

Pomokin voi uupua – laadullinen tutkimus johtajien työuupumuksesta

Johtamisen ja organisoinnin
pro gradu -tutkielma

Laatija:
Sami Laivonen

Ohjaaja:
KTM Sari Laine

21.12.2023

Pori

Turun yliopiston laatu järjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Pro gradu -tutkielma

Oppiaine: Johtaminen ja organisointi

Tekijä: Sami Laivonen

Otsikko: Pomokin voi uupua – laadullinen tutkimus johtajien työuupumuksesta

Ohjaaja: KTM Sari Laine

Sivumäärä: 81 sivua + liitteet 3 sivua

Päivämäärä: 21.12.2023

Johtajien työuupumus on nykypäivänä yleisempää kuin ehkä luulemmekaan. Johtajista piiryy helposti sankarillinen kuva, ja heitä saatetaan siten pitää immuunina työuupumukselle. Tilastot kuitenkin puhuvat toista kieltä. 2020-luvulle tultaessa moni johtaja kokee olevansa uupunut, ja useat ovat kokeneet täyden loppuun palamisen. Johtajien työuupumus näyttäisi olevan vähän puhuttu aihe, mikä voi olla syy siihen, että aihetta on myös akateemisesti tutkittu vähän verrattuna työntekijöiden työuupumukseen.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella työuupumusta johtajien näkökulmasta. Johtajalla tarkoitetaan tässä yhteydessä kaiken tasoisia esihenkilöitä, joilla on työssään alaisia johdettavana. Tutkimuksen tutkimuskysymykset ovat: 1. Mitkä tekijät ovat yhteydessä työuupumukseen johtajilla, sekä 2. Miten uupumuksen kokeneet johtajat näkevät kokemuksensa jälkeensä, ja mitä he ovat oppineet kokemuksestaan? Näiden tutkimuskysymysten kautta tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä johtajien työuupumuksesta, sekä nostaa aihetta esille.

Tutkimuksen empiirinen osuus toteutettiin haastattelemalla 11 työuupumuksen kokenutta johtajaa eri toimialoilta ja eri asemista. Haastattelut olivat luonteeltaan puolistrukturoituja, ja niissä johtajat saivat kysymyksiin vastaamisen ohella vapaasti kertoa kokemuksistaan.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että johtajien työuupumus on moniulotteinen ilmiö, ja erilaisia uupumuksia on yhtä paljon kuin uupuneitakin. Uupumuksen ilmenemisessä, sekä uupumuksen taustavaikuttajissa on paljon samoja elementtejä kuin työntekijöiden työuupumuksessa. Johtajia kuormittavat kuitenkin myös tekijät, jotka ovat erityisen tyypillisiä johtamistyölle. Näitä ovat muun muassa epäselvät työajat, suuri työmäärä, yksinäisyys, sekä arvostiriidat. Myös persoonallisuustekijöillä ja johtamistyyllillä on vaikutusta johtajien työuupumuksen riskiin.

Tutkimus pyrki myös selvittämään, miten uupumuksen kokeneet johtajat näkevät työuupumuksen jälkikäteen katsottuna, ja miten kokemus on heitä opettanut. Moni oli ammentanut kokemuksesta voimavaroja, mutta moni myös tunnusti aiheen arkaluontoisuuden. Työuupumus voidaan nähdä uhkana johtajan auktoriteetille, mikä vaikeuttaa ilmiön käsittelyä yhteiskunnallisesti. Tutkimus nostaa esille johtajien työuupumuksen monia eri puolia, mutta jättää myös tilaa useille jatkotutkimusaiheille.

Avainsanat: johtajien työuupumus, työuupumus, johtaja, työhyvinvointi, laadullinen tutkimus

SISÄLLYS

1	Johdanto	7
	1.1 Tutkimuksen taustaa	7
	1.2 Tutkimuskysymykset ja tavoitteet	9
	1.3 Rajaus ja rakenne	10
2	Työuupumus	11
	2.1 Yleistä työuupumuksesta	11
	2.2 Vapaa-ajan suhde työuupumukseen	14
	2.3 Millaiset ihmiset uupuvat?	16
	2.4 Työn voimavarat uupumuksen ehkäisijöinä	18
3	Johtajan työ	21
	3.1 Johtamistyön kuormittavuus	21
	3.2 Voimavarat ja niiden puute	26
	3.3 Työholismi johtajien keskuudessa	28
	3.4 Johtajien persoonallisuustekijät ja johtamistyylit	29
	3.5 Johtajien työuupumus – vaiettu ja vähän tutkittu aihe	32
	3.6 Miten johtajat selviävät työuupumuksesta?	34
4	Tutkimusmenetelmä	36
	4.1 Laadullinen tutkimusmenetelmä	36
	4.2 Haastattelut aineistonkeruumenetelmänä	37
	4.3 Haastattelujen suunnittelu ja toteutus	39
	4.4 Aineiston käsittely ja analysointi	39
5	Tulokset	41
	5.1 Uupumuksen ilmeneminen	43
	5.2 Kuormitustekijät	45
	5.3 Voimavaratekijät	55
	5.4 Persoonallisuustekijät ja johtamistyylit	58
	5.5 Suhtautuminen johtajuuteen	62

	5
5.6 Oppimiskokemukset ja coping-keinot	64
6 Pohdinta	67
6.1 Yhteenveto ja johtopäätökset	67
6.2 Tutkimuksen arviointi	69
6.3 Jatkotutkimusehdotukset	72
Lähteet	74
Liitteet	82
Liite 1. Haastateltavien rekryointipostaus	82
Liite 2. Tietosuojailmoitus	83
Liite 3. Alustavat haastattelukysymykset	84

KUVIOT

Kuvio 1 Maslachin AW-malli (mukaillen Maslach 2017)	12
Kuvio 2 Maslachin ja Golembiewskin mallit työuupumuksen kulusta (mukaillen Cordes ym. 1997)	13

TAULUKOT

Taulukko 1 Osallistujien taustaprofiilit	42
--	----

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen taustaa

Vuonna 2011 noin neljännes työssäkävivistä suomalaisista, miehistä 25 % ja naisista 27 %, kärsi työuupumuksesta. Vakavasta työuupumuksesta raportoi kärsivänsä 2 % miehistä ja 3 % naisista. Tuoreempaa dataa esiintyvyydestä Suomessa ei kirjoitushetkellä ole, mutta Työterveyslaitoksen vuonna 2018 tekemän työolotutkimuksen mukaan työuupumukseen viittaavien oireiden määrä on kasvanut entisestään. (Duodecim 2022). MeNaiset kysyi 16–29-vuotiailta nuorilta heidän toiveistaan ja peloistaan työelämässä, ja vastaajia kertyi noin 300. Vastaajista 80 % oli huolissaan siitä, että työelämä osoittautuu heille liian kuormittavaksi, ja peräti erittäin huolestuneita asiasta oli 20 % vastaajista. Myös Nuorten yrittäjyys ja talous NYT:n (2023) kyselytutkimuksen tulokset olivat karut: yläkoululaisista ja toisen asteen opiskelijoista 33 % pelkää työelämän olevan itselle liian raskasta, ja luku on ollut viimeisen neljän vuoden aikana selvässä nousussa. Tilastot maalavat kuvaa, jonka mukaan työelämä on käymässä yhä raskaammaksi, ja osoittavat, että työelämän kuormittavuutta pelätään jo ennen sinne pääsyä.

Toisaalta, vaikka työn kuormittavuus pelottaa tai ainakin arveluttaa monia nuoria, suhtautuvat nuoret työelämään pääosin positiivisesti. TYÖ2030-ohjelman (2022) toteuttaman kyselytutkimuksen mukaan 79 % 16–29-vuotiaista suomalaisista nuorista suhtautui tulevaisuuden työelämään positiivisesti. Ohjelman tarkoitus oli myös kartoittaa nuorten suhtautumista johtajuuteen, ja huomionarvoista onkin, että vastanneista miehistä 66 %, ja naisistakin 42 % piti johtavaa asemaa houkuttelevana. Kysely vahvistaa aiempia havaintoja siitä, että nuoria inspiroi työelämässä ja johtotehtävissä paremman työelämän kehittäminen, sekä parempi ja positiivinen tulevaisuus. Toisaalta johtavassa asemassa nuoria huolettavat jatkuva paine, stressi ja vastuunkantaminen. (TYÖ2030 2022.) Kysymys kuuluukin, voiko johtamisasema olla monelle liian iso pala purtavaksi. Liittyykö nuorten kunnianhimoisuus siihen, miksi niin moni uupuu työelämässä, ja pelkää uupumista jo koulun penkillä?

Johtajat ovat organisaatiossaan avainasemassa, ja heillä on usein suuri vastuu, mikä tuo mukanaan myös velvollisuuksia. Johtajat vastaavat alaistensa toiminnasta, sekä organisaation viestinnästä, mikä korostaa heidän rooliaan organisaatioissa. Silti johtajien työhyvinvointia on tutkittu huomattavasti vähemmän kuin rivityöntekijöiden. (Herttuala

ym. 2020; Salmela-aro ym. 2011.) Johtajien työhyvinvointi tuntuu olevan sivuutettu aihe, ja etenkin työuupumuksesta johtajien kohdalla ei tunnuta edes puhuvan. Aihe tuntuu olevan tabu, sillä johtajien monesti odotetaan olevan vahvoja ja osaavia, eikä heidän siten odoteta näyttävän merkkejä haavoittuvuudesta ja vajavaisuudesta (Rook ym. 2016). Ongelma kuitenkin on todellinen ja maailmanlaajuinen, sillä esimerkiksi Microsoftin viimeisimmän *Work Trend Indexin* mukaan 53 % johtajista raportoi olevansa uupunut. Luku on vielä aavistuksen korkeampi kuin yleisesti työssäkävillä. Johtajien työmäärä on nykypäivänä monesti yhä suurempi ja resurssit pienempiä, ja lisäksi koronapandemian mukanaan tuomat muutokset työelämälle, ovat aiheuttaneet paineita johtajille. (Klinghoffer & Kirkpatrick-Husk 2023.)

Aiheen merkitystä ei voi liikaa korostaa, sillä yksilö- ja organisaatiotason lisäksi työuupumuksella on myös merkittäviä yhteiskunnallisia vaikutuksia. Helsingin Sanomien (19.2.2023) artikkelissa Jyväskylän yliopiston taloustieteen professori Petri Böckerman pitää nuorten työuupumusta suurena kansantaloudellisena ongelmana, jonka kokonaiskustannukset selviävät vasta vuosikymmenien päästä. Lisäksi hän huomauttaa, että jokainen tekemätön arkityöpäivä maksaa työnantajalle ja yhteiskunnalle noin 420 euroa.

Kuitenkin vaikutukset ovat merkittävimmät uupumuksen kokevalle yksilölle, sillä työuupumuksen seuraukset voivat olla dramaattiset. Työuupumuksen yhteydessä ilmenee usein kolme oiretta: uupumusasteinen väsymys, kynnistyneisyys, sekä alentunut ammatillinen itsetunto. Vakavissa tapauksissa työuupumus voi aiheuttaa ongelmia tunne-elämän hallinnassa, ja siihen liittyy riski sairastua esimerkiksi masennukseen, unihäiriöihin ja stressiperäisiin somaattisiin sairauksiin. (Duodecim 2022.) On selvää, että tällaiset asiat vaikuttavat huomattavan negatiivisella tavalla työuupumuksen kokeneen kokonaisvaltaiseen terveyteen, ja siten koko elämään. Vastuullisuuden noustessa yhä keskeisemmäksi kilpailutekijäksi liiketalouden alalla, olisi sosiaalisen vastuullisuuden näkökulmasta ensiarvoisen tärkeää, että organisaatioissa tiedostettaisiin työuupumuksen yleisyys ja vakavuus, ja otettaisiin asia vakavasti, myös johtajien kohdalla.

Henkilökohtainen kiinnostukseni aiheeseen heräsi hiljalleen käytyäni mielenkiintoisia keskusteluja työuupumuksen kokeneiden ihmisten kanssa. Olen työskennellyt hyvinvointi- ja liikunta-alalla, ja siten ihmisten hyvinvoinnin kehittäminen on minulle sydämen asia. On ollut surullista huomata, miten dramaattisia vaikutuksia

työuupumuksella voi ihmiselle olla. Lisäksi minua huolettaa se, miten ”normaali” asia työuupumuksesta on sen vakavuudesta huolimatta tullut, ja miten vähän siitä kuitenkaan puhutaan, etenkin johtajien kohdalla. Maailman terveysjärjestö WHO kirjoitti vuonna 2019 työuupumuksesta jo ammatillisena ilmiönä, mikä alleviivaa sitä, miten isosta asiasta on kyse.

1.2 Tutkimuskysymykset ja tavoitteet

Kuten jo todettua, on johtajien työuupumuksesta tutkimusta vähän, ja monet aiheen ympärille rakennetut teoriat ja mallit ovat 1990-luvulta, eivätkä siten välttämättä vastaa täysin nykypäivän vaatimuksia ja ota huomioon työelämän muutosta (esim. Lee & Ashforth 1993; Cordes ym. 1997). Tämän tutkimuksen tarkoitus on laajentaa ymmärrystä johtajien työuupumuksesta, jotta ongelmaan saataisiin tulevaisuudessa myös ratkaisuja. Tavoitteena on myös herättää kiinnostusta vaietusta aiheesta, ja nostaa esille tutkimusaukkoja tulevaa tutkimustyötä varten. Edellä esitettyihin taustatekijöihin pohjautuen tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset ovat:

- Mitkä tekijät ovat yhteydessä työuupumukseen johtajilla?
- Miten uupumuksen kokeneet johtajat näkevät kokemuksena jälkeensä, ja mitä he ovat oppineet kokemuksestaan?

Tutkimuskysymysten kautta pyritään syventämään nykyistä ymmärrystä ja tietoa johtajien työuupumuksesta, sekä mahdollisesti myös löytämään uusia ulottuvuuksia ja näkökulmia. Tavoitteena on, että tämä tutkimus puhuttaisi ja herättäisi huomiota tutkimusmaailman lisäksi organisaatioissa tuottaen tietoja ratkaisujen tueksi.

Tutkimus on luonteeltaan laadullinen, joten se pyrkii ymmärtämään ilmiötä syvällisesti, ei luomaan yleistyksiä. Tutkimusta varten haastateltiin yhtätoista johtajaa. Jokainen ihminen, ja siten myös jokainen johtaja ja työuupumus on erilainen. Tämän tutkimuksen yksi tavoite on myös nostaa esille työuupumuksen kokeneiden johtajien yksilöllisiä kokemuksia, joiden kautta he ovat ajautuneet työuupumukseen, mutta myös miten he ovat selvinneet siitä. Uupumus on jokaisen oma subjektiivinen kokemus, ja näitä kokemuksia tämä tutkimus pyrkii ymmärtämään ja nostamaan esille jatkotutkimusta varten.

Tämä tutkimus pyrkii tarkastelemaan työuupumusta nimenomaan johtajien näkökulmasta, ja löytämään johtajien työuupumukselle tyypillisiä piirteitä. Laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti tarkoitus on pyrkiä ymmärtämään ilmiötä, syy-

seuraussuhteiden etsimisen sijaan. Johtajien työuupumuksella on oletettavasti työntekijöiden työuupumukseen verrattuna niin yhtäläisyyksiä kuin eroavaisuuksiakin, ja tämän tutkimuksen tarkoitus on löytää ja ymmärtää niitä.

1.3 Rajaus ja rakenne

Työuupumusta yleisesti on tutkittu paljon, mutta tämä tutkimus tarkastelee työuupumusta nimenomaan johtajien näkökulmasta. Johtajiksi luetaan tässä yhteydessä kaikki sellaiset henkilöt, joilla on ollut alaisenaan johdettavia. Myös ylempi toimihenkilö, jolla on ollut tiimi johdettavanaan, lasketaan tässä tutkimuksessa johtajaksi.

Vaikka työuupumukseen liittyy riski erilaisiin sairauksiin, se ei itsessään ole sairaus, eikä yksinään riitä sairausloman perusteeksi (Duodecim 2022). Tässäkään tutkimuksessa työuupumukselle ei ole laadittu yksiselitteistä määritelmää, vaan ilmiötä on tarkasteltu kokonaisvaltaisesti. Raja työperäisen väsymyksen ja työuupumuksen välillä on varmasti usein häilyvä, mutta esimerkiksi haastateltavia rekrytoitaessa työuupumusta ei määritelty millään tavalla, vaan haettiin vain työuupumuksen kokeneita johtajia. Jokaisen haastateltavan kohdalla on kerrottu, aiheuttiko työuupumus heidän kohdallaan työkyvyttömyyttä, ja jos aiheutti, niin kuinka kauan (taulukko 1). Työuupumuksen käsitettä ei ole määritelty tarkkaan siksi, että työuupumus on jokaisen subjektiivinen kokemus, ja ilmenee eri ihmisillä hyvin eri tavoin.

Johdannon jälkeen aihetta pohjustetaan perehtymällä aiempaan kirjallisuuteen ja selvittämällä, mitä aiheesta jo tiedetään. Luvussa 2 käsitellään työuupumusta yleisellä tasolla, ja luvussa 3 puolestaan johtajan työtä ja sen tyypillisiä kuormitustekijöitä, johtajuutta, sekä lyhyesti myös johtajien työuupumusta koskevaa aiempaa tutkimusta. Luku 4 käsittelee tutkimuksen metodologiaa, ja perustelee, miksi tutkimus on toteutettu niin kuin se on toteutettu. Luvussa 5 käsitellään itse aineistoa, eli uupuneiden johtajien haastatteluja. Haastattelut analysoidaan, ja niitä peilataan luvuissa 2 ja 3 läpikäytyyn aiempaan tutkimukseen ja kirjallisuuteen. Luku 6 sisältää yhteenvedon, johtopäätökset, sekä tutkijan pohdintaa, minkä pohjalta annetaan myös jatkotutkimusehdotuksia.

2 Työuupumus

2.1 Yleistä työuupumuksesta

Työuupumuksella tarkoitetaan pitkittyneen työstressin seurauksena syntynyttä häiriötilaa. Työuupumusta ei itsessään luokitella sairaudeksi, mutta se lisää riskiä sairastua muun muassa masennukseen, unihäiriöihin sekä stressiperäisiin somaattisiin sairauksiin. Työuupumukselle tyypillistä on, että se kehittyy hiljalleen, mikä osaltaan vaikeuttaa siihen puuttumista aikaisessa vaiheessa. (Duodecim 2022.)

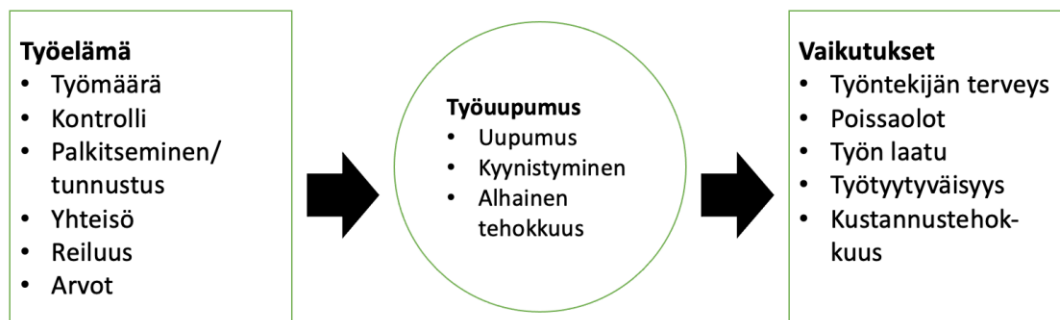
Työuupumuksen on jo pitkään nähty ilmenevän Maslachin tunnetuksi tekemien kolmen oireen kautta. Ne ovat emotionaalinen uupumus (engl. emotional exhaustion), itsensä epätodelliseksi ja vieraaksi tunteminen eli depersonalisaatio (engl. depersonalization), sekä henkilökohtaisen saavutuksen tunteen puute (engl. lack of personal accomplishment) (Maslach 1982.) Uudemmassa kirjallisuudessa kolme ulottuvuutta on toisinaan kuvattu hieman eri tavoin: uupumus (engl. exhaustion), kyynisyys (engl. cynicism) ja lasku ammatillisessa tehokkuudessa (engl. decline in professional efficacy) (esim. Maslach 2017). Leen ja Ashforthin (1990) mukaan etenkin emotionaalinen uupumus ja depersonalisaatio korreloituvat selvästi vahvimmin työuupumuksen kanssa.

Emotionaalista uupumusta tai uupumusta on kuvailtu tilanteeksi, kun henkilö on heikentynyt, väsynyt ja ikään kuin loppuun kulutettu. Kyynisyys ja depersonalisaatio ilmenevät käytännössä esimerkiksi vetäytyneisyytenä, ärtyneisyytenä, sekä negatiivisena ja sopimattomana asenteena esimerkiksi asiakkaita kohtaan. Heikentynyt henkilökohtainen saavutuksen tunne tai tehottomuus näkyy käytännössä ennen kaikkea alhaisena tuottavuutena ja työmoraalina. (Maslach 2017.)

Emotionaalinen uupumus on yhdistetty jännitykseen, ahdistukseen, fyysiseen väsymykseen, unettomuuteen, ja siten sen on nähty juontavan juurensa psykologisesta ja fysiologisesta rasituksesta. Depersonalisaatio puolestaan on nähty eräänlaisena suojaimekanismina, jonka kautta henkilö yrittää pysäyttää tunne-energian ehtymisen esimerkiksi kohtelemalla muita numeroina eikä ihmisinä. Depersonalisaation on siten nähty juontavan juurensa psyykkisestä rasituksesta. Henkilökohtaisen saavutuksen tunteen heikkeneminen voidaan nähdä seurauksena pitkään jatkuneesta stressistä ja rasituksesta. Näiden aiheuttama motivaation heikkeneminen voi nostaa pintaan

avuttomuuden tunteen, jonka seurauksena henkilö saattaa tuntea kontrollin puutetta. (Lee & Ashforth 1990.)

Työuupumus on seurausta työn ja työntekijän välisestä vuorovaikutuksesta, ja siten siihen johtavia tekijöitä löytyy aina sekä työstä että työntekijästä (Duodecim 2022). Työuupumusta paljon tutkinut Christina Maslach (2017) nimeää työssä uupumusta ennakoiviksi tekijöiksi kuusi asiaa: työmäärä, kontrolli, palkitseminen/tunnustus (engl. reward), yhteisö, reiluus ja arvot (kuvio 1). Samassa artikkelissaan hän kuitenkin nimeää myös kuusi yksilöön vaikuttavaa seikkaa, jotka ehkäisevät työuupumusta: kuntoilu ja terveydestä huolehtiminen, rentoutumisstrategiat, itsensä ymmärtäminen, itsensä johtamisen taidot (engl. coping skills), työtapojen muuttaminen, sekä sosiaalinen tuki.

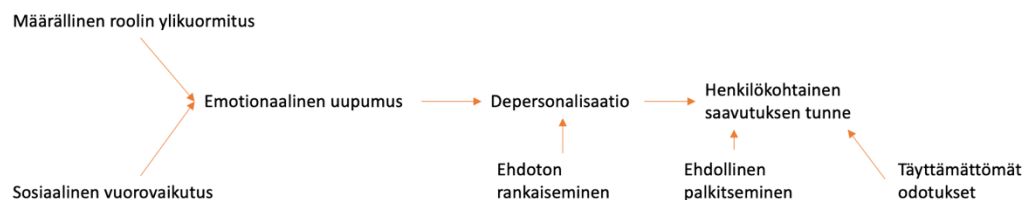


Kuvio 1 Maslachin AW-malli (mukaillen Maslach 2017)

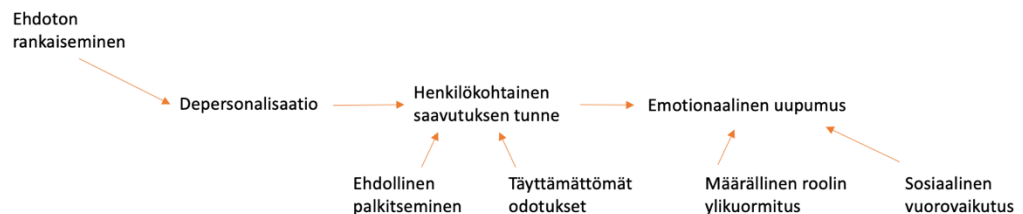
Yleisellä tasolla voidaan sanoa, että työuupumukseen ajautuu useimmiten työntekijä, joka on liian kauan ja liian paljon antanut itsestään työlle saaden liian vähän vastineeksi (Hakanen 2004, 22). Terveyskirjasto Duodecim (2022) puolestaan määrittelee, että työuupumuksen taustalta löytyy yleensä alun perin motivoitunut työntekijä ja työhyvinvoinnin kannalta epäedulliset työolosuhteet. Syyt työuupumuksen taustalla ovat tarkemmin tarkasteltuna kuitenkin useimmiten moninaiset. Eräs meta-analyysi esimerkiksi osoittaa, että selkeästi työuupumusta ennakoivia tekijöitä ovat muun muassa työstressi, yliosallistuminen, kontrollin puute, sekä heikko ammatillinen identiteetti (Lee ym. 2011). Terveyskirjasto Duodecimin (2022) mukaan taas erityisesti liian suuri työmäärä, rooliristiriidat ja –epäselvyydet, vähäiset vaikuttamismahdollisuudet, vähäinen sosiaalinen tuki, koettu epäoikeudenmukaisuus sekä epävarmuus ja ennakoimattomuus työssä ovat yhteydessä työuupumuksen kehittymiseen.

Siitä, mitkä työuupumuksen ulottuvuuksista ovat syitä ja mitkä seurauksia mistäkin, on edelleen tutkijoiden kesken eroavia näkemyksiä. Maslach ja Golembiewski ovat kehittäneet molemmat omat mallinsa (kuvio 2), joiden keskeinen ero on se, että Maslach kokee depersonalisaation olevan seurausta emotionaalisesta uupumuksesta, kun taas Golembiewskin mallissa depersonalisaatio on seurausta epäjohtonmukaisesta rankaisemisesta, ja depersonalisaatio puolestaan johtaa heikentyneen saavutuksen tunteen myötä emotionaaliseen uupumukseen. Mallit on alun perin laadittu kuvaamaan työuupumusta yleisellä tasolla, mutta muun muassa Cordes ja kumppanit (1997), sekä Lee ja Ashforth (1993) ovat vertailleet malleja ja tarkastelleet niitä nimenomaan johtajien näkökulmasta. Kumpikaan malleista ei ole saanut tutkijoiden aukotonta luottamusta (Lee & Ashforth 1993), mutta Maslachin malli vaikuttaisi saavan enemmän tukea, sillä emotionaalisen uupumuksen ja depersonalisaation välinen korrelaatio on osoitettu vahvaksi (Cordes ym. 1997). Henkilökohtaisen saavutuksen tunteen merkitys työuupumuksessa on jäänyt tutkijoille osin kyseenalaiseksi, sillä sen yhteys emotionaaliseen uupumukseen ja depersonalisaatioon on jäänyt tutkimuksissa verraten heikoksi (Lee & Ashforth 1993).

Maslachin malli



Golembiewskin malli



Kuvio 2 Maslachin ja Golembiewskin mallit työuupumuksen kulusta (mukailien Cordes ym. 1997)

2.2 Vapaa-ajan suhde työuupumukseen

Tutkimuksissa tasapainoinen työn ja vapaa-ajan suhde (engl. work-life balance) on yhdistetty hyvään suoriutumiseen, kohonneeseen tyytyväisyyteen, sekä vahvaan organisaatioon sitoutumiseen. Lisäksi sen on todettu kielivän tyytyväisyydestä niin terveyden, perhe-elämän kuin yleisesti elämän kohdalla. Työn ja vapaa-ajan suhde voidaan määritellä ajan ja psykologisen energian jakamiseksi niin, että sekä työ että vapaa-aika tuntuvat tasapainoisilta, ja molemmissa koetaan tyytyväisyyttä. Käsitteeseen liittyy myös minimaalinen konflikti työn ja vapaa-ajan roolien välillä. (Sirgy & Lee 2018.) Iso tekijä työn ja vapaa-ajan välisen tasapainon takana on organisaatiokulttuuri, ja tasapainoisella kulttuurilla on huomattu olevan positiivinen vaikutus niin työhön kuin yksilön hyvinvointiin. Ennen kaikkea merkittävää on, että tasapainoinen organisaatiokulttuuri vähentää uupumuksen tunnetta niin suorasti, kuin myös epäsuorasti estäessään työasioita tunkeutumasta vapaa-ajalle. (Nitzsche ym. 2013.)

Ehkä merkittävimmän työn ja vapaa-ajan välinen epätasapaino näkyy ylitöinä, jolla on eskaloituessaan lukuisia negatiivisia seurauksia niin yksilön työtehokkuudelle kuin terveydellekin. Alati pitkäksi venyvät työpäivät on tutkimuksissa yhdistetty suoraan työuupumukseen, ja jopa alkoholin liikakäyttöön ja työperäiseen kuolemaan. (Mariappanadar & Aust 2017.) Työstä vapaa-ajalle tunkeutuvat häiriöt on yhdistetty myös masennusoireiden alkamiseen, ahdistukseen, koettuun stressiin sekä psykosomaattisiin vaivoihin (Lourel ym. 2009).

