

Matias Penttinen

# **”POMOT BÖNÄRISSÄ”**

—

## **TUTKIMUS TYÖUUPUMUSKERTOMUKSISTA YRITYSTEN JOHTORYHMISSÄ**

Johtamisen ja talouden tiedekunta  
Pro gradu -tutkielma  
Huhtikuu 2020

# TIIVISTELMÄ

Penttinen, Matias: ”Pomot bönärissä” – tutkimus työuupumuskertomuksista yritysten johtoryhmissä  
Pro Gradu -tutkielma  
Tampereen yliopisto  
Hallintotiede  
Huhtikuu 2020

---

Tämä tutkimus käsittelee työuupumusta yritysten johtoryhmien jäsenillä. Tutkimus pureutuu työuupumuksen tematiikkaan kolmea kautta. Ensiksi tutkimuksessa selvitetään sitä, millaisia työuupumustyyppisiä esiintyy yritysten johtoryhmissä, toiseksi keskitytään tekijöihin, jotka aiheuttavat ja vähentävät työuupumusta johtoryhmien jäsenillä ja kolmanneksi tarkastellaan työuupumusta kuntajohtamisen ja yritysjohtamisen konteksteissa. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa yritysjohtajien työuupumuksesta ja työuupumusilmiöstä.

Työuupumus on valikoitunut tähän tutkimukseen aiheen ajankohtaisuuden vuoksi. Työuupumus on yksi keskisimmistä työelämän haasteista ja jonkin asteisesti siitä kärsii jo lähes puolet työkäisistä suomalaisista. Toisaalta johtoryhmien jäsenet ovat mielenkiintoinen valinta tutkimuksen keskiöön siksi, koska he vastaavat viime kädessä organisaationsa henkilöstön työhyvinvoinnista samalla, kun ovat itse kovien ristipaineiden alla. Johtoryhmadynamiikka, monitahoiset odotukset, taloudelliset tavoitteet sekä jatkuva muutos ovat vain esimerkkejä johtoryhmien ja työuupumuksen monitahoisesta vuorovaikutuksesta.

Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena tutkimuksena. Aineisto kerättiin haastatteleamalla kahdeksaa yritysjohtajaa kolmen eri yrityksen johtoryhmistä. Haastattelut toteutettiin narratiivisina teemahaastatteluina ja saatu aineisto analysoitiin sekä teoria-, että aineistolähtöisesti. Analysoinnin jälkeen haastatellut johtoryhmänjäsenet jaettiin työuupumustyyppisiin sillä perusteella, miten he itse suhtautuvat työuupumukseen.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että yritysten johtoryhmistä on löydettävissä kolmenlaisia työuupumustyyppisiä; kiistäjiä, selviytyjiä ja puolustajia. Sen sijaan Summasen kuntatutkimuksessa (2019) löydettyt sinnittelijät eivät nousseet esiin tässä tutkimuksessa. Työuupumusta lisääviä tekijöitä haastatteluiden perusteella olivat ainakin ristiriitaiset odotukset, työn epämääräisyys, esimiehen tuen puute, uudistuminen ja kilpailussa pysyminen sekä johtamiseen liittyvät haasteet. Työuupumusta hillitsivät puolestaan delegointi ja kieltävien vastausten antaminen sekä lomat, muut irtiotot ja sosiaaliset suhteet.

Tutkimuksen johtopäätöksissä pohditaan syitä sille, miksi sinnittelijöitä ei löytynyt tässä yritysjohtajiin kohdistuvassa työuupumustutkimuksessa. On mahdollista, että sinnittelijät eivät halunneet osallistua tai eivät osallistuneet haastatteluihin tai poissaolon syy voi selittyä yritysten ja kuntien erilaisella luonteella. Myös johtajasopimuksilla kuvataan olevan merkitystä sinnittelijöiden puuttumisessa. Uutta tutkimusta tarvitaan tämän tutkimuksen jatkoksi kvantitatiivisin metodein tehtynä sekä yritysjohtamisen perusteisiin pureutuen.

Avainsanat: työuupumus, johtoryhmä, yritys ja työuupumuskertomus

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -ohjelmalla.

# SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ  
SISÄLLYS  
TAULUKKO- JA KUVIOLUETTELO

1 JOHDANTO.....	5
2 TYÖUUPUMUS TEOREETTISESSA TARKASTELUSSA .....	8
2.1 TYÖUUPUMUS.....	8
2.2 TYÖUUPUMUS MALLEINA .....	11
2.2.1 Työuupumuksen kehittyminen ja mallintaminen .....	11
2.2.2 Summasen (2019) työuupumustyyppit ja työhyvinvoinnin malli .....	13
3 JOHTORYHMÄTYÖSKENTELEY .....	16
3.1 JOHTAMINEN YRITYSTEN JOHTORYHMISSÄ .....	16
3.2 TYÖUUPUMUS JOHTORYHMISSÄ .....	20
4 TUTKIMUSMENETELMÄT.....	24
4.1 TUTKIMUKSEN TAUSTAT JA TOTEUTUS .....	24
4.2 NARRATIIVINEN HAASTATTELUTUTKIMUS .....	26
4.3 AINEISTON ANALYSOINTI .....	29
5 TYÖUUPUMUS YRITYSTEN JOHTORYHMISSÄ.....	32
5.1 TULOKSET .....	32
5.2 TYÖUUPUMUSTYYPIT .....	33
5.2.1 Kiistäjäkertomukset.....	34
5.2.2 Selviytymiskertomus.....	37
5.2.3 Puolustajakertomukset .....	38
5.3 TYÖUUPUMUSTA AIHEUTTAVAT JA SITÄ VÄHENTÄVÄT TEKIJÄT .....	42
5.3.1 ”Maailma on kohti kaaosta menevä ja pakeneva maali”.....	43
5.3.2 ”Ihmismieltä pitäisi hoitaa sillä tavalla, että löytää aina välillä niitä puhtaita lumia”.....	47
5.4 YHTEENVETO .....	49
6 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	53
6.1 YLEISESTI.....	53
6.2 SUMMASEN (2019) MALLIN SOVELTUVUUS YRITYSTEN JOHTORYHMIIN .....	55
6.3 ITSEARVIOINTI JA JATKOTUTKIMUSAIHEITA .....	59
7 LÄHTEET .....	62
LIITE 1: SAATEKIRJE .....	72
LIITE 2: NARRATIIVISEN TEEMAHAASTATTELUN RUNKO .....	73

## **TAULUKKO- JA KUVIOLUETTELO**

Taulukko 1. Haastateltavien positiot yrityksissä sekä haastatteluiden kestot.....	25
Taulukko 2. Analyysitavat ja käyttötarkoitukset tutkimuksessa.....	29
Taulukko 3. Haastateltavien työuupumuskertomustyyppi, työuupumustyyppi ja kertomus ...	33
Taulukko 4. Työuupumusta aiheuttavat ja vähentävät tekijät yritysten johtoryhmissä.....	43
Kuvio 1. Työuupumus ja sen oireet .....	9
Kuvio 2. Summasen työuupumustyyppit Warrin ja Hakasen hyvinvoinnin mallissa .....	14

# 1 JOHDANTO

Akateemisessa keskustelussa työuupumus on ollut esillä noin 40:n viimeisen vuoden ajan. Herbert Freudenbergerin (1974) terveydenhuollon ja Christina Maslachin (1976) sosiaalipsykologian alojen tutkimukset keskittyivät molemmat työuupumuksen (burnout) tutkimiseen ja tekivät työuupumusilmiötä tunnetuksi 1970-luvun puolivälissä (ks. esim. Schaufeli, Leiter & Maslach, 2009, 204-205 ja Summanen, 2019, 25). Työuupumustutkimuksen alkuperän voidaankin katsoa olevan juuri hoito- ja asiakastyön piirissä, mistä se laajeni vähitellen myös muille aloille 80- ja 90-luvuilla. (Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001, 399-401). Työssäjaksamisesta tuli kuitenkin yksi keskeisimmistä työelämän haasteista vasta 1990-luvun jälkeen (Kaskisaari, 2004, 25), Suomessa erityisesti 90-luvun laman seurauksena (Summanen, 2019, 25).

Tässä ProGradu -tutkielmassa tutkitaan työuupumusta yritysten johtoryhmissä. Tutkimuksen pohjana on elokuussa 2019 julkaistu Annemaija Summasen väitöskirja, joka käsittelee kuntien johtoryhmänjäsenten työuupumuskertomuksia. Siinä missä Summasen (2019) väitöskirja keskittyy työuupumuskertomuksiin kuntien johtoryhmien jäsenillä, ei yritysten johtoryhmissä vastaavaa tutkimusta ole tehty Suomessa koskaan aiemmin. Työuupumusta on Summasen (2019) tutkimuksen lisäksi tutkittu vain vähän johtoryhmissä (ks. esim. Salmela-Aro, Rantanen, Hyvönen, Tilleman & Feldt, 2011 ja Wong & Laschinger, 2015), eikä juurikaan yksilöiden näkökulmasta (esim. Hyvönen, Feldt, Salmela-Aro, Kinnunen & Mäkikangas, 2009). Lisäksi monet tutkimukset ovat rajautuneet hoitoalalle. Tähän tutkimuskatveeseen tämä tutkimus pyrkii vastaamaan.

Työuupumus ilmiönä on kiinnostava monesta syystä. Työuupumus ja työssäjaksaminen ovat nousseet yhdeksi keskeisimmistä työelämän haasteista 2000-luvulle tultaessa (Kaskisaari, 2004, 25). Esimerkiksi Yle:n artikkeleissa työuupumusta käsiteltiin vuonna 2019 yhteensä 28 kertaa (Yle, työuupumus). Toinen huomionarvoinen piirre työuupumuksessa on se, että jollakin tasolla se koskettaa valtaosaa Suomen aikuisikäisestä väestöstä. Yle uutisoi syksyllä 2018, että noin puolet työikäisistä suomalaisista ei palaudu työstään riittävästi ja tuntee itsensä jatkuvasti väsyneeksi (Yle Uutiset, 26.9.2018).

Johtoryhmän jäsenet ovat valikoituneet tutkimuskohteeksi sen vuoksi, koska he ovat organisaatioissa usein niitä, jotka viime kädessä vastaavat työntekijöidensä hyvinvoinnista (ks. esim. Salomäki, 2013, 10). Työntekijöiden hyvinvoinnin huolehtimisen ohessa luonnollinen kysymys kuuluukin: Kuka huolehtii johtoryhmän jäsenten työhyvinvoinnista ja missä kunnossa heidän oma jaksamisensa on? Kiinnostus johtoryhmien työskentelyyn kumpuaa omakohtaisista kokemuksista. Kahden hyvin eri tyyppisen organisaation johtoryhmän jäsenenä olen itse päässyt tutustumaan johtoryhmätyöskentelyyn ja johtoryhmän päätöksentekoon muutaman viime vuoden aikana. Erään organisaation hallituksen puheenjohtajana olen huomannut johtoryhmätyöskentelyssä olevan selkeitä eroja riippuen henkilöistä sekä käytössä olevista toimintatavoista ja resursseista. Myös johtoryhmän päätöksenteko on huomattavan erinäköistä yksilöjohtamiseen verrattuna, tosin ihmiset ovat myös johtoryhmän johtamisen keskiössä (Erkkilä, 2012, 207).

Johtoryhmissä työuupumus on vaiettu aihe (Summanen, 2019, 11). Johdolla on yrityksissä paineita erityisesti taloudellisen menestyksen, kannattavuuden ja muutoksen perässä pysymisen kanssa (Muikku, 2015, 43). Mikäli yksittäinen johtoryhmän jäsen työuupuu, vaikuttaa se paljon hänen henkilökohtaista hyvinvointiaan laajemmalle. Organisaation toiminta saattaa häiriintyä, kun johtoryhmän keskinäisten suhteiden tasapaino heiluu. Tässä tutkimuksessa keskityn nimenomaan tähän johtoryhmien jäsenten työuupumuksen inhimilliseen tarkasteluun.

Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa lisää tietoa yritysten johtoryhmän jäsenten työuupumuksesta. Millaista on työuupumus yritysten johtoryhmissä? Miten johtoryhmissä käsitetään, tunnustetaan ja koetaan työuupumusta? Annemaija Summasen (2019) väitöskirjan työuupumustyyppejä testataan tässä tutkimuksessa yritysten johtoryhmien kontekstissa. Johtopäätöksissä avataan lisäksi julkisten ja yksityisten organisaatioiden johtoryhmien jäsenten työuupumuksen eroja ja samankaltaisuuksia. Tämän tutkimuksen avulla onkin mahdollista soveltaa parhaita ja poistaa huonoja käytäntöjä johtoryhmän jäsenten työssäjaksamisen näkökulmasta.

Tutkimuskysymykset on muotoiltu yhden pääkysymyksen ja kahden apukysymyksen muotoon:

*Millaisia työuupumustyyppjä esiintyy yritysten johtoryhmissä?*

*Mitkä tekijät aiheuttavat ja vähentävät työuupumusta yritysten johtoryhmien jäsenillä?*

*Miten työuupumusta kuvataan kuntajohtamisen ja yritysjohtamisen tarkasteluissa?*

Tutkimuksen avainkäsitteitä ovat työuupumus, johtoryhmä, yritys sekä työuupumuskertomus.

Tutkimus rakentuu kuudesta pääluvusta. Johdannossa kuvataan lyhyesti työuupumuksen ja johtoryhmien kontekstia, tutkimustehtävää ja tavoitteita, sekä tutkimuksen keskeisiä valintoja. Toisessa ja kolmannessa luvussa siirrytään käsittelemään työuupumusta ja johtoryhmiä teoreettisesti. Summasen (2019) työuupumustyyppiluokittelun kautta havainnollistetaan johtoryhmien jäsenten työuupumustutkimusta sekä avataan yritysten johtoryhmien toimintakontekstia. Neljännessä luvussa tarkastellaan tutkimuksen metodologisia valintoja, narratiivista haastattelutapaa, tutkimuksen toteuttamista sekä kerätystä aineistosta tehtyä analyysiä. Viidennessä luvussa pureudutaan tutkimuksesta saatuihin tuloksiin, joiden mukaan yritysten johtoryhmissä on löydettävissä kolmenlaisia työuupumustyyppjä yhden kuntuuupumustutkimuksessa (Summanen, 2019) löydetyn tyyppin (sinnittelijät) puuttuessa kokonaan. Johtopäätöksiä käsitellään viimeisessä eli kuudennessa luvussa, jossa pohditaan myös syitä sille, miksi sinnittelijöitä ei löytynyt tässä tutkimuksessa. Johtopäätöksiin on tuotu uutena teoreettisena viitekehystenä kuntien toimintaa ja johtamista kuvaava alaluku, jossa Summasen (2019) mallin soveltuvuutta tarkastellaan yritysten johtamisen kontekstissa.

## 2 TYÖUUPUMUS TEOREETTISESSA TARKASTELUSSA

### 2.1 Työuupumus

Työuupumus käsitteenä voidaan määritellä monin eri tavoin, sillä konteksti, jossa työuupumuksesta puhutaan sekä käyttäjän omat päämäärät vaikuttavat käsitteen määrittelyyn (Schaufeli, Leiter & Maslach, 2009, 214). Työuupumuksen käänös englannista suomeen on herättänyt keskustelua, sillä burnout käännettiin aluksi loppuunpalamiseksi, mutta 1990-luvulla käänös vakiintui työuupumukseksi (Summanen, 2019, 25). Vartiovaaran (1987, 22) mukaan burnout terminä on siinä määrin suomen kieleen vakiintunut, että suomennos ei olisi edes tarpeellinen.

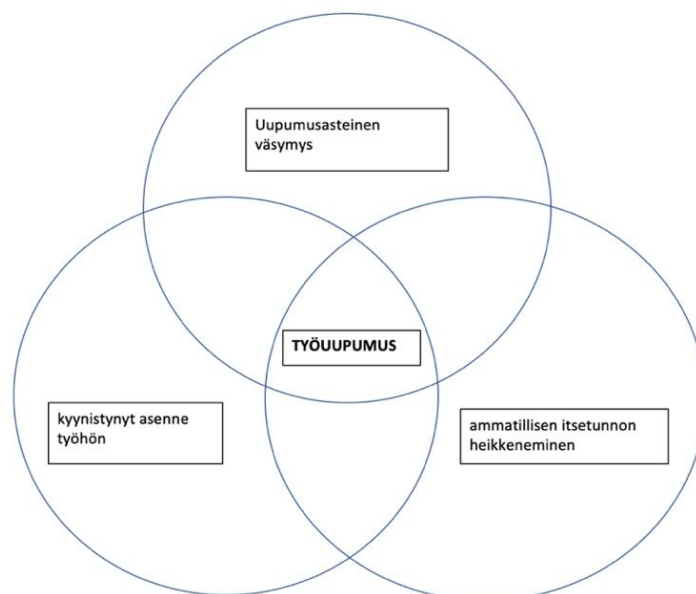
Ennen työuupumuksen systemaattista tutkimusta, kirjallisuudessa työuupumus määriteltiin äärimmäiseksi väsymiseksi sekä omaan työhön kohdistuvan intohimon menetykseksi (Summanen, 2019, 25-26). Swiderin ja Zimmermanin (2010, 487) mukaan työuupumusta tutkittiin alun perin asiakastyön parissa, mutta vähitellen tutkimus laajentui enemmän autonomisimmille aloille, ensimmäisenä tietokoneohjelmoijien pariin. Freudenbergerin (1974) ja Maslachin (1976) terveydenhuollon ja sosiaalipsykologian tutkimukset toivat työuupumuksen tutkijayhteisön tietoisuuteen 1970-luvulla. Yhä edelleenkin työuupumus asiakastyössä on eniten tutkittu työuupumuksen aihealue (Maslach & Leiter, 2016, 103).

Maslachin (1998, 69) mukaan työuupumuksella tarkoitetaan ”*kompleksisten sosiaalisten suhteiden kontekstissa tapahtuvaa yksilöllistä stressikokemusta, joka koskee yksilön käsityksiä sekä itsestä, että toisista*”. Schaufelin ja Bakkerin (2004, 294) mielestä työuupumus on kielikuva, jota käytetään kuvaamaan henkisen uupumisen tilaa. Vartiovaara (1987, 24) määrittelee työuupumuksen puolestaan fyysiseksi, emotionaaliseksi ja henkiseksi uupumustilaksi, johon kuuluvat esimerkiksi ruumiillinen uupumus, krooninen väsymys, avuttomuuden ja toivottomuuden tunne, kielteinen minäkuva, sekä kielteisiä tunteita työtä, ihmisiä tai elämää kohtaan. Käsitteet tukevat hyvin myös Maslachin ja Leiterin (2016, 103) kokoavaa määritelmää, jonka mukaan työuupumus on psykologinen oire, joka ilmestyy pitkittyneen ja usein ihmisten sosiaaliin suhteisiin liittyvän työstressin seurauksena.



Hakasen (2005, 28) mielestä työuupumusta luonnehtii vähäinen virittyneisyys ja mielihyvän puute. Lääketieteelliseltä kannalta työuupumuksen (burnout) ovat määritelleet esimerkiksi työterveyspsykologi Kirsi Ahola, psykiatrian erikoislääkäri Katinka Tuisku sekä työterveyshuollon erikoislääkäri Helena Rossi Duodecimissä (2018). Tämän määritelmän mukaan työuupumuksella tarkoitetaan pitkittyneen työstressin seurauksena kehittyntä häiriötilaa. Myös Rikala (2013, 20) on omassa tutkimuksessaan päätenyt vastaavanlaiseen määrittelyyn toteamalla, että työuupumus kehittyy jatkuvan työstressin seurauksena.

Maslachin, Jacksonin, Leiterin, Schaufelin ja Schwabin (1986, 192) määritelmän mukaan työuupumukseen voidaan nähdä liittyvän uupumusasteinen väsymys, kyynistynyt asenne työhön sekä heikentynyt ammatillinen itsetunto (kuvio 1). Tämä määritelmä on myös useiden tutkijoiden hyväksymä ja käyttämä (ks. esim. Kalimo & Toppinen, 1997; Awa, Plaumann & Walter, 2010; Hakanen, 2018 ja Summanen, 2019) ja myös tässä tutkimuksessa työuupumus käsitetään Maslachin ym. (1986, 192) määritelmän mukaisesti. Turusen (2009, 2) mukaan ammatillisen itsetunnon heikkeneminen näkyy käytännössä pelkona työn tai työstä suoriutumisen hallinnassa, kun taas väsymys havaitaan usein voimavarojen puutteena ja kyynistyminen työn mielekkyyden kyseenalaistamisena.



**Kuvio 1.** Työuupumus ja sen oireet, mukailten Maslachia, Jacksonia, Leiteria, Schaufelia ja Schwabia (1986, 192).

Hätinen, Kinnunen, Pekkonen, ja Kalimo (2007, 230) argumentoivat, että on tärkeää huomata työuupumuksen olevan työstä aiheutuvaa, eivätkä ilmenevät ongelmat liity niinkään persoonaan, vaan ennemminkin olosuhteisiin. Työuupumuksesta selviytymiseen on kaksi yleisesti hyväksyttyä strategiaa. Yksilöllinen strategia lähtee kognitiivis-behavioraalista tavoitteista, kun taas organisaatiotason strategian on nähty auttavan työuupumuksessa silloin, kun työn kuormittavia tekijöitä on ollut mahdollista vähentää tai poistaa kokonaan. (Hätinen ym., 2007, 229.) Myös kummankin strategian yhdistämisestä on tutkimuskirjallisuudessa hyviä tuloksia (esim. Maslach ym., 2001). Houkes, Winants, Twellaar ja Verdonk (2011, 1) muistuttavat puolestaan, että taudin aikainen havainnointi, hoito ja torjunta ovat tärkeässä roolissa puhuttaessa työuupumuksen kokonaisvaltaisesta hoidosta.

Leiterin (2017, 237) mukaan työuupumus on monitulkintainen ilmiö, ja tutkimus vuosien varrella on vain lisännyt aiheen kompleksisuutta. Hakasen (2018, 22) mukaan työuupumuksen lähikäsitteistä masennus ja stressi sekoitetaan usein työuupumuksen käsitteeseen. Työuupumuksen tutkimuksessa onkin päädytty osin ristiriitaisiin päätelmiin työuupumuksen ja masennuksen eroista ja yhtäläisyyksistä (Bianchi, Schonfeld ja Laurent, 2015, 29). Bianchi ym. (2015, 29) määrittelevät, että työuupumus on valtaosassa erilaisten työuupumustutkimusten johtopäätöksiä kuitenkin kuvattu olevan erillinen stressin tai masennuksen ilmiöistä. Rikalan (2013, 20) mukaan työuupumuksen ja masennuksen välinen suurin ero on puolestaan siinä, että masennus määritellään sairaudeksi, mutta työuupumuksella ei ole vastaavaa statusta.

Työuupumuksen uusin tutkimus on keskittynyt laajalti ajankohtaisten teemojen ja työuupumuksen välisen yhteyden tutkimiseen (Eckleberry-Hunt, Kirkpatrick ja Barbera, 2018, 368). Teknologia ja työuupumus ovat saaneet paljon huomiota (esim. Shih, Jiang, Klein, & Wang, 2013 ja Wright, Abendschein, Wombacher, O'Connor, Hoffman, Dempsey & Shelton, 2014 ja Ter Hoeven, van Zoonen & Fonner, 2016) samoin kuin työuupumus ja persoonallisuus (esim. Sulea, Van Beek, Sarbescu, Virga & Schaufeli, 2015; van der Wal, Bucx, Hendriks, Scheffer, & Prins, 2016 ja Emilia, Gómez-Urquiza, Cañadas, Albendín-García, Ortega-Campos & Cañadas-De la Fuente, 2017) sekä työuupumus ja erilaiset ammattiryhmät (esim. Cherniss, 2016), kuten hoitajat (esim. Oyeleye, Hanson, O'Connor & Dunn, 2013) ja insinöörit (esim. Hall, Schmader & Croft, 2015).

Kuten useista edellä kuvatuista työuupumuksen määritelmistä ja tulkinnoista on käynyt ilmi, työuupumusta on tutkittu yli 40 vuoden ajan lukuisista eri näkökulmista käsin. Ilman kritiikkiä tutkimus ei kuitenkaan ole edennyt. Vartiovaara (1987, 23) esittää kriittisiä huomioita burnoutin käsitteestä nostamalla esiin epäilyn burnoutin ja stressin käsitteiden samankaltaisuudesta; vanha asia, uudella nimellä. Eckleberry-Hunt ym. (2018, 368) ovat myös kritisoineet burnoutista käytävää keskustelua, niin työuupumuksen mittaamiseen laajalti käytetyn Maslachin MBI – työkalun (Maslach, ym., 1986) epätarkkuuden (ks. luku 2.2.1), kuin tuoreemman työuupumustutkimuksen teknologian ja työstressin väliseen yhteyteen keskittymisenkin näkökulmista. Kristensen, Borritz, Villadsen ja Christensen (2005) kritisoivat työuupumusta toteamalla sen ja yleisen uupumisen (exhaustion) olevan itseasiassa sama ilmiö. Tähän kritiikkiin Schaufeli ym. (2009, 211) vastaavat vuorostaan kritisoimalla Kristensenin ym. (2005) tulkintaa työuupumuksesta.

## **2.2 Työuupumus malleina**

### **2.2.1 Työuupumuksen kehittyminen ja mallintaminen**

Vartiovaaran (1987, 58) mukaan erityisesti aika, jonka kuluessa burnout kehittyy, vaihtelee yksilöllisesti. Rikala (2013, 31) kuvaa työssä uupumista prosessiksi, jossa työelämän rakenteelliset ongelmat siirtyvät henkilökohtaiselle ja ruumiilliselle tasolle. Hakasen (2005, 208) mukaan taas sisäisten ja ulkoisten voimavarojen uhatuksi tuleminen tai menettäminen ovat vahvassa yhteydessä työssäjaksamisen haasteisiin. Hakanen (2005, 208) argumentoi myös, että voimavarojen panostaminen työhön ilman toivottua tulosta tai vastinetta altistaa työuupumukselle. Esimerkiksi Hämäläisen (2004, 39) tutkimuksessa työuupumukselle altistavia tekijöitä olivat liiallinen työn määrä ja muut työn sisältöön liittyvät haasteet, työyhteisön haasteet ja esimies-alaisuhteiden ongelmat sekä organisaatiomuutoksiin ja työn organisointiin liittyvät ongelmat.

Christina Maslachin kehittämä MBI -instrumentti (Maslach Burnout Inventory) on yksi käytetyimpiä työuupumuksen tunnistamisen työkaluja maailmassa (Schutte, Toppinen, Kalimo & Schaufeli, 2000, 53-54). MBI:n alkuperäinen käyttötarkoitus on ollut asiakastyön piirissä ja se määrittelee työuupumuksen alun perin uupumusasteisen väsymyksen, työhön kyynistyneen

asenteen sekä heikentyneen ammatillisen itsetunnon (kuvio 1) yhdistelmäksi. MBI:n tarkoituksena on arvioida näiden kolmen työuupumuksen määritelmän kokonaisuutta yhteensä 22 osakysymyksen avulla. Se on siis tarkoitettu itsearvioinnin välineeksi. (Maslach, ym., 1986, 192.) MBI:sta on kehitetty lukuisia jatkoteorioita (esimerkiksi MBI-GS, ks. Schutte, ym., 2000, 53-54) ja kriittisiä arvioita on esitetty mm. mallin epätarkkuudesta (Eckleberry-Hunt ym., 2018, 368) ja kapea-alaisuudesta (Evans & Fischer, 1993).

Kolme kansainvälisesti viitatuinta työstressin ja työhyvinvoinnin teoriaa ovat Karasekin ja Theorellin (1990) JCDS -malli, Siegristin (1996) ERI -malli sekä Demeroutin, Bakkerin, Nachreinerin & Schaufelin (2001) JD-R -malli. Karasekin ja Theorellin (1990) Job Demand-Control-Support -mallissa työn hallinta ja vaatimukset yhdistyvät työn aktiivisuuteen ja kuormittavuuteen (Tuomi, 2018, 32-33). Karasekin ja Theorellin malli pyrkii selittämään ihmisen kykyjen käytön ja hallinnan tunteen korrelaatiota hyvinvointiin (Tuomi, 2018, 33). Mallin mukaan, mitä enemmän työ asettaa vaatimuksia samalla kun työn hallinnan tunne on suuri, sitä aktiivisempaa työ on. Toisaalta taas työ on kuormittavaa silloin, kun vaatimukset ovat suuret, mutta hallinnan tunne on pieni. Siegristin (1996) Effort-Reward Imbalance -mallissa puolestaan tarkastellaan palkkioiden ja ponnisteluiden tasapainoa. Mikäli työn eteen tehtävien ponnistusten ja työstä saatavien palkkioiden suhde ei ole tasapainossa, työntekijän hyvinvointi kärsii. Yleissitoutuminen on siis palkkioiden ja ponnisteluiden tasapainoilua. (Siegrist 1996, Tuomi, 2018, 34.)

Demeroutin ym. (2002) kehittämä Job Demand-Resources -malli poikkeaa aiemmin esitetyistä teorioista yleisluontoisuuden ja paremman yleistettävyyden ansiosta. Malliin ei kuulu yksittäisiä työn vaatimuksia tai voimavaratekijöitä. (Tuomi, 2018, 35.) JD-R -mallissa on nähtävissä kaksi prosessia, jotka eivät kuitenkaan ole toisistaan erillisiä. Nämä prosessit ovat terveyttä heikentävä prosessi ja motivaatioprosessi. Schaufeli ja Bakker (2004, 297) esittävät, että terveyttä heikentävässä prosessissa työn vaatimukset aiheuttavat työuupumusta ja tästä seuraa terveysongelmia. Toisaalta taas työn voimavaratekijät lisäävät motivaatiota eli työnimua ja tämä kehitys ruokkii puolestaan työntekijän sitoutumista ja motivaatiota. Prosessit voivat myös sekoittua toisiinsa esimerkiksi työuupumuksesta selviämisen jälkeen tai terveysongelmien poistumisen myötä. Myös liike toiseen suuntaan eli motivaatiosta kohti terveyttä heikentäviä prosesseja on mahdollinen. (Schaufeli & Bakker, 2004, 298.)

Työuupumuksen kehittymisestä on tutkimuskirjallisuudessa esitetty myös lukuisia muita malleja. Työssä uupumisen kehittymistä voidaan tarkastella mm. voimavarojen menettämisen kierteenä (esim. Hakanen, 2005), ihmisten ja ympäristön välisenä vuorovaikutuksena (esim. Schaufeli & Enzmann 1998) tai prosessiajatteluna (esim. Cherniss, 1980 tai Rikala, 2013). Seuraavaksi työuupumusta tarkastellaan kuitenkin Summasen (2019) tyypittelyn sekä Warrin (1999, 395) ja Hakasen (2005, 28) työhyvinvoinnin mallien näkökulmista.

### **2.2.2 Summasen (2019) työuupumustyyppit ja työhyvinvoinnin malli**

Summanen (2019; 96, 157) jakaa kuntajohtajien työuupumustutkimuksessaan haastateltavansa neljään työuupumustyyppiin sen perusteella, miten haastateltavat kokivat ja puhuivat työuupumuksesta. Kunkin haastateltavan oma käsitys ja toimijuus työuupumuksesta vaikutti Summasen (2019, 157) tekemään luokitteluun. Työuupumustyyppit ovat luonteeltaan kokoavia ja monissa Summasen haastatteluissa onkin nähtävissä piirteitä useista eri työuupumustyypeistä. Summasen työuupumustyyppit ovat kiistäjä, sinnittelijä, selviytyjä ja puolustaja. (Summanen, 2019, 96-97.) Näitä työuupumustyyppijä kuvataan seuraavassa.

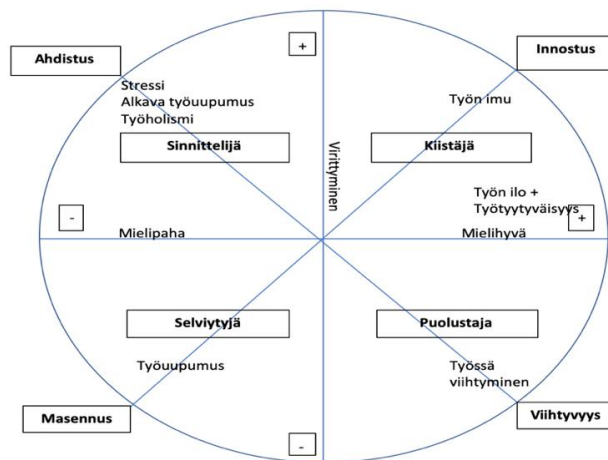
Kiistäjät ovat työntekijäryhmä, joka kyseenalaistaa työuupumuksen tai ainakin uupumuksen ja työn välisen yhteyden. Uupumus ja väsymys työssä on kiistäjien mukaan normaalia ja menee ohi lepäämällä päivittäin tai suurempien projektien jälkeen. (Summanen, 2019, 98.) Jos työntekijällä on uupumusta tai väsymystä, tulee se kiistäjän mukaan henkilökohtaisesta elämästä (Summanen, 2019, 159). Kiistäjät uskovat, että henkilö itse on vastuussa omasta hyvinvoinnistaan ja mikäli henkilö jää sairauslomalle, on kyse masennuksesta sairauslomadiagnoosina, ei niinkään työuupumuksesta (Summanen, 2019, 98).

Sinnittelijät puolestaan uskovat uupumuksensa olevan peräisin työstä. Toisin kuin kiistäjä, sinnittelijä tunnistaa työuupumuksensa oireet, mutta ei halua puhua niistä. Sinnittelijä ei omasta mielestään voi jäädä sairauslomalle, vaikka olisikin salaa uupunut. (Summanen, 2019, 96.) Ulkoisten olosuhteiden merkitys korostuu sinnittelijän mielestä työuupumuksessa oman toiminnan sijasta. Tällaisia tekijöitä voivat olla mm. esimiehen tuen puute tai ongelmat työn fasilitoinnissa. (Summanen, 2019, 157.)

Selviytyjä on sinnittelijän tapaan työuupumuksen tunnistava ja sen myös kokenut henkilö. Selviytyjä ei kyseenalaista työuupumusta ja kokee, sen johtoryhmätasolla olevan koko johtoryhmää koskeva haaste. Myös selviytyjä korostaa ulkoisten tekijöiden merkitystä työuupumukseensa, joskin selviytyjä näkee työuupumuksen ja työn yhteyden selvänä. (Summanen, 2019, 96.) Selviytyjät ovat, toisin kuin sinnittelijät, olleet työuupumuksensa vuoksi poissa töistä ja he kokevat uupumuksen voimakkaan henkilökohtaisesti (Summanen, 2019, 159-160). Selviytyjät tunnistavat myös työuupumukseen liittyviä fyysisiä oireita. (Summanen, 2019, 96).

Summanen työuupumustyypeistä viimeinen on puolustaja. Puolustaja kokee myötätuntoa uupujia ja uupumusilmiötä kohtaan, muttei koe sitä itse. Puolustaja haluaa auttaa työssä uupuneita ja hyväksyy siksi myös työuupumuksen poissaolon perusteena. (Summanen, 2019, 96.) Puolustajan työuupumuskertomuksissa on piirteitä kaikkien edellä kuvattujen kertomuksista, sillä työuupumus on puolustajan mielestä sekä yksilön, että organisaation ongelma (Summanen, 2019, 157).

Summanen (2019, 50) on ottanut työuupumusluokittelunsa myös osaksi Peter Warrin (1987; 1990; 1994; 1999, 395) luomaa ja Jari Hakasen (2005, 28) muokkaamaa hyvinvoinnin mallia (kuvio 2). Warrin (1999, 395) alkuperäisessä kuviossa mielihyvä - mielihyvä, sekä virittyneisyys -akseleilla on neljä hyvinvoinnin ulottuvuutta: innostus, ahdistus, masennus ja viihtyvyys. Kuvio on tarkoituksellisesti tehty soikion muotoiseksi, sillä Warrin (1990, 195) mukaan tutkimuksessa mielihyvälle on annettu suurempi painoarvo kuin virittyneisyydelle.



**Kuvio 2.** Summanen työuupumustyyppit Warrin ja Hakasen hyvinvoinnin mallissa.

Tähän kontekstiin Hakanen (2005, 28) on asettanut työhyvinvoinnin ja -pahoinvoinnin piirteitä työssä viihtyvyyden, työn imun, stressin ja työuupumuksen näkökulmista. Hakasen (2005, 28) mukaan työuupumuksen keskeisiä piirteitä ovat vähäinen virittyneisyys ja mielihyvä, kun puolestaan vähäinen innostus, mutta korkea virittyminen ovat ominaisia stressille. Mielihyvän ja rentoutuneisuuden tilat ovat tyypillisiä työssä viihtymisen luonnehdintoja, kun taas korkea virittyminen ja mielihyvä viittaavat työn imuun. Työn ilo ja työtyytyväisyys ovat siis löydettävissä, jostakin työn imun ja työssä viihtymisen välimaastosta. (Hakanen, 2005, 28.)

Summanen (2019, 158) on jakanut luokittelunsa työuupumustyypeistä Warrin ja Hakasen työhyvinvoinnin mallin päälle. Edellisessä luvussa kuvatut työuupumustyytit on aseteltu viihtyvyyden, innostuksen, ahdistuksen ja masennuksen alueille sillä perusteella, miten haastateltavat käsittivät työuupumuksen ja -hyvinvoinnin yhteyttä: kiistäjät on sijoitettu korkean virittymisen ja mielihyvän alueelle, puolustajat korkean mielihyvän ja matalan virittymisen alueelle, selviytyjät matalan virittymisen ja mielipahan alueelle ja sinnittelijät korkean virittymisen ja mielipahan alueelle. Näin selviytyjä on luokiteltu työuupumuksen ja masennuksen, sinnittelijä stressin ja ahdistuksen, kiistäjä työn imun ja innostuksen ja puolustaja työssä viihtymisen ja viihtyvyyden alueille. (Warr 1999, 395; Hakanen, 2005 ja Summanen, 2019, 158, 28)

Seuraavaksi siirrytään käsittelemään johtoryhmiä ja niissä työskentelyä teoreettisesti. Johtoryhmien kontekstissa tarkastellaan yritysten toimintaa, niiden johtamista ja erityispiirteitä. Työuupumus ja johtoryhmät nivoutuvat lopuksi yhteen luvussa, jossa käsitellään lisäksi esimerkiksi tunteita, odotuksia ja hyvinvointia. Johtoryhmätyöskentely muodostaa tärkeän teoriaperustan, sillä työuupumustutkimuksen tulokset nivotaan paitsi työuupumuksen, mutta myös johtoryhmien kontekstiin. Johtoryhmät, niiden toimintatavat ja suhde muuhun organisaatioon antavat viitekehyksen, jonka valossa työuupumusta on mahdollista tarkastella.

## 3 JOHTORYHMÄTYÖSKENTELY

### 3.1 Johtaminen yritysten johtoryhmissä

Yritysten perimmäisenä tarkoituksena on arvon tuottaminen ja varallisuuden kerryttäminen omistajille (Myllykangas, 2009, 16). Toiminta yrityksissä perustuu paitsi valtaan, sääntöihin ja määräyksiin, myös muihin toiminnan ohjausmekanismeihin, kuten yksilöllisiin normeihin, arvoihin, luottamukseen ja yrityskulttuuriin (Mitronen ja Rintamäki, 2012, 181). Liiketoimintamallien kehityksessä yritysten liiketoiminta muovautuu usein alalla vallitsevien käytänteiden mukaan (Tikkanen, Lamberg, Parvinen ja Kallunki, 2005, 802). Koiviston (2011, 39) mielestä liiketoimintamalli on puolestaan yksi keskeisimmistä yrityksen ulkoisen tiedon ja sisäisten innovointien kanavointia säätelevistä tekijöistä.

Viimeisten vuosikymmenien aikana yritykset ovat muuttuneet huomattavasti (Nielsen, Melander ja Jakobsen, 2002, 1), sillä esimerkiksi heilahtelut yritysten toimintaympäristöissä ovat aiheuttaneet muospaineita ja heijastuneet suoraan yritysten toimintaan (Kananen, 2017, 2). Tapanisen (2018, 7) mukaan muutos nähdään usein ilmiönä, jota on vaikea kontrolloida, ennustaa tai tehdä konkreettiseksi. Uusilla tavoilla järjestäytyneet yritykset, nopeutunut kilpailu sekä tuotteiden elinkaariajattelu ovat muutoksina haastaneet yrityksiä (Nielsen ym. 2002, 1-2).

Yritystoiminnan erityispiirteinä Suomessa Myllykangas (2009, 15) näkee mm. väestön ikääntymisen, tiedon merkityksen kasvun sekä teknologioiden uudistumisen. Myös esimerkiksi materiaalin kulutus on Suomessa vähentynyt ja aineettomiin palveluihin ja ihmissuhteisiin panostaminen lisääntynyt (Hämäläinen, 2006, 38). Yritysten onkin yhä tarkemmin otettava huomioon kuluttajien tarpeita ja mieltymyksiä oman toimintansa kehittämisessä (Hämäläinen, 2006, 11). Suomessa palvelusektorin kasvun johdosta vuonna 2010 yhdeksän kymmenestä työllisestä oli töissä palvelusektorilla. Myös yritysten liikevaihdosta ja viennistä yhä suurempi osuus koostuu palveluista. (Arantola, 2010, 9.) Yritysten ja yhteiskunnan toiminnan raja onkin nähty epäselvänä, sillä ”yhteiskunta tarvitsee vastuullisia yrityksiä ja yritykset tarvitsevat yhteiskuntaa”. Tämä näkyy esimerkiksi yritysten infrastruktuurin tarpeena sekä yhteiskunnan yrityksiltä saamien verotulojen välttämättömyytenä. (Elo-Pärssinen, 2007, 11.)



Globalisaatio ja teknologisoituminen asettavat uudenlaisia haasteita organisaatioille ja työntekijöille maailmanlaajuisesti (Kanerva, 2019, 5). Teknologiat ja globalisaatio liittyvät tiiviisti toisiinsa, sillä teknologia lisää globalisaatiota ja globalisaatio kasvattaa esimerkiksi kansainvälistä kilpailua. Tähän tematiikkaan myös yritykset joutuvat vastaamaan. (Manka & Mäenpää, 2010, 10.) Wesslin (2010, 15) nimittää globalisaatiota mantereet ja alueet ylittäväksi keskinäisriippuvuuden lisääntymiseksi. Toisaalta taas teknologisoituminen viittaa informaation kokonaisvaltaiseen muutokseen, teknologioiden kehitykseen, kulttuuriseen muutokseen ja tietoyhteiskunnan kasvuun (Jalkanen, 2007, 15).

Muutosten ja yritysten johtamisen yhteys näkyy omistajien kasvaneina vaikuttamishaluina yritysten johtamiseen (Lehto, 2015, 16) ja strategioiden kehittämiseen (Tainio, 2000, 164). Omistajien pyrkimykset näkyvät ennen muuta yrityksen arvoissa ja strategiassa, tosin omistajien aktiivisuus vaihtelee suuresti eri yritysten välillä (Lehto, 2015, 15 ja 17). Omistajien perinteinen rooli on eurooppalaisissa yrityksissä ollut olla passiivisena taustavaikuttajana, mutta viime aikoina omistajien aktivoituminen esimerkiksi omistus- ja johtamisstrategioihin on ollut näkyvää. Tämä tapahtuu osin ylimmän johdon tosiasiallisen toimivallan kustannuksella, joskin yrityksen toiminnan kannalta välttämättömiä ovat sekä aktiiviset omistajat että toimiva yritysjohto. (Tainio, 2000, 159-163.)

Viimeisten vuosikymmenten aikana kiinnostus organisaatioiden ylimpiin johtajiin on kasvanut (Carpenter, Geletkanycz & Sanders, 2004, 750). Samalla tutkimus- ja määrittelytuloksia johtoryhmistä on saatavilla runsaasti. Esimerkiksi Oxford English Dictionary (OED Online, 2019) määrittelee johtoryhmän henkilöiden ryhmäksi, joka on muodollisesti perustettu valvomaan tiettyä liiketoimintaa tai kauppaa. Corbetta ja Salvato (2004, 119) puolestaan määrittelevät johtoryhmän hallinnolliseksi ryhmäksi, jonka tehtävät ovat laajoja ja koskevat tärkeitä organisaation toiminnan tasoja.

Johtoryhmä voidaan määritellä myös johtajan koollekutsumaksi, saman organisaation johtajista, asiantuntijoista ja henkilöstön tai muiden sidosryhmien edustajista koostuvaksi ryhmäksi, joka kokoontuu suunnitellusti ja melko säännöllisesti (Virtanen, Kokkinen, Valkonen, Mikkola & Puolijoki, 2002, 373). Virtanen ym. (2002, 373) jatkavat määrittelyään toteamalla johtoryhmän tehtävien olevan johtajan avustamista jatkuvaluonteisesti. Johtoryhmien toiminnan näkökulmasta Erkkilä (2012, 1) muistuttaa, että organisaatioiden

johtoryhmillä on erittäin vaikea tehtävä taloudellisten, kilpailullisten, eettisten ja ympäristöllisten vaatimusten paineessa. Porenteen ja Salmimiehen (1993, 13) mielestä johtoryhmä toimii usein olosuhteissa, jotka muuttuvat nopeasti ja voimakkaasti.

Arvopaperimarkkinayhdistys ry määrittelee yritysten johtoryhmiä kattavasti. Arvopaperimarkkinointiyhdistyksen ylläpitämästä, pörssiyhtiöille laaditusta hallinnointikoodista (2015) selviää, että johtoryhmä määritetään hallintokaaviossa yhtiön ”*muuhun johtoon*” ja se koostuu yhtiön tai konsernin johtoryhmän jäsenistä tai yhtiön määrittelemistä, johtoon kuuluvista henkilöistä. Toimitusjohtajan tehtävistä säädetään osakeyhtiölaissa (OYL 6:17-20), mutta johtoryhmällä tai muulla johdolla ei ole varsinaista yhtiöoikeudellista asemaa. (Hallinnointikoodi, 2015, 35.) Johtoryhmään kuuluvat useimmiten operatiivisen liiketoiminnan johtajat, talousjohtaja sekä tukitoimintojen johtajia, ja johtoryhmän pääasiallinen tehtävä on avustaa yhtiön toimitusjohtajaa (Hallinnointikoodin suositus nro. 21, 2015, 37).

Yrityksen johtoryhmä voidaan määritellä myös toimitusjohtajasta ja toimialajohtajista muodostuvaksi, suhteellisen pieneksi joukoksi, jonka ydintehtävät muotoutuvat strategisen johtamisen alueelle (Finkelstein, Cannella, Hambrick ja Cannella, 2009, 10). Johtoryhmiä ja toimitusjohtajaa avustaa likeisesti yhtiön hallitus, jonka tehtävät liittyvät strategiseen kontekstiin, päätöksentekoon ja vaihtoehtojen punnintaan, väittelyyn ja keskusteluun (Ranta, 2017, 5-6). Hallituksen kokoonpanoon panostetaan usein hakemalla hallitukseen ulkopuolisia asiantuntijoita (Jussila, 2012, 9).

Johtoryhmätyöskentely on luonteeltaan usein jaettua johtajuutta (Finkelstein, Cannella, Hambrick ja Cannella, 2009, 11). Ikäheimon, Malmin ja Waldenin (2019, 126-127) mukaan yritysten johdon tehtäviin kuuluvat ensisijaisesti keskeisten strategisten valintojen tekeminen ja valittujen linjausten toteutumisen seuranta. Johdon tulee myös varmistua siitä, että yrityksellä on käytettävissään kaikki tarpeelliset resurssit (Ikäheimo ym., 2019, 127). Toisin sanoen yritysten talouden ohjaamisen vastuu on toimitusjohtajan ja johtoryhmän harteilla (Kananen, 2017, 2).

Eri organisaatioiden johtoryhmät voivat olla keskenään hyvinkin erilaisia. Esimerkiksi Baysinger ja Butler (1985, 101-102) huomauttavat, että jopa todella suurten yritysten verrattain

pienessä joukossa johtoryhmien koko, tehtävät ja johtajien tosiasiallinen liikkumatila vaihtelevat suuresti. Porenteen ja Salmimiehen (1993, 28) mukaan johtoryhmätyöskentely pienimmillään on informaation välittämistä, mutta usein johtoryhmät toimivat keskustelu-, viestintä- ja toiminnan koordinoointifoorumeina. Lukuisista johtoryhmien käsitteistä Virtasen ym. (2002) näkemys tavoittaa jotakin oleellista johtoryhmistä ja tässä tutkimuksessa johtoryhmiä käsitetäänkin juuri Virtasen ym. määrittelyn mukaisesti johtajan koollekutsumana, saman organisaation johtajista, asiantuntijoista ja henkilöstön tai muiden sidosryhmien edustajista koostuvana ryhmänä, joka kokoontuu suunnitellusti ja melko säännöllisesti.

Yritysjohtajien palkkaus ja johtajasopimukset ovat yksi yritysjohtajien työn keskeisimmistä luonteenpiirteistä. Johtajasopimuksella tarkoitetaan yhtiön ja johtohenkilöiden välistä vapaamuotoista sopimusta (Toivola, 2019, 6). Kurkinen-Supperi (2016, 167) puolestaan viittaa johtajasopimuksen tarkoittavan ”*työsopimuslain ulkopuolella olevan toimitusjohtajan tai vastaavassa asemassa olevan henkilön kanssa tehtävää sopimusta*”. Tosin johtajasopimus voidaan tehdä myös henkilön kanssa, johon sovelletaan työsopimuslakia (Kurkinen-Supperi, 2016, 167). Toimitusjohtajien johtajasopimuksissa erityisenä piirteenä on toimitusjohtajan yhtiöoikeudellinen status, sillä toimitusjohtaja on yhtiön oikeudellinen toimitusjohtaja eikä ole työsuhteessa yhtiöön (Hämäläinen, 2017, 16).

Osakeyhtiölain (OYL 6:20) mukaan toimitusjohtajalla on oikeus erota tehtävästään, mutta myös yhtiön hallitus voi erottaa toimitusjohtajan, jopa ilman perusteita (YTN, 2019, 4). Toimitusjohtajan erottaminen välittömästi luottamuspuolan vuoksi on siis mahdollista (Hietala & Kaivanto, 2012, 165). Yhtiön muiden johtajien osalta tarkastellaan aina tapauskohtaisesti sitä, onko heidän asemansa siinä määrin itsenäinen, että heidät tulee tosiasiallisesti rinnastaa toimitusjohtajaan. Ylimmän johdon palkitsemisjärjestelmät sekä työaikalain soveltaminen ovat kuitenkin yleensä yhtiöissä koko ylimmälle johdolle samanlaisia. (Marjava, 2007, 70 ja YTN, 2019, 23.) Kuitenkin muiden kuin toimitusjohtajan osalta sovelletaan yleensä työsopimuslakia ja heidän työsuhteensa päättyy joko työsopimuslain tai solmitun johtajasopimuksen määräysten mukaisesti (Hietala & Kaivanto, 2012, 166). Kaksi keskeisintä johtajasopimuksessa sovittavaa asiaa ovatkin juuri sopimussuhteen päättäminen ja maksettavat korvaukset sekä palkitsemisen muodot (Hietala & Kaivanto, 2012, 6).

Toimivan johtoryhmätyöskentelyn näkökulmasta on tärkeää, että johtoryhmissä johtajat muodostavat tiimin, ovat vuorovaikutteisia sekä muuttuvat ja kehittyvät vuorovaikutteisesti (Hedman, 2016, 83). Lemmetyisen (2009, 12) mukaan johtoryhmät keskittyvät tulevaisuudessa enemmän ihmisiin ja vähemmän asioihin ja johtajien roolissa tulee korostumaan oman panoksen antaminen yhteistyön muodostamiselle alaisten ja asiakkaiden välillä. Johtaminen on kokonaisuutena muuttunut johtajakeskeisestä ajattelumaailmasta kohti jaettua johtajuutta, mikä tarkoittaa siirtymistä työntekijöiden kontrolloinnista kannustavaan ja voimaannuttavaan johtamistapaan (Salovaara, 2011, 88-89). Eriksonin (2006, 121) mukaan on tärkeää tunnistaa, että yrityksissä organisaatiohierarkiat madaltuvat, rakenteet joustavat ja organisaation rajat hämärtyvät.

### **3.2 Työuupumus johtoryhmissä**

Johtajien ja johtoryhmän jäsenten työuupumusta on tutkittu yleisesti varsin vähän, tutkimus on hajanaista ja se keskittyy usein tietyille, yksittäisille työpaikoille, kuten sairaaloihin (esim. West, Halvorsen, Swenson & McDonald, 2013) tai vapaaehtoisjärjestöihin (Olinske & Hellman, 2017, 95). Myös yksittäisiä tutkimuksia työuupumuksesta on tehty esimiesasemassa olevista ammattiryhmistä kuten urheilujohtajista (esim. Sullivan, Lonsdale & Taylor, 2014) ja opetusjohtajista (esim. Livers, 2003). Valtaosa työuupumustutkimuksesta keskittyy kuitenkin terveydenhuollon piiriin, asiakasrajapinnoille.

Sairaaloiden työntekijöitä ja johtajia tutkineiden Spickardin, Gabben ja Christensenin (2002, 1447-1448) mukaan lapsuudella, työstressillä, henkilökohtaisilla ominaisuuksilla ja perheongelmilla on vaikutusta työuupumuksen kehittymisessä. Westin ym. (2013, 1056) tutkimuksessa, joka kohdistui lääkeprojektijohtajiin Yhdysvalloissa, tunneperäistä uupumusta koki 27%, kyynistynyttä asennetta 10,4% ja kokonaisvaltaista työuupumusta 28,7% vastanneista johtajista. Porterin, Haganin, Klassenin, Yangin, Seehusenin ja Carekin (2018, 106) vastaavassa, samaan kohderyhmään suuntautuneessa tutkimuksessa vakavaa henkistä kuormitusta koki 27,3% ja itsetunnon heikkenemistä 15,8% vastanneista. Huomattavaa molemmissa tutkimuksissa on se, että työuupumuksen määrittelyt ja kysymykset henkilökohtaisesta työuupumuksen tilasta näyttävät perustuvan Maslachin ym. (1986, 192) työuupumusmääritelmään (ks. kuvio 1). Työuupumusta on tutkittu terveydenhuollossa myös

ainakin erikoistuvien lääkäreiden (esim. Holmes, Connolly, Putnam, Penaskovic, Denniston, Clark, ... & Meltzer-Brody, 2017), neurologien (esim. Busis, Shanafelt, Keran, Levin, Schwarz, Molano, ... & Cascino, 2017) ja anestesialääkäreiden (esim. De Oliveira Jr, Almeida, Ahmad, Fitzgerald & McCarthy, 2011) työuupumuksen näkökulmista. Kaikki mainitut terveyshuollon työuupumustutkimukset on toteutettu Yhdysvalloissa.

Yksi kattavimmista terveysjohtajien työuupumustutkimuksista on tullut How Leeltä ja Greta G. Cummingsilta (2008). He ovat perustelleet tutkimuksensa tärkeyttä toteamalla johtajien työn ja työuupumuksen tasolla olevan tärkeitä yhteyksiä johtajien viihtyvyyteen ja työssä pysyvyyteen terveysorganisaatioissa. Leen ja Cummingsin tutkimus tarkastelee erityisesti johtamistyylien vaikutuksia työhön ja työuupumukseen. Tärkeimpinä havaintoina tutkimuksessa nähdään transformatiivisen eli uudistuvan johtamistyylin positiiviset vaikutukset koko organisaatioon ihmisiä voimaannuttavalla ja työtyytyväisyyttä lisäävällä tavalla. Tämä ehkäisee myös työuupumusta. (Lee & Cummings, 2008, 47.)

Vapaaehtoisjärjestöissä johtamistutkimusta on tehty terveydenhuollon alaan verrattuna huomattavasti vähemmän (Olinske & Hellman, 2017, 102). Olinsken aiemmassa tutkimuksessa (2009, 34) tärkeimmiksi vapaaehtoisjärjestöjen johtajien työuupumuksen syiksi nähtiin mm. mielenterveysongelmat, sitoutumisongelmat ja väsyminen. Epstein ja McFarlan (2011, 34) tuovat esiin myös ajankäytön haasteet. Heidän mukaansa suurin ero yritysjohtajien ja vapaaehtoisjärjestöjen johtajien työuupumuksessa on ajankäyttö. Yritysjohtajien työuupumus syntyy Epsteinin ja McFarlanin (2011, 34) mukaan ajallisesti nopeasti siinä missä vapaaehtoisjärjestöjen johtajilla se vie enemmän aikaa. Olinske ja Hellman (2017, 103) argumentoivat lisäksi, että riippumatta siitä onko organisaatio vapaaehtoisuuteen tai markkinatalouteen painottuva, tehokas ja tuloksellinen hallinto suojaa parhaiten johtajia ja koko organisaatiota työuupumukselta.

Hambrick, Finkelstein ja Mooney (2005, 473) ovat omassa tutkimuksessaan tehneet kattavan katsauksen edeltävään tutkimuskirjallisuuteen työn vaatimusten vaikutuksista johtajien hyvinvointiin. Tutkimuskirjallisuudessa on esitetty, että työstä tulevat vaatimukset saavat aikaan henkistä kuormitusta ja stressiä (esim. Janssen, 2001) sekä fyysisiä terveysongelmia (esim. Warr, 1990). Mikäli henkiseen kuormitukseen, stressiin tai terveysongelmiin lisätään työn hallinnan tai kontrollin puutteita, vaikutukset syvenevät ja laajenevat (Karasek, 1979).

Työssä lisääntyvät vaatimukset nostavat johtajan työn tuloksellisuutta ja työtyytyväisyyttä, mutta vain siihen pisteeseen saakka, jossa työn tehokkuus alkaa laskea (Janssen 2001, 1039 ja Gardner 1986, 412).

Tutkimukset yksilöiden työhön kohdistamista tavoitteista voivat olla hyödyllisiä myös työhyvinvoinnin kontekstissa, sillä yksilöt asettavat usein itse itselleen vaatimuksia (Hyvönen, Feldt, Salmela-Aro, Kinnunen, ja Mäkikangas, 2009, 183). Salmela-aro, Näätänen, ja Nurmi (2004, 209) määrittelevät, että henkilökohtaiset päämäärät ovat pilkahduksia siitä, mitä yksilöt haluavat ja toisaalta siitä, mitä he eivät halua. Jokaisen omat työhön kohdistuvat tavoitteet voivat muodostaa eroja yksilöiden välille myös työhyvinvoinnin kokemukseen (Hyvönen ym., 2009, 194).

Omiin tavoitteisiin ja odotuksiin liittyvät läheisesti myös tunteet. Eriksonin (2006, 115) mukaan keskustelu tunteiden merkityksestä työyhteisössä on korostunut erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa. Tunteiden ja johtamisen näkökulmasta esimerkiksi Parviainen (2008, 3) toteaa, että pelolla johtaminen vielä muutamia vuosikymmeniä sitten oli yleistä, eikä pelko työpaikoilta ole kokonaan hävinnyt vieläkään, vaan se on saanut uusia ilmenemismuotoja, kuten sanallisen ja sanattoman uhkailun. Työuupumuksen ja stressin ilmiöstä on tärkeää lisäksi huomata se, että ilmiöiden taustalle liittyy usein monia tunteita kuten vihaa, epätoivoa, kiihtymystä, pelkoa tai masentuneisuutta (Erikson, 2006, 131).

Summasen (2019, 5) mukaan sekä työuupumuksen käsite että suhtautuminen työuupumukseen jakavat usein johtoryhmän jäsenten mielipiteitä. Hakanen (2005, 158) huomauttaa, että johtoryhmän jäsen voi tuntea samaan aikaan sekä työpahoinvointia, että -hyvinvointia, sillä esimerkiksi henkilön työtehtävät voivat olla mielekkäitä, toisin kuin johtaja-asema, tai päinvastoin. Johtaminen on sekä asioiden, että ihmisten johtamista (Anttiroiko, 2007, 71) ja johtamisella voidaan vaikuttaa mm. työelämän laatuun ja organisaatioiden tehokkuuteen (Markkula, 2011, 1), sekä henkilöstön hyvinvointiin, sairauspoissaoloihin ja yrityksen tuloksellisuuteen (Elo, Ervasti, & Kuokkanen, 2010). Henkilöstön työhyvinvoinnin ja organisaation tuloksellisuuden yhteyden näkökulmasta organisaatioissa tarvitaan tunnuslukuja, joiden avulla on mahdollista toteuttaa tehokkaampaa työhyvinvoinnin johtamista (Manka, Heikkilä-Tammi, & Vauhkonen, 2012, 66). Johdolla on viimekädessä vastuu henkilöstönsä työhyvinvoinnista (Salomäki, 2013, 10), vaikka myös työhyvinvoinnin kontekstissa puhutaan

sekä yksilökeskeisestä, että suhteissa rakentuvista näkökulmista (Tienari, & Meriläinen, 2009, 169).

Työuupumus yritysten johtoryhmissä on vähän tutkittu aihe työuupumustutkimuksen kentässä ja muutamat tutkimukset erityisesti terveydenhuollon ja järjestötoiminnan sektoreilta vain osoittavat aiheen käsittelyn merkityksellisyyden ja tärkeyden yritysjohtamisen toimintaympäristössä. Cordes, Dougherty ja Blum (1997, 699) osoittavat nimittäin tutkimuksessaan, että riippumatta työtehtävästä tai -alasta, erityisesti ihmistenväliset suhteet voivat muodostaa henkistä rasitusta työntekijöille ja tämä rasitus voi pitkittyessään altistaa työuupumukselle. Alasta riippumattomuuden, yritysjohtajien työuupumustutkimuksen vähäisyyden ja edeltävän johtajien työuupumustutkimuksen käsittelyn vuoksi tässä luvussa on pääosin kuvattu työuupumusta johtajilla muissa konteksteissa kuin tämän tutkimuksen fokuksessa olevien yritysjohtajien näkökulmasta. Tämä tutkimus jatkuu seuraavaksi luvulla käytetyistä tutkimusmenetelmistä. Luvussa kuvataan tutkimuksen taustoja ja toteuttamistapaa, narratiivisia haastatteluja sekä aineiston analysointiprosessia.

## 4 TUTKIMUSMENETELMÄT

### 4.1 Tutkimuksen taustat ja toteutus

Tämän tutkielman innoittajana toimi elokuussa 2019 julkaistu väitöskirja kuntajohtajien työuupumuskertomuksista (Summanen, 2019). Tutkimuksen aihe rajautui kuitenkin yritysten johtoryhmiin ja johtoajatukseksi muodostui tuottaa lisää tietoa työuupumuksesta yritysten johtoryhmien jäsenillä. Tutkimuskysymykset on järjestetty yhdeksi pääkysymykseksi ja kahdeksi alakysymykseksi ja ne pyrkivät kukin löytämään vastauksia siihen, miten työuupumus koetaan yritysten johtoryhmissä. Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

*Millaisia työuupumustyypppejä esiintyy yritysten johtoryhmissä?*

*Mitkä tekijät aiheuttavat ja vähentävät työuupumusta yritysten johtoryhmien jäsenillä?*

*Miten työuupumusta kuvataan kuntajohtamisen ja yritysjohtamisen tarkasteluissa?*

Tutkimuksen haastattelut suoritettiin marraskuun 2019 ja tammikuun 2020 välisenä aikana. Tätä ennen oli tutkimuksen kolme ensimmäistä lukua kirjoitettu lopullisiin muotoihinsa, joskin haastatteluiden jälkeen lukuja täytyi kuitenkin vielä muokata esimerkiksi laajentamalla työuupumuksen ja yritysjohtamisen käsittelyä vastaamaan paremmin tutkimuksen tarpeita. Haastatteluihin valikoitui yhteensä kahdeksan johtoryhmän jäsentä kolmesta eri yrityksestä. Yrityksistä yksi on IT-yhtiö (yhtiö A), yksi henkilöstö- ja talouspalveluita tarjoava yhtiö (yhtiö B) ja yksi teknologiayhtiö (yhtiö C). Yhtiöt A ja C ovat rekisteröityneet pörssiin Helsingissä tai muualla maailmassa. Yhtiöt ovat omien alojensa suurimpia toimijoita ja ovat levittäytyneet Suomessa lähes koko maan alueelle.



**Taulukko 1.** Haastateltavien positiot yrityksissä sekä haastatteluiden kestot.

Haastateltava	Yritys	Haastateltavan positio	Haastattelun kesto
1	A	HR -johtaja	28 min
2	A	Toimitusjohtaja	56 min
3	A	Päälakimies	27 min
4	A	Myyntijohtaja	46 min
5	A	Liiketoimintajohtaja	21 min
6	B	Liiketoimintajohtaja	41 min
7	B	Liiketoimintajohtaja	34 min
8	C	Liiketoimintajohtaja	59 min

Yhtiössä A haastateltiin viittä Suomen johtoryhmän jäsentä yhteensä 14 jäsenestä. Yhtiö on järjestäytynyt matriisiorganisaatioksi ja on voimakkaan kansainvälinen toimija, jonka pääliiketoiminta-alueet sijaitsevat Aasiassa. Yhtiön palveluksessa on Suomessa lähes 2000 työntekijää ja sen pääkonttori sijaitsee ulkomailla. Yhtiö B on puolestaan nykyisellä pohjallaan varsin tuore, julkisomisteinen yritys, joka on keskittynyt digitalisaatioon ja palveluiden kehittämiseen. Yhtiön kotipaikka on Suomessa, se työllistää lähes 1000 ihmistä ja toimii ainoastaan Suomen markkinoilla. Yhtiön B johtoryhmän kuudesta jäsenestä haastateltiin tähän tutkimukseen kahta henkilöä. Johtoryhmätyöskentelyn erityispiirteinä yhtiössä B on runsas teknologian käyttö sekä johtoryhmän jäsenten pitkäkökö välimatka toisiinsa. Yhtiössä C haastateltiin puolestaan yhtä johtajaa yhteensä 8:sta johtoryhmän jäsenestä. Yhtiön kotipaikka on Suomessa ja se on omalla toimialallaan maailman suurin toimija, joka työllistää lähes 700 ihmistä maailmanlaajuisesti. Tärkeimmät markkina-alueet sijaitsevat Yhdysvalloissa, Aasiassa ja Euroopassa.

Mainitut kolme yhtiötä valikoituivat tutkimukseen kahdesta syystä. Toisaalta suurten yhtiöiden johtoryhmän jäsenet olivat hedelmällinen haastattelukohde, sillä tämän kokoisissa organisaatioissa on monia johtoryhmiä, kuten tyypillisesti toimitusjohtajan vetämä yrityksen johtajista koostuva johtoryhmä sekä yrityksen johtoryhmää alempana olevat, kunkin johtoryhmänjäsenen oman linjaorganisaation johtoryhmät ja yrityksen johtoryhmää ylempänä olevat, esimerkiksi pohjoismaiden tai Länsi-Euroopan divisioonien johtoryhmät. Monet

haastatellut johtoryhmien jäsenet kuuluivat useampiin näistä johtoryhmistä. Haastatelluilla oli siis käytännön kokemusta monista eri johtoryhmistä nykyisissä työtehtävissään sekä pitkien työuriansa varrelta.

Toisaalta myös realiteetit oli otettava yritysten valinnoissa huomioon. Tutkijan omat kontaktit kunkin yhtiön johtoryhmään mahdollistivat käytännössä haastatteluiden tekemisen joutuisasti ja tehokkaasti, kurssin aikataulun puitteissa. Kuten yksi kontakteista totesi, haastattelupyynnöjä tulee tämän kokoisiin yhtiöihin niin paljon, että ilman henkilökohtaisia linkkejä nämä pyynnöt menevät useimmiten suoraan roskakoriin. Kontaktien kautta lähti yritysten johtoryhmiin myös saatekirje haastatteluista (Liite 1) ja tämän jälkeen sovittiin haastattelut kunkin haastateltavan kanssa erikseen tai haastatteluajat, -paikat ja haastateltavat ihmiset kerrottiin suoraan yhtiön toimesta.

Haastateltavat ihmiset valikoituivat haastatteluun siis sattumanvaraisesti. Kahdeksasta haastateltavasta kaksi oli tutkijalle entuudestaan tuttuja. Muuten haastateltavat valikoituivat tutkimukseen heidän aikataulujensa sekä kiinnostuksensa pohjalta. Toisaalta myös haastateltavien rooli organisaatiossa esimerkiksi yhtiöiden isoimpien liiketoimintojen johtajina oli hyvä peruste osallistua tutkimukseen, sillä he vastaavat suurimmista ja työllistävimmistä toiminnoista yhtiöissä. Tällainen lähes sattumanvarainen haastateltavien valikoituminen oli tärkeää, koska tämä tutkimus ei keskity pelkästään työuupujiin vaan ylipäätään kaikkien johtoryhmänjäsenien käsityksiin työuupumuksesta. Tällöin haastateltavien valinta ei vaikuta yhtä paljon, kuin pelkästään työuupujista koostuvassa tutkimuksessa. Haastateltavista viisi oli koulutukseltaan kauppatieteiden maistereita, kolme diplomi-insinööriä, yksi tradenomi, yksi AMK-insinööri ja yksi oikeustieteiden kandidaatti. Miehiä haastateltavista oli viisi ja naisia kolme ikähaarukassa 35 – 65 vuotta. Yleisesti haastateltavilla oli vuosien kokemus omalta alaltaan sekä johtoryhmätyöskentelystä ja he olivat olleet nykyisten työnantajiansa palveluksessa eri tehtävissä muutamista vuosista muutamiin kymmeneen vuosiin.

## **4.2 Narratiivinen haastattelututkimus**

Metodologisilta valinnoiltaan tämä tutkimus on kvalitatiivinen tutkimus, jonka väljä viitekehys on narratiivisuus (Summanen, 2019, 67 ja Heikkinen, 2000, 47). Narratiivit ovat kerronnallisia,

kertomuksellisia tai tarinallisia aineistoja (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, Narratiiviset tarkastelutavat, 2006). Narratiivisuus on Heikkisen (2001, 185) mukaan erittäin hajanainen kokoelma kertomuksiin liittyvää tutkimusta. Toisen, saman suuntaisen määritelmän mukaan narratiiviseksi voidaan ymmärtää lähes kaikki kertomuksellisuuteen perustuvat aineistot, joiden analysoimisessa vaaditaan tulkintaa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, Narratiiviset tarkastelutavat, 2006). Tarinallisuus toimii Heikkisen (2001) mukaan kahteen suuntaan, sisään ja ulos: ihmiset luovat identiteettiään sekä kuuntelemalla että kertomalla tarinoita. Narratiivisen tutkimuksen perusolettamana pidetään kertomuksellisuutta ihmisyyden osana. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, Narratiiviset tarkastelutavat, 2006.)

Narratiivi on sekä ilmiö että metodi (Connelly & Clandinin, 1990, 2). Heikkisen (2001, 187) mukaan narratiivisuudella voidaan viitata paitsi tiedonprosessiin itseensä, myös tutkimusaineiston luonteeseen, aineiston analysointitapaan tai narratiivien käytännölliseen merkitykseen. Esimerkiksi haastatteluiden yhteydessä puhutaan narratiivisesta haastattelusta ja tulosten analysoinnin piirissä narratiivisesta analyysistä. Narratiivisessa analyysissä tutkimuksen taustatiedoilla on oleellinen merkitys kertomisen kontekstissa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, Narratiiviset tarkastelutavat, 2006.) Tässä tutkimuksessa narratiivisuus esiintyy nimenomaan haastatteluissa ja niistä kerätyissä aineistoissa. Narratiivisuus näkyy tutkimuksessa runsaana aineiston käyttönä tulososiossa luvussa 5.

Narratiivisesta haastattelusta on olemassa lukuisia määritelmiä. Liikka (2003, 21) kuvaa narratiivista haastattelua elämäkerralliseksi haastatteluksi, jossa painopisteitä voidaan ohjailla kohti tutkijaa kiinnostavia tapahtumia ja ilmiöitä. Nousiainen (2015, 61) painottaa puolestaan tutkijan roolia haastattelun kontekstin lukuisten ulottuvuuksien tunnistamisessa ja reflektoinnissa. Hänen mukaansa narratiivisessa haastattelussa voidaan tunnistaa ongelmia, jotka ovat käytännöllisiä, kerronnallisia, eettisiä tai emotionaalisia. Käytännön haasteet liittyvät haastattelun käytännön ongelmiin, kuten ajankohtiin, kerronnalliset haasteet teemoihin, joista haastateltavan on vaikea puhua, eettiset haasteet esimerkiksi haastateltavien kuntoon ja emotionaaliset haasteet esimerkiksi vaikeiden tilanteiden kuulemiseen tutkijana. (Nousiainen, 2015, 62.)

Tämän tutkimuksen haastattelut noudattelivat haastattelurungon rakennetta (Liite 2). Haastattelurunkona toimi Summasen (2019) käyttämä kuntajohtajien työuupumuksen

haastattelurunko sen vuoksi, jotta luvun kuusi johtopäätöksissä kuntajohtajien ja yritysjohtajien työuupumuksen yhtäaikainen tarkastelu olisi mahdollista. Tämä ratkaisu satoi tutkijaa vahvasti Summasen tekemiin valintoihin, hyviin ja huonoihin, mutta siitä huolimatta valinta osoittautui hyödylliseksi ja haastattelurunko toimivaksi. Haastattelurunko oli apuna tematiikkaan johdattelemisessa, mutta itse kysymyksiä tarvittiin ainoastaan silloin, kun haastateltava oli vähäsanaisempi. Teemaa lähestyttiin haastattelurungon mukaisesti kolmesta suunnasta: johtamisen, työuupumuksen ja selviytymiskeinojen näkökulmasta. Itse haastattelut olivat kerronnallisia kaaria kunkin haastateltavan omaan työhistoriaan, kokemuksiin työuupumuksesta sekä usein ajatuksiin johtoryhmätyöskentelystä, sen tehokkuudesta ja linkityksestä työuupumukseen. Teknisesti haastatteluista seitsemän toteutui kasvokkain ja yksi Skype-yhteyden avulla pitkän välimatkan vuoksi. Haastatteluiden kestot sekä haastateltavien työpaikat ja positiot on yksilöity taulukkoon 1.

Nousiaisen (2015, 61-62) määrittelemät huomiot ja haasteet olivat tunnistettavissa haastatteluista tehdessä. Tutkijan rooli haastattelun kontekstien ulottuvuuksien tunnistamisessa ja reflektoinnissa oli ilmeinen. Erityisesti sanatonta viestintää on aina vaikea tulkita ja erityisen huonosti se on tulkittavissa haastatteluista nauhoitetuista äänitteistä. Litterointivaiheessa lisäsin tekstiin huomioita kuten naurua, mieltii tai näyttää sormusta. Kuitenkin konteksteja on monia, myös päällekkäisiä, ja varmasti osa näistä on tutkijalta jäänyt huomiotta.

Nousiaisen (2015, 62) huomioimista haasteista tässä tutkimuksen haastatteluvaiheessa käytännölliset haasteet liittyivät haastatteluiden aikataulujen sopimisiin sekä teknisiin haasteisiin nauhoitusten ja esimerkiksi Skype -yhteyden kanssa. Kerronnalliset sekä emotionaaliset haasteet liittyivät puolestaan haastatteluiden sisältöön, kuten ydinperheessä tapahtuneisiin kuolemantapauksiin tai omiin kokemuksiin työuupumuksesta. Tärkeä huomio kerronnallisista haasteista on monien haastateltavien vaikeus puhua työuupumuksesta joko aiheen omakohtaisuuden tai työuupumuksen lavean määrittelytavan vuoksi. Aineistosta olikin löydettävissä kahdeksan erilaista työuupumuksen määritelmää, jokainen kullekin haastateltavalle. Eettisinä haasteina voidaan nähdä esimerkiksi haastateltavien huoli omasta anonymiteetistään sekä kertomukset muiden toimijoiden työuupumuksista ja sairauksista. Yhteenvetona voi todeta, että aihe tässä tutkimuksessa oli poikkeuksellisen sensitiivinen ja se yllätti tutkijan joka kerta kuvatuunlaisen tapauksen osuessa kohdalle.

### 4.3 Aineiston analysointi

*”Tutkimusaineiston laadullisessa sisällönanalyysissä aineisto ensin pirstotaan pieniin osiin, käsitteellistetään ja lopuksi järjestetään uudelleen uudelleenlaisiksi kokonaisuudeksi. Sisällönanalyysi voidaan tehdä aineistolähtöisesti, teoriaohjaavasti tai teorialähtöisesti”.* (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, Aineisto- ja teorialähtöisyys, 2006.)

Analysointitapana tässä tutkimuksessa käytettiin sekä teorialähtöistä että aineistolähtöistä sisällönanalyysiä (ks. taulukko 2). Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (Sisällönanalyysi, 2006) määrittävät teorialähtöisen sisällönanalyysin kahdella tavalla: aiemmin julkaistu teoria tai malli toimii aineiston analyysin perustana ja analyysin tarkoituksena on usein tämän teoriapohjan testaaminen uudessa kontekstissa. Tässä tutkimuksessa analyysiä ohjaavat teoriat ovat Summasen (2019) väitöskirjassa esitelty työuupumustyyppiteoria sekä Warrin (1999) hyvinvoinnin affektiivinen malli, joita on seikkaperäisesti tarkasteltu luvussa 2.2. Aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä puolestaan tarkoitetaan Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (Aineisto- ja teorialähtöisyys, 2006) mukaan tutkimusta, jossa *”pääpaino on aineistossa, mikä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi analyysiyksiköt eivät ole ennalta määrättyjä ja teoria rakennetaan aineisto lähtökohtana”.*

**Taulukko 2.** Analyysitavat ja käyttötarkoitukset tutkimuksessa.

	<b>Narratiivisuus</b>	<b>Teorialähtöinen sisällönanalyysi</b>	<b>Aineistolähtöinen sisällönanalyysi</b>
<b>Käyttö tutkimuksessa</b>	Haastatteluaineisto	Työuupumustyyppiluokittelu	Työuupumusta aiheuttavat ja vähentävät tekijät
<b>Esiinty tutkimuksen luvuissa</b>	4, 5 ja Liite 2	4 ja 5.2	4 ja 5.3

Teorialähtöistä sisällönanalyysiä käytettiin tässä tutkimuksessa työuupumustyyppiluokittelussa (luku 5.2). Summasen (2019) ja Warrin (1999) selkeät, työuupumustyyppien taustalla olevat teoriat antoivat luokittelun, jota tässä tutkimuksessa testattiin uudessa kontekstissa, yritysten johtoryhmissä. Toteutus vastaa Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (Sisällönanalyysi, 2006)

käsitystä teorialähtöisestä sisällönanalyysistä. Vaikka työuupumustyyppiluokittelu on teorialähtöinen, on hyvä tunnistaa tutkijan tulkinta jaettaessa haastateltavia teorian mukaisiin työuupumustyypeihin. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi puolestaan koskee lukua 5.3, jossa käsitellään työuupumusta aiheuttavia ja sitä vähentäviä tekijöitä. Tätä analyysiprosessia kuvataan kronologisesti seuraavaksi.

Aineiston analysointi alkoi haastatteluiden jälkeen litteroinnilla eli saattamalla aineisto kirjalliseen muotoon. Haastatteluaiakataulun väljyyden vuoksi litteroinnit oli mahdollista tehdä edeltävistä haastatteluista valmiiksi ennen seuraavia. Tämä helpotti seuraaviin haastatteluihin valmistautumista ja antoi yleiskuvaa saaduista vastauksista. Litteroitua aineistoa kertyi yhteensä 69 sivua eli noin 38 000 sanaa. Aineisto muodostui rikkaan kerronnalliseksi läpileikkaukseksi haastateltavien työelämän kaaresta, suhteesta työuupumukseen, johtamiseen ja erilaisiin organisoinnin tapoihin. Narratiivisuus näkyi aineistossa parhaimmillaan pitkinä kertomuksina, joiden aikana haastattelijan työnä oli vain pysyä kertomuksen mukana ja kuunnella keskittyneesti. Aineiston tulkinta analysoinnin osana on yksi narratiivisen tutkimuksen vaatimuksista ja tämä tapahtui aineiston analyysiprosessin aikana redusoinnin, klusteroinnin ja abstrahoinnin keinoin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.) Erityisen paljon tulkintaa vaati työuupumustyyppien luokittelu, jota kuvaan prosessin mukaisessa järjestyksessä klusteroinnin kohdalla.

Aineiston analyysi alkoi redusoinnilla eli pelkistämällä saadut vastaukset ja ilmaisemalla ne uudelleen analyysikysymyksen avulla. Pelkistäminen tapahtui alleviivaamalla aineistosta ne kohdat, jotka vastasivat analyysikysymykseen: *mistä haastateltava puhuu, kun hän puhuu työuupumuksesta johtoryhmäkontekstissa?* Pelkistämisen jälkeen saadut vastaukset koottiin jokainen erilliselle Post-it -lapulle ja ilmaistiin lyhyesti uudelleen. Tutkijan käsitys aineistosta parani ja laajentui redusoinnin aikana.

Klusteroinnissa eli ryhmittelyssä saadut Post-it -laput luokiteltiin isojen otsikoiden alle. Käytännössä teorialähtöinen analyysitapa antoi laajat yläotsikot, sillä haastateltavat jaettiin Summasen (2019, 96-97) tekemiin työuupumustyypeihin. Työuupumustyyppit otettiin teorialähtöisesti valmiina annettuina ja ne määräytyivät tutkijan tulkinnan mukaan sen perusteella, miten haastateltavat puhuivat ja käsitteellistivät työuupumusta. Kunkin työuupumustyyppin alle muodostui viisi väliotsikkoa. Haastateltavat puhuivat

selviytymiskeinoista; työpaikalla tehtävistä, työuupumusta vähentävistä ratkaisuista; työuupumusta tuottavista asioista; työuupumuksen käsityksistään sekä työuriensa varrella havainnoiduista case -tapauksista. Tämä jaottelu on aineistolähtöistä ja rakennettu Saaranen-Kauppisen ja Puusniekan (Aineisto- ja teorialähtöisyys, 2006) mukaan ”*aineistolähtökohtana*”.

Abstrahoinnissa eli käsitteellistämässä edellä kuvatulla tavalla saatu aineisto kytkettiin osaksi luvuissa 1, 2 ja 3 kuvattua teoreettista viitekehystä. Käsitteellistäminen tapahtui tulosten kirjoittamisvaiheessa ja sitä kuvataan seikkaperäisesti seuraavaksi, luvussa viisi.

# 5 TYÖUUPUMUS YRITYSTEN JOHTORYHMISSÄ

## 5.1 Tulokset

Tässä tutkimuksen osassa kuvataan aineistosta kerättyjä empiirisiä tuloksia. Luku on jaettu kolmeen osaan. Ensimmäisenä käsitellään työuupumustyyppjä yritysten johtoryhmissä. Työuupumustyyppit on Summasen (2019, 97) tutkimuksessa käytetty luokittelutapa, jota on tarkemmin kuvattu luvussa 2.2.1. Tässä tutkimuksessa työuupumustyyppiluokittelua testataan yrityskontekstissa seuraavaksi luvussa 5.2. Tämän jälkeen pureudutaan työuupumusta aiheuttaviin tekijöihin sekä tapoihin, joilla tämän tutkimuksen perusteella yritysten johtoryhmien jäsenet vähentävät työuupumustaan (luku 5.3). Tämän tutkimuksen perusteella voidaan nimittäin nähdä, että työuupumusta aiheuttavat ja sitä poistavat tekijät ovat vastauksissa tiiviisti linkittyneinä toisiinsa. Kolmannessa osassa, luvussa 5.4, tehdään yhteenvetoa työuupumuksesta yritysten johtoryhmissä.

Luku 5.2 pyrkii vastaamaan päätutkimuskysymykseen: *millaisia työuupumustyyppjä esiintyy yritysten johtoryhmissä*. Analyysiä selkeyttää taulukko 3 seuraavalla sivulla. Luku 5.3 avaa vastauksia ensimmäiseen apututkimuskysymykseen: *mitkä tekijät aiheuttavat ja vähentävät työuupumusta yritysten johtoryhmien jäsenillä*. Taulukko 4 kuvaa tiivistetysti luvun keskeisimmät tulokset. Jälkimmäistä apututkimuskysymystä: *miten työuupumusta kuvataan kuntajohtamisen ja yritysjohtamisen tarkasteluissa*, käsitellään johtopäätöksissä, luvussa kuusi.

Tuloksista on selkeästi nähtävissä aineiston ja haastattelurungon vahva yhteys. Kerätystä aineistosta nousee esiin ajatuksia johtamisesta ja johtajuudesta, johtamisen ja työn järjestämisestä, työuupumuksesta sekä selviytymis- ja palautumiskeinoista. Valitut ja edellä kuvatut tutkimuskysymykset ohjaavat rikkaan aineiston käsittelyä tämän tutkimuksen painopisteisiin. Tässä tutkimuksessa on nähtävissä, että työuupumus koskettaa koko organisaatiota, eivätkä johtajatkaan ole tästä poikkeus. Haastateltavien mukaan johtoryhmätasolla työuupumuksen ilmeneminen sekä sen syyt ja seuraukset saattavat poiketa hivenen esimerkiksi asiantuntijoiden työuupumuksesta, mutta ilmiö itsessään on universaali. Työuupumus on ilmiönä monitulkintainen ja vahvasti henkilökohtaisesti koettu ja väritynyt (ks. esim. Schaufeli, Leiter & Maslach, 2009, 214).



## 5.2 Työuupumustyyppit

Summasen (2019, 96, 157) kuntajohtajien työuupumusta kuvaavassa tutkimuksessa on tunnistettu neljä eri työuupumuskertomustyyppiä: kiistäjäkertomus, selviytymiskertomus, sinnittelijäkertomus ja puolustajakertomus (kuvattu luvussa 2.2.1). Tämän perusteella haastateltavat on jaettu työuupumustyyppeihin. Työuupumustyyppit määräytyvät henkilön oman käsityksen ja toimijuuden mukaisesti sillä perusteella, miten henkilö itse suhtautuu työuupumukseen (Summanen, 2019, 157). Summasta (2019, 96) mukaillen on myös tässä tutkimuksessa jaettu haastatellut johtoryhmien jäsenet työuupumustyyppeihin ja työuupumuskertomustyyppeihin (taulukko 3). Työuupumustyyppijaoettelu on tutkijan oma tulkinta siitä, miten haastateltavat puhuvat työuupumuksesta.

**Taulukko 3.** Haastateltavien työuupumuskertomustyyppi, työuupumustyyppi ja kertomus.

(Mukaillen Summasta, 2019, 97)

<b>Työuupumuskertomustyyppit</b>	<b>Työuupumustyyppit</b>	<b>Kertomuksia</b>
<b>Kiistäjäkertomus</b>	Kiistäjä	3 henkilöä
<b>Selviytymiskertomus</b>	Selviytyjä	1 henkilö
<b>Sinnittelijäkertomus</b>	Sinnittelijä	-
<b>Puolustajakertomus</b>	Puolustaja	4 henkilöä

Tässä tutkimuksessa kahdeksan haastateltavaa on jaettu Summasen (2019, 96) neljään työuupumustyyppiin. Kolme haastattelua on luokiteltu kiistäjäkertomukseksi, yksi selviytymiskertomukseksi ja neljä puolustajakertomukseksi (taulukko 3). Sinnittelijäkertomuksia ei havaittu tässä tutkimuksessa. Haastatelluista johtoryhmän jäsenistä vain kolme on jaettavissa tyypillisiksi Summasen (2019, 97) luokittelussa kuvatuiksi hahmoiksi, kun taas muut haastatellut osuvat vain väljästi annettuihin työuupumustyyppiluokkiin. Onkin tärkeä huomata, että yhden työuupumustyyppin sisällä kertomukset vaihtelevat ja tuovat kukin uudenlaista näkökulmaa niin työuupumustyyppi- kuin työuupumuskeskusteluunkin. Seuraavaksi käydään seikkaperäisemmin läpi

työuupumustyyppien tuloksia kiistäjäkertomusten, selviytymiskertomuksen sekä puolustajakertomusten kautta.

### 5.2.1 Kiistäjäkertomukset

Kiistäjiksi luokiteltiin kolme haastateltua johtoryhmän jäsentä. Kiistäjäkertomuksissa kyseenalaistetaan työuupumuksen ja työn välinen yhteys. Kiistäjien mukaan työstä tulee väsyä, mutta väsymys menee ohi lepäämällä esimerkiksi viikonloppuisin tai pidempien projektien jälkeen. Kiistäjien mukaan henkilö itse on vastuussa omasta hyvinvoinnistaan ja sairaslomadiagnoosina kiistäjät korostavat masennusta työuupumuksen sijaan. (Summanen, 2019, 98.) Yksi tutkimuksen kiistäjäkertomuksista on malliesimerkki Summasen (2019, 96) määrittelemästä kiistäjän hahmosta, kun taas kahden haastateltavan kertomukset ovat vain osittain Summasen (2019, 96) kiistäjäluokitteluun soveltuvia. Selkeimmän kiistäjäkertomuksen mukaan työuupumusta ei käsitellä johtoryhmissä, eikä se kuulu laajemmallekaan työyhteisölle. Hän jatkaa, että työ, varsinkaan johtoryhmätyö, ei uuvuta ketään, vaan tällaisissa tilanteissa taustalla on usein muita asioita. Kiistäjän ajatukset työuupumuksesta ovat ristiriidassa esimerkiksi Vartiovaaran (1987, 24) työuupumusmääritelmien kanssa.

Toisten kiistäjäkertomusten mukaan työuupumus voi olla oman kapasiteetin ja odotusten epätasapainoa: *”kyvyttömyys on ehkä väärä sana, mutta hän niin kun kokee, että oma kapasiteetti, jostain, siis aika tai taidot tai mikä tahansa on niin kun epäbalanssissa niihin odotuksiin nähden”*. Työuupumus nähtiin monissa kiistäjäkertomuksissa myös pitkäaikaisena stressitilana. Esimerkiksi Rikala (2013, 20) sekä Schaufeli ja Bakker (2004, 294) ovat omissa tutkimuksissaan päätyneet vastaavanlaisiin määrittelyihin. Toisaalta nämä kiistäjät puhuvat myös yhdessä tekemisestä, tiimin työtehon seuraamisesta ja omasta elämänhallinnastaan. Tällaiset pehmeämmät arvot puhuvat vahvemmin esimerkiksi puolustajakertomuksen puolesta.

Kysyttäessä työuupumuksen määrittelystä, eräs kiistäjistä alkaa puhumaan motivaatiosta: *”kun on motivaatiota ja löytyy asioita, niin itse asiassa ihmisellä löytyy aika paljon niin kun energiavaroja”*. Ajatusta tukee Schaufelin ja Bakkerin (2004, 298) tutkimus, jonka mukaan työn voimavaratekijät lisäävät motivaatiota eli työnimua ja tämä ruokkii puolestaan työntekijän sitoutumista ja motivaatiota. Ajatusmalli kyseenalaistaa kuitenkin työuupumuksen ja työn välisen yhteyden Summasen (2019, 96) kiistäjäkertomusten määritelmän mukaisesti. Myös

henkilöön kohdistuvat vastuuodotukset ovat tyypillisiä kiistäjille (Summanen, 2019, 98). Tässä tutkimuksessa ajatus näkyy parhaiten seuraavasta kiistäjän kommentista: *”riippuu myös siitä, miten se henkilö itse sen niin kun kokee ja onks se valmis tunnustamaan sen tilanteen, koska työuupumus ainakin tämmöisessä luterilaisessa työkeskeisessä yhteisössä on niin kun heikkouden merkki”*. Pelko heikkouden näyttämisestä voi Turusen (2009, 2) mukaan näyttäytyä ammatillisen itsetunnon heikkenemisenä, joka on yksi Maslachin, ym., (1986, 192) työuupumusmääritelmän osista (ks. kuvio 1).

Kiistäjät puhuvat myös työuriensa varrella havainnoimiensa työuupumustapausten kontekstissa odotuksista: *”työuupumus, kyl se lähtee siitä organisaation odotuksista, -- ulkoisista odotuksista – suhteessa siihen mitkä on niin kun omat odotukset suhteessa siihen mikä on niin kun oma kyky”*. Puhe omasta kyvystä on linjassa Summasen (2019, 96) määritelmän kanssa, joka lähtee ajatuksesta, että kiistäjien mukaan henkilö itse on vastuussa omasta hyvinvoinnistaan. Toisaalta myös odotusten kontekstissa esimerkiksi (Hyvönen ym., 2009, 194) tunnistavat yksilöiden omien, työhön kohdistuvien tavoitteiden ja työhyvinvoinnin välisen yhteyden, sillä yksilöt asettavat usein itse itselleen vaatimuksia. Eräs kiistäjistä jatkaa odotuksista: *”tunnollisimmat ihmiset mun mielestä ottaa enemmän sen odotusarvon sieltä ulkoo ja sitten ne, jotka on tämmöisiä Marlboro -miehiä, niin ne sitten asettaa ne tavoitteet ihan itsekseen”*. Useammissa kiistäjäkertomuksissa nousee esiin myös inhimillisiä työuupumuksen piirteitä ja liiallisen työkuorman vaikutuksia ihmisten vireystilaan. Lisäksi eräs kiistäjä puhuu vaatimuksista ja odotuksista: *”haasteita tulee siihen, että mitkä on ristiriitaiset vaatimukset henkilöstöltä ja sitten samaan aikaan tulee vaatimukset yrityksen johdolta tuloksien tekemiseen”*.

Kiistäjän mielestä työuupumusta ei voi tunnistaa: *”jos ihminen ei kerro, eikä mitenkään indikoi, että mikään on huonosti, niin täytyisi kyllä olla joku selvännäkijä”*. Työuupumuskertomuksissa korostuvat henkilöön kohdistuvat syyt kollektiivisten vastuiden asemesta: *”en mä usko, että itse johtajuus aiheuttaa työuupumusta -- luulen, että siihen henkilön priorisointiin ja ajanhallintahaasteisiin osittain, toki työkuorma voi olla ihan epäinhimillinen jollain yksilöllä, mut edelleen se kyky pitää puolensa ja vetää se raja yksityiselämän ja työn välille, niin varmaan, jos se on heikko tai kärsii, niin se voi aiheuttaa työuupumusta”*. Lausunto tukee hyvin Summasen (2019, 98) näkemystä, jonka mukaan kiistäjä katsoo henkilön olevan itse vastuussa itsestään. Toisaalta ajatus töiden aiheuttamista haasteista ja niiden yhteydestä

henkilökohtaiseen elämään on samanlainen Rikalan (2013, 31) työuupumusmääritelmän kanssa. Henkilökohtaisia työuupumuksen syitä korostaa myös kiistäjien ajatus siitä, että työuupumusta ei käsitellä yritysten johtoryhmissä, vaan ne kuuluvat yksilöille.

Työssä lisääntyvät vaatimukset nostavat johtajan työn tuloksellisuutta ja työtyytyväisyyttä, mutta vain siihen pisteeseen saakka, jossa työn tehokkuus alkaa laskea (Janssen 2001, 1039 ja Gardner 1986, 412). Kiistäjien kertomukset tukevat väitettä. Bonukset ja niiden vaikutukset työn tehoon sekä työn tuloksellisuuteen nousevat esiin esimerkin kautta: *”henkilötasolla yleensä tavoitteet asetetaan vähän niin että on pikkuisen enemmän tehtävää kuin on aikaa ja sit tulee se toisin päin, että jos jollakin outputti putoo tai sitä on laitettu väärä määrä tai tavoitteet muuttuu tai muuten rupee homma sakkaamaan niin sitä joustoa ei muilta automaattisesti helposti tuu -- bonukset maksetaan kuitenkin vasta vaan tuloksesta”*.

Parhaiten kiistäjänäkemykset tulevat esiin puhuttaessa työuupumuksesta ja sairauslomista: *”omissa tiimeissä ei ole niin paljon sellaista, että olis oikeesti ollut sairauslomalla tai muuta ollut, että enemmänkin siinä on nähty, että ihmisellä on ollut vähän kiirettä ja sitten on pyytänyt niitä, että ne ottaa vähän vapaata aikaa”*. Näkemys on linjassa myös Summasen (2019, 98) luokittelun kanssa, jonka mukaan kiistäjät ajattelevat, että työ väsyttää, mutta väsymys menee ohi lepäämällä esimerkiksi viikonloppuisin tai pidempien projektien jälkeen. Rikalan (2013, 20) mukaan masennus määritellään sairaudeksi, mutta työuupumuksella ei ole vastaavaa statusta. Tämän nostaa myös kiistäjä omassa kertomuksessaan esiin: *”lääkärihän harvoin kirjoittaa työuupumusdiagnoosia koska se ei ole palkallista sairauslomaa eli monesti löytyy joku muu diagnoosi, esim. se mainitsemani lievä masennus”*. Myös Summanen (2019, 98) toteaa kiistäjien tuovan usein sairauslomadiagnoosina masennuksen esiin työuupumuksen sijaan. Ajatukset ovat yhteneväiset mm. Kristensenin, ym. (2005) argumentoinnin kanssa.

Yhden kiistäjän työuupumuskertomuksesta löytyy ohje myös ihmisten johtamiseen (Anttiroiko, 2007, 71), työelämän laatuun ja organisaatioiden tehokkuuteen (Markkula, 2011, 1), sekä henkilöstön hyvinvointiin, sairauspoissaoloihin ja yrityksen tuloksellisuuteen (Elo, Ervasti, & Kuokkanen, 2010): *”ihmisiltä saa kyllä pyytää, mutta niitä pitää myös ymmärtää ja kuunnella”*. Pehmeämmistä arvoista kiistäjät puhuvat esimerkiksi välittämisen, työelämän joustojen ja ihmisten henkilökohtaisten elämien ja työn sovittamisen konteksteissa. Eräs

kiistäjistä summaa näkemyksensä työuupumuksesta: *”en soisi kenenkään uhraavan itseään tai terveyttään työlle”*.

### 5.2.2 Selviytymiskertomus

Selviytyjät ovat Summasen (2019, 96) mukaan työuupumuksen kokeneita henkilöitä, jotka eivät kyseenalaista työuupumuksen olemassaoloa. Selviytyjät korostavat ulkoisia tekijöitä työuupumuksen synnyssä ja kokevat johtoryhmätasolla työuupumuksen olevan koko johtoryhmän haaste. Työuupumuksen fyysisten oireiden tunnistamisen lisäksi selviytyjät ovat olleet työuupumuksen vuoksi poissa töistä. Työuupumus on selviytyjille todella henkilökohtainen kokemus. (Summanen, 2019, 96, 156-160.) Yksi haastateltu johtoryhmänjäsen on luokiteltu selviytymiskertomukseen hänen aiemmin kokemansa työuupumuksen ja siitä selviytymisen perusteella. Hänen työurallaan kohtaamansa uupumus on opettanut tilanteiden hallintaa myöhemmissä vaiheissa. Työuupumuksesta selviytyjä puhuu toisaalta hiipivänä, toisaalta taas kertarysäyksellä ilmenevänä sairautena: *”se voi tulla sillä tavalla niin kun hiipimällä, -- mutta oon nähnyt semmoisiakin tapauksia, että ihminen ei vielä sairaalassakaan ollessaan luovuta”*.

Selviytyjän sijoittuminen selviytymiskertomukseen tulee hyvin esiin haastattelusta: *”tehtiin tällöinen järjestelmäprojekti ja ei osannut vielä arvioida omia voimiaan niin sen huomasi, että voimat loppui ja mä tosiaan pidin siinä pari viikkoa sairaslomaa, että oli ihan niin kun, sanotaanko fyysisesti paino putosi ihan järkyttäviin lukemiin ja asiat pyöri yötä päivää päässä”*. Summasen (2019, 96, 156-160) lausunto, jonka mukaan työuupumuksen fyysisten oireiden tunnistamisen lisäksi selviytyjät ovat olleet työuupumuksen vuoksi poissa töistä, pitää siis tämän kertomuksen perusteella paikkansa.

Vartiovaaran (1987, 24) mukaan työuupumus voidaan käsittää fyysiseksi, emotionaaliseksi ja henkiseksi uupumustilaksi, johon kuuluvat esimerkiksi ruumiillinen uupumus, krooninen väsymys, avuttomuuden ja toivottomuuden tunne, kielteinen minäkuva, sekä kielteisiä tunteita työtä, ihmisiä tai elämää kohtaan. Selviytyjän narratiivi tukee Vartiovaaran (1987, 24) näkemystä. Hän puhuu haastattelussa niin ruumiillisesta uupumisesta (*”huomasi, että voimat loppui – ja fyysisesti paino putosi”*), avuttomuudesta (*”tilanteisiin, joissa omat voimavarat ei riitä tai ehkä ei edes voi riittää”*), negaatioista (*”ei uskota siihen asioiden läpivientiin, et*

*tehdään vähän niin kun rutiinilla*”) kuin kielteisistä tunteistakin (*”et on semmoisiakin, jotka kokee hirveetä vihaa, että muu johtoryhmä on niin kun petetty sillä, että joku ei jaksa tai pysty tekemään sitä omaa osuuttaan*”). Viimeisin lainaus kuvaa hyvin Summasen (2019, 96) määritelmää, jonka mukaan selviytyjät kokevat työuupumuksen olevan koko johtoryhmän haaste.

Selviytyjän mukaan työuupujilla on helposti yksi yhteinen ominaispiirre: *”mulla on semmoinen olo, että työuupumusta kokee yleensä hyvin tunnolliset ihmiset eli tehdään, yritetään ehkä liikaakin yksin vastata semmoisiin haasteisiin tai tilanteisiin, joissa omat voimavarat ei riitä*”. Selviytyjän näkökulma tunnollisten ihmisten odotuksista on linjassa myös esimerkiksi aiemmin kiistäjäkertomuksissa kuvatun ”Marlboro -mies” -näkemysksen kanssa. Selviytyjän kommentit toisaalta tukevat ja toisaalta ovat osin ristiriidassa Hätisen, ym. (2007, 230) näkemysten kanssa, joiden mukaan työuupumus on työstä aiheutuvaa, mutta ongelmat eivät liity niinkään persoonaan, vaan enneminkin olosuhteisiin. Työuupumuksen ja työn välinen suhde näkyy selviytyjän lausunnoissa, mutta persoonan vaikutus työuupumukseen ei tue Hätisen ym. (2007, 230) teoriaa.

### **5.2.3 Puolustajakertomukset**

Puolustajat ovat työuupumusilmiöön myötätuntoisesti suhtautuvia henkilöitä. Puolustajan mielestä työuupumus on täysin luonnollinen töistä poissaolon syy ja hän haluaa tukea uupujia. Kuitenkaan puolustaja ei tunne työuupumusta itse. Puolustaja kokee työuupumuksen sekä yksilön, että yhteisön ongelmana. (Summanen, 2019, 96, 157.) Puolustajakertomukset ovat tämän tutkimuksen suurin työuupumustyyppiryhmä. Puolustajakertomukista yksi on malliesimerkki Summasen (2019, 96) puolustajamääritelmästä. Hän puhuu aidosta ja tukevasta välittämisestä, valmentavasta johtamistyylistä, perheongelmista ja työkuormasta. Tämän puolustajakertomuksen mukaan varhainen välittäminen, ennalta ehkäisevät toimenpiteet ja tukeminen ovat avaimia työuupumuksen taklaamiseksi. Kolmen muun puolustajan kohdalla tilanne ei kuitenkaan ole yhtä selkeä.

Eräs puolustaja selvittää työuupumusta organisaatiossa: *”me ollaan kuitenkin pystytty pitämään johtoryhmä erittäin toimintakykyisenä, että enemmän meille tulee niitä työuupumuksia sitten siellä yksilötasolla muualla organisaatiossa ja usein just näistä syistä että se henkilön oma*

*osaaminen tai elämäntilanne tai strateginen suunta vie pohjaa siltä ikään kuin työn merkityksellisyydeltä*". Summasen (2019, 96) puolustaja -kategorisointi vastaa kertomusta – puolustaja puhuu työuupumuksesta luonnollisena asiana ja pitää uupumusta sekä yhteisön, että yksilön ongelmana. Summasen (2019, 96) puolustajamääritelmän kulmakivi, uupujien tukeminen käy ilmi seuraavasta lausunnosta: *"se lähtee siitä yksilön välittämisestä ja sen jatkuvan niin kun yhteisöllisyyden ylläpitämisestä, että nähdään se, että jos jollain alkaa olemaan tällaisia työuupumuksen merkkejä, pitää olla erittäin hyvä se työterveyden tuki ja matalan kynnyksen avunsaanti*". Ajatukset saavat tukea myös Eriksonin (2006, 131) ajatuksista, joiden mukaan työuupumuksen taustalla esiintyy usein monia tunteita kuten vihaa, epätoivoa, kiihtymystä tai masentuneisuutta.

Usean puolustajan mielestä työuupumus on tabu johtoryhmissä. Kertomuksissa kuvaillaan työuupumusta ylikuormitustilana, jossa tasapaino ja elämäntilanne katoaa: *"työuupumus on semmonen ylikuormitustila, jossa henkilö ei pysty niin kun tasapainoisesti tekemään valintoja ja hahmottamaan, tavallaan se elämäntilanne katoaa*". Tämän kertomuksen tunnistaa puolustajaksi yhteisöllisistä näkemyksistä, terveysongelmien havainnoinnista sekä läsnäolon ja ihmisten vuorovaikutuksien tunnistamisesta.

Yhden puolustajakertomuksen mukaan työuupumus on puolestaan palautumiskyvyn ja joustovaran kapenemista sekä ratkaisukeskeisyyden häviämistä. Tämä puolustaja nostaa työuupumuksen hoidossa esiin myös huolenkannon, välittämisen ja avun pyytämisen näkökulmat. Kertomus onkin luokiteltu puolustajaksi myötätuntoisesti työuupumukseen ja työuupumusilmiöön suhtautumisen vuoksi (ks. Summanen, 2019, 96). Suhtautuminen kuitenkin muuttuu siirryttäessä työntekijöiden työuupumuksesta johtoryhmään: *"kun työuupumus ei kosketa johtoryhmää, niin totta kai siellä puhutaan ja halutaan niin kun olla työntekijän tukena. Mutta silloin kun se työuupumus koskettaa jotakin johtoryhmän jäsentä niin kyllä se on vaikea, vaikea keskustelun aihe*".

Maslachin (1998, 69) mukaan työuupumuksella tarkoitetaan *"kompleksisten sosiaalisten suhteiden kontekstissa tapahtuvaa yksilöllistä stressikokemusta, joka koskee yksilön käsityksiä sekä itsestä, että toisista*". Eräs puolustaja kuvaakin Maslachin suhdeajattelun mukaisesti työuupumusta johtoryhmissä: *"työuupumuksessa johtoryhmätasolla on kyllä se kombo, että miten se johtoryhmä toimii eli – vaikka sä olet tietyn tasoinen omilta kompetensseiltasi mut,*

*kun siinä on kuitenkin todennäköisesti ne 4-7 muutakin ja sua arvioidaan koko ajan niitä toisia vasten”.*

Toinen puolustajakertomus korostaa puolestaan sitä, että työuupumus näkyy ihmisissä eri tavoin, esimerkiksi priorisointivaikeuksina, irti päästämisen vaikeutena tai delegoinnin puutteena: *”jotkuthan juoksee ja juoksee vaan nopeempaa ja sit se voi niin kun kaikki on tosi hyvin, näyttää ulospäin mut sitten yhtä äkkiä vaan putoo kaikki alta tai sit toisissa tulee semmonen sulkeutuminen ja tota semmonen sosiaalinen positiivisuus jää vähemmälle”.* Kertomus työuupumuksen näkymisestä ihmisessä on samanlainen tämän tutkimuksen selviytymiskertomuksen kanssa, jossa puhutaan hiipimällä ja kertarysäyksellä tulevista työuupumusoireista. Myös Vartiovaaran (1987, 58) mukaan erityisesti aika, jonka kuluessa burnout kehittyy, vaihtelee yksilöllisesti.

Yksilökeskeisyys on yhdelle puolustajista iso arvo puhuttaessa työuupumuksesta: *”me luodaan sille henkilölle sellainen filis, että hän on arvostettu ja siitä huolimatta, että joku asia ei toimi tai että hänellä on joku haaste, vaikka siviilielämässä niin hän on erittäin tervetullut ja vaikka sitten annetaan kevennettyä työkuormaa et – halutaan osoittaa, että hän ei ole millään tavalla vähempiarvoinen”.* Johdolla onkin viimekädessä vastuu henkilöstönsä työhyvinvoinnista (Salomäki, 2013, 10) ja se näkyy edeltävässä lausunnossa. Myös yhteisön näkökulma näkyy puolustajan asenteissa: *”johtoryhmä on enemmän just sellainen tiimi ja kollegio, joka tietyllä tavalla niin kun kannustaa toisiaan ja koittaa saada yhteisesti asioita aikaiseksi”.* Johtoryhmätyöskentely on usein luonteeltaan jaettua johtajuutta (Finkelstein, ym., 2009, 11) ja puolustajakertomukset tuen osoittamista uupujille (Summanen, 2019, 96).

Yksi puolustajista sanoittaa omia käsityksiään: *”se tahti ja nopeus ja se muutoksen nopeus on niin kun tosi kova, -- että kaikessa tässä meiningissä niin semmoinen niin kun life balance, mitä pystyy pitämään, koska helposti se työn imu voi olla niin kun tosi kova”.* Puolustaja siis tunnistaa työuupumuksen riskit muttei koe sitä itse: *”tää on kuitenkin maraton ja ne, jotka sit menee siihen työn imuun niin kun täysillä niin se voi olla tie kadotukseenkin sitten”.* Warrin (1987; 1990; 1994; 1999, 395), Hakasen (2005, 28) ja Summasen (2019, 50) hyvinvoinnin mallissa (kuvio 2) tälle näkemykselle on tilaa. Puolustajakertomukset on sijoitettu työssä viihtyvyyden alueelle, mutta työn imun riski on stressin ja innostuksen kasvaessa ilmeinen.



Monesta suunnasta tulevat odotukset tulevat esiin monissa puolustajakertomuksissa, kiistäjäkertomusten tapaan. Eräs puolustajista sanoittaa omaa näkökantaansa (Summanen, 2019, 96): *”sit kun sä oot läsnä niin sä näät ehkä myös, että missä kuormassa ne ihmiset niin kun on ja yleensä on niin kun vähän enemmän tekemistä et tota se tasapainoilu, että kuka tekee mitään ja voiks mä tätäkin syöttää tolle”*. Delegoinnin haasteisiin kohdistuu edellä äänessä olleen puolustajan mukaan myös hänen omat työuupumuksen heikkoutensa, sillä hän kertoo, että liian myöhään sen ymmärtäminen, että jokin asia olisikin pitänyt delegoida, kuormittaa häntä itseään eniten.

Karasek (1979) huomauttaa, että mikäli henkiseen kuormitukseen, stressiin tai terveysongelmiin lisätään työn hallinnan tai kontrollin puutteita, vaikutukset syvenevät ja laajenevat. Työuupumusesimerkissä, jonka eräs puolustaja tuo uransa alkuvaiheilta esiin, terveysongelmat ovat pääroolissa: *”mikä niin kun johti sen tilanteen eskaloitumiseen, oli just tällaiset terveyshaitat. Siellä tuli jotain sydänoireita, joka taas mun ymmärryksen mukaan kuitenkin johtui pitkäaikaisesta paineesta ja stressitilasta”*.

Yhden puolustajan mukaan työuupumusta ei käsitellä johtoryhmissä, koska *”se ei ole terapiasessio”*. Toisaalta hän nostaa kuitenkin esiin tavoitteet ja odotukset ulkoa ja sisältä annettuna samalla tavoin kuin selviytyjä ja osa puolustajista omissa narratiiveissaan tuovat esiin (ks. esim. Hyvönen ym., 2009, 194). Johtoryhmissä työuupumuksen käsittelystä pidättäytyminen on linjassa mm. kiistäjäkertomusten kanssa. Puolustajan mukaan verkostot ja luotettavat ihmiset keskustelukumppaneina auttavat työuupumuksen hoidossa: *”se, että osaa tietää, keneltä pyytää apua”*. Puolustaja jatkaa: *”semmoinen yleinen huolenkanto työkaverista, niin kyllä mä sitä oon, ainakin meillä on, että semmoinen niin kun välittämisen meininki ja yritetään jeesaa ja kattoo ja miettii ja sanottaa ja muuta”*. Yhteisöllisyys näkyy siis puolustajien kommentaissa johtajuuden jakamisena (Finkelstein, ym., 2009, 11).

Puolustajakertomusten mukaan työuupumus on seuraus jostakin. Narratiivi korostaa työuupumuksen monisyistä olemusta suhteessa henkilöön itseensä, työhön, elintapoihin, paineensietokykyyn, esimiessuhteeseen ja työkuultuuriin. Erään puolustajan mukaan työuupumuksen esilletuominen johtoryhmissä on yleensä työntekijän kannalta riskialtista, koska työuupumuksen esiintyessä tunteet ovat ristiriitaisia: *”haluaako ylipäätään esimerkiksi toimitusjohtaja oman alaisensa kohdalla lähteä siihen, että no nyt me tuetaan sinua ja et*

*autetaan sinua jaksamaan vai onks se ensireaktio niin päin, että rupee jo miettimään, että hetkinen, kohta tehdään sun osalta ratkaisuja – niin mä väitän, että se on se, että tehdään ratkaisuja”.* Puolustaja jatkaa työuupumuksen riskialttiudesta johtajasopimusten kontekstissa: *”johtoryhmäkontekstissa työuupumuksen esilletuominen on sen työntekijän kannalta lähtökohtaisesti yleensä riskialtista varsinkin, kun sulla on johtajasopimus, jossa voidaan tehdä päätöksiä luottamukseen perustuen, niin sulla ei ole välttämättä samanlaista suojaa kuin normaalilla työntekijällä”.* Esimerkiksi Hietalan ja Kaivannon (2012, 165-166) näkemykset työsuhteen päättämisestä johtajasopimuksen voimassaollessa luottamuspuolan vuoksi tukevat puolustajan väitettä.

### **5.3 Työuupumusta aiheuttavat ja sitä vähentävät tekijät**

Tutkimuksen tässä osassa kuvataan työuupumusta aiheuttavia ja vähentäviä toimia yritysten johtoryhmissä. Aineistosta nousee esiin viisi teemaa. Haastateltavat puhuvat selviytymiskeinoista; työpaikalla tehtävistä, työuupumusta vähentävistä ratkaisuista; työuupumusta tuottavista toimista; työuupumuksen käsityksistään sekä työuriensa varrella havainnoiduista case -tapauksista. Työuupumuksen määritelmät ja kunkin haastateltavan omat käsitykset työuupumuksesta ilmiönä on käsitelty edellisessä luvussa.

Puhuttaessa työuupumuksesta lähes kaikki vastaukset noudattelevat samoja linjoja. Vaikka siis suhtautuminen työuupumukseen vaihtelee, käsitys työuupumusta lisäävistä ja vähentävistä toimista on jokaisessa haastattelussa hyvin samanlainen. Tämän luvun aiheena on tarkastella yritysjohtajien työuupumusta vähentäviä ja lisääviä toimia. Luku pyrkii vastaamaan ensimmäiseen apututkimuskysymykseen: *mitkä tekijät aiheuttavat ja vähentävät työuupumusta yritysten johtoryhmien jäsenillä.*

**Taulukko 4.** Työuupumusta aiheuttavat ja vähentävät tekijät yritysten johtoryhmissä.

<b>Työuupumusta aiheuttavat</b>	<b>Työuupumusta vähentävät</b>
Nopeat muutokset	Delegoiminen
Uudistuminen	Kieltävät vastaukset
YT-neuvottelut	Lomat
Ihmisten johtaminen haastavissa tilanteissa	Elämän kokonaisvaltainen hallinta
Odotukset	Perhe
Paineet	Irtiotot
Epävarmuudet	Uni, ravinto, liikunta
Vaikeat esimiessuhteet	Esimiehen tuki
Yksityiselämän haasteet	Priorisointi ja työn hallinnan tunne
Tiukka aikataulutus	Pitkäjännitteinen ajattelutapa

Molemmat alaluvut on otsikoitu lainauksella haastatteluista. Ensimmäiseksi tarkastellaan työuupumusta lisääviä tekijöitä alaluvussa 5.3.1 ”Maailma on kohti kaaosta menevä ja pakeneva maali”. Luvun otsikko on saatu puolustajan kertomuksesta, jossa hän kuvaa ristiriitatilanteita ja työuupumukseen suhtautumista työpaikoilla. Tärkeimmät työuupumusta lisäävät tekijät ovat tämän tutkimuksen mukaan muutos ja uudistuminen, YT-neuvottelut ja ihmisten johtaminen sekä esimiesten, odotusten ja yksityiselämässä tapahtuvien asioiden kokonaisuudet ja näiden yhdistelmät (ks. taulukko 4). Luvussa 5.3.2 ”Ihmismieltä pitää hoitaa sillä tavalla, että löytää aina välillä niitä puhtaita lumia” puolestaan käsitellään työuupumusta vähentäviä tekijöitä. Luku on nimetty selviytyjän käyttämän narratiivin sanoin. Tärkeimmiksi työuupumusta hillitseviksi tekijöiksi tutkimuksen perusteella nähtiin delegoiminen ja kieltävien vastausten antaminen, lomat ja irtiotot, sekä perhe, elämän kokonaisvaltainen hallinta ja perustarpeiden päivittäinen tyydyttäminen (ks. taulukko 4).

### **5.3.1 ”Maailma on kohti kaaosta menevä ja pakeneva maali”**

Johdolla on yrityksissä paineita erityisesti taloudellisen menestyksen, kannattavuuden ja muutoksen perässä pysymisen kanssa (Muikku, 2015, 43). Esimerkiksi eräs kiistäjästä kertoo: ”uudistuminen ja kilpailussa pysyminen, sehän se on oikeestaan se suurin haaste”. Puolustajat puhuvat organisaatiomuutoksista ja muutosten nopeudesta, kiistäjät resursseista ja ajanhallintahaasteista, selviytyjä yritysten toimintalogiikasta ja niin edelleen. Saman

luokittelun alla voi olla useita erilaisia näkökulmia, mutta kaikissa mainituissa lausunnoissa tuetaan esimerkiksi Eriksonin (2006, 121) näkemystä, jonka mukaan yrityksissä on tärkeää tunnistaa muutos, jossa organisaatiohierarkiat madaltuvat, rakenteet joustavat ja organisaation rajat hämärtyvät. Koska yritysten talouden ohjaamisen vastuu on toimitusjohtajan ja johtoryhmän harteilla (Kananen, 2017, 2), selviytyjä ottaa siihen kantaa omasta näkökulmastaan: *”jouduin tosiaan siinä alasajossa olemaan aika tiukasti, niin se oli semmonen haasteellinen ihan sen ihmisten kohtaamisen kautta”*. Hän puhuu myös johtamisen haasteista: *”ja sit on YT-menettelyjä ollut, on joutunut irtisanomaan ihmisiä ja tota se, että miten viedään muutokset, uudet ajatusmallit eteenpäin (tuo haasteita)”*.

Myös eräs puolustajista puhuu YT- neuvotteluista: *”nyt on YT loppuvaiheessa ja sä joudut tekemään niin kun ihmistasolla isoja päätöksiä, niin kyllähän ne on sellaisia henkisesti tosi raskaita asioita. Voi olla, että se vaatii sitten enemmänkin kuin sitä perinteistä 2-3 kertaa viikossa lenkillä käyntiä sit siinä vaiheessa”*. Lausunnot vastaavat Ikäheimon ym. (2019, 126-127) ajatuksia yritysjohtajan tehtävistä, joihin kuuluvat ensisijaisesti keskeisten strategisten valintojen tekeminen ja valittujen linjausten toteutumisen seuranta.

YT-menettelyt voidaan nähdä myös yritysten tarpeellisten resurssien varmistamiseksi Ikäheimo ym. (2019, 127) määritelmän mukaan. Kyseessä voi olla työuupumuksen näkökulmasta Hämäläisen (2004, 39) tutkimuksessa kuvattu työn määrällinen ja laadullinen ylikuormitus, työyhteisön suhteisiin liittyvä ongelma, organisaatiomuutosten ongelma tai työn organisointiin liittyvä ongelma. Selviytyjä tiivistää haasteen: *”sopimusten selvittäminen ja muu, niin se ei ole (ongelma), mutta sitten juuri tällainen samaan aikaan tiukkuus ja empatia siinä, miten kohtaat ne ihmiset”*. Näille johtajille siis haasteita ja uupumusta työssä aiheuttavat epämiellyttävät päätökset ja ihmisten johtaminen näissä tilanteissa.

Toisaalta myös esimiehet voivat aiheuttaa alaisilleen uupumusta. Yhden kiistäjän mukaan, työuupumus muodostuu esimiesongelmaksi silloin, kun työt tai tavoitteet on väärin aseteltuja. Muutosten ja yritysten johtamisen yhteys näkyekin omistajien kasvaneina vaikuttamishaluina yritysten johtamiseen (Lehto, 2015, 16) ja strategioiden kehittämiseen (Tainio, 2000, 164). Eräs puolustaja katsoo asiaa toisesta näkökulmasta: *”ihmiset joko lähtee talosta tai uupuu huonojen johtajien takia, ei sen takia, että se organisaatio olis tai yritys olis tai jotain muuta olis niin kun*

*huono*”. Johtoryhmänäkökulmasta myös johtajilla on esimiehiä ja esimiehinä omistajat ovat aktivoituneet viime vuosien aikana useissa yrityksissä (Tainio, 2000, 159-163).

Uudistusten kontekstissa moni johtaja tuo esiin organisaatiomuutosten nopeuden vaikutukset työhyvinvointiin. Erään puolustajan mukaan hänen edustamansa organisaatio on nopeimmillaan tehnyt puolessatoista vuodessa kolme täysikokoista organisaatiouudistusta ja uusinnut johtoryhmänsä viidessä vuodessa lähes kokonaan. Hän jatkaa: *”johtamisen haasteista varmaan niin kun yleisempiä trendejä on ollut voimakkaan kasvun hallitseminen*”. Eräässä yhtiössä kansainvälistymisen haasteet näkyvät puolestaan haastateltavien lausunnoissa. Toinen puolustaja antaa tästä esimerkin: *”sitten ne kansainvälistymisen kipuilut oli siinä alkuvaiheessa varsin kovat ja meillä oli aika paljon sitten mm. johtoryhmässä kipuilua ja siitä mun aloittamisesta tähän päivään meillä taitaa olla yksi henkilö, joka on edelleenkin siitä alkuperäisestä johtoryhmästä paikalla*”.

Toinen monia haastateltavia koskettanut teema oli omaan asemaan kohdistuvat odotukset, paineet ja epävarmuudet. Puolustaja aloittaa: *”mä myöskin haluan aina ymmärtää sen, että mitkä on mun niin sanotut delegation of authorities et mitkä on mun auktoriteetit tehdä asioita*”. Hänen mukaansa päätöksenteon mandaatin puuttuessa tulee helposti näkyviin ristiinvetoa, mikä johtaa epävarmuuden ja negatiivisuuden kierteseen. Samaa sanovat myös kaksi muuta puolustajaa (*”pisteitä, missä jokainen myös henkilökohtaisella tasolla miettii sitä sijoittumistaan*” ja *”esimiestyössä toimiminen on tietynlainen perverssio*”). Epävarmuuksien kontekstissa toinen edellä mainituista puolustajista tavoittaa lausunnollaan teemasta jotakin oleellista: *”työuupumus johtoryhmäläisilläkin monesti saattaa syntyä siitä, että kun tavallaan joutuu siihen kadotukseen, että sä et enää niin kun koe osaavasi tehdä valintoja tai usko itseesi, että sä pystyt tekemään niitä valintoja*”.

Esimerkiksi kiistäjäkertomuksissa esille nousseet odotukset ovat monen haastatellun johtajan huolenaiheena, tosin näkökulmat vaihtelevat. Puolustajan mukaan suurimmat odotukset organisaation näkökulmasta liittyvät organisaation tippumiseen kehityksen kyydistä: *”suurin työterveyteen ja uupumiseen liittyvä riski on siinä, että me tietyllä tavalla tiputaan kärryiltä siinä, että mikä on se meidän strateginen suunta ja mikä on se yksilön rooli siinä*”. Eräs kiistäjästä puolestaan keskittyy henkilöiden odotuksiin: *”sitten voi niin kun itselleenkin asettaa tietyn tyyppisiä paineita tai odotuksia, niin kun isompia odotuksia ehkä itselle kuin mitä*

*ympäristöllä saattaa olla*”. Odotusten kontekstissa tulokset liittyvät siis omiin, muiden ja organisaation odotuksiin. Näistä ristiriitatilanteista syntyy myös painetta ja uupumusta johtajille, aivan kuten Hyvönen ym. (2009, 183) ovat määritelleet.

Projektikohtaisuus nousee yhtä lailla esiin useassa haastattelussa. Tämän tutkimuksen perusteella näyttäisi siltä, että erityisesti myynnin parissa työskentelevät johtajat kokevat projektien välisen kausittaisen vaihtelun tuomaa painetta. Yksi kiistäjästä sanoittaa tilannetta: *”esimerkiksi niin kun tällaiset projektit ja kertaluonteiset asiat, niin siinä jos ihmiselle ketjuuntuu tällaisia hankkeita, joissa on tarkat aikataulut tai projektit, jotka pitää saada niin kun maaliin eikä saa niiden välissä levätä vaan heti sitten seuraavaan haasteeseen niin siinä sitä kuormitusta oon joo nähnyt*”. Myös useiden puolustajien kertomukset tukevat esitettyä narratiivia.

Yksityiselämästä kumpuavat haasteet nousevat esiin lähes kaikissa haastatteluissa. Toisaalta tämän tematiikan esille nouseminen tukee Summasen (2019, 96) käsitystä kiistäjien halusta painottaa uupumisen lähdettä muihin kuin työstä nouseviin teemoihin. Toisaalta jokainen haastateltavista nosti yksityiselämän myös voimavaraksi puhuttaessa työuupumusta hillitsevistä keinoista. Kuitenkin monissa haastatteluissa huomattiin asioiden kokonaisvaltaisuus, joiden summaksi työuupumus koettiin. Tältä työuupumuksen kokonaisvaltaisuudelta ei yksityiselämäkään ole välttämättä suojassa: *”tokikin sit voi olla, että se työuupumus ei johdu töistä vaan se voi tulla jostain työn ulkopuolisista jutuista, joka taas tarkoittaa, että ehkä se työn järjestäminen, työkuroma ja muut ei ollutkaan ongelma*” (puolustaja). Kokonaisvaltaiset ratkaisut ja tilanteen perusteellinen arviointi ovat usean haastateltavan mielestä avaimia uupumuksen selättämiseksi. Ihmisten henkilökohtaisiin toiveisiin ja haasteisiin lukeutuu myös halu menestyä, jota esimerkiksi useat kiistäjät, selviytyjä ja monet puolustajista omissa kertomuksissaan kuvaavat. Johtoryhmäpositiossa tekemisen halu ja onnistumisen tarve ovat suuria.

Ristiriitaisuus ja epämääräisyys vaivaavat monia johtajia. Ristiriitoja voi tulla esimerkiksi kuvatuista odotuksista, henkilöstön ja omistajien vaatimusten eroista tai ristiriitatilanteista. Omistajien tuottamaa ristiriitaa kuvaa yksi puolustajista omassa kertomuksessaan: *”ne haasteet mitkä liittyy tämmöseen kansainväliseen konserniin, on aika paljon siinä, että kuinka tuolla maailmalla suunnitellaan ja johdetaan asioita, joihin miellä ei oo käytännössä täällä*

*paikallisesti päätäntävaltaa*”. Toinen puolustaja kuvaa puolestaan jälkimmäistä ristiriitatilannetta: *”maailma on kohti kaaosta menevä ja pakeneva maali ja se, että sä joudut oikeesti nojautumaan toisiin ihmisiin ja saada ne ymmärtämään mistä on kysymys ja saada ne ratkomaan niitä asioita*”. Paitsi, että lausunnoissa otetaan kantaa koko ajan läsnä olevaan epävarmuuteen, niissä annetaan myös selviä työuupumuksen hillinnän ohjeita. Näitä käsitellään seuraavaksi.

### **5.3.2 ”Ihmismieltä pitäisi hoitaa sillä tavalla, että löytää aina välillä niitä puhtaita lumia”**

Puhuttaessa keinoista hillitä työuupumusta, kaksi tärkeää teemaa nousee tässä tutkimuksessa esiin. Useat haastateltavat puhuvat johtoryhmäkontekstissa asioiden delegoimisesta ja sanasta EI. Kokoava määritelmä näille käsitteille on yritysjohtamisen käytännöt ja monia erilaisia johtamistapoja ja -käytäntöjä sivuttiinkin puhuttaessa työuupumuksesta. Delegointi ja kieltävät vastaukset koettiin yhdeksi suurimmista johtoryhmätason välineistä, joita muu organisaatio ei välttämättä pysty hyödyntämään. Puolustaja valottaa tilannetta: *”johtamistyössä, jos sä osaat delegoida ja hyödyntää niitä ihmisiä siinä ympärillä niin se on ehkä se ero, sit taas se asiantuntija, niin hänellä ei välttämättä oo sitä työkalua käytettävissä*”.

Kiistäjän ääriesimerkki vie delegoinnin olemuksen uudelle tasolle: *”jos on tiimi alla, niin kyllä sekin on sitten itsekkäästi ajatellen, että pitääkö itse olla se, joka palaa loppuun vai pitäisikö polttaa joku muu tai sitten vähän tasaisemmin polttaa siitä alta*”. Delegoinnin mahdollisuus johtoryhmistä muuhun organisaatioon voidaan nähdä tämän lausunnon valossa olevan uniikki työuupumuksen hillinnän työkalu johtoryhmissä. Myös kaikki puolustajat (*”delegoinnin mä oon aika hyvin oppinut*”, *”mulla on aika vahva kyky delegoida ja vastuuttaa*”, *”ehkei osaa sit päästää irti tai delegoida*” ja *”vallan luovuttamisen pelkoa*”) puhuvat delegoinnin keskeisistä vaikutuksista omissa johtamisfilosofioissaan.

Yksi puolustajista tuo haastateltavista selkeimmin esiin myös toisen tärkeän teeman, kieltävät vastaukset. Hänen mukaansa hyvä jätkä -syndrooma eli se, että ei riittävän usein osaa sanoa ei, on henkilökohtaisesti hänellä todennäköisin uupumisen syy. Myös toisen puolustajan kertomus tukee arviota: *”tilanteissa, joissa ryhmän tasapaino menee pieleen, pitää pystyä sanomaan jopa yhtiön näkökulmasta, että ei*”. Ryhmien työskentelyn kontekstissa johtoryhmädynamiikka,

joukkuepelaaminen ja tiimityö nostettiin useissa haastatteluissa esiin työhyvinvointia tukevana seikkana. Tiimiläisten työkuormasta useat johtajat kantoivat huolta ja tämä sopiikin hyvin Salomäen (2013, 10) ajatuksiin, joiden mukaan johdolla on viimekädessä vastuu henkilöstönsä työhyvinvoinnista. Tiimiläisten hyvinvointi koettiin monissa lausunnoissa olevan koko tiimiä tukeva asia. Lemmetyisen (2009, 12) ja Salovaaran (2011, 88-89) näkemykset johtamisen kehittymisestä johtamiskeskeisestä ajattelutavasta kohti ihmisläheistä ja jaettavaa johtamista tukevat puolustajien näkemyksiä.

Kaikkia haastateltavia yhdisti myös suhtautuminen työn ulkopuolisiin, uupumusta hillitseviin seikkoihin. Lomat ja irtiotot työstä nähtiin tärkeinä. Esimerkiksi yksi puolustaja ja kaksi kiistäjää puhuivat päivittäisestä työn ja vapaa-ajan erottelusta. Tässä kiistäjän esimerkki: *”pystyn nopeasti siirtymään työn ja vapaa-ajan puolelle, et sit jos täytyy tehdä töitä, niin se tehdään ja sit sen jälkeen mennään vähäksi aikaa vapaa-ajalle”*. Toisaalta esimerkiksi eräs puolustajista haluaa pitää tiukan rajan työn ja vapaa-ajan välillä: *”et mä teen tosi tiukan rajanvedon ja myöskin lomilla järjestän sijaistamiset ja muut niin että mun ei itse tarvii olla paikalla”*. Korvattavuuden ja itsensä tarpeettomaksi tekemisen ajatukset näkyvät lausunnossa. Erään kiistäjän mukaan kyky pitää puolensa ja yksityiselämän ja työn välisen rajan selkeä vetäminen ovat avaimia jaksamiseen. Myös ihmisten perustarpeet, kuten riittävä uni, ravinto, liikunta ja sosiaaliset suhteet nähtiin jokaisessa haastattelussa tärkeinä vastapainoina työlle. Perheestä ja lapsista saatiin voimaa sekä elämän realiteetteja: *”tilanne vois olla toinen, jos mulla ei olis lapsia tai perhettä tai vaativaa vaimoa, joka muistuttaa siitä, että käyt kotona ja tunnet lapsesi”* (puolustaja).

Elämän hallinta, priorisointi ja pitkäjänteinen ajattelutapa ovat omiaan kuvailemaan edeltäviä kommentteja ja haastateltavien tunteja työuupumuksen hallinnasta. Yksi puolustajista vertaa johtamistyötä maratoniin, mikä kuvaa ehkä parhaiten pitkäjännitteisyyden ajattelutapaa. Priorisointi ja delegointi kulkevat haastateltavien puheissa usein yhtä matkaa, tosin priorisointi liittyy usein omiin ajanhallinnan haasteisiin. Priorisoinnista selviytyjä antaa myös ääriesimerkin: *”tai sit jätetään jotain tekemättä, ihan kaikki ei oo pakollista, voitko kuvitella”*. Elämän hallintaa perustarpeiden näkökulmasta käsiteltiin edellä, mutta moni haastateltava puhuu myös työn hallinnasta. Selviytyjä tuo esiin mielenkiintoisen näkökulman: *”mä tykkään tosi paljon lukea ja sillä tavalla hakee tukee, et erityisesti johtamisjutuista oon tosi paljon*



lukenut, niin tota kyllä mä koen sen myöskin palautumisena”. Hänen mukaansa asioiden reflektointi kirjallisuuden kautta on henkilökohtaisesti yksi parhaista palautumiskeinoista.

Selviytyjä tiivistää analyysissään myös ajatuksensa työssä urautumisesta: *”ekalla kerralla se on niin kun vaikeeta, sä joudut niin kun keskittymään siihen, viemään sitä asiaa, mut seuraavalla kerralla, jos sä lasket siitä samasta paikasta niin sähän meet niin kun samaa latua sieltä ja pikkuhiljaa sä niin kun uraudut ja uraudut ja se niin kun alkaa menemään tietynlaista rataa siellä. Et se, että löytää aina vähän niitä puhtaita lumia, että tota en oo tehnyt”*. Kiistäjän ja puolustajan peräänkuuluttamat motivaatio ja tekemisen palo näkyvät siis myös selviytyjän käsityksissä.

## 5.4 Yhteenveto

Tämä tutkimuksen osa on pyrkinyt vastaamaan tutkimuskysymyksiin *millaisia työuupumustyyppejä esiintyy yritysten johtoryhmissä sekä mitkä tekijät aiheuttavat ja vähentävät työuupumusta yritysten johtoryhmien jäsenillä?* Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vastasi luku 5.2. Sen perusteella yritysten johtoryhmissä voidaan nähdä olevan kolmenlaisia työuupumustyyppejä: kiistäjiä, selviytyjiä ja puolustajia (ks. taulukko 3). Sen sijaan Summasen (2019, 96) tutkimuksessa kuvattuja sinnittelijöitä ei tässä tutkimuksessa löydetty.

Sinnittelijöiden puuttumiselle löytyy aineistosta muutamia vihjeitä. Selvimmin sen voi havaita puolustajakertomuksista. Erään puolustajan mukaan esimerkiksi toimitusjohtaja ei johtoryhmän osalta välttämättä lähde tukemaan uupunutta johtajaa vaan alkaa pohtia muita ratkaisuja, kuten johtajasopimuksen mahdollistamaa työsuhteen päättämistä luottamuspuolan vuoksi. Sinnittelijöiden puuttuminen näkyy myös muiden haastateltujen johtajien kertomuksissa lähinnä tapausesimerkeissä, joista useat päättyvät siihen, että yhteisymmärryksessä uupunut johtaja sijoitetaan uusiin tehtäviin alemmas organisaatioon tai hän lähtee yhtiöstä kokonaan muihin tehtäviin. Yhteenvetona voi siis todeta, että sinnittelijöille ei näiden esimerkkien perusteella ole tilaa yritysten johtoryhmissä, jossa työkyvyn tulee olla vahva. Pitkälle edennyt työuupumus nousee nopeasti johtoryhmätyöskentelyssä esiin ja

päätöksenteon ja johtoryhmän eheyttämisen näkökulmasta ratkaisut ovat usein nopeita ja yhtiön edun näkökulmista tehtyjä.

Työuupumuksen ymmärtämisen kontekstissa työuupumustyyppien välillä löytyi sekä yhtäläisyyksiä, että eroavaisuuksia. Yhtäläisyyksien näkökulmasta useat haastateltavat, työuupumustyyppiin katsomatta näkivät, että työuupumus on erityisesti tunnollisten ihmisten ongelma (esim. selviytyjä ja kiistäjät). Samoin odotusten ja työuupumuksen yhteydestä eli siitä, miten omien ja vieraiden odotusten ristiriidat altistavat työuupumukselle, puhuivat esimerkiksi kiistäjät ja puolustajat. Toisaalta taas eroavaisuuksia löytyi erityisesti kysymyksestä, kokevatko haastateltavat työuupumuksen ensisijaisesti yksilön vai yhteisön ongelmaksi. Vahvassa korrelaatiossa vastausten kanssa oli myös yleinen suhtautuminen työuupumukseen. Haastateltavat kokivat ääripäissä vahvaa inhimillisyyttä ja auttamisen tarvetta (tyypillisesti puolustajat), sekä toisaalta kylmää ja torjuvaa asennetta (tyypillisesti kiistäjät).

Työuupumuksen määrittelyiden kirjo hajaantui laajasti. Jokainen haastateltava katsoi aihetta omasta lähtökohdastaan käsin, eikä edes työuupumustyyppien sisällä löytynyt konsensusta. Kiistäjyys, puolustajuus ja selviytyjyys voivat olla erilaisia henkilöiden välillä. Varmasti tulkintaan työuupumuksesta ovat vaikuttaneet ainakin oma työ- ja kokemushistoria. Vaikka tämän tutkimuksen luvussa kaksi on toisaalta seikkaperäisesti yritetty avata työuupumuksen käsitettä ja samalla löytää mahdollisimman laaja, mutta perusteellinen määritelmä työuupumuksen käsittämiseksi, ei kaiken kattavaa työuupumuksen määritelmää ole mahdollista antaa tämän tutkimuksen perusteella. Toisaalta yhden tämän tutkimuksen ensimmäisistä määritelmistä, Maslachin (1998, 69), mukaan työuupumuksella tarkoitetaan *”kompleksisten sosiaalisten suhteiden kontekstissa tapahtuvaa yksilöllistä stressikokemusta, joka koskee yksilön käsityksiä sekä itsestä, että toisista”*. Yksilöllinen stressikokemus kuvaakin ehkä parhaiten määrittelyn vaikeutta. Myös edellä kuvattujen yhtäläisyyksien ja eroavaisuuksien perusteella Tienarin ja Meriläisen (2009, 169) määrittelemät yksilökeskeiset ja suhteissa rakentuvat näkökulmat työhyvinvoinnin kontekstissa pitävät tämän tutkimuksen perusteella paikkansa.

Työuupumuksen mallintamisen näkökulmasta puolestaan kukin kolmesta (Karasekin ja Theorellin, 1990, Siegristin, 1996 ja Demeroutin, Bakkerin, Nachreinerin & Schaufelin, 2001) luvussa kaksi käsitellystä mallista tavoittaa tämän tutkimuksen perusteella jotakin oleellista

työuupumuksen teemasta. Karasekin ja Theorellin (1990) mallissa työn hallinta ja aktiivisuus olivat hyvin synkronissa monien vastausten kanssa, jotka käsittelivät oman työn hallinnan mahdollisuuksia ja työn aktiivisuutta, esimerkiksi työn imua. Eräs puolustajista nosti omassa lausunnossaan esiin työn imun hyödyt ja vaarat oman uupumisensa kannalta (ks. luku 5.2.3. Puolustajakertomukset). Työn hallinnan mahdollisuuksista näkyvin esimerkki tässä tutkimuksessa on delegoinnin suuri käsittelymäärä lukuisissa eri haastatteluissa. Siegristin (1996) palkkioiden ja ponnisteluiden tasapainomallista oli mielenkiintoista tämän tutkimuksen perusteella havaita se, että vaikka ponnisteluista puhuttiin työuupumuksen kontekstissa, kukaan haastateltavista ei ottanut esiin omia palkkioitaan, kuten bonuksia tai palkkaa. Puolestaan Demeroutin, ym. (2001) mallin kaikista osista ja suhteista puhuttiin tämän tutkimuksen haastatteluissa. Työn vaatimukset, voimavaratekijät, työuupumus, työn imu, terveysongelmat sekä motivaatio ja sitoutuminen nousivat vahvasti esille myös tulosten jaottelussa sekä analyysissä tässä luvussa. Demeroutin, ym. (2001) malli voidaankin tämän tutkimuksen perusteella nähdä kattavimmaksi esitykseksi edellä käsitellyistä työuupumuksen malleista.

Luvussa 5.3 pureuduttiin työuupumusta aiheuttaviin ja sitä vähentäviin tekijöihin (ks. taulukko 4). Työuupumusta aiheuttavien tekijöiden kontekstissa tutkimuksessa nousivat vahvimmin esiin muutoksen ja uudistumisen, YT-neuvotteluiden ja ihmisten johtamisen sekä esimiesten, odotusten ja yksityiselämässä tapahtuvien asioiden kokonaisuudet ja näiden yhdistelmät. Työuupumusta vähensivät tämän tutkimuksen perusteella ainakin delegoiminen ja kieltävien vastausten antaminen, lomat ja irtiotot, sekä perhe, elämän kokonaisvaltainen hallinta ja perustarpeiden päivittäinen tyydyttäminen.

Yhteenvedona voidaan todeta, että vaikka työuupumusta lisääviä ja sitä vähentäviä keinoja käsiteltiin haastatteluissa runsaasti, näkyivät henkilökohtaisesti hyväksi koetut teemat vastauksissa. Tässä kontekstissa onkin tämän tutkimuksen perusteella tärkeä havaita, että yhtä oikeaa työuupumuksen kasvamisen väylää tai sen vähentämisen keinoa ei ole olemassa, vaan monet asiat toimivat haastateltavilla henkilökohtaisten syiden ja tilanteiden vuoksi. Eräs puolustajista tiivistää sanoman: *”vois ajatella, että mun maailmani on niin kun tosi boring ja mulle tää on niin kun just tosi hyvä”*. Kukin ihminen on siis sanonnan mukaan oman onnensa seppä ja kuten puolustaja jatkaa, omilla vahvuuksilla pelaamisesta saadaan usein parhaimmat hyödyt irti. Toinen mielenkiintoinen havainto tässä tutkimuksessa on se, että huolimatta vastaajien suhtautumisesta työuupumukseen, työuupumusta aiheuttavat ja sitä hillitsevät tekijät

nähtiin kaikkien vastaajien mielestä saman sisältöisinä. Suhtautuminen työuupumukseen vaihteli kuitenkin poikkeuksellisen paljon, inhimillisyydestä torjuviin asenteisiin, mutta tämä ero ei juuri näkynyt puhuttaessa työuupumusta aiheuttavista ja ero puuttui täysin puhuttaessa työuupumusta hillitsevistä tekijöistä.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

### 6.1 Yleisesti

Mietittäessä tutkimuksesta saatuja vastauksia, nousee väistämättä esiin kysymys, onko työuupumus johtoryhmissä tabu. Kahden haastateltavan vastaukset antavat suoria viitteitä siihen, että työuupumus olisi usein käsittelemättä jätetty asia yritysten johtoryhmissä. Puolustaja kertoo: *”tietysti me ollaan johtoryhmässä, ei sinänsä keskusteltu, en muista, että missään johtoryhmässä oikeestaan sinänsä. Ehkä se voi olla vähän niin kuin tabukin et se on niin kun kohtuullisen harvinaista, että joku ainakaan yhteisesti tois esiin, että on tosi väsynyt”*. Toisen puolustajan mielestä puolestaan *”näistä ei välttämättä puhuta niin avoimesti, edes haastattelutilanteessa”*. Puolustajien näkökulmat saavat tukea Eriksonilta (2006, 131), jonka mukaan työuupumuksen ja stressin taustalle liittyy usein monia tunteita kuten vihaa, epätoivoa, kiihtymystä, pelkoa tai masentuneisuutta. Turunen (2009, 2) täydentää lisäksi, että ammatillisen itsetunnon heikkeneminen näkyy käytännössä pelkona työn tai työstä suoriutumisen hallinnassa, kun taas väsymys havaitaan usein voimavarojen puutteena ja kyynistyminen työn mielekkyyden kyseenalaistamisena.

Työuupumuksen sensitiivisen luonne yhdistettynä esimerkiksi selviytyjän ja puolustajien mainitsemiin johtoryhmien jäsenten raskaisiin vastuisiin voivat olla osasyynä puhumattomuudelle. Toisaalta yksi puolustajista mainitsee myös pelon - pelottaa puhua, pelottaa tulla töihin, pelottaa, mitä työkaverit sanovat. Parviainen (2008, 3) muistuttaakin, että pelolla johtaminen vielä muutamia vuosikymmeniä sitten oli yleistä, eikä pelko työpaikoilta ole kokonaan hävinnyt vielääkään, vaan se on saanut uusia ilmenemismuotoja, kuten sanallisen ja sanattoman uhkailun. Pelolla onkin varmasti osansa työuupumuksen vähäisessä julkisessa käsittelyssä.

Joka tapauksessa, osin tämän tutkimuksen rajoitteista johtuen, on selvää, että vain osa työuupujista uskaltautui kertomaan kokemuksistaan. Voihan olla, että näennäisesti erinomaisessa työvireessä olevista johtajista toiset ovatkin salaa hyvin uupuneita, mutta jostakin edellä mainitusta syystä eivät kuitenkaan uskaltaudu asiansa kanssa laajan työyhteisön eteen. Hyvösen ym. (2009, 194) mukaan nimittäin jokaisen omat ajatukset ja tavoitteet

muodostavat yksilöiden välille eroja, joita Salmela-aron ym. (2004, 209) mukaan henkilökohtaiset päämäärät asettavat näkyviksi. Nämä erot voivat selittää myös työuupumuksesta puhumisen ja puhumattomuuden polkuja. Eriksonin (2006, 115) mukaan keskustelu tunteiden merkityksestä työyhteisössä on kuitenkin korostunut, mutta työyhteisöt kulkevat asiassa eritahtisesti.

Jos luottamuksellisessa tutkimuksen haastattelutilanteessa yritysjohtajilla oli hankaluuksia puhua aiheesta ja työuupumusta osin peiteltiin, kuinka rehellisiä he ovatkaan työuupumuksestaan tiiviin johtoryhmäporukan kesken. Esimerkiksi puolustajan ja kiistäjän mainitsema kilpailutilanne johtoryhmän jäsenten välillä sekä edellä kuvattu työuupumuksesta puhumisen pelko yhdistettynä esimerkiksi Hietalan ja Kaivannon (2012, 165) määrittelemään johtajasopimuksen purkamiseen ja työsuhteen päättämiseen luottamuspulaan perustuen voi olla syy siihen, miksi tätä aihetta on niin vaikea käsitellä yritysten johtoryhmissä.

Toinen keskeinen tämän tutkimuksen johtopäätös liittyy jaotteluun Summasen (2019, 96) työuupumustyypeistä. Jaottelu oli edeltävän luvun yksi keskeisimmistä metodologisista ratkaisuisista, mutta täysin ilman kritiikkiä työuupumustyyppi- jaottelu ei kuitenkaan mene läpi. Summasen (2019, 96) työuupumustyyppi- jaottelu toimi tässä tutkimuksessa kohtuullisesti. Kaikki Summasen (2019, 96, 157) kuvaamat ilmiöt työuupumustyyppien taustalla oli tunnistettavissa ja olemassa tämänkin tutkimuksen perusteella, mutta samaan aikaan jaottelu oli varsin kömpelö. Tutkijana minusta tuntui väkivaltaiselta jaotella näin yksinkertaisiin muotteihin vaikeita ja kompleksisia aineistoja. Väkivaltaa kuvaa sekin, että tutkimuksessa oli tunnistettavissa kolme selkeää ja viisi epämääräistä työuupumustyyppi- jaottelua, ei siis kovin vakuuttava jaottelutulkinta. Tämän tutkimuksen perusteella selvää on kuitenkin se, että työuupumukseen on olemassa erilaisia katsontakantoja ja suhtautumismalleja ja tähän työuupumustyyppi- jaottelu antaa kategoriset, selkeähköt mallit.

Jaotteluun liittyy myös havainto Summasen (2019) tutkimuksessa näyttäytyneistä, mutta tässä tutkimuksessa poissaolevista sinnittelijäkertomuksista. Mielestäni sinnittelijöiden puuttuminen tästä tutkimuksesta voi selittyä moninaisilla syillä tai syy-yhdistelmillä. Toisaalta on mahdollista, että sinnittelijät piiloutuivat tutkimuksessa ja esiintyivät pitäen kulisseeja yllä. On myös mahdollista, että sinnittelijät eivät halunneet osallistua tai eivät osallistuneet haastatteluihin eli he rajautuivat pois tutkimuksesta. Neljäs poissaolon syy voi selittyä myös

yri­tysten ja Summasen (2019) tutkimien kuntien erilaisella luonteella. Teemaan liittyy myös toinen apututkimuskysymyksistä: *miten työuupumusta kuvataan kuntajohtamisen ja yri­ty­sjoh­ta­misen tarkasteluissa?* Vastauksia tähän kysymykseen selvennetään seuraavaksi.

## **6.2 Summasen (2019) mallin soveltuvuus yri­ty­sten johtoryhmiin**

Yri­ty­sten ja kuntien erilainen toimintalogiikka on selkeästi nähtävillä. Yri­ty­sten keskittyessä voiton tuottamiseen ja omistajien varallisuuden kasvattamiseen (Myllykangas, 2009, 16), kunnat ovat julkishallinnon toimijoita ja itsehallinnon takaajia alueillaan (Strandman, 2009, 21 ja Anttiroiko ym., 2007, 7). Lisäksi kunnilla on monia muitakin tehtäviä, joista osa on lakisääteisiä (Parkkinen, Haveri ja Airaksinen, 2017, 3 ja Strandman, 2009, 21). Organisoitumisen ja liiketoimintamallien näkökulmasta yri­ty­sten toimintatavat muuttuvat usein ja ovat alan yleisempien käytäntöjen säätelemiä (Tikkanen, Lamberg, Parvinen ja Kallunki, 2005, 802). Kunnissa puolestaan Weberin (1978, 271) klassinen byrokratioteoria ohjaa usein hierarkkisesti järjestäytyneitä organisaatioita, tosin kuntien organisaatiomallit ovat viimevuosina lähentyneet yri­ty­sten organisaatiomalleja (Peltomaa, 2008, 22).

Julkisorganisaatioista kunta edustaa paikallistasoista julkishallintoa, jonka toiminnan perustana on itsehallinto (Strandman, 2009, 21 ja Anttiroiko ym., 2007, 7). Kunnat toimivat samalla myös paikallisyhdyskuntina ja alueyhteisöinä (Anttiroiko ym., 2007, 15). Kunnat hoitavat monenlaisia tehtäviä esimerkiksi hyvinvointi-, palvelu-, edunvalvonta-, kehittämis-, elinvoima- ja demokratiasektoreilta (Parkkinen, Haveri ja Airaksinen, 2017, 3 ja Strandman, 2009, 21), mutta niiden päätöksenteossa ei pyritä voiton tavoitteluun (Nyholm, Stenvall, Airaksinen, Pekkola, Haveri, Ursin & Tiihonen, 2016, 19). Kuntien perustehtävistä säädetään kuntalaissa (410/2015), tosin tehtävät voivat olla myös vapaaehtoisia tai sopimuksiin perustuvia (Anttiroiko, ym. 2007, 55-56).

Yri­ty­ksissä toiminta perustuu puolestaan valtaan, sääntöihin ja määräyksiin, sekä lievempään sääntelyyn, kuten arvoihin, luottamukseen ja yri­ty­skulttuuriin (Mitronen ja Rintamäki, 2012, 181). Liiketoimintamallit ohjaavat ja muovaavat yri­ty­ksiä usein alalla vallitsevien käytänteiden mukaan (Tikkanen, Lamberg, Parvinen ja Kallunki, 2005, 802). Viimeisten vuosikymmenien aikana yri­ty­kset ovat muuttuneet huomattavasti (Nielsen, Melander ja Jakobsen, 2002, 1), sillä

esimerkiksi heilahtelut yritysten toimintaympäristöissä ovat aiheuttaneet muutospaineita ja heijastuneet suoraan yritysten toimintaan (Kananen, 2017, 2). Uusilla tavoilla järjestäytyneet yritykset, nopeutunut kilpailu sekä tuotteiden elinkaariajattelu ovat muutoksina haastaneet yrityksiä (Nielsen ym. 2002, 1-2).

Suomessa kuntia on vuoden 2020 alussa yhteensä 310 kappaletta (Kuntaliitto, 2020), mutta paine palveluiden tuottamisen tehostamiselle ja kuntaliitoksille on kova (Laihanen, 2009, 52). Erityisesti talouden näkökulmasta ja kuntiin kohdistuvien, mutta vielä toteutumattomien sosiaali- ja terveystalouden- sekä maakuntaudistuksen vuoksi kunnat ovat joutuneet viime vuosina hillitsemään menojaan ja ulkoistamaan palveluitaan (Järvi, 2018, 70). Siitä huolimatta, että monien kuntien talous on tiukalla, ne joutuvat silti tuottamaan lakisääteisiä palveluita usein ilman korvausta tai nimellistä korvausta vastaan. Kunnat saavat pääosan tuloistaan veroista, valtionosuuksista sekä toimintatuloista. (Anttiroiko, ym., 2007, 78-79.)

Suomessa oli vuonna 2018 yrityksiä yhteensä 286 042, joista suurin osa oli pieniä, alle 10 työntekijää työllistäviä organisaatioita (Yritystilastot, 2018). Palvelusektorin kasvun johdosta Suomessa oli vuonna 2010 yhdeksän kymmenestä työllisestä töissä palvelusektorilla. Myös yritysten liikevaihdosta ja viennistä yhä suurempi osuus koostuu nykyisin palveluista. (Arantola, 2010, 9.) Globalisaatio ja teknologisoituminen ovat asettaneet uusia haasteita organisaatioille ja työntekijöille maailmanlaajuisesti (Kanerva, 2019, 5). Esimerkiksi materiaalin kulutus on Suomessa vähentynyt ja aineettomiin palveluihin ja ihmissuhteisiin panostaminen lisääntynyt ja tähän kehitykseen on yritystenkin vastattava menestyäkseen (Hämäläinen, 2006, 11 ja 38).

Julkinen johtaminen on korostetusti julkista työtä (Virtanen & Stenvall, 2010, 5). Kunnissa johtoryhmien merkitys näkyy parhaiten strategisen ja tuloksellisen johtamisen konteksteissa. (Summanen, 2019, 57). Johtoryhmä toimii kunnanjohtajan johtamistyön tukena, mutta sillä ei ole lainsäädännössä vahvistettua asemaa (Kuntaliitto, Johtoryhmä, 2017). Kuntajohtamista tutkineiden Parkkisen ym. (2017, 69) mukaan kunnissa johtajan asema on verrattain yksinäinen ja työ on haastavaa, kuormittavaa sekä vastuu jakamatonta. Tarkasteltaessa johtajasopimuksia kunnissa, kuntalaki (410/2015, 42§) määrää johtajasopimuksen tekemisen pakolliseksi kunnan ja kunnanjohtajan välille. Käytännössä Kurkinen-Supperin (2016, 18) mukaan kunnanjohtajan



ja kunnanhallituksen välillä solmitaan johtajasopimus, joka on luonteeltaan johtamisen väline, ristiriitojen ratkaisija sekä luottamuksen ja vuoropuhelun edistäjä.

Kuntien erityispiirteinä Anttiroiko ym. (2007, 18) näkevät kuntien asukkaiden merkittävän roolin paitsi veronmaksajina, myös luottamustehtävien hoitajina ja kunnan sääntöjen noudattajina. Johtamisen näkökulmasta demokratian ja poliittisen päätöksenteon sekoittuminen virkamiestyöhön näkyy kuntajohtajan työssä. Esimerkiksi kunnanjohtajan esimiehenä toimii kunnan poliittisen johdon edustaja, kunnanhallituksen puheenjohtaja. (Parkkinen ym., 2017, 60.) Yritystoiminnan erityispiirteitä ovat jo pitkään olleet mm. väestön ikääntyminen, tiedon merkityksen kasvu sekä teknologioiden uudistuminen (Myllykangas, 2009, 15).

Kuntien ja yritysten johtaminen ja johtoryhmien työskentely eivät juuri eroa toisistaan. Kunnissa johtoryhmä toimii kunnanjohtajan (Kuntaliitto, Johtoryhmä, 2017) ja yrityksissä toimitusjohtajan (Virtanen, ym., 2002, 373) johtamistyön apuna. Johtoryhmätyöskentely yrityksissä on luonteeltaan usein jaettua johtajuutta (Finkelstein, Cannella, Hambrick ja Cannella, 2009, 11), kun taas kunnissa Parkkinen ym. (2017, 69) kuvaa työn olevan usein yksinäistä. Ikäheimon, Malmin ja Waldenin (2019, 126-127) mukaan yritysten johdon tehtäviin kuuluvat ensisijaisesti keskeisten strategisten valintojen tekeminen ja valittujen linjausten toteutumisen seuranta, mikä tukee myös esimerkiksi Summasen (2019, 57) näkemystä kuntajohtamisen tärkeimmistä tehtävistä. Yritysten johdon työssä korostuu ennen muuta talousajattelu (Ikäheimo ym., 2019, 127). Johtajasopimukset ovat tärkeä osa sekä kunta-että yritysjohtamisen työtä, tosin kunnissa johtajasopimukset koskevat vain kunnanjohtajia siinä missä yrityksissä useiden johtoryhmän jäsenien on mahdollista solmia johtajasopimus (Kurkinen-Supperi, 2016, 18 ja Hämäläinen, 2017, 16).

Näkyvin ero kunta- ja yritystutkimusten (Summanen, 2019 ja tämä tutkimus) välillä on jo luvuissa 5.4 ja 6.1 kuvattu sinnittelijäkertomusten puuttuminen yritysten johtoryhmistä. Johtajasopimukset näyttävät olevan yksi keskeinen erottava tekijä kuntien ja yritysten johtoryhmien jäsenten välillä, kun johtajasopimuksen piirissä olevat kunnanjohtajat ja toimitusjohtajat jätetään tarkastelussa huomiotta. Myös puolustajan kertomus tukee väitettä: *”kun sulla on johtajasopimus, jossa voidaan tehdä päätöksiä luottamukseen perustuen, niin sulla ei ole välttämättä samanlaista suojaa kuin normaalilla työntekijällä”*. Toisaalta kertomuksesta on tulkittavissa, että yrityksissä johtoryhmänjäsenet suhtautuisivat

varovaisemmin oman työuupumuksensa esille tuomiseen kuin kuntien johtoryhmien jäsenet, joilla johtajasopimusta ei ole. Toisaalta puolestaan, yhden puolustajakertomuksen mukaan, sinnittelijät (ks. luku 2.2.1) eivät esiinny yritysten johtoryhmissä, koska johtajasopimus on antanut johdolle mahdollisuuden ratkaista tilanne tukematta työntekijää. Kunnissa taas sinnittelijöitä löytyy johtoryhmistä, koska johtajasopimuksen puuttuessa he nauttivat korkeampaa suojaa kuin yritysten johtoryhmien jäsenet.

Tarkasteltaessa työuupumustyyppijakoa kunta- ja yritystutkimuksissa (Summanen, 2019, 97 ja tämän tutkimuksen luku 5.2) huomataan myös, että kuntatutkimuksessa on määrällisesti sinnittelijöitä löytynyt eniten (7kpl) ja puolustajia selviytyjien ohella vähiten (2kpl). Tässä tutkimuksessa taas sinnittelijöitä ei löytynyt lainakaan puolustajien ollessa suurin työuupumustyyppiryhmä (4 kpl). Myös muita eroja on löydettävissä kuntien ja yritysten välillä. Tässä tutkimuksessa haastateltavat puhuivat työuupumuksen lieventämisen kontekstissa paljon työn ulkopuolisista seikoista, kuten perheestä, harrastuksista ja vapaa-ajasta. Summasen (2019) kuntajohtajatutkimuksessa vastaavia näkemyksiä ei tullut esiin.

Kuntien ja yritysten johtoryhmissä näyttäisi kuitenkin olevan Summasen (2019) ja tämän tutkimuksen perusteella myös paljon yhtymäkohtia. Jo edellä käsitellyn perusteella (ks. luku 5.2) työuupumustyyppijaottelun voidaan nähdä toimivan, ainakin välttävästi, sekä kuntien että yritysten johtoryhmien konteksteissa. Kertomustyyppien osalta sinnittelijäkertomuksia löytyi molemmista tutkimuksista vähän. Niin kuntien, kuin yritystenkin johtoryhmissä työuupumus nähdään myös osittain tabuna (ks. luku 6.1 ja Summanen, 2019, 160) ja molempien organisaatiotyyppien johtajat pitävät työuupumusta sensitiivisenä sekä henkilökohtaisena asiana (ks. luku 5.4 ja Summanen, 2019, 160). Myös esimiehen rooli nähtiin kautta linjan yhtenä keskeisimmistä asioista, joka vaikuttaa suoraan työntekijöiden työhyvinvointiin (ks. luku 5.3.1 ja Summanen, 2019, 161). Löydöstä tukee myös Härmäläisen (2004, 39) tutkimus, jossa esimiessuhteisiin liittyvät ongelmat nähtiin yhdeksi keskeisistä työuupumukselle altistavista tekijöistä. Työuupumusta lisäävät ja sitä vähentävät tekijät käsitelivät sekä tässä tutkimuksessa (ks. luku 5.3), että Summasen (2019, 167-168) tutkimuksessa samoja aihepiirejä, kuten organisaatiomuutoksia, hyviä johtamistapoja ja yhteistyötä.

### 6.3 Itsearviointi ja jatkotutkimusaiheita

Tuntemukseni tutkimusprosessista ovat näin viimeisiä sivuja kirjoittaessa varsin uupuneet, tosin työuupumuksen puolelle en omien arvioideni tai Summasen (2019) työuupumusluokittelun perusteella ole vielä päätenyt. Tässä hivenen ironisessakin kommentissa piilee kuitenkin kaksi merkillepantavaa seikkaa. Ensimmäiseksi omat käsitykset ja arviot on hyvä tunnistaa vaikuttavan tutkimuksen sisältöön - osa tiedostamatta, osa tiedostaen. Esimerkiksi työuupumustyyppijaoittelu on tiedostaen tehtyä arviointia, kun taas erityisesti narratiivisiin haastatteluihin liittyy tiedostamatta tehtyjä tutkijan tulkintoja ja avauksia. Toiseksi on hyvä tunnistaa, että abstraktit asiat, kuten työuupumus, ovat aina jonkin toimijan subjektiivisia mielipiteitä. Kunkin henkilön omat arviot ovat tutkimuksen keskiössä ja näitä arvioita tarkastellaan tieteellisin menetelmin.

Tutkimuksen kontekstissa hämmästyin erityisesti suurta tulkintojen kirjoa siitä, miten yritysjohtajat suhtautuvat työuupumukseen. Vaikka Summasen (2019) tutkimuksessa tunnistetaan erilaisia, toisinaan jopa kovinkin ristiriitaisia työuupumuksen tulkintoja, en osannut kuvitella törmääväni samanlaisiin, erityisesti voimakkaasti työuupumuksen kieltäviin näkemyksiin tässä tutkimuksessa. Tämä ajatus osoittautui vääräksi, mikä vain lisäsi löydösten vaikuttavuutta. Aineistosta löytyvät myös tämän tutkimuksen heikkoudet. Yhden yrityksen johtoryhmän jäsenet tuottivat viisi kahdeksasta haastattelusta ja tämän yrityksen hyveet ja haasteet voivatkin painottua tutkimuksen tuloksissa muita enemmän. Toinen aineiston haaste liittyy haastatteluihin. Haastatteluista kolme kahdeksasta on kestoltaan muita selkeästi suppeampia (kukin alle puoli tuntia). Tämä toisaalta heikentää aineistoa, toisaalta taas parantaa tilannetta ensiksi kuvatun yhden yrityksen johtoryhmähaastatteluiden painotuksen suhteen, sillä kaikki kestoltaan suppeammat haastattelut ovat tästä mainitusta johtoryhmästä. Kvalitatiivisesta tutkimuksesta on toisaalta aina tarpeen tiedostaa, että pitkälle vedettyjä tulkintoja ei ole mahdollista tehdä, vaan tutkimuksen arvo kohdistuu ennen muuta uuden aihealueen kokonaisvaltaiseen ymmärtämiseen.

Jatkotutkimuksia olisi tämän tutkimuksen jatkoksi tarpeen tehdä useita. Summanen (2019) keskittyi työuupumukseen kuntien johtoryhmissä, kun taas tämä tutkimus valotti työuupumusta yritysten johtoryhmissä. Kun työuupumuksesta on näin tuotettu kvalitatiivista tutkimusta, jonka tarkoituksena on ollut ymmärtää ilmiötä eri konteksteissa, olisi seuraavaksi välttämätöntä

tuottaa johtoryhmien työuupumuksesta kvantitatiivista eli määrällistä tietoa. Toiseksi, tämän tutkimuksen aineistosta olisi saatavissa useita muitakin tutkimuksia kohdentamalla tutkimuskysymyksiä toisin. Kuten luvussa 5.1 on todettu, rikkaasta aineistosta on tutkimuskysymyksiä kohdentamalla saatu tämän tutkimuksen kannalta relevantteja tuloksia. Samasta aineistosta saisi kuitenkin hyödyllisen tutkimuksen esimerkiksi myös yritysjohtamisesta itsessään tai johtajien henkilöhaamojen vaikutuksista johtajatyöhön. Nimittäin haastatteluissa yksi puolustajista totesi, että *”on surullista, että joskus näkee myös semmoisia hahmoja, jotka on siellä yrityksen johtoryhmässä, mutta ajaakin vain sitä omaa asiaansa”*. Johtajien persoonista ja johtoryhmän persoonakombinaatioista puhuivat myös muut puolustajat (*”johtoryhmän kombinaation toiminta ja persoonien toimiminen yhteen”* ja *”miten me uskalletaan olla haavoittuvia johtajina”*) omissa lausunnoissaan.

*”Lähtee korkealla kurkein kuoro yli kattoin ylhään vapauteen.  
Päiväin pitkään painoon uupuneen, koska,  
koska lähteä on vuoro.”*

V. A. Koskenniemi, Runoja - Prologi, 1906

## 7 LÄHTEET

- Antti-Poika, M. Kurppa, K. & Korhonen O. (1993). *Sydänsairaudet*. Teoksessa Antti-Poika, M. (toim.) *Työperäiset sairaudet*. Helsinki: Työterveyslaitos, 306–318.
- Anttiroiko, A. V., Haveri, A., Karhu, V., Ryytänen, A., & Siitonen, P. (2007). *Kuntien toiminta, johtaminen ja hallintasuhteet*.
- Arantola, H. (2010). *Palveluiden suomi*. EVA raportti. Helsinki, Taloustieto Oy.
- Awa, W. L., Plaumann, M., & Walter, U. (2010). *Burnout prevention: A review of intervention programs*. *Patient education and counseling*, 78(2), 184-190.
- Baysinger, B. D., & Butler, H. N. (1985). *Corporate governance and the board of directors: Performance effects of changes in board composition*. *Journal of Law, Economics, & Organization*, 1(1), 101-124.
- Bianchi, R., Schonfeld, I. S., & Laurent, E. (2015). Burnout–depression overlap: A review. *Clinical psychology review*, 36, 28-41.
- Busis, N. A., Shanafelt, T. D., Keran, C. M., Levin, K. H., Schwarz, H. B., Molano, J. R., ... & Cascino, T. L. (2017). *Burnout, career satisfaction, and well-being among US neurologists in 2016*. *Neurology*, 88(8), 797-808.
- Carpenter, M. A., Geletkanycz, M. A., & Sanders, W. G. (2004). *Upper echelons research revisited: Antecedents, elements, and consequences of top management team composition*. *Journal of management*, 30(6), 749-778.
- Cherniss, C. (1980). *Staff Burnout. Job Stress in the Human Services*. 4th edition. London: Sage Publications.
- Cherniss, C. (2016). *Beyond burnout: Helping teachers, nurses, therapists and lawyers recover from stress and disillusionment*. Routledge.
- Connelly, F. M., & Clandinin, D. J. (1990). *Stories of experience and narrative inquiry*. *Educational researcher*, 19(5), 2-14.
- Corbetta, G., & Salvato, C. A. (2004). *The Board of Directors in Family Firms: One Size Fits All?* *Family Business Review*, 17(2), 119–134. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00008>.
- Cordes, C. L., Dougherty, T. W., & Blum, M. (1997). *Patterns of burnout among managers and professionals: A comparison of models*. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 18(6), 685-701.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). *The job demands-resources model of burnout*. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499.

- Duodecim. (2018). *Työuupumus (burnout)*.  
[https://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p\\_artikkeli=dlk00681](https://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=dlk00681). Luettu 9.10.2019.
- Eckleberry-Hunt, J., Kirkpatrick, H., & Barbera, T. (2018). *The problems with burnout research*. *Academic Medicine*, 93(3), 367-370.
- Elo, A. L., Ervasti, J., & Kuokkanen, A. (2010). *Hyvinvointi ja tuloksellisuus esimiestyön haasteena: Tutkimus kolmessa julkisen sektorin organisaatiossa*. Työympäristötutkimuksen raporttisarja 51.
- Elo-Pärssinen, K. (2007). *Arvot ja yhteiskuntavastuullinen toiminta suurissa suomalaisissa perheyriyksissä: omistajan näkökulma* (No. 61). Jyväskylän Yliopisto.
- Epstein, M. J., & McFarlan, F. W. (2011). *Nonprofit vs. for-profit boards: Critical differences*. *Strategic Finance*, 92(9), 28.
- Eriksson, M. (2006). *Pelko, johtaminen ja asiantuntijatyö*. Kollektiivinen asiantuntijuus, 115-151.
- Erkkilä, P. (2012). *Hetki lyö: Dialogi ja sen syntyminen johtoryhmien kokoustyöskentelyssä*.
- Evans, B. K., & Fischer, D. G. (1993). *The nature of burnout: A study of the three-factor model of burnout in human service and non-human service samples*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66(1), 29-38.
- Finkelstein, S., Cannella, S. F. B., Hambrick, D. C., & Cannella, A. A. (2009). *Strategic leadership: Theory and research on executives, top management teams, and boards*. Oxford University Press, USA.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pittman.
- Freudenberger, H. J. (1974). *Staff burn-out*. *Journal of social issues*, 30(1), 159-165.
- Gardner, D. G. (1986). *Activation theory and task design: an empirical test of several new predictions*. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 411.
- Hakanen, J. (2005). *Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla*. Työterveyslaitos.
- Hallinnointikoodi. (2015). Arvopaperimarkkinayhdistys ry. <https://cgfinland.fi/wp-content/uploads/sites/39/2015/10/hallinnointikoodi2015finweb1.pdf>. Luettu 23.10.2019.
- Hambrick, D., Finkelstein, S., & Mooney, A. (2005). *Executive Job Demands: New Insights for Explaining Strategic Decisions and Leader Behaviors*. *The Academy of Management Review*, 30(3), 472-491.
- Hedman, E. (2016). *Johtoryhmien vuorovaikutus-miten kehittää taitavaa vuorovaikutusta?*. Prologi: puheviestinnän vuosikirja 2016.

- Heikkinen, H. L. (2000). *Tarinan mahti – Narratiivisuuden teemoja ja muunnelmia*. Tiedepolitiikka 4/00: 25, (47-57). Helsinki. Edistysellinen tiedeliitto ry:n julkaisu.
- Heikkinen, H. L. (2001). *Toimintatutkimus, tarinat ja opettajaksi tulemisen taito: Jyväskylä studies in education, psychology and social research*.
- Hietala, H., & Kaivanto, K. (2012). *Työsopimus ja johtajasopimus* (5., uudistettu painos.). Helsinki: Talentum Media.
- Holmes, E. G., Connolly, A., Putnam, K. T., Penaskovic, K. M., Denniston, C. R., Clark, L. H., ... & Meltzer-Brody, S. (2017). *Taking care of our own: a multispecialty study of resident and program director perspectives on contributors to burnout and potential interventions*. *Academic Psychiatry*, 41(2), 159-166.
- Houkes, I., Winants, Y., Twellaar, M., & Verdonk, P. (2011). *Development of burnout over time and the causal order of the three dimensions of burnout among male and female GPs. A three-wave panel study*. *BMC Public health*, 11(1), 240.
- Hyvönen, K., Feldt, T., Salmela-Aro, K., Kinnunen, U., & Mäkikangas, A. (2009). *Young managers' drive to thrive: A personal work goal approach to burnout and work engagement*. *Journal of Vocational Behavior*, 75(2), 183-196.
- Hämäläinen, J. (2017). *Toimitusjohtajan palkitsemisjärjestelmät: liian avokätistä palkitsemista?*. Jyväskylän Yliopisto.
- Hämäläinen, P. (2004). *Työuupumustarinoita informaatioteknologian alalta: syyt, kokemukset ja kehittyminen*. Jyväskylän Yliopisto.
- Hämäläinen, T. (2006). *Kohti hyvinvoivaa ja kilpailukykyistä yhteiskuntaa*. Kansallisen ennakkointiverkoston näkemyksiä Suomen tulevaisuudesta. Helsinki: Sitra.
- Hätinen, M., Kinnunen, U., Pekkonen, M., & Kalimo, R. (2007). *Comparing two burnout interventions: Perceived job control mediates decreases in burnout*. *International Journal of Stress Management*, 14(3), 227.
- Ikäheimo, S., Malmi, T., & Walden, R. (2019). *Yrityksen laskentatoimi* (8., uudistettu painos. ed.). Helsinki: Alma Talent.
- Jalkanen, O. (2007). *Koulutuspolkuna avoin ammattikorkeakoulu: osallistumisen syyt, opiskeluun vaikuttaneet tekijät ja koulutuksen vaikuttavuus opiskelijoiden näkökulmasta*. Jyväskylän Yliopisto
- Janssen, O. (2001). *Fairness perceptions as a moderator in the curvilinear relationships between job demands, and job performance and job satisfaction*. *Academy of management journal*, 44(5), 1039-1050.
- Jussila, I. (2012). *Perhe listayhtiön päämäärätietoisena omistajana*. Perheyrittäjien liitto.



- Järvi, S. (2018). *Kunnan talous- ja palkkahallintopalvelujen ulkoistaminen*. Itä-Suomen Yliopisto.
- Kalimo, R., & Toppinen, S. (1997). *Työuupumus Suomen työikäisellä väestöllä*. Työterveyslaitos.
- Kananen, K. (2017). *Strategisen johdon laskentatoimen kehittyneisyys yrityksissä*. Tampereen Yliopisto.
- Kanerva, T. (2019). *Työntekijöiden työn imua vahvistava ja heikentävä johtaminen esimiesten näkökulmasta*. Jyväskylän Yliopisto.
- Karasek, R. (1979). *Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign*. *Administrative science quarterly*, 285-308.
- Karasek, R. & Theorell, T. (1990). *Healthy work. Stress, productivity and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Kaskisaari, M. (2004). *Yhteiskuntakriittinen näkökulma työuupumustutkimukseen*. *Työelämän tutkimus*, 1(2004), 25-35.
- Koivisto, T. (2011). *Avoin innovointi, yritys ja luomisverkostot*. Rajoja ylittävä innovointi. Tampere University Press.
- Kristensen, T. S., Borritz, M., Villadsen, E., & Christensen, K. B. (2005). *The Copenhagen Burnout Inventory: A new tool for the assessment of burnout*. *Work & Stress*, 19(3), 192-207.
- Kuntalaki 4.10.2015/42 §. Saatavilla sähköisesti osoitteessa <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20150410>. Luettu 4.3.2020.
- Kuntaliitto. (2017). *Johtoryhmä*. <https://www.kuntaliitto.fi/johtoryhma>. Luettu 24.10.2019.
- Kuntaliitto. (2020). *Kaupunkien ja kuntien lukumäärät ja väestötiedot*. <https://www.kuntaliitto.fi/tilastot-ja-julkaisut/kaupunkien-ja-kuntien-lukumaarat-ja-vaestotiedot>. Luettu. 4.3.2020.
- Kurkinen-Supperi, A. (2016). *Kunnanjohtajan johtajasopimus, sen rooli ja merkitys kunnan johtamisessa*. Tampereen Yliopisto.
- Laihanen, A. L. (2009). *Ajopuusta asiantuntijaksi – luottamushenkilöarvioinnin merkitys kunnan johtamisessa ja päätöksenteossa*. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.
- Lee, H., & Cummings, G. G. (2008). *Examining relationships between director leadership practices and manager worklife and burnout*. *Journal of Leadership Studies*, 2(2), 47-62.
- Lehto, T. (2015). *Omistajuuden vaikutus yrityksen toimintaan ja tulokseen*. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

- Lehtonen, T. J. (2002). *Organisaation osaamisen strateginen hallinta*. Tampere University Press.
- Leiter, M. P. (2017). *Burnout as a developmental process: Consideration of models*. In Professional burnout (pp. 237-250). Routledge.
- Lemmetyinen, J. (2009). *Suomalaisten kokemuksia johtoryhmätyöskentelystä Venäjällä*. Vaasan Yliopisto.
- Liikka, M. (2003). *Tarinallinen lähestymistapa yksilön ja yhteisön suhteen tutkimiseen: yksilöiden identiteetti- ja rooliprojekteja organisaation kollektiiviseen narratiiviseen identiteettiin*. Jyväskylän yliopiston kasvatustieteiden laitos.
- Livers, A. F. (2003). *A correlational study of dimensions of organizational conflict, management styles, and burnout among directors of special education in Virginia*.
- Manka, M. L., Heikkilä-Tammi, K., & Vauhkonen, A. (2012). *Työhyvinvointi ja tuloksellisuus*. Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa. Tampere: Tammerprint Oy.
- Manka, M. L., & Mäenpää, M. (2010). *Tulevaisuuden osaajaksi. Tulosta osaamistarpeiden tunnistamisella*. Tammerprint Oy.
- Marjava, P. (2007). *Ylimmän johdon palkitseminen Suomessa 2006: akavalaisten liittojen jäsenet suomalaisten yritysten ylimmässä johdossa*. Jyväskylän Yliopisto.
- Markkula, M. (2011). *Johtaminen, tehokkuus ja työelämän laatu: Organisaatioiden toiminnan kulmakivet*. Vaasan Yliopisto.
- Maslach, C. (1976). *Burned Out*, *Human Behavior*. 5:16-22.
- Maslach, C. (1998). *A Multidimensional Theory of Burnout*. Teoksessa C.L. Cooper, Cary, (toim.) *Theories of Organizational Stress* (s. 68-85). Oxford: Oxford University Press.
- Maslach, C., Jackson, S. E., Leiter, M. P., Schaufeli, W. B., & Schwab, R. L. (1986). *Maslach burnout inventory* (Vol. 21, pp. 3463-3464). Palo Alto, CA: Consulting psychologists press.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). *Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry*. *World psychiatry*, 15(2), 103-111.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. & Leiter, M. P. (2001). *Job burnout*. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Mitronen, L., & Rintamäki, T. (2012). *Arvopohjainen toimintalogiikka julkisen sektorin palvelujen ohjausjärjestelmissä. Julkisen ja yksityisen rajalla: julkisen palvelun muutos*. Tampere University Press.

- Muikku, S. (2015). *Työelämässä esimiehen armoilla*. Teoksessa Westman, A.L., & Kuusisto, T. (toim.) 2015. *Ajan hermolla hallinnossa ihmisyyttä kunnioittaen*, 43.
- Myllykangas, P. (2009). *Sidosryhmäsuhteet liiketoiminnan arvon luomisessa - Palveluyksiköstä liiketoiminnaksi, episodi yrityksen elämää*. Tampere University Press.
- Nielsen, S., Melander, P., & Jakobsen, M. (2002). *A survey of modern management models in Danish privately-owned companies*. Institut for regnskab, Det Erhvervsøkonomiske Fakultet, Handelshøjskolen i Århus.
- Nousiainen, K. (2015). *Narratiivinen haastattelu performanssina tuetun asumisen yksikössä*. Teoksessa Aaltonen, S., & Högbacka, R., (toim.) 2015. *Umpikujasta oivallukseen. Refleksiivisyys empiirisessä tutkimuksessa*. Tampere University Press.
- Nyholm, I., Stenvall, J., Airaksinen, J., Pekkola, E., Haveri, A., Ursin, K. a., Tiihonen, S. (2016). *Julkinen hallinto Suomessa*. Helsinki: Tietosanoma.
- OED Online. (2019). *Board of Directors*. Oxford University Press. <https://www-oed-com.libproxy.tuni.fi/view/Entry/20731?redirectedFrom=board+of+directors>. Luettu 18.9.2019.
- Olinske, J. L. (2009). *Board impact on nonprofit executive director burnout*. University of Oklahoma.
- Olinske, J. L., & Hellman, C. M. (2017). *Leadership in the human service nonprofit organization: The Influence of the board of directors on executive director well-being and burnout*. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 41(2), 95-105.
- Osakeyhtiölaki 21.7.2006/624. Saatavilla sähköisesti osoitteessa <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624#V23>. Luettu 23.10.2019.
- Parkkinen, J., Haveri, A., & Airaksinen, J. (2017). *Yhdistävä johtajuus*. Tutkimus kuntajohtajien osaamistarpeen muutoksesta. Acta 268. Suomen Kuntaliitto. Helsinki.
- Parviainen, J. (2008). *Pelko johtamisen välineenä: Käskyttämisestä kollektiivisten pelkojen strategiseen hyväksikäyttöön suomalaisessa työelämässä*. *Hallinnon tutkimus*, 3, 3-14.
- Peltomaa, A. (2008). *Kuntien johtoryhmätyön nykytila ja tulevaisuuden haasteet*. Tampere: Tampereen Yliopisto.
- Porenne, P., & Salmimies, P. (1993). *Tehokkuutta johtoryhmän työskentelyyn*. Weilin+ Göös.
- Porter, M., Hagan, H., Klassen, R., Yang, Y., Seehusen, D., & Carek, P. (2018). *Burnout and resiliency among family medicine program directors*. *Family medicine*, 50(2), 106-112.
- Ranta, A. (2017). *Hallitus väittelyn areenana: tutkimus yritysten hallitusten päätöksentekokeskustelusta*. Tampere University Press.

- Rikala, S. (2013). *Työssä uupuvat naiset ja masennus*. Tampere University Press.
- Saaranen-Kauppinen, A., & Puusniekka, A. (2006). *Aineisto- ja teorialähtöisyys*. KvaliMOTV -Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. [https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2\\_3\\_2\\_3.html](https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_2_3.html). Luettu 21.10.2019.
- Saaranen-Kauppinen, A., & Puusniekka, A. (2006). *Narratiiviset tarkastelutavat*. KvaliMOTV -Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. [https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7\\_3\\_6\\_4.html](https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_6_4.html). Luettu 18.10.2019.
- Saaranen-Kauppinen, A., & Puusniekka, A. (2006). *Sisällönanalyysi*. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. [https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7\\_3\\_2.html](https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_2.html). Luettu 21.10.2019.
- Salmela-aro, K., Näätänen, P., & Nurmi, J. E. (2004). *The role of work-related personal projects during two burnout interventions: a longitudinal study*. *Work & Stress*, 18(3), 208-230.
- Salmela-Aro, K., Rantanen, J., Hyvönen, K., Tilleman, K., & Feldt, T. (2011). *Bergen Burnout Inventory: reliability and validity among Finnish and Estonian managers*. *International archives of occupational and environmental health*, 84(6), 635-645.
- Salomäki, J. (2013). *Johtaja työhyvinvoinnin rakentajana – suomalaisten yritysten ja organisaatioiden ylimpien johtajien näkemyksiä työhyvinvoinnista ja työhyvinvoinnin johtamisesta*. Oulun Yliopisto.
- Salovaara, P. (2011). *From leader-centricity toward leadership: A hermeneutic narrative approach*. University of Tampere.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). *Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study*. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schaufeli, W. B., & Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice: A critical analysis*. CRC press.
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Maslach, C. (2009). *Burnout: 35 years of research and practice*. *Career development international*, 14(3), 204-220.
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., Maslach, C., & Jackson, S. E. (1996). *The MBI-General Survey*. Teoksessa C. Maslach, S. E. Jackson & M. P. Leiter (toim.), *Maslach Burnout Inventory Manual (3rd ed.)*, 19–26. Palo Alto: Consulting Psychologists Press.

- Schutte, N., Toppinen, S., Kalimo, R., & Schaufeli, W. (2000). The factorial validity of the Maslach Burnout Inventory-General Survey (MBI-GS) across occupational groups and nations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(1), 53-66.
- Shih, S. P., Jiang, J. J., Klein, G., & Wang, E. (2013). Job burnout of the information technology worker: Work exhaustion, depersonalization, and personal accomplishment. *Information & Management*, 50(7), 582-589.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27.
- Spickard Jr, A., Gabbe, S. G., & Christensen, J. F. (2002). Mid-career burnout in generalist and specialist physicians. *Jama*, 288(12), 1447-1450.
- Strandman, K. (2009). "Se vain ilmestyi": vuorovaikutukseen perustuva strategian viestintä kuntaorganisaatiossa. Lapin yliopisto, University of Lapland.
- Sulea, C., Van Beek, I., Sarbescu, P., Virga, D., & Schaufeli, W. B. (2015). Engagement, boredom, and burnout among students: Basic need satisfaction matters more than personality traits. *Learning and Individual Differences*, 42, 132-138.
- Sullivan, G. S., Lonsdale, C., & Taylor, I. (2014). Burnout in high school athletic directors: A self-determination perspective. *Journal of Applied Sport Psychology*, 26(3), 256-270.
- Summanen, A. (2019). Kuntien johtoryhmän jäsenten työuupumuskertomuksia. Kiistäen, sinitellen, selviytyen vai puolustaen?. JYU dissertations.
- Swider, B. W., & Zimmerman, R. D. (2010). Born to burnout: A meta-analytic path model of personality, job burnout, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), 487-506.
- Tainio, R. (2000). Omistus- ja johtamisstrategiat tulevaisuuden Euroopassa. *LTA*, 1(00).
- Tapaninen, A. (2018). Strategisen muutoksen merkityksellistäminen pankkiorganisaation työntekijöiden näkökulmasta. Jyväskylän Yliopisto.
- Ter Hoeven, C. L., van Zoonen, W., & Fonner, K. L. (2016). The practical paradox of technology: The influence of communication technology use on employee burnout and engagement. *Communication monographs*, 83(2), 239-263.
- Tienari, J., & Meriläinen, S. (2009). Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Tikkanen, H., Lamberg, J. A., Parvinen, P., & Kallunki, J. P. (2005). Managerial cognition, action and the business model of the firm. *Management Decision*, 43(6), 789-809.
- Toivola, M. (2019). Yhtiön lukuun työskentelevän osakkaan kilpailukiellon sallittavuus osakassopimuksessa. Tampereen Yliopisto.

- Tuomi, J. (2018). Työhyvinvoinnin mallintamista maailmalla. Teoksessa Tuomi, J. (toim.) Työhyvinvoinnin hyviä käytäntöjä. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu. Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja B. Raportteja 107, 32-38.
- Turunen, S. (2009). *Työn vaatimusten, työholismin ja työuupumuksen väliset yhteydet*. Tampereen Yliopisto.
- van der Wal, R. A., Bucx, M. J., Hendriks, J. C., Scheffer, G. J., & Prins, J. B. (2016). *Psychological distress, burnout and personality traits in Dutch anaesthesiologists: a survey*. European Journal of Anaesthesiology (EJA), 33(3), 179-186.
- Vartiovaara, I. (1987). *Burnout: henkinen pahoinvointi*. Söderström.
- Virtanen, J. V., Kokkinen, L., Valkonen, T., Mikkola, L., & Puolijoki, H. (2002). *Sairaalan johtoryhmät kaipaavat kehittämistä*. Journal of Management, 13, 83-95.
- Virtanen, P., & Stenvall, J. (2010). *Julkinen johtaminen*. Helsinki: Tietosanoma, 3.
- Warr, P. (1987). *Work, Unemployment, and Mental Health*. Oxford: Clarendon Press.
- Warr, P. (1990). *Decision latitude, job demands, and employee well-being*. Work & Stress, 4(4), 285-294.
- Warr, P. (1990). *The measurement of well-being and other aspects of mental health*. Journal of Occupational Psychology, 63, (193-210).
- Warr, P. (1994). *A conceptual framework for the study of work and mental health*. Work & Stress, 8, (84-97).
- Warr, P. (1999). *Well-being and the workplace*. Teoksessa D. Kahneman., E., Diener & N. Schwarz (toim.) Well-Being. The foundations of hedonic psychology, (392-412). New York: Russell Sage.
- Weber, M. (1978). *Economy and society: An outline of interpretive sociology* (Vol. 1). University of California Press.
- Wesslin, V. (2010). *Ohjelmistoyritysten globalisoitumiskäytännöt kulttuurinäkökulmasta*. Tampereen teknillinen yliopisto.
- West, C. P., Halvorsen, A. J., Swenson, S. L., & McDonald, F. S. (2013). *Burnout and distress among internal medicine program directors: results of a national survey*. Journal of general internal medicine, 28(8), 1056-1063.
- Wright, K. B., Abendschein, B., Wombacher, K., O'Connor, M., Hoffman, M., Dempsey, M., ... & Shelton, A. (2014). *Work-related communication technology use outside of regular work hours and work life conflict: The influence of communication technologies on perceived work life conflict, burnout, job satisfaction, and turnover intentions*. Management Communication Quarterly, 28(4), 507-530.

Wong, C. A., & Laschinger, H. K. S. (2015). *The influence of frontline manager job strain on burnout, commitment and turnover intention: A cross-sectional study*. International journal of nursing studies, 52(12), 1824-1833.

Ylempien toimihenkilöiden neuvottelujärjestö YTN ry. (2019). *Johtajasopimusopas*.  
[https://ytn.fi/wp-content/uploads/2019/02/ytn\\_johtajasopimus\\_2019\\_web.pdf](https://ytn.fi/wp-content/uploads/2019/02/ytn_johtajasopimus_2019_web.pdf). Luettu 3.2.2020.

Yle Uutiset. (26.9.2018). *Puolet työkäisistä ei palaudu arjessaan riittävästi. ”Työntekijät tekevät enemmän kuin olisi tarve ja kuormittavat itsensä turhaan*. Luettu 9.10.2019.

Yle Uutiset. (2019). *Työuupumus, tuoreimmat*.  
<https://yle.fi/aihe/termi/finto/httpwwwysofionkokop55673/tyouupumus?page=1>. Luettu 15.1.2020.

Yritystilastot. (2018). *Yrittäjyystilastot*.  
[https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/yrittajyystilastot\\_2020.pdf](https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/yrittajyystilastot_2020.pdf). Luettu 23.3.2020.

## LIITE 1: Saatekirje

Tampereen Yliopisto  
Johtamisen ja talouden tiedekunta  
Hallintotieteiden opintosuunta

6.11.2019

Hei,

olen maisterivaiheen loppusuoralla oleva hallintotieteiden opiskelija ja teen Pro Gradu - tutkielmaani yritysten johtoryhmän jäsenten työuupumuksesta. Tutkin siis sitä, miten johtoryhmissä käsitetään, tunnistetaan ja koetaan työuupumusta.

Tutkielmani on laadullinen tutkimus, jossa haastattelen yrityksissä noin 10 johtoryhmän jäsentä heidän suhteestaan työuupumukseen. Yritysten nimillä ei ole merkitystä tutkimukseni kannalta, joten niitä ei kuvata tutkimuksessa eikä niitä ole mahdollista arvata tutkimukseni pohjalta.

Teemahaastattelut johtoryhmän jäsenille tehdään marras-joulukuun aikana 2019. Yksi teemahaastattelu vie aikaa vajaan tunnin. Haastattelut nauhoitetaan tutkimuksellisista syistä, mutta ne jäävät ainoastaan tutkijan käyttöön. Nauhoitukset tuhoetaan tutkimuksen valmistuttua. Haastattelut ovat anonyymejä, eikä yksittäistä haastateltavaa ole mahdollista tunnistaa tutkimuksesta. Haastateltavat saavat valmiin Pro Gradu -työn tutkimuksen valmistuttua käyttöönsä ja sitä voi tämän jälkeen hyödyntää vapaasti.

Annan mielelläni lisätietoa tutkimuksesta.

Ystävällisin terveisin,

Matias Penttinen



## LIITE 2: Narratiivisen teemahaastattelun runko

(Summanen, 2019, 205-206)

### TAUSTATIETOJA

Sukupuoli

Koulutus

Johtoryhmän jäsenyys / v. - Johtajuus ja johtamiskokemusta / v.

Henkilöstömäärä haastatteluhetkellä/ennen

Johtoryhmän jäsentyminen ja työskentely organisaatiossa

### JOHTAMINEN, JOHTAJUUS

Kertoisitko yrityspuolen johtamistyöstäsi? Milloin alkoi? Miten se on jatkunut tähän päivään?

Miten olet kokenut johtamistyön? Miten olet kokenut johtajuuden? Millaisia johtamisen haasteita sinulla on ollut?

Mitkä mahdolliset johtamiseen tai johtajuuteen liittyvät seikat voisivat aiheuttaa sinulle työuupumuksen syntymistä?

### TYÖUUPUMUS (pääpaino)

Miten kuvaisit työuupumusta? Mitä työuupumus on?

Kertoisitko miten oman tai työkaverin työuupumuksen voi tunnistaa? Miten yksilö itse kokee työuupumuksen?

Miten kokemuksesi mukaan yksilön työuupumus yleisesti koetaan työyhteisössä? Tulisiko olla kiinnostunut työkaverin työuupumuksesta?

Miten organisaatiossa toimitaan työuupumustapauksen havaittua entä myöhemmin?

Oletko kokenut työuupumuksen, jos olet, haluaisitko kertoa?

Milloin alkoi - mikä aiheutti - mitä seurasi - mitä sitten tapahtui ja kuinka selvisit (selviytymiskeinoja)?

Minkälainen merkitys on työyhteisön sisäisellä (johtoryhmän) vuorovaikutuksella selviytymiseen työuupumuksesta? Entä ulkoisella?

Oletko havainnut, että onko muilla johtoryhmän jäsenillä ollut työuupumusta? Miten se on näkynyt, mitä aiheuttanut?

Kertoisitko mikä on ollut sinulle ehkä yllättävin työuupumustapaus, jonka olet johtamistyössäsi joutunut kokemaan? Tai jos niitä on useampia, niin valitse mistä haluaisit kertoa?

Kertoisitko mitkä tekijät johtamistyössä tai johtajuudessa voisi aiheuttaa sinulle työuupumusta?

Millaisena näet tai koet johtamisen merkityksen työuupumukseen? Yksilölle? Yleisesti organisaatiolle?

Tulevaisuus: Millainen riski sinulla on sairastua työuupumukseen? Entä muilla johtoryhmän jäsenillä?

Millainen merkitys sosiaalisella tuella on työuupumukseen?

#### SELVIYTYMISKEINOT

Omat henkilökohtaiset selviytymiskeinot.

Miten selviydyt johtamistyössäsi työuupumatta?

Haastateltavan kommentit tutkimusaiheesta, narratiivisesta haastattelusta ja tutkimuksesta yleensä.