vasta, kun vahinko oli jo tapahtunut.

Ainoastaan H4:n tilanne käytiin läpi yhdessä tiimin kanssa sitä johtaneen projektipäällikön aloitteesta. Läpikäynti ja muutosten tekeminen helpotti työn jatkamista H4:n palatessa töihin sairauslomalta. Tietoa tilanteesta vietiin projektipäällikön toimesta ylöspäin johdolle ja toimenkuva rauhoittui selvästi, tosin muistakin organisaation kokonaistyön määrään liittyvistä syistä.

Tiimissä käytiin sen meidän projektipäällikön kanssa ja sit hän tavallaan vähän niinku veteli naruista ja tuntu et tapahtu jonkinlaista muutosta, ainakin semmost hetkellistä et ehkä oli myös sellain et työtaakka jotenkin, tai työmäärä vähän väheni siin vaiheessa ja et silloin siel asiakkaankin päässä tapahtu muutoksii niin siin tuli vähä sellanen yleisesti niinku se tekeminen niinku rauhoittu (H4 30.4.2020).

H1:n tilanne käsiteltiin sairausloman loppuessa työterveyshuollon järjestämässä neuvottelussa, jossa työhön paluun kevennetyistä työmäärästä sovittiin. Työpaikalla johto kavensi H1:n toimenkuvaa entisestään siirtämällä H1:n esimiesvastuut H1:n esimiehelle. Kun ilmoittamatta tehty järjestely vaikeutti olennaisesti H1:n entisten alaisten työntekoa ja alkoi turhauttamaan myös heitä, H1 otti asian puheeksi johdon ja uuden esimiehen kanssa huonoin tuloksin.

Joo kyl täst käytiin neuvotteluja, toimitusjohtajan, hallituksen johtajan ja siten tän esimiehen kanssa, niis oli varsin erikoinen sävy. Siinä syytettiin niistä ongelmista sitten pääasiassa mua. (H1 30.3.2020.)

Yhteistä kaikille haastateltaville oli lähiesimiestyön puutteet, jotka kolmessa haastattelussa neljästä johtuivat esimiehen läsnäolon puutteesta tai lähiesimiehen puutteesta kokonaan. Kolmella haastateltavalla esimiehen asemassa toimi yrityksen toimitusjohtaja. Tällainen asetelma toi esiin erinäisiä kommunikointiin ja tiedon kulkemiseen liittyviä ongelmia,

kun hierakisista syistä kommunikointi oli puutteellista, se koettiin vaikeaksi tai sitä ei ollut lainkaan. Haastateltavat jäivät yksin omien ajatustensa ja ongelmiansa kanssa. Ongelmat jatkuivat ilman esimiehen mahdollisuutta puuttua niihin. Kommunikointi saattoi olla vaikeaa työntekijän näkökulmasta, kun esimies koettiin liian etäiseksi. Ongelmista kertominen esimiehelle koettiin kuormittavammaksi, kuin tilanteessa sinnitteleminen ”Mun esimies oli niinku yrityksen toimitusjohtaja, joka ei oo se kenelle menee aina kaikista pikkujutuista ees sanoo. Et puuttu tavallaan semmonen lähiesimies siitä” (H4 30.4.2020).

Myös H3:n haastattelussa tuli esiin samankaltaisia kokemuksia esimiehen kanssa kommunikoinnista. Esimiehenä toiminut toimitusjohtaja oli asettanut kommunikoinnille kriteerejä, millä ehdoilla kommunikointi oli sallittua. Ongelmista sai tulla puhumaan ainoastaan, jos niihin oli tarjota ratkaisuja. Tämä aiheutti tiedon kulun vaikeutumista esimiehen ja työntekijän välillä ja H3:n tapauksessa vahvasti jo uupuneen työntekijän tunnetta yksin jäämisestä ja umpikujasta olemisesta entisestään. Kun omat voimavarat eivät riittäneet ongelmien ratkaisuun yksin, epäonnistumisen ja syyllisyyden tunne kasvoi, miltä suojautuakseen H3 alkoi etäännyttää itseään työstä emotionaalisesti. Apaattisuus, pysähtyneisyys, depersonalisaatio H3:n olemuksessa lisääntyi.

Mikään ei haitannut – – se johtuu ehkä siitä, että nyt on niinku ehkä päästy – – semmoseen lopputilaan, jossa tota niinku odotat et niinku kello lyö loppuun – – sieltä alko niinku sen epämotivoitumisen, passiivisuuden takaa, et siellä on ehkä aika paljon niinku asioita joita ei oo käyty läpi. Myös sitä loppuvuoden masennusta ja tämmöstä, et ne oli kaikki aika paljon piilossa sieltä ja se on vaan ajan kysymys et ne tulee sieltä kaikki vaan esiin ja niinku niinsanotusti purkautuu. (H3 14.4.2020.)

Aron mukaan ensimmäinen työyhteisössä esiin tullut uupumistapaus ja sen kokeva yksilö yleensä kantaa koko yhteisön uupumusta harteillaan ja toimii ikään kuin välineenä, jota kautta koko yhteisö käsittelee ongelmiaan. Tämä tarjoaa koko yhteisölle mahdollisuuden tarkastella omaa uupumustaan ja turhautumistaan yksittäisen jäsenen kokemuksen kautta, mikä parhaimmillaan johtaa työn kehittämiseen, yhteisölliseen oppimiseen ja muiden uupumisriskin pienenemiseen. Tämän takia on yleistä, että kun yhteisössä esiintyy ensimmäinen työuupumustapaus, ei kestä kauankaan ennen kuin uusia tapauksia alkaa ilmetä. (Aro 2001, 72–74 ,98–100.) H1 mainitsi organisaatiossa aikaisemmin ilmenneen työuupumustapauksen samassa lauseessa puhuessaan ensimmäistä kertaa omista työuupumuksen kehittymisen oireistaan, motivaation ja innostuksen laskusta.

Ja sitten siellä alko ilmetä tässä työpaikalla vakavia puutteita sen organisaation johtamisessa, että oli tämmöinen ikävä burnout tapaus, siinä ihan läheinen työkaveri joutui sairauslomalle ja se miten sitä asiaa sitten hoidettiin siellä niin vei vähän toivoa siltä, luottamusta siihen johtamiseen. (H1 30.3.2020.)

Jos yhteisössä tarkastelulle ei anneta mahdollisuutta, yhteisön uupumuksen sijoittaminen yksilöön korostuu, sitä selitetään yksilön omalla poikkeavuudella ja lopulta johtaa uupuneen yksilön eristämiseen työyhteisöstä sairauslomalle, muihin tehtäviin, toiseen työpaikkaan tai eläkkeelle (Aro 2001, 72). H1:n eristettiin muihin tehtäviin ensimmäisen sairausloman jälkeen ja jätettiin päätöksenteon ulkopuolelle.

No me yhdessä sovittiin, että mä voisin tehdä toistaiseksi vaan niinku puolia mun tehtävistä ja tota se oli ihan ok, kunnes sitten yhtäkkiä kävi ilmi, että ne olikin päättänyt, että mä en enää ookaan se mun oman tiimin esimies. Siinä niinku käytettiin hyväksi sitä työterveysneuvottelua mikä käytiin, sen nojalla niinku tehtiin tää päätös mitä ei ollu siis sovittu ja tääkin oli sit ihan niinku.. tuntu aluks aika kurjalta, että tolleen huijattiin, niinku tommosta keinottelua, sit ei oltu avoimia ja valehdeltiin. (H1 30.3.2020.)

Tapausten käsittelemättä jättäminen ei ratkaise työyhteisön ongelmia ja uuvuttavia piirteitä vaan sitoo yhteisön psyykkistä energiaa ja ajaa pian seuraavan uupujan ensimmäisen rooliin. Työuupumustapausten käsittelyä työyhteisössä ei voi välttää, valittavana on joko käsitellä ne aktiivisesti ja tietoisesti työyhteisössä yhdessä tai jättää ne käsittelemättä, jolloin käsittely yleensä saa epäasiallisia piirteitä ja lisää uusien tapauksien riskiä. Ongelmien lakaiseminen maton alle voi myös aiheuttaa organisaatioissa ongelmia, kun syyllisyyden tunteet lamauttavat aiheen käsittelyn tyystin. (Aro 2001, 72–74, 85.)