Työn ja vapaa-ajan välinen kuilu on vuosien varrella kaventunut monestakin syystä, mutta yksi selvä vaikuttaja ilmiön takana on älypuhelimien ja teknologian kehittyminen. Älypuhelimien avulla voi työpäivän aikana soittaa perheelleen, tai vastaavasti läpikäydä työsähköposteja lomalla. Tiukka raja työn ja vapaa-ajan välillä on siten alati hälvenemässä. Kriittisimmät ovat jopa väittäneet, että teknologia on tehnyt meistä verkottuneita ja sosiaalisia ”ihmiskoneita”, jonka koko persoona ja elämä on altistettu työlle. (Karjalainen 2020, 23.) Teknologia vaikuttaisi olevan kaksiteräinen miekka työntekijän työn ja vapaa-ajan suhteen kannalta. Hyvin organisoituna teknologia voi lisätä joustavuutta, mutta vastaavasti se voi myös aikaansaada työasioiden tunkeutumisen vapaa-ajalle. (Dén-Nagy 2014.) Samankaltainen vaikutus työn ja vapaa-ajan tasapainolle on huomattu olevan teknologian mahdollistamalla ja yhä lisääntyneellä etätyöllä (Shirmohammadi ym. 2022).

Työuupumusta tutkittaessa on muistettava, että ihmisen mielenterveyteen vaikuttaa aina monta tekijää, eikä siten yksikään uupumus ole sataprosenttisesti työperäinen, vaan kaikki elämän osa-alueet vaikuttavat uupumiseen. Työn ja vapaa-ajan, sekä työn ja perhe-elämän välisistä suhteista on paljon tutkimusta, mutta niissä on yleensä keskitytty tutkimaan sitä, miten kuormitus työssä vaikuttaa vapaa-aikaan, ja siten työuupumukseen. Juurikaan ei löydy tutkimusta siitä, miten vapaa-ajan kuormitustekijät vaikuttavat työhön ja siten henkilön työhyvinvointiin. (Hakanen 2004, 25.) Kuten jo todettua, on loppuun palamisen pelko nuorten keskuudessa varsin yleinen ilmiö. Lisäksi monet tutkimukset ovat osoittaneet, että vanhemmat ihmiset vaikuttavat olevan yleisesti nuoria onnellisempia elämässään (Lyubomirsky ym. 2005). Silti on tilastojen mukaan vaikea osoittaa, että nuoret uupuisivat työssään yhtään sen enempää kuin vanhemmatkaan. Kirsi Piha toteaaakin kirjoituksessaan *Kestääkö pää? Nuoret työelämän kynnyksellä*, että nykypäivänä nuorten koko elämä tuntuu olevan yhtä suorittamista. Hän spekuloi, että ”arkiuupumus”, loputon onnellisuuden tavoittelu, sekä ahnehtiva ja kuluttava elämäntyyli ovat taustasyitä sille, miksi työelämän haasteisiin ei enää riitä voimia. (Piha 2004, 36–37.) Tätä näkemystä tukee muun muassa Lourelin ja kumppaneiden (2009) tutkimus, jossa vapaa-ajalta työhön tunkeutuvat häiriöt laskivat työtyytyväisyyttä lähes yhtä paljon kuin työstä vapaa-ajalle tunkeutuvat häiriöt, molemmat lisääntyneen stressin myötä.

Elämäntyyliin (engl. lifestyle) voidaan nähdä lukeutuvan monia asioita. Esimerkiksi Slabšinskien ja kumppaneiden (2021) hammaslääkäreille tehdyssä tutkimuksessa säännöllinen liikunta oli selvästi yhteydessä vähäisempään emotionaaliseen uupumukseen ja depersonalisaatioon, sekä parempaan henkilökohtaiseen saavutuksen tunteeseen. Tupakoinnilla ja alkoholin käytöllä puolestaan oli tutkimuksessa päinvastaiset, eli ei-suotuisat vaikutukset. Lisäksi tutkimus havaitsi erilaisilla rentoutumistavoilla, kuten ajanvietämisellä läheisten kanssa ja musiikin kuuntelemisella, olevan uupumusta ehkäiseviä vaikutuksia. De Vriesn ja Bakkerin (2021) fyysistä aktiivisuutta tarkastelevassa tutkimuksessa puolestaan huomattiin, että vapaa-ajan liikunnan huomattiin suojaavan työuupumukselta, kun työn fyysiset vaatimukset olivat matalat, mutta vastaavasti lisäävän työuupumuksen riskiä, jos työn fyysiset vaatimukset olivat korkeat. Toisin sanoen liikunta kohtuullisissa määrin ehkäisee uupumusta, mutta jos fyysistä kuormitusta tulee sekä töissä että vapaa-ajalla, käy se helposti henkilölle jo liian kuormittavaksi.

Työuupumuksen todennäköisyyteen vaikuttavat ihmiset ympärillämme töissä, mutta myös vapaa-ajalla. Westmanin ja kumppaneiden (2001) tutkimuksessa havaittiin joitain yhteyksiä uupumuksessa aviopuolisoiden välillä. Aviomiesten kokema työstressi esimerkiksi vaikutti negatiivisesti näiden vaimojen kokemaan psykologiseen hyvinvointiin. Tutkimuksessa molempien puolisoitten kokema stressi ja kuormitus myös nousivat, jos puolison työtilanne oli epävarma. Työn stressitekijät vaikuttavat uupumuksen tunteen ja psykosomaattisen terveyden heikkenemisen kautta usein helposti myös tyytyväisyyteen omaa parisuhdetta kohtaan, jolla puolestaan on usein heikentävä vaikutus myös työssä jaksamiseen (Mauno & Kinnunen 1999).

2.3 Millaiset ihmiset uupuvat?

Jopa perimällä näyttäisi olevan vaikutusta siihen, miten helposti henkilö ajautuu työuupumukseen. Toiset meistä kestävät kovaakin pitkäaikaista stressiä ilman uupumisen oireita, kun taas toiset ajautuvat uupumukseen nopeammin. Kaksoistutkimuksissa työuupumuksen perinnöllisen osuuden on huomattu olevan noin 30 %. Työuupumukseen altistavilla geeneillä vaikuttaisi olevan samoja juuria Alzheimerin taudin riskitekijöiden kanssa. (Sulkava 2020.) Yleisesti ottaen persoonallisuuspiirteiden ja työuupumuksen yhteyksiä on tutkittu vähän verrattuna työolojen ja työuupumuksen väliseen yhteyteen (Hakanen 2004, 26).

Loppuun palamisen riskiin liitetään usein tiettyjä persoonallisuustekijöitä, kuten palavaa intoa työhön, tunnollisuutta, huolellisuutta, kunnianhimoisia tavoitteita, sitoutuneisuutta, velvollisuudentuntoa ja kiltteyttä. Tiettyjen persoonallisuustekijöiden on myös tutkimuksissa huomattu olevan selvästi yhteydessä korkeampaan työuupumusriskiin. Alarconin ja kumppaneiden (2009) meta-analyysissä tarkasteltiin erilaisia persoonallisuustekijöitä ja niiden vaikutuksia emotionaaliseen uupumukseen, depersonalisaatioon, sekä henkilökohtaiseen saavutuksen tunteeseen. Tutkimus nostaa esille useita uupumisriskiin vaikuttavia persoonallisuustekijöitä, joista toisten vaikutus on suurempi, ja toisten hieman pienempi. Merkittävimmin esimerkiksi emotionaalisen uupumuksen riskiin vaikuttavat tutkimuksen mukaan emotionaalinen tasapainoisuus (engl. emotional stability), sekä taipumus tuntea positiivisia tai negatiivisia tunteita (engl. positive affectivity & negative affectivity). Emotionaalinen tasapainoisuus, sekä luontainen taipumus tuntea positiivisia tunteita tarjoavat suojaavan vaikutuksen uupumista kohtaan, kun taas luontainen taipumus tuntea negatiivisia tunteita, on

yhteydessä suurempaan uupumisriskiin. Tutkimus havaitsi myös huomattavan negatiivisen korrelaation myötämielisyyden (engl. agreeableness) ja depersonalisaation välillä. Myötämielisyydellä tarkoitetaan tässä yhteydessä muun muassa yhteistyökykyä, välittämistä, luottamusta ja sympaattisuutta muita kohtaan, ja tämän uskotaan johtuvan siitä, että myötämielisyyden kautta henkilöt myös näkevät asiat positiivisemmin. Lisäksi myötämielisiä ihmisiä usein kohdellaan työpaikalla hyvin. Muita havaittuja uupumukselta suojaavia persoonallisuuspiirteitä ovat muun muassa avoimuus, optimismi, proaktiivisuus sekä paineensietokyky (engl. hardiness). Uupumukselle altistavia persoonallisuustekijöitä puolestaan vaikuttavat olevan esimerkiksi introverttius, sekä tyyppin A persoonallisuus, joka ilmenee muun muassa vihamielisyytenä, aggressiivisuutena ja kärsimättömyytenä. (Alarcon ym. 2009.)

Persoonallisuustekijöiden ja työuupumuksen yhteyttä on tutkittu etenkin viiden tekijän mallin (engl. five-factor model) kautta, joka pitää sisällään emotionaalisen tasapainon, ekstroversion, tietoisuuden (engl. conscientiousness), myötämielisyyden, sekä avoimuuden. Alarconin ja kumppaneiden (2009) lisäksi myös Swider ja Zimmerman (2010) havaitsivat meta-analyysissään lukuisia korrelaatioita näiden piirteiden ja uupumuksen välillä. Kaikilla viidellä tekijällä havaittiin negatiivinen korrelaatio emotionaalisen uupumuksen ja depersonalisaation kanssa, ja positiivinen korrelaatio työssä koetun henkilökohtaisen saavutuksen tunteen kanssa – toisin sanoen negatiivinen korrelaatio työuupumuksen kanssa. Avoimuuden suojaava vaikutus emotionaaliseen uupumukselle ja depersonalisaatiolle oli vain vähäinen. Sen sijaan neuroottisten, eli herkästi ahdistusta, masennusta ja pelkoa tuntevien henkilöiden taipumuksen uupumukselle huomattiin olevan selkeästi kohonnut. Neuroottisuutta käsitellään tässä ja monessa muussakin tapauksessa emotionaalisen tasapainon vastakohtana. (Swider & Zimmerman 2010.)

Angelinin (2023) peräti 3320 tutkimusta käsittävä kirjallisuuskatsaus tukee pääosin viiden tekijän mallin väitettä siitä, että emotionaalinen tasapaino, myötämielisyys, tietoisuus, ekstroversio ja avoimuus olisivat yhteydessä pienempään uupumusriskiin. Katsaus kuitenkin löysi myös tutkimuksia, jotka poikkeavat yleisestä käsityksestä. Myötämielisyyden esimerkiksi havaittiin eräässä tutkimuksessa korreloivan positiivisesti emotionaalisen uupumuksen kanssa. Toisessa tutkimuksessa taas tietoisuuden huomattiin lisäävän työhön sitoutumista, mutta johtavan sitä kautta lisääntyneeseen emotionaaliseen uupumukseen ja depersonalisaatioon. Angelini kuitenkin huomauttaa, että useinkaan

tutkijat eivät peilaa poikkeavia havaintoja mihinkään teoriaan tai perustele niitä kirjallisuudella, mikä heikentää niiden tietoarvoa ja yleistettävyyttä. Kirjallisuus vaikuttaisi hyvin suurelta osin tukevan viiden tekijän mallia. (Angelini 2023.)

Ekstrovertit, eli sosiaalisissa tilanteissa itsensä mukavaksi tuntevat ihmiset vaikuttavat tutkimusten valossa olevan introvertteja, eli yksin viihtyviä paremmin suojassa työuupumukselta (Angelini 2023). Introverteilla uupumuksen riski lisääntyy erityisesti silloin, kun työ ja vapaa-aika ajautuvat konfliktiin, ja työn ja vapaa-ajan välinen tasapaino vaikuttaakin olevan erityisen tärkeää juuri introverteille. Yleinen resurssien ehtyminen, toisin sanoen rasituksen aiheuttama uupumus, ei vaikuta olevan introverteilla sen yleisempää kuin ekstroverteilläkään. (Baer ym. 2016.) Koronapandemian myötä lisääntynyt etätyö on osoittautunut monille introverteille positiiviseksi asiaksi, ja on tuonut jopa introverttien vahvuuksia esille. Kun introverteilla on mahdollisuus kommunikoida kirjoittamalla tietokoneen välityksellä, eivät he kuormitu tai koe ahdistuneisuutta kommunikoinnin vuoksi. Enemmän introvertteja sisältävien tiimien on huomattu sekä voivan että suoriutuvan paremmin etätyöoloissa, kun kommunikaatio käydään tietotekniikan välityksellä. (Dennis ym. 2022.) Kolikon kääntöpuolena taas on se, että ekstrovertit henkilöt kokevat etätyön kuormittavaksi, ja ajautuvat etätyöoloissa helpommin työuupumukseen (Evans ym. 2022).

Vaikka työuupumukseen ovat selvästi taipuvaisempia tietäntyyppiset ihmiset, ei työuupumusta voida koskaan selittää tai oikeuttaa yksilön luonteenpiirteillä tai taipumuksilla. Kuten Hakanen (2004) toteaa: ”Ihmiset selviävät yksityiselämänsä kriiseistä uupumatta työssä, kunhan työolot eivät ole niin kuormittavat, ettei yksityiselämän kriiseille ole enää tilaa ihmisen arjessa.”

2.4 Työn voimavarat uupumuksen ehkäisijöinä

Työuupumusta vuosia tutkinut Jari Hakanen huomauttaa kirjassaan *Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla*, että työhyvinvointitutkimus on vahvasti keskittynyt negatiivisiin indikaattoreihin, vaikka ilmiöitä voitaisiin tutkia myös positiivisten indikaattorien, kuten työmotivaation ja -tyytyväisyyden kautta. On myös huomionarvoista, että ihminen voi samanaikaisesti kokea työssään sekä kuormitusta että positiivista työn imua, ja positiivisten tunteiden voidaan nähdä myös suojaavan työuupumukselta. (Hakanen 2004, 27.)

Vapaa-ajalla työntekijän palautumista edistävät muun muassa säännöllinen liikunta, sekä erilaiset rentoutumiskeinot, kuten luonnossa liikkuminen ja kulttuurin harrastaminen (Slabšinskienė ym. 2021). Hyvinvoinnin edistämiseksi ja työuupumuksen ehkäisemiseksi olisi kuitenkin myös tärkeää, että henkilö kokisi työssään positiivisia tunteita ja löytäisi työstään voimavaratekijöitä. Korkeat vaatimukset työssä johtavat helposti uupumiseen, mutta jos työ sisältää voimavaratekijöitä, kuten turvallisuuden ja osallistumisen tunnetta, esihenkilön tukea, sekä palautetta ja palkitsemista, työntekijät ovat sitoutuneempia, mikä toimii vastapainona uupumukselle. Organisaatiossa, jossa työntekijät ovat uupuneita ja sitoutuminen on alhaista, loppuun palamisen riski on suurimmillaan. (Demerouti ym. 2001.)

Työn voimavaratekijöitä voi olla monenlaisia, esimerkiksi sosiaalinen tuki kollegoilta ja esihenkilöltä, autonomia, sekä rakentava palaute. Kollegoilta saatu tuki näkyy sekä sosiaalisena ja henkisenä tukena, että konkreettisena tukena, kun työtehtäviä voi jakaa, ja siten oma työkuorma kevenee. Samankaltaisesti hyvä suhde esihenkilöön toimii pohjana avoimelle kommunikaatiolle, jolloin työn vaatimuksista voidaan keskustella avoimesti, mutta samalla esihenkilön kunnioitus ja tuki työntekijää kohtaan auttaa selviämään työn aiheuttamasta kuormituksesta. Autonomian, eli mahdollisuuden saada itse vaikuttaa työhönsä, on nähty ehkäisevän uupumusta, sillä autonomian kautta henkilöllä on enemmän toimintamahdollisuuksia, ja siten keinoja selvitä stressaavista tilanteista. Hyvässä hengessä annettu rakentava palaute taas sekä auttaa työntekijää tekemään työnsä hyvin, että kehittää viestintää esihenkilön ja työntekijän välillä, ja osoittaa tukea. Tämänkaltaisten voimavarojen puute yhdistettynä korkeisiin vaatimuksiin, on osoitettu olevan yhteydessä loppuun palamisen oireisiin, etenkin uupumiseen ja kyynisyyteen. (Bakker ym. 2005.)

Työn vaatimuksiin ja voimavaratekijöihin pystytään vaikuttamaan suotuisasti, kun työntekijöillä on mahdollisuus työnsä muokkaamiseen (engl. job crafting). Työn muokkaamisen kautta työntekijän on mahdollista lisätä itselleen tärkeitä voimavaratekijöitä työssään, ja siten vähentää työn vaatimusten aiheuttamaa kuormitusta, vaikka itse vaatimukset eivät vähenisikään. Tämän on huomattu pienentävän työuupumuksen riskiä, sekä lisäävän työntekijän hyvinvointia. Työtä voidaan muokata ainakin kolmella tavalla: (1) muokkaamalla työtehtäviä, esimerkiksi pyytämällä uudenlaisia työtehtäviä mielenkiinnon säilyttämiseksi ja oman osaamisen kehittämiseksi; (2) muokkaamalla ihmissuhteita, esimerkiksi tapaamalla inspiroivaa kollegaa tai

mentoria; sekä (3) muokkaamalla asennetaan työtä kohtaan, esimerkiksi ajattelemalla jotakin tylsää työtehtävää tylsänä mutta merkityksellisenä. Työn muokkaamisen on nähty myös olevan kustannustehokasta johtajälähtöiseen työn uudelleensuunnitteluun verrattuna, ja ottavan paremmin huomioon työntekijöiden henkilökohtaiset tarpeet. (Tims ym. 2013.)

3 Johtajan työ

3.1 Johtamistyön kuormittavuus

Johtajat pitävät hallussaan organisaatioidensa avainasemia, ja siten heillä on työssään usein kannettavanaan paljon vastuuta. Lisäksi johtajat saattavat usein ajautua asemaan, jossa he kokevat suuren vastuunsa myöstyä olevansa korvaamattomia, ja että heidän poisjäämisellään olisi katastrofaaliset seuraukset. Usein näin ei kuitenkaan ole, vaan korvaamattomuuden tunne aiheuttaa johtajille vain ylimääräistä kuormitusta. (Hoy 1982.)

Johtajat joutuvat toisinaan tekemään epämiellyttäviäkin päätöksiä, ja ovat siten usein huomion kohteena. Johtajien rooli on myös asettaa suuntaviivat organisaation ja alaisten toiminnalle, sekä huolehtia organisaation sisäisestä ja ulkoisesta viestinnästä. Merkittävästä roolista huolimatta johtajien työhyvinvointia on tutkittu huomattavasti vähemmän kuin rivityöntekijöiden. (Herttuala ym. 2020.)

Työelämä on kokenut 2000-luvulla suuria muutoksia, ja johtajien rooli ja vastuu organisaatioissa on nykypäivänä usein suurempi kuin ennen (St-Hilaire & Gilbert 2019). Viimeisimpänä suuren muutoksen työelämään ja johtamiseen on tuonut vuonna 2020 Suomeenkin rantautunut koronapandemia (Klinghoffer & Kirkpatrick-Husk 2023). Nykypäivänä johtajat kohtaavat entistä moniulotteisempia haasteita ja saavat kontolleen enemmän vastuuta. Monet ympäristön aikaansaamat haasteet kuitenkin vähentävät johtajien vaikutusmahdollisuuksia ja autonomiaa, mikä tekee tavoitteiden saavuttamisesta yhä haastavampaa. Muun muassa näistä syistä on valitettavan yleistä, että johtajat kokevat nykyään työssään ylikuormitusta, tunnustuksen puutetta, työn ja vapaa-ajan epätasapainoa, sekä alhaista tukea. (St-Hilaire & Gilbert 2019.)

Huomattavasti merkittävin johtamistyön kuormitustekijä vaikuttaisi olevan liiallinen työ määrä. Etenkin ihmisläheisillä aloilla, kuten koulutuksessa ja hoitoalalla, johtajien työkuorma on kasvanut kasvamistaan. (Wallin ym. 2014.) Jo 2000-luvun alussa johtajien viikkotyötuntien määrässä tapahtui nopea ja merkittävä nousu, ja yli 50-tuntiset työviikot ovat nykyisin johtajien ja asiantuntijoiden keskuudessa varsin yleisiä (Feldman 2002). Myös Maslach (2017) mainitsee työ määrän ensimmäisenä työuupumuksen työperäisenä taustavaikuttajana, sillä lisääntyneiden vaatimusten lisäksi pitkät työpäivät vähentävät väkisinkin lepoon ja palautumiseen käytettyä aikaa.

Etenkin julkisella sektorilla johtajia kuormittava asia ovat myös erilaiset ristiriitaisuudet esimerkiksi odotusten suhteen. Lisäksi odotukset ovat yleisesti ottaen usein korkeita johtajia kohtaan, jolloin johtajan kokema vastuukin voi kasvaa niin suureksi, että se tuntuu ylitsepääsemättömältä. (Wallin ym. 2014.) Maslach (2017) nimeää hallinnantunteen puuttumisen toiseksi työuupumusta ennakoivaksi tekijäksi, ja sitä voivat aiheuttaa juuri ristiriitaisuudet ja resursseihin nähden liian suuret odotukset. Vaikka johtajilla on yleensä työntekijöihin verrattuna enemmän vaikutusvaltaa omaan työhönsä, ovat johtajienkin resurssit toisinaan rajatut (Klinghoffer & Kirkpatrick-Husk 2023), mikä voi yhdistettynä isoon vastuuseen aiheuttaa merkittävää kuormitusta. Ristiriitaisuudet voivat aiheuttaa johtajassa myös epäreiluden tunnetta, ja mikäli ihminen kokee tulleensa kohdelluksi epäreilusti työssään, voi se johtaa kyynistymiseen (Maslach 2017).

Etenkin alempi johto ja keskijohto voivat toisinaan joutua organisaatiossa eräänlaiseen iskunvaimentimen rooliin. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että johtajat tasapainotellessaan eri sidosryhmien tarpeiden tyydyttämisen kanssa, ottavat vastaan paineita ja ongelmia, mutta eivät jaa niitä eteenpäin suojellakseen alaisiaan. Tämä voi olla hyödyllistä alaisten psykologisen työympäristön kannalta, mutta ei johtajan itsensä kannalta. (Wallin ym. 2014.) Alemman tason johtajilla, jotka työskentelevät lähempänä työntekijöitä ja asiakasrajapintaa, stressitasot ovat usein korkeammalla kuin ylemmällä johdolla, jolla on usein enemmän resursseja, informaatiota ja autonomiaa työssään (Lundqvist ym. 2013).

Myös sosiaaliset ongelmat kuormittavat johtajia. Esimerkiksi luottamuspuola jotakin alaista tai alaisia kohtaan, tai toimiminen motivaation puutteesta kärsivien alaisten kanssa voi olla johtajalle kuormittavaa. Luottamusta ja onnellisuutta työyhteisössä lisää yleensä toimiva kommunikaatio, mutta etenkin jos johtajalla on johdettavanaan paljon alaisia, voi etäisyys etäännyttää johtajan alaisistaan, jolloin kommunikaatio kärsii. (Wallin ym. 2014.) Yhteisöllä on yleisestikin valtava merkitys yksilön työhyvinvoinnille, ja jos työstä puuttuu sosiaalinen tuki, ja konfliktit rasittavat arkea, on työuupumuksen riski huomattavasti suurempi (Maslach 2017).

Kuten johtajien työuupumusta, myös johtajan ja alaisen välistä vuorovaikutusta (engl. leader-member exchange = LMX) on tutkittu pääasiassa alaisten näkökulmasta, ja johtajan näkökulma on jäänyt monesti taka-alalle. Johtajat tuntuvat arvostavan alaisten

välisissä suhteissa erityisesti tehokasta ja itsenäistä työskentelyotetta, sujuvaa viestintää, sekä yhteisiin tavoitteisiin sitoutumista. (Uhl-Bien ym. 2022.)

Kun suhteet johtajan ja alaisten välillä toimivat, on sillä suotuisia vaikutuksia myös johtajan hyvinvoinnille. Sen sijaan, jos johtaja muodostaa hyviä suhteita toisten alaisten kanssa, ja vähemmän hyviä suhteita toisten kanssa, voi tällä olla haitallisia vaikutuksia johtajan hyvinvoinnille. Ihannetilanteessa johtajuus tulisi nähdä ikään kuin sosiaalisena ongelmanratkaisuna. Tällöin saavutusten edistämiseksi organisaatioissa olisi tärkeää, että johtajat ylläpitäisivät hyviä suhteita kaikkien ryhmänsä jäsenten kanssa siinä määrin kuin se on mahdollista. (Bernerth & Hirschfeld 2016.)

Maslach (2017) nimeää yhdeksi työuupumusta ennakoivaksi tekijäksi arvostiriidat. Jos työssä ilmenee arvostiriita ja siten kuilu yksilön ja organisaation arvojen välillä, työntekijät huomaavat tekevänsä kompromissin työn, jonka he haluavat tehdä, ja työn, jota heidän on tehtävä, välillä, ja tämä voi johtaa työuupumukseen. (Maslach 2017.) Johtajat voivat joutua suorittamaan henkisesti raskaita työtehtäviä, kuten ilmoittamaan alaisilleen lomautuksista tai irtisanomisista. Lisäksi johtajat voivat joutua suorittamaan työssään tehtäviä, jotka eivät vastaa heidän minäkuvaansa ja luontaista olemustaan. Tällaiset tehtävät venyttävät johtajien kapasiteettia ja kuormittavat heitä psykologisesti, mikä voi kumuloitua ajan mittaan. Tällainen kasaantuva emotionaalinen rasitus voi lopulta johtaa työuupumukseen. (Molinsky & Noval 2023.)

Tutkijat ovat yhä enenevässä määrin huomanneet, että johtajat joutuvat työssään monesti näyttelemään tunteita vastatakseen organisaation tavoitteisiin, mikä voi olla emotionaalisesti erittäin stressaavaa. Tunteiden näyttelemisen (engl. surface acting) on havaittu olevan yhteydessä emotionaaliseen uupumukseen, depersonalisaatioon, sekä huonompaan työssä suoriutumiseen, toisin sanoen työuupumuksen kolmeen ulottuvuuteen. (Arnold ym. 2015.)

Teknologia on muuttanut merkittävästi myös johtajien työtä ja heihin kohdistuvia odotuksia. Siinä missä Feldmanin (2002) tutkimuksen aikoihin johtajat viettivät pitkät työpäivänsä pääosin työpaikalla, on teknologian kehitys, ja etenkin älypuhelimien kehitys johtanut siihen, että alaisiin ja kollegoihin säilyy keskusteluyhteys vuorokauden ympäri ja sijainnista riippumatta. Suomalaisista ylemmistä toimihenkilöistä – joihin kuuluu myös johtajia – 75 prosenttia seuraa työ sähköpostiaan lomalla, ja peräti 43 prosenttia vähintään parin päivän välein (Sutela ym. 2019). Johtajien työpäiviä pidentävät monesti myös

ulkomaisilta asiakkailta tai kumppaneilta tulevat yhteydenotot, jotka aikaeroista johtuen saattavat tulla virastoajan ulkopuolella. Lukuisat älylaitteet tapaavat myös heikentää keskittymistä, ja vaikuttavat siten negatiivisesti produktiivisuuteen. (Marsh & Blau 2007.)

Teknologian mahdollistama, ja koronapandemian puhkaisema lisääntynyt etätyö aiheuttaa johtajille mahdollisuuksien lisäksi myös ongelmia. Johtajat viettivät jo ennen koronapandemiaa merkittävän määrän työajastaan erilaisissa palavereissa, ja niiden siirryttyä sähköisille alustoille, on niiden määrä monilla kasvanut, ja ennen kaikkea niitä on monesti buukattuna pitkin päivää, aikaisesta aamusta myöhään iltaan, joskus jopa toistensa päälle. Etätyössä johtajat eivät myöskään saa yhtä helposti nopeaa palautetta, jota he monesti työssään tarvitsisivat. (Arora ym. 2022.) Etätapaamiset voivat myös olla itsessäänkin uuvuttavia, ja termistä Zoom-uupumus (engl. Zoom fatigue) onkin tullut jo yleisesti tunnettu käsite (Nesher Shoshan & Wehrt 2022).

Johtajat joutuvat tyypillisesti hoitamaan paljon odottamattomia tilanteita, mikä yllättävyyden tuoman kuormituksen lisäksi katkaisee keskittymisen, sekä vie aikaa aikataulutetuilta työtehtäviltä. Odottamattomat työtehtävät johtavat usein siihen, että työpäivät venyvät, ja mahdolliset jonossa olleet työtehtävät jäävät hoitamatta tai siirtyvät kotiin. Toisin kuin monesti luullaan, johtajien työpäivät vaikuttavat olevan pirstoutuneet moniin lyhytkestoisiin aikaikkunoihin, työtahti on hektistä, ja suunnittelulle jää vain vähän aikaa. (Marsh & Blau 2007.) Yleisesti tiedetään, että keskeytykset ovat työelämässä yhä yleisempiä, ja ne voivat kuormittaa merkittävästi. Työterveyslaitoksen (2019) tutkimuksessa toimistotyöläisistä 80 prosenttia työskenteli päivittäin melussa ja puhehälinässä, ja 55 prosenttia koki työpäivänsä aikana tämän vuoksi useita keskeytyksiä. Jopa 80 prosenttia koki kuormittuvansa hälystä ja keskeytyksistä, ja 20 prosenttia koki ne erittäin kuormittaviksi. (Työterveyslaitos 2019.)

Keskeytyksistä ja informaatiotulvan aikaansaamasta ajatusten vaeltelusta on saatu mielenkiintoista, ja myös tässä tutkimuksessa hedelmällistä tietoa onnellisuustutkimuksissa. Killingsworth ja Gilbert (2010) muun muassa huomasivat tutkimuksessaan, että sillä mitä ihminen teki, oli verraten pieni vaikutus hetkelliseen onnellisuuteen, kun taas ajatusten harhailulla vaikutus oli paljon suurempi. Kun ajatukset karkailivat, osallistujat raportoivat huomattavasti onnettomampia tunnetiloja. Näin oli myös silloin, kun osallistujien ajatukset vaeltelivat mielekkäisiin aiheisiin. Aktiviteetti,

jossa ihmisten ajatusten havaittiin harhailevan kaikista eniten, oli työnteko. Tutkimus tiedostaa sen, että myös negatiivisten tunteiden tiedetään aiheuttavan ajatusten harhailua, mutta tutkijat huomauttavat, että viiveanalyysit puolsivat vahvasti sitä, että mielen harhailu on ennemminkin syy kuin seuraus. (Killingsworth & Gilbert 2010.) Johtajat ovat mielen vaeltelulle työssään erityisen alttiita jatkuvien keskeytysten myötä (Marsh & Blau 2007).

Mielen vaeltelua on tutkittu myös organisaatiotasolla ja suorituskyvyn kannalta, ja usein vähäinen mielen vaeltelu ja syvä keskittyminen on yhdistetty työhyvinvointiin ja parempaan tuottavuuteen. Kuitenkin mielen vaeltelu on nähty myös hyödyllisenä, sillä sitä kautta ihmiset voivat virittäytyä tavoitteisiinsa, suunnitella tulevaa, sekä keksiä luovia ratkaisuja. (Dane 2018.) Etenkin johtajan työssä tulevaisuuteen suuntaavaa ajattelua ja luovuutta tarvitaan, joten siksi mielen vaelteluun ei välttämättä aina ole huono asia. Toki mielen vaelteluakin on luonteeltaan monenlaista, ja tarkoituksellinen mielen vaeltelu eroaa varmasti käytännössä hyvinkin paljon tarkoituksettomasta, esimerkiksi keskeytysten aiheuttamasta mielen vaeltelusta. Tulevaisuuden tutkimuksen kannalta olisi hedelmällistä näiden tietojen pohjalta selvittää, voiko mielen vaeltelu vaikuttaa työuupumuksen riskiin johtajilla, tai työssäkäyvillä yleisesti. Wang ja kumppanit (2023) saivat jo nuorilla tekemässään tutkimuksessa viitteitä siitä, että internet-riippuvuuden aiheuttama mielen vaeltelu on yhteydessä akateemiseen uupumukseen.

Kuten Hakanen (2004, 22) määrittelee, on työuupumuksen taustalla usein työntekijä, joka on liian kauan ja liian paljon antanut itsestään työlle, ja saanut liian vähän vastineeksi. Tällainen ilmiö on johtajien keskuudessa yleistä, sillä johtajia kohtaan asetetaan, ja he myös usein itse asettavat itseään kohtaan korkeita odotuksia. Jos johtaja näkee työssään valtavasti vaivaa asioiden eteen, ja raataa pitkää päivää saamatta siitä tunnustusta, voi se alkaa helposti turhauttaa. Salmela-aro ja kumppanit (2011) puhuvat ilmiöstä vaivan ja palkinnon epätasapainotilana (engl. effort-reward imbalance), ja aiheesta tehtyjen harvojen tutkimusten perusteella voidaan sen sanoa korreloituvan vahvasti työstressin ja uupumusoireiden kanssa. Vaivan ja palkinnon epätasapainotila on myös yhteydessä matalampaan työtyytyväisyyteen, ja pahimmillaan se voi aiheuttaa myös fyysisiä oireita, kuten kohonnutta sydän- ja verisuonisairauksia riskiä sekä masennusta. Johtajien palkka on usein korkea, mutta englannin kielen sanan *reward* alle lukeutuvat myös sanallinen tunnustus, työn varmuus sekä uramahdollisuudet. (Salmela-aro ym. 2011.)

Johtajien kohdalla yksi työn aiheuttamaan kuormitukseen vaikuttava seikka on se, onko johtaja vain töissä organisaatiossa, vai omistaako hän osan tai kenties koko yrityksen. Yrittäjäjohtajilla on entistä enemmän valtaa, mutta siten myös vastuuta omassa yrityksessään, ja siten myös heidän kokemansa paineet voivat olla suuremmat. Fernet ja kumppanit (2016) huomasivat tutkimuksessaan, että yrittäjähenkisyys suojasi yrittäjäjohtajia työuupumukselta. Yrittäjähenkisyyden tutkijat määrittelivät yksilön ominaisuuksien kautta, ja niihin kuuluivat muun muassa proaktiivisuus, innovatiivisuus, sekä riskinotto-kyky. Sen sijaan yrittäjäjohtajat, joilla on alhainen itsetunto, alhainen itsetehokkuus tai alhainen autonominen motivaatio, reagoivat todennäköisemmin negatiivisella tavalla vastoinkäymisiin, ja ovat siten alttiimpia uupumukselle. (Fernet ym. 2016.)

3.2 Voimavarat ja niiden puute

Kuten jo todettua, voi ihminen samanaikaisesti kokea työssään sekä kuormitusta että positiivista työn imua, ja positiivisten tunteiden voidaan nähdä myös suojaavan työuupumukselta (Hakanen 2004, 27). Myös johtajat tarvitsevat työssään voimavaroja, ja ne toimivatkin usein vastapainona korkeille odotuksille ja kovalle paineelle (Lundqvist ym. 2013). Vastaavasti voimavarojen puute voi ajaa johtajan nopeastikin uupumuksen partaalle (Bakker ym. 2005).

Työn tyypillisimpiä voimavaroja ovat muun muassa autonomia, tulosten ja palautteen saaminen, kollegojen ja työyhteisön tuki, päivittäinen kommunikaatio, eettinen organisaatiokulttuuri, sekä kontrolli omaa työtä kohtaan (Salminen ym. 2014). Lee ja Ashforth (1993) huomasivat johtajilla tehdyssä tutkimuksessaan autonomian korreloivat negatiivisesti työuupumuksen kanssa, mutta eivät suoraan, vaan niin kutsutun roolistressin (engl. role stress) kautta. Autonomian puute taas voi johtaa avuttomuuden tunteeseen, ja aiheuttaa siten uupumusta (Lee & Ashforth 1993). Herttulan ja kumppaneiden (2020) mukaan työn autonomia on yksi merkittävimmistä johtajien työhyvinvointia tukevista tekijöistä, ja se näkyy käytännössä vapautena organisoida työtehtävät haluamallaan tavalla, ja tarvittaessa suorittaa yksittäiset työtehtävät myös vapaa-ajalla.

Hyvä palkitsemisjärjestelmä usein motivoi myös johtajia, ja puolestaan epäpätevä palkitsemisjärjestelmä voi jopa lisätä uupumisriskiä johtajilla (Maslach 2017). Johtajien palkitsemisjärjestelmät vaikuttavat suosivan niitä johtajia, jotka ovat taitavia

nimenomaan ihmisten johtamisessa, ja palkitseminen tapahtuu usein palkankorotusten tai ylennysten kautta, tai tarjoamalla johtajalle yrityksen osakkeita (Hoffman & Tadelis 2021). Englannin kielen sana *reward* voi asiayhteydestä riippuen käsittää myös enemmän kuin pelkän palkitsemisjärjestelmän. Maslach (2017) muun muassa mainitsee sosiaalisen ulottuvuuden, johon voidaan nähdä lukeutuvan esimerkiksi tunnustuksen saaminen omasta työstä. Sheridan ja Ambrose (2022) esimerkiksi huomasivat tutkimuksessaan, että johtajan työssään saama tunnustus oli yhteydessä johtajan yleiseen elämäniloon (engl. life satisfaction), optimismiin ja työtyytyväisyyteen, toisin sanoen työuupumusta ehkäiseviin tekijöihin. Myös johtajat siis kaipaavat sosiaalista tukea työssään.

Johtaja joutuu työssään tekemään toisinaan epämiellyttäviäkin päätöksiä, ja saattaa siten ajautua yksinäiseen asemaan organisaatiossa (Rokach 2014). Lisäksi johtajalta saatetaan työnkuvansa takia usein odottaa ”ammattimaisen” etäisyyden pitämistä työntekijöihin sosiaalisen kontrollin säilyttämiseksi. Toisaalta johtajilla on huomattu usein olevan muita enemmän sosiaalisia suhteita työnantajayrityksen ulkopuolelle, esimerkiksi asiakkaisiin ja yhteistyöorganisaatioihin. Siksi väitetään johtajien yksinäisyydestä ”huipulla” onkin pidetty jokseenkin harhaluulona. (Silard & Wright 2022.) Fernetin ja kumppaneiden (2016) tutkimuksen mukaan kuitenkin yrittäjäjohtajat, joiden yrittäjähenkisyys on matala, vaikuttavat olevan taipuvaisia yksinäisyydelle.

Merkityksellisyyden tunteella on suuri merkitys työssä suoriutumiseksi ja viihtymiseksi. Johtajat vaikuttavat arvostavan työn merkityksellisyyttä työntekijöitä enemmän, ja myös kokevat sitä työssään enemmän. Tämän vuoksi merkitystä työstä etsivät ihmiset myös hakeutuvat muita todennäköisemmin johtotehtäviin. (Silard & Wright 2022.) Toteutuessaan merkityksellisyys voi siis olla johtajalle merkittävä voimavara, mutta vastaavasti merkityksellisyyden tunteen uupuessa se voi merkittävästi laskea johtajan tyytyväisyyttä työhönsä (Hyvönen ym. 2009). Merkityksellisyyden tunteen puute voi myös johtaa siihen, että johtaja ajautuu yksinäiseen asemaan organisaatiossa. Tämän taustalla vaikuttaisi olevan ensinnäkin se, että merkityksellisyyden uupuessa johtaja ei sitoudu organisaatioon, vaan alkaa mielessään pohtia, kuinka kauan edes pysyy kyseisessä organisaatiossa, minkä vuoksi ei tule solmineeksi sosiaalisia siteitä kollegoihinsa. Lisäksi he eivät välttämättä halua solmia suhteita sellaisten ihmisten kanssa, jotka työskentelevät heille merkityksettömän, tai mahdollisesti heidän arvojensa vastaisen asian eteen. (Silard & Wright 2022.) Etenkin johtajille merkityksellisyys voi

siis olla parhaimmillaan suuri voimavara, mutta vastaavasti huonoimmillaan merkittävästi työtyytyväisyyttä laskeva tekijä.

Tutkimusten mukaan johtajat hyötyvät monesti henkilökohtaisista tavoitteista, ja ne voivat edistää johtajien sitoutumista työhönsä, ja siten pienentää työuupumuksen riskiä. Toisaalta tavoitteisiin suhtautumisessa on henkilökohtaisia eroja, ja siinä missä toinen kokee jonkin tavoitteen kannustavana, voi toinen kokea sen painostavana. Selkeästi laaditut tavoitteetkin voivat kuitenkin toimia johtajille voimavaroina, ja usein ne parantavat työhön sitoutumista etenkin silloin, kun ne liittyvät nimenomaan johtamistehtäviin. (Hyvönen ym. 2009.)

3.3 Työholismi johtajien keskuudessa

Työholismilla (engl. workaholism) tarkoitetaan addiktiota työtä kohtaan, pakottavaa ja kontrolloimatonta tarvetta työskennellä lakkaamatta. Sille tyypillistä on korkea sitoutuminen työhön, mutta samalla nautinnon saaminen työstä on yleensä vähäistä. Usein työholismin taustalla ovat sisäiset paineet, ja tarve työskennellä enemmän kuin on kohtuullista odottaa, sekä taipumus ajatella työasioita jatkuvasti. Työholismilla on toisten tutkijoiden mielestä positiivisiakin vaikutuksia, kuten työtyytyväisyyden lisääntyminen, mutta poikkileikkaustutkimuksissa työholismin vaikutukset yksilöön, työhön ja perhe-elämään ovat lähes pelkästään negatiivisia. Toiset tutkijat ovat esittäneet teorian, että työholismi olisi lyhyellä aikavälillä hyödyllistä, mutta pitkällä aikavälillä haitallista. Tätä teoriaa ei kuitenkaan ole vielä juuri empiirisesti tutkittu. (Clark ym. 2016.)

Tutkimusten mukaan johtajien joukossa on keskimääräistä enemmän työholisteja. Lisäksi on huomionarvoista, että johtajat kohtaavat työssään muita enemmän odotuksia, ovat sitoutuneempia, ja ovat organisaatiossaan keskeisessä asemassa, mitkä kaikki ruokkivat työholismia. Vaikka johtajilla on työssään muita enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä, he vaikuttavat oireilevan samalla tavoin työholismin vuoksi, ja kärsivän samanlaisista negatiivisista seurauksista. Aiemmassa tutkimuksessa havaittuihin työholismin negatiivisiin seurauksiin lukeutuu muun muassa alhainen työtyytyväisyys, sekä työstressi ja sen aiheuttama työuupumus kaikkien kolmen ulottuvuuden kautta. (Clark ym. 2016.)

Työholismi vaikuttaa merkittävästi johtajan työn ja vapaa-ajan väliseen tasapainoon, ja on siten merkittävä tekijä johtajan hyvinvointia ajatellen. Teknologia, ja etenkin

älypuhelin on 2000-luvulla tunkeutunut monien työssäkävien elämään ja häirinnyt työn ja vapaa-ajan välistä tasapainoa (Dén-Nagy 2014). Tuoreehkon tutkimuksen mukaan älypuhelimista työssään käyttävät johtajat ja asiantuntijat ovat puhelimensa kautta kiinni töissä peräti 13,5 tuntia jokaisena työpäivänä (Clark ym. 2016). Muna ja Mansour (2009) vertaavatkin johtajien työn ja vapaa-ajan tasapainottelua akrobaatin rooliin, sillä tasapainottelu vaatii johtajalta usein kompromisseja, sekä pitkän ja lyhyen aikavälin suunnitelmien laatimista. He myös huomauttavat, että johtajat käyttävät usein paljon aikaa ja energiaa asioiden organisoimiseen työssä, mutta huomattavasti vähemmän arkensa ja vapaa-aikansa kohdalla. Johtajat sortuvat työn ja vapaa-ajan tasapainottelun kohdalla helposti ”sitten kun”-ajatteluun, eli suurta työmäärää vapaa-ajan kustannuksella perustellaan jollain isolla projektilla tai aikakaudella, jotka usein todellisuudessa vain jatkuvat jatkumistaan. Eläkeikää lähestyvien johtajien kohdalla yleisin katumuksen aihe vaikuttaa olevan juuri se, että he ovat uhranneet liian paljon perheeltään ja terveydeltään työnsä vuoksi. Tietävästi juuri yksikään johtaja ei ole katunut eläkkeensä kynnyksellä sitä, että olisi tehnyt liian vähän töitä. (Muna & Mansour 2009.)

Sen lisäksi, että työholismi vaikuttaisi olevan vahvasti yhteydessä johtajan omaan työhyvinvointiin ja työuupumuksen riskiin, on sillä huomattu olevan merkittävästi vaikutusta myös tämän alaisten hyvinvointiin. Tämän vaikutuksen on huomattu siirtyvän useaakin kautta, kuten johtajan viestimien arvojen ja tunteiden, sekä organisaatiokulttuurin ja käyttäytymismallien kautta. Muun muassa näistä syistä kirjallisuus tukee myös väitettä, että johtajien työuupumus on merkittävästi yhteydessä alaisten työuupumukseen, mutta alaisten työuupumus taas ei johtajiin. (Clark ym. 2016.) Johtajien työholismilla voidaan siis sanoa olevan kauaskantoisia vaikutuksia, mikä korostaa aiheen merkityksellisyyttä. Vaikuttamalla johtajiin, voidaan vaikuttaa myös heidän alaisiinsa, ja siten isoon joukkoon ihmisiä.

3.4 Johtajien persoonallisuustekijät ja johtamistyyli

Koska geenien, ja siten myös persoonallisuustekijöiden tiedetään vaikuttavan työuupumuksen riskiin (Sulkava 2020), on loogista olettaa, että myös tietynlaisia persoonallisuuspiirteitä omaavat johtajat ovat suuremmassa riskissä uupua. On myös huomattavaa, että hyvän johtajan piirteiksi mielletyt persoonallisuuspiirteet ovat muuttuneet paljon viimeisten vuosikymmenten aikana, ja siten nykypäivänä johtotehtäviin päätyy oletettavasti erilaisia ihmisiä kuin aiemmin. Olanrewajun ja

Okorien vuonna 2019 julkaistun tutkimuksen mukaan nykyajan hyvän johtajan tunnuspiirteiksi kyselytutkimuksen perusteella saatiin muun muassa: hyvää tekevä (engl. charitable), puolueeton ja vaatimaton (engl. neutrality and modesty), sekä omanarvontuntoinen ja ystävällinen (engl. dignity and amiability).

Feldman (2002) mukaan persoonallisuuspiirteet vaikuttavat muun muassa johtajan taipumukseen tehdä palkatonta ylityötä. Erityisesti johtajat, jotka omaavat sosiaalista mukautumiskykyä (engl. self monitoring), ovat taipuvaisia venyttämään työviikkoaan, mikä johtuu heidän kyvystään aistia muiden sanattomia odotuksia, sekä korvaamattomuuden vaikutelmasta, joka heille monesti syntyy (Feldman 2002). Persoonallisuustekijöillä on havaittu olevan selvästi vaikutusta myös johtajana menestymiseen, ja erityisesti dominoivat, kunnianhimoiset, saavutuksiin pyrkivät, suunnitelmalliset ja luotettavat henkilöt vaikuttavat menestyvän johtajia keskimääräistä paremmin. Viiden tekijän mallista etenkin ekstroversio ja tietoisuus olivat positiivisesti yhteydessä johtajana menestymiseen. (Bergner ym. 2010.) Nämä hyvän johtajan piirteet vaikuttaisivat olevan negatiivisesti yhteydessä työuupumukseen (Swider & Zimmerman 2010), mutta huomionarvoista on kuitenkin, että etenkin tietoisuuden on havaittu olevan myös yhteydessä työholismiin (Jackson ym. 2016).

Kunnianhimoisuus yhdistetään usein johtajien tyypilliseksi piirteeksi (Olanrewaju & Okorie 2019), minkä myötä johtavaan asemaan ajautuu usein myös perfektionistisia piirteitä omaavia johtajia. Terveen perfektionismin on havaittu olevan yhteydessä innovatiivisuuteen, mutta vastaavasti liiallinen perfektionismi vaikuttaisi olevan yhteydessä työuupumukseen. Liiallinen perfektionismi ilmenee pakonomaisena tavoitteiden suorittamisena, mikä epäonnistuessaan voi aiheuttaa perfektionistille ahdistuneisuutta ja turhautuneisuutta. (Chang ym. 2016.)

Viiden tekijän mallin ulkopuolelta myös optimismia on tutkittu jonkin verran, ja esimerkiksi Salmisen ja kumppaneiden (2014) suomalaisilla johtajilla tehdyssä tutkimuksessa optimismin huomattiin olevan yhteydessä korkeampaan työn imuun (engl. work engagement), sekä vähentävän työn voimavarojen puutteen negatiivisia vaikutuksia. Optimistit näkevät stressaavat tilanteet enemmän mahdollisuuksina kuin uhkina. He ovat stressaavissa tilanteissa suunnitelmallisia, sillä heillä on tapana luottaa siihen, että kaikki kyllä järjestyy. Optimismi voidaan nähdä jopa vaatimuksena johtajalle, sillä heidän odotetaan katsovan tulevaisuuteen luottavaisina, ja olevan innovatiivisia.

Etenkin silloin, kun johtajan työn kontrolli on syystä tai toisesta matala, tarjoaa optimismi suojaavan vaikutuksen, ja johtajat ovat epävarmuudesta huolimatta omistautuneita. (Salminen ym. 2014.) Optimismi on persoonallisuuspiirre, mutta siinä voi myös kehittyä. Optimismia voidaan kehittää erilaisin positiivisen psykologian keinoin, kuten harjoittamalla kiitollisuutta, anteeksiantoa, sekä ajattelevaa itsereflektiota. Lyubomirskyn ja kumppaneiden (2005) mallin mukaan onnellisuus koostuu 50 % perimästämme, 40 % omasta toiminnastamme, ja 10 % ympäristöstämme. Vaikka malli käsittelee onnellisuutta eikä optimismia, voidaan niiden välillä nähdä useita yhdistäviä tekijöitä. Toiset meistä ovat luonnostaan toisia optimistisempia, mutta jokainen voi siitä huolimatta kehittää optimistista ajatteluaan. (Lyubomirsky ym. 2005.)

Mahdollisuus kokea voimaantumisen tunnetta (engl. empowerment) on yhteydessä matalampaan työuupumuksen riskiin. Voimaantuminen jaetaan työkontekstissa usein rakenteelliseen ja psykologiseen voimaantumiseen. Rakenteellisella voimaantumisella tarkoitetaan työympäristöön liittyviä voimaantumista tuovia seikkoja, kuten mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhön, ja mahdollisuutta oppia ja kehittyä. Psykologinen voimaantuminen puolestaan liittyy siihen, miten henkilö näkee oman osaamisensa, itsenäisyytensä, ja arvonsa organisaatiolle. Psykologisen voimaantumisen neljä aspektia ovatkin merkitys, vaikutus, osaaminen, sekä autonomia. Psykologinen voimaantuminen on looginen rakenteellisen voimaantumisen tulos, ja psykologisella voimaantumisella taas on suojaava vaikutus stressin aiheuttamaa työuupumusta vastaan. Persoonallisuuspiirteistä sitkeys (engl. hardiness) on yhdistetty korkeampaan voimaantumiseen erityisesti johtajilla, ja siten matalampaan työuupumuksen riskiin. Sitkeät johtajat kestävät stressiä paremmin, ja osaavat hyötyä rakenteellisesta voimaantumisesta muita paremmin. Tätä kautta sitkeä luonne kohentaa myös psykologista voimaantumista. (Calvo & García 2018.)

Johtamistyylin vaikutusta työuupumukseen tutkineet Zopiatis ja Constanti (2009) huomasivat transformationaalisen johtajuuden ehkäisevän työuupumusta, kun taas hälläväliä-johtajuus (*laizzes-faire*) lisäsi riskiä uupumukselle. Hälläväliä-johtamista harjoittavat johtajat sallivat alaisilleen lähes kaiken ja välttelevät päätöksentekoa, minkä vuoksi johtaminen on yleensä enemmän reagoivaa kuin ennakoivaa. Hälläväliä-johtamista harjoittavat johtajat myös kokevat enemmän apatiaa, muutosvastaisuutta ja asioiden lykkäämistä, ja ovat siis tehottomuutensa lisäksi suuremmassa riskissä palaa loppuun. (Zopiatis & Constanti 2009.)

Se, millaista johtamistyyliä kukin johtaja työssään käyttää, on monen asian summa, mutta yksi taustavaikuttaja on tutkitusti johtajan oma persoonallisuus. Johtajat, jotka omaavat viiden tekijän mallin mukaisia positiivisia persoonallisuuspiirteitä, omaksuvat todennäköisemmin rationaalisia ja luovia johtamistapoja, ja siten transformationaalisen johtamisen piirteitä. Vastaavasti viiden tekijän mallin negatiivisia persoonallisuuksia omaavat henkilöt todennäköisemmin johtavat alaisiaan passiivisesti (*laissez-faire*). (Cable & Judge 2003.) Arnold ja kumppanit (2015) nostavat johtajalle tärkeäksi ominaisuudeksi autenttisuuden, eli tunteiden aidon näyttämisen näyttelemisen (engl. surface acting) sijaan. He löysivät tutkimuksessaan selvän yhteyden aidon tunteiden näyttämisen ja transformationaalisen johtajuuden välillä.

Introverttien on monissa tutkimuksissa havaittu uupuvan ekstroverttejä useammin (esim. Alarcon ym. 2009; Swider & Zimmerman 2010), mutta introvertteja johtajia kuitenkin arvostetaan monissa tapauksissa ekstroverttejä enemmän, minkä vuoksi myös introvertteja johtajia on nykyään paljon. Introverttien johtajien vahvuudet tulevat esille muun muassa tilanteissa, joissa vaaditaan tyyneyttä ja syvällistä ajattelua. Vaikka sosiaaliset tilanteet etenkin suurissa määrin kuormittavat introvertteja johtajia, voivat he menestyä työssään erittäinkin hyvin, kunhan he vain tiedostavat oman persoonallisuutensa, ja pääsevät työskentelemään sille suotuisalla tavalla, eli useimmiten omassa rauhassaan. Monet todella menestyvät johtajat ovat kuvailleet itseään introverteiksi. (Islam 2019.)

Persoonallisuustekijöiden yhteyttä työuupumukseen on tutkittu huomattavan vähän työperäisiin seikkoihin verrattuna (Hakanen 2004, 26). Johtajiksi halutaan kunnianhimoisia, omanarvontuntoisia ja itsevarmoja henkilöitä (Olanrewaju & Okorie 2019), ja nuoria johtotehtävissä houkuttelevat nykyään palkan ohella isot ja abstraktit asiat, kuten paremman ja positiivisemmän työelämän luominen, sekä halu luoda parempaa tulevaisuutta (TYÖ2030 2022). Jatkotutkimusta ajatellen onkin mielenkiintoista kysyä, hakeutuuko johtotehtäviin keskimäärin enemmän henkilöitä, jotka ovat luonnostaan suorittajatyyppejä, ja siten ajavat itsensä helpommin loppuun.

3.5 Johtajien työuupumus – vaiettu ja vähän tutkittu aihe

Johtajien stressi ja uupumus on todellinen ilmiö, vaikkakin siitä on aiheen merkittävyyteen nähden vähän tutkimustietoa, ja aihe tuntuu olevan tietyllä tapaa tabu, eli siitä ei haluta puhua. Etenkin ylemmän tason johtajat voivat pelätä puhua stressistä tai

erilaisista palautumiskeinoista, kuten meditoinnista, koska pelkäävät leimautuvansa heikoiksi alaiensa edessä. Johtajien stressin normalisointi ja maton alle lakaiseminen tekee kokemuksesta yhä subjektiivisemmän, ja pitkittyessään voi hyvinkin johtaa uupumiseen. (Rook ym. 2016.) Johtajat saattavat useinkin raportoida uupumusoireistaan vasta, kun ne ilmenevät jonain fyysisinä oireina, kuten vatsa- tai sydänongelmina (St-Hilaire & Gilbert 2019).

Klinghoffer ja Kirkpatrick-Husk (2023) arvioivat, että johtajat ovat nykypäivänä entistä uupuneempia, mikä on seurausta korkean työmäärän ja rajallisten resurssien yhdistelmästä. He myös arvioivat, että johtajien työuupumuksen taustalla vaikuttavat kaikki Maslachin (2017) nimeämää työperäistä uupumuksen taustavaikuttajaa: (1) kohtuuton työmäärä, (2) kontrollin puute, (3) työpanokseen nähden vähäinen palkitseminen, (4) kannustavan yhteisön puuttuminen, (5) reiluuden puute, sekä (6) ristiriidat arvoissa ja taidoissa. Klinghoffer ja Kirkpatrick-Husk (2023) arvioivat, että koronapandemia on merkittävästi muuttanut työelämää ja lisännyt johtajiin kohdistuvia odotuksia ja heidän kokemiaan paineita. He muistuttavat, että johtajista huolehtiminen on samalla koko organisaatiosta huolehtimista, sillä johtajat ovat organisaatiossa tärkeässä asemassa, ja hyvinvoivilla johtajilla on enemmän aikaa ja energiaa keskittyä itse työhön sekä alaisiinsa. Lisäksi johtaja, joka kokee kaikkia kolmea työuupumuksen ulottuvuutta, jättää työnantajansa jo lähitulevaisuudessa yli viisi kertaa todennäköisemmin kuin sellainen johtaja, joka ei koe yhtäkään uupumuksen ulottuvuuksista. (Klinghoffer & Kirkpatrick-Husk 2023.)

Työuupumus näyttäisi olevan verraten yleisempää alemman tason johtajilla kuin keskijohdolla tai ylemmällä johdolla. Kuten todettua, johtajat vaikuttaisivat Lundqvistin ja kumppaneiden (2013) mukaan voivan työssään rivityöntekijöitä paremmin, ja kärsivän vähemmän uupumuksesta. Tutkimus on tämän työn kirjoitushetkellä kymmenen vuotta vanha, ja uudempaan kirjallisuuteen peilaten onkin aiheellista kysyä, onko työelämä käynyt johtajille raskaammaksi viimeisten vuosien aikana, vai selittävätkö muut tekijät sen, että uudempi kirjallisuus ja tilastot puoltavat sen suuntaan, että johtajat uupuvat työssään rivityöntekijöitä enemmän (esim. Klinghoffer & Kirkpatrick-Husk 2023). Lundqvistin ja kumppaneiden (2013) työssä huomionarvoista on kuitenkin hierarkkisen aseman merkitys työuupumuksen riskille.

Kuten jo todettua, on johtajilla organisaatiossaan merkittävä rooli, ja jo yksin siitä syystä johtajien työhyvinvoinnista ja jaksamisesta tulisi huolehtia. Kuten St-Hilaire ja Gilbert (2019) asian kiteyttävät, ovat johtajat organisaation terveyden ytimessä, ja heidän stressinsä ja mielenterveysongelmansa estävät heidän kykynsä toteuttaa ennaltaehkäiseviä toimia, osoittaa johtajuutta ja omaksua terveellisiä johtamiskäytäntöjä, jotka ovat keskeisiä alaisten mielenterveyden varmistamisessa. Johtajien stressiä käsittelevään meta-analyysiinsä pohjautuen Harms ja kumppanit (2017) toteavat, että johtajien kokema stressi vaikuttaa tämän omaan käytökseen, suhteisiin alaisia kohtaan, ja siten myös alaisten kokemaan stressiin ja työuupumukseen.

3.6 Miten johtajat selviävät työuupumuksesta?

Johtajat voivat saavuttaa organisaatiossaan supersankarimaisen statuksen, ainakin omassa mielessään, ja loppuun palamisen myötä oman haavoittuvuutensa tunnustaminen voi olla monelle johtajalle kova paikka. Etenkin johtajilla työuupumus oireilee usein väsymyksen ohella myös epätoivoisuutena ja toivottomuutensa. Johtajat ovat usein todella sitoutuneita työhönsä, ja jopa identifioituneita titteliinsä ja saavutuksiinsa hyvin vahvasti. Moni epäilee, pystyykö enää täyttämään omia ja organisaation odotuksia uupumuksen jälkeen. (Bagi 2013.)

Tutkimusta keinoista, miten johtajien työuupumusta voitaisiin ehkäistä, on vähän. Tutkimusta keinoista, miten johtajat voisivat toipua työuupumuksesta, on vieläkin vähemmän. Osittain näitä voi kuitenkin tarkastella samasta näkökulmasta, sillä molemmissa kyse on pohjimmiltaan siinä, että johtaja löytäisi työhönsä tasapainon, ja tavan tehdä työtä siten, että sen kokee merkitykselliseksi, ja että siinä on mahdollista voida hyvin – oli uupumus sitten jo tapahtunut tai ei. Organisaatiolla on toki iso rooli hyvien työolojen mahdollistamisessa, mutta kaikki lähtee Bagin (2013) mukaan siitä, että johtaja ottaa ohjat omasta hyvinvoinnistaan omiin käsiinsä.

Tärkeää työuupumuksen ennaltaehkäisyssä on tulla tietoiseksi omasta kuormittumisesta ja siitä, miten kohtaa erilaiset stressaavat tilanteet. Tällainen itsensä kanssa keskustelu auttaa johtajaa prosessoimaan kuormitustekijöitä, ja vastaamaan stressiin rakentavammalla ja terveemmällä tavalla. Toinen tärkeä asia on osata nähdä itsensä myös irrallisena työstä. Mikäli johtaja identifioituu työhönsä liian vahvasti, on hän vaarallisella alueella uupumusta ajatellen. Kaiken kaikkiaan avain uupumuksen ehkäisyssä on tietoisuus itsestä, omista ajatuksista ja omasta toiminnasta johtajana. (Bagi 2013.) Mikäli

johtaja on jo kokenut työuupumuksen, oman rajallisuuden ja toimintatapojen tiedostamisen luulisi olevan helpompaa, mutta näin ei suinkaan välttämättä aina ole. Tämän tutkimuksen empiirisen osion tarkoituksena on laajentaa ymmärrystä myös siitä, miten johtajat näkevät oman toimintansa uupumuksen jälkeen, ja miten he pitävät huolen siitä, etteivät pääse uupumaan uudelleen.

Työhön liittyvissä asioissa pienillä asioilla voi olla merkitystä johtajien työuupumuksen ehkäisyssä. Tehtävien delegoiminen muille sekä vähentää omaa työtaakkaa, että voi tarjota kasvattavia mahdollisuuksia kollegoille ja alaisille. Varasuunnitelmien luominen vähentää epävarmuutta, sekä lisää kontrollin tunnetta. Tärkeää on myös muistaa pitää taukoja, sekä suunnitella kalenteri niin, että siinä on tilaa muutoksille, ja joskus myös aivan tyhjää. (Arora ym. 2022.) Työuupumuksen ennaltaehkäisy on myös paljon arkisempia asioita, kuten huolehtimista tasapainoisesta ruokavaliosta, sekä riittävästä liikunnasta ja levosta. Tärkeää on myös osata irrottautua työstä vapaapäivinä ja loma-aikoina, sekä antaa aikaa myös työn ulkopuolisille mielenkiinnon kohteille ja harrastuksille. Myös erilaiset stressinhallintatekniikat, ja jopa tietoisuus omasta hengellisyydestä ja mahdollisesta uskonnollisuudesta voivat kohentaa johtajan hyvinvointia. (Bagi 2013.)

Jokaiselle ihmisellä, ja siten myös jokaisella johtajalla on omat tapansa käsitellä stressiä, ja palautua siitä vapaa-ajalla. Englannin kielessä käytetään monesti termiä *coping*, joka voidaan karkeasti kääntää tarkoittamaan stressinhallintaa. Myös nais- ja miesjohtajien välillä vaikuttaisi olevan eroja siinä, miten he tyypillisesti hallitsevat stressiä, ja palautuvat vapaa-ajallaan. Toiset ovat kritisoineet, että alan tutkimus on painottunut miesjohtajiin, ja että naisjohtajien kohdalla on huomionarvoista myös se, että he kokevat usein enemmän kotoa tulevia vaatimuksia, sekä työssä esiintyvää eriarvoisuutta ja syrjintää. Etenkin jos organisaatiokulttuuri on maskuliininen, voi naisjohtajalla olla hyvinkin vähän mahdollisuuksia vaikuttaa asioihin sekä työssään että palautumisessaan. Mitä tulee itse stressinhallintatekniikoihin, vaikuttaisivat taiteeseen ja kulttuuriin liittyvät aktiviteetit, sekä terveyttä edistävä liikunta olemaan naisjohtajilla yleisempiä, kun taas miehet purkavat stressiään useammin esimerkiksi katsomalla urheilua, ja he kokivat vapaa-ajalla tärkeäksi tuntea omaavansa kontrollin omista tekemisistään. (Iwasaki ym. 2005.)

4 Tutkimusmenetelmä

4.1 Laadullinen tutkimusmenetelmä

Tämän tutkimuksen tavoite on, että johtajien työuupumusta ymmärrettäisiin paremmin, ja siksi valittiin laadullinen tutkimusote. Ne vähät tutkimukset, joita aiheesta on tehty, ovat luonteeltaan pitkälti määrällisiä, joten tämän tutkimuksen tavoite laadullisena on täydentää niiden antia. Laadullinen tutkimus voidaan nähdä keinona katsoa asioita uudella tavalla ja löytää uusia näkökulmia. Tutkimuksen tavoite on myös herättää keskustelua ilmiöstä ja luoda pohjaa jatkotutkimukselle. Laadullinen tutkimus nähdään toisinaan esitutkimuksen roolissa, vaikkakin sen merkitys on yleensä huomattavasti laajempi. (Koskinen ym. 2005, 23–24.)

Laadullinen tutkimus käsittelee aina viime kädessä yksittäistapauksia, tutkimukseen osallistuvien ihmisten näkökulmia ja heidän ilmiöille antamia merkityksiä. Siten laadullisessa tutkimuksessa oleellista on tutkijan vuorovaikutus näiden yksittäisten havaintojen kanssa. Havainnoista tehdään käsitteellisiä ja teoreettisia olettamuksia, joita voidaan myöhemmin testata isommalla aineistolla. Laadullista tutkimusta lähestytään useimmiten induktiivisesti, eli aineistolähtöisesti. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että olettamukset tuotetaan tutkimuksen mittaan. (Koskinen ym. 2005, 31–32.)

Laadullinen tutkimusprosessi lähtee yleensä liikkeelle siitä, että tutkijalla on kiinnostus ja uteliaisuutta jotakin ilmiötä kohtaan. Tästä edetään kohti tutkimusongelmien määrittämistä, kun aletaan etsiä teoriaa, joka luo usein monimutkaisen aiheen ympärille rakenteen, ja tuo esille ilmiön eri puolia. Kun tutkimusmenetelmä on valittu, tulee aika kerätä aineistoa, ja sen ajaksi on hyvä jättää teoria taka-alalle, jotta tutkija ei tiedostaen tai tiedostamatta havainnoi aineistosta vain niitä asioita, joita teoria tukee. Kuten todettua, laadullisen tutkimuksen olettamukset ja löydökset eivät nouse teoriasta, vaan aineistosta. Joskus tutkijat pyrkivät yleistykseen, mutta eivät läheskään aina. Viimeinen työvaihe on argumentaatio, jossa saadut tulokset pyritään saamaan keskustelemaan aiemman kirjallisuuden kanssa. Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi yhtäläisyyksien ja erojen etsimistä, sekä niiden pohdintaa ja selittämistä. (Koskinen ym. 2005, 39–40.)

Tämä tutkimus muistutti prosessina hyvin paljon äsken kuvattua tyypillistä laadullista tutkimusprosessia. Työuupumus, ja nimenomaan johtajien työuupumus kiinnosti minua ilmiönä monestakin syystä, ja tästä heräsi kiinnostus lähteä pureutumaan ilmiöön

syvemmin. Tutkimusongelma muodostui tutkijan aiemman tiedon ja käytännön elämän ilmiön pohjalta. Tutkimuskysymykset kuitenkin muotoutuivat tutkimuksen edetessä. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen jälkeen toteutettiin aineistonkeruu, ja viimeisenä argumentaatio.

Laadullisen tutkimuksen yhteydessä puhutaan harvoin oikeasta tai väärästä tiedosta, vaan enemmän käytetään muun muassa reliabiliteetin ja validiteetin käsitteitä kuvaamaan tutkimuksen luotettavuutta. Nämä käsitteet eivät kuitenkaan istu laadullisen tutkimuksen arviointiin yhtä hyvin kuin määrällisen. Usein reliabiliteetilla ja validiteetilla tarkoitetaan laadullisessa tutkimuksessa muun muassa luotettavuutta ja siirrettävyyttä, joihin päästään, kun tutkija kuvaa tutkimusprosessia rehellisesti, rikkaasti ja yksityiskohtaisesti. On myös muistamisen arvoista, että tutkimuksen ei pidä pyrkiä virheettömyyteen, vaan tärkein oikeutus tutkimukselle on uuden tiedon saaminen. (Koskinen ym. 2005, 253–257.)

Tässäkin tutkimuksessa on omat rajoitteensa, mutta aineistoa on pyritty käsittelemään ne huomioon ottaen. Aineiston analyysissä on pyritty rehellisyyteen ja avoimuuteen, ja lopussa rajoitteet ja epävarmuudet on pyritty kuvaamaan yksityiskohtaisesti. Lopussa on myös annettu jatkotutkimusehdotuksia, joiden kautta on mahdollista lähteä tutkimaan aihetta siten, että tulevaisuudessa aiheesta saataisiin enemmän yleistettävää tietoa. Tämä tutkimus ei pyri yleistyksiin, vaan tyytyy kuvailemaan ilmiötä ja löytämään siitä uusia näkökulmia.

4.2 Haastattelut aineistonkeruumenetelmänä

Haastattelut valikoituivat tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi, sillä tutkimuksessa haluttiin kuulla johtajien omakohtaisia kuvauksia ja ymmärtää heidän kokemuksiaan. Työuupumus on jokaisen henkilökohtainen kokemus, ja siksi sitä tulisi tarkastella juuri sen kokeneen henkilön perspektiivistä, ja tähän haastattelu sopii hyvin. Haastattelutyyppinä erotetaan tavallisesti kolme: strukturoitu haastattelu, puolistrukturoitu eli teemahaastattelu, sekä syvähaastattelu. Strukturoidulla haastattelulla tarkoitetaan kyselylomaketyyppistä haastattelua, jossa tutkija määrää kysymykset, ja usein myös vastausvaihtoehdot. Puolistrukturoidussa haastattelussa tutkija määrää kysymykset, mutta haastateltava saa vastata niihin vapaammin, ja tarkentavien kysymysten esittäminen ja keskustelu on sallittua. Syvähaastattelu puolestaan pyrkii minimoimaan haastattelijan vaikutuksen, ja keskittyy ymmärtämään

haastateltavan vapaata ajatuksenjuoksua. Liiketaloustieteissä puolistrukturoidut haastattelut ovat varsin yleisiä, kun taas syvähaastatteluja käytetään vähän. (Koskinen ym. 2005, 104–105.)

Tässä tutkimuksessa haastattelut toteutettiin lähtökohtaisesti puolistrukturoidusti, eli haastattelut oli suunniteltu etukäteen, mutta haastateltavat saivat vastata kysymyksiin niin laajasti kuin halusivat. Usein keskustelu kuitenkin ajautui muihinkin aiheisiin, ja esille tuli myös sellaisia asioita, joita ei olisi etukäteen osannut kysyä. Osa haastatteluista eteni jopa hyvin syvähaastattelumaiseen suuntaan, ja haastateltava puhui käytännössä koko ajan, tutkijan keskittyessä kuuntelemaan. Jokainen haastattelu oli hieman erilainen, ja kysymykset muokkautuivat haastateltavan taustan ja kokemusten mukaan. Vapaamuotoisempi haastattelutapa sopi tutkimuksen tarkoitukseen hyvin, sillä sitä kautta nousi esille asioita, jotka eivät välttämättä olisi etukäteen laadittujen haastattelukysymysten kautta tulleet esille tästä vähän tutkitusta ilmiöstä. Lisäksi ensimmäisissä haastatteluissa ilmi tulleiden asioiden myötä muokattiin ja täydennettiin myöhempien haastattelujen kysymyksiä, mikä on laadulliselle tutkimukselle tyypillistä (Gioia ym. 2012).

Laadullisen tutkimuksen haastattelun voidaan sanoa olevan hyvä silloin, kun haastattelija on valmistautunut asianmukaisesti, haastateltavaa kunnioitetaan ja kuunnellaan, kysymykset on laadittu asianmukaisesti ja selkeiksi, ja haastattelija on valmis joustamaan haastattelun aikana ja antamaan tilaa haastateltavalle. Hyvä haastattelija osaa kysyä myös jatkokysymyksiä, jotka tuovat esille haastateltavan tarinaa yhä kokonaisvaltaisemmin. Hyvä haastattelu on tasapainoinen kokonaisuus, jota ei hallitse haastattelijan ääni, eikä haastateltavan agenda. (Roulston & Choi 2018.)

Haastattelut ainoana aineistonkeruumenetelmänä nähdään joskus ongelmallisena, sillä haastateltavat voivat unohtella asioita, sekä kuvailla tapahtumia epäselvästi. Lisäksi tiedetään, että ihmiset ilmaisevat itseään eri tavalla riippuen sosiaalisista ympäristöistä ja yleisöistä, jolle he puhuvat. Laadullisten haastattelujen keskeinen ongelma on epistemologinen: miten muodostaa tietoa sosiaalisesta maailmasta? (Roulston & Choi 2018.) Tässä tutkimuksessa haastattelut ovat ainoa aineistonkeruu menetelmä rajallisten resurssien johdosta, sekä sen vuoksi, että työuupumusta on mielekkäintä tarkastella nimenomaan sen kokeneen ihmisen näkökulmasta.

4.3 Haastattelujen suunnittelu ja toteutus

Haastateltavat rekrytoitiin tutkimukseen tutkijan lähipiiristä ja tutkijan sosiaalisen median kanavia käyttäen. Käytettyjä alustoja olivat LinkedIn, Facebook ja Instagram. Lisäksi rekrytointipostaus julkaistiin tutkijan omilla nettisivuilla *samilaivonen.com*. Kaikissa alustoissa pohjana käytettiin samaa rekrytointipostausta (liite 1). Instagramissa hakukirjettä muokattiin hieman, jotta se sopi alustan tyyliin ja oli muodoltaan käytännöllinen. Rekrytoinnin tuloksena haastateltavaksi ilmoittautui yhteensä 11 henkilöä, joista kahdeksan oli tutkijalle entuudestaan tuttuja.

Haastattelut sovittiin jokaisen vapaaehtoiseksi ilmoittautuneen kanssa yksilöllisesti tämän aikataulun mukaan. Tutkijalta odotetaan laadullisessa haastattelututkimuksessa joustavuutta (Roulston & Choi 2018), ja siten haastattelut pyrittiin järjestämään sellaiseen aikaan, jolloin haastateltavalle olisi kaikista helpointa ja ongelmattominta osallistua tutkimukseen. Ennen haastattelua osallistujaa pyydettiin lukemaan ja hyväksymään sähköpostitse lähetetty tietosuojailmoitus (liite 2). Haastattelun arvioiduksi pituudeksi ilmoitettiin 30–45 minuuttia, ja valtaosan kanssa siinä pysyttiin. Osan kanssa aikaa meni kauemmin, mutta se sopi heille varsin hyvin. Haastattelut toteutettiin aikavälillä 26.10.–8.11.2023, enimmäkseen etänä Zoomin tai Whatsapp-videopuhelun välityksellä. Kolme haastattelua pidettiin kasvotusten. Kaikki haastattelut tallennettiin tutkijan myöhempää tarkastelua varten.

Haastatteluja varten suunniteltiin aiempaan tutkimukseen ja viimeaikaisiin ajankohtaisiin ilmiöihin pohjautuen alustavat haastattelukysymykset (liite 3), joita sovellettiin haastattelun edetessä. Usein haastateltava esimerkiksi saattoi jo vastata kysymykseen ennen kuin sitä ehdittiin edes kysyä. Tällöin haastateltavaa saatettiin pyytää vielä kertomaan jotain lisää asiasta, tai sitten siirryttiin seuraavaan aiheeseen. Usein haastattelun lomassa heräsi jatkokysymyksiä täydentämään ilmi tulleita asioita, ja joskus jotkin kysymykset jäivät pois, jos ne eivät tuntuneet haastateltavan tilanteeseen nähden relevanteilta.

4.4 Aineiston käsittely ja analysointi

Tutkimusaineisto koostuu uupumuksen kokeneiden johtajien kanssa käydyistä haastatteluista, jotka nauhoitettiin. Anonymiteetin säilyttämiseksi osallistujat

numeroitiin, ja heihin viitataan tässä haastattelussa näiden numeroiden avulla; O1, O2, ja niin edelleen.

Tutkimusta tehdessä tehdään aina tiettyjä valintoja, ja niistä ehkä merkittävin on se, mitkä aineiston sisältämät asiat valitaan tarkempaan käsittelyyn. Usein valinnat tehdään teoreettisin perustein tai tutkimuskirjallisuudessa käydyn keskustelun pohjalta. Sikäli kun tutkimuksella on tieteellisiä tavoitteita, tulisi valintojen pohjautua tieteellisen kirjallisuuden kannalta merkittäviin kysymyksiin, tai induktiiviseen prosessiin, jonka jälkeen keskustellaan tieteellisen kirjallisuuden kanssa. Joskus saatetaan ajatella, että johtopäätösten tekeminen on laadullisessa tutkimuksessa intuitiivista, mutta näin ei suinkaan ole. Hallittu ja perusteltu analyysi ovat avainasemassa ajatellen tutkimuksen tuomaa informaatioarvoa. (Koskinen ym. 2005, 229–230.)

Aineistoa lähdettiin analysoimaan temaattisesti, mikä tarkoittaa, että aineistosta pyrittiin tunnistamaan ja raportoimaan esille nousevia teemoja, joiden mukaan aineisto jaoteltiin. Temaattinen analyysi on varsin yleistä laadullisessa tutkimuksessa. Se, mikä lasketaan teemaksi, perustuu pitkälti tutkijan omaan harkintaan, mutta usein se on jotain tutkimuskysymyksen kannalta olennaista. Myös muilla tavoilla merkitykselliset asiat, sekä toistuvat asiat täyttävät usein teeman kriteerit. (Braun & Clarke 2006.) Tämän tutkimuksen aineiston analyysissä teemat mukailivat melko paljon kirjallisuuskatsauksen, eli lukujen 2 ja 3 teemoja.

Aineiston analyysi aloitettiin litteroimalla haastattelujen äänitteet Microsoft Word -ohjelmalla. Tämän jälkeen aineistosta nousseet, tutkimuksen kannalta relevantit asiat järjesteltiin muistiinpanoihin teemoittain, eli suoritettiin teemoittelu, käyttäen hyväksi litteroituja haastatteluja sekä tutkijan haastatteluiden aikana tekemiä muistiinpanoja. Teemoittelun jälkeen haastattelujen äänitteistä poimittiin sitaatit, jotka liitettiin aineistoksi tutkimusraporttiin. Aihetta analysoitiin teoriaan peilaamalla näitä sitaatteja käyttäen.

5 Tulokset

Tässä luvussa analysoidaan tutkimusaineistoa ja tutustutaan sitä kautta tutkimustuloksiin. Analyysi kuvataan alatutkimuskysymysten kautta, mutta on syytä muistaa, että teemoittelusta huolimatta asiat ovat vahvasti kytköksissä toisiinsa. Analyysi tapahtuu käsittelemällä teemoitettua haastatteluaineistoa, havainnollistamalla käsitteellistyksiä suorilla lainauksilla ja yhdistelemällä niitä teoreettiseen tietoon. Lainaukset on tehty sellaisenaan haastatteluista, ja niissä on korjattu vain mahdollinen puhe- ja kapulakielisyys. Joissain lainauksissa on käytetty [...]merkintää silloin, kun lainauksesta on jätetty osa pois, joko asian epäolennaisuuden tai liian puhekielisyyden vuoksi.

Jokaiselta osallistujalta kerättiin taustaprofiili, jotka on koottu taulukkoon 1. Jokaisesta haastateltavasta kerättiin taulukkoon taustatietona sukupuoli, uupumuksen tapahtumavuosi, ikä, toimiala, organisaation kokoluokka, titteli, suorien alaisten lukumäärä, hierarkkiataso, kokemusvuodet esihenkilötehtävistä, mahdollinen omistajuus yrityksestä, sekä uupumuksen aiheuttaman mahdollisen työkyvyttömyyden kesto. Kaikki tiedot kerättiin uupumishetkeltä ja niiden kohdalla, joilla uupumisprosessi oli kestänyt useita vuosia, tai ilmennyt useamman kerran, kerättiin tiedot pahimmalta uupumishetkeltä.

Kaikki uupumiset olivat tapahtuneet viimeisen 15 vuoden aikana, eli tapahtumat sijoittuvat vuosille 2008–2023. Tutkimukseen osallistuneista 11 henkilöstä seitsemän oli miehiä ja neljä naisia. Ikähaarukka oli laaja, sillä nuorin haastateltava oli uupumishetkellä 28-vuotias, ja vanhin taas 60-vuotias. Myös toimialat ja tittelit vaihtelivat haastateltavien kesken, eikä mukana ollut kahta henkilöä samalla tittelillä tai samalta toimialalta. Haastateltavat olivat myös hyvin eri kokoisista organisaatioista, aina muutaman hengen pienyrityksistä ja start-upeista suuriin pörssiyrityksiin. Tässä yhteydessä kokoluokitukset tarkoittavat organisaatioiden kohdalla seuraavaa: pieni 1–50 työntekijää, keskisuuri 51–250 työntekijää, suuri yli 250 työntekijää. Alaisten lukumäärän kohdalla kahden haastateltavan kohdalla on ilmoitettu suluissa myös epäsuorien alaisten lukumäärä, sillä nämä työskentelivät myös läheisesti haastateltavan alaisuudessa väliesihenkilöstä huolimatta. Kaikki taustaprofiilitiedot perustuvat haastateltavien antamiin tietoihin, joten ne saattavat sisältää arvioita.

Taulukko 1 Osallistujien taustaprofiilit

	sukupuoli	tapahtuma- vuosi	ikä*	toimiala	organisaation kokoluokka	titteli	suorien alaisten lkm (+väilliset)	hierarkiataso	kokemusvuodet esihenkilöehtäviissä*	omistus yrityksestä	työuupumuksen aiheuttama työkyyttömyys
O1	mies	2017	39	IT	pieni	tekeminen palvelupääliikkö	9	keskijohto	ei henkilöstöjohtamisesta, nimike muutan vuoden	kyllä, mutta vähäinen	ei
O2	mies	2023	33	jätehuolto	suuri	käyttöpäällikkö	4 (11)	keskijohto	5	kyllä, mutta vähäinen	n. 1 kuukausi
O3	nainen	2022	30	logistiikka	keskisuuri	logistiikkakoordinaattori / tiiminvetäjä	3	ylemmpi toimihenkilö	ei ollenkaan	ei	n. 1 viikko
O4	nainen	2020	38	teknologia	suuri	manager product sales	5	alim esihenkilö	4	kyllä, mutta vähäinen	n. 3 kuukautta, minkä jälkeen 5kk lyhyempää viikkoa
O5	nainen	2020	28	ravintola	keskisuuri	aluepäällikkö	15	hallinto**	7	ei	3-4 kuukautta
O6	mies	2008	60	liikennöinti	suuri	tuotantopääliikkö	4 (18)	keskijohto	yli 30	kyllä, mutta vähäinen***	2+3 viikkoa, minkä jälkeen jäi eläkeputkeen
O7	mies	2017	49	IT / energia	pieni	toimitusjohtaja	n. 20	ylin johto	6	kyllä, 10 %	n. 4 kuukautta
O8	mies	2014	41	konsultointi	suuri	asiakkuusjohtaja	25-30	ylin johto	17	ei	n. 3 kuukautta, minkä jälkeen 4kk lyhyempää viikkoa
O9	mies	2010	32	maahantuonti	pieni	myyntijohtaja	1	ylin johto	9	kyllä, 33 %	n. 3 viikkoa****
O10	nainen	2010*****	33	kasvatus	pieni	yksikön vastaava	6	ylin johto	3	kyllä, 33 %	ei
O11	mies	2018	35	kuljetus	suuri	ajorajajärjestelijä	n. 10	toimihenkilö	ei ollenkaan	ei	ei*****

* = tapahtumavuonna

** = yläpuolella vain toimitusjohtaja

*** = lisäksi oma sivutoiminen yritys

**** = enemmän olisi ollut tarpeen, mutta yrittäjänä koki, että oli pakko palata

***** = kokenut työuupumusta myös myöhemmin työskennellessään saman alan julkisessa organisaatiossa

***** = olisi varmasti saanut sairaslomaa, mutta koki että se olisi vaikuttanut liikaa omaan maineeseen, ja ehkä olisi jopa savustettu ulos organisaatiosta

5.1 Uupumuksen ilmeneminen

Työuupumus voi ilmetä monin eri tavoin, ja oireiden moninaisuus oli huomattavissa myös aineistossa. Kuten uupumukset yleisesti, myös haastateltavilla oireet vaihtelivat lievistä vakaviin, ja ne olivat jokaisella omanlaisensa. Toiset asiat kuitenkin toistuivat. Haastateltavat raportoivat uupumisen aiheuttaneen muun muassa hajamielisyyttä, muistin heikkoutta ja aivosumua.

”Se meni ihan semmoiseksi, ettei muistanut mitään asioita. Kaikki täytyi kirjoittaa ylös. [...] Tai jos lupasi töistä tullessa käydä kaupassa hakemassa jotakin niin oli pakko kirjoittaa ylös.” (O1)

”Sen takia mä just en varmaan muistakaan siitä mitään, kun se oli tosi sellaista sumuista [aikaa], että mä olin tosi tosi väsynyt, mä en nukkunut juurikaan ja sitten kuitenkin painoin kellon ympäri ja yritin pitää elämän kasassa, niin oli se melkoista.” (O3)

Duodecim (2022) mukaan vakavasti ja pitkittyneesti uupuneilla esiintyy usein erilaisia kognitiivisia ja tunne-elämän hallinnan vaikeuksia sekä runsaasti yleisiä stressioireita. Osa haastateltavista kertoi esimerkiksi kärsineensä masennusoireista, jotka ilmenivät muun muassa itkemisen kautta purkautuneena huonona olona.

”Kolme kertaa mä kärsin semmoisen syvän masennuksen, että mä menin ihan pois tolaltani. Mä en saanut kaupan kassalla maksettua itkemättä. Mä olin niin poikki, henkisesti ihan kappaleina.” (O6)

”Mä kesken Teams-palaverin laitoin kameran pois ja menin olohuoneen sohvalle itkemään, kun ahdisti niin paljon. [...] Tuli se korona ja oli piilossa kotona, eli pystyi itkemään ihan silloin milloin itketti. [Lähityössä] jotenkin ei edes huomannut, että itkettää.” (O4)

Unohtelun ja masennusoireiden lisäksi haastateltavat raportoivat vaihtelevasti fyysisiä oireita, joiden kautta keho ilmoitti ylikuormituksesta. Esimerkiksi yhdellä haastateltavista ylikuormitus ilmeni toistuvana migreeninä. Vakavimmissa tapauksissa ylikuormitus aiheutti keholle lähes täyden hetkellisen toimintakyvyttömyyden.

”Varsinkin loppuvaiheessa työrupeamaa mun kroppa oli jo niin poikki siitä henkisestä kuormituksesta, että jos mä vaikka yhtään poljin jotain spinnipyörää tai muuta, niin mulla oli heti syke jossain 190:ssä. [...] Tosi usein siinä loppuvaiheessa myös mä huomasin sen, että kun mä olin tehnyt pitkän päivän ja mä olin siellä hotellihuoneessa niin mulla oli migreeni. Mulla oli tosi usein migreenejä, ja jouduin ottamaan tosi paljon migreenilääkkeitä, koska se stressi aiheutti mulle sen migreenin. Nyt kun tää työ on loppunut niin mulla ei ole ollut kolmeen vuoteen yhtään migreeniä. [...] Mä olin ihan toimintakyvytön, kun se migreenikohtaus tuli. Siellä junassakin mä saatoin

vaan itkeä sen koko matkan huppu päässä, ja mä yritin hengittää, että mä pystyn selviämään Tampereelta Poriin asti. [...] Sen lisäksi mä tietysti unohtelin paljon asioita, mä olin tosi kiukkuinen, enkä mä saanut nukuttua.” (O5)

”Huomasin sellaisen ajatuskuplan kävellessäni töihin aamulla, että fiilis on kuin kävelisin teloituskomppanian eteen. Jatkuvasti toistuva semmoinen fiilis. [...] Mulla kehittyi sellainen, että mä olin lauantait ihan totaalissa burnoutissa, että lauantaina mä en oikeastaan juuri ihmeemmin noussut edes sängystä. [...] Sitten sunnuntaina oli jonkinlaista elämää.” (O7)

Yleisiin vakavampiin stressioireisiin voidaan nähdä lukeutuvan myös esimerkiksi paniikkikohtaukset, joista osa haastateltavista myös kertoi.

”Mullahan tuli tällaisia paniikkihäiriötilanteita. [...] Maailma alkoi ikään kuin pyöriä.” (O9)

”Tuli ihan semmoinen, että mulla on koko keho sisältä aivan tulessa. Mä olin ihan silleen, että [...] mitä ihmettä tässä tapahtuu, että mikä tää on tää polte täällä, että mä en saa tätä millään pois. Siihen liittyi sellainen ahdistus tietysti, vähän niin kuin paniikkikohtauksen oloinen, tai paniikkikohtaus se varmaan oli. Sitten mä menin vaan lääkäriin ja sanoin, että nyt jotain pilleriä, että mä saan tän pois. Ihan sama, voin syödä vaikka hevosen ruokaa tai mitä tahansa, kunhan mä saan tän poltteen pois sisältä.” (O8)

Eräs haastateltavista kertoi, että oireista huolimatta suorituskeskeisyys säilyi, ja henkisen kuormituksen päälle tuli myös itse harrastusten kautta aiheutettu fyysinen kuormitus. Uupumista ei myöskään osannut tunnustaa itselleen.

”Mä istuin tosi paljon junassa. Silloin mä muistan, että mä haaveilin, että olisipa tässä junassa joku pieni kuntosali, että se olisi aivan loistavaa. [...] Mulla tuli pakonomainen tarve perjantaina, kun mä olin sitten kotona, niin yrittää saada sen koko viikon aktiivisuuden viikonloppuna täyteen. Mä saatoin käydä juoksemassa, mä kävin salilla, mä kävin pelaamassa tennistä, ja sehän oli pahin mahdollinen asia, mitä mä voin itselleni tehdä siinä vaiheessa, kun mä olin niin kuormittunut henkisesti, että sitten mä vedin itseni vielä fyysisesti ihan loppuun. [...] Se sitten päättyi siihen, kun mä soitin itkien muutamana maanantaina, että mä en pysty lähtemään, kun mulla on nyt jo niin järkyttävä migreeni, että mä en ole saanut nukuttua. Mun esimies sanoi silloin, että nyt on semmoinen juttu, että sä menet lääkäriin, ja sitten mä olin vaan että ei ei ei, että tää on nyt vaan joku tämmöinen, että mä tarvitsen vaan muutaman päivän lepoa niin sitten mä pystyn taas tulemaan ja tekemään, mutta hän sanoi, että ei, että nyt hän ei anna sulle enää vaihtoehtoja, että nyt sä menet työterveyslääkäriin, heti. Ja siihen se sitten päättyi.” (O5)

Työuupumuksen on usein nähty ilmenevän Maslachin (1982) nimeämän kolmen ulottuvuuden kautta, ja myös haastateltavien raportoimissa oireissa voidaan nähdä merkkejä ainakin emotionaalisesta uupumisesta ja depersonalisaatiosta. Haastateltavilta

ei suoraan kysytty kolmen ulottuvuuden ilmenemisestä, mikä voi vaikuttaa siihen, etteivät he suoraan viitanneet ammatillisen itsetunnon laskemiseen. Aineisto tukee Leen ja Ashforthin (1990) väitettä siitä, että kolmesta ulottuvuudesta emotionaalinen uupumus ja depersonalisaatio linkittyvät vahvimmin työuupumukseen.

5.2 Kuormitustekijät

Johtamistyön kuormitustekijät

Kuten Maslach (2017) toteaa, on kontrollin puute yksi merkittävä työuupumusta ennakoiva tekijä. Klinghoffer ja Kirkpatrick-Husk (2023) taas arvioivat, että koronapandemian myötä johtajien mahdollisuudet vaikuttaa työhönsä ovat heikentyneet, eli toisin sanoen heillä on monesti yhä vähemmän kontrollia omaan työhönsä, vaikka vastuut ovat vähintään yhtä suuret kuin ennenkin. Kontrollin puute ja etenkin epävarmuus ja tietämättömyys työuupumuksen taustalla nousivat esiin myös aineistosta. Haastatelluilta johtajilta muun muassa odotettiin monesti uuden tiedon sisäistämistä ja uusien asioiden hallintaa vähällä kokemuksella.

”Sitten se [tehdas] piti saada käyntiin. Teknologia oli silloin, tai on edelleen, täysin uniikkia, eli samaa asiaa ei tee kukaan missään. Siinä oli vähän vähissä paikat, mistä voi apua kysyä moneenkin asiaan.” (O2)

”Mä olin ensimmäinen, joka teki sitä aluepäällikön työtä [...] Me tehtiin vähän kaikkea, eikä se työnkuva ollut kovin selkeä [...] Mä yritin vaan suoriutua kaikesta ja halusin näyttää, että mä pystyn tekemään kaiken. Se lopputulos ei ollut kovin hyvä.” (O5)

Haastateltavista monia kuormitti selkeästi myös työn suuri vastuu. Vastuu johtotehtävissä monesti kasvaa aseman noustessa, ja lisäksi vastuu on monesti laaja-alaista, eli ulottuu moniin asioihin.

”Sitä tavallaan vastaa aivan kaikesta koko ajan tällä tasolla. Jos nyt vaikka sattuisi työtaturma, niin meillä on vanha vitsi, että ensin ammutaan työnjohtaja, sitten tehtaanjohtaja, ja sitten ruvetaan tutkimaan, että mitä oikeasti kävi. Se vastuu on pallo nilkassa, mutta se nyt vaan kuuluu tähän.” (O2)

Johtajat kokivat prosessien ja asioiden lisäksi olevansa vastuussa myös ihmisistä, erityisesti alaisistaan.

”Kaikki mun alaiset lähti. Osa siirtyi muihin hommiin, mutta suurin osa [irtisanottiin]. Mä koin jotenkin, että he oli mun vastuulla.” (O6)

”Se on se kokonaisuus, että on vastuussa kaikesta: On vastuussa niistä pienistä ihmistaimista (päiväkotilapsista), yrityskuvasta, siitä että sijaiset ja työntekijät ovat tyytyväisiä. Siinä on kaikki hoidettava itse.” (O10)

Ihmisten johtaminen haastavissa tilanteissa oli haastateltaville kuormittavaa myös muunlaisissa vaikeissa tilanteissa. Organisaation kokemat vaikeudet heijastuivat raskaina kokemuksina myös johtajien arkeen, ja jatkuva epävarmuus aiheutti kuormitusta.

”Ethän sä sun vanhoja työkavereita halua irtisanoa tai pistää lomautukseen. Vaikkakin kaikki ymmärtäisi ne asiat, mutta aina siellä on joku, joka ei ymmärrä. Kyllä siinä väkisin tulee sellaista pesäeroa, ettet sä ole enää ihan se sama kaveri siinä porukassa sen jälkeen.” (O1)

”Johtaminen muuttuu aika paljon haastavammaksi sellaisille ihmisille, jotka ei ole saanut palkkojaan [...] Mulla on monissa asioissa sellainen jatkuva prosenttipörssi päässä, että millä todennäköisyydellä joku onnistuu. Niin kyllä mulla koko ajan oli alle 50 prosentin pörssi päässä, että firma on pystyssä vielä kolmen kuukauden päästä.” (O7)

Etenkin pienemmissä organisaatioissa työskennelleet johtajat raportoivat myös vastuun laaja-alaisuuden uuvuttaneen. Johtaja on monesti organisaatiossaan keskeisessä asemassa, minkä vuoksi saattaa syntyä korvaamattomuuden tunne, ikään kuin *mikään ei pyörisi ilman minua* (Hoy 1982). Myös tässä tutkimuksessa haastateltavat kertoivat suuren vastuun sitouttaneen heitä työhön jälkikäteen ajateltuna liiallisissakin määrin.

”Mulla oli kuitenkin niin laaja tekninen asiantuntemus, ettei mua lomautettu käytännössä ikinä. Muodon vuoksi kerran viikoksi.” (O1)

”Start-up-firmassa, jossa on kova vauhti, ja kuitenkin pieni firma, ja hyvin paljon asioita on kuitenkin ihan muutaman ihmisen käsissä. Niin ehkä objektiivisestikin ajatellen sitten toimarin poisjääminen ainakin lyhyellä tähtäimellä voi tehdä aika ison bumpsin.” (O7)

Osa haastateltavista kertoi myös joutuneensa esittämään johtajan työssään jonkinlaista roolia, mikä ei tuntunut luontevalta. Tällaisen tunteiden näyttelemisen (engl. surface acting) onkin muun muassa Arnoldin ja kumppaneiden (2015) mukaan huomattu olevan yhteydessä kaikkiin työuupumuksen kolmeen ulottuvuuteen.

”Häikäilemättömyys. Sitäkin ostetaan nykyään työvoimaan, ja mä en koskaan pärjännyt siinä [...] Jotenkin mun sydän ei pystynyt siihen. Mä pystyin näyttelemään jotain sellaista mrr-johtajaa vähän aikaa, mutta mulla sattui täällä sisällä.” (O6)

”Meillä on jotenkin sellainen sankarikultti voimissaan, missä [johtaja] ei voi osoittaa mitään heikkouksia. Itse olen täysin päinvastaista mieltä.” (O8)

Myös johtajan työn yksinäisyys tuli esille selvästi yhden haastateltavan kohdalla.

”Sehän on yksinäistä hommaa. Se on ihan selvä juttu. Varsinkin mitä korkeammalla sä oot, niin sitä yksinäisempää se on.” (O8)

Työn kuormitustekijöidenkin kohdalla huomionarvoista on tekijöiden moninaisuus. Edellä mainitut kuormitustekijät ovat kaikki sellaisia, joita ei erikseen haastateltavilta kysytty, vaan he toivat ne itse esille, yleensä joko pyydettyä kuvailemaan omaa uupumiskokemusta, tai kysyttäessä johtajuuden varjopuolista. Esiin tuli kuitenkin monia asioita, jotka kuormittavat nimenomaan johtajia, eivätkä työntekijät oletettavasti kärsi täysin samanlaisista kuormitustekijöistä.

Työmäärä

Aineisto tuki suurelta osin muun muassa Mariappanadarin ja Austin (2017) sekä Feldmanin (2002) väitettä siitä, että ylityöt ja liiallinen työmäärä ovat merkittävien, tai ainakin näkyvien syy työuupumuksen taustalla. Feldmanin (2002) mukaan yli 50-tuntiset työviikot ovat johtajien keskuudessa varsin yleisiä, ja haastatelluista johtajista valtaosa tunnusti työmäärän olleen uupumista edeltävänä aikana kova. Vaikka työmäärä onkin yleistä uupuneilla johtajilla, ei se välttämättä ole ainoa, tai ollenkaan syy työuupumukselle. Eräs haastateltava esimerkiksi kertoi tietoisesti pitäneensä kiinni työajastaan ainakin pitkällä tähtäimellä.

”Ei venynyt. Mä en muista, että olisin oikeastaan ikinä tehnyt kotona töitä. [...] Mä pidin tiukan rajan siinä. [...] Ja oon pitänyt huolen siitä, että sitten kun sitä saldoa on kertynyt, niin oon [käyttänyt sitä pois].” (O4)

Etenkin johtamistyössä työaikaa voi olla vaikea määritellä, sillä työ ei välttämättä tapahdu aina työpaikalla, vaan työ saattaa jopa vaatia paljon matkustamista, ja siten on luonteeltaan liikkuvaa. Eräs haastateltava esimerkiksi kuvaili, että matkustaminen oli hänelle rankkaa, ja teki työajan käsitteestä häilyvän.

”Matkustaminen ei ollut työaikaa, jos ei siinä tehnyt töitä. Ymmärrän sen hyvin, mutta toisaalta ei se nyt ihan vapaa-aikaakaan ole, kun sä lähdet sunnuntai-iltana ja oot koko yön junassa ja nukut siellä vähän semihuonosti [...] Kun en oikein tiennyt, että oliko se matkustusaika nyt sitten työtä vaiko ei, niin sitten mä olin vähän että no ei tää nyt ollut työtä, vaikka mä istuin siinä junassa ja mietin koko ajan työasioita, jos mä en konkreettisesti saanut mitään aikaiseksi, että se on tosi häilyvä se raja.” (O5)

Valtaosa haastateltavista kertoi tehneensä paljon ylitöitä ja työmäärän olleen merkittävä tekijä uupumuksen taustalla. Monien kommentteista paistoi läpi myös se, ettei työaikaakaan oikein edes ajateltu, ja että pitkien työaikojen koettiin kuuluvan johtamistyöhön.

”Tietenkin se määrä. Tehtiin ihan älyttömästi duunia, aikatauluja katsomatta aamusta iltaan oltiin poissa kotoa.” (O9)

”Tietysti kun johtajasopimuksia kirjoitellaan niin ei siinä tunteja lasketa, mutta sanotaan, että jos perustyöviikko on sen 37,5 tuntia niin en mä koskaan päässyt alle 55 tunnin viikossa. Mä tein viikonloppuisin [erilaisia hallinnollisia hommia] ja sain paljon kuulla kotona vaimolta muun muassa siitä, että ei pitäisi tehdä noin paljon työtä.” (O8)

Siinä, miten ylityöt kenenkin kohdalla näkyivät, oli eroja. Toiset haastateltavat kertoivat, että pystyivät pitämään esimerkiksi viikonloppuisin hyvin vapaata, kun taas toisilla työ oli vahvasti läsnä myös silloin. Osa teki ainakin ajoittain töitä myös yöaikaan.

”Esimerkiksi sunnuntaina alkoi hoitovarausten peruuttelu, tekstiviesteihin vastaaminen. Kirjanpidolliset työt jäi viikonlopulle. Meillä oli tietyt aukioloajat, mutta asiakkaat eivät pitäneet välttämättä niistä kiinni, eli se työpäivä venyi.” (O10)

”Sitten se meni se ralli sellaiseksi, että mä tein päiväaikaan päivätyöt, sitten olin perheen kanssa siinä iltapäivän, ja sitten kun saatiin lapset nukkumaan, tyyliin kahdeksan yhdeksän aikoihin niin sovittiin silloisen vaimon kanssa, että hän hoitaa [lapset] vaikka nyt sitten puoleenyöhön saakka ja mä teen töitä. Sitten mä hoidan vauvan kantamiset siitä eteenpäin.” (O1)

Myös sen suhteen, miten haastatellut johtajat pystyivät pitämään lomaa, oli eroja. Toisilla toimialoilla esimerkiksi heinäkuu oli luonnostaan hiljaisempi kuukausi, jolloin lomaa pystyi pitämään hyvällä omatunnolla. Toiset taas eivät pystyneet pitämään lomiaan, tai ainakin työt tunkeutuivat loma-ajalle.

”Ei semmoista [lomaakaan] oikein moneen vuoteen ole ollut niin monen sattuneen kommervengin takia onnistunut pitämään. [...] Aina niissä on vähän käynyt niin, että sitten kun mä oon kesälomalla, niin mä teen vaan vähän vähemmän töitä. Mutta silti puhelin soi ja laskuja hyväksytään ja ollaan henkisesti vaan koko ajan jumissa siinä, ettei siellä sattuis mitään katastrofaalista ja hommat menisi jotenkuten eteenpäin.” (O2)

”Oli vaikea luottaa muiden tekemiseen ja halusi vain itse pitää kaikkea käsissä. Mä ajattelin, että se olisi muka helpompaa sitten itselle, kun ei ole sitten niin paljoa kun palaa lomalta, tehtävää kun on koko ajan tehtävien päällä.” (O3)

Työmäärän ohella työtahti voi myös johtamistyössä olla paikoin erittäin vauhdikas, ja työmäärä voi siten olla valtava, vaikka siihen ei kuluisikaan ylimääräistä aikaa. Haastatteluissa kävi ilmi, että monesti kovaan tahtiin tottuu, ja saattaa tulla tavallaan vauhtisokeaksi.

”Sitä vauhtia kuvaa se, että jossain kohtaa, kun me muutettiin isompaan toimistoon, niin vasta kolmen kuukauden jälkeen mä tajusin, että mullahan ei ole täällä työpöytää. Koska ei mulla ollut kolmeen kuukauteen ollut aikaa istua niin pitkäksi aikaa alas, että tulisi edes mietittyä, että onko tää mun työpöytä vai ei.” (O7)

Eräs haastateltavista kertoi myös pyörittäneensä sivutoimista yritystä päivätyönsä ohella. Tämä luonnollisesti lisäsi myös työmäärää huomattavasti.

”Mulla oli oma yritys siinä rinnalla. Mä tein sellaisia konsulttihommia ja kuljetukseen liittyviä urakoita. Se oli vain viikonloppuisin ja iltaisin [...] Mutta se firma loppu sitten myös kun aloin väsymään. [...] Kyllä se kuormitti mua. Mä olin toimarina siinä ja tein kaikki ne hallinnolliset hommat itse, niin kyllä se kuormitti.” (O6)

Työmäärä on harvoin ainoa työuupumukseen johtajilla vaikuttava tekijä, mutta sen rooli on kuitenkin monesti huomattava. Kun johtajia pyydettiin haastatteluissa kertomaan uupumiskokemuksestaan, oli työmäärä monien kohdalla ensimmäinen esille tullut asia. Työ tunkeutuu monella johtajalla niin lomille, viikonlopuille kuin iltoihinkin, ja sen kuormittavuus oli aistittavissa haastatteluissa. Monet johtajat kertoivat siirtävänsä töitä vapaaehtoisesti viikonlopuille ja loma-ajoille, jotta työkuorma arkena olisi maltillisempi. Monen kohdalla isot viikkotyötunnit ovat ikään kuin tietoinen valinta, tai ainakin moni näki ison työmäärän kuuluvan erottamattomasti johtajuuteen.

Vapaa-ajan kuormitustekijät

Nykypäivänä myös vapaa-aika voi etenkin suorituskeskeisille ihmisille olla kuormittavaa aikaa, ja siellä ilmenevät kuormitustekijät heijastuvat myös työhön (esim. Lourel ym. 2009; Piha 2004, 36–37). Myös tässä tutkimuksessa tuli ilmi, että useammalla haastateltavalla oli työn ohella kuormitustekijöitä myös vapaa-ajalla. Vakavammissa tapauksessa haastateltava oli jopa menettänyt läheisensä.

”Silloin kun oli siinä uupumistilanteessa niin näin ehkä asian eri tavalla, että siihen vaikutti suurimmaksi osaksi työ, ja ehkä pelkästään se työ. Nyt jälkiviisaana pystyn sanomaan, että myös oma henkilökohtainen elämä aikaisemmilta vuosilta edes ennen [silloista työnantajaa], on vaikuttanut siihen [...] Mun on siis edellinen puoliso kuollut syöpään.” (O5)

”Sitten mun tapauksessani tässä on vielä isompia asioita. Mulla vanhempi poika kuoli tapaturmaisesti [...] Siitähän mä en tietenkään alkuun tiennyt, että tulenko mä tekemään elämäni aikana enää päivääkään töitä, mutta mä olin loppujen lopuksi poissa vain 11 työpäivää, ja palasin sorvin ääreen ja hallitsin sitä tuskaa pitämällä ajatuksia aika paljon työnteossa.” (O7)

Monilla haastateltavilla perhe-elämä tuli esille yhtenä kuormittavana tekijänä. Useammalla kotona oli pieniä lapsia, sekä arjessa muitakin aikaa vieviä asioita, kuten sivutoimista opiskelua ja talonrakennusta. Lisäksi yksi haastateltavista totesi ongelmien parisuhteessa vaikuttaneen myös kokonaisuuteen.

”Samaan aikaan silloin 2018 mä ostin ensimmäisen omakotitalon, ja sitä piti alkaa sitten remontoimaan tietysti samaan aikaan tähän samaan sekoiluun. Se myös vei aikaa ja energiaa. Ja ettei olisi liian helppoa niin mä aloitin sitten vielä töiden ohessa yliopiston käymisen [...] Ja aika lailla sitten kun se koulu oli finaalissa niin me saatiin toi meidän esikoinen.” (O2)

”Parisuhteessa ei mennyt kovin lujaa, oli pieni lapsi, ja se työmäärä. Ne kaikki yhdessä aiheutti sen. Ehkä siitä olisi selvinnytkin, jos olisi kaksi asiaa puuttunut noista kolmesta. Ainahan ne on yksityiselämä ja työelämä yhteydessä.” (O1)

Menetysten, vaikeuksien ja vapaa-ajankiireiden lisäksi myös voimavarojen puute vapaa-ajalla voi vaikuttaa yleiseen ja työssä jaksamiseen. Eräs haastateltava kertoi ikävän tapahtuman seurauksena menettäneensä liikunnan kipinän, mikä vaikutti yleiseen hyvinvointiin ja terveyteen negatiivisesti.

”Mä olin harrastanut crossfitiä siinä pari vuotta aikaisemmin ja mä tykkäsin siitä ihan yli kaiken. Pysyi hyvässä kunnossa ja sai tsemppata muita. [...] Sitten se kaikki romahti siinä alkuvuodesta, kun pidettiin salin sisäiset kisat, ja mä kutsuin [äitini ja vaimoni sinne]. [...] Sitten se salin omistaja kilahti, ja rupesi kyykyttämään kuin jossain intissä silleen, että *punnerrusasento ottakaa* [...] Sitten mä en jatkanut sitä enää vaan kadotin sen liikunnan kipinän [...], kunnosta huolehtiminen väheni ja samoin sitten ehkä unenlaatu kärsi. [...] Mä epäilen, että silläkin on ollut vaikutuksensa siihen koko prosessiin.” (O8)

Nämä erilaiset johtajien esille tuomat asiat tukevat osaltaan sitä, että kuten Hakanen (2004, 25) toteaa, ei uupuminen ole koskaan täysin työperäistä, vaan kokonaisuuteen vaikuttaa moni asia, joista moni saattaa olla enemmän peräisin vapaa-ajalta kuin työstä.

Työn ja vapaa-ajan välinen suhde

Ihmisen mielenterveys ei ole yksinkertainen asia, vaan on selvää, että se on monen asian tekijä. Henkilön hyvinvointi työssä vaikuttaa hänen hyvinvointiinsa vapaa-ajalla ja päinvastoin. Kuten Sirgy ja Lee (2018) toteavat, työn ja vapaa-ajan suhde voidaan

määritellä ajan ja psykologisen energian jakamiseksi niin, että sekä työ että vapaa-aika tuntuvat tasapainoisilta, ja molemmissa koetaan tyytyväisyyttä. Aiemmin käsitellyt aiheet: johtamistyön kuormitustekijät, vapaa-ajan kuormitustekijät, sekä työmäärä, vaikuttavat luonnollisesti kaikki osaltaan työn ja vapaa-ajan väliseen suhteeseen. Tässä alaluvussa tuodaan kuitenkin vielä esille muita työn ja vapaa-ajan suhteessa havaittuja ristiriitoja johtajien haastatteluista, sekä analysoidaan niiden roolia työuupumuksen taustalla.

Työmäärän ohessa käsiteltiin jo alustavasti sitä, että johtamistyössä työajan käsite on usein häilyvä. Etenkin nykyään johtajat tekevät usein etätöitä ja heidän työnkuvansa on ajallisesti hankalasti mitattavissa. Kuten Den-Nagy (2014) toteaa, on työn ja vapaa-ajan suhde kaventunut 2000-luvulla, mikä johtuu pitkälti teknologian kehityksestä, mikä mahdollistaa esimerkiksi johtajan tavoittamisen milloin ja mistä tahansa. Moni haastateltavistakin raportoi, että he saivat yhteydenottoja paljon myös virka-ajan ulkopuolella.

”Käytännössähän mut sai aina kiinni työasioissa. Siinä kohtaa, kun lapsi syntyi, niin mä aloin pistää äänettömälle yöksi. [...] Kyllä niitä [yöaikaan soittoja] tuli, ja varsinkin lomilla tuli. Varmaan yhtään viikkoa en siinä firmassa tehnyt, ettenkö olisi töitä tehnyt, loman aikanakin.” (O1)

”Joskus talvella kun oltiin mukuloiden kanssa laskettelemassa, niin työpuhelin oli mukana ja huomasin että se soi, ja kun kuljettaja soittaa niin tietää heti mikä se asia on (poissaolo). Sitten vaan täytyy alkaa jostain soittelee kuljettajia, että löytää autoon kuskin, ihan sama mikä kellonaika ja päivä on.” (O11)

Sen lisäksi, että puhelin seuraa johtajia töistä kotiin, ovat myös johtajien ajatukset työasioissa vielä vapaa-ajallakin. Vaikka työaika olisikin jo päättynyt, voi etenkin stressaavien asioiden unohtaminen vapaa-ajaksi olla vaikeaa. Moni johtaja raportoi, että vaikka keho oli kotona, vaelsi mieli usein työasioissa vielä kauan sen jälkeenkin.

”Se oli semmoista 24/7 valmiustilassa oloa. Sehän oli myös yksi kuormittava tekijä, kun piti olla läsnä koko ajan, niin ei antanut itselleen sitä mahdollisuutta palautua ja antaa parasympaattisen hermoston lähteä rentouttamaan, vaan oli koko ajan taistele-ja-pakene-tilassa.” (O8)

”Hallinto vie sen kahdeksasta neljään, ja sitten kun siellä on kaikennäköistä pientä murhetta yötä päivää, kun se laitos pyörii, niin sitä on tavallaan aina ajatukset siinä, että kohta varmaan taas soi puhelin. [...] Tulee jotain palolaitteen vikahälytyksiä, ja ne yleensä tulee tietysti sitten lauantaiyöllä. Sitä on palkallisena vähän kuin yrittäjä tällaisessa kohtaa. Fyysisesti ei tule

oltua kuin se kahdeksan tuntia, mutta jatkuvasti on takaraivossa koko touhu.”
(O2)

Yksi haastateltavista kertoi myös, että työn ja vapaa-ajan välistä suhdetta häiritsi se, kun ei ollut toimistoa, jossa tehdä töitä, vaan omasta kodista oli tullut paikka tehdä töitä.

”Mä olin joko junassa, tai sitten mulla oli kotona työhuone, tai sitten mä olin keittiönpöydällä. Kun ne työasiat oli siinä keittiönpöydällä, niin vaikka sun työpäivä loppui, niin ne oli edelleen siinä. [...] Etätyö tuo varmasti paljon sellaisia haasteita, että sä et saa sitä [työpäivää] poikki. Sulla ei ole sitä työmatkaa, missä sä voit nollata sun pään kuuntelemalla jotain hömpömpömpää.” (O5)

Ylityöt näyttäytyivät itsessään haastateltaville kuormittavana, mutta niiden kuormittavuutta lisäsi myös se, että työssä käytetty aika oli väkisinkin pois vapaa-ajasta. Eräs haastateltavista kertoi muun muassa työn vieneen niin paljon aikaa, että hän joutui lopettamaan harrastuksensa, ja koki myös terapiaan osallistumisen vievän vain aikaa työnteolta.

”Mä sain terapiapaikan loppukesästä 2018, mutta mulla oli koko ajan semmoinen tunne siellä, että nyt tää on puolitoista tuntia, sitten mulla kestää matka tänne puoli tuntia ja puoli tuntia veks. Mä oon kolmisen tuntia tässä, että jos se kolme tuntia on just se puuttuva työmäärä, mikä katkaisee kamelin selän. Jos mä olisin vaan ollut töissä ja ehtinyt tehdä sitä, tätä ja tota. [...] Yks semmonen, mistä olen jopa hitusen verran katkera, että kun mulla oli säännöllisesti kaksi kertaa viikossa karate, mutta keväällä 2017 usein toistui se tilanne, että mä oon lähdössä töistä, meitä on kaksi enää jäljellä, herra hallituksen puheenjohtaja ja minä, ja sitten [...] *no toi olis kyllä hyvä*. Sitten mulla on mielessä, että ok toi on viiden minuutin homma. [...] Mä teen ton, multa jää nyt tänään treenit väliin. Sitten kun oli treenejä jäänyt väliin tarpeeksi monta kertaa. Yksi kerta jäi mieleen, kun herra hallituksen puheenjohtaja sieltä katsoo koiranpoikana, että *voisitko sä vielä tehdä ton*. Sitten ok, tiptan treenikassin ja sitten totean sen perään, että tota hetkonen, että mulla on nyt kuukauden verran jäänyt kaikki treenit väliin, että p*skaako mä tästä maksan mitään, kun mä en näköjään täällä kuitenkaan enää käy, että mennään nyt sitten tätä jonkin aikaa, ja palataan treenaamaan sitten kun on sille aikaa.” (O7)

Työn ja vapaa-ajan välinen suhde voi toimimattomana olla kuormitustekijä, mutta toimiessaan se voi olla myös voimavara. Eräs haastateltavista esimerkiksi kertoi ymmärtävän puolisonsa olleen tärkeä voimavara.

”Miten mä sain pidettyä itseni sitten kasassa, niin ehkä jollain tapaa kotioloista puolison kautta tuleva hyväksyntä oli yksi [asia].” (O9)

Työn ja vapaa-ajan suhde voi aiheuttaa kuormitusta monin tavoin, mutta käytännössä kaikkia haastateltavia yhdisti se, että työ ja vapaa-aika olivat jollakin tapaa ristiriidassa. Toisilla ristiriita näkyi vahvemmin ylenpalttisena työmääränä, kun taas toisilla esimerkiksi työasioiden huolehtimisena vapaa-ajalla. Erityisesti johtajille tyypillinen kuormitustekijä vaikuttaisi kuitenkin olevan työmäärän ohella suuri vastuu, ja että sitä ei pääse karkuun työajan ulkopuolellakaan.

Organisaatiokulttuuri ja työnantajan toimet

Sosiaalisilla tekijöillä ja työyhteisöllä on iso merkitys yksilön työhyvinvoinnille, myös johtajilla. Raskas suhde oman esihenkilön tai alaisen kanssa, luottamuspuola tai jatkuvat konfliktit kuormittavat johtajia ja siten kasvattavat työuupumuksen riskiä. (esim. Wallin ym. 2014; Maslach 2017.) Tässä tutkimuksessa haastateltujen johtajien kesken sosiaalisten tekijöiden merkitys uupumiselle vaihteli merkittävästi. Osa kertoi yhteistyön työnantajan ja kollegojen kanssa sujuneen hyvin vaikeuksista huolimatta.

”En mä oikein keksinyt mitään [mitä työnantaja olisi voinut tehdä]. Ei mulla mitään viisasten kiveä ollut, miten sen tilanteen olisi voinut korjata.” (O1)

Toisille organisaatiokulttuuriin ja työnantajan toimintaan liittyvät asiat olivat merkittävässä roolissa työuupumuksen synnyssä. Toiset olisivat toivoneet työnantajaltaan ja omalta esihenkilöltään enemmän tukea sekä ennen uupumista, että sen jo tapahduttua.

”Mä en tiedä, mitä multa odotettiin. Se oli ehkä pahin. Mä asetin itselleni hirveät odotukset, mutta mä en tiennyt, mitä multa odotetaan, ja se on edelleen hyvin epäselvää, mitä multa odotettiin. [...] Sen arvostuksen olisi voinut näyttää silloinkin. Silloin ehkä pidettiin vähän itsestään selvänä. Koska [O3]:han aina hoiti.” (O3)

”Olisin toivonut, että [esihenkilöni] olisi huomionut [uupumiseni], mutta hän oli täysin kyvytön tällaiseen. Hän oli asioiden johtaja, ja ei siinä mitään, me ollaan erilaisia me ihmiset, mutta hän ei pystynyt yhtään asettumaan mun rooliin. Hän näki kyllä että mä vain huonosti ja olin sairaslomalla ja tälleen, mutta ei hän ikinä esimerkiksi soittanut mulle tai laittanut viestiä, että *hei miten sulla menee*.” (O8)

Osa haastateltavista oli erittäin tyytymättömiä työnantajansa toimintaan tietyissä tilanteissa, ja toiset kertoivat kuormittavista kokemuksista, jotka osaltaan vauhdittivat työuupumusta. Etenkin konservatiivinen ja muutosvastainen organisaatiokulttuuri toimivat intohimon tukahduttajina ainakin kahden haastateltavan kohdalla.

”Työilmapiiri oli myös aika huono siinä mielessä, että se oli semmoista selkään puukottamista. Kun käänsi selkänsä, niin vähintäänkin tuli kaverilta jotain kommenttia että *kui toikin nyt tonne lähti, että olisi tässäkin ollut hommia*. En tiedä kuinka paljon itsestäkin puhuttu [selän takana]. [...] Siellä oli sellainen vanhakantainen kulttuuri tietyissä asioissa. *Naiset ei sovi miesten töihin* ja niin poispäin.” (O11)

”Oon saanut esihenkilöltä sellaisen palautteen kehityskeskustelussa, että [O4] *you could be less enthusiastic*, kun mä oon vaikka riemulla ja ilolla kiittänyt hyvästä myyntiprojektityöstä ja onnitellut, että saatiin kauppa. [...] Ilolle ja innostukselle ei ollut tilaa. [...] Mä oon kokenut, että se on ollut hyvin konservatiivinen paikka, eli sellainen uudistushenkisyys puuttuu, ja sellainen kokeilunhalu.” (O4)

Yksi haastatelluista johtajista kertoi avoimesti kohdanneensa työpaikalla seksuaalista häirintää, eikä siihen puututtu kuin vasta työterveydessä. Tämä jo itsessään ikävä asia sai myös aikaan tyytymättömyyden työnantajaorganisaatiota, esihenkilöitä, sekä henkilöstöhallintoa kohtaan.

”Mä oon siellä kokenut tosi paljon useiden henkilöiden toimesta erilaisia seksuaalisen häirinnän ja epäasiallisen kohtelun kokemuksia: kollegat, esihenkilöt, asiakkaat. Ne totta kai nyt ahdisti, enkä mä osannut tehdä niille mitään, mutta sitten kun tuli MeToo vuonna 2017, niin sitten mä [ajattelin], että nyt mä meen sanomaan HR:lle, että täällä on tällainen meininki, että mitä v*ttua, ja sille ei tehty mitään. [...] Siitä tuli ihan tosi tällainen raskas arvostiriita ja pettymys työnantajaa kohtaan. Mä otin sitä uudelleen ja uudelleen puheeksi. Sitten HR:stä lähetettiin mut työterveyteen, että [O4] *mitä ylemmäs sää täällä etenet, niin sitä enemmän siellä on miehiä ja sitä vähemmän siellä on naisia, että voisi olla hyvä, jos hakisit jotain työkaluja kestää näitä juttuja*. Se oli HR:n tapa hoitaa se. Siellä työterveydessä sitten ensimmäisen kerran sanottiin, että *eihän tää ole ok*.” (O4)

Haastatteluissa nousi esiin myös muita arvostiriitoja johtajan omien, sekä työnantajaorganisaation arvojen välillä. Maslachin (2017) mukaan arvostiriidat voivat vaikuttaa merkittävästi työuupumukseen, sillä voi käydä niin, että henkilö huomaa tekevänsä kompromissin työn, jonka he haluavat tehdä, ja työn, jota heidän on tehtävä, välillä. Haastateltavista ainakin kaksi ilmaisi selkeästi, ettei heillä ollut työssään resursseja toteuttaa johtajuutta haluamallaan tavalla.

”Esihenkilötyössä ja työssä ylipäätään mä oon tosi ihmislähtöinen. Niin sitten sellaista oman arvopohjan johtajuutta oli vaikea toteuttaa. [...] Eli mulla oli tosi vahva arvostiriita siitä, miten ihmisiä kohdellaan. Tosi tiukat aikataulut ja aina vaan väännettiin ja painettiin ja puskettiin.” (O4)

”Me tehtiin koko talo semmoinen [organisaatiota] koskevat arvot. [...] Se puolen vuoden työnä saatiin valmiiksi, ja siitä tuli mun mielestä hyvä. Mä

olin hirveän innostunut, ja olin siellä suuna päänä niitä tekemässä ja auttamassa. Sitten jossain jälkeinpäin kun sitten ne arvot oli julkaistu ja me oltiin kaikki hyväksytyt ne ja sitouduttu niihin arvoihin [...], niin sitten jälkeinpäin tuli semmoisia vaiheita, että yrityksen johto ei tavallaan sitten ottanut niitä juuri äsken tehtyjä arvoja huomioon siinä päätöksenteossa. Ne rupesi toimimaan niin kuin ennenkin, ja sitten me muistutettiin, että hei nää on nää arvot olemassa. Me just tehtiin valtava työ näistä arvoista, että eikö nää koske johtoa kanssa. Nää on koko talon arvot, ja jos ei ne koske johtoa, niin miten me saadaan täällä keski-levelillä nää asiat toteutumaan? Jos ei johto sitoudu näihin arvoihin, niin sitten meillä on ristiriita siinä, mitä tulee alhaalta ja ylhäältä.” (O6)

Edellä mainitut havainnot voivat olla vaikuttavia tekijöitä muun muassa Lundqvistin ja kumppaneiden (2013) havaintoon siitä, että keskijohdossa ja alemmassa johdossa työuupumus on yleisempää kuin ylemmässä johdossa. Johtajaankin vaikutetaan vielä usein ylhäältä päin, ja sieltä tulevat asiat voivat kuormittaa ja siten edistää työuupumusta. Toisaalta myös suhteet alaisiin voivat kuormittaa, ja yleinen työilmapiiri vaikuttaa yleensä kaikkiin organisaatiokaavion kerroksiin. Ylemmällä johdolla on kuitenkin usein enemmän vaikutusvaltaa ja siten mahdollisuuksia muuttaa asioita.

5.3 Voimavaratekijät

Työuupumuksen kokeneiden tarinoita kuunnellessa herää helposti kysymys: *Mikset vain lopettanut?* Etenkin johtajat, jotka ovat monesti korkeasti koulutettuja, tai ainakin osoittaneet kompetenssinsa edetäkseen johtotehtäviin, löytäisivät luultavasti muualtakin työpaikan, joka ei polttaisi heitä loppuun. Myös osa haastateltavista pohti tätä kysymystä haastattelun aikana.

”Kuitenkin tiedostin, että kyllähän tästä voi hypätä pois, että eihän tämä ole pallo jalassa. Kysyin itseltä silloin ja myös myöhemmin, että miksi jatkoi. Miksi ei hypännyt pois, mikä olisi ollut ehkä terveempää? Siihen on tietysti useampia syitä. Yksi on yrityksen missio. Uskoin siihen vahvasti. Työn imu. Vastuu työntekijöille. Vastuu sijoittajille. Sitten semmoinen vaan ylipäättänsä, että en halua epäonnistua.” (O7)

Jokaisella haastatellulla johtajalla oli uupumista edeltäneestä työstään myös paljon hyvää sanottavaa. Valtaosa oli hakeutunut johtotehtäviin oma-aloitteisesti, ja koki johtamisen ja sen eri aspektit palkitsevina. Kuten jokaisella haastateltavalla oli omat kuormitustekijänsä uupumisen taustalla, oli jokaisella myös omat voimavaransa, jotka auttoivat jaksamaan, vaikka kokonaisuus ajoikin heidät lopulta työuupumukseen. Kuten Hakanen (2004, 27) toteaa, voi ihminen samanaikaisesti kokea työssään sekä kuormitusta että positiivista työn imua, ja positiivisten tunteiden voidaan nähdä myös suojaavan työuupumukselta. Mikäli

työ ja elämä yleisestikin olisi pelkkää stressiä ja kuormitusta, tapahtuisi uupumus luultavasti hyvinkin nopeasti, sen oireet olisi helppo havaita, ja siihen olisi helppo puuttua. Työuupumus kehittyy kuitenkin usein pitkässä ajassa ja henkilön psyykkiset voimavarat ehtyvät vähitellen (Duodecim 2022). Aineisto tukee tätä väitettä, sillä moni haastateltavistakin kertoi, että uupumus oli pitkän ajan, jopa vuosien summa.

”Sehän ei ole mikään nopea homma, että se olisi alkanut yhtäkkiä ja eskaloitunut nopeasti, vaan kyllä se on vuosien mittainen homma ollut. [...] Päivät alkoi venymään, eikä siinä mitään. Silloin sitä jaksoi vielä hienosti, kun kaikki oli uutta ja jännää.” (O2)

”Työmäärä oli varmaan suurin piirtein koko ajan [neljä vuotta] sama, mutta se mun jaksaminen vuosi vuodelta hiipui ja hiipui ja hiipui, niin jonkin aikaa sitä jaksaa, mutta sitten sitä ei enää jaksanut.” (O5)

Kaikki haastateltavat kokivat työssään voimavaroja, jotka auttoivat jaksamaan. Moni koki jo työnsä itsessään mielekkääksi.

”Mä olin niin innoissani. Se oli varmaan se isoin ongelma, että se työ itsessään oli tosi kivaa. Tietysti se reissaaminen oli raskasta, mutta se työ itsessään oli tosi tosi tosi kivaa.” (O5)

”Kyllä mä siitä [lasten kanssa olemisesta] nautin, ja se oli mun vahvuusalue siinä työssä.” (O10)

Moni johtajista koki itsessään johtamisen palkitsevana. Toiset nostivat voimavaraksi myös sen, kun on saanut kiitosta ja hyvää palautetta omasta työskentelystä.

”No siis eihän tätä olisi jaksanut näinkään montaa vuotta, jos ei tästä tykkäisi. Mä tykkään johtamisesta ja se tulee aika luonnostaan ja sujuu aika hyvin. Ja jos tässä nyt sen verran itseään kehuu, niin mehän on oltu meidän laitoksen kanssa koko [konsernin] työtyytyväisin laitos. Sekin on kova saavutus tämän kaiken sekoilun keskellä.” (O2)

”Kun mä aloitin firmassa, niin se oli firman huonoin yksikkö. Niitä yksiköitä oli silloin varmaan kolmisenkymmentä, ja se oli niistä pahnanpohjimmaisena. Me sitten käännettiin se parissa vuodessa. Siihen sattui vielä yksi taantumavuosikin, mutta me käännettiin se firman kirkkaimmaksi johtotähdeksi. [...] Mähän sain tosi hyvää palautetta siitä omasta tekemisestä. Meidän HR sanoi mulle, että hän ei ole ikinä nähnyt näin hyviä henkilöstöarviointeja, että jos hän sais nämä jostain muualta, niin hän luulisi, että ne olisi jonkun yksinvaltiaan, niin kuin Putinin, ennalta määräämiä. Totta kai se motivoi tosi tosi paljon ja antoi lisäpotkua, että jaksoi jatkaa sitä tsemppaamista.” (O8)

Se että pystyi asemansa kautta vaikuttamaan asioihin, toimi monelle voimavarana. Eräs sanoi nauttineensa siitä, kun sai olla laittamassa projekteja alkuun, ja näkemässä isojen kokonaisuuksien rakentuvan.

”Mua motivoi se, että pystyy vaikuttamaan asioihin. Tykkäsin aina olla mukana asioissa ja osallistua. Se toi mulle tosi paljon merkityksellisyyttä, että pystyi vaikuttamaan. Sitten semmoinen ongelmanratkaisu yhdessä. Tykkäsin, kun kehitetään jotain tai ratkaistaan asiakkaan ongelmaa tai sai olla luomassa jotain isoja kokonaisuuksia. Nautin tosi paljon siitä, kun sain yhdistää pisteitä ja oppia jatkuvasti uutta, ja sitten tosi paljon sytyin ja nautin siitä asiantuntijuudesta mitä ympärillä on, ja miten isojen juttujen kanssa tehtiin töitä.” (O4)

Yksi haastateltavista mainitsi suoraan asiakkaiden olleen merkittävä voimavarakelijä. Asiakkaista muodostui läheisiä, tietyllä tapaa jopa ystäviä. Myös työn merkityksellisyys toimi hänelle voimavarana.

”Kyllä mä koin sen [työn] merkitykselliseksi, koska mähän sain vaikuttaa suoraan niihin asiakkaan asiakkaisiin. [...] Oli sellainen tilaisuus, missä oli paljon niitä mun asiakkaita [...] ja ne oli kuullut, että mä oon lähdössä. Sitten ne tuli mun luokse juttelemaan, ja siinä mä sitten ymmärsin kuinka tärkeitä se oli mulle se yhteistyö. Niistä tuli vähän jo ystäviäkin kaikista. Meillä oli hyvin lämpöiset suhteet ja sitten siinä tilaisuudessa mä huomasin, että jotain oli tehty oikein.” (O6)

Voimavarakelijät näyttelevät tärkeää roolia työhyvinvointia ajatellen, ja näiden voimavarakelijöiden kautta haastateltavatkin pystyivät ajoittain nauttimaan työstään ja kokemaan positiivisia tunteita työssään. Työuupumuksen aiheuttama depersonalisaatio tai kyynistyminen voi kuitenkin aiheuttaa sen, että henkilö ei enää pysty nauttimaan edes niistä asioista työssä, jotka ovat ennen tuoneet hänelle energiaa. Merja Karjalaisen kirjansa *Jaksamisen rajat* (2020) esittelytekstissä esittelemä lausahdus ”Rakastin työtäni, kunnes aloin vihata sitä”, kuvaa tätä ilmiötä hyvin. Myös haastateltavista yksi kuvasi tällaista kyynistymisen kokemusta, jonka päätteeksi motivaattorina toimi enää ajatus pääsystä pois lomalle, jossa ei tarvitsisi tehdä yhtään mitään.

”Voisi sanoa ehkä myös niin päin, että tiettyssä vaiheessa se energia sille pohtimiselle, niin sitä ei oikein enää ole. Kun pääsee tiettyyn pisteeseen niin sitten sitä vaan menee silmät sumussa. Voisin ehkä jopa sanoa niin, että tietyn pisteen jälkeen semmoiset selkeyden ja voiman hetket ja ajat, jolloin pystyisi toteamaan, että okei, vedetäänpäs nyt viiva tähän näin, niin semmoiset vähenee, että sitten se tapahtuu vaan enää jonkun romahduksen kautta. [...] Yksi pikkuinen juttu, joka oli koko ajan pitänyt hengissä, että vaikka tää firma menis konkkaan, tai tapahtui ihan mitä tahansa, ihan mitä tahansa. Oli mulla rahaa tai ei, niin jostain mä taion sen, että mä meen kolmeksi kuukaudeksi

johonkin bora bora -saarelle vaan lilluttelemaan varpaita. Se oli sellainen, että vaikka tulis joku oikeudenkäynti tai mitä tahansa, ihan mitä tahansa, niin sitten mä oon ansainnut retriitin jossain yksin, ihan huitsin nevadassa Kaakkois-Aasiassa jossain näin. Ja sitten tavallaan, kun se hetki tuli, jossain tammikuussa 2021, mä googlaan ”korona Thailand”. Okei, forget it. Sitten mä rupesin simuloimaan aurinkorantoja vaan kotona kaamoksessa sängyssä maaten.” (O7)

Myös johtajat siis kaipaavat työssään ja elämässään voimavaroja. Monesti niitä on jo itsessään työssä, ja tämä voi olla sekä uhka että mahdollisuus. Clark ja kumppanit (2016) arvioivat johtajien keskuudessa olevan keskimääräistä enemmän työholisteja, ja sillä voi olla huonoja seurauksia ajatellen työuupumusta. Samat tekijät, jotka voimaannuttavat monia johtajia, voivat eskaloituessaan polttaa tämän loppuun. Karjalaisen (2020) sanoin työtään voi rakastaa niin kauan, kunnes sitä alkaa vihata. Yksi haastateltavista esimerkiksi kertoi pelkäävänsä, että palaa vielä uudestaan loppuun.

”Mä kuitenkin menen niin vahvasti intohimo edellä, että mä pelkään kyllä sitä, että se intohimo ja idealismi voi polttaa mut vielä uudelleenkin loppuun.” (O4)

On selvää, että myös johtajat kaipaavat työssään voimavaratekijöitä voidakseen hyvin. Voimavaratekijät toimivat vastapainona kuormitukselle, ja niitä voi löytyä niin itse työstä kuin sen ulkopuoleltakin. Voimavaratekijöiden eräänlaisena varjopuolena voidaan kuitenkin nähdä olevan se, että niiden vuoksi kuormitustekijöiden aikaansaamaa ylikuormitustilaa ei huomata, minkä seurauksena henkilö voi ajautua vakavaankin työuupumukseen, kun tietty raja jaksamisessa ylittyy. Lisäksi tietyt voimavaroilta tuntuvat asiat voivat auttaa jaksamaan ja viivyttää kuormituksen aiheuttamaa uupumusta, kuitenkin varsinaisesti voimaannuttamatta henkilöä. Tällaisia asioita voivat olla esimerkiksi ulkoiset palkkiot tai ajatus poispääsystä.

5.4 Persoonallisuustekijät ja johtamistyyli

Persoonallisuustekijöiden tiedetään vaikuttavan työuupumuksen riskiin. Etenkin viiden tekijän mallin (engl. five-factor model) persoonallisuuspiirteiden on tutkimuksissa huomattu vaikuttavan työuupumuksen riskiin (esim. Alarcon ym. 2009; Swider & Zimmerman 2010). Myös johtamistyylin ja työuupumuksen välistä yhteyttä on tutkittu, ja yleensä luovien johtamistyylien, kuten transformationaalisen johtajuuden, on havaittu korreloivan negatiivisesti työuupumuksen kanssa, kun taas hälläväliä-johtaminen

(*laissez-faire*) on tyypillisesti yhdistetty kohonneeseen uupumisriskiin (esim. Zopiatis & Constanti 2009).

Persoonallisuustekijöitä ja johtamistyylejä käsiteltiin tässä tutkimuksessa lähinnä siten, että haastateltavilta kysyttiin, millaiseksi johtajaksi he itseään kuvailisivat. Moni myös kuvaili omaa persoonallisuuttaan kertoessaan uupumiskokemuksestaan, mikäli oli kokenut sen vaikuttavan uupumiseen. Haastateltavilta ei kuitenkaan kysytty tiettyjen persoonallisuuspiirteiden sopivuutta heidän omaan käsitykseensä itsestään, eikä heille tehty persoonallisuustestiä, vaan heidän kertomansa perustui puhtaasti heidän omaan kuvaansa itsestään. Henkilön oma käsitys itsestään ei aina vastaa todellisuutta, mikä pitää ottaa huomioon tuloksia tarkastellessa. Myös johtamistyyli voi näyttäytyä alaisille ja ulkopuolisille eri tavalla kuin johtajalle itselleen.

Vaikka aineisto on pieni, eikä siitä siten ole mielekäästä tai edes tarkoituksellista tehdä yleistyksiä, toistui haastatteluissa tiettyjä adjektiiveja, joilla johtajat itseään kuvailivat. Moni kuvaili itseään muun muassa tunnolliseksi, ratkaisukeskeiseksi ja sitkeäksi.

”Jälkeenpäin mä oon miettinyt, että aika kova jätkä oon, että selviydyin. [...] Luovuttaminen ei mulle koskaan ollut vaihtoehto. [...] Mä oon hyvä ihmistuntija, ratkaisukeskeinen ja tykkään itse tehdä ratkaisuja.” (O9)

”[Kuvailisin itseäni] esimerkilliseksi. Vähän liiankin esimerkilliseksi, koska mä olin se, joka hoiti sitten kaikki muidenkin puolesta.” (O3)

Osa kuvaili itseään myös tarkaksi ja perusteelliseksi. Eräs haastateltavista kuitenkin totesi näiden luonteenpiirteiden olevan kaksiteräinen miekka, ja myönsi olevansa hieman perfektionisti, mikä osaltaan vaikutti kuormittumiseen. Lisäksi vaatimukset itseä kohtaan näkyivät hänen mukaansa myös vaatimuksina alaisia kohtaan. Toinen haastateltava puolestaan myönsi jatkuvan tavoitteellisuuden ja vastuuntuntoisuuden koituneen ongelmaksi.

”Varmaan yksi suurimmista [uupumukseen vaikuttaneista] asioista on minun oma luonteenpiirteeni. Mä oon aika suorituskeskeinen ihminen ja tavoittelen aina täydellistä. [...] Tiedän, että siellä edelleen samaa työtä tekee joku, joka ei koe, että se olisi ollut kuormittavaa, mutta he ovat erilaisia ihmisiä, joilla ei ole se täydellisyyden tavoittelu yhtä vahvasti läsnä. [...] Mä oon aika vaativa, että koska mun oma tasoni on [korkealla], niin mä vaadin myös kaikilta muilta sitä, vaikka niiden oma taso olisi [matalammalla].” (O5)

”Kuvailisin sitä ylivastuuntuntoisuudeksi. Tuntui, että kaikki on mun vastuulla, ja kaikki pitää tehdä itse, ja jos joku muu ei kerkeä tehdä sitä niin mun pitää kuitenkin se tehdä. Se on aivan mieletöntä. Voisi sanoa, että se on

mielisairaus. Semmoinen, että luulee, että pystyy itse kaikki tekemään. [...] Mä aina tähtäsin korkeammalla kuin mulla oli varoja, ja sitten mä yökaudet opiskelin asioita, kun mä en niitä osannut, niin mä otin selvää.” (O6)

Moni johtajista kertoi myös pitävänsä itseään ihmisläheisenä, mikä heijastui myös heidän johtamisfilosofiaansa. Osa kertoi pyrkivänsä tekemään itsestään mahdollisimman turhan, eli toisin sanoen pyrki saamaan alaiset työskentelemään oma-aloitteisesti antamalla heille tilaa ja mahdollisuuksia toteuttaa itseään ja hyödyntää omaa asiantuntemustaan.

”Johtamisfilosofiaani kuuluu, että yritän tehdä itsestäni turhan. Eli jos kävisi niin, että mä jäisin niin sanotusti bussin alle, niin se homma ei pysähtyisi täysin. [...] Mikromanageeraus ei sovi meikäläiselle. Sitä tietoisesti välttelin. Mä koitan saada ihmiset tekemään itsenäisesti niin hyvää duunia kuin mahdollista. Koitan vetää sellaisia isoja, laakeita suuntaviivoja ja katsoa mahdollisimman pitkälle relevanttiin tulevaisuuteen.” (O2)

”Ovi oli aina auki, että sinne sai tulla mun huoneeseen. Sitten ne tuli kysymään jotain ryhmänä tai vuorotellen. Mä tiesin, että ne on ammattilaisia. Ne tietää asioita paremmin kuin minä. Mä kysyin sitten, että mitä te tekisitte. Miten te ratkaisisitte tuon ongelman? Niillä oli se ratkaisuehdotus valmiina, kun ne tuli mun luokse. Mä käytin pikkuisen aikaa miettimällä, että jos ne tekee noin, niin voiko siitä tulla semmoinen vahinko, että sitä ei voi korjata. Ja kun mä totesin, että se on ihan hyvä, niin mä sanoin, että tehkää noin kuin sanotte. Puolen vuoden päästä se jono sinne mun huoneeseen lakkasi, kun ne ratkaisi ne ongelmat itse siellä isossa salissa. Ei ne tulleet enää kysymään. Mä vaan tavallaan varmistin niille sen puoli vuotta, että jos sä tiedät miten se pitää tehdä niin tee vaan.” (O6)

Jo edellä mainittu työntekijöiden osallistaminen ja vapauksien antaminen voidaan nähdä osaltaan transformationalisena johtajuutena, ja ihmisläheisiksi itseään kuvailleet johtajat kuvailivat tavalla tai toisella pyrkivänsä kaivamaan alaisistaan näiden täyden potentiaalin, ja huolehtivansa myös alaisensa hyvinvoinnista. Yksi haastateltavista kertoi tällaisen johtamistavan motivoivan myös häntä itseään, ja uskoi sen olleen merkittävä tekijä myös hänen johtajana menestymisensä kannalta.

”Mun johtamisfilosofia, mä oon kuvannut sitä niin, että mä näen ihmiset ikään kuin lintuina. Kun mä näen, että ne on [sulkeutuneina], ja sitten kun mä luon heille paikan, missä he kokee tulevansa arvostetuiksi, heihin luotetaan ja heille annetaan vastuun lisäksi myös valtaa, niin tää resepti on toiminut, ja mä oon huomannut, kun ihmiset ekaksi levittää siipensä, ja sitten hetken päästä, se mistä mä saan kiksit ja mikä mun johtamisfilosofia on se, kun mä näen kun niiden omat siivet kantaa. [...] Ihmisten kautta johtaminen, ihmisten tukeminen ja ihmisten työhyvinvoinnista ja jaksamisesta huolehtiminen on tärkeää.” (O8)

Haastateltujen johtajien kertomuksista oli monessa kohtaa huomattavissa erilaisia pehmeitä arvoja, sekä välittämistä ihmisistä, erityisesti omista alaisista. Moni kuvaili itseään ihmisläheiseksi johtajaksi, mutta välittäminen nousi esille myös rivien välistä. Yksi haastateltavista esimerkiksi kertoi kokevansa olevansa herkkä, ja pitäen sitä hyvänä piirteenä johtajalle. Herkkyys voi kuitenkin kääntyä negatiiviseksi asiaksi, jos sen myötä asiat menevät liikaa ihon alle ja vaikuttavat siten lamaannuttavasti henkilön työkykyyn ja hyvinvointiin.

”Oon huomannut olevani erityisherkkä, ja siten se toisten paha olo oli myös sitten minussa. [...] [Koen olevani] empaattinen, energisoiva, innostava, läsnä oleva ja kuunteleva. [...] Mitä mä en ehkä silloin tajunnut, vaan nyt vasta, että se herkkyys on tosi hyvä ominaisuus johtajassa. En ehkä osannut sitä silloin valjastaa niin, ettei se menisi itseeni, että kyllä kuormituin siitä esihenkilötyössä. [...] Kaikenlaiset rankat jutut vaikuttivat omaan mielialaan.”
(O4)

Yhteenvetona voidaan todeta, että jokainen uupunut johtaja on erilainen. Silti aineiston pohjalta voidaan saada ymmärrystä siitä, miten erilaiset persoonallisuuspiirteet voivat yhdessä ympäristön kanssa edesauttaa työuupumusta. Aiemman tutkimustiedon valossa muun muassa introverttius, neuroottisuus ja tyyppin A persoonallisuus (esim. Alarcon ym. 2009), sekä hälläväliä-tyyppinen johtamistyyli (esim. Zopiatis & Constanti 2009) korreloivat positiivisesti työuupumuksen kanssa. Kuitenkaan tämän tutkimuksen aineistossa haastateltavilla ei ollut havaittavissa kyseisiä piirteitä. Vastaavasti aiempi tutkimus näyttäisi puoltavan sitä, että muun muassa avoimuus ja ekstroverttius (esim. Alarcon ym. 2009), sekä transformationaalinen johtajuus (esim. Zopiatis & Constanti 2009) korreloisivat negatiivisesti työuupumuksen kanssa. Tähän tutkimukseen osallistuneet johtajat kuitenkin vaikuttivat erittäin avoimilta, ja moni kertoi olevansa ihmisläheinen. Myös merkkejä transformationalisesta johtajuudesta oli nähtävillä. Nämä havainnot tosin perustuvat vain tutkijan henkilökohtaiseen tuntumaan, eikä niistä siten voida tehdä varmoja johtopäätöksiä.

Lisäksi on todennäköistä, että juuri avoimet ja ulospäinsuuntautuneet johtajat suostuvat haastateltavaksi tällaiseen tutkimukseen, ja ovat valmiita puhumaan asiasta, siinä missä introvertit ja hälläväliä-johtajat usein vaikenivat. Aineisto kuitenkin osoittaa, että myös avoimet ja ihmisläheiset johtajat voivat uupua, ja näin vaikuttaisi olevan etenkin sellaisissa tilanteissa, joissa johtaja ei pääse toteuttamaan itseään ja huolehtimaan henkilöstöstään, johtuen esimerkiksi arvoristiriidoista työnantajaorganisaation kanssa, tai

vähäisistä vaikutusmahdollisuuksista. Aineiston perusteella voidaan todeta, että johtajien työuupumuksen, sekä persoonallisuuspiirteiden ja johtamistyylien välisestä suhteesta kaivataan vielä paljon lisätutkimusta.

5.5 Suhtautuminen johtajuuteen

Vaikka johtamistyöhön liittyy paljon kuormitustekijöitä, valtaosa haastateltavista oli hakeutunut johtotehtäviin oma-aloitteisesti, ja koki johtamisen itsessään pääosin positiivisena. Johtamisessa haastateltavia kiehtoi monesti mahdollisuus vaikuttaa ja olla mukana asioista päättämässä.

”Hyviä puolia [johtajuudessa] on, että pystyy vaikuttamaan ja mahdollistamaan asioiden onnistuminen ja tekemisen hyvin, sekä lopputuloksen että tekemisen laadun varmistaminen.” (O1)

”Kyllä se vaikuttaminen siihen muutokseen ja vaikuttaminen siihen kehittämiseen ja kehittämiseen. [...] Mä oon kyseenalaistaja, ja mä aina kysyn, että voisko tän tehdä toisella tapaa.” (O6)

Etenkin ihmisläheisiä johtajia motivoi johtamistyössä myös mahdollisuus olla mukana alaisten kasvussa ja mahdollistamassa heille hyvät edellytykset työntekoon ja itsensä toteuttamiseen työssä. Oman johtajuuden kautta aikaan saadut positiiviset muutokset alaisissa olivat asioita, jotka saivat monet johtajat syttymään.

”Johtamisessa mua kiinnostaa hirveästi se, että mä pystyn kehittämään ihmisiä ja antamaan heille hyvät edellytykset toimia elämässä eteenpäin, vaikka se olisikin eri työpaikassa kuin missä nyt ollaan. [Silloisessa organisaatiossa] se oli vielä tosi konkreettista, kun ne oli tosi nuoria ne ihmiset, jotka tuli sinne töihin. Ne oli noin 18-vuotiaita suurin osa, esimerkiksi tuossa meidän [eräällä] pisteellä, niin ne sanoi että *kiitos, että he ovat oppineet niin paljon, että heidän on tästä tosi hyvä lähteä eteenpäin*. Se on mulle onnistuminen.” (O5)

”Johtajuudessa kiehtoo mahdollisuus tehdä yhdessä, ja kun saa olla starteissa mukana. Mä nautin siitä kipinän sytyttämisestä [...] Sitten johtajuudessa innostaa tosi paljon se, miten näkee, kun sillä omalla johtajuudella saa tuloksia aikaan ja miten ihmiset oppii ja alkaa tekemään jotain, kun laittoi sitä alulle. Sitten se erilaisten yksilöiden ymmärtäminen: miksi toi tekee noin ja missähän toi vois olla vaikka viiden vuoden päästä, ja miten mä voisin tukea häntä sitä suuntaa kohti.” (O4)

Myös mahdollisuus olla luova ja toteuttaa itseään motivoivat johtajia johtotehtävissä. Lisäksi uteliaisuus ja mahdollisuus kehittää itseään olivat haastateltavien mainitsemia hyviä puolia johtajuudessa. Nämä piirteet tulivat esille etenkin yrittäjäjohtajilla.

”Mikä mua kiehtoo, ja missä mä koen olevani hyvä, on se, että ulottuu moneen eri juttuun kiinni. Mä sanon, että on vähän niin kuin tällainen Sveitsin armeijan linkkuveitsi [...] Kun on vahvoja näkemyksiä, niin johtajana voi sitten tietysti viedä niitä asioita siihen suuntaan, kun itse pitää hyvänä, eikä tarvitse yrittää vakuutella esimiestä tai alaista jostain. Varsinkin start-upin johtamisessa on tavallaan se, että se ei ole pelkästään sitä, että nyt tää on se mihin mennään nyt, vaan se on jopa luomista, että luodaan tämmöinen juttu. *Täällä ois tämmöinen hiekkalaatikko. Tulkaa kaverit tänne. Mä toin lapioita ja ämpäreitä. Nyt tehdään tämmöinen linna.* Niin onhan se hirveän hauskaa.” (O7)

”Joku kuitenkin sen viimeisen sanan sanoo. [...] Sitten siitä päätöksestä saa kantaa vastuun, oli se sitten hyvä tai huono, mutta sen mukaan mennään. Se on ainakin itseä kiinnostanut. Sitten yhtenä tärkeänä hyvänä asiana on, että tapaa mielenkiintoisia henkilöitä. Mä oon aika utelias. Uteliaana henkilönä kun pystyn itse päättämään asioista, ja kun on oma organisaatio kyseessä, niin se poikii ja mä koen siitä onnistumisen iloa.” (O9)

Vaikka moni koki johtamisen pääosin hyvänä asiana, eivät kaikki haastateltavat kuitenkaan olleet hakeutuneet johtotehtäviin tarkoituksella. Toisille suhtautuminen johtajuuteen vaikutti jopa intohimoiselta, kun taas toisilla johtaminen oli tullut esimerkiksi ylennyksen sivutuotteena. Ainakin kaksi haastateltavista sanoi suoraan, ettei koe johtotehtävien sopivan itselleen. Pienikin vastenmielisyys johtotehtävää kohtaan voi etenkin ajan kuluessa tehdä asemasta kuormitustekijän.

”Siihen [uupumukseen] johti ehkä se, että mulle vaan annettiin tämä rooli. Se tuli vähän puskista. Mä en osannut sitä odottaa, ja sitten mä en tiennyt yhtään mitä multa odotetaan. [...] Mä tykkään siitä käytännön hommasta enemmän kuin sitten tuollaisesta virastohommasta.” (O3)

”Ei se [johtajuus] sovi mulle. Koen, että [työntekijöiden] keskuudessa tulisi olla alhaisemmat koulutuserot. [...] Odotan paljon ihmiseltä itseltään. Tulisi olla itseohjautuva. Sitten kun tällaista itseohjautuvuutta ei tapahdu, niin mä kärsin ihan järjettömästi, jos mun täytyy ihan perusasioihin puuttua.” (O10)

Johtajia kiehtoo johtotehtävissä ulkoisten palkkioiden ohella usein esimerkiksi mahdollisuus vaikuttaa ja päästä itse päättämään asioista. Asemansa kautta johtajat voivat myös päästä vaikuttamaan alaistensa työhön ja hyvinvointiin, sekä mahdollistamaan heidän kehitystään. Kaikille johtotehtävät eivät kuitenkaan sovi, ja suhtautuminen johtajuuteen voi olla jopa negatiivinen. Itsessään johtaminen voi siis toimia toisille voimavarana, kun taas toisille se voi olla kuormitustekijä.

5.6 Oppimiskokemukset ja coping-keinot

Johtajilta kysyttiin haastattelujen lopuksi, miten työuupumus on heitä opettanut. Vastaukset vaihtelivat todella paljon, mikä kertoo ensinnäkin siitä, että työuupumus on ilmiönä jokaisen kohdalla erilainen, mutta myös siitä, että jokainen käsittelee sitä eri tavoin ja voi eri tavoin kääntää sen oppimiskokemukseksi. Moni haastateltavista kuitenkin kertoi uupumuksen myötä havainneensa oman rajallisuutensa, ja on sittemmin oppinut tunnistamaan, kun kuormitus alkaa nousta liian suureksi.

”Ettei sitä ole ihan kuolematon. Kyllä sitä on vaan pakko antaa aikaa itselle ja perheelle. Ei voi painaa laikka punaisena koko ajan. Hetken sitä jaksaa hyvin, ei siinä mitään ongelmaa ole, mutta kyllä se alkaa sitten kertautua. [...] Varmaan sen läheiset näkee helpommin. Mutta kyllä siinä kohtaa kun alkaa harrastukset jäämään ja yöunen määrä vähenee, niin kyllä sitten alkaa olla jo aika miettiä, että mitäs voisi tehdä.” (O1)

”Mutta mä oon kiitollinen, että mä sain kokea tän, koska se on lisännyt mun kykyä tarkkailla itseään. [Sekin] meni välillä vähän ylitarkkailun puolelle, kunnes mä löysin sen balanssin. Mä tunnistan itsestäni sen hetken, että *ok [O8] nyt rupeaa menemään liian kovaa. Nyt sun täytyy ottaa takaisin ja rauhoittaa.* [...] Mä oon saanut sen kyvyn tunnistaa paremmin oman jaksamisen rajat. [...] Mikä ei tapa, se vahvistaa.” (O8)

Omien jaksamisen rajojen tunnistamisen ohella haastateltavat kertoivat myös oppineensa vetämään itselleen rajoja sekä viestimään niistä muille. Yksinkertaisimmillaan tämä tarkoitti taitoa priorisoida, sekä osata toisinaan myös kieltäytyä ja sanoa ”ei”.

”Välillä täytyy osata myös kieltäytyä, ettei kaikkea vaan tee kiltisti. Jos hommaa alkaa olemaan kauheasti yhdelle ihmiselle, niin sitä täytyy pystyä jakamaan ja sanomaan, milloin se alkaa olla liikaa yhdelle ihmiselle.” (O11)

”Semmoinen suunnitelma on, että kalenteriin, en vain itselleni vaan myös muille, on tarkoitus ruveta tekemään priorisointia vieläkin enemmän. Tässä on nyt realistinen riski, että meidän työnjohtaja [uupuu] seuraavaksi, jos tämä homma ei ala jotenkin muuttua. Tällaisessa meidän näkökulmasta isossa laitoksessa kaikkennäköistä sivuprojektia on aina ihan tolkkottomasti, että meidän täytyy nyt vaan ruveta tiputtelemaan jotain pois. Ihan joka kukkasidontakurssille ei nyt enää firman puolesta kerkeä.” (O2)

Työuupumus opetti osalle haastateltavista nöyryyttä muissakin muodoissa. Oman rajallisuuden tunnistaminen voi tarkoittaa myös esimerkiksi sitä, että osaa sanoa ääneen, että ei tiedä jotakin, sekä irrottaa otettaan työtehtävistä ja antaa enemmän vastuuta alaisille.

”Enemmän kanttia sanoa, että *sori mä en ymmärrä tota. Mun täytyy vielä mieltiä*. Enemmän kanttia tavallaan olla antamatta vastauksia. [...] Sitten kun on paine ja sulla on siinä jotain vanhoja teollisuusjyriä sun muita, niin silloin tulee semmoinen pelko, että *näytänkö mä tyhmältä, jos mä kysyn tätä tai en osaa vastata tohon*. Sitten mennään vähän helpommin niinku *yes, yes, yes*. [...] [Nykyään] ei ole semmoista samanlaista pelkoa ja tunnetta siitä se lähtisi jotenkin rapauttamaan omaa itsetuntoa tai kompetenssia.” (O7)

”Antaisin niiden alaisten hoitaa enemmän. Antaisin niille oikeasti vastuuta. Ehdottomasti.” (O3)

Osaa haastateltavista uupumus oli opettanut myös siten, että sittemmin he ovat osanneet ottaa enemmän aikaa itselleen ja omille harrastuksilleen. Myös liikunnan ja hyvinvointia ylläpitävien tapojen merkitys valkeni monille entistä kirkkaampana uupumuksen jälkeen.

”Täälläkin [nykyisessä työssä] mä oon pari kertaa kysynyt, että *hei tuleeko joku tekemään perjantaina 12–16*, niin mä teen vaan lyhyen päivän. Mulla on sitten kotona aikaa ennen kuin mä haen lapsen, ja mä vaan makaan sohvalla ja katon Love Islandia. [...] Joskus ei ehkä ole mahdollista ottaa enempää vapaata, mutta sitten mä vapaa-ajalla päätän, että nyt mä käyn joka ilta siellä lenkillä, vaikka mua väsyttäisi, niin mä saan siitä energiaa ja ne akut latautuu siellä metsässä.” (O5)

”Silloin 2010 näiden kovimpien uupumiskokemusten jälkeen rupesin liikkumaan enemmän. Mä rupesin ottamaan liikuntaa rutiineihin mukaan. Kun sai liikuntaa ja hyvinvointia lisää, se alkoi kertautumaan positiivisesti omaan arkeen. Sen jälkeen mä oon innostunut yhä enemmän siitä. Olin silloin 40 kiloa lihavampi kuin tällä hetkellä. [...] Rutiinit toivat siihen sen parannuskeinon. [...] Rutiinit periaatteessa niitä, että menee illalla kymmeneltä nukkumaan, nousee kuudelta ylös. Ihan näistä ne lähtee. Ruokailut: kello kuudelta aamupala, kymmenen yhdentoista maissa lounas...” (O9)

Eräs haastateltavista kertoi uupumuksen uudistaneen merkittävästi jopa hänen ajatusmaailmaansa, ja uupumuksen myötä hän joutui miettimään monien asioiden merkitystä elämässään uudelleen. Tällaisia asioita olivat esimerkiksi suhtautuminen työhön, rahaan ja oman kehon hyvinvointiin.

”Ensinnäkin se, että se työn merkitys elämässä. Ok, no mulla nyt se lapsikin syntyi, että sekin on auttanut sitä, että *no mikä se työn arvo on*. [...] Sitten sellainen yksi oppi, että se raha, että onko se nyt sitten miten tärkeä. Sen koen, että se on mulle semmoinen tosi iso kysymys edelleenkin. [...] Sitten tärkeimpänä on ehkä se, mitä en taida kauhean hyvin osata, on ne palauttavat hetket [...] Jos mä vaan painan menemään ja suoritan, mitä se nyt sitten on: pyykinpesua, työhakemusten tekemistä ja näin. Jos mä en ota niitä palautumishetkiä ja välipaloja, niin sitten mä meen ihan ylikierroksille. Mä en nuku ja mä oon ahdistunut, eli että ottaisi sitä palautumista työpäivän aikana, ja sitte vielä se liikunnan merkitys.” (O4)

Yleisin työuupumuksen aiheuttama oppimiskokemus vaikuttaisi olevan se, että johtajakin huomaa olevansa rajallinen ja haavoittuvainen. Oman haavoittuvaisuutensa tunnustaminen ei kuitenkaan aina ole helppoa, etenkin silloin, kun on tottunut jo pitkään olemaan kiinni ohjaksissa sekä omassa elämässään että työssä. Johtajien asema voi vaikuttaa siihen, miksi johtajien työuupumuksesta ei julkisesti juuri puhuta, ja miksi uupumisen sattuessa voi pudota entistä korkeammalta. Haastatteluun osallistuneet johtajat olivat kaikki käsitelleet kokemuksensa ainakin siinä määrin, että he rohkenivat puhua aiheesta ja reflektoida omia kokemuksiaan. Eräs haastateltavista kuitenkin mainitsi johtajastatuksen aiheuttaneen ristiriitoja, kun uupuminen alkoi näyttää väistämättömältä.

”Jotenkin mä varmaan ajattelin, että koska mä oon nyt tässä aluepäällikön työssä, niin mun pitäisi tietää, mitä mä teen.” (O5)

Haastateltavat olivat vapaaehtoisina valmiina puhumaan kokemuksistaan, mutta toisille työuupumus, etenkin johtajan työuupumus, on edelleen aihe, josta ei sovi puhua. Yksi koehenkilöistä esimerkiksi kertoi tarjoutuneensa puhumaan kokemuksistaan organisaation sisäisessä teemapäivässä, mutta ajatus teulattiin työnantajan toimesta juuri sillä perusteella, että se vaikuttaisi negatiivisesti kyseisen johtajan uskottavuuteen.

”Mielelläni oon tarjoutunut puhumaan siitä. Esimerkiksi meillä oli semmoinen ”are you okay”-päivä, [...] siellä oli yhtenä vuonna teemana mielenterveys, niin mä sanoin siellä silloiselle esihenkilölle, että mä voisin puhua tästä omasta uupumuksesta, että se voisi auttaa muita tietyllä tapaa kuuntelemaan mua paremmin, mutta myös ymmärtämään sen, että kaikki me ollaan riskissä uupua. Mutta mun sen hetken työnantaja sanoi suoraan, että *ei missään tapauksessa*. Hän siis sanoitti sen sitten silleen, että mun uskottavuus karisee siinä niin paljon.” (O8)

Vaikka työuupumus voi olla monin tavoin raadollinenkin kokemus, näki haastateltavista johtajista siinä myös positiivisia puolia, sillä se opetti heitä muun muassa kuuntelemaan omaa kehoaan ja asettamaan rajoja jaksamisen tueksi. Eri ihmiset palautuvat ja hallitsevat stressiä eri tavoin, ja niin on myös johtajien keskuudessa. Tärkeää vaikuttaisi kuitenkin olevan se, että tulee tietoiseksi omasta jaksamisestaan.

6 Pohdinta

6.1 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämä tutkimus tutki johtajien työuupumusta laadullisten haastattelujen avulla. Tutkimuksen tavoitteena oli laajentaa ymmärrystä johtajien työuupumuksesta, sekä nostaa aiheita esille, sen ollessa entuudestaan vähän tutkittu sekä jopa vaiettu. Työuupumusta ennakoivien tekijöiden ja työuupumuksen ilmenemisen lisäksi tutkimus pyrki selvittämään, miten työuupumus vaikutti sen kokeneisiin johtajiin, ja millaisia muutoksia he uupumuksen myötä kokivat. Aihe on ajankohtainen, sillä työuupumus on yleinen ilmiö niin Suomessa kuin maailmalla, ja etenkin johtajien keskuudessa uupumus vaikuttaa yleistyneen 2000-luvulla. Tutkimuksen tavoitteena oli herättää kiinnostusta vaietusta aiheesta, ja nostaa esille tutkimusaukkoja tulevaa tutkimustyötä varten. Tutkimukselle asetetut tutkimuskysymykset olivat:

- Mitkä tekijät ovat yhteydessä työuupumukseen johtajilla?
- Miten uupumuksen kokeneet johtajat näkevät kokemuksena jälkeensä, ja mitä he ovat oppineet kokemuksestaan?

Ennen yhteenvettoa tutkimus koostuu johdannosta (luku 1), teoriaosuudesta (luvut 2 ja 3), menetelmäosuudesta (luku 4), sekä tulososiosta (luku 5). Teoriaosuuden tavoite on pohjustaa empiiristä osoitaa, ja menetelmäosuuden perustella valittua tutkimusmenetelmää. Empiirinen osuus toteutettiin laadullisin haastatteluin, joissa haastateltavina toimi kaikkiaan 11 johtajaa, jotka kertoivat kokeneensa työuupumuksen. Aineisto analysoitiin teorialukuihin peilaten.

Työuupumusta käsittelevässä kirjallisuudessa toistuvat usein Maslachin (1982) työuupumuksen kolme ulottuvuutta: emotionaalinen uupumus, depersonalisaatio, sekä henkilökohtaisen saavutuksen tunteen puute. Uudemmassa kirjallisuudessa kolme ulottuvuutta on toisinaan kuvattu hieman eri tavoin: uupumus, kyynisyys ja lasku ammatillisessa tehokkuudessa (esim. Maslach 2017). Valtaosa alan tutkimuksista tukee näistä kolmesta ulottuvuudesta etenkin emotionaalisen uupumuksen ja depersonalisaation yhteyttä työuupumukseen (Lee & Ashforth 1990), ja myös tämän tutkimuksen aineisto tukee tätä näkökulmaa.

Sekä työntekijöillä että johtajilla suuren työmäärän on monesti ajateltu olevan syy työuupumuksen taustalla. Työmäärä on epäilemättä monen työuupumuksen taustalla

merkittävässä roolissa, mutta etenkin johtajien kohdalla työuupumuksen taustalla voi olla lukuisia muitakin tekijöitä. Jo itse johtamistyö sisältää monia potentiaalisia kuormitustekijöitä, kuten alaisten lomauttamista ja irtisanomista, korkeita odotuksia, suurta vastuuta ja vaikeita päätöksiä. Työnantajaorganisaation kokemat vastoinkäymiset heijastuvat helposti johtajien työhön, ja monesti johtajan uupumisen taustalla voikin olla organisaation uudelleenjärjestely tai muu muutos, joka on tuonut johtajalle lisää vastuuta, mutta mahdollisesti vähentänyt kontrollia. Mahdollisia kuormitustekijöitä on yhtä paljon kuin uupumusiakin, mikä tekee aiheesta moniulotteisen, mutta tarjoaa tutkimukselle kiinnostavan mahdollisuuden selvittää, löytyykö taustalta yhteisiä piirteitä.

Vaikka johtajat ovatkin organisaatiossa usein merkittävässä asemassa, ovat hekin tavallisia ihmisiä omine heikkouksineen. On selvää, että myös vapaa-ajan kuormitustekijät vaikuttavat henkilön mielenterveyteen ja kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin, eikä uupumus siten ole koskaan sataprosenttisesti työperäinen. Työhyvinvointia tarkastellessa myös työn ja vapaa-ajan välisellä suhteella on merkittävä rooli. Jo mainittu työmäärä vaikuttaa omalta osaltaan työn ja vapaa-ajan väliseen suhteeseen, sillä mikäli työpäivät venyvät, on vapaa-aikaa silloin vähemmän. Johtajien kohdalla työmäärän määritelmä on usein häilyvä, sillä vaikka työaika olisikin paperilla normaali virastotyöaika, hoitaa johtaja usein työasioita myös sen ulkopuolella, tavalla tai toisella. Teknologian kehityksen, erityisesti älypuhelimien myötä moni johtaja on tavoitettavissa lähes kellon ympäri, mikä hämärtää merkittävästi työn ja vapaa-ajan välistä suhdetta. Huomattavan moni johtaja tekee töitä, tai ainakin ajattelee työasioita myös vapaa-ajallaan. Toisilta tämä on tietoinen valinta, ja he kokevat joustavuuden helpottavan työntekoa, mutta toisille työn jatkuva läsnäolo voi olla merkittävä kuormitustekijä.

Johtajia voivat uuvuttaa myös erilaiset arvoristiriidat, huono ilmapiiri tai muut työpaikalla tapahtuvat sosiaaliset ilmiöt. Tällaisia voivat olla esimerkiksi oman arvomaailman vastainen organisaatiokulttuuri, ristiriitaiset odotukset, tai jopa seksuaalinen häirintä. Toisinaan johtajat voivat myös kokea jäävänsä yksin, mihin voi johtaa esimerkiksi korkea asema.

Monet johtajat hakeutuvat johtavaan asemaan tietoisesti, ja moni pitää johtamista ja sen mukanaan tuomia asioita merkityksellisinä. Moni näkeekin johtamisen itsessään voimavarana, joka auttaa jaksamaan kuormittavienkin asioiden keskellä. Lisäksi johtajat

saavat voimavaroja muun muassa kollegoista, kiitoksesta ja hyvästä palautteesta, sekä onnistumisista. Voimavarat toimivat positiivisena vastapainona kuormitustekijöille, mutta saattavat myös olla syy siihen, miksi työuupumus usein kehittyy pitkän ajan kuluessa ja huomaamatta. Moni johtajista on nauttinut työstään suunnattomasti, mutta suuri kuormitus on ajanut heidät työuupumukseen pienin askelin.

Edellä mainittujen asioiden lisäksi myös johtajan oman persoonallisuuden, sekä johtamistyylin tiedetään vaikuttavan työuupumuksen riskiin. Johtajien keskuudessa on keskimääräistä enemmän ”työholisteja” ja johtajia kohtaan asetetut suuret odotukset vain ruokkivat tätä piirrettä (Clark ym. 2016). Moni tässä tutkimuksessa haastateltu johtaja kertoikin olevansa luonteeltaan esimerkiksi tunnollinen, ratkaisukeskeinen ja sitkeä. Myös tavoitteellisuus kuvaa hyvin monia haastateltuja johtajia. Johtamistyyleistä transformationaalinen johtajuus on aiemmassa kirjallisuudessa yhdistetty pienempään työuupumuksen riskiin, kun taas hälläväliä-johtamisen on väitetty olevan yhteydessä korkeampaan uupumisriskiin (Zopiatis & Constanti 2009). Tämän tutkimuksen aineisto on tämän teorian kanssa osittain ristiriidassa, joskaan haastateltavien persoonallisuuspiirteitä ei pyritty selvittämään. Aineistosta puolestaan on havaittavissa, että transformationaalisen johtajan uupumisen taustalla voi olla organisaatio, jossa luoville johtamiskäytänteille ei ole annettu tilaa.

Työuupumus sai monen haastateltavan havahtumaan siihen, että myös johtajan jaksamisella on rajansa, ja että työlle ja sen aiheuttamalle kuormitukselle tarvitaan vastapainoa. Moni osaa uupumisen jälkeen tulkita kehoaan ja mieltään paremmin, ja on oppinut vetämään omat rajansa. Vasta uupumisen jälkeen moni johtaja tajuaa sen, miten vakavasta ja merkittävästä ilmiöstä työuupumuksessa on kyse.

6.2 Tutkimuksen arviointi

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli laadullisena tutkimuksena lisätä ymmärrystä aiheesta, sekä kuvailla ilmiötä yleistyksien laatimisen sijaan. Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan validiteetin ja reliabiliteetin käsitteiden kautta. Vaikka käsitteet ovat tulleet tutuiksi määrällisestä tutkimuksesta, voidaan niitä soveltaa myös laadulliseen tutkimukseen. Usein reliabiliteetilla ja validiteetilla tarkoitetaan laadullisessa tutkimuksessa muun muassa luotettavuutta ja siirrettävyyttä, joihin päästään, kun tutkija kuvaa tutkimusprosessia rehellisesti, rikkaasti ja yksityiskohtaisesti. (Koskinen ym. 2005, 253–257.) Tähän on myös tässä tutkimuksessa pyritty.

Validiteetin eli pätevyyden kannalta voidaan kysyä, kuvaavatko tutkimustulokset todenmukaisesti käsiteltyä ilmiötä. Validiteetti voidaan jakaa sisäiseen validiteettiin ja ulkoiseen validiteettiin. Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimusaineisto on linjassa siitä tehtyjen johtopäätöksiä kanssa. Ulkoisella validiteetilla puolestaan tarkoitetaan laadullisessa tutkimuksessa lähinnä sitä, voidaanko tutkimuksella nähdä olevan yhtäläisyyksiä aiemman tutkimustiedon kanssa. (Eriksson & Kovalainen 2008.) Tutkimuksen validiteetista pyrittiin huolehtimaan vastaamalla asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja peilaamalla niitä käsittelyn ohessa teoriaan. Tulosten esittelyn kohdalla pyrittiin tuomaan esille runsaasti suoria lainauksia haastatteluista, jotta lukija voi havaita, mistä johtopäätökset kumpuavat. Tutkimuksen tulokset olivat suurelta osin linjassa aiemman tutkimustiedon kanssa, joskin aineistosta nousi myös osittain ristiriitaisia havaintoja, jotka on jalostettu jatkotutkimusehdotusten muotoon seuraavassa alaluvussa.

Reliabiliteetin voidaan nähdä laadullisen tutkimuksen kohdalla tarkoittavan sitä, että tutkimus dokumentoidaan tavalla, jonka perusteella muut tutkijat voivat arvioida sitä (Koskinen ym. 2005, 257). Voidaan myös kysyä, vaikuttaako tutkimusprosessi loogiselta, voidaanko tutkimusprosessia seurata, ja mahdollisesti jopa toistaa raportin avulla (Eriksson & Kovalainen 2008). Tämän tutkimuksen reliabiliteetista pyrittiin huolehtimaan muun muassa kertomalla haastattelujen suunnittelusta ja toteutuksesta, sekä laatimalla kattava taustaprofiili jokaisesta haastateltavasta, kuitenkin anonymiteetti huomioon ottaen. Lisäksi alustavat haastattelukysymykset ovat listattuna liitteeseen 3.

Jokaista haastatteluissa sanottua lausetta ei voida, eikä olisi mielekästäkään mahduttaa tähän raporttiin, ja on selvää, että jokainen haastattelu on erilainen, ja siten toisilla tutkittavilla tulokset olisivat varmasti olleet erilaiset. Lisäksi laadullisessa tutkimuksessa mukana on aina myös tutkijan omaa tulkintaa. Koskisen ja kumppaneiden (2005, 253) mukaan tärkein oikeutus tutkimukselle on kuitenkin uuden tiedon kerryttäminen ja siinä tämä tutkimus on onnistunut. Tehdyt valinnat ja aineiston analyysi on pyritty kuvaamaan yksityiskohtaisesti niin, että lukija voi havaita ja arvioida tehtyjä valintoja.

Tutkimus toteutettiin haastatteluin, sillä tavoitteena oli kuulla johtajien omakohtaisia kuvauksia ja ymmärtää heidän kokemuksiaan työuupumuksesta. Hyvä haastattelu voidaan nähdä tasapainoisena kokonaisuutena, jota ei hallitse haastattelijan ääni, eikä haastateltavan agenda (Roulston & Choi 2018). Tämä pyrittiin mahdollistamaan

antamalla haastateltaville mahdollisuus puhua avoimesti ja kiireettä, sekä esittämällä heille ennalta suunniteltujen kysymysten lisäksi myös jatkokysymyksiä. Kuten laadullisessa tutkimuksessa yleensä, myös tämä tutkimus käsittelee yksittäistapauksia, eikä yleistykseen olla siten pyritty. Tärkeimpänä tavoitteena on ollut havaintojen esille nostaminen sekä tutkijan vuorovaikutus havaintojen kanssa.

Raportin tulososiossa on analyysin ohella siteerattu paljon suoraan haastateltavia, jotta lukija voi nähdä, mistä päätelmät on tehty. Sitaatit ovat melko pitkiä, jotta lukija voi havaita myös asiayhteyttä. Sitaatteja on jouduttu puhekielisyyskysymysten ja täytesanojen vuoksi hieman pilkkomaan ja siistimään, mutta tätä on tehty mahdollisimman vähän. Puhekielisyyttä on myös osittain säästetty, jotta spontaanisuus, tunne ja puhetyyli välittyisivät lukijalle.

Tälläkin tutkimuksella on omat rajoitteensa, jotka johtuvat pitkälti resurssien puutteesta. Yhdentoista henkilön otoskoko on pieni, joskaan tutkimuksen tarkoitus ei ollut pyrkiä yleistykseen, vaan kuvailla ja analysoida ilmiötä. Isommilla resursseilla haastateltavia olisi voitu saada enemmän ja laajemmalla alueelta. Nyt haastateltavat koostuivat tutkijan kontakteista sekä kontaktien kontakteista, mikä saattoi johtaa siihen, että haastateltavaksi valikoitui tiettyntyyppisiä ja -henkisiä ihmisiä. Isommilla resursseilla olisi voinut olla mahdollista käyttää useampia aineistokeruumenetelmiä, kuten ryhmähaastatteluja tai havainnointitutkimusta, haastattelujen ohella. Se, että tutkimuksella on vain yksi aineistonkeruumenetelmä, voidaan nähdä tutkimuksen luotettavuutta heikentävänä tekijänä (Roulston & Choi 2018).

Tutkimus on toteutettu hyvää tieteellistä käytäntöä noudattaen, millä tarkoitetaan tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja: rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä tutkimusten ja niiden tulosten arvioinnissa (TENK 2023). Laadullisessa tutkimuksessa vakiintunut tapa on huolehtia osallistujien anonymiteetista, eli muuttaa kohteen tunnistamista helpottavia yksityiskohtia (Koskinen ym. 2005, 283). Tämän tutkimuksen aihe voi olla osalle arka ja henkilökohtainen, ja siksi haastateltavien anonymiteettiä kiinnitettiin erityistä huomiota. Haastateltavien nimiä ei mainittu, eikä myöskään heidän työnantajaorganisaatioidensa nimiä. Haastateltavista kerätyt tiedot (taulukko 1) valittiin niin, ettei henkilöitä voi niistä tunnistaa, mutta kuitenkin niin, että ne antavat kattavan kuvan henkilön taustasta ja tilanteesta.

6.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tämän tutkimuksen yksi keskeinen tavoite, oli nostaa esille vähän huomiota saanutta aihetta – johtajien työuupumusta. Tutkimus toi esille paljon tietoa ja näkökulmia aiheeseen, mutta jätti myös auki paljon kysymyksiä, joiden myötä avautuu mahdollisuuksia jatkotutkimukselle.

Ainakin vielä joitain vuosia sitten johtajat vaikuttivat kärsivän työuupumuksesta työntekijöitä vähemmän (Lundqvist ym. 2013), mutta 2020-luvulle tultaessa johtajien työuupumusluvut vaikuttavat nousseen merkittävästi. On arveltu, että tähän on vaikuttanut erityisesti koronapandemia, ja sen mukanaan tuomat työelämän muutokset (Klinghoffer & Kirkpatrick-Husk 2023). Asiasta vaikuttaisi olevan kuitenkin vähän tutkimustietoa. Siten tutkijat voisivat tutkia sitä, kuinka yleistä johtajien työuupumus todella on, onko se lisääntynyt 2000-luvun kuluessa ja miten koronapandemia on vaikuttanut johtajien työssään kokemaan kuormitukseen, sekä työuupumukseen.

Aikojen kuluessa on muuttunut myös se, millaisia piirteitä ja ominaisuuksia johtajissa arvostetaan, ja millaiset henkilöt päätyvät todennäköisemmin johtotehtäviin (Olanrewaju & Okorie 2019). Jatkotutkimus voisi keskittyä muun muassa siihen, hakeutuvatko uupumukselle alttiimmat, esimerkiksi suorituskeskeiset henkilöt nykypäivänä todennäköisemmin johtotehtäviin. Lisäksi jatkotutkimus voisi selvittää, vaikuttaako pehmeiden arvojen, kuten empaattisuuden, omaaminen ja ilmentäminen johtamistyössä työuupumuksen riskiin. Tämä on validi kysymys, sillä tässä tutkimuksessa haastateltavat ilmensivät pehmeitä arvoja.

Aiempi tutkimus viittaa siihen, että transformationaalinen johtajuus on johtajilla yhteydessä matalampaan työuupumusriskiin, kun taas välinpitämättömämpi johtamistyyli on yhteydessä korkeampaan työuupumusriskiin (Zopiatis & Constanti 2009). Tämän tutkimuksen aineisto on kuitenkin tämän väitteen kanssa ristiriidassa, sillä moni haastateltavista ilmensi aitoa kiinnostusta johtamista kohtaan, eikä piittaamattomuutta ollut havaittavissa. Jatkotutkimusta ajatellen olisi hyödyllistä selvittää, vaikuttaako ristiriita johtamistyylin ja organisaatiokulttuurin välillä johtajan työuupumuksen riskiin. Tämän tutkimuksen haastateltavista moni ilmensi tutkijan arvion mukaan transformationaalisen johtajuuden piirteitä, mutta ei kyennyt toteuttamaan sitä vapaasti, pitkälti organisaatiokulttuurista johtuvien tekijöiden vuoksi.

Tutkimuksen aineistosta nousi esille tapauksia, joissa johtaja ei ollut hakeutunut johtotehtävään vapaaehtoisesti, vaan asemaan ajautumisen syynä olivat muut tekijät. Tämä herättääkin kysymyksen, vaikuttaako johtajan johtamismotivaatio hänen työuupumusriskiinsä. Toisia johtaminen ja johtamistyön mukanaan tuomat vaikutusmahdollisuudet motivoivat itsessään, kun taas toiset saattavat ajautua johtotehtäviin esimerkiksi suuremman palkan perässä. Jatkotutkimus voisi selvittää, onko johtajan kokema sisäinen motivaatio yhteydessä pienempään työuupumusriskiin, ja onko vastaavasti ulkoisista tekijöistä saatu motivaatio yhteydessä suurempaan työuupumusriskiin.

Johtajien työuupumus on edelleen aiheena vaiettu, ja uupuneen johtajan voi siten olla vaikeampaa tunnistaa ja päästä yli uupumuksestaan ajautumatta kriisiin. Työuupumus voi vaikuttaa negatiivisesti johtajan minäkuvaan, jos käsitys itsestä on aina ollut kaikkeen pystyvä ja kykenevä. Johtajan voi myös olla vaikeampi tunnustaa uupumistaan kuin tavallisten työntekijöiden. Näitä kysymyksiä tämä tutkimus nostaa esille jatkotutkimusta varten. Lisäksi kaivataan lisää tietoa siitä, miten johtajat voivat selviytyä työuupumuksesta, ja kääntää kokemuksensa voimavaroiksi. Tällaisella tutkimuksella olisi myös suuri käytännöllinen vaikutus, sillä uupumuksesta palautunut ja vahvistunut johtaja on arvokas niin yksilön, organisaation kuin yhteiskunnankin kannalta.

Lähteet

- Alarcon, Gene – Eschleman, Kevin J. – Bowling, Nathan A. (2009) Relationships between personality variables and burnout: A meta-analysis. *Work & Stress*, Vol. 23 (3), 244–263.
- Angelini, Giacomo (2023) Big five model personality traits and job burnout: a systematic literature review. *BMC Psychology*, Vol. 11 (1), artikkeli 49.
- Arnold, Kara A. – Connelly, Catherine E. – Walsh, Megan M. – Martin Ginis, Kathleen A. (2015) Leadership Styles, Emotion Regulation, and Burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 20 (4), 481–490.
- Arora, Vineet – Overholser, Barbara – Spector, Nancy D. (2022) What happens when leaders burnout? Nine ways to counter leadership burnout. *Journal of Hospital Medicine*, Vol. 18 (1), 97–99.
- Baer, Stacy M. – Jenkins, Jade S. – Barber, Larissa K. (2016) Home is Private...Do Not Enter! Introversion and Sensitivity to Work–Home Conflict. *Stress and health*, Vol. 32 (4), 441–445.
- Bagi, Steve (2013) When leaders burn out: The causes, costs and prevention of burnout among leaders. Teoksessa: *Collective Efficacy: Interdisciplinary Perspectives on International Leadership (Advances in Educational Administration)*, Vol. 20, toim. Anthony H. Normore – Nancy Erbe, 261–289. Emerald Group Publishing Limited, Bingley.
- Bakker, Arnold B. – Demerouti, Evangelina – Euwema, Martin C. (2005) Job Resources Buffer the Impact of Job Demands on Burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 10 (2), 170–180.
- Bergner, Sabine – Neubauer, Aljoscha C. – Kreutzhaler, Armin (2010) Broad and narrow personality traits for predicting managerial success. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 19 (2), 177–199.
- Bernerth, Jeremy B. – Hirschfeld, Robert R. (2016) The subjective well-being of group leaders as explained by the quality of leader–member exchange. *The Leadership Quarterly*, Vol. 27 (4), 697–710.
- Braun, Virginia – Clarke, Victoria (2006) Using thematic analysis in psychology. *Research in Psychology*, Vol. 3 (2), 77–101.

- Cable, Daniel M. – Judge, Timothy A. (2003) Managers' upward influence tactic strategies: the role of manager personality and supervisor leadership style. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 24 (2), 197–214.
- Calvo, Juan-Carlos A. – García, Guadalupe M. (2018) Hardiness as moderator of the relationship between structural and psychological empowerment on burnout in middle managers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 91 (2), 362–384.
- Chang, Huo-Tsan – Chou, Yu-Jia – Liou, Jia-Wen – Tu, Yi-Ting (2016) The effects of perfectionism on innovative behavior and job burnout: Team workplace friendship as a moderator. *Personality and Individual Differences*, Vol. 96, 260–265.
- Clark, Malissa A. – Stevens, Gregory W. – Michel, Jesse S. – Zimmerman, Lauren. (2016) Workaholism among Leaders: Implications for Their Own and Their Followers' Well-Being. Teoksessa: *The Role of Leadership in Occupational Stress – Research in Occupational Stress and Well Being*, Vol. 14, toim. Gentry, William A. – Clerkin, Cathleen – Perrewé, Pamela L. – Halbesleben, Jonathon R. B. – Rosen, Christopher C, 1-31. Emerald Group Publishing Limited, Bingley.
- Cordes, Cynthia L. – Dougherty, Thomas W. – Blum, Michael (1997) Patterns of burnout among managers and professionals: a comparison of models. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 18 (6), 685–701.
- de Vries, Juriena D. – Bakker, Arnold B. (2021) The physical activity paradox: a longitudinal study of the implications for burnout. *International Archives of Occupational Environmental Health*, Vol. 95 (5), 965–979.
- Demerouti, Evangelia – Bakker, Arnold B. – Nachreiner, Friedhelm – Schaufeli, Wilmar B. (2001) The Job Demands–Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86 (3), 499–512.
- Dén-Nagy, Ildikó (2014) A double-edged sword?: a critical evaluation of the mobile phone in creating work-life balance. *New Technology, Work and Employment*, Vol. 29 (2), 193–211.
- Dennis, Alexander S. – Barlow, Jordan B. – Dennis, Alan R. (2022) The Power of Introverts: Personality and Intelligence in Virtual Teams. *Journal of Management Information Systems*, Vol. 39 (1), 102–109.
- Duodecim (2022) Työuupumus (burnout). <<https://www.terveyskirjasto.fi/dlk00681>>, haettu 19.9.2023.

- Eriksson, Päivi – Kovalainen, Anne (2008) *Qualitative methods in business research*. Sage Publications Ltd, London.
- Evans, Anthony M. – Meyers, M. Christina – Van De Calseyde, Philippe P. F. M. – Stavrova, Olga (2022) Extroversion and Conscientiousness Predict Deteriorating Job Outcomes During the COVID-19 Transition to Enforced Remote Work. *Social Psychology and Personality Science*, Vol. 13 (3), 781–791.
- Feldman, Daniel C. (2002) Managers' propensity to work longer hours: A multilevel analysis. *Human Resource Management Review*, Vol. 12 (3), 339–357.
- Fernet, Claude – Torr s, Olivier – Austin, Stéphanie – St-Pierre, Jos e (2016) The psychological costs of owning and managing an SME: Linking job stressors, occupational loneliness, entrepreneurial orientation, and burnout. *Burnout Research*, Vol. 3 (2), 45–53.
- Gioia, Dennis A. – Corley, Kevin G. – Hamilton, Aimee L. (2012) Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, Vol. 16 (1), 15–31.
- Hakanen, Jari (2004) *Työuupumuksesta työn imuun: ty hyvintitutumuksen ytimessä ja reuna-alueilla*. Työ ja ihminen Tutkimusraportti. Työterveyslaitos. Tampereen yliopistopaino, Tampere.
- Harms, P. D. – Cred , Marcus – Tynan, Michael – Leon, Matthew – Jeung, Wonho (2017) Leadership and stress: A meta-analytic review. *The Leadership Quarterly*, Vol. 28 (1), 178–194.
- Helsingin Sanomat 19.2.2023 Tutkija: Nuorten työuupumus on uskomattoman suuri ongelma kansantaloudelle. <<https://www.hs.fi/talous/art-2000009367761.html>>, haettu 22.9.2023.
- Herttuala, Niina – Kokkinen, Lauri – Konu, Anne (2020) Social- and healthcare managers' work wellbeing – literature review and key informant interviews. *International Journal of Workplace Health Management*, Vol. 13 (6), 633–648.
- Hoffman, Mitchell – Tadelis, Steven (2021) People Management Skills, Employee Attrition, and Manager Rewards: An Empirical Analysis. *The Journal of Political Economy*, Vol. 129 (1), 243–285.
- Hoy, Frank (1982) If you want to be irreplaceable—you will be! *Supervisory Management*, Vol 27 (9), 2–7.
- Hyvönen, Katriina – Feldt, Taru – Salmela-aro, Katariina – Kinnunen, Ulla – M kikangas, Anne (2009) Young managers' drive to thrive: A personal work

- goal approach to burnout and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 75 (2), 183–196.
- Islam, Raju M. S. (2019) Leadership and characteristic of introvert leader. *International Journal of Multidisciplinary Research and Development*. Vol. 6 (1), 177–179.
- Iwasaki, Yoshi – Mackay, Kelly – Mactavish, Jennifer (2005) Gender-Based Analyses of Coping with Stress among Professional Managers: Leisure Coping and Non-Leisure Coping. *Journal of Leisure Research*, Vol. 37 (1), 1–28.
- Jackson, Sandy S. – Fung, Man-Chung – Moore, Marie-Anne C. – Jackson, Chris J. (2016) Personality and Workaholism. *Personality and Individual Differences*, Vol. 95, 114–120.
- Karjalainen, Merja (2020) *Jaksamisen rajat. Psykososiaalinen kuormitus, työuupumus ja työsuojelu*. Basam Books, Helsinki.
- Killingsworth, Matthew A. – Gilbert, Daniel T. (2010) A Wandering Mind Is an Unhappy Mind. *Science*, Vol. 330 (6006), 932.
- Klinghoffer, Dawn – Kirkpatrick-Husk, Katie (2023) More Than 50% of Managers Feel Burned Out, Harvard Business Review 18.5.2023.
<<https://hbr.org/2023/05/more-than-50-of-managers-feel-burned-out>>, haettu 22.9.2023.
- Koskinen, Ilpo – Alasuutari, Pertti – Peltonen, Tuomo (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino, Tampere.
- Lee, Jayoung – Lim, Nayoung – Yang, Eunjoo – Lee, Sang Min (2011) Antecedents and Consequences of Three Dimensions of Burnout in Psychotherapists: A Meta-Analysis. *American Psychological Association*, Vol. 42 (3), 252–258.
- Lee, Raymond T. – Ashforth, Blake E. (1990) On the Meaning of Maslach's Three Dimensions of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75 (6), 743–747.
- Lee, Raymond T. – Ashforth, Blake E. (1993) A Longitudinal Study of Burnout among Supervisors and Managers: Comparisons between the Leiter and Maslach (1988) and Golembiewski *et al.* (1986) Models. *Organizational behavior and human decision processes*, Vol. 54 (3), 369–398.
- Lundqvist, Daniel – Reineholm, Catherine – Gustavsson, Maria – Ekberg, Kerstin (2013) Investigating Work Conditions and Burnout at Three Hierarchical Levels. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, Vol. 55 (10), 1157–1163.

- Lyubomirsky, Sonja – Sheldon, Kennon M. – Schkade, David (2005) Pursuing Happiness: The Architecture of Sustainable Change. *Review of General Psychology*, Vol. 9 (2), 111–131.
- Mariappanadar, Sugumar – Aust, Ina (2017) The Dark Side of Overwork: An Empirical Evidence of Social Harm of Work from a Sustainable HRM Perspective. *International Studies of Management & Organization*, Vol. 47 (4), 372–387.
- Marsh, Robert F. – Blau, Shawn (2007) Workload factors impacting managers. *The Journal of management development*. Vol. 26 (3), 200–212.
- Maslach, Christina (1982) *Burnout: The cost of caring*. Prentice Hall, New York.
- Maslach, Christina (2017) Finding solutions to the problem of burnout. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, Vol. 69 (2), 143–152.
- Mauno, Saija – Kinnunen, Ulla (1999) The effects of job stressors on marital satisfaction in Finnish dual-earner couples. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 20 (6), 879–895.
- MeNaiset 18.6.2023 Raskaat reput. <<https://www.is.fi/menaiset/ilmiot/art-2000009642453.html>>, haettu 19.9.2023.
- Molinsky, Andrew – Noval, Laura (2023) How managers can help employees navigate tough decisions without burning out. *Organizational Dynamics*, Vol 52 (4), 100999.
- Muna, Farid, A. – Mansour, Ned (2009) Balancing work and personal life: the leader as acrobat. *The Journal of management development*, Vol. 28 (2), 121–133.
- Nesher Shoshan, Hadar – Wehrt, Wilken (2022) Understanding “Zoom fatigue”: A mixed-method approach. *Applied psychology*, Vol. 71 (3), 827–852.
- Nitzsche, Anika – Pfaff, Holger – Jung, Julia – Driller, Elke (2013) Work–Life Balance Culture, Work–Home Interaction, and Emotional Exhaustion: A Structural Equation Modeling Approach. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, Vol. 55 (1), 67–73.
- Nuorten yrittäjyys ja talous NYT (2023) 33 % peruskoulun ja toisen asteen oppilaista pelkää, että työelämä on itselle liian raskasta. STTinfo. <<https://www.sttinfo.fi/tiedote/33-percent-peruskoulun-ja-toisen-asteen-oppilaista-pelkaa-etta-tyoelama-on-itselle-liian-raskasta?publisherId=66144441&releaseId=69995861&lang=fi>>, haettu 19.9.2023.

- Olanrewaju, Oludolapo, I. – Okorie, Victor N. (2019) Exploring the Qualities of a Good Leader Using Principal Component Analysis. *Journal of Engineering, Project, and Production Management*, Vol. 9 (2), 142–150.
- Piha, Kirsi (2004). Kestääkö pää? Nuoret työelämän kynnyksellä. Helsinki: Elinkeinoelämän Valtuuskunta EVA.
- Rokach, A. (2014) Leadership and Loneliness. *International Journal of Leadership and Change*, Vol. 2 (1), 48–58.
- Rook, Caroline – Hellwig, Thomas – Florent-Treacy, Elizabeth – Kets de Vries, Manfred F. R. (2016) Stress in Executives: Discussing the “Undiscussable”. *INSEAD Working Paper*, nro. 2016/74/EFE.
- Roulston, Kathryn – Choi, Myungweon (2018) *The SAGE Handbook of Qualitative Data Collection*. SAGE Publications Ltd, Lontoo.
- Salmela-aro, Katariina – Rantanen, Johanna – Hyvönen, Katriina – Tilleman, Kati – Feldt, Taru (2011) Bergen Burnout Inventory: reliability and validity among Finnish and Estonian managers. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, Vol. 84 (6), 635–645.
- Salminen, Stela R. – Mäkikangas, Anne – Feldt, Taru (2014) Job Resources and Work Engagement: Optimism as Moderator Among Finnish Managers. *Journal of European Psychology Students*, Vol. 5 (1), 69–77.
- Sheridan, Sharon – Ambrose, Maureen L. (2022) My Cup Runneth Over: A Daily Study of the Energy Benefits for Supervisors Who Feel Appreciated by Their Subordinates. *Journal of Management*, Vol. 48 (2), 440–471.
- Shirmohammadi, Melika – Au, Wee Chan – Beigi, Mina (2022) Remote work and work-life balance: Lessons learned from the covid-19 pandemic and suggestions for HRD practitioners. *Human Resource Development International*, Vol. 25 (2), 163–181.
- Silard, Anthony – Wright, Sarah (2022) Distinctly lonely: how loneliness at work varies by status in organizations. *Management Research Review*, Vol. 45 (7), 913–928.
- Sirgy, Joseph M. – Lee, Dong-Jin (2018) Work-Life Balance: an Integrative Review. *Applied Research Quality Life*, Vol. 13 (1), 229–254.
- Slabšinskienė, Eglė – Gorelik, Andrej – Kavaliauskienė, Aistė – Zaborskis, Apolinaras (2021) Burnout, lifestyle and relaxation among dentists in Lithuania: a cross-sectional study. *BMC Health Services*, Vol. 21 (1), artikkeli 1098.

- St-Hilaire, France – Gilbert, Marie-Hélène (2019) What do leaders need to know about managers' mental health? *Organizational Dynamics*, Vol. 48 (3), 85–92.
- Sulkava, Sonja (2020) *Genetic background for job-related exhaustion and its link to Alzheimer's disease*. Helsingin yliopisto. Tohtorin väitöskirja.
- Sutela, Hanna – Pärnänen, Anna – Keyriläinen, Marianne (2019) *Digiajan työelämä – Työolotutkimuksen tuloksia 1977–2018*. Suomen virallinen tilasto. Tilastokeskus, Helsinki.
- Swider, Brian W. – Zimmerman, Ryan D. (2010) Born to burnout: A meta-analytic path model of personality, job burnout, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 76 (3), 487–506.
- TENK (2023) Hyvä tieteellinen käytäntö. Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 9.10.2023. <<https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytanta-htk>>, haettu 14.12.2023.
- Tims, Maria – Bakker, Arnold B. – Derks, Daantje (2013) The Impact of Job Crafting on Job Demands, Job Resources, and Well-Being. *Journal of Occupational Health and Psychology*, Vol. 18 (2), 230–240.
- TYÖ2030 (2022) Nuoret ja johtajuus, kyselytutkimus, Frankly Partners 1/2022. <https://hyvatyo.ttl.fi/hubfs/Nuoret%20ja%20johtajuus_tutkimusraportti_15.3.2022.pdf>, haettu 21.9.2023.
- Työterveyslaitos (2019) Kognitiivista kuormaa voi helpottaa työpaikan yhteisillä pelisäännöillä. Työterveyslaitoksen tiedote 12.12.2019. <<https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/kognitiivista-kuormaa-voi-helpottaa-tyopaikan-yhteisilla-pelisaannoilla>>, haettu 25.10.2023.
- Uhl-Bien, Mary – Carsten, Melissa – Huang, Lei – Maslyn, John (2022) What do managers value in the leader-member exchange (LMX) relationship? Identification and measurement of the manager's perspective of LMX (MLMX). *Journal of Business Research*, Vol. 148, 225–240.
- Wallin, Linda – Pousette, Anders – Dellve, Lotta (2014) Span of control and the significance for public sector managers' job demands: A multilevel study. *Economic and Industrial Democracy*, Vol. 35 (3), 455–481.
- Wang, Fang – Huang, Meiling – Qu, Jianguo (2023) The effect of Internet addiction on mind wandering: Resilience and academic burnout as mediators among Chinese adolescents. *Social Behavior and Personality: an international journal*, Vol. 51 (2), 1–13.

Westman, Mina – Etzion, Dalia – Danon, Esti (2001) Job insecurity and crossover of burnout in married couples. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 22 (5), 467–481.

WHO (2019) Burn-out an "occupational phenomenon": International Classification of Diseases. World Health Organization, News 28.5.2019.

<<https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>>, haettu 22.9.2023.

Zopiatis, Anastasios – Constanti, Panayiotis (2009) Leadership styles and burnout: is there an association? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 22 (3), 300–320.

Liitteet

Liite 1. Haastateltavien rekrytointipostaus

Toimitko, tai oletko toiminut esimiesasemassa ja kokenut työuupumuksen? Teen pro gradu -tutkielmaani johtamisen pääaineessa Turun kauppakorkeakoululle, ja aiheenani on johtajien työuupumus. Itsessään työuupumusta on tutkittu paljon, mutta johtajien kohdalla aiheesta on vielä vähän tutkimustietoa, minkä vuoksi aiheesta kiinnostuinkin. Tarvitsisin haastateltavaksi henkilöitä, jotka ovat kokeneet työuupumuksen, ja ovat kyseisellä hetkellä työskennelleet esimiesasemassa (myös yrittäjänä tai keskijohdossa siiskä, kunhan sinulla on ollut alaisia johdettavana). Olisin äärimmäisen kiitollinen kaikista haastatteluista, ja siitä, jos voisit jakaa/välittää tätä viestiä eteenpäin. Tässä on mahdollisuus toimia tieteen ja sen kehittämisen hyväksi. Haastattelu kestäisi vain noin 30–45 minuuttia, ja se voitaisiin toteuttaa Zoomin kautta, todennäköisesti ajoittuen lokamarraskuulle. Kaikkia haastattelussa saatuja tietoja tullaan käsittelemään luottamuksellisesti, eikä ketään voida tunnistaa lopullisesta raportista. Tätä saa siis jakaa, ja kaikki ilmoittautumiset ja kysymykset voi laittaa minulle sähköpostilla osoitteeseen sami.v.laivonen@utu.fi



Liite 2. Tietosuojailmoitus



Tietosuojailmoitus

Rekisterin nimi	Johtajien kokemuksia työuupumuksesta
Rekisterinpitäjä	Sami Laivonen, 0445388162, sami.v.laivonen@utu.fi Turun kauppakorkeakoulu, Porin yksikkö
Vastuuhenkilön yhteystiedot	Sami Laivonen, 0445388162, sami.v.laivonen@utu.fi
Henkilötietojen käsittelyn tarkoitukset ja käsittelyn oikeusperuste	Tutkimuksessa kerätään haastatteluita, joissa kysytään johtajien kokemuksia ja käsityksiä työuupumuksesta. Haastattelussa kerätään tietoa johtajien kokemuksista ja käsityksistä esimerkiksi uupumiskokemuksen luonteesta, työn ja vapaa-ajan välisestä suhteesta, persoonallisuuspiirteistä sekä työn voimavaratekijöistä. Henkilötietojen EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen 6 artiklan mukaisena käsittelyperusteena on <input checked="" type="checkbox"/> käsittely on tarpeen tieteellistä tutkimusta varten (yleinen etu 6 art. 1 e-kohta) <input type="checkbox"/> rekisteröity on antanut suostumuksensa henkilötietojen käsittelyyn (suostumus 6 art. 1 a-kohta) <input type="checkbox"/> muu mikä
Käsittävät henkilötietoryhmät	Rekisteriin talletetaan rekisteröidystä seuraavia tietoja: sukupuoli, ikä, työnantajaorganisaation kokoluokka ja toimiala, titteli, ja kokemusvuodet esihenkilötehtävissä. Tiedot kerätään siltä ajalta, kun henkilö on kokenut työuupumuksen.
Henkilötietojen vastaanottajat ja vastaanottajaryhmät	Tietoja ei siirretä eikä luovuteta tutkimusryhmän ulkopuolelle.
Tiedot tietojen siirrosta kolmansiin maihin	Henkilötietoja ei luovuteta EU:n tai Euroopan talousalueen ulkopuolelle.
Henkilötietojen säilyttämisaika tai sen määrittämisen kriteerit	Haastattelut nauhoitetaan tutkijan omaan käyttöön. Tallenteet säilytetään tietoturvallisesti ja anonymisti. Tietoja säilytetään enintään 31.12.2024 asti, jonka jälkeen aineisto hävitetään tietoturvallisesti.
Rekisteröidyn oikeudet	Rekisteröidyllä on oikeus pyytää pääsy häntä itseään koskeviin henkilötietoihin sekä oikeus pyytää tietojensa oikaisemista tai poistamista taikka käsittelyn rajoittamista tai vastustaa niiden käsittelyä. Oikeutta henkilötietojen poistamiseen ei sovelleta tieteellisessä tai historiallisessa tutkimustarkoituksessa silloin, kun poisto-oikeus todennäköisesti estää käsittelyn tai vaikeuttaa sitä suuresti. Poisto-oikeuden toteuttamista arvioidaan tapauskohtaisesti. Rekisteröidyllä on oikeus tehdä valitus valvontaviranomaiselle.
Tiedot siitä, mistä henkilötiedot on saatu	Haastattelukutsujen lähettämiseksi pyydetään sähköpostiosoitteita tai viestin välitysmahdollisuutta yliopistoilta. Muut tiedot kerätään suoraan haastattelututkimukseen osallistuvilta.
Tiedot automaattisen päätöksenteon ml. profiloinnin olemassaolosta	Tietoja ei käytetä automaattiseen päätöksentekoon tai profiloinnin tekemiseen.

Liite 3. Alustavat haastattelukysymykset

- Profiili
 - sukupuoli
 - ikä
 - toimiala (uupumuksen aikaan)
 - organisaation koko
 - titteli (uupumuksen aikaan)
 - montako johdettavaa
 - hierarkkiataso
 - kauanko toiminut esihenkilötehtävissä
 - omistiko yrityksen tai osan yrityksestä?
 - aiheuttiko uupumus työkyvyttömyyttä, ja jos aiheutti, niin kuinka kauan
- Kuvaile omin sanoin uupumisprosessiasi
 - → tarkentavat kysymykset
- Työaikasi: Pitäydätkö 37,5-40h työviikossa, vai venyikö se usein?
- Kuvaile