

**ESIMIESTEN TYÖSSÄ JAKSAMINEN:
MIKÄ ANTAA VOIMAVAROJA TYÖHÖN?**

Mari Salo

**Lisensiaatintutkimus
Psykologian laitos
Tampereen yliopisto
Lokakuu 2008**

SALO, MARI: Esimiesten työssä jaksaminen: mikä antaa voimavaroja työhön?

Lisensiaatintutkimus, 41 s

Työ- ja organisaatiopsykologian erikoispsykologikoulutus

Ohjaajat: Ulla Kinnunen ja Maarit Alasuutari

Psykologia

Lokakuu 2008

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten työterveyshuollosta tukea hakeneet esimiehet kuvaavat työssä jaksamistaan. Tutkimuksessa etsittiin vastausta kahteen kysymykseen: 1) Miten esimiehet kuvaavat työtään? Toisin sanoen minkälaisia voimavarojatekijöitä, jotka auttavat jaksamaan – esimiehet kuvaavat työssään olevan ja minkälaisia vaatimuksia – tekijöitä, jotka koettelevat jaksamista – esimiehet kuvaavat työssään olevan? 2) Minkälaisia voimavaroja esimiehet kuvavat yksityiselämänsä tarjoavan työssä jaksamiseen, vai kuvaavatko he yksityiselämänsä pikemminkin vievän voimavaroja? Esimiesten työssä jaksamista lähestyttiin työn vaatimusten ja voimavarojen mallin pohjalta. Yksityiselämää ja vapaa-ajanviettoa tarkasteltiin työstä palautumisen ja sitä edistävien palautumisen strategioiden näkökulmasta.

Tutkimusta varten haastateltiin kymmentä esimiestä, joiden työhön kuului henkilöstöjohtamista. He kaikki olivat valtakunnallisen terveydenhuolto-organisaation työterveyshuoltoasiakkaita. Tutkimukseen osallistuneiden ikäjakauma oli 31–55 vuotta, keski-ikä 42,9 vuotta. He olivat toimineet esimiehinä 0,5–25 vuotta, ja keskimäärin heillä oli seitsemän vuotta esimiestyökokemusta. Osallistujista naisia oli kuusi ja miehiä neljä. Tutkimus on metodologialtaan laadullinen tapaustutkimus. Teemahaastatteluin kerättyä aineistoa tarkastellaan faktanäkökulmasta eli esimiesten raportteina työstään ja yksityiselämästään. Haastatteluaineisto on analysoitu sisällönanalyysin avulla.

Tutkimuksen mukaan esimiesten työssä korostuivat enemmän jaksamisessa auttavat voimavarat kuin jaksamista koettelevat vaatimukset. Esimiesten käsitykset itsestään, toiminnastaan esimiehenä ja suhtautumisestaan työhön näyttäytyivät muita asioita voimakkaammin sekä voimavaroina että vaatimuksina. Voimavaroina kyse oli kokemuksen merkityksestä esimiestyössä, alaisiin luottamisesta, kohtuullisesta työhön sitoutumista ja esimiehen korkeasta koherenssista eli tunteesta oman elämän hallinnasta. Jaksamista koettelevina vaatimuksina kyseiset asiat näyttäytyivät kokemattomuutena ja hyvin voimakkaana työhön sitoutumisena. Työn voimavarat ja vaatimukset liittyivät siis suurelta osin samoihin asioihin. Työn voimavaroja olivat sosiaalinen tuki, vaikuttamismahdollisuudet, työn haasteellisuus ja alaiset. Vaatimukset liittyivät alaisiin, työn määrään ja keskeytymiseen ja sosiaalisen tuen puutteeseen. Kaikkiaan sekä voimavaratekijät että vaatimukset olivat suurimmalta osin ihmisiin ja heidän kanssaan toimimiseen liittyviä asioita. Myös esimiesten yksityiselämässä oli enemmän voimia antavia tekijöitä kuin kuormittavia vaatimuksia. Voimia saatiin erityisesti perheestä ja harrastuksista. Palautumista edistävästä strategioista tulivat aineistosta eniten esiin työstä irrottautuminen – erilaisen toiminnan ja mielen hallinnan avulla – ja rentoutuminen.

Tutkimus antaa viitteitä siitä, että esimiesten työnohjaukseen, kuten myös tehtävissään aloittavien esimiesten perehdyttämiseen ja mentorointiin, on tärkeää kiinnittää huomiota organisaatioissa. Tuloksia voidaan soveltaa myös työterveyshuollossa esimiesten työkyvyn tukemiseen tähtäävässä ohjauksessa ja työterveystarkastuksissa.

Avainsanat: esimies, työssä jaksaminen, työn voimavarat, työn vaatimukset, palautuminen

1. JOHDANTO

1.1. Tutkimuksen lähtökohdat

Tämän päivän muuttuva työelämä asettaa työntekijälle aikaisempaa enemmän vaatimuksia. Sekä työtehtävistä suoriutuminen että rajojen määrittelemisen työn ja yksityiselämän välille on haasteellisempaa kuin aikaisemmin. Työelämän nopea muuttuminen edellyttää yksilöltä jatkuvaa uuden oppimista ja uudenvälisiin työolosuhteisiin sopeutumista. Taloudelliset suhdanteet ja työelämän muutokset ovat johtaneet monessa organisaatiossa henkilökunnan määrän vähentämiseen, jolloin työt tehdään aikaisempaa pienemmällä työntekijäjoukolla. Ei siis ole ihme, että työssä jaksaminen on yhä useamman työntekijän haaste ja sen myötä pohdinnan aihe niin organisaatioissa, työterveyshuollossa kuin työikäisten ammatillisessa kuntoutuksessa. Työssä jaksamiseen liittyvät kysymykset toistuvat keskustelunaiheina myös tiedotusvälineissä.

Tässä tutkimuksessa käsitellään esimiesten työssä jaksamista. Järvisen (2005) mukaan esimiehen työ on pitkälti erilaisten ongelmien ja ristiriitojen käsittelemistä ja ratkaisemista. Ongelmat ovat luonteeltaan yksilökohtaisia, työyhteisöllisiä ja organisatorisia. Kyseisissä tilanteissa esimies joutuu ottamaan huomioon hyvin erilaisia näkökulmia ja vaatimuksia. Esimiehen omaa jaksamista koettelevat tilanteet liittyvät erityisesti muutoksiin ja irtisanomisiin, joiden yhteydessä hän joutuu tuottamaan työntekijöille kielteisiä tunteita ja ikäviä seurauksia (Järvinen, 2005). Åhman (2003) havaitsi väitöskirjatutkimuksessaan, että tutkimusta varten haastatellut esimiehet kokivat työssään vaikeimmiksi tilanteiksi sellaiset, jotka liittyivät ihmisiin: joko omaan itseensä, toisiin ihmisiin tai johtamiseen. Ihmisiin liittyvinä vaikeina tilanteina tutkimuksessa mainittiin yleisesti ihmisten siirrot, irtisanomiset, vaikeat asiakastilanteet, kielteisen palautteen antaminen, organisaation johtaminen ja muutostilanteista viestiminen. Omaan itseensä liittyvistä vaikeista tilanteista haastatteluissa tulivat esille mm. henkilökohtainen työuupumus tai esimieheksi siirtyminen.

Näin ollen voidaan todeta, että esimiehen työssä jaksaminen on koetuksella erityisesti siksi, että hän voi oman toimintansa välityksellä vaikuttaa hyvinkin ratkaisevasti myös muiden ihmisten elämään ja tulevaisuuteen. Monesti hän joutuu väistämättä tekemäänkin näin, kun organisaatiossa on esimerkiksi tehtävä henkilöstövähennyksiä. Johtamistyötä pidetään tänä päivänä hyvin haasteellisena erityisesti siksi, että esimiehillä on suurin vastuu organisaation toiminnan sujumisesta ja tuloksellisuudesta (Lönqvist, 2000). Työterveyshuollon asiakasvastaanotoilla tulee esiin, että esimiestyössä on hyvin voimakas kuormitus mm. siksi, että esimiesasemaan kuuluu

työskenteleminen monen toimijatahon ristipaineissa. Lisäksi kyseinen asema koetaan tietyllä tavalla yksinäiseksi, sillä esimiehellä ei ole häneen kohdistettavien rooliodotusten vuoksi samanlaisia mahdollisuuksia purkaa ja käsitellä työpaineitaan työyhteisössä kuin niin sanotuilla vertaistyötovereilla keskenään. Esimiesten oma hyvinvointi ja heidän toimintansa johtamansa työyhteisön hyvinvoinnin eteen ovat keskeisessä asemassa myös organisaation näkökulmasta (ks. esim. Järvinen, 2001), sillä edellä mainituilla asioilla on paljon vaikutusta työyhteisön toimivuuteen ja sen välityksellä organisaation perustehtävän toteutumiseen.

Tämä tutkimus esimiesten työssä jaksamisesta on osa laajempaa Työsuojelurahaston rahoittamaa projektia, jossa tarkastellaan työstä irrottautumista ja palautumista hyvinvoinnin ylläpitämisen näkökulmasta (Kinnunen, Mauno, & Feldt, 2005). Tässä laadullisessa tapaustutkimuksessa tarkastelun kohteena ovat esimiesten omat kuvaukset kokemuksistaan. Viime aikoina työ- ja organisaatiopsykologiassa on korostunut positiivisen psykologian näkökulma, jolla tarkoitetaan hyvinvoinnin, terveyden ja näitä ennakoivien tekijöiden tutkimista (ks. esim. Mäkikangas, Feldt, & Kinnunen, 2005). Myös tämä tutkimus kuuluu positiivisen psykologian suuntaukseen, sillä tutkimuksen tarkoituksena on ennen kaikkea selvittää, mitkä asiat edistävät esimiesasemassa toimivien työssä jaksamista. Tutkimusaiheen valintaan on osaltaan vaikuttanut tutkimuksen tekijän toimiminen työterveyspsykologin tehtävissä. Asiakaskunnassa on esimiehinä toimivia henkilöitä, ja asiakkaiden parissa tehtävän ohjaus- ja neuvontatyön yhteydessä on monen kohdalla noussut esiin tarve saada kuormittumiskierre katkaistuksi riittävän varhaisessa vaiheessa, jotta tilanteesta ei kehittyisi työuupumusta, masennusta tai muita haitallisia terveydellisiä seurauksia. Olenkin päätenyt omassa tutkimuksessani selvittämään, mitkä asiat auttavat esimiestä jaksamaan työssään ja mitkä tekijät puolestaan koettelevat jaksamista.

1.2. Työssä jaksaminen teorioiden ja aikaisemman tutkimuksen valossa

1.2.1. Työn vaatimukset ja voimavarat esimiestyössä

Tässä tutkimuksessa työssä jaksamista käsitellään työn vaatimusten ja voimavarojen mallin (Job Demands–Resources, JD-R) näkökulmasta (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001; Schaufeli & Bakker, 2004). Kyseinen malli perustuu oletukseen, jonka mukaan työn piirteet voidaan jakaa työn vaatimuksiin ja voimavaroihin. Työn vaatimuksilla tarkoitetaan työn fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia tai organisatorisia piirteitä, jotka vaativat työntekijältä sekä henkisiä että fyysisiä ponnisteluja. Vaatimuksia voivat olla esimerkiksi aikapaineet tai työilmapiiriingelmat.

Työn voimavaratekijöillä puolestaan tarkoitetaan työn fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia tai organisatorisia piirteitä, jotka auttavat saavuttamaan työlle asetettuja tavoitteita, vähentävät työn vaatimuksia ja niiden kielteisiä seurauksia, ja edistävät yksilön kasvua ja kehitystä. Kyseisiä voimavaratekijöitä voivat olla esimerkiksi työn vaikuttamismahdollisuudet, sosiaalinen tuki tai saatu palaute työssä. Malliin sisältyy kaksi rinnakkaista hyvinvointiprosessia. Työn vaatimusten oletetaan käynnistävän ns. energiapolun, joka johtaa työssä jaksamisen ongelmiin. Työn voimavaratekijöiden katsotaan käynnistävän ns. motivaatiopolun, joka edistää työntekijän sitoutumista työtehtäväänsä ja organisaatioon. Kyseiset polut voivat yhtyä siten, että työn voimavaratekijät voivat vähentää työssä jaksamisen ongelmia. Vastaavasti pahoinvointi työssä voi vähentää sitoutumista organisaatioon (ks. myös Hakanen, 2005; Mäkikangas ym., 2005).

Esimiestehtävissä toimivien työn vaatimuksia eli kuormitustekijöitä on tutkittu paljon. Moniin lähteisiin viitaten Tarvainen, Kinnunen, Feldt, Mauno ja Mäkikangas (2005) kuvaavat yleisimpiä esimiestyön vaatimuksia seuraavasti: työn määrällinen ylikuormitus, työn vastuullisuus, johtajan rooliin liittyvät tekijät ja sosiaaliset suhteet. Työn määrällinen ylikuormitus viittaa pitkiin työpäiviin, töiden kotiin viemiseen ja jatkuvaan käytettävissä olemiseen. Työn vastuullisuus sisältää vastuuta sekä ihmisistä että tehtävistä, kuten esimerkiksi tuloksellisen toiminnan ylläpitämisestä. Johtajan monet roolit, kuten henkilösuhde-, informaatio- ja päätöksentekoroolit, voivat aiheuttaa esimiehelle rooliepäselvyyksiä. Esimiestyöhön sisältyy suhteiden hoitamista moniin työn kannalta keskeisiin ihmisiin, joten sosiaalisten suhteiden ylläpitäminen on yleinen esimiestyön vaatimustekijä. Tarvainen ym. (2005) toteavat, että esimiesten työn voimavaroja on tutkittu selvästi vähemmän kuin vaatimuksia. He olettavat asian liittyvän pahoinvoinnin, kuten stressin ja uupumuksen, saamaan laajaan huomioon työelämässä.

Aikaisemmissa esimiestyön voimavaroja selvittävässä tutkimuksessa on todettu, että esimiestehtävissä toimivat pitävät vastuutaan ja vaikutusmahdollisuuksiaan myönteisinä asioina, ja kokevat työnsä haasteelliseksi ja stimuloivaksi (ks. Tarvainen ym., 2005). Lönnqvist (2000) esittää, että sellaisissa esimiestehtävissä, joissa johtajilla on suuri autonomian taso, heillä on vastaavasti mahdollisuus toipua stressistä muita helpommin. Vastaavasti sellaisilla esimiehillä, joilla ei ole kovin suuria vaikutusmahdollisuuksia työoloihinsa, on suurempi alttius työuupumukseen. Feldt, Mäkikangas ja Kinnunen (2003) havaitsivat tutkimuksessaan, että pelkkä vaikutusmahdollisuuksien lisääminen ei kuitenkaan välttämättä riitä esimiesten hyvinvoinnin takaamiseen, koska suurilla vaikutusmahdollisuuksilla oli haitallisia hyvinvointivaikutuksia erityisesti niiden yhdistyessä voimakkaaseen työhön sitoutumiseen ja suureen vastuuseen. Tutkimus osoitti, että työsitoutuneisuus muunsi työn piirteiden ja somaattisten terveysoireiden välistä suhdetta ainoastaan ylempään johdon esimiehillä. Voimakas työsitoutuneisuus suojaasi terveyttä tilanteessa, jossa

vaikutusmahdollisuudet olivat vähäisiä, mutta oli terveyden riskitekijä tilanteessa, jossa vaikutusmahdollisuuksia oli runsaasti käytettävissä. Työhön sitoutuneisuudella ei ollut suoraa yhteyttä somaattisiin oireisiin. Kaikkiaan työsitoutuneisuuden rooli terveyttä suojaavana tekijänä tai sen riskitekijänä osoittautui vähäiseksi, kun terveyttä mitattiin koettujen oireiden määrällä. Myös Warrin (2002) esittämän työstressimallin, ns. vitamiinimallin mukaan työn vaikutusmahdollisuudet ja monet muutkin voimavaroina nähtävät ominaisuudet voivat heikentää hyvinvointia kasvaessaan tietyn rajan yli.

Tarvainen ym. (2005) tuovat esiin, että työntekijä voi pitää samanaikaisesti työnsä ominaisuuksia sekä vaatimuksina että voimavaratekijöinä. Tämä tapahtuu työntekijän tulkinnan kautta. Näin ollen työn ominaisuuksien jakaminen vaatimuksiin ja voimavaratekijöihin ei ole yksiselitteistä (ks. myös Mäkikangas ym., 2005). Tarvainen ym. (2005) ovat omassa tutkimuksessaan selvittäneet vaatimus- ja voimavaratekijöitä suomalaisten johtajien työssä. Tutkimuksen perusteella välittyi melko myönteinen kokonaiskuva johtamistyöstä, koska työssä arvioitiin olevan enemmän voimavaratekijöitä kuin vaatimuksia. Tutkijat toteavat, että kyseinen lähtökohta on hyvä työhyvinvoinnin näkökulmasta, koska sellaisen työn tulisi tukea hyvinvointia työn vaatimusten ja voimavarojen mallin mukaan. Kuitenkin tutkijat toivat esiin huolensa alimmassa johdossa työskentelevistä, koska kyseisen ryhmän työssä oli tutkimuksen mukaan eniten työn vaatimuksia ja vähiten voimavaroja. Kaikkiaan aikaisempien tutkimusten mukaan esimiestyö koetaan vaativana ja kuormittavana, mutta samalla myös haasteellisena ja palkitsevana (Tarvainen ym., 2005).

1.2.2. Työssä jaksaminen

Työssä jaksamista on lähestytty useimmiten työuupumuksen näkökulmasta, ts. näkökulmasta, joka painottaa sitä, mikä johtaa jaksamattomuuteen. Maslachin ja Leiterin (1997) mukaan työuupumuksella tarkoitetaan työssä kehittyvää kroonista stressioireyhtymää, jolle on ominaista kokonaisvaltainen väsymys, kyyniseksi muuttunut asenne työhön ja heikentynyt ammatillinen itsetunto. Kokonaisvaltaisella väsymyksellä tarkoitetaan yksilön energiavarojen tyhjentymistä ja tunnetta siitä, että voimavarat eivät riitä oman tilanteen käsittelyyn. Kyynistyminen viittaa työn mielekkyyden ja merkityksen kyseenalaistamiseen. Tällöin ihminen etäännyttää itsensä työstään, mikä voi ilmetä esimerkiksi välinpitämättömänä suhtautumisena asiakkaisiin tai muihin työn kohteena oleviin ihmisiin. Ammatillisen itsetunnon heikkenemisen merkkejä ovat työntekijän pelko siitä, ettei työtilanne pysy hallinnassa ja ettei hän suoriudu työstään.

Työuupumukselle on viime vuosina luotu myös sen vastakohta eli työn imun käsite. Työn imulla tarkoitetaan pysyvää myönteistä motivaatiotilaa, jota luonnehtivat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen (Schaufeli, Salanova, & Gonzales-Roma, 2002). Tarmokkuus nähdään vastakohtana uupumusasteiselle väsymiselle: kokemuksena energisyydestä, halusta panostaa työhön, sinnikkyydestä ja ponnistelun halusta myös vastoinkäymisten kohdatessa. Omistautuminen nähdään kyynistymisen vastakohtana: se tarkoittaa kokemusta merkityksellisyydestä, innokkuudesta, inspiraatiosta, ylpeydestä ja haasteellisuudesta työssä. Uppoutuminen viittaa syvään keskittyneisyyden tilaan, työhön paneutumiseen ja siitä saatavaan nautintoon. Se ei ole heikentyneen ammatillisen itsetunnon vastakohta (Schaufeli ym., 2002).

Työn kuormitus on työntekijän jaksamisen kannalta oleellinen asia. Kuormituksen ollessa sopiva työntekijä voi hyvin, kun taas ylikuormitus altistaa uupumukseen (Leiter & Maslach, 2000). Leiterin ja Maslachin (2000) mukaan mahdollisuus vaikuttaa työhön, sen aikataulutukseen ja työn tekemisen tapoihin tekee hyvinvoinnin mahdolliseksi, kun puolestaan niiden vähäisyys tai puuttuminen voi uuvuttaa. Työstä saatavat tunnustukset ja palkkiot tukevat työhyvinvointia ja puutteellinen palkitseminen kielteistä hyvinvointikehitystä. Työntekijän on tärkeää kokea yhteisöllisyyden tunnetta työssään voidakseen hyvin. Tällä tarkoitetaan tunnetta kuulumisesta työyhteisöön. Hajanainen työyhteisö, jossa yhteishenkeä ei ole esimerkiksi työilmapiirin ongelmien tai keskinäisen kilpailun vuoksi, altistaa uupumuskehitykselle (Leiter & Maslach, 2000). Myös oikeudenmukaisuuden puuttuminen altistaa uupumukseen. Keskeinen työolotekijä hyvinvoinnin selittäjänä ovat myös arvot. Jos työntekijä tuntee työnsä mielekkääksi, kyseinen tilanne tukee työhyvinvointia. Jos sen sijaan tekee tehtäviä, joissa kohtaa arvostiriitaa, tilanne on hyvinvointiin kannalta kielteinen (Leiter & Maslach, 2000).

Siegristin (1996) mukaan työssä jaksamiseen vaikuttaa oleellisesti se, tunteeko työntekijä saavansa ponnisteluidensa vastineeksi palkitsevuutta palkan lisäksi muun muassa arvostuksen, turvallisuudentunteen tai uralla etenemismahdollisuuksien muodossa. Jos työn vaatimukset ja velvollisuudet ovat suuremmat kuin työstä saatava palkitsevuus, kyseessä on epätasapainotila, joka koettelee jaksamista. Pitkään jatkuvan epätasapainotilan sietäminen selittyy esimerkiksi sillä, jos yksilöllä ei ole muuta vaihtoehtoa. Vastaavasti se selittyy strategisilla syillä, kuten esimerkiksi tilanteen määräaikaaisuudella, jossa yksilö odottaa saavansa palkintonsa tulevaisuudessa. Syynä epätasapainotilassa jaksamiseen voi olla myös työntekijän ylisitoutuminen tehtävänsä tai organisaatioon. Tällöin hän sietää tilannetta, jossa hänen ponnistelunsa ylittävät työstä saatavat palkkiot (Siegrist, 1996). Kinnusen, Feldtin ja Mäkikankaan (2008) tutkimuksessa selvitettiin ponnisteluiden ja palkitsevuuden epäsuhtaan, ylisitoutumisen ja organisaation tuen yhteisvaikutuksia suomalaisten johtajien työpaikanvaihtoaikaisiin ja työn imuun. Tulokset osoittivat, että kyseisten

asioiden välinen yhteys oli merkityksellinen vain työpaikanvaihtoaikeiden kohdalla. Ponnisteluiden ja palkitsevuuden epäsuhtaan ja työpaikanvaihtoaikeiden yhteys oli vahvin tilanteessa, jossa johtajalla oli voimakasta ylisitoutuneisuutta ja matala organisaation tuki. Ylisitoutuneilla johtajilla oli selvempi yhteys ponnisteluiden ja palkitsevuuden epäsuhtaan ja vähentyneen työhön sitoutuneisuuden välillä verrattuna heitä vähemmän työhönsä sitoutuneisiin johtajiin. Kaiken kaikkiaan tulokset osoittivat, että interventioissa, jotka kohdistuvat työpaikanvaihtoaikeiden vähentämiseen ja työn imun vahvistamiseen lisäämällä ponnisteluiden ja palkitsevuuden tasapainoa, pitäisi huomioida ylisitoutuminen ja organisaation tuki (Kinnunen ym., 2008).

1.2.3. Palautuminen ja työssä jaksaminen

Työkuormituksesta palautumisen on todettu olevan keskeinen prosessi työssä jaksamisen ongelmien ennaltaehkäisemiseksi ja hyvinvoinnin turvaamiseksi (Siltaloppi & Kinnunen, 2007). Palautuminen voidaan nähdä vastakohtana kuormittumiselle työssä (McEwen, 1998; Meijman & Mulder, 1998). Palautumisella tarkoitetaan yhtäältä prosessia, jonka aikana yksilön kuormitustila palautuu työpäivän aikana koettua kuormitusta ja stressiä edeltävälle tasolle (Meijman & Mulder, 1998). Zijlstra ja Sonnentag (2006) puolestaan määrittelevät työstä palautumisen monitahoiseksi, psykologisia ja fysiologisia tekijöitä sisältäväksi prosessiksi, jonka kuluessa yksilön voimavarat täydentyvät Onnistuneella psykologisella palautumisella tarkoitetaan sitä, että yksilö kokee olevansa valmis jatkamaan työtehtävien parissa. Psykologisessa tarkastelutavassa korostuu näin yksilön oma arvio tilanteestaan (Siltaloppi & Kinnunen, 2007).

Meijman ja Mulder (1998) ovat kehittäneet ponnistelujen ja palautumisen välisen tasapainon mallin (Effort-Recovery Model), joka käsittelee kuormituksen ja palautumisen välistä suhdetta. Mallin mukaan yksilö ponnistelee työpäivänä vastatakseen työhön liittyviin vaatimuksiin sen hetkisten voimavarojensa mukaan. Ponnisteluista seuraa kuormitusreaktioita, jotka ilmenevät yksilön subjektiivisissa kokemuksissa, käyttäytymisessä ja fysiologisissa reaktioissa. Työpäivän jälkeen kuormitusreaktiot vähenevät ja palautuminen voi alkaa. Ponnistelujen ja palautumisen välillä on tasapaino silloin, jos työntekijä ehtii palautua ennen kuin hän joutuu jälleen ponnistelemaan. Tämä on suotuisa tilanne terveyden ja hyvinvoinnin kannalta. Epäsuhtaan ponnistelujen ja palautumisen välillä on silloin, kun palautuminen ei ole onnistunut tai se ei ole ollut riittävää suhteessa ponnistuksiin. Tällöin työntekijä joutuu kohtaamaan työn vaatimukset väsyneenä ja ilman riittävää palautumista. Jos työn vaatimustaso on yhtä korkealla kuin aikaisemminkin, työntekijä joutuu ponnistelemaan entistä enemmän suoriutuakseen tehtävistään. Epäsuhta ponnistelujen ja palautumisen välillä voi aiheuttaa voimakasta väsymystä, univaikeuksia

ja psykosomaattisia oireita. Se voi myös lisätä työhön liittyviä kielteisiä tunteita ja stressiä. Tämä on erityisesti pitkään jatkuessaan terveyden ja hyvinvoinnin riskitekijä (Meijman & Mulder, 1998). Meijmanin ja Mulderin mallin (1998) mukaan sellaiset vapaa-ajan aktiviteetit, jotka vaativat samoja voimavaroja kuin työ, eivät edistä palautumista.

Vapaa-aika on pääasiallinen palautumisen ajanjakso, vaikka palautumista voi tapahtua myös työaikana, kuten esimerkiksi lounastauoilla (Sitaloppi & Kinnunen, 2007). Lomien palauttavat vaikutukset ovat tutkimusten perusteella osoittautuneet lyhytaikaisiksi (Westman & Ezion, 2001). Iltaisin ja viikonloppuisin tapahtuvaa palautumista tutkittaessa keskeiseksi on osoittautunut se, mitä ihminen tekee vapaa-aikana. Sonnentagin (2001) päiväkirjatutkimuksesta kävi ilmi, että palkkatyöllä ja kotitöillä oli kielteinen vaikutus palautumiseen. Sen sijaan aika, joka käytettiin fyysisiin ja sosiaalisiin aktiviteetteihin, edesauttoi palautumista. Rook ja Zijlstra (2006) ovat osoittaneet, että fyysinen aktiivisuus vapaa-ajalla vähentää koettua väsymystä ja siten edistää palautumista. Fritz ja Sonnentag (2005) ovat puolestaan osoittaneet tutkimuksessaan, että erilaiset yksityiselämän ongelmatilanteet ja vähäinen sosiaalinen vuorovaikutus toisten kanssa ennustavat työväsymyksen kokemuksia ja heikkoa hyvinvointia viikonlopun jälkeisinä työpäivinä.

Työstä palautumiseen ja hyvinvointiin vaikuttavat siis monet tekijät. Kuten edellä on tullut ilmi, ne liittyvät työhön ja vapaa-aikaan, mutta myös yksilöä kuvaaviin tekijöihin. Työhön liittyväksi, hyvin merkitykselliseksi asiaksi on osoittautunut työn määrällinen ylikuormitus, joka rajoittaa monella tavalla mahdollisuuksia palautua (Sonnentag & Bayer, 2005). Työn voimavarat, kuten vaikutusmahdollisuudet, sosiaalinen tuki ja työsuhteen varmuus puolestaan vähentävät työn vaatimustekijöiden kielteisiä vaikutuksia, ja voivat näin edistää hyvinvointia ja palautumista (Demerouti ym., 2001). Yksilöön liittyviä, palautumisen näkökulmasta keskeisiä asioita ovat ihmisen toimintakyky ja suhtautuminen. Luottamus omaan selviytymiseen vaikeissakin työtilanteissa edistää irrottautumista työajatuksista vapaa-aikana ja siten myös palautumista (Sonnentag & Krueel, 2006; Zijlstra & Sonnentag, 2006). Tärkeässä asemassa ovat myös työhön sitoutuminen ja työn merkitys. On todennäköistä, että mitä suurempi merkitys työllä on ihmiselle, sitä todennäköisemmin hän murehtii työasioita vapaa-aikana, mikä estää irrottautumista ja palautumista (Sonnentag & Krueel, 2006; Zijlstra & Sonnentag, 2006). Ongelmanratkaisullinen ote on hyvinvoinnin kannalta edullinen (Hagger & Orbell, 2003), joten sen voi olettaa auttavan työstä irrottautumisessa ja palautumisessa. Sillä tarkoitetaan yksilön aktiivista tapaa pyrkiä ratkaisemaan työn ongelmalliset asiat sen sijaan, että hän pyrkisi vain lievittämään niiden tuottamia epämiellyttäviä tuntemuksia eli passiivisesti mukautumaan epätyytyttäviin olosuhteisiin (Endler & Parker, 1994).

1.2.4. Palautumista edistävät strategiat

Kuten edellä on todettu, vapaa-aika ja se mitä vapaa-ajalla tehdään, on olennaista palautumisen näkökulmasta. Sonnentagin ja Fritzin (2007) mukaan vapaa-ajan toiminnot ovat olennaisia siksi, että niiden taustalla on tiettyjä palautumista edistäviä prosesseja, strategioita. Sonnentag ja Fritz ovat identifioineet seuraavat palautumista edistävät strategiat: 1) psykologinen irrottautuminen, 2) rentoutuminen, 3) taidonhallintakokemukset ja 4) kontrolli vapaa-ajalla. Näistä kaksi ensimmäistä perustuu Meijmanin ja Mulderin (1998) ponnistelun ja palautumisen malliin, jonka mukaan sellaiset toiminnot, jotka eivät kohdistu samoihin toiminnallisiin systeemeihin, joihin työ on asettanut vaatimuksia, ovat palauttavia. Sen sijaan kaksi viimeistä strategiaa perustuu Hobfollin (1998) voimavarojen säilyttämisteoriaan, sillä niissä korostuu uusien voimavarojen hankkiminen.

Psykologisella irrottautumisella tarkoitetaan tilaa, jossa yksilö on päässyt ajatustasolla irti työstään, eikä näin ollen mieti työhön liittyviä tehtäviään eikä velvollisuuksiaan. Oleellista tässä on siis työasioiden sulkeminen pois mielestä. Psykologinen irrottautuminen on näin ollen enemmän kuin fyysinen poissaolo työpaikalta (Siltaloppi & Kinnunen, 2007). Sonnentag ja Krueel (2006) ovat osoittaneet tutkimuksessaan, että toimintaorientoitunut vapaa-aika ja lasten olemassaolo ennustavat merkittävästi psykologista irrottautumista. On pohdittu myös sitä mahdollisuutta, ettei työasioiden ajatteleminen vapaa-aikana välttämättä haittaa hyvinvointia (Fritz & Sonnentag, 2005). Esimerkiksi jos työntekijällä on työssään kesken haasteellinen tilanne tai ratkaistava ongelma, hän voi pitää tarpeellisena jatkaa ongelman miettimistä työajan jälkeen. Kyseisellä tavalla vapaa-aikana tehty ajatustyö ja ongelmanratkaisu voivat helpottaa työntekijää kohtaamaan seuraavan työpäivän. Myös ajatusten sisällöllä on merkitystä yksilön palautumisen kannalta, sillä myönteisten ajatusten vaikutukset voivat olla myönteisiä (Fritz & Sonnentag, 2005). Ponnistelun ja palautumisen mallin mukaan tilanteessa, jossa yksilö ei pysty vapaa-ajallaan irrottautumaan työstään, kuormittuvat samat toiminnalliset systeemit kuin työssä. Sen vuoksi yksilö ei palaudu täydellisesti (Meijman & Mulder, 1998).

Rentoutuminen liittyy usein vapaa-ajan toimintoihin, kuten esimerkiksi harrastuksiin, lepoon ja yhteiseen aikaan perheen kanssa (Sonnentag & Fritz, 2007). Rentoutunutta tilaa kuvaavat matala virittymisen taso ja myönteinen tunnetila. Rentoutuneen olotilan voi saada aikaan joko tarkoituksellisesti, kuten esimerkiksi rentoutumisharjoitusten avulla, tai se voi syntyä erilaisten vapaa-ajan aktiviteettien yhteydessä. Tällaisia voivat olla esimerkiksi liikunta, musiikinkuuntelu tai puutarhatyöt (Sonnentag & Fritz, 2007). Tutkimuksissa on osoitettu, että rentoutuminen auttaa vähentämään stressioireita sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä (ks. esim. Hätinen & Kinnunen, 2002).

Taidonhallintakokemuksilla tarkoitetaan vapaa-aikaan liittyviä toimintoja, jotka vahvistavat yksilön pätevyyden ja hallinnan tunnetta (Sonntag & Fritz, 2007). Näitä ovat esimerkiksi harrastusten parissa syntyvät oppimiskokemukset, jotka auttavat yksilöä palautumaan työstä tuottamalla uusia voimavaroja muilla elämänalueilla kuin työ. Näin yksilö siis hankkii voimavaroja, jotka voivat edistää palautumista. Esimerkiksi lomalla koetut taidonhallintakokemukset ovat tutkimusten mukaan vähentäneet koettua väsymystä työhön paluun yhteydessä (Fritz & Sonntag, 2006). Kontrollilla viitataan siihen, missä määrin yksilö kokee voivansa vaikuttaa tekemiinsä ja niiden aikatauluihin vapaa-aikanaan työn ulkopuolella (Sonntag & Fritz, 2007). Kontrolli toimii ulkoisena työstä palautumisen voimavarana, mikä edistää hyvinvointia. Jos yksilö saa itse päättää, mitä hän tekee vapaa-aikanaan, kuinka paljon ja mihin aikaan, se edistää hänen hallinnantunnettaan ja siten samalla työkuormituksesta palautumista (Sonntag & Fritz, 2007).

Edellä kuvattujen neljän palautumisstrategian käytön on todettu olevan yhteydessä vähäiseen psyykkiseen oireiluun, väsymykseen ja palautumisen tarpeeseen, kuten myös vähäisiin masennusoireisiin ja uniongelmiin (Sonntag & Fritz, 2007). Sonntagin ja Fritzin (2007) tutkimuksessa irrottautumisella ja kontrollilla oli negatiivinen yhteys terveysongelmiin, emotionaaliseen uupumukseen, masennusoireisiin ja uniongelmiin. Rentoutumisella oli puolestaan negatiivinen yhteys terveysongelmiin, emotionaaliseen uupumukseen, palautumisen tarpeeseen ja uniongelmiin. Taidonhallintakokemukset palautumisen strategiana olivat negatiivisesti yhteydessä emotionaaliseen uupumukseen, masennusoireisiin ja palautumisen tarpeeseen. Kaikki neljä palautumisen strategiaa olivat sen sijaan positiivisesti yhteydessä tutkittavien tyytyväisyyteen elämäänsä. Tutkimuksen mukaan irrottautuminen osoittautui neljästä palautumista edistävästä strategista oleellisimmaksi: sillä havaittiin olevan strategioista vahvin yhteys hyvinvointiin.

Yhteenvedona voidaan todeta, että esimiehen työssä jaksamisen kannalta keskeisiä asioita ovat hänen työnsä vaatimukset ja voimavaratekijät, eli työn tekemisen olosuhteet ja se, miten hänen on mahdollista palautua vapaa-aikanaan työn aiheuttamasta kuormituksesta. Riittävä palautuminen ylläpitää hyvinvointia ja terveyttä. Myös esimiehen omat ominaisuudet ja asenteet, kuten työhön sitoutuminen, ovat olennaisia.

1.3. Metodologinen viitekehys

Tämä tutkimus voidaan määritellä laadulliseksi tapaustutkimukseksi. Tutkimuksen kohteena on joukko esimiehiä, joita yhdistävät heidän työnkuvaansa kuuluva henkilöstöjohtaminen ja se, että he ovat jossakin vaiheessa hakeneet työterveyshuollosta tukea hyvinvointiinsa. Kyseistä

esimiesjoukkoa tutkitaan yhteydessä heidän luonnolliseen toimintaympäristöönsä eli arkitodellisuuden työssä ja vapaa-aikana (Hirsjärvi, Remes, & Sajavaara, 2007, s. 130–131, s. 162; Metsämuuronen, 2006, s. 90–92).

Tässä tutkimuksessa sovellettava metodinen viitekehys on niin sanottu faktanäkökulma (Alasuutari, 1993, s. 72–73). Faktanäkökulmalla tarkoitetaan tässä sitä, että aineistoa tarkastellaan raportteina esimiesten kokemuksista työssä ja työn ulkopuolella. Faktanäkökulmassa aineistoa luetaan aineiston ulkopuolista todellisuutta heijastavana tai siitä jotakin väittävänä. Huomio kiinnitetään näin ollen siihen asiasisältöön, joka haastateltavien puheessa tulee esiin (Alasuutari, 1993, s. 72–73). Kyseessä on niin sanottu realistinen näkemys (Seale, 1998; Silverman, 2000).

Tutkimusmenetelmänä on sisällönanalyysi. Sisällönanalyysillä haetaan tekstien merkityksiä, psykologiassa nimenomaan inhimillisiä merkityksiä (ks. Tuomi & Sarajärvi, 2003, s. 93–119). Sisällönanalyysissä aineistoa tarkastellaan eritellen, yhtäläisyyksiä ja eroja etsien ja tiivistäen. Sen avulla pyritään muodostamaan tutkittavasta ilmiöstä tiivistetty kuvaus, joka liittyy tulokset ilmiön laajempaan kontekstiin ja aihetta koskeviin muihin tutkimustuloksiin (Tuomi & Sarajärvi, 2003, s. 93–119).

2. TUTKIMUSTEHTÄVÄ

Tässä tutkimuksessa pyritään selvittämään, miten työterveyshuollosta tukea hakeneet esimiehet kuvaavat työssä jaksamistaan. Ennen kaikkea ollaan kiinnostuneita esimiesten työstä, mutta myös yksityiselämästä, sillä eri elämänalueet kytkeytyvät toisiinsa. Tutkimustehtävä jakautuu kahteen kysymykseen:

1. Miten esimiehet kuvaavat työtään?
 - a) Minkälaisia voimavaroja – tekijöitä, jotka auttavat jaksamaan – esimiehet kuvaavat työssään olevan?
 - b) Minkälaisia vaatimuksia – tekijöitä, jotka koettelevat jaksamista – esimiehet kuvaavat työssään olevan?
2. Minkälaisia voimavaroja esimiehet kuvaavat yksityiselämänsä tarjoavan työssä jaksamiseen, vai kuvaavatko he yksityiselämänsä pikemminkin vievän voimavaroja?

3. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA METODISET RATKAISUT

3.1. Tutkimuksen osallistajat

Tutkimuksen osallistui kymmenen esimiestä, joiden työnkuvaan kuuluu henkilöstöjohtamista. Esimiehet on valittu tutkimukseen valtakunnallisen terveydenhuolto-organisaation työterveys-huoltoasiakkaista vuosina 2006–2007. Tutkimukseen osallistuneista kaikki olivat hakeneet työterveyshuollosta tukea jaksamiseensa esimiestyössä. He olivat osallistuneet joko ”Esimies ja hyvinvoiva työyhteisö” -ryhmään, työuupumuksen tai lievän masennuksen hoitoon tarkoitettuun ryhmään, ohjaus- ja neuvontakeskusteluihin työterveyspsykologin vastaanotoilla tai verkostopalaveriinhin alaistensa ongelmissa, jotka liittyivät työkykyyn ja työn sujumiseen. Henkilöiltä tiedusteltiin halukkuutta osallistua tutkimukseen heidän käyntiensä yhteydessä tai kirjeitse niiden jälkeen. Osa osallistujista on käynyt tutkimuksen tekijän ohjaamissa ryhmissä tai yksilövastaanotolla ja osa muilla saman työyksikön työterveyspsykologeilla. Asiakassuhteet kyseisissä työterveyshuollon tukimuodoissa olivat jo päättyneet ennen tutkimushaastatteluita. Tutkimusajankohtana puolet haastatelluista esimiehistä kuvasi hyvinvointinsa olevan kunnossa ja puolet oli vaiheessa, jossa he olivat vielä toipumassa työuupumuksesta.

Tutkimukseen osallistuneista oli naisia kuusi ja miehiä neljä. Ikäjakautuma oli 31–55 vuotta, keski-ikä 42,9 vuotta. Kuusi työskenteli yksityissektorilla ja neljä julkisella sektorilla. Osallistujat toimivat kaupan alalla, hotelli- ja ravintola-alalla, hengellisissä organisaatioissa, julkishallinnon tehtävissä ja terveydenhuoltoalalla. He olivat toimineet esimiestehtävissä 0,5–25 vuotta, keskimäärin 7,8 vuotta, mediaani aineistossa on 3 vuotta. Näin ollen otoksessa on sekä kokeneita että melko kokemattomia esimiehiä. Tutkimukseen osallistuneilla oli johdettavanaan 5–120 alaista. Osallistujista neljä oli operatiivisia johtajia ja kuusi organisaatioidensa keskijohtoon kuuluvia esimiehiä, jotka vastasivat koko yksikkönsä toiminnan kokonaisuudesta. Tutkimukseen osallistuvat esimiehet olivat poikkeuksetta lähes päivittäin tekemisissä alaistensa kanssa joko arkityön tekemisen yhteydessä tai keskustelemalla henkilöstön kanssa erilaisissa tilanteissa. Useimmat esimiehistä pitivät säännöllisiä palavereita työyhteisössään ja olivat tiiviisti alaistensa tavoitettavissa puhelimitse.

3.2. Aineistonkeruu

Tutkimustieto kerättiin laadullisin tutkimushaastatteluin (ks. Tiittula & Ruusuvuori, 2005, s. 11–12), jotka ovat määriteltävissä teemahaastatteluiksi (Hirsjärvi ym., 2007, s. 203–204). Yhden haastattelun kesto oli 1–1,5 tuntia. Haastattelut on kirjoitettu puhtaaksi sanatarkasti. Litteroitua tekstiä on yhteensä 318 sivua. Haastattelut toteutettiin tutkimuksen tekijän työhuoneessa aikavälillä 13.4.–7.6.2007. Haastattelun teemoina olivat tyypillinen työpäivä, esimiestyö yleisesti, alaiset, oma esimies, henkilökohtainen elämäntilanne, vapaa-aika ja oma hyvinvointi. Näiden lisäksi tiedusteltiin taustatietoina ikää, työkokemusta esimiestehtävissä, ammattinimikettä, koulutustaustaa, siviilisäätyä sekä lasten lukumäärää ja heidän ikäänsä. Koska kyseessä oli laadullinen tutkimushaastattelu, kysymykset, niiden muotoilu ja esittämisjärjestys vaihtelivat eri haastatteluissa osallistujien kerronnan mukaan. Jokaisessa haastattelussa on käyty läpi samat teemat.

3.3. Aineiston analyysi

Tässä tutkimuksessa aineiston analyysimenetelmänä sovelletaan sisällönanalyysia laadullisen tapaustutkimuksen menetelmänä. Tuomen ja Sarajärven (2003) mukaan aineiston laadullinen käsittely perustuu loogiseen päättelyyn ja tulkintaan, jossa aineisto aluksi hajotetaan osiin, käsitteellistetään ja koodataan uudestaan uudella tavalla loogiseksi kokonaisuudeksi. Tutkimuksessani analyysiyksikköinä ovat yksilöt, joiden kuvauksia työssä jaksamisensa liittyvistä asioista tarkastellaan teemoittain. Aloitin analyysin lukemalla litteroitua haastattelutekstiä aineistolähtöisesti ja tekemällä muistiinpanoja luetun pohjalta heränneistä ajatuksista. Sen jälkeen koko aineisto *luokiteltiin* teemoihin aineistolähtöisen sisällönanalyysin menetelmällä (ks. Tuomi & Sarajärvi, 2003, s.110–115). Ensimmäisessä vaiheessa aineistosta muodostui kuusi luokkaa: 1) esimiestyössä voimia vievät asiat, 2) esimiestyössä voimia antavat asiat, 3) työn sisältö ja merkitys, 4) vapaa-ajanvietto ja työstä irti pääsemiseen vaikuttavat asiat, 5) oma jaksaminen ja 6) yksityiselämä.

”Esimiestyössä voimia vievät asiat” sisältävät tekijöitä, jotka esimies kokee työssään rasittaviksi, vaikeiksi tai kuluttaviksi. ”Esimiestyössä voimia antavat asiat” sisältävät tekijöitä, jotka esimies kokee työssään antoisiksi tai palkitseviksi, mistä hän saa tukea työskentelynsä ja mikä tukee hänen jaksamistaan työssä. Luokkaan ”työn sisältö ja merkitys” kuuluu esimiehen työnkuva, miten hän on päätenyt esimiesasemaan, mikä on työn merkitys hänelle ja alaisiin liittyviä asioita. Luokkaan ”vapaa-ajanvietto ja työstä irti pääsemiseen vaikuttavat asiat” on luokiteltu, mitkä asiat

vaikeuttavat ja edistävät työstä irti pääsemistä ja mitä esimies tekee vapaa-aikanaan. ”Oma jaksaminen” -sisältöluokkaan kuuluvat esimiehen käsitykset omasta hyvinvoinnistaan tutkimusajan-kohtana, miten hän saa nukutuksi ja millaisista merkeistä tunnistaa itsessään stressaantumisen eli palautumisen tarpeen. ”Yksityiselämä”-luokka sisältää asioita siitä, millainen elämäntilanne esimiehellä on työn ulkopuolella, kuten esimerkiksi perhetilanne ja läheiset ihmissuhteet, yksityiselämän rasittavat ja voimia antavat asiat ja mahdolliset muutokset. Edellä kuvaamani luokittelun lisäksi tein tässä vaiheessa analyysin avuksi jokaisesta haastattelusta ($n = 10$) erikseen yhteenvedon, johon valikoin tutkimustehtävän kannalta relevantin aineiston.

Seuraava analyysin vaihe oli Alasuutarin (1993, s. 23) esittämä havaintojen *pelkistäminen*, jolla tarkoitetaan analyysin kohteena olevan tekstimassan pelkistämistä hallittavammaksi määräksi erillisiä havaintoja. Pelkistämisen ensimmäisessä vaiheessa aineistoa tarkasteltaessa kiinnitetään huomiota vain siihen, mikä on kysymyksenasettelun ja teoreettisen viitekehyksen kannalta oleellista. Tässä vaiheessa jatkoin analyysia aikaisemmin kuvaamieni sisältöluokkien pohjalta. *Karsin* pois aineistoa, jonka rajasin tutkimuksen ulkopuolelle. Tällaisia olivat mm. esimiesten työn asiasisältöön liittyvä aineisto (esim. liiketoimintaa koskevat asiat) ja haastateltavien yleisellä tasolla esittämät näkemykset johtamisesta (esim. millainen olisi hyvä esimies), joissa he eivät kuvaa omaa toimintaansa / kokemustaan. Aiheet karsittiin analyysin ulkopuolelle, koska ne eivät tutkimustehtävän kysymyksenasettelun mukaisesti liittyneet työssä jaksamiseen. Tätä karsittua aineistoa on mahdollista käyttää tarvittaessa toisen tutkimuksen aineistona.

Alasuutarin (1993, s. 23) mukaan pelkistämisen toisessa vaiheessa karsitaan havaintojen määrää havaintojen *yhdistämisellä*. Siihen päästään etsimällä havaintojen yhteinen piirre, joka pätee koko aineistoon. Tällaisessa havaintojen yhdistämisessä on lähtökohtana ajatus, että aineistossa ajatellaan olevan esimerkkejä tai näytteitä samasta ilmiöstä. Laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena on aukoton selittäminen, ja tällä yhdistämisellä pyrittiin siihen. Aukottomalla selittämisellä tarkoitetaan vaatimusta siitä, että koko tutkimusaineisto mahtuu tuloksena esitettävään luokitteluun: yksilöiden kuvaamisten tapojen abstraktiotason on oltava sama, mutta yksilöiden ei tarvitse olla samanlaisia aineistosta löydettyjen luokkien sisällä (ks. esim. Alasuutari, 1993, s. 35 ja s.150).

Etenin seuraavasti. Ensimmäiseksi aineistosta koottiin yhteen haastateltavien kuvaukset asioista, jotka he kokevat voimavaroiksi esimiestyössään. Samalla tavalla koottiin asiat, joita haastateltavat kuvaavat esimiestyönsä vaatimuksina. Aineiston kuvauksissa esiintyvät työn voimavarat ja vaatimukset tiivistettiin ja ryhmiteltiin merkitystensä mukaan luokkiin, jotka nimettiin sisältöjensä mukaisin käsittein. Työn ja yksityiselämän välistä suhdetta käsittelevät kuvaukset on analysoitu siten, että aineistosta on koottu haastateltavakohtaisesti kunkin esimiehen kuvaukset yksityiselämästään: mitkä asiat kyseisellä elämäntilanteella tuottavat voimia ja mitkä vievät

voimia. Lisäksi luokittelin esimiesten kuvaukset voimia tuottavista vapaa-ajanviettotavoista. Haastateltavien kuvaukset omasta hyvinvoinnistaan on analysoitu aikaisemmin kuvatulla menetelmällä ja analyysiä on jatkettu muodostamalla aineiston perusteella kaksi luokkaa: 1) hyvinvointi kunnossa ja 2) toipumassa työuupumuksesta / voimakkaasta stressistä. Tämän osion analyysi on tehty haastateltavakohtaisesti seuraavien haastattelukysymysten vastauksista: a) oma arviointi hyvinvoinnista nyt, b) miten saat nukutuksi, c) mikä sai hakeutumaan työterveyshuoltoon ja d) mitkä ovat sinulle merkkejä, jotka kertovat stressaantumisesta. Vastaukset on luokiteltu sisältönsä perusteella kahteen yllä kuvattuun kategoriaan.

Lisäksi on analysoitu sitä, miten esimiehen elämänvaihe, vapaa-aika ja hänen kokemuksensa työstä irrottautumisesta ovat suhteessa keskenään. Kyseistä analyysiä varten aineistosta on etsitty haastateltavakohtaisesti, kuvaavatko he pääsevänsä vapaa-aikana irti työstä vai onko asiassa vaikeuksia. Aineistosta on etsitty yhteisiä tekijöitä, jotka yhdistävät irrottautumisvaikeuksia kokevia esimiehiä ja esimiehiä, joilla ei ole irrottautumisvaikeuksia.

Tuomen ja Sarajärven (2003, s. 116–117) esittämä sisällönanalyysin teoriasidonnaisuus tulee mukaan vaiheessa, jossa aineistosta tehdyistä löydöksistä tehdään tulkintoja ja niitä verrataan teoriaan ja aikaisempaan tutkimukseen. Käsittelen kyseisiä asioita pohdintaosassa.

Tulosten raportoinnin yhteyteen on liitetty luokittelua havainnollistavia sitaatteja haastateltavien puheesta. Sitaatteihin on jätetty näkyviin myös haastattelukysymyksiä, jotta lukija voi arvioida analyysiä. Esimerkeissä kirjain H tarkoittaa haastattelijaa ja T tutkimukseen osallistunutta.

4. TULOKSET

Tutkimukseen osallistuneiden esimiesten kuvauksissa heidän työhönsä liittyviksi, jaksamisen kannalta keskeisiksi teemoiksi hahmottuivat a) vaikuttamismahdollisuudet, b) työn haasteellisuus, c) työn määrä ja keskeytyminen, d) alaiset, e) työskentelyyn saatava tuki ja f) oma itse esimiehenä. Viimeiseksi mainittu teema, jonka nimesin ”minä esimiehenä”, sisältää esimiesten käsityksiä itsestään ja toiminnastaan esimiehenä sekä suhtautumisestaan työhön. Edellä esittämäni esimiesten kuvaamat työn keskeiset asiat näyttäytyivät aineistossa useimmiten sekä työn voimavaroina että vaatimuksina. Työn voimavarakelijöitä tuli esiin yhteensä 121 kuvauksessa ja vaatimuksia 60 kuvauksessa. Tarkastelen ensin tutkimusaineistosta hahmottuneita esimiestyön voimavaroja. Sen

jälkeen etenen työn vaatimuksiin. Niiden jälkeen käsittelen työn ja yksityiselämän välistä suhdetta esimiesten kuvauksissa.

4.1. Esimiestyön voimavarat

Minä esimiehenä. Keskeisin esiin tuleva aihealue esimiesten kuvauksissa liittyi heidän käsityksiinsä itsestään ja toiminnastaan esimiehenä sekä suhtautumisestaan työhön. Tähän teemaan liittyviä kuvauksia oli haastatteluaineistossa yhteensä 56. Esimiesten kuvauksissa selkeäksi voimavaraksi hahmottui kokemuksen merkitys johtamistyössä, jota eräs esimies kuvasi näin:

”No se on tota tietysti niin että kun on aika pitkä ura, yli 30 vuotta samassa, samalla hallinnon haaralla ollu niin on aika paljon jo niinku kokemusta että tossa on joissain asioissa huomannu että joillekin tulee aina hirvee paniikki jos tulee joku uuden tyyppinen asia ja kauhee kiire että tällä kokemuksella voi niinku vaan todeta että no istutaas nyt rauhassa alas ja mietitään että onko tässä nyt itse asiassa mikä kiire ja etteikös tää ole nyt jo vähän niinku tapahtunu asia että katotaan nyt vaan miten tästä mennään eteenpäin. Semmonen määrätynlainen rauhallisuus että ehkä mulla sitä on niin kun kun se nyt ilmeisesti nyt jonkin verran on semmosta tarttuvaakin laatua. Samanlainen kun se on semmonen hosuminenkin tarttuu niin mä luulen että kylä se rauhallisuuskin vähän sitten tarttuu että se toinenkin huomaa että ei tällä taidakaan olla niin kauheeta kiirettä... Mutta epäilemättä sitä on itekin joskus voinu näin tehdä ettei se ole pelkästään luonnekysymys vaan se että kyllä se sitten se kokemus kuitenkin vähän niinku kartuttaa siihen että...” (esimies 1)

Omasta toiminnasta esimiestyön voimavarana hahmottuu alaisiin luottaminen, joka ilmenee mm. vastuun antamisensa heille ja itseohjautuvuuden sallimisena työtehtävien hoitamisessa, kuten myös alaisten mukaan ottamisena työn suunnitteluun ja heidän näkemystensä hyödyntämisenä esimiehen työssä. Lisäksi kuvauksissa hahmottuu voimavarana kohtuullinen sitoutuminen työhön. Kohtuullisella sitoutumisella tarkoitan sellaista sitoutumisen astetta, joka ei aiheuta esimiehelle haitalliselta rasitteelta tuntuva kuormitusta ja joka mahdollistaa myös työstä irrottautumisen vapaa-aikana. Aineistosta tulee voimavarana esiin myös esimiehenä toimivan henkilön korkea koherenssi eli tunne oman elämän hallinnasta, vaikeuksien kohtaaminen ratkaistavissa olevina haasteina ja yleisesti ottaen optimistinen suhtautuminen asioihin.

Sosiaalinen tuki. Haastateltavien kuvauksissa nousee keskeisenä työn voimavarana esiin tuki, jota he saavat työskentelynsä esimerkiksi omalta esimieheltään tai organisaation ylemmältä johdolta tai vertaisryhmäksi kuvaamiltaan kollegoilta. Lisäksi työstä saatu palaute antaa aineiston kuvausten mukaan voimaa työskentelyyn. Sosiaalisesta tuesta esimiestyön voimavarana oli aineistossa yhteensä 27 kuvausta, joista ohessa yksi esimerkki.

”No kyllä mä saan omalta esimieheltä huomattavaa tukea kyllä. Siinä mielessä on niinku hyvin onnellinen tilanne kyllä että tota ei juurikaan ole ristiriitoja ja jos onkin niin nekin tuota noin. No ristiriitoja ei ole mutta eri mieltä voidaan olla mut ne puretaan niinku hyvässä hengessä, mä kerron aika helposti miltä minusta tuntuu että jos minusta tuntuu kurjalta nyt että mä en jaksa ja hän kertoo ihan samalla tavalla niinku nytkin lomalle lähtiessään. Et samalla lailla mä niinku itte suhtaudun et tota niinku olen hänelle sanonukkin että multa saattaa tulla joskus tuota noin illalla sähköposti jonka sä luet vasta aamulla mut ei niihin tartte aina vastata että jos mua niinku rasittaa joku asia et se saattaa niinku bussimatkaks jäädä päähän et mites tää nyt ja tuntuu että mun täytyy nyt tästä esimieheni kanssa puhua niin mä voin laittaa sen sähköpostissa et todennäköisesti oon tämän jo aamulla unohtanu mutta kirjotan nyt ja musta tuntuu että se on toiminu ihan hyvin että mä oon saanu sen sanottua ja hän tietää miltä musta on sillon tuntunu ja se on loppuun käsitelty että musta se on aika hyvä semmonen luottamus...” (esimies 1)

Vaikuttamismahdollisuudet. Haastateltavien kuvauksissa tuli esiin, että hyvät vaikuttamismahdollisuudet omaan työskentelyyn ovat keskeinen voimavara esimiestyössä. Asiaa koskevia kuvauksia oli aineistossa 19. Vaikuttamismahdollisuuksia kuvattiin voimavaroina erityisesti ajankäytön ja oman työskentelyn järjestämisen kannalta. Näin vaikuttamismahdollisuuksiaan luonnehti voimavaroina kahdeksan esimiestä. Vaikuttamismahdollisuuksia kuvattiin voimavaroina lisäksi siten, että esimiehellä on hyvät mahdollisuudet tuoda näkemyksiään esiin ja siten vaikuttaa organisaation asioihin. Kyseisellä tavalla vaikuttamismahdollisuuksia kuvasi kahdeksan esimiestä. Seuraavassa on esimerkki yhden esimiehen kuvauksesta vaikuttamismahdollisuuksistaan. Tässä tulevat esiin sekä ajankäyttö että organisaation asioihin vaikuttaminen:

”No kyllä se on tää vapaus, se että sä saat kuitenkin järjestää sen työpäiväs itse miten sä sen parhaaks niinku näät ja tietysti sovittaa siihen sitten sun vapaa-aika ja perhe-elämä mikä on sit kokonaisuuden kannalta tärkeetä ja sitten et se niinku se itsenäisyys niin se on ja sit tietenkin se että pystyy vaikuttaa asioihin joihin sitten, joista itse kuitenkin on vastuussa tietenkin niin se on

tärkeätä että voisin kuvitella että olis aika ahdistavaa tehdä työtä jos ei pystyis niihin asioihin vaikuttaan oikeesti.” (esimies 3)

Työn haasteellisuus. Aineistossa työn haasteellisuus tulee esiin esimiestyön voimavarana siten, että esimiesten onnistumiset ongelmallisten tai muulla tavoin haasteellisten tilanteiden ratkaisemisessa antavat työssä voimaa. Esiin tulleet ongelmatilanteet liittyvät henkilöstön keskinäisiin ristiriitoihin, yhteistyön tai vuorovaikutuksen haasteisiin esimiehen itsensä ja alaisten välillä, henkilöstöjohtamisen tilanteisiin, kuten palautteen antamiseen, tai hankaliin tilanteisiin esimerkiksi asiakaspalvelussa. Aineistossa korostuu yleiselläkin tasolla haasteiden palkitsevuus. Haasteellisuudesta esimiestyön voimavarana oli aineistossa 12 kuvausta. Seuraavassa niistä yksi esimerkki:

”Palkitsevaa on kyllä ehdottomasti se että saa sen, saa niinku sen, ne kinkkiset tilanteet ratkottua elikkä mä koen että silloin kun on haastava tilanne elikkä aina tulee, mun tehtäväks jää käytännössä ne hankalimmat asiat sitten. Sitten kun mä saan ne ratkastua niin sit se on niinkun, siitä tulee tosi hyvä olo.” (esimies 5)

Alaiset. Alaisten merkitys esimiehen työhön voimaa antavana elementtinä tulee esiin siten, että alaisten pätevyys tehtävissään ja luotettavuus työskentelyssä toimivat tukena esimiehelle. Työyhteisön vuorovaikutuksen toimivuus tulee vastaavasti kuvauksissa esiin esimiestyön voimavarana. Alaisista esimiestyön voimavarana oli aineistossa seitsemän kuvusta.

Seuraavassa sitaatissa kiteytyy useampi haastatteluaineistossa esiintyvä esimiestyön voimavaratekijä.

T: Mikä on antosaa ja palkitsevaa esimiestyössä?

H:” ...siis kyllä ne hetket tietysti että jos on ollu ongelmia, on ollu, on saanu sen laivan taas kääntymään niinku parempaa kohti. On saanu sinne porukkaan luotua sitä yhteishenkee et sen näkee taas että nyt aletaan puhalttaa yhteen hiileen niin siinä on semmonen voittajafiilis ja jos saa palautetta alaisiltaan että on hoitanu jonkun asian hyvin niin se on semmonen mikä taas auttaa jaksamaan niinkun siinä, niitä pahojakin päiviä että. Niin, se omilta alaisiltaan palautteen saaminen, tietysti muukin palaute mutta heiltä varsinkin niin se on semmonen. Mä koen sen tärkeämmäksi kun joltain kollegalta tai omalta esimieheltäni saamani palaute ja tietysti se että esimiehenä voi paremmin puuttua epäkohtiin, voi ainakin tuoda äänensä paremmin johdonkin

kuultaviin kuin ihan perus rivityöntekijä että tulee ehkä paremmin kuulluksi näitä mitä on ajatuksia ja ideoita. Siinä on varmaan ne.” (esimies 9)

4.2. Esimiestyön vaatimukset

Seuraavaksi tarkastelen asioita, jotka esimiesten kuvauksissa hahmottuivat työn vaatimuksiksi, eli tekijöiksi, jotka verottavat esimiehen voimavaroja ja jaksamista. Aineistoa analysoidessa kävi ilmi, että vaatimukset liittyivät itse asiassa lähes samoihin asioihin kuin esimiestyön voimavarat. Toisin sanoen sama asia voi ilmetä yhtäältä voimavarana, mutta myös vaatimuksena esimiestyön arjessa. Seuraavaksi kerron, kuinka tämä tapahtuu.

Minä esimiehenä. Käsitteet itsestä ja omasta toiminnasta esimiehenä sekä suhtautuminen työhön korostuvat haastateltavien kuvauksissa selkeästi myös kuormittavana asiana, joka asettaa esimiestyössä vaatimuksia. Tähän liittyviä kuvauksia on aineistossa yhteensä 24. Kuormitusta tuottavana asiana kuvataan erityisesti omaa kokemattomuutta esimiestyössä, mikä ilmenee työtilanteissa ja monesti myös vapaa-aikana siten, että esimies jää miettimään kyseisiä tilanteita eikä pääse niistä irti. Seuraavassa yksi esimies kertoo kokemattomuudestaan. Puhuja liittyy kokemattomuutensa erityisesti tapaan kommunikoida asioista, missä hän näkee jo tapahtuneen kehittymistäkin:

”Mun mielestä mä oon esimiehenä vielä kehittyvä. Se täytyy heti sanoa elikkä on niinku asioita semmosia että ihan vielä ei niinkun haltsaa, just niinkun lähinnä tarkotan jotain tämmösiä et nyt kun meillä oli tää niinkun esilleotosta se puhuminen ylipäättänsä, se et sää tuot sen niin esille että ei niinkun sillä tavalla osota kehenkään vaan puhuu asioista yleisesti että siinä mä oon niinkun kehittynyt aika huimasti siinä mutta tota mun mielestä parantamisen varaa kyllä siinäkin on että aina törmää niihin tilanteisiin missä sitten huomaakin että nyt ois varmaan tarvinnu tehdä vähän toisella tavalla.” (esimies 5)

Toinen aineistosta hahmotettava teema on tässä yhteydessä hyvin voimakas sitoutuminen työhön, mikä näkyy aina käytettävissä olona ja vaikeutena irrottautua työstä. Tämä ilmenee aineistossa kuvauksina siitä, että kyseiset esimiehet ovat vapaaehtoisesti aina tavoitettavissa ja myös vapaaehtoisesti hoitavat työasioita lomillaan ja vapaa-aikana ilman, että organisaation johto sitä

heiltä vaatisi tai työtilanne sitä ehdottomasti edellyttäisi. Seuraavassa haastatteluotteessa yksi esimiehistä viittaa voimakkaaseen sitoutumiseensa:

”Mää olen tehny itestäni aivan liian tärkeen siinä mielessä niinkun itelleni tärkeen että pitää käydä se kattomassa että onko jollain mulle jotain asiaa, onko mitään akuutteja ja vaikka on lomalla niin se on ainoa keino että on jonkun modeemin taikka jonkun muun hitaan päässä että sit menee hermo siihen tekniikan hitauteen että ei lue sähköpostia koska sit kun sen sähköpostin avaa niin sit taas ne ajatukset rullaa kuitenkin pari seuraavaa tuntia päässä ihan, työajatukset pelkästään ja sit vielä kun meillä ei ole lapsia eikä mitään niin ei oo semmosta pakottavaa ajatusten katkasijaa koska lapsethan nyt ois tietysti semmonen luonnollinen mitkä vaatii sen oman huomionsa mutta siinä ne, se on että lomalla jonnekin muualle ja sit jotain semmosta vapaa-ajan actionia missä ei niin jaksa ajatella noita työasioita.” (esimies 9)

Alaiset. Alaisten kanssa toimimiseen liittyvät hyvin monet aineistossa esiintyvät esimiestyön vaatimukset. Niistä on aineistossa 17 kuvausta. Vaatimuksina kuvataan erilaisten ihmisten kohtaamista monenlaisissa vuorovaikutustilanteissa, kuten esimerkiksi palautteen antamista, suoraa työn johtamista tai ohjeiden antamista sisältävissä tilanteissa. Henkilöstön ristiriidat ja niiden selvittäminen koetaan selkeästi työn vaatimuksena. E erityisen kuormittavina kuvataan ristiriitoja, joissa esimies on itse osapuolena.

T: Mitkä asiat koet vaikeiksi?

H: ”Just tää tämmönen palautteen anto tai sitten se että millä tavalla mää niinku esitän asian jos mää vaadin jonkun että se on tehtävä koska siellä on niinku mää kerroin nää muutama ihminen on aikalailta tämmösiä jotka niinku ei halua vastaanottaa sitä et se koetaan niinkun mun ikäväks, ilkeeks asenteeks ja varmaan tää on tulkittu sitten että häirinnäksi mun työssä että koska mää niinkun jos mää velvotan jonkun tekemään että tee niin se on niinkun häiritsevää heidän mielestään mutta se että kuinka mää se asian esittäisin toisin niin mää, koko aika mää pohdin sitä että mitenkä ja se on oikeestaan ehkä häiritsevääkin siinä suhteessa että koska mää osaan kuitenkin ennakoida. Mää oon niitten ihmisten kanssa muutaman vuoden jo tehny töitä että esitin mä sen asian kuinka pehmeesti tahansa niin se halutaan tulkita toisella tavalla niinku tarpeettomaks ilkeilyks tai jotain semmosta että esim jossain palaverissa otetaan joku vaikee asia, no mun on esitettävä se ihan konkreettisenä.” (esimies 5)

”No sanotaan et semmoset ehkä ristiriidat että mitä siellä tontilla sitten saattaa tulla eteen että, et tota joidenkin henkilöiden välille tai joidenkin esimiesten ja henkilöiden, työntekijöiden välille niin ne on semmosia ehkä kaikista kuluttavimpia et saa sitten asiat luistaan niinku kaikkia tyydyttävällä tavalla ja saa niinku mielet hyväks ja fiilikset pysyyn korkeella että ne on ehkä semmosia niinku esimiestyössä kaikista haastavimpia juttuja” (esimies 10)

Työn määrä ja keskeytyminen. Työn määrä koetaan kuormittavana vaatimuksena erityisesti siten, että esimiehet kuvaavat työnsä jatkuvasti keskeytyvän erilaisista syistä ja näin ollen tehtävien jäävän usein kesken ja kasautuvan. Monesti kyseessä ovat tilanteet, joissa eteneminen on monesta muustakin asiasta kiinni kuin esimiehen omasta toiminnasta. Työn määrä ja keskeytyminen kuormittavana vaatimuksena tulee esiin 12 kuvauksessa, joista seuraavassa yksi esimerkki:

T: Joo, jos ajattelet niinku töitäs ja työssä olemista niin mikä on sulle rasittavaa ja kuluttavaa esimiestyössä?

H: ”Oikeestaan se että niitä, kun erilaisia asioita, erilaisia yhteydenottoja ja erilaisia ihmisiä tupsahtaa huoneeseen, sähköpostilla tulee erilaisia juttuja niin tavallaan niitten käsittely usein katkasee sen mitä mun oikeesti pitäis tehdä että esim. just jotain kokous valmisteluja niin jos ei kerta kaikkiaan oo lappu ovella että valmistelen kokousta niin sit niinku ihmiset tulee sisään et se niinku et tavallaan se mitä mun niinku on joku deadline ja mun täytyis saada se tehtyä niin sen hoitaminen siinä et sitten siihen tulee koko ajan keskeytyksiä.” (esimies 7)

Sosiaalisen tuen puute. Sosiaalisen tuen puute esimiestyössä tulee esiin seitsemässä eri kuvauksessa. Näissä tapauksissa oma esimies koetaan etäiseksi tai näkemykset hänen kanssaan koetaan ristiriitaisiksi. Tuen puutteena nähdään lisäksi vähäinen omasta työstä saatu palaute sekä puutteellinen perehdyttäminen esimiestehtävään.

4.3. Yksityiselämän voimavarat ja vaatimukset

Aineiston kuvauksissa työn ja yksityiselämän välinen suhde nousi esiin melko moninaisena. Haastateltavilta kysyttiin, minkälainen elämäntilanne heillä on työn ulkopuolella, mikä yksityiselämässä antaa ja vie voimia ja miten he viettävät työn ulkopuolisen ajan. Tutkimukseen osallistuneet esimiehet kuvasivat tilannettaan yksityiselämässä pääasiassa melko myönteisesti, tilanne oli hyvä ja toimiva, eikä kenelläkään ollut tutkimusajankohtana mitään elämänmuutosta tai

elämän kriisiä läpityöskenneltävänä. Seuraavaksi kuvaan voimavaroja, joita haastattelemani esimiehet saivat yksityiselämästään. Sitten kuvaan yksityiselämän toimintoja ja niitä mekanismeja, joiden välityksellä toimintojen tulkittiin antavan voimia tai suhteutuvan työhön. Sen jälkeen tarkastelen yksityiselämän vaatimuksia.

Yksityiselämän voimavarat. Tutkimukseen osallistuneiden kertomuksista tuli esiin yhteensä 29 kuvausta yksityiselämän asioista, joista he saavat voimia. Tässä ovat kyseessä haastateltavien vastaukset siihen, mikä yksityiselämässä antaa voimia. Kuvaukset voidaan tiivistää haastateltavakohtaisesti seuraaviin sisältöluokkiin: Yli puolet ($n = 7$) esimiehistä saa voimia perheestä. Puolet ($n = 5$) esimiehistä kuvaa harrastuksia voimanlähteinä. Lähes puolet ($n = 4$) saa kertomansa mukaan voimia arkiaskareista kotona. Kolmasosa ($n = 3$) tutkimukseen osallistuneista kuvaa voimanlähteinään haasteita, jotka sisältävät järjestötoimintaa, muutoksia asumisjärjestelyissä tai haaveiden toteuttamista, joka edellyttää asiaan panostamista. Kahden esimiehen kuvaukset koskivat ystäviä voimia tuottavana asiana. Kumpikin näistä esimiehistä oli lapsettomia. Ohessa kuvaus, jossa perheen ihmissuhteet korostuvat voimavaroina:

T: Miten kiteyttäisit sen että mistä kaikesta niinku saat voimia yksityiselämässä?

H: ”No kyllä se on se perheen yhdessäolo niin mä olen sitä ruvennu aikaa arvostaan tosi paljon että, se että lapset kasvaa ja tietyt asiat muuttuu. Moni asia on tullu helpommaks kun ei niitä tartte sillai paimentaa, ne on itsenäistyny vähän enemmän mikä liittyy ihan siihen normaaliin kasvamiseen ja tota sitten se tavallaan se niitten ajatusmaailma, kaveripiiri ja harrastukset, että minkälaisia niinku aiheitekijöitä sieltä saa ja kokee et miten ne on erilaisia kun omassa nuoruudessa ja muuta niin se on mielenkiintosta ollu seurata ja tietysti tää parisuhteen kehittyminenkin niin, on se tietysti niinku, aika muuttaa sitäkin ja sinänsä se kiihkee rakkaus vaihe on varmaan takana mut se on ehkä enemmän sitten sitä semmosta kiintymystä ja arvostusta ja sitä että mitä on niinku yhdessä saatu aikaan niin ne on niinku isoja asioita.” (esimies 3)

Yksityiselämän toiminnot ja niiden suhde esimiehen työhön. Haastatteluaineistosta löytyi yhteensä 108 kuvausta voimavaroja tuottavista yksityiselämän toiminnoista, joita esimiehet tekevät työn ulkopuolisena aikana ja jotka auttavat jaksamaan. Asiat ovat siis haastateltavien kuvauksia siitä, miten he viettävät työn ulkopuolisen ajan ja mikä auttaa heitä pääsemään työstä irti. Eniten korostui suorittavan tekemisen lopettaminen ($n = 21$ kuvausta), joka sisältää kuvauksia levosta ja rentoutumisesta sekä lomaan liittyvästä latautumisesta. Seuraavassa haastatteluote, jossa kerrotaan rentoutumisesta:

H: ”Joo, niin sitten jos on tämmönen, sanotaan normaali koti-ilta et ei ole mihkään menoa niin kyl se menee sit siihen että, mulla on semmonen lepotuoli missä mää istuskelen ja mää laitan sen ala asentoon, nostan jalat ylös ja otan päivän lehden ja lueskelen rauhassa ja katton teksti tv:tä ja vähän telkkaria...” (esimies 3)

Toiseksi eniten ($n = 19$) kuvattiin aktiivista vastapainoa työlle. Kyseinen luokka sisältää tekemistä, jolla esimiehet hakevat aktiivisesti vastapainoa ja vaihtelua työlleen. Näitä aktiviteetteja ovat aineiston mukaan pihatyöt ja asunnon kunnostustyöt, kotiaskareet, haaveiden toteuttaminen ja uuden oppiminen. Yksi haastateltavista kuvaa toiminnallista vapaa-aikaa näin:

”Se kuvaa ehkä parhaiten että kun mä teen jotain niin mä teen sitä sitten täysillä että ehkä sitten kun pääsee vapaalle niin sitten yritän sillai niinku, ehkä se on kans yks että siinä me aina tehdään kauheesti kaikkee et mutta toisaalta sitten kun me tehdään niin pääseekin irti tekemällä taas jotain muuta.” (esimies 6)

Kolmantena tulivat esiin työskentelyyn liittyvät päätökset ja toimintatavat ($n = 18$), jotka tarkoittavat konkreettisesti a) toimia, joiden avulla esimies pyrkii siirtämään työajatukset taka-alalle vapaa-aikanaan ja b) miten hän yleisellä tasolla toimii työn ulkopuolella. Aineistossa näitä ovat esimiesten päätökset siitä, että he eivät työskentele vapaa-aikana, vapaa-aikaa koskevan ajankäytön järjestäminen mielekkääksi, pienten keskeneräisten työtehtävien tekeminen loppuun ennen vapaa-ajanvieron aloittamista, työpäivään orientoituminen ja vastaavasti työpäivästä irrottautuminen työmatkojen aikana, työtä mukavampien asioiden ajattelemisen ja mieleen tulevien työajatusten kirjaaminen muistiin. Seuraavassa yksi esimiehistä kertoo työmatkoistaan:

”Jos mennään sinne kotiin menoon niin myöskin se kotibussimatka se on kyllä vielä että en mä silloin kyllä mää en vielä niinku orientoitu et mitäs mulla siellä kotona on et kyllä mä melkein niinku puran sitä et tuliks nyt kaikki hoidettua ja sit mää tajuan et nyt joku jäi hoitamatta ja sit kun mä pääsen kotiin niin tuota kyllä mun luonteellani niin se on tota noin kaikkein paras silloin kun mä aukasen sen etäyhteyden omalta koneelta ja hoidan sen asian pois koska ne on useimmiten niinku hoidettavissa kuitenkin sitten niinkun sähkösesti ne asiat jotta mä sit saan niinku sit kun mä laitan sen kiinni niin sit mä oon niinku kotona...Mun mielestä se auttaa et kun mä nimenomaan hoidan ne pois sit semmoset jotka on hoidettavissa ja kyllä mä sit taas niinku että en mä nykyään aina kans se on vähän ollu tottumis kysymyskin et en mä semmosia isoja asioita sanotaan jos on joku kuukauden

projekti joka on aina kesken niin kyl mä niistä pääsen niinku paremmin eroon mutta pienet tekemättömät asiat niinku ne pitää hoitaa.” (esimies 1)

Sosiaaliseen toimintaan ja ympäristönvaihdokseen (irti työ- ja kotiympäristöstä) liittyi 16 kuvausta, joista seuraavassa yksi esimerkki:

”No se on kyllä varmaan että kun lähtee johonkin ihan muualle et jos mä jään kotiin niin siellä se ei, siellä se vaan pyörii et siellä mää en oikein, no siis se että jos nukun mutta ehkä kotioloissa ihan sit se että lähtee koiran kanssa lenkille mutta ei se silti että mää en pääse niistä irti että se ympäristön vaihdos että mulle kaikista tehokkain semmonen...” (esimies 6)

Voimia tuottavia harrastuksia eriteltiin 14 kuvauksessa. Esimiesten harrastuksista tulivat esiin keskittymistä edellyttävät / tiettyyn kellonaikaan sidotut aktiviteetit, matkailu / retkeily, taide- ja kulttuuriharrastukset, tiedonhankinta ja seuratoiminta sekä liikunta.

T: ”Joo kyllä, no millä tavalla sitten niinkun sun arki illat menee kun tuut töistä kotiin ja et oo tosiaan enää työpaikalla niin onko semmosta jotain tyypillistä arki iltaa?

H: Jos vaimolta kysyis niin se sanoo et istuu netin ääressä

T: Jaaha, vai niin

H: Kai sitä täytyy eräällä tavalla tunnustaakin, siihen liittyy tuota noin tää tota noin pari vuotta sitten harrastukses tullu sukuseelvitys ja sit kun se on niin kauheen kiinnostavaa niin se niinku tempasee mukaansa ja netti on täynnä tietoo ja muuta niin se mut se on semmosta vähän niinku, mää oon sanonu että vähän niinku tuuri juoppoutta että nyt taas kun oli niinku pääsiäisenä oli kylmät ilmat niin sitä oli niinku kiva tehdä niin siinä kyllä hurahtaa päivä niinku tosi nopeesti että... Se kun löytää aina jotain uutta. Se et ehkä se on tavallaan niinku jotain muuta kun tossa työssä kun toi työ on semmosta että siitä ei niinku tuu semmosta kovin konkreettista ellei nyt jotain jotain asiakirjoja pidä konkreettisenä mut ei tuu ehkä semmosta löytämisen iloa kun tulee tosta.” (esimies 1)

Erilaiset rutiinit ja rituaalit, jotka rajaavat työ- ja vapaa-aikaa toisistaan, tulivat esiin 12 kuvauksen muodossa. Tähän sisältyy päivästä toiseen samanlaisina toistuvia tekemisiä, jotka esimies kokee tärkeiksi päästäkseen siirtymään ajatustasolla työstä vapaa-ajanviettoon. Seuraavassa yksi esimies kertoo rutiineistaan:

H: ”*Hmm, kyllä se oikeestaan niinku, ensimmäinen on se mikä saa niinku työstä irti niin on se kun menee kotia ja keittää pannullisen kahvia niin et se on niinku semmonen mikä niinku ensimmäisenä laukasee sen työpäivän... kyllä iskee paniikki jos unohtuu.*

T: *No just, se on sulla selvästi tärkeä*

H: *Joo, on se kyllä niinkun, siihen on jotenkin niinku kasvanu jo, et se on niinkun, oikeestaan niin ei kerkee heittää kenkiäkään kun on jo kahvipannu päällä että se on niinku...*

T: *No niin*

H: *Hmm ja sitten päivän posti ja, et se, tulee niinku heti muuta ajattelemista niin ...”* (esimies 4)

Oma asennoituminen asioihin tuli esiin 8 kuvauksessa. Tällä tarkoitetaan tässä ajattelu- ja suhtautumistapoja, jotka auttavat esimiestä jaksamaan ja elämään omaa elämäänsä vapaa-aikana silloinkin, kun haastavia työtilanteita on työpaikalla kesken.

H: ”*Kyllä se on sitten niinku siitä omasta asennoitumisesta niinku työhön ja elämiseen niin, kyllä se on niinku, ainakin mut se on pitäny silleen että virkeenä ja positiivisena ja et mä en oikeestaan oo niinku luonteeltaankaan semmonen että tota niin, töissäkin sanovat jotta tota niin kun ei sua koskaan niinku nää kiukkusena niin mä oon sit sanonu että tota niin jos mut kiukkusena näätte niin ei kyllä kannata tulla sitten, sillon oon kyllä aika pahalla tuulella mutta tota niin se on kyllä niin vähästä että kyllä se on se mikä voimaa antaa niin se, ilisuus ja...*” (esimies 4)

Näistä edellä eritellyistä työajan ulkopuolisista toiminnoista hahmottuu erilaisia strategioita tai mekanismeja, joiden avulla kuvattujen toimintojen tulkitaan antavan voimia tai suhteutuvan työhön. Oman tulkintani mukaan nähtävissä ovat ainakin seuraavat strategiat: a) *ns. luonnollinen mekanismi*, jolla tarkoitan sitä, että työ ja yksityiselämä nähdään ”luonnostaan” toisistaan erillisinä. Tämä tarkoittaa niitä toimia, jotka liittyvät siirtymiseen työstä vapaa-ajalle ja jotka siten ikään kuin itsestään selvästi vievät ajatuksia pois työstä. Edellä kuvatuista toiminnoista suorittavan tekemisen lopettaminen ja rutiinit ja rituaalit (esim. päivän postin lukeminen) kuvaavat pääasiassa tätä strategiatyyppiä. Kaikkiaan tällaisia kuvauksia oli 33.

Toisen strategian nimesin b) *mielen hallinnan mekanismiksi*, joka tarkoittaa tässä sitä, että esimiehet tekevät tietoisia päätöksiä toimista, joilla he siirtävät työajatukset taka-alalle vapaa-aikanaan: esimerkiksi he tekevät työtehtäviä valmiiksi ennen vapaa-ajanviettoon siirtymistä, jotta ne eivät olisi mielessä vapaa-aikana. Myös oma suhtautumistapa ja sen valinta kuuluvat tähän kategoriaan. Kuvauksista 26 kuului tähän luokkaan.

Kolmas strategia on puolestaan c) *toiminnan mekanismi*, joka tarkoittaa, että esimiehen on ryhdyttävä tekemään jotakin muuta kuin työtään, jotta työstä voi irrottautua. Tähän liittyvät edellä kuvatuista toiminnoista aktiivinen vastapaino työlle, sosiaalisen toiminta ja ympäristönvaihdos (esim. matkalle lähtö) ja harrastukset. Strategia näytti suosituimmalta, sillä siihen kuului 49 kuvausta.

Yksityiselämän vaatimukset. Tutkimukseen osallistuneet esimiehet kertoivat myönteisten, voimavaroja tuottavien asioiden lisäksi myös asioista, jotka vievät heiltä voimia vapaa-aikana. Yksityiselämän vaatimuksista aineistossa on 17 kuvausta. Lähes puolet ($n = 4$) tutkimukseen osallistuneista kuvaa parisuhteeseen tai sen puuttumiseen liittyviä asioita voimia vieviksi. Kolmasosa ($n = 3$) haastatelluista esimiehistä tuo vaatimuksina esiin työn ja yksityiselämän yhteensovittamisen. Muita kuvauksissa esiin tulleita asioita kuvaa vain 1–2 osallistujaa. Kyseisiin asioihin kuuluvat lasten vaikeudet, omat haasteet ja ikääntyvien vanhempien asiat. Yksi kolmasosa ($n = 3$) tuo esiin, että yksityiselämässä ei ole mitään mainittavia vaatimuksia, jotka veisivät voimia. Eräs esimiehistä kuvasi työn ja yksityiselämän yhteensovittamista näin:

H: ”No tota, siis tietysti se että jos joku painaa ja oikeesti se on niinku joku asia, on sitten ihan mikä asia vaan töissä että sitä ei saa niinku päästään irti niin se on niinku kotonakin koko ajan vähän niinku alitajunnassa ja ei oikein kun muut esim lapset kertoo jotain mitä koulussa ollu tai harrastuksissa tai jotain näyttää niin ei oikein kuuntele et kuuntelee kyllä mutta ei niinkun, ei kuule mitä toinen sanoo eli on vähän niinku ulkopuolinen ja just se että hetken niin hermostuu jostain, jostain ihan pikkuasiasta kotona että joku kaataa jotain tai joku menee rikki tai... ja kun määhän nyt normaalisti koen että määhän kuitenkin lasten kanssa aika hyvin jaksan ja he kun he on sitten aina mulle niinku ihan mielettömän tärkeätä että ja just se kaikki vapaa-aika mitä jää työltä niin kyllä määhän sen niinku, määhän haluan olla heidän kanssaan niin paljon kun määhän pystyn että tehdään yhdessä jotain tai muuta niin se on niinku kun mulla on töissä stressiä niin se aika et määhän on heidän kanssa niin vähenee ja sitten musta tuntuu että se on laadullisestikin huonompaa.” (esimies 6)

4.4. Työstä irrottautuminen

Aineistosta kävi ilmi, että osalla esimiehistä on vapaa-aikana vaikeuksia irrottautua työstä, kun taas osa ei koe sitä hankalaksi. Seuraavaksi kuvaan, mikä erottaa toisistaan niitä aineiston esimiehiä, jotka kuvaavat kokevansa vapaa-aikana irrottautumisvaikeuksia työstä ja esimiehiä, jotka eivät näin

koe. Aluksi esittelen haastattelunäytteen esimieheltä, joka ei koe irrottautumisvaikeuksia ja sitten esimieheltä, jolla niitä on.

T: Niin niin, aivan, no entäs sitten, miten sää kuvailisit työpäivän jälkeistä aikaas sitten kun lähdet työpaikalta pois?

H: ”No kyl se tota niin, on oikeestaan sellasta rauhottumista, että pyrin niinku välttämään työasioita, että jos joku nyt soittaa töistä niin saa kyllä olla aika painava asia, että tota niin, tietysti ei voi sanoo että tota niin en vastaa että tota niin, et tietysti esimiehenä on se tehtävä että aina jos työpaikalta soitetaan niin siellähän voi olla joku hätä. Hmm että kyllä mää niinkun pyrin aika pitkälti niinkun työasiat ja kotiasiat ja vapaa-aika niin, ne on niinku...” (esimies 4)

H: ”No siis varsinkin se, että jos on jotain erikoista et se et jotenkin se ei tuu erityisesti sillä tavalla että jos ollaan täällä kotona niin sitten jotenkin tää on liian lähellä, kaikki papereita, työhön liittyviä papereita ja netti on siellä ja ihmiset soittelee kotiin niin ei niinku pääse irti että se on sitten et on pakko lähtee jonnekin mökille tai merelle tai jonnekin että ees pääsee tästä ympäristöstä eroon. Niin et se on niinku ja just vaikka silleen johonkin reissuun yheks päivää että jos ollaan kotona niin en mää enää ees koe että se on lomalla oloa että taikka ei oo niinkun täysin vapaalla viikonloppuakaan jos on kotona.” (esimies 6)

Tutkimukseen osallistuneista esimiehistä yli puolella ($n = 6$) ei ollut omien kuvauksien mukaan vaikeuksia irrottautua työstä ja lopuilla heistä ($n = 4$) oli irrottautumisvaikeuksia. Tarkasteltaessa niitä esimiehiä, joilla ei ollut irrottautumisvaikeuksia, löytyy seuraavia heitä yhdistäviä tekijöitä. Kyseisessä luokassa ovat kaikki aineiston miespuoliset esimiehet ($n = 4$), joista kolme on toiminut tehtävissään useita vuosia. Kaksi muuta tähän osaryhmään kuuluvaa esimiestä ovat naispuolisia, joiden elämäntilanne sallii irrottautumista edistävien asioiden tekemisen vapaa-aikana siinä mielessä, että lasten elämänvaihe ei edellytä sitovaa huolehtimista tai lapsia ei ole. Kyseisistä naisesimiehistä toinen on toiminut tehtävässään useita vuosia. Aineiston valossa näyttää siis siltä, että ensinnäkin miessukupuoli ja pitkä kokemus esimiehenä toimimisesta liittyvät siihen, että työstä pystyy irrottautumaan vapaa-ajalla. Toiseksi naisten kohdalla elämäntilanne määrittää irrottautumisen mahdollisuutta.

Tarkasteltaessa esimiehiä, joilla on irrottautumisvaikeuksia, löytyy seuraavia heitä yhdistäviä tekijöitä. Kaikki heistä ($n = 4$) ovat toimineet esimiehinä vasta vähän aikaa (alle 3 vuotta). Heistä kaksi on pienten lasten äitejä, minkä vuoksi tässä elämänvaiheessa ei jää aikaa esimerkiksi omille harrastuksille tai muulle työstä irrottautumista edistävälle toiminnalle. Loput kaksi kyseiseen

ryhmään kuuluvista esimiehistä kävivät tutkimusajankohtana läpi hankaluuksia alaistensa kanssa. Työstä irrottautumisvaikeudet näyttävät siis liittyvän kokemattomuuteen esimiehenä (kaikki toimineet tehtävissään alle 3 vuotta) ja akuutteihin hankaluuksiin alaisten kanssa. Lisäksi tässä tutkimuksessa pienten lasten äideillä näyttää olevan riski sille, ettei aikaa jää aikaa esimerkiksi omille harrastuksille tai muulle työstä irrottautumista edistävälle toiminnalle.

5. POHDINTA

Tutkimukseni tavoitteena oli selvittää, miten työterveyshuollosta tukea hakeneet esimiehet kuvaavat työssä jaksamistaan. Halusin ensinnäkin selvittää, millaisia voimavaroja, eli tekijöitä jotka auttavat jaksamaan, esimiehet kuvaavat työssään olevan, ja millaisia jaksamista koettelevia vaatimuksia he kuvaavat työssään olevan. Toiseksi olin kiinnostunut siitä, minkälaisia voimavaroja he kuvaavat yksityiselämän tarjoavaan työssä jaksamiseensa, vai kuvaavatko he yksityiselämänsä vievän voimavaroja.

5.1. Päätulokset: työssä ja yksityiselämässä enemmän voimavaroja kuin kuormittavia vaatimuksia

Tutkimus osoitti, että esimiesten työstä tuli esiin enemmän jaksamaan auttavia voimavaroja kuin jaksamista koettelevia vaatimuksia. Työn voimavaratekijöitä tuli esiin yhteensä 121 kuvauksessa ja vaatimuksia 60 kuvauksessa. Vaatimukset ja voimavarat liittyivät itse asiassa lähes samoihin asioihin. Sekä vaatimuksissa että voimavaroissa korostuivat eniten esimiesten käsitykset itsestään ja toiminnastaan esimiehinä sekä suhtautumisestaan työhön (teema ”minä esimiehenä”). Se tarkoitti voimavarana kokemuksen merkitystä esimiestyössä, alaisiin luottamista, kohtuullista työhön sitoutumista ja esimiehen korkeaa koherenssia eli tunnetta oman elämän hallinnasta. Jaksamista koettelevina vaatimuksina kyseiset asiat näyttäytyivät kokemattomuuden tuntemuksina ja hyvin voimakkaana työhön sitoutumisena. Näin voidaan todeta, että tutkimukseni mukaan keskeisin esimiehen työssä jaksamiseen vaikuttava asia liittyy siihen, millainen käsitys hänellä on itsestään esimiehenä ja miten hän työhönsä suhtautuu.

Sekä työn voimavaratekijät että vaatimukset, joita esimiehet kuvasivat työssään olevan, olivat enimmäkseen ihmisiin liittyviä asioita. Työn voimavaratekijöiksi osoittautuneista viidestä teemasta

neljä oli ihmisiin liittyviä: 1) minä esimiehenä (kokemus, alaisiin luottaminen, kohtuullinen sitoutuminen työhön, korkea koherenssi), 2) sosiaalinen tuki (omalta esimieheltä, organisaation johdolta tai kollegoilta eli vertaisryhmältä saatava tuki, työstä saatu palaute), 3) työn haasteellisuus (onnistumiset vaikeiden henkilöstö- tai asiakaspalvelutilanteiden ratkaisemisessa) ja 4) alaiset (pätevyys ja luotettavuus, työyhteisön vuorovaikutuksen toimivuus). Viides voimavaraksi osoittautunut teema oli vaikuttamismahdollisuudet (ajankäyttöön ja oman työskentelyn järjestämiseen, omien näkemysten välityksellä organisaation asioihin). Työn vaatimustekijöiksi havaituista asioista ihmisiin liittyviä oli neljästä teemasta kolme: 1) minä esimiehenä (kokemattomuus, hyvin voimakas sitoutuminen työhön) 2) alaiset (ihmisten kohtaaminen monenlaisissa vuorovaikutustilanteissa, ristiriidat ja niiden selvittäminen) ja 3) sosiaalisen tuen puute (oma esimies etäinen tai näkemyseroja hänen kanssaan, vähäinen palaute työstä, puutteellinen perehdyttäminen esimiestehtävään). Neljäs työssä jaksamista koetteleva vaatimusalue oli työn määrä ja keskeytyminen.

Yksityiselämän yhteydestä esimiesten työssä jaksamiseen tutkimukseni osoitti, että esimiehet saivat myös yksityiselämästään enemmän voimavaroja kuin mitä yksityiselämä heiltä vaati. Yksityiselämän voimavaratekijöistä oli aineistossa 29 kuvausta ja vaatimuksista 17. Yksityiselämätilanteet kuvattiin muutenkin pääasiassa hyviksi ja toimiviksi. Enemmistö esimiehistä sai voimia perheestä. Sen jälkeen voimavaranlähteinä tulivat harrastukset, arkiaskareet kotona, haasteet ja ystävät. Yksityiselämän vaatimukset liittyivät enemmistöllä parisuhteeseen tai sen puuttumiseen. Vaatimuksista seuraavana tuli esiin työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen. Kolmasosalla esimiehistä ei ollut yksityiselämässään erityisiä voimia vieviä vaatimuksia.

Voimavaroja tuottavasta yksityiselämän toiminnoista (yhteensä 108 kuvausta) hahmottui kolme strategiaa tai mekanismia, joiden avulla niiden tulkittiin antavan voimia tai suhteutuvan työhön. Suosituin aineiston perusteella näytti olevan toiminnan mekanismi (49 kuvausta), joka tarkoittaa sitä, että esimies ryhtyi tekemään jotakin muuta kuin työtään vapaa-ajalla irrottautuakseen työstä. Kuvatuista toiminnoista aktiivinen vastapaino työlle, sosiaalisen toiminta ja ympäristönvaihdos (esim. matkalle lähtö) sekä harrastukset olivat esimerkkejä tästä strategiasta. Seuraavaksi eniten kuvauksia (yhteensä 33) oli ns. luonnollisesta mekanismista, joka viittaa siihen, että työ ja yksityiselämä nähdään ”luonnostaan” toisistaan erillisinä. Kuvatuista toiminnoista tekemisen lopettaminen ja siirtymään liittyvät rutiinit ja rituaalit kuvaavat tätä strategiatyyppiä. Mielen hallinnan mekanismi (kuvauksia 26) oli kolmas tunnistettu strategia, joka tarkoittaa sitä, että esimiehet tekevät tietoisia päätöksiä toimista, joilla he siirtävät työajatukset taka-alalle vapaa-aikanaan. Myös oma suhtautumistapa ja sen valinta ovat esimerkkejä tästä strategiasta.

Työstä irrottautumisen toteutumiseen vapaa-ajalla näyttivät tutkimuksessani liittyvän miessukupuoli ja pitkä kokemus esimiestyöstä. Naisten kohdalla myös elämäntilanne määritteli irrottautumisen mahdollisuutta. Irrottautumista tuki tilanne, jossa lasten elämänvaihe ei edellyttänyt sitovaa huolehtimista tai lapsia ei ole. Irrottautumisvaikeuksiin puolestaan liittyi kokemattomuus esimiehenä ja akuutit hankaluudet alaisten kanssa. Lisäksi pienten lasten äideillä näytti olevan riski sille, ettei aikaa jää työstä irrottautumista edistävälle toiminnalle, kuten esimerkiksi harrastuksille.

5.2. Päätulokset työssä jaksamisen teorioiden ja aikaisemman tutkimuksen valossa

Tutkimukseni keskeisimmän tuloksen kiteyttäisin seuraavasti: *Esimiesten työssä korostuivat enemmän jaksamisessa auttavat voimavarat kuin jaksamista koettelevat vaatimukset. Esimiesten käsitykset itsestään, toiminnastaan esimiehenä ja suhtautumisestaan työhön näyttäytyivät muita asioita voimakkaammin sekä voimavaroina että vaatimuksina. Esimiestyön voimavarat ja vaatimukset olivat suurimmalta osin ihmisiin ja heidän kanssaan toimimiseen liittyviä asioita.* Näin ollen vaikka esimiestyö koetaan vaativana ja kuormittavana, siinä korostuvat haasteellisuus ja palkitsevuus, kuten on myös todettu aikaisemmissa tutkimuksissa (ks. Tarvainen ym., 2005; Åhman, 2003). Koska työn voimavarat korostuvat tuloksissa vaatimuksia enemmän, voidaan esimiesten työtilanteen päätellä kuvaavan JD-R-mallin (Demerouti ym., 2001; Schaufeli & Bakker, 2004) mukaan hyvinvointia tukevaa työtä, ts. työtä, joka tukee työmotivaatiota ja työssä jaksamista. Tilanteen voidaan olettaa myös tietyllä tavalla kuvaavan malliin sisältyvien polkujen eli energia- ja motivaatiopolkujen yhtymistä: työn voimavaratekijät vähentävät vaatimusten kielteisiä seurauksia.

Tutkimuksessani havaittuja, työssä jaksamisessa auttavia tekijöitä tarkasteltaessa tulee esiin, että ne ovat pitkälti samoja, joita on havaittu aiemmissa tutkimuksissa (Demerouti ym., 2001; Leiter & Maslach, 2000; Schaufeli & Bakker, 2004; Sonnentag & Krueger, 2006; Tarvainen ym., 2005; Zijlstra & Sonnentag, 2006). Kyseisistä voimavaratekijöistä Leiterin ja Maslachin (2000) esittämän mallin kanssa yhdenmukaisia ovat mm. mahdollisuus vaikuttaa työhön, sen aikataulutukseen ja työn tekemisen tapoihin, työstä saatava tunnustus (palaute) ja työhön liittyvä yhteisöllisyyden tunne, joka tämän tutkimuksen tuloksissa ilmenee esimiesten saamana sosiaalisena tukena. Tutkimustuloksia voidaan myös tulkita Siegristin (1996) mallin avulla. Sen pääajatus on, että ponnisteluiden vastineeksi saatavat palkkiot vaikuttavat oleellisesti työssä jaksamiseen ja niiden välinen tasapaino selittää työssä jaksamista. Tutkimuksessani se voidaan päätellä osaltaan siitä, että työn voimavaroja tulee esiin enemmän kuin vaatimuksia, vaikka tutkimukseen haastattelemani esimiehet tekevät vaativaa työtä. Tämä on siis hyvinvoinnin kannalta edullinen asia. Tosin puolet esimiehistä oli

haastatteluajankohtana toipumassa työuupumuksesta. Toipumisprosessi eteni heidän kuvaustensa mukaan mielekkäästi. Aineistosta saamani käsityksen mukaan kyseisiin uupumustapauksiin liittyy joko ylisitoutumista tai työorganisaation hankalia tilanteita, jotka ovat sittemmin ratkenneet aikaisempaa mielekkäämpään suuntaan. Ylisitoutumisesta jaksamisongelmien muodossa kärsineet esimiehet ovat työstäneet omakohtaisesti kyseistä asiaa toipumisprosessiensa aikana.

Tutkimukseni mukaan työn voimavarat ja vaatimukset liittyvät melko paljon samoihin asioihin. Pohdittaessa niiden välisiä eroja joko jaksamista tukevina tai sitä verottavina korostuu kyseisten asioiden käänteisyys. Esimiehen minäkäsitys on jaksamisessa auttava voimavara silloin, kun esimies näkee itsensä kokeneena, pystyy luottamaan alaisiinsa ja sitoutuu työhönsä kohtuullisesti. Sama asia on puolestaan kuormittava vaatimus esimiehen nähdessään itsensä kokemattomana, ja kun hän sitoutuu työhönsä hyvin voimakkaasti. Sosiaalinen tuki on voimavara ja sen puuttuminen vastaavasti kuormittava vaatimus. Alaiset tukevat esimiehen jaksamista silloin, kun esimies kokee heidät luotettaviksi ja päteviksi ja kun työyhteisön vuorovaikutus toimii. Sama asia kääntyy jaksamista verottaviksi vaatimuksiksi silloin, kun vuorovaikutuksessa on ongelmia joko esimiehen ja alaisten välillä tai henkilöstön kesken. Kyseiset ongelmatilanteet puolestaan nähdään työn voimavaroina silloin, kun esimies on saanut ne ratkaistuksi ja kokee asian palkitsevana. Samojen asioiden kuormittavuus ja voimaannuttava vaikutus liittyy siis siihen, millaisina ne ilmenevät. Ratkaisevin asia on esimiehen oma tulkinta ja kokemus tilanteista.

Minäkäsityksen merkitys yksilön hyvinvoinnille, tässä tutkimuksessa työssä jaksamiselle, vastaa kognitiivisen psykologian yleistä näkemystä, jota sovelletaan esimerkiksi psykoterapiassa masennusta tai uupumusproblematiikkaa hoidettaessa. Sen mukaan positiivista mielialaa tukevat sellaiset tulkinnat, jossa yksilö voi olla tyytyväinen omaan osuuteensa ja omaan toimintaansa eri tilanteissa ja kun hän näkee itsensä pystyväksi, eli huomaa teoillaan olevan vaikutusta. Käsitykseni mukaan tämä on oleellista myös esimiestyössä jaksamisen kannalta. Aineistossa kuvatut ongelmat alaisten kanssa liittyivät tilanteisiin, joissa esimies ei pystynyt vaikuttamaan tilanteiden etenemiseen mielekkääksi kokemallaan tavalla, eikä kokenut itseään pystyväksi.

Tutkimukseeni osallistuneista esimiehistä useimmilla oli hyvät vaikuttamismahdollisuudet omaan työhönsä, erityisesti ajankäyttöön. Yhdeksi työn vaatimukseksi hahmottuvat samalla työn määrä ja keskeytyminen. Tämän pohjalta jään kysymään, jääkö esimiehiltä kuitenkin vaikuttamismahdollisuuksia käyttämättä esimerkiksi ylisitoutumisen vuoksi, mikä uhkaa työhyvinvointia. Näin ollen heillä siis olisi mahdollisuus vaikuttaa ajankäyttöön ja tehtävien järjestämiseen, mutta jokin samalla estää sitä joidenkin esimiesten kohdalla. Osa heistä tuntee voimakasta empatiaa suurella työmäärällä kuormitettuja alaisiaan kohtaan, eivätkä sen vuoksi raaski delegoida heille tehtäviä.

Esimiesten yksityiselämän ja vapaa-ajanviihteen voimavaratekijöistä löytyy yhteneväisyyksiä Sonnentag ja Fritzin (2007) esittämiin palautumista edistäviin strategioihin. Yksityiselämän voimavaranlähteenä selvimminkin esiin tulleet perhe ja harrastukset, kuten myös yksityiselämän toimintoja tarkemmin tarkasteltaessa eniten korostunut ”suorittavan tekemisen lopettaminen” viittaavat rentoutumiseen, eli tilaan, jota luonnehtivat myönteiset tunteet ja alhainen virittyminen (Sonnentag & Fritz, 2007). Yksityiselämän toiminnoissa toiseksi eniten korostunut asia ”aktiivinen vastapaino työlle” viittaa yhtäältä irrottautumiseen eli työasioiden sulkemiseen pois mielestä (Sonnentag & Fritz, 2007) ja toisaalta toimintaorientoituneeseen vapaa-aikaan (Sonnentag & Krueel, 2006), jotka molemmat siis edistävät palautumista. Kolmantena yksityiselämän toimintoihin liittyvänä voimavaranlähteenä havaittu ”työskentelyyn liittyvät päätökset ja toimintatavat” liittyvät myös irrottautumiseen (Sonnentag & Fritz, 2007). Samoin sosiaalinen toiminta ja ympäristönvaihdos ovat liitettävissä irrottautumiseen ja rentoutumiseen. Rutiinit ja rituaalit palvelevat myös irrottautumisen alkamista työn jälkeen vapaa-ajan alkaessa. Myös aineistosta esiin nousut oman asennoitumisen merkitys palautumisen kannalta on havaittu aiemmissä tutkimuksissa. Sonnentag ja Krueel (2006) ja Zijlstra ja Sonnentag (2006) toteavat, että luottamus omaan selviytymiseen vaikeissakin työtilanteissa edistää työstä irrottautumista ja palautumista. Kaikkiaan aineistosta hahmottuneet strategiat, joiden avulla yksityiselämän toimintojen tulkittiin antavan voimia, painottuvat irrottautumiseen palautumisen strategiana.

Näyttää siis siltä, että irrottautuminen palautumisen strategiana korostuu tämän tutkimuksen aineistossa eniten. Irrottautumiseen pyritään niin toiminnan kuin tietoisien mielen hallinnan kautta. Tämä on siinä mielessä yhteneväinen löydös aikaisempien tutkimusten kanssa, sillä irrottautuminen on osoittautunut palautumisen strategioista oleellisimmaksi ja sillä on ollut strategioista vahvin yhteys hyvinvointiin (Sonnentag & Fritz, 2007). Tutkittaessa johtotehtävissä toimivien naisten ja miesten kokemuksia työn ja perheen vuorovaikutuksesta lähestymällä vuorovaikutusta eri elämänalueiden välillä tapahtuvan kielteisen ja myönteisen siirännän avulla tulokset osoittivat, että myönteistä siirräntää koettiin enemmän kuin kielteistä siirräntää (Siltaloppi & Kinnunen, 2007a). Tutkimukseni tulokset ovat samansuuntaisia. Siihen viittaa löydös, jonka mukaan esimiesten yksityiselämätilanteet olivat pääasiassa hyviä ja toimivia ja sisälsivät enemmän voimia antavia asioita kuin kuormittavia vaatimuksia.

Tutkimukseni mukaan esimiehistä suurin osa tekee vapaa-aikana asioita, jotka ovat erilaisia kuin heidän työnsä, eli ne eivät siten kuormita samoja toiminnallisia systeemejä kuin työ heidän työnsä vaatii, mikä Meijmanin ja Mulderin (1998) ponnistelun ja palautumisen välisen mallin mukaan edistää palautumista. Kyseisen mallin mukaisia ovat myös tutkimuksessani eniten esiin tulleet palautumisen strategiat irrottautuminen ja rentoutuminen. Sen sijaan taidonhallinta-

kokemukset ja kontrolli vapaa-ajalla eivät nousseet aineistosta esiin kuin muutamana yksittäisenä mainintana. Ne sisältyivät muihin asioihin, joissa esimiehet varsinaisesti kertoivat asioista, jotka auttavat pääsemään työstä irti. Ne liittyivät tilanteisiin, joissa esimiehen harrastuksiin liittyi oppimisen tai löytämisen elämyksiä ja yksittäisten osallistujien viittaukseen siitä, että oma päätösvalta vapaa-ajan tekemisiin tuntuu hyvältä asialta. Haastattelukysymykset ovat voineet ohjata puhumaan irrottautumisesta, jolloin taidonhallintakokemukset ja kontrolli eivät ole päässeet esiin laajemmin, jolloin ne olisivat korostuneet luokittelun mahdollistavina teemaryhminä.

Aineistoni valossa näytti siltä, että miessukupuoli liittyi toimivaan työstä irrottautumiseen vapaa-aikana. Aikaisemmassa tutkimuksessa on samansuuntaisia viitteitä siitä, että johtotehtävissä toimivat miehet palautuisivat naisia tehokkaammin työkuormituksesta (Frankenhaeuser, Lundberg, & Fredrikson, 1989). Kinnusen ym. (2005) mukaan kyseinen tutkimustulos viittaa siihen, että naiset käyttävät enemmän aikaansa kotitöihin, jotka tutkimusten mukaan estävät palautumista (Sonnentag, 2001). Tässä aineistossa kotityöt eivät kuitenkaan nousseet esille naisia kuormittavina tekijöinä.

5.3. Tutkimuksen arviointia

Tutkimukseni vahvuutena voidaan pitää osallistujien valintaa ja osittain myös aineistonkeruuta. Tutkimukseen osallistunut kymmenen hengen joukko esimiehiä oli heterogeeninen ryhmä, jossa olivat edustettuina sekä naiset että miehet, nuoret ja iäkkäämmät henkilöt, tehtävässään pitkään toimineet ja vasta vähän aikaa toimineet esimiehet, yksityisen ja julkisen sektorin edustajat, suurta ja pientä työyhteisöä johtavat, kuten myös oman arvionsa mukaan hyvin työssään jaksavat ja työuupumuksesta toipumassa olevat esimiehet. Näin otosta voidaan pitää tutkittavan ilmiön kannalta edustavana ja informatiivisena, mikä vahvistaa tutkimuksen validiteettia eli pätevyyttä. Alasuutarin (1993) mukaan laadullinen aineisto on pala tutkittavaa maailmaa siten, että se on näyte tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Tämän tutkimuksen aineisto on käsitykseni mukaan edustava näyte esimiehistä.

Aineistonkeruussa eli tutkimushaastatteluissa onnistuin arvioni mukaan siinä, että sain osallistujat kertomaan asioista avoimesti ja syvällisesti. Jos toteuttaisin saman aineistonkeruun uudelleen, pyytäisin osallistujia vielä enemmän tarkentamaan kertomaansa ja antaisin heidän kertoa asioista pidempään ja seikkaperäisemmin kuin nyt tein. Tärkeää on pyrkiä mahdollisimman suureen neutraalisuuteen haastattelijan omissa välikommenteissa haastattelujen aikana. Tekemissäni haastatteluissa sorruin välillä tekemään yhteenvetoja haastateltavan kerrottua jonkin asiakokonaisuuden. En kuitenkaan usko tällä olleen suurta vaikutusta haastatteluaineistoon.

Arvioni mukaan haastatteluympäristö eli osallistujien haastattelemisen työhuoneessani ei vaikuttanut siihen tapaan, miten he haastattelussa puhuivat. Osallistujat orientoituivat tilanteeseen nimenomaan haastatteluna, mikä eroaa työterveyspsykologin vastaanottotilanteesta, jossa he olisivat asiakkaan roolissa. Tutkittavien määrää ($n = 10$) pidän riittävänä, sillä haastattelujen edetessä aineisto alkoi ns. kylläntyä, eli oleellisesti erilaisia näkemyksiä ei enää tutkittavista asioista tullut esiin.

Tutkimukseni rajoituksena näen tulosten yleistettävyyden. Tulosten yleistettävyyttä ajatellen on muistettava, että tutkimus kohdistui pieneen joukkoon esimiehiä ($n = 10$), jotka olivat hakeneet työterveyshuollosta tukea työssä jaksamiseensa. Tutkimuksen kohteena olivat yksilöt, joten tuloksia ei voida yleistää koskemaan esimiehiä yleisellä tasolla, vaikka tutkimieni esimiesten näkemykset olivatkin varsin yhteneviä aikaisempien tutkimustulosten kanssa. Tutkimus osoittaa laadullisen tutkimuksen yleistettävyyteen liittyvän tyypillisen piirteen, eli useinkaan tutkittavan ilmiön yleisyyden todistaminen ei ole tutkimuksessa antoisinta, vaan ilmiön selittäminen ja ymmärrettäväksi tekeminen (Alasuutari, 1993, s. 196). Aineiston analyysia olisi ollut mahdollista jatkaa vielä yksityiskohtaisemmin ja syvemmin, mikä sisällönanalyysin avulla toteutettujen tutkimusten kohdalla tuodaan usein kritiikkinä esille. Tähän tutkimukseen kerätystä aineistosta pelkästään teema ”minä esimiehenä” eli ”esimiesten minäkäsitykset ja niiden yhteys työssä jaksamiseen” voisi olla tällainen syvennettävä aihe.

Haastatteluaineistoa tarkasteltiin faktanäkökulman (Alasuutari 1993, s. 72–73) mukaisesti esimiesten raporteina jaksamiseensa liittyvistä asioista työssä ja yksityiselämässä. Tämä analyysi tuotti tutkimuskysymysten mukaisia teemoja, jotka sisällönanalyysin periaatteen mukaan muodostivat tiivistetyn kuvauksen tutkittavasta ilmiöstä eli esimiehen työssä jaksamiseen liittyvistä asioista (Tuomi & Sarajärvi, 2003, s. 93–119). Tutkimukseni tarjoaa näkökulmia suuremmalla aineistolla toteutettavaan, yleistämisen laajemmin mahdollistavaan tutkimukseen, joka voisi olla metodologialtaan joko kvalitatiivinen tai kvantitatiivinen tai molempia metodeja yhdistävä. Tutkimukseni tulokset nostavat esiin esimiesten työssä jaksamisen kannalta keskeisiä voimavaratekijöitä. Tätä tietoa voidaan soveltaa organisaatioissa suunniteltaessa esimiesten työhyvinvointia tukevia toimia ja työterveyshuollon painopistealueita.

5.4. Tutkimustulosten sovellettavuus

Tutkimustuloksillani on käytännön merkitystä, ja niitä voidaan soveltaa organisaatioissa ja työterveyshuollossa. Tutkimukseni tulokset antavat viitteitä siitä, että organisaatioissa olisi

tarkoituksenmukaista hyödyntää nykyistä laajemmin ja vakiintuneemmin vertaisryhmiä esimiesten työssä jaksamisen tueksi. Tähän viittaa sosiaalisen tuen ja siihen sisältyvän vertaistuen osoittautuminen keskeiseksi jaksamista tukevaksi tekijäksi esimiestyössä. Vertaisryhmien hyödyntäminen olisi hyödyllistä toteuttaa työnohjauksen muodossa, jolloin esimieskollegoilla olisi mahdollisuus jakaa näkemyksiään ja prosessoida ongelmanratkaisullisesti työhönsä liittyviä kysymyksiä asiantuntijan johdolla. Työnohjauksen hyödyllisyyteen viittaa tutkimukseni keskeinen tulos, jonka mukaan esimieheen itseensä liittyvät asiat olivat oleellisimpia heidän työssä jaksamisensa kannalta. Ohjauksessa on mahdollista käsitellä kyseisiä asioita, joita ovat mm. työhön sitoutuminen, alaisiin suhtautuminen ja heidän kanssaan toimiminen. Ryhmässä voidaan myös jakaa esimieskokemusta, ja uusien esimiesten kohdalla näin tietyllä tavalla paikata heidän kokemuksensa puutteita. Työssä karttuvan kokemuksen refleктоiminen ja ratkaisuvaihtoehtojen työstäminen eri tilanteisiin palvelee työssä oppimista ja sen kautta jaksamista erityisesti tehtävissään aloittelevien esimiesten kohdalla. Työnohjauksella voidaan tukea myös työn vaikuttamismahdollisuuksien hyödyntämistä, tarkoituksenmukaisten työskentelytapojen opettelemista, ongelmallisten tilanteiden kohtaamista ja sosiaalisen tuen puuttuessa pohtia, miten esimies voisi rakentaa itselleen tukiverkostoa työhönsä. Tärkeää on myös jakaa onnistumisia ja palkitsevia kokemuksia, joita tutkimukseni mukaan ovat esimerkiksi onnistumiset hankalissa tilanteissa henkilöstön tai asiakkaiden kanssa. Työnohjauksmahdollisuuksien tarjoaminen esimiehille palvelee yksilöiden lisäksi koko organisaatiota, sillä esimiehen jaksamisella on selkeä yhteys työyhteisön toiminnan välityksellä organisaation varsinaiseen liiketoimintaan (ks. Järvinen, 2001).

Työterveyshuollon mahdollisuudet tukea esimiehiä jaksamaan vaativassa työssään ovat moninaiset. Yhteistyö perustuu asiakasorganisaatioiden kanssa tehtävään ja vuosittain tarkistettavaan työterveyshuollon toimintasuunnitelmaan, johon kirjataan mm. mihin asioihin kunakin vuonna erityisesti panostetaan ja mitä työterveyshuoltopalveluita työntekijöillä on työorganisaationsa sopimuksen mukaan käytettävissä (ks. Valtioneuvoston asetus hyvän työterveyshuoltokäytännön periaatteista, työterveyshuollon sisällöstä sekä ammattihenkilöiden ja asiantuntijoiden koulutuksesta 1484/2001). Kyseisen suunnitelman puitteissa voidaan tukea esimiesten työkykyä sekä yksilökohtaisten, ryhmämuotoisten että työyhteisöllisten ohjaus- ja neuvontapalveluiden muodossa. Tutkimukseni perusteella pidän tärkeänä esimiesten tukimuotona työterveyspsykologin kanssa käytävää voimavarakartoituskeskustelua, joka on mahdollista liittää osaksi esimiesten työterveystarkastuksia. Tuolloin on jaksamisen kartoittamisen lisäksi mahdollisuus tarkastella asiakkaan kanssa keinoja ja toimintamahdollisuuksia, joilla hän voisi omalta osaltaan vahvistaa työhyvinvointiaan ja siten auttaa mahdollisen kuormittumiskierteen

katkaisemisessa. Voimavarakeskusteluissa on myös mahdollista päästä kiinni varhaisessa vaiheessa jaksamisen ongelmiin tai niiden ennusmerkkeihin.

Sosiaalisen tuen osoittautuessa tutkimukseni tuloksissa tärkeäksi esimiesten voimavaratekijäksi suosittelen myös työkyvyn tukemiseen tähtääviä esimiesryhmiä yhdeksi jaksamisen tukimuodoiksi. Työterveyshuolto voi siis soveltaa tutkimustuloksia esimerkiksi suunniteltaessa esimiehille kohdistettavia työterveystarkastuksia ja sisältöjä edellä mainittuihin työterveyspsykologin ohjaamiin ryhmätoimintoihin, joiden tavoitteena on työkyvyn tukeminen.

Tutkimuksessani tuli esiin, että kokemuksella ja vastaavasti sen puutteella on merkitystä esimiesten työssä jaksamiselle. Tämän perusteella voidaan todeta, että uusien, tehtävissään aloittavien esimiesten perehdyttämiseen ja mentorointiin eli keskusteluihin kokeneemman osajan, vertaisvalmentajan kanssa, on tarkoituksenmukaista panostaa organisaatioissa. Käytännöt kyseisissä asioissa vaihtelevat organisaatiosta toiseen, mutta systemaattisen esimiestehtävään perehdyttämisen merkitystä harvoin kiistetään. Kokeneiden esimiesten toimiminen uusien esimiesten mentoreina mahdollistaa sen, että työkokemuksen karttuessa muodostunut ns. hiljainen tieto siirtyy työntekijäsukupolvelta toiselle. Tämä on suomalaisessa työelämässä viime aikoina keskustelua herättänyt aihe, koska työntekijöiden keski-ikä on noussut monella ammattialalla.

5.5. Jatkotutkimustarpeet

Tutkimukseni tuloksissa korostui esimiesten minäkäsityksen ja työhön suhtautumisen merkitys sekä esimiestyökokemuksen merkitys heidän työssä jaksamisensa kannalta. Jatkossa olisi hedelmällistä tehdä laaja kvantitatiivinen tutkimus, jossa verrattaisiin kokeneita ja kokemattomia esimiehiä työssä jaksamisen näkökulmasta. Tuloksena voitaisiin saada tietoa siitä, missä asioissa heidän välillään ilmenevät suurimmat erot. Tällainen tieto antaisi vastauksen kysymykseen, miten tukea sekä tehtävässään kokeneita että kokemattomia esimiehiä. Toisaalta myös pitkittäistutkimus, jossa seurataan esimieheksi kasvamista ja kehittymistä, olisi lähtökohdaltaan hedelmällinen, sillä tällainen tutkimus voisi paljastaa sekä kehityksen riskitekijöitä että sitä suojaavia tekijöitä hyvinvoinnin näkökulmasta. Vastaavasti olisi hyödyllistä verrata keskenään mies- ja naisjohtajia, koska julkisessa keskustelussa toistuu pohdinta siitä, miksi naisjohtajia on kovin vähän organisaatioiden korkeimmissa johtotehtävissä. Tutkimustieto voisi avata näkökulmia asiaan ja vastata esimerkiksi kysymykseen, onko työn ja yksityiselämän yhteensovittamisella merkitystä naisjohtajien vähäiseen lukumäärään erityisesti silloin, kun puhutaan organisaatioiden ylimmästä johdosta ja niiden hallitusten jäsenistä. Tutkittaviksi olisi tarkoituksenmukaista valita esimiehiä,

joita ei ole valittu työterveyshuollon asiakkuuden mukaan, vaan he edustaisivat laajemmin yleistettävää esimiesjoukkoa.

Henkilöstön kehittämistyötä tekeviä hyödyttäisi tutkimustieto työnohjauksen vaikuttavuudesta esimiesten työssä jaksamiseen. Kyseistä asiaa selvittävä tutkimus voitaisiin toteuttaa interventiotutkimuksena, jossa koe- ja kontrolliryhmänä toimiville esimiesryhmille suoritettaisiin kyselyyn ja / tai haastatteluun perustuva arviointi ennen ohjausprosessia ja sen jälkeen, kun toinen ryhmistä osallistuu työnohjaukseen ja toinen ei. Näin saataisiin tietoa siitä, miten työnohjausprosessi on vaikuttanut osallistujien jaksamiseen.

Tutkimuksessani kiteytyy Tarvaisen ym. (2005) johtajatutkimuksen viesti, jonka mukaan työn ominaisuuksien jakaminen vaatimuksiin ja voimavaroihin ei ole yksiselitteistä, koska samojen asioiden pitäminen joko vaatimuksina tai voimavaroina tapahtuu työntekijän tulkinnan kautta. Kyse on siis yksilöllisistä asioista. Tämä tutkimus näyttää aikaisempien tavoin sen, esimiestyö koetaan vaativana ja kuormittavana, mutta samalla myös haasteellisena ja palkitsevana (ks. Tarvainen ym., 2005). Positiivisen psykologian suuntaukseen kuuluva tutkimukseni osoitti, että esimiesten työstä löytyi enemmän voimavaratekijöitä kuin vaatimuksia, mikä osaltaan haastaa jatkossakin työ- ja organisaatiopsykologian alueella tutkimaan hyvinvointia edistäviä ja ylläpitäviä näkökulmia.

LÄHTEET

Alasuutari, P. (1993). *Laadullinen tutkimus*. Tampere: Vastapaino.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands - resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499–512.

Endler, N.S., & Parker, J. D. A. (1994). Assessment of multidimensional coping: task, emotion and avoidance strategies. *Psychological Assessment*, 6, 50–60.

Feldt, T., Mäkikangas, A., & Kinnunen, U. (2003). Onko esimiesten työsitoutuneisuus heidän hyvinvointinsa voimavara vai riskitekijä? *Työ ja ihminen*, 17 (4), 292–303.

Frankenhaeuser, M., Lundberg, U., & Fredrikson, M. (1989). Stress on and off the job related to sex and occupational status in white collar workers. *Journal of Organizational Behavior*, 10, 321–346.

Fritz, C., & Sonnentag, S. (2005). Recovery, health and job performance: Effects of weekend experiences. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10, 187–199.

Fritz, C., & Sonnentag, S. (2006). Recovery, well-being and performance-related outcomes: The role of workload and vacation experiences. *Journal of Applied Psychology*, 91, 936–945.

Hakanen, J. (2005). *Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla*. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 27. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hagger, M., & Orbell, S. (2003). A meta-analytic review of the common-sense model of illness representations. *Psychology and Health*, 18, 141–184.

Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2007). *Tutki ja kirjoita*. 13. osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Hobfoll, S.E. (1998). *Stress, culture and community: The psychology and physiology of stress*. New York: Plenum.

Hätinen, M., & Kinnunen, U. (2002). Työstressi ja työuupumus interventtioiden näkökulmasta: katsaus viimeaikaisiin interventiotutkimuksiin. *Työ ja ihminen*, 16, 5–19.

Jansen, N., Kant, I., & van den Brandt, P. (2002). Need for recovery in the working population: Description and associations with fatigue and psychological distress. *International Journal of Behavioral Medicine*, 9, 322–340.

Järvinen, P. (2005). *Ammattina esimies*. Helsinki: WSOY.

Järvinen, P. (2001). *Onnistu esimiehenä*. Helsinki: WSOY.

Kinnunen, U., Feldt, T., & Mäkikangas, A. (2008). Testing the Effort-Reward Imbalance Model among Finnish managers: The role of perceived organizational support. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13 (2), 114-127.

Kinnunen, U., Mauno, S., & Feldt, T. (2005). *Työstä irrottautumisen ja palautumisen rooli työhyvinvoinnin ylläpidossa: uhkaako liiallinen sitoutuminen hyvinvointia?* Tutkimussuunnitelma Työsuojelurahastolle. Tampereen yliopisto, psykologian laitos.

Leiter, M., & Maslach, C. (2000). *Preventing burnout and building engagement*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Lönnqvist, J. (2000). *Johtajan haasteet ja paineet*. Teoksessa H. Hyypä & A. Miettinen (toim.), *Johtajuus ja organisaatiodynamiikka* (s. 160–171). Oulu: Metanoia Instituutti.

Maslach, C., & Leiter, M.P. (1997). *The truth about burnout: how organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

McEwen, B. (1998). Protecting and damaging effects of stress mediators. *New England Journal of Medicine*, 338, 171–179.

Meijman, T., & Mulder, G. (1998). *Psychological aspects of workload*. Teoksessa P. J. Drenth & H. Thierry (toim.), *Handbook of work and organizational psychology*, Vol. 2: Work Psychology (s. 5–33). Hove, England: Psychology Press.

Metsämuuronen, J. (toim.) (2006). *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. Helsinki: International Methelp Ky.

Mäkikangas, A., Feldt, T., & Kinnunen, U. (2005). *Positiivisen psykologian näkökulma työhön ja työhyvinvointiin*. Teoksessa U. Kinnunen, T. Feldt & S. Mauno (toim.), *Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet* (s. 56-74). Jyväskylä: PS-Kustannus.

Rook, J. W., & Zijlstra, F. R. H. (2006). The contribution of various types of activities to recovery. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15, 218–240.

Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315.

Schaufeli, W., Salanova, M., & Gonzales-Roma, A. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.

Seale, C. (1998). *Qualitative interviewing*. Teoksessa C. Seale (toim.), *Researching society and culture* (s. 206–216). Lontoo: Sage Publications.

Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort / low reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 24–41.

Siltaloppi, M., & Kinnunen, U. (2007a) Johtotehtävissä toimivien työn ja perheen yhteensovittaminen: koettu organisaation tuki ja hyvinvointi. *Työ ja ihminen*, 21 (3), 107–124.

Siltaloppi, M., & Kinnunen, U. (2007b). Työkuormituksesta palautuminen: psykologinen näkökulma palautumiseen. *Työ ja ihminen*, 21 (1), 30–41.

Silverman, D. (2000). *Doing qualitative research. A practical handbook*. London: Sage Publications.

Sluiter, J. K., de Croon, E., Meijman, T., & Frings-Dresen, M. (2003). Need for recovery from work-related fatigue and its role in the development and prediction of subjective health complaints. *Occupational and Environmental Medicine*, 60, 62–70.

Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement and proactive behaviour: A new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*, 88, 518–528.

Sonnentag, S. (2001). Work, recovery activities, and individual well-being: A diary study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6, 196–210.

Sonnentag, S., & Fritz, C. (2007). The Recovery Experience Questionnaire: Development and validation of a measure for assessing recuperation and unwinding from work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12, 204–221.

Sonnentag, S., & Bayer, U-V. (2005). Switching off mentally: predictors and consequences of psychological detachment from work during off-job time. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10, 393–414.

Sonnentag, S., & Krueger, U. (2006). Psychological detachment from work during off-time job: The role of job stressors, job involvement and recovery-related self-efficacy. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15 (2), 197–217.

Tarvainen, T., Kinnunen, U., Feldt, T., Mauno, S., & Mäkikangas, A. (2005). Vaatimus- ja voimavaratekijät suomalaisten johtajien työssä. *Työ ja ihminen*, 19, 440–456.

Tiittula, L., & Ruusuvuori, J. (2005). *Johdanto*. Teoksessa J. Ruusuvuori & L. Tiittula (toim.), *Haastattelu: tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus* (s. 9–21). Tampere: Vastapaino.

Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2003). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.

Valtioneuvoston asetus hyvän työterveyshuoltokäytännön periaatteista, työterveyshuollon sisällöstä sekä ammattihenkilöiden ja asiantuntijoiden koulutuksesta 1484/2001. Työterveyshuoltolaki kokoelma (2002). Helsinki: Edita.

van der Hulst, M., van Veldhoven, M., & Beckers, D. (2006). Overtime and need for recovery in relation to job demands and job control. *Journal of Occupational Health*, 48, 11–19.

van Veldhoven, M., & Broersen, S. (2003). Measurement quality and validity of the "need for recovery scale". *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 60, 3–9.

Warr, P. (2002). *The study of well-being, behaviour and attitudes*. 5. painos. Teoksessa P. Warr (toim.), *Psychology at work* (s. 1–25). London: Penguin Books.

Westman, M., & Ezion, D. (2001). The impact of vacation and job stress on burnout and absenteeism. *Psychology and Health*, 16, 595–606.

Zijlstra, F. R. H., & Sonnentag, S. (2006). After work is done: Psychological perspectives on recovery from work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15 (2), 129–138.

Åhman, H. (2003). *Oman mielen johtaminen – näkemyksiä ja kokemuksia yksilön menestymisestä postmodernissa organisaatiossa*. HUT Industrial Management and Work and Organisational Psychology Dissertation Series No 12. Espoo: Helsinki University of Technology.