Myös H3 mainitsi työpaikalla esiintyneistä aikaisemmista työuupumustapauksista ja niiden vaikutuksista sekä omaan että yhteisön jaksamiseen. Organisaatiossa uupumistapauksia ei ollut avoimesti käsitelty eikä niihin ollut muutenkaan reagoitu, mikä vaikutti ilmapiiriin negatiivisesti ja ilmeni leviävänä oireiluna ” – työkulttuuri tietyiltä osin on vähän semmoista, et niinku, noidankehä, et se niinku saattaa tarttua vähän eri henkilöihin” (H3 14.4.2020). Uupuvassa organisaatiossa usein kaikki tai useampi työuupumusta aiheuttava tekijä liittyy toisiinsa ja saa aikaan pahoinvoinnin kierteen, jossa uupumistapaukset ja ongelmat seuraavat toisiaan. H3:n tapauksessa yrityksen toimintaa pyrittiin parantamaan pitämällä ”mukamas kehityskeskusteluja” organisaatiossa ilmenneiden useiden työuupumustapausten jälkeen. H3:n vastauksista heijastuu turhautuminen yrityksen toimintaan ja liian myöhään tapahtuneeseen reagointiin. Tällöin järjestetyt tapaamiset olivat saaneet työyhteisöltä tympeän vastaanoton niiden teennäisen ja pakotetun muodon takia. Aron mukaan yleinen virhe työuupumuksen ehkäisytyössä ja muussakin työyhteisön hyvinvointia parantavassa työssä ovat kertaluontoiset, liian nopeasti tai liian myöhään toteutetut korjausyritykset. Irralliset toimenpiteet, joihin ryhdytään vasta kun ensimmäinen työuupumustapaus ilmenee, kun asia nousee ajankohtaiseksi, kääntyvät yleensä itseään vastaan. Tärkeintä on tehdä riittävän pitkälle aikavälille mitoitettuja olennaisia kehittämistöitä, joiden suunnitteluun ja toteutukseen organisaation jäsenille annetaan mahdollisuus. (Aro 2001, 85.)

4.3.2 Missä määrin sosiaalisen tuen puute on vaikuttanut työuupumuksen kehittymiseen?

H1:n tapauksessa sosiaalisen tuen puute työuupumuksen kehittymisessä oli suuri. Sosiaalinen tuki ilmeni esimiehen vähäisenä tukena työuupumuksen kehittymisen aikana ja sairauslomalta paluun jälkeen. Työuupumuksen kehittymisen aikana H1 ei saanut tukea esimieheltään ongelmien ratkaisemiseen pyydettyä, mikä on vaikuttanut työuupumuksen kehittymisen jatkumiseen kuormittavan tilanteen jatkuessa. Sosiaalisen tuen puute jatkui, kun organisaation rakenteen muuttuessa uusi H1:n ja toimitusjohtajan väliin palkattu esimies ei kuunnellut eikä ottanut ilmi tuotuja ongelmia tosissaan. H1:n roolin ja aseman muuttaminen ja jättäminen päätöksenteon ulkopuolelle johti myös eristämiseen yhteisöstä, jolla oli merkitsevä vaikutus työuupumuksen uudelleenkehittymiseen. Työuupumus syntyy ylikuormituksen ja turhautumisen yhdistelmästä ja H1:n turhautumisen suurimpana taustatekijänä on ollut sosiaalisen tuen puute.

Ei kuunnellu mitä ne ongelmat siellä on eikä ottanu niitä tosissaan ja homma meni vaan entistä pahemmaks ja sitten hänestä tehtiin vielä kaikkien osastojen esimies siis myös mun esimies siihen toimitusjohtajan väliin – – hänellä on toimilleen johdon tuki. – – Kun siihen ei niinku tullu mitään tolkkua se niinku vaa paheni viikko viikolta ja päivä päivältä ja sitten yks päivä huomasin, että mulla oli niinku ihan fyysisesti paha olla, sydämessä tuntuu että jää lyöntejä väliin ja menin sit lääkäriin ja siellä todettiin, että on korkea verenpaine ja että nyt pitää jäädä sairauslomalle. (H1 30.3.2020.)

H3:n kohdalla sosiaalisen tuen puute näkyi työyhteisön ilmapiirissä ja organisaation toiminnassa, jossa tukea ja apua ongelmien ratkaisuun oli vaikeaa saada. Työhönkin liittyviä ongelmia ja vastuita tuntuu helpommalta kantaa, kun niihin saa sosiaalista tukea (Aro 2001, 57). H3 kertoi tilanteesta, jossa kaksi työkaveria oli jäänyt työuupumuksen takia pois, jolloin samalla työyhteisöstä saadun tuen määrä on olennaisesti heikentynyt. Tuen puute on vaikuttanut kokemukseen työyhteisössä toimimisesta yksin ja vastuun epätasaisesta kasaantumisesta ja näin ollen yksilöiden kuormittumisesta.

Siin huomaa sen, et siin katos tavallaan niinku se, tavallaan semmonen oma tukiverkko. – – Niin kun se tapahtu niin huomaa kans sen, että aika paljon niinku joutu jäämään asioiden kanssa yksin. Ja myös sekin et sitten, kun alko selvittelee – – et onks siel ketään, kenen kanssa näistä vois keskustella ihan vaan niinku siinä mielessä, että niitä saisi ihan vaan niinku tehtyä. Niin sen huomaa hyvin nopee, että semmosia henkilöitä tuolla firmassa ei oikein ole. Semmosia niinku kenelle oikeesti haluis mennä puhumaan – – Koska oli jo niin tavallaan asemoitunut siihen, että ei tää niinku tuu onnistumaan. (H3 14.4.2020.)

H4:n kohdalla työyhteisön hajanaisuus oli jakanut yhteisön erillisiksi pienemmiksi ryhmittymiksi. Työpaikan ilmapiiri oli yhteisön hajoamisen seurauksena huonontunut, kun tiimit olivat ajautuneet erilleen toisistaan. Organisaation sosiaalisen tuen puute näkyi sekä työntekijöiden välillä että johdon ja työntekijöiden välillä. Yhteisössä sosiaalisen tuen puute ilmeni osastojen välisenä rakoiluna, yhtenäisyyden puutteena ja juoruiluna.

Ei se ollut kovin semmonen avoin, et aika sulkeutunut ja tuntu et kaikki ajatteli aika paljon vaan omaa napaansa eikä kauheesti voinu niinku olla ilosia toisen puolesta.–
– Tuolla yrityksessä oli vähän niinku semmonen, et jos sä niinku kommentoit jotain, niin tuli vähän semmonen et sä olit vähän niinku huono työntekijä. Et samantien tulee joku, lähtee joku juoru tyyliin liikkeelle, että jos niinku ns. valittaa jostain asiasta. et se yritys oli kyllä se mikä, tai koko yrityskulttuuri oli ehkä semmonen, missä ei viihtynyt niin hyvin. (H4 30.4.2020.)

H4:n tapauksessa tuen puute vaikutti myös henkilökohtaiseen urakehitykseen, kun työssä ei ollut etenemismahdollisuuksia. Niitä ei myöskään tarjoutunut, kun päätökset avoimien työtehtävien täyttäjistä tehtiin etukäteen niistä ilmoittamatta. Ainoa, joka tuki H4:sta, oli sairausloman jälkeen tilanteeseen puuttunut projektipäällikkö, joka pyrki varmistamaan kuormittavien tilanteiden ennaltaehkäisyn jatkossa. H4 jäi kyseisen henkilön loman aikana yksin, jolloin suuret vastuut ja työmäärät yllättäen delegoitiin hänelle, vaikka osaaminen ei todellisuudessa vastannut tehtäviä. H4 jäi yksin vastuuseen ratkomaan uusia haasteita ilman esimiehen tai johdon tukea.

H2:n työpaikalla muodollisuuden aste oli matala, mikä mahdollisti työntekijöiden itseohjautuvuuden resurssipulassa, jolloin työtehtävät jaettiin työntekijöiden kesken osaamisen ja tarpeen mukaan ilman esimiestason valvontaa (Lämsä & Päivike 2013, 160). H2:n kohdalla ensimmäinen työuupumus kehittyi, kun esimiehenä toimi yrityksen toimitusjohtaja, jonka puuttuminen ja läsnäolo työssä oli hyvin vähäistä eikä kehityskeskusteluja pidetty. H2 päätyi tässä tilanteessa työskentelemään hepdeskiin, jossa osan tiimiläisten kohdalla työnjaon epämiellyttävä ratkaisu johti motivaation ja työpanoksen laskuun, jolloin vastuu työkuormasta lankesi H2:lle. Sosiaalisen tuen puute ongelmien ratkaisussa ja työn määrän jakautumisessa vaikutti H1:n työuupumuksen kehittymiseen.

Se kolmas tyyppi sitten, hän konahti täysin, että lakkas tekemästä suurinpiirtein duunia ja piti välillä käydä ihan sanomassa, että hei voisitko vastat niinku noihin ja sitten se vastas eikä vastannu sitten niinku mihinkää jatkokysymyksiin ja niin ees päin. (H2 3.4.2020.)

Toisessa työuupumustilanteessa uuden tuotteen kehityksen paineesta huolimatta vallinnut hyvä työilmapiiri päättyi uuden esimiehen epäasialliseen käytökseen ja tuen puutteeseen. H2:n mukaan aikaisempi läsnä ollut esimies oli auttanut jaksamaan niinkin pitkälle vaikeassa ja stressaavassa tilanteessa.

Joo, koska tohon vaikutti myös se, että niinkö ennen kun tää uus tuotekehityspäällikkö niinkö tuli niin meidän edellinen tuotekehityspäällikkö oli semmoinen, että hän ymmärsi sen paineen mikä siinä oli. Ja sen takia musta tuntuu just, että sen takia minkä takia mä jaksoin sinne asti, oli just se, että aikaisemmin oli näitä tukijoukkoja, jotka ymmärsi eikä tullu potkimaan päähän siihen vielä sen tilanteen takia. Niin siinä voi olla, että jos niinkö tää henkilö ois ollu niin toi burnoutti ois tullu jo vuotta aikaisemmin. Että se oli, kun oli ymmärtäviä ihmisiä ympärillä niin sitä jakso. (H2 3.4.2020.)

Jokainen työntekijä haluaa tulla hyväksytyksi työpaikallaan juuri sellaisena kuin on, joutumatta epäilemään ja pohtimaan oman itsensä hyväksyntää. Toistuva epäreilu tai epäkunnioittava kohtelu kuluttaa työn tekemiseen tarkoitettuja voimia, aiheuttaa uupumista ja turhautumista. Pahimmillaan jatkuva epäreilu kohtelu voi edetä rakenteelliseksi henkiseksi väkivallaksi ja työpaikkakiusaamiseksi, mikä kertoo työyhteisön moraalien lopullisesta rappeutumisesta, kun työn ydintehtävät on unohdettu. (Aro 2001, 59.)

H1 koki organisaation johdon toiminnan epärehellisenä, kun hänen kanssaan ei avoimesti keskusteltu työterveysneuvottelussa sovittujen kevennettyjen työtehtävien keventämisestä entisestään. Poistamalla hänen esimiesvastuunsa ilman hänen läsnäoloaan toipumisvaiheessa oleva H1 käytännössä alennettiin ja syrjäytettiin entisestä asemastaan. H1 koki johdon käyttävän hänen terveydentilaansa tekosyynä vähentääkseen hänen vastuitaan ja osallistumistaan organisaation toimintaan. Organisaation kiireen lisääntyessä H1 määrättiin kuitenkin tekemään aikaisemman esimiesasemansa tehtäviä. Tällöin H1:n terveydentilalla ei ollutkaan enää merkitystä. Johdon tempoileva, epäoikeudenmukainen ja epäjohdonmukainen käytös ajoi H1:n lopulta uudestaan sairauslomalle.

H1:n kokema kohtelu lähentelee kiusaamisen ja henkisen väkivallan merkkejä, mikä taas kertoo vakavasta organisaatiomoraalin tilanteesta, kun todelliset ratkaisut ja tavoitteet jäävät epäreilun kohtelun varjoon. Rappeutuneesta organisaatiomoraalista kertoo pitkittynyt jo rakenteisiin vakiintunut työntekijöiden epäreilu kohtelu, joka voi perustua esimerkiksi ikään, asemaan tai yksilön piirteisiin. Työntekijöiden epätasa-arvoinen kohtelu aiheuttaa työntekijöissä turhautumista ja uupumista, kun työn pääasialliset tavoitteet jäävät epäoikeudenmukaisen kohtelun varjoon. Pahimmillaan työuupumusprosessin käsittely työpaikalla voi traumatisoida työntekijää, kun hänen saavutuksensa laiminlyödään tai ohitetaan kokonaan epäreilulla kohtelulla. (Aro 2001, 59.)

5 Pohdinta

Tässä luvussa esitellään johtopäätökset, pohditaan tutkimuksen luotettavuutta, kehittämisehdotuksia ja jatkotutkimusmahdollisuuksia. Lopussa arvioidaan opinnäytetyöprosessia kokonaisuudessaan sekä omaa oppimista opinnäytetyöprosessin aikana.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää IT-alan ammattilaisten työuupumuskokemuksen kehittymiseen vaikuttaneita tekijöitä kolmen eri teeman kautta, jotka olivat työuupumusprosessina, työn kuormitustekijät ja sosiaalinen tuki. Näiden teemojen kautta saatiin vastaukset tutkimuskysymyksiin, kuinka työstressi kehittyi sairauslomaa vaativaksi työuupumukseksi, mitkä tekijät olivat IT-alan ammattilaisten työuupumuskokemusten taustalla ja missä määrin sosiaalisen tuen puute vaikutti työuupumuksen kehittymiseen. Tutkimuksesta saatiin kokempohjaista lisätietoa IT-alalla koetusta työuupumuksesta ja sen kehittymisestä, jota on varsin niukasti toistaiseksi saatavilla. Haastattelujen avulla tarkastellut IT-alan työuupumustapaukset tarjosivat katsauksen neljään eri toimintatapaan ja neljään erilaiseen yksilölliseen kokemukseen.

5.1 Johtopäätökset sekä kehitys- ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksessa merkittävimmät työuupumukselle altistavat tekijät kohdistuivat työn laadulliseen ja määrälliseen kuormittavuuteen, organisaation toiminnan, sen johtamisen ja kulttuurin ongelmiin sekä työpaikan ihmissuhteisiin. Samansuuntaisiin tuloksiin on päädytty ulkomaisissa ja kotimaisissa IT-alan työoloja tarkastelevissa tutkimuksissa (Kivistö & Kallimo 2002, 93–105; Moore 1998, 30; Sutela & Lehto 2014, 209–217; Shih ym. 2013, 583.)

Tutkimuksessa selvisi, että:

- 1) työn määrällinen kuormittavuus oli yhteydessä resursointiongelmiin ja organisaatiomuutoksiin.
- 2) lähiesimiehen puuttuminen altisti työuupumuksen kehittymiselle, kun uupumus kehittyi näkymättömissä.
- 3) sosiaalisen tuen puutteella on suuri merkitys IT-alan ammattilaisten työuupumuksen kehittymisessä, mikä tässä tutkimuksessa tuli esiin esimieheltä saatuna vähäisenä tukena ja jäämisenä yksin ongelmien kanssa, sekä organisaation ilmapiirin huonontumisena, mikä vaikutti työviihtyvyyteen.
- 4) työuupumustilanteiden käsittelemättä jättäminen altisti muiden työntekijöiden uupumiselle ja häpeän tunteen lisääntymiselle, mikä estää muita työntekijöitä ottamasta esiin omaa uupumustaan.

Tutkimustulokset luovat pohjaa alalla esiintyvän työuupumuksen jatkotutkimukselle nostamalla esiin kaikilla haastateltavilla esiintyviä työuupumuksen kehittymisen yhteisiä piirteitä ja merkittävimpiä työuupumukseen johtaneita tekijöitä. Tulokset auttavat kohdistamaan ja kehittämään juuri alalle sopivia henkilöstön jaksamista tukevia ja organisaation toiminnan kehittäviä toimenpiteitä. Jatkotutkimuksen aiheena voisi olla IT-alan työuupumuksen tutkiminen yritysten johtajien ja esimiesten näkökulmasta työuupumusilmiön tuntemuksen ja tapausten käsittelykäytäntöjen tuntemuksen kartoittamiseksi. Työn voimavarojen ja vaatimusten välinen tutkimus ja näiden suhteen ymmärryksen syventäminen olisi hyödyllistä, jotta IT-alalla työskentelyn vaatimukset ja työn voimavarat pystyttäisiin tasapainottamaan paremmin.

Tutkimuksessa tuli esiin yksittäisiä IT-alan toimenkuvien kuormittavia piirteitä, jotka saavat pohtimaan eri työtehtävien, kuten helpdeskin toimenkuvan tarkemman tutkimuksen ja sisältöjen määrittelyn tarpeellisuutta jatkossa. Mahdollisesti oikein mitoitettulla henkilöstöllä ratkaistavissa oleva ongelma nosti tutkimuksessa esiin kuitenkin alan tehtävien erityispiirteitä ja niiden vaikutusta työntekijöiden hyvinvointiin.

Koska työuupumusongelma on monimutkainen työntekijän ja työn välisessä vuorovaikutussuhteessa kehittyvä ongelma, olisi hyvä tutkia IT-alalle parhaiten soveltuvia uupumuksen ehkäisytoimenpiteitä arvioida työnohjauksen tarpeellisuutta IT-alan yrityksissä. Jatkuvat uusien työskentelytapojen, taitojen oppimisen ja tiedon omaksumisen paineet, ja uuden teknologian kehitys saattavat tulevaisuudessa synnyttää uusia kuormitustekijöitä, joiden tunnistaminen ja ennakoiva ehkäisytyö on alan kriittisyyden vuoksi tärkeää. Olen-naista olisi myös tarkastella IT-alan tärkeiden työvälineiden ja -ympäristöjen saatavuutta yhä yleistyvissä etätyöskentelytilanteissa, joissa myös työntekijöiden jaksaminen on eri tavoin koetuksella. Koska sosiaalisen tuen merkitys osoittautui tutkimuksessa merkittäväksi tekijäksi IT-alan ammattilaisten työuupumuksen kehittymisessä, ajankohtainen ja potentiaalinen jatkotutkimusmahdollisuus olisi tutkia sosiaalisen tuen toteutumista ja sen merkitystä työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta etätyöskentelyssä.

5.2 Tulosten tarkastelu

Tutkimuksesta selvisi, että työn määrällinen kuormitus oli yhteydessä organisaatiomuutoksiin ja resursointiongelmiin. Kahdella haastateltavalla määrällinen kuormitus kasvoi tilanteissa, joissa henkilöstön vaihtuvuuden takia tekijättä jäänyt työmäärä siirrettiin haastateltaville joko väliaikaisesti tai pysyvästi. Samalla työntekijöiden vastuulle saattoi langeta tehtäviä, joiden vaatimukset eivät olleet tasapainossa osaamisen kanssa. Työmäärän kuor-

mittavuus muodostui liialliseksi, kun rekrytoinnit venyivät tai niihin rekrytointeihin ei lainkaan ryhdytty. Aron (2001, 51–52) mukaan työn määrä on ehkä kaikista selkein työuupumusta aiheuttava tekijä, joka ei kuitenkaan yksin aiheuta työntekijän uupumusta. Ylikuormittavuus johtaa työntekijän yllirasittumiseen ja ongelmalliseksi muodostuu vasta, kun siihen yhdistyy selkeä turhautuminen. Turhautumista aiheutti eteenkin väliaikaisratkaisujen pitkittyminen, jolloin määrällisesti liialliset työtehtävät kehittyivät uuvuttavaksi. Yhdellä haastateltavista työmäärän kasvaminen oli yhteydessä organisaatiomuutoksiin ja YT-neuvotteluihin, jolloin jäljelle jääneet työtehtävät jaettiin jäljelle jääville tekijöille aikaisempia tehtäviä poistamatta. Näin työn määrä kasvoi samalla kun tekijöiden määrä väheni, mikä vaikutti työntekijöiden kokemukseen työnsä hallittavuudesta. Resursointiongelmat eivät kuitenkaan aina tarkoittaneet työn määrän lisääntymistä. Tuloksista selvisi myös kokeenempien työntekijöiden uupuvan vaatimuksiltaan liian matalissa työtehtävissä.

Lisäksi tutkimuksessa selvisi, että lähiesimiehen puuttuminen altisti työuupumuksen kehittymiselle. Työn kuormituksen lisääntyminen työntekijöillä jäi haastateltavien esimiehiltä huomaamatta, tai siihen ei puututtu, mikä mahdollisti tilanteen jatkumisen pidempään. Tällainen ylikuormitustilanne johtaa ajan kuluessa työntekijän yllirasitukseen ja kehittyy työuupumukseksi vasta kun tilanteeseen yhdistyy selkeä turhautuminen (Aro 2001, 51–52). Tilanteeseen turhautuminen alkoi haastatelluilla, kun vaikutusmahdollisuudet omaan työtaakkaan olivat vähäiset eikä aika riittänyt enää kaikkien työtehtävien tekemiseen. Tilanteeseen liittyi kommunikaatio-ongelmia, ennakoimattomuutta, epävarmuutta ja muutosta, joiden keskellä työntekijä pyrki tasapainottelemaan kasvavien vaatimusten ja ehtyvien omien voimavarojen välillä. Kaikille haastateltaville oli yhteistä lähiesimiehen puuttuminen, jolloin päivittäisen työmäärän kuormittavuutta ja hallinnan menetystä ei voitu havainnoida ja arvioida eikä näin ollen puuttua. Lähiesimiehenä toimi työuupumuksen kehittyessä kaikilla haastateltavilla toimitusjohtaja, jonka kanssa kommunikointi koettiin vaikeaksi.

Tutkimuksessa tarkasteltiin sosiaalisen tuen puutteen merkitystä IT-alan ammattilaisten työuupumuksen kehittymisessä. Vähäisen sosiaalisen tuen saaminen johtaa tutkimusten mukaan samantyyppisiin ongelmiin kuin kuormittava ja hallitsematon työtilanne (Manka 2015, 26–28). Tuen puute vaikutti työuupumuksen kehittymiseen kahdessa eri vuorovaikutussuhteessa esimiehen ja työntekijän välillä sekä työyhteisössä. Esimieheltä saadun tuen puute näkyi avunpyyntöjen torjumisessa, tiedon pimittämisenä, työturvallisuuslain vastaisessa toiminnassa ja epäasiallisena käytöksenä. Työntekijöiden välinen vähäinen sosiaalinen tuki näkyi vaikeutena saada apua ongelmiin, organisaation ilmapiirin huonontumisenä ja työyhteisön hajanaisuutena. Kaikki vaikuttivat työntekijän kokemukseen yksin jäämisestä ja korosti työntekijän kokemusta oman ammatillisen itsetunnon alenemisesta ja epäonnistumisesta, kun omat voimavarat eivät riittäneet ongelmien ratkaisemiseen yksin.

Pahimmillaan sosiaalisen tuen puute johti eristämiseen ja syrjintään, mikä vaikutti ratkaisevasti työviihtyvyyteen.

Lopuksi tutkimuksessa selvisi, että aikaisempien työuupumustilanteiden käsittelemättä jättäminen altisti muut työntekijät uupumiselle. Haastatteluissa tuli esille, että yrityksessä esiintyneet aikaisemmat työuupumuskokemukset ja niiden puutteellinen käsittely oli vaikuttanut haastateltavien halukkuuteen ottaa omaa uupumustaan puheeksi esimiehensä kanssa. Tämän takia uuvuttavassa tilanteessa yritettiin sinnitellä mahdollisimman pitkään erilaisista työuupumusoireista huolimatta.

Tuloksissa oli yhteneväisyyksiä aikaisempiin tutkimuksiin, joissa IT-alan työntekijöiden uupumus on todettu olevan vahvasti yhteydessä organisaation toimintaan ja johtamiseen. Aikaisemmista tutkimuksista poiketen tässä opinnäytetyössä teknologioiden ja työympäristöjen nopea kehitys ei noussut haastatteluissa mainittavaksi kuormitustekijäksi, kun taas suuri työkuorma ja puutteet organisaatio- ja johtamiskulttuurissa esiintyi kaikilla haastateltavilla. Ainoastaan yksi tutkimukseen osallistuneista mainitsi jatkuvan saavutettavuuden vaikuttavan työ- ja vapaa-ajan hämärtymiseen ja sitä kautta negatiivisesti palautumiseen, kun taas jokaisen uupumiseen vaikutti nopea työtahti ja pitkät työajat. Kasvavat oppimis- ja uuden tiedon omaksumispaineet liittyivät kaikilla uusien työroolien ja vastualueiden hallitsemiseen, kun aikaisemmissa tutkimuksissa ne on yhdistetty alalla hyödynnettävän teknologian nopeaan kehittymiseen. (Aro 2001, 39; Kivistö & Kalimo 2002, 94; Manka 2015, 120–123; Moore 1998, 30; Työturvallisuuskeskus s.a.; Shih ym. 2013, 583.)

Aikaisemmista alan työolojen kuormittavuutta tarkastelevista tutkimuksista poiketen uutena näkökulmana oli sosiaalisen tuen merkitys IT-alan työntekijöiden työuupumuksen kehittymisessä, jota tarkasteltiin tutkimukseen osallistuneiden omien kokemusten kautta. Tässä tutkimuksessa onnistuttiin osoittamaan työuupumusten käsittelemättä jättämisen yhteys toisten työuupumustapausten ilmenemiseen ja sosiaalisen tuen puutteen yhteys työuupumuksen kehittymiseen. Tutkimustulokset ovat merkittäviä ja poikkeavat aikaisemmista suomalaisista tutkimuksista (Hämäläinen 2004). Sosiaalisen tuen merkittävyys työssä jaksamisessa, ja varsinkin sen puutteen merkitys osoittautui oletettua suuremmaksi työuupumuksen kehittymisessä ja on merkki sen huomioon ottamisen tärkeydestä eteenkin yhä enemmän etätöskentelyyn suuntautuvan alan tulevaisuudessa. Sosiaalisen tuen puutteella oli suoranaisia vaikutuksia työuupumuksen negatiiviseen kehittymiseen kahdella haastateltavalla, jolloin akuutissa työuupumusvaiheessa olevan työntekijän avunpyyntö torjuttiin eikä sitä otettu jatkokäsittelyyn. Menettely antaa aihetta pohtia esimies-

koulutuksen lisäämistä ja sen tarpeen tutkimista, jotta tällaisten tapausten käsittely hoidettaisiin jatkossa työturvallisuuslain edellyttämällä tavalla. Tuen puuttumisesta aiheutuneet ongelmat, turhautuminen ja mielipaha vaikutti organisaation ilmapiiriin, työntekijöiden sitoutumiseen ja motivaatioon.

Ohennetuissa ja matalan hierarkian organisaatioissa valta työn kehittämisestä ja ohjaamisesta on annettu työntekijöille itselleen. Demokraattisen ja tasa-arvoisen organisaatiomallin tavoittelu kompastui yhden haastateltavan työpaikalla vastuun siirtämisestä ongelmien ratkaisemisesta työntekijöille ilman, että niiden ratkaisemiseen tarvittua valtaa siirrettiin.

Tämä aiheutti organisaation sisäisiä ristiriitoja ja vastakkainasettelua johdon ja työntekijätason välillä, kun yhteisten tavoitteiden tavoittelusta ajaututtiin sisäisiin ristiriitoihin ja valtapeleihin. Alun perin tasa-arvoa tavoittelevasta organisaatiosta tuli omaan sisäiseen valtataisteluunsa ajautunut työyhteisö, jossa työn todelliset tavoitteet unohdettiin. Työn ja työntekijän vuorovaikutuksessa syntyneiden kuormitustekijöiden ratkaiseminen yksin on käytännössä mahdotonta, sillä ilman tarvittavaa päätösvaltaa ja yhteisön tukea työntekijä voi vaikuttaa vain puoleen ilmiön kokonaisuudesta. Vastuu ratkaista oman kuormittumisen syyt tilanteessa, jonka ratkaisemiseen ei todellisuudessa ole valtaa alentaa ammatillista itsetuntoa ja korostaa yksilökeskeistä ajattelutapaa työuupumuksen kehittämisessä. Ihmisellä on mahdollisuus vaikuttaa omaan jaksamiseensa, mikäli voimavaroja on jäljellä, mutta vastuun vierittäminen organisaatiosta nousevien kuormitustekijöiden ja ongelmien ratkaisemisesta niistä uupuneelle työntekijälle on epäoikeudenmukaista ja vastuutonta.

Kahdessa tapauksessa sosiaalisen tuen puute tuli ilmi työyhteisössä, josta apua ongelmiin ja tukea vaikeisiin tilanteisiin oli vaikea saada. Aron (2001, 27, 57–58) mukaan organisaation tunne-elämään panostamisella ja työyhteisön rakentamisella mahdollistetaan toimiva yhteistyö ja osaamisen luovan potentiaalın saavuttaminen, mikä heijastuu myös yrityksen asiakkaisiin ja tätä kautta parempaan tulokseen. Haastateltavien työpaikoilla yhteisöllisyyden rakoilu viestii puutteellisista yrityskulttuurin kehittämis- ja rakentamistoimenpiteistä, joista ollaan mahdollisesti rakenteellisista tai säästösyistä luovuttu.

Kilpailu alan työntekijöistä esiintyi tässäkin tutkimuksessa resursointiongelmina ja henkilöstön vaihtuvuutena. Henkilöstö vaihtuvuus oli haastateltavien työpaikoilla yleistä, mikä aiheutti työn määrän kasvua organisaatioon jäävälle henkilöstölle. Myös korvaavan henkilöstön löytäminen oli aikaa vievää ja haasteellista, mikä on huomioitu myös Suomen rekrytointiyrityksissä, joissa kohtaanto-ongelma on Alma Career Oy:n toimitusjohtajan Marja Pylkkäsen mukaan noussut esiin työnhakupalvelu Monsterissa, jossa IT-alan kova kilpailu hakijoista näkyy haasteena löytää hyviä hakijoita (Karkkola 24.1.2019). Mooren mukaan alan kova kilpailu työntekijöistä tarjoaa työntekijöille myös laajemmin parempia vaihtoehtoja.

toisia työtarjojia, joista valita, mikä tuli esiin haastateltavien työpaikoilla työhönsä tyytymättömien työntekijöiden heikompana psyykkisenä ja fyysisenä sitoutumisena työpaikkaansa ja työpaikan vaihtoherkkyutenä. Yhden haastateltavan kohdalla työuupumuskokemus ja organisaation toiminnan ongelmat johtivat työpaikan vaihtamiseen, mikä toistaa Mooren esittämiä tutkimustuloksia IT-alan työntekijöiden työpaikanvaihtoherkkyuden olevan vahvasti yhteydessä työuupumukseen. Työntekijöiden hyvinvointiin investoimisen tärkeys on olennaisen tärkeää organisaation toimintaedellytysten turvaamiseksi. (Moore 1998, 3–4.)

Nykyisten viestintätapojen ja sosiaalisen median takia työntekijän kokemukset eivät jää enää ainoastaan työpaikan sisälle, vaan työntekijöiden kohtelulla on myös vaikutuksia organisaation maineeseen ja houkuttelevuuteen muiden työnhakijoiden silmissä. Yritysten ainoa keino on sitoutua aidosti työhyvinvoinnin kehittämiseen ja toteuttaa läpinäkyvästi ja vilpittömästi strategiaansa tarvittavan osaamisen sitouttamiseksi. Vaikka kaikki työuupumustapaukset eivät aina ole estettävissä, niihin reagoimisella tai reagoimattomuudella voi olla kauaskantoisia seurauksia niin hyvässä kuin pahassakin.

Tutkimuksessa onnistuttiin vastaamaan kaikkiin tutkimuskysymyksiin. Suppeamman vastauksen sai ainoastaan toimenkuvan luonteen kuormittavia piirteitä käsittelevä tutkimuskysymys, johon liittyviä kuormitustekijöitä selvisi yllättävän vähän. Tätä selittää haastateltavien työuupumuskokemuksiin vaikuttaneiden organisaatioperäisten kuormitustekijöiden korostuminen, minkä takia itse työtä enemmän kuormitti siinä onnistumiseen tarjotut kapeat mahdollisuudet. Mielenkiintoinen työn luonteeseen liittyvä kuormitustekijä tuli esiin H2:n työuupumuskokemuksen kohdalla helpdeskissä, jossa työn hallinta osoittautui haasteelliseksi sen sisällön takia. Palvelupyynnöiden selvitystyö ja asiakaspalvelun samanaikainen hoitaminen johti työntekijöiden töiden kasautumiseen, kun puheluiden vastaanottamisesta aiheutui jatkuvasti keskeytyksiä. Samaisessa tilanteessa tuli esille, kuinka resurssipulasta ei aiheudu ainoastaan työmäärän lisäytymisestä aiheutuvaa kuormitusta, vaan olosuhteiden pakosta muuttuneet työtehtävät saattavat kuormittaa työntekijöitä myös tylistymisen ja taitojen alikäytön muodossa. Valittu tutkimusmenetelmä teki työn laajuuden hallitsemisen ja sen rajaamisen haasteelliseksi, sillä haastatteluisissa selvisi myös rajauksen ulkopuolisia mielenkiintoisia tekijöitä ja jatkotutkimusmahdollisuuksia.

Yhteenvetona voi todeta, että koska suurimmat kuormitustekijöiden koettiin olevan työoloissa, on IT-alan työolojen kehittäminen olennaisen tärkeää, jotta työn vaatimuksia ja alan työnvaihtohalukkuutta saataisiin ratkaisevasti vähennettyä. Alan kova kilpailu näkyi resurssiongelmoina ja niiden vaikutuksina, joiden ratkaiseminen vaatii organisaatiotasois-

ten toimenpiteiden lisäksi yksinkertaisesti lisää koulutettua työvoimaa. Työntekijöiden työhyvinvoinnin parantaminen olisi tässä tutkimuksessa vaatinut palkkioiden tasapainottamista ponnisteluihin, mutta ennen kaikkea empaattista, läsnä olevaa esimiestyöskentelyä, johtamista ja rohkeutta ryhtyä tarvittaviin toimenpiteisiin organisaation ongelmien ratkaisemiseksi. Parhainten tässä onnistuvat mitä luultavammin ne yritykset, jotka onnistuvat tarjoamaan aitoja vilpittömästi yksilön hyvinvointia ja osaamista tukevia aineettomia palkkioita kilpailukykyisen palkan rinnalla.

5.3 Tutkimuksen luotettavuus

Haastattelurunko ja teemat noudattivat samaa kaavaa kaikkien haastattelujen osalta ja aineisto tallennettiin yhtä laadukkailla menetelmillä ja litteroitiin samojen kriteerien mukaisesti. Tutkimus toteutettiin hyvin pienenä otantana ja antaa lähinnä esimerkinomaista tietoa erilaisista työuupumustarinoista ja niiden käsittelyssä muutamassa suomalaisessa IT-alan yrityksessä. Neljän haastattelun tekeminen ei riitä yleistysten tekemiseen koko alasta, mutta tarjoaa toisaalta kokempohjaisen katsauksen työuupumuskokemuksista ja niiden käsittelystä muutamassa suomalaisessa IT-alan yrityksessä. Useampien henkilöiden haastattelu olisi lisännyt tutkimuksen vakuuttavuutta, mutta ei olisi muuttanut saatuja tuloksia. Useamman haastattelun pitäminen olisi laajentanut tutkimusmateriaalia ja toisaalta pidentänyt tutkimukseen käytettyä aikaa. Saatuihin tutkimustuloksiin oltaisiin mahdollisesti saatu enemmän tukea sekä uusia näkökulmia, mutta kaikki tämä ilman käytäntöä jää spekulatioksi.

Haastateltavat olivat kukin eri vaiheessa työuupumusprosessinsa kanssa, mikä vaikutti kokemusten kuvaukseen haastatteluhetkellä. H2 ja H4 olivat saaneet ajan myötä etäisyyttä tilanteeseensa, jolloin kokemus nähtiin jo menneisyyden opettavaisena kokemuksena. H1 ja varsinkin H3 olivat vielä hyvin varhaisessa vaiheessa työuupumusprosessiaan, jolloin haastatteluja ja vielä ratkaisematonta tilannetta väritti hämmennys, epätietoisuus ja ahdistus sekä kyyninen suhtautuminen tulevaisuuteen. H3:n haastatteluaineistoissa tämä tuli esiin tilanteen arvioimisen hankaluutena ja kuvailun on epämääräisyytenä. Työuupumukselle ominainen oire, kokonaisten lauseiden muodostamisen vaikeus ja ajatusten katkonaisuus, näkyi rönsyilynä. Tällä voi olla tutkimuksen luotettavuuteen rajoittavia tekijöitä, kuten tiettyjen oireiden korostumisena enemmän osassa haastatteluja kuin toisissa, mikä asettaa niiden vertailukelpoisuuden kyseenalaiseksi. Toisaalta prosessien kulku ja tapahtunut oli haastateltavan nykyisestä mielentilasta riippumaton tosiasia, johon haastatteluhetkellä ei ollut vaikutusta.

Vaikka tutkimukseen osallistuneiden yksilöiden piirteissä saattoi olla joitakin työuupumuksen kehittymiseen vaikuttaneita tekijöitä, jätin tarkoituksella niiden vaikutuksen tutkimuksen ulkopuolelle. Päädyin tekemään rajauksen, koska lähdeaineiston mukaan työuupumus kehittyy työn ja yksilön välisessä vuorovaikutussuhteessa, jossa työympäristöperäisillä syillä on selkeä painoarvo. Lisäksi koin, että yksilön piirteiden ja niiden vaikutusten arvioiminen olisi vaatinut syvempää perehtyneisyyttä ja useamman haastattelukerran. Tämän takia keskityin näiden kahden väliseen vuorovaikutukseen ja siinä esiintyneeseen riskitiriitaan kokijan näkökulmasta. Tämä saa toisaalta arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta siinä mielessä, että jätin tarkoituksella kokonaisuuteen mahdollisesti vaikuttaneen kokonaisen osa-alueen tutkimuksen ulkopuolelle. Tutkimuksen läpinäkyvyys tulee esiin haastateltavien suorissa sitaateissa, joita on pyritty tuomaan esiin tässä opinnäytetyössä mahdollisimman laajasti, jotta lukija pystyy seuraamaan teorian toteutumista käytännössä ja haastateltavien kokemuksia samanaikaisesti.

Teemahaastattelun ennalta päätetyt teemat ohjasivat haastattelujen kulkua. Johdattelevuuden välttämiseksi haastattelut etenivät vapaasti haastateltavien ja haastattelijan välille syntyneen keskustelun ehdoilla teemasta toiseen edeten myös uusiin aiheisiin ennalta määriteltyjen teemojen ulkopuolelta. Toisaalta avoin haastattelu olisi sopinut aiheen käsittelyyn myös hyvin, joskin se olisi vaatinut huomattavasti enemmän aikaa sekä haastateltuiden pitämiseen että aineistojen purkamiseen. Pyrin esittämään haastateltavien kokemuksia ja mielipiteitä mahdollisimman läpinäkyvästi, käyttämällä niitä suorien sitaattien muodossa vuoropuheluna teorian rinnalla. Omiin ennako-oletuksiini on vaikuttanut oman työkokemukseni lisäksi tarjolla oleva tutkimustieto ja runsas aiheesta uutisointi, jonka takia pyrin puolueellisuutta välttääkseni käyttämään lähteitä ja aineistoja monipuolisesti ja ennakkoluulottomasti, kuitenkin nojaten työuupumuksesta yleisesti hyväksytyyn määrittelmään ja kehittymismalleihin. Käytin myös runsaasti aikaa analysoidessani ja muokatesani tekstistäni mahdollisimman objektiivista.

5.4 Eettiset näkökohdat

Tutkimukseen osallistuneet henkilöt ja heidän työnantajayrityksensä esiintyvät opinnäytetyössä nimettöminä. Haastattelujen taltiointi hyväksyttiin haastateltavilla ennen haastatteluiden tallentamista ja heidän kanssaan käytiin läpi heidän tietojaan ja haastattelumateriaalin käsittelyä ja käyttötarkoitusta koskevat seikat.

5.5 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöprosessi käynnistyi helmikuussa 2020 lähdeaineiston hankkimisella, siihen tutustumisella ja ottamalla yhteyttä potentiaalsiin haastateltaviin. Teemahaastattelurungon valmistuttua ja osallistujien varmistuttua itse haastattelut toteutettiin maalisi- ja huhtikuun aikana. Litterointi aloitettiin heti haastattelujen pitämisen jälkeen sanasta sanaan, jonka jälkeen siirryttiin ajallisesti kaikkein pitkäkestoisimpaan vaiheeseen eli aineiston analyysiin. Analyysia toteutettiin rinnakkain tietoperustan kirjoittamisen kanssa, jonka jälkeen empiirinen tutkimusosa päästiin aloittamaan. Opinnäytetyö viimeisteltiin lokakuun aikana ja marraskuun alussa.

Haastavinta opinnäytetyöprosessissa oli työuupumusilmiön laajuus, aikaisemman tutkimustiedon niukkuus ja uutena omaksutun tiedon soveltaminen käytännön tutkimukseen. Työskentelystä teki haastavaa myös psykologinen näkökulma kolmella tapaa. Ensinnäkin aihepiiriin tutustuminen vaati työuupumukseen perehtymistä psykologian opiskelun muodossa, toiseksi itsenäisesti opiskellun ja uutena opitun tiedon sisäistäminen ja siirtäminen käytännön soveltamiseen vei aikaa ja kolmanneksi aihepiirin emotionaalinen vaativuus ja raskaus pakotti pitämään työskentelyssä taukoja oman jaksamisen turvaamiseksi. Tutkimusalueeseen ja aihepiiriin perehtyminen vaati huomattavan määrän itsenäistä opiskelua ja uuden tiedon omaksuminen ja sen soveltaminen aineiston analyysissa vei oman aikansa.

Lähteeksi valittiin ajankohtaisia uutislähteitä, kansainvälisiä ja kotimaisia tutkimuksia ja työperäistä stressiä ja tutkimusmetodeja käsitteleviä perusteoksia. Ajankohtaisten uutisten tarjonta varsinkin kotimaisten medioiden alustoilla oli kattava, kun taas IT-alan kuormittavuutta käsitteleviä tutkimuksia oli harvinaisen vähän ja niiden saatavuus oli rajallinen. Teemahaastattelumetodin taustateoriaa varten käytettiin vuoden 1956 alkuperäisteosta *The Focused Interview* (Merton, Fiske & Kendall 1956). Tuoreita tieteellisiä tutkimuksia alan kuormitustekijöistä oli niukasti saatavilla, joten ajankohtaisuutta pyrittiin kompensoimaan tuoreilla kirjallisilla työuupumusta käsittelevillä lähteillä, joista Mankan *Stressikirja- Mistä virtaa?* (2015) osoittautui erittäin kattavaksi ja hyödylliseksi.

Tutkimukseen valikoituneet haastateltavat tarjosivat tutkimuskysymyksiin laajasti vastaavaa tietoa ja myös mielenkiintoisia uusia näkökulmia. Haastateltavia oli yhteensä 4, minkä takia tutkimus tarjoaa suuntaa antavan katsauksen erilaisiin suomalaisissa IT-alan ammattilaisten työuupumuskokemuksiin luotettavan tieteellisen tutkimuksen sijaan. Käsin litteroitua materiaalia muodostui kuitenkin runsaasti ilman, että haastatteluissa olisi esiintynyt ylimääräisiä kysymyksiä tai teemoja. Teemahaastattelurunko toimi näin varsin hyvin

haastattelupohjana ja sille annettu noin tunnin aika riitti hyvin, joskin keskustelua olisi voinut jatkaa rajauksen ulkopuolisista aiheista pidempäänkin.

Kokonaisuudessaan opinnäytetyöprosessi sujui hyvin. Koin, että omat tutkijan tavoitteeni tulivat täytettyä ja ennen kaikkea tutkimukseen osallistuneet saivat äänensä kuuluviin. Tutkimustulokset vastasivat esitettyihin tutkimusongelmiin ja alan työuupumuksesta saatiin taas hieman enemmän kokemusperäistä dokumentoitua tietoa. Jatkotutkimusmahdollisuuksia tarjoutui useita, ja osa niistä tuki jo aikaisempien tutkimusten perusteella esitettyjä jatkotutkimusaiheita. IT-alan ja teknologiaosaamisen muuttuessa yhä kriittisemmäksi organisaatioiden kilpailuvälineeksi jatkotutkimusten toteuttaminen ja sen työntekijöiden jakamisen kehittämiseen syventyminen ei menetä tärkeyttään tämänkään tutkimuksen jälkeen.

Opinnäytetyöprosessi oli mielenkiintoinen, ajankohtainen ja erittäin opettavainen. Koin, että varsinkin oma tietämykseni työuupumusilmiöstä, sen taustatekijöistä ja työpsykologiasta kasvoi huomattavasti. Prosessi kehitti oman työni johtamisen, tieteellisen kirjoittamisen ja itsenäisen työskentelyn taitoja. Opin valtavasti organisaation kuormitustekijöistä, työperäisen stressin kehittymisestä ja myös niiden ennaltaehkäisystä. Opin paljon sosiaalisen tuen tärkeydestä ja johdon toiminnan merkityksestä työuupumuksen ennaltaehkäisyssä. Oman kokemuksen ymmärtämis- ja tutkimustarpeesta alkunsa saanut aihe syvensi omaa tietämystäni stressistä, työhyvinvoinnista ja kokonaisvaltaisesta terveydestä ja auttoi määrittelemään uudelleen tulevaisuudensuunnitelmiani.

Prosessin haastavuus liittyi lähinnä oman työn johtamisen vaikeuteen ja vallitsevan COVID-19 tilanteen erikoisjärjestelyihin, jotka muuttivat työskentelyrutiinit täysin kesken kirjoittamisprosessin. Kirjastojen sulkeutuminen ja samalla lähdeaineistojen saatavuuden rajoittuminen loivat omat haasteensa kirjoittamiselle. Mielenkiintoiset lähdeaineistot ja jatkuva uutisointi aiheesta tarjosivat uusia näkökulmia ja inspiraatiota kirjoittamiseen päivinä, jolloin kirjoittaminen ei ottanut sujuakseen.

Haastattelujen tekeminen, työuupumuskokemuksien läpikäyminen ja aineiston tarkka analysoiminen oli paikoin aikaa vievää ja emotionaalisesti raskasta. Varsinkin suoranaiset työsuojelulain vastaiset tilanteet ja esimiesten epäasiallinen käytös, epäoikeidenmukaisuus ja tilanteiden mahdottomuus aiheuttivat useammassa hetkessä pään vaivaa. Työuupumus on kyseisissä yrityksissä ollut niin monen eri tekijän summa, että sen analysointi oli hyvin haastavaa. Tämä myös hankaloitti opinnäytetyön aiheen rajaamista ja työn laajuuden hallitsemista.

Lähteet

Ahola, K., Kivistö, S. & Vartia, M. 2006. Työterveyspsykologia. Työterveyslaitos. Helsinki.

Ahola, K., Tuisku, K. & Rossi H. 2018. Työuupumus (burnout). Terveyskirjasto. Luettavissa: https://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=dlk00681. Luettu: 1.4.2020.

Ammattinetti s.a. Tieto- ja viestintäteknikka. Luettavissa: www.ammattinetti.fi/ammattialat/detail/3_ammattiala. Luettu: 23.3.2020.

Aro, A. 2001. On niin kiire, ettei ehdi tehdä mitään. Oy Edita Ab. Helsinki.

Bengtsson, F. 2004. Loppuunpalaminen- uusi mahdollisuus. Kirjapaja Oy. Helsinki.

Blomgren, J. 29.1.2020. Mielenterveyden häiriöistä johtuvien sairauspoissaolojen kasvu jatkuu jyrkkänä. Kela. Luettavissa: <https://tutkimusblogi.kela.fi/arkisto/5168>. Luettu: 12.3.2020.

Hakanen, J. 18.6.2019. Kuusi myyttiä työuupumuksesta – ”Ei työ uuvuta, vaan yksityiselämän kriisit”. Työpiste. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/kuusi-myyttia-tyouupumuksesta-ei-tyo-uuvuta-vaan-yksityiselaman-kriisit/>. Luettu: 12.3.2020.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Gaudeamus. Helsinki

Hämäläinen, P. 2004. Työuupumustarinoita informaatioteknologian alalta. Lisensiaatin tutkimus. Jyväskylän yliopisto. Työ- ja organisaatiopsykologian erikoispsykologikoulutus. Luettavissa: https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/11022/URN_NBN_fi_jyu-2005248.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Luettu: 30.3.2020.

Härkönen, A. 20.4.2020 Nuorilla hälyttävän synkkä kuva työelämästä: Valtaosa uskoo töiden polttavan ennen aikaisesti loppuun. Helsingin Sanomat. Luettavissa: <https://www.hs.fi/kotimaa/art-2000006480100.html>. Luettu: 30.4.2020.

Karkkola, M. 24.1.2019. Työntekijäpula jäytää Suomea – Rekrytointifirman karu havainto: ”Hakijoiden määrä on romahtanut”. Talouselämä. Luettavissa: <https://www.talouselama.fi/uutiset/tyontekijapula-jaytaa-suomea-rekrytointifirman-karu-havainto-hakijoiden-maara-on-romahtanut/a3a40c6d-bc17-31dc-9937-a41c003734f9> Luettu: 20.8.2020.

Kaupparehti 2018. Koodaripula on hälyttävän suuri. Luettavissa: <https://www.kaupparehti.fi/uutiset/koodaripulaon-halyttavan-suuri/ccbb1741-bafc-35f8-80f0-38bee7e7e754>. Luettu: 11.4.2020.

Kivistö, M. & Kalimo R. 2002. Tietotekniikan ammattilaisen työ, voimavarat ja hyvinvointi. Teoksessa: Härmä, M. & Nupponen, T. (toim.). Työn muutos ja hyvinvointi tietoyhteiskunnassa. Sitran raportteja 22, s. 93–107. Edita Prima Oy. Helsinki. Luettavissa: <https://media.sitra.fi/2017/02/27173702/raportti22-2.pdf>. Luettu: 23.8.2020.

Kähkönen, H. 14.3.2017. Kohta meiltä puuttuu jo 15 000 koodaria – ”Kansallinen laiminlyönti”. Tivi. Luettavissa: <https://www.tivi.fi/uutiset/kohta-meilta-puuttuu-jo-15-000-koodaria-kansallinen-laiminlyonti/0c7b1680-a28b-3580-98d4-aa04d2986745>. Luettu: 26.8.2020.

Lämsä, A-M. & Päivike, T. 2013. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Edita. Helsinki.

Manka, M-L. 2015. Stressikirja. Mistä virtaa? Talentum. Helsinki.

Manka, M-L. 2015a. Työympäristön ärsykkeisiin perustuva stressimalli. Teoksessa Manka, M-L. Stressikirja. Mistä virtaa? s. 23. Talentum. Helsinki.

Manka, M-L. 2015b. Stressin vuorovaikutusmalli. Teoksessa Manka, M-L. Stressikirja. Mistä virtaa? s. 23. Talentum. Helsinki.

Manka, M-L. 2015c. Ponnistusten ja palkkioiden epätasapainon malli. Teoksessa Manka, M-L. Stressikirja. Mistä virtaa? s. 29. Talentum. Helsinki.

Manka, M-L. 2015d. Työn vaatimusten ja hallinnan malli. Teoksessa Manka, M-L. Stressikirja. Mistä virtaa? s. 26. Talentum. Helsinki.

Manka, M-L. 2015e. Stressitalo. Teoksessa Manka, M-L. Stressikirja. Mistä virtaa? s. 79. Talentum. Helsinki.

Manka, M-L. 2015f. Yhteenveto stressin syistä eri teorioiden mukaan. Teoksessa Manka, M-L. Stressikirja. Mistä virtaa? s. 50. Talentum. Helsinki.

McCarthy, K. 29.5.2018. Close to 60 Percent of Surveyed Tech Workers Are Burnt Out— Credit Karma Tops the List for Most Employees Suffering From Burnout. Blind blog- workplace insights. Luettavissa: <https://www.teamblind.com/blog/index.php/2018/05/29/close-to-60-percent-of-surveyed-tech-workers-are-burnt-out-credit-karma-tops-the-list-for-most-employees-suffering-from-burnout/>. Luettu: 18.4.2020.

Merton, R. K., Fiske M. & Kendall P. L. 1956. The focused interview A manual of problems and procedures. Free Press. Glencoe IL.

Moore, J. 1998. On the road to turnover: An examination of work exhaustion in technology professionals. Luettavissa: www.siu.edu/~joemoor/MISQ.doc. Luettu: 16.10.2020.

Mäntylä, J-M. 20.10.2019. Digiosaajien puute uhkaa kansantaloutta – ”Koulutusmäärät kaksinkertaistettava”. Yle. Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-9894310>. Luettu: 16.8.2020.

Ropponen A., Bergbom B., Härmä M. & Sallinen M. 2018. Asiantuntijatyön työajat – yhteydet työhön ja hyvinvointiin. Työterveyslaitos. Helsinki. Luettavissa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/135912/Asiantuntijatyön%20työajat%20-%20yhteydet%20työhön%20ja%20hyvinvointiin.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu: 28.8.2020.

Shih, S., Jiang, J., Klein, G., & Wang, E. 2013. Job burnout of the information technology worker: Work exhaustion, depersonalization, and personal accomplishment. Teoksessa Chau, P. (toim.) Information & Management. s 582–589. Elsevier.

Sutela, H. & Lehto, A. 2014. Työolojen muutokset 1977–2013. Tilastokeskus. Luettavissa: http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ytmv_197713_2014_12309_net.pdf. Luettu: 1.4.2020.

Työturvallisuuskeskus s.a. Asiantuntija- ja toimistotyö. Luettavissa: https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/toimialakohtaista_tietoa/asiantuntija-ja_toimistotyö. Luettu: 24.4.2020.

Valtavaara, M. 31.1.2020. Mielenterveyden häiriöistä johtuvien sairauspoissaolojen jyrkkä kasvu jatkui. Helsingin Sanomat. Luettavissa: <https://www.hs.fi/kotimaa/art-2000006391788.html>. Luettu: 17.3.2020.

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

Työn kuormitustekijät	Taustatiedot	Nimi, titteli, työvuodet nykyisessä yrityksessä ja aika kyseisessä roolissa
	Toimenkuva	Työtehtävät, työaika ja välineet, rooli ja asema yrityksessä. Millainen toimenkuvasi on? Millaisia työtehtäviä päivääsi kuuluu? Onko työsi itsenäistä vai tiimissä tapahtuvaa? Millaiset työvälineet ovat käytössäsi? Mistä pidät työssäsi?
Työuupumus prosessina	Työuupumuksen kehittyminen	Kertoisitko omin sanoin omasta työuupumuskokemuksestasi? Milloin ja mistä huomasit, että jokin on pielessä? Millaisia oireita sinulla oli ja milloin ne alkoivat? Mistä merkittävimmät stressitekijät töissä muodostuivat? Huomasitko uupumista, kyynistymistä tai ammatillisen itsetunnon laskua? Kuinka uupumusprosessi eteni ja miten työuupumus kehittyi? Milloin jäit sairauslomalle ja miksi juuri silloin?
	Organisaatio	Millainen yritys on mielestäsi työpaikkana? Hyvät ja huonot puolet? Puhuitko kenenkään kanssa tilanteestasi? Kenen kanssa ja milloin? Pyritkö itse vaikuttamaan tilanteeseen? Onnistuitko? Kuinka työnantaja reagoi?
Sosiaalinen tuki	Toipuminen	Kävitkö tilannetta ja työuupumukseen johtaneita tekijöitä työnantajan kanssa läpi? Mitä muutoksia toimenkuvaasi ja työpaikalla tehtiin? Miten töihin paluu sairausloman jälkeen sujui? Kuinka organisaatio tuki, tai ei tukenut toipumista? Miten itse koit työpaikan toimineen tilanteessa?
	Tulevaisuus	Muuttiko kokemus suhtautumista työpaikkaasi? Nykyinen tilanne, oletko edelleen samassa työpaikassa töissä? Oletko harkinnut työpaikan vaihtoa?

Liite 2. Kehityskulku

Haastateltava	Lähtötilanne	Ongelma	Ratkaisu	Ongelma	Ratkaisu	Ongelma	Ratkaisu	Ongelma	Ratkaisu	Arvio
H1	Palkitseva, vaihteleva ja mielenkiintoinen työ Ongelmanratkaisu ja luovuus Hyvä tiimi	Kasvava työmäärä Tuplatehtävät Jonhtamisongelma Arvoristiriita	Sinnittely kesälomaa saakka kun johdolle/esimiehelle puhuminen liian isosta työkuormasta ei tuonut tulosta	Organisaatiomuutos johti työkuorman lisääntymiseen entisestään Lisäntynyt hallinnan tuntee puute- prosessin sorto ja ei kuunneltu Korkea verenpaine ja rytmihäiriöt	Yhteys työterveyslääkäriin ja sairasloma Töihin paluu kevennetyllä työkuormalla	Työroolin muutos ilmoittamatta johti turhautumisen ja kynnistymisen kasvuun. Esimiesvastuu poistettiin ilmoittamatta terveydentilaan vedoten, määrättiin kuitenkin tekemään kiireen sattuessa kyseisiä tehtäviä	Kieltäytyminen, romahtaminen ja työterveyslääkärin vastaanotolle			
H2	Ohjelmoijana 9 vuotta kyseisessä yrityksessä	Roolin jakaminen helpdeskin ja koodauksen välillä ja lopulta ajautuminen helpdeskiin Työn tekeminen kotona öisin monen k k ajan Stressin lisääntyminen ja rytmin sekoittuminen	Esimiehen kanssa sopiminen 3 kk mini paikka vapaasta, jonka jälkeen takaisin töihin ohjelmoijaksi	Uusi tuote yhdistettynä resurssi puulaan ja olosuhteiden pakosta tuoteomistajaksi Uusi esimies painosti liikaa ja käyttäytyi asiattomasti Ammattillisen itsetunnon aleminen, kynnistyminen ja stressin kasvaminen sietämättömäksi	Yhteys työterveyslääkäriin ja sairasloma Töihin paluu kevennetyllä työkuormalla					
H3	3 vuotta yrityksessä, laajat vaihtelevat tehtävät, onnistuminen asiakaspalvelussa innostaa	Motivaation lasku ongelmien mittakaavan tajuamisesta Ammattillisen itsetunnon lasku kynnistyksessä, työasioiden murehtiminen kotona, sosiaalinen eristäytyminen ja depersonalisaatio	Joululoman aikana ajatustyöllä parempaan jamaan "kyl tästä vielä selvittää"	Tilanne pysähtyi ei muutosta parempaan eikä huonompaan suuntaan Turta, passiivoinut, motivaation lasku, omassa olossa hämmennystä ja pieni masennuskausi ja vatsavaivat	Pitkäaikaiset ongelmat muistui mieleen- pelko ja ahdistus vastuista Työsuoritusten heikkeneminen ja työajalla itsensä kanssa pitäminen "vessassa itkun pidättely 4h"	Työpsykologi ja asioiden pilkkominen, hitaasti palaaminen normaaliin työrytmiin				Oppinut suhtautumaan koronatilanne tuonut perspektiiviä, tilanne ennallaan, mutta siedettävä
H4	2,5 vuotta yrityksessä kiva tiimi	Työkuorman lisääminen ilmoittamatta ja jo myöhässä olevien projektien vetovastuun saaminen Vaikea ennakoida kommunikaatio-ongelmien vuoksi Epävarmuus YT-neuvoteluista Positiivisen palautteen puute ja työnteon rakoi	Parin viikon sairausloma ja projektipäällikön kanssa keskustelun jälkeen töiden uudelleenorganisointi	Yrityskulttuurin ongelmat, sulkeutunut, epätasa-arvoinen, kommunikaatio-ongelmat uralla etenemis mahdollisuuksien vähyys ja työkaverien lähtö Yt kokemusten perusteella tiesi että tilanne huonompamassa	Työtarjouksen hyväksyminen ja työpaikan vaihtaminen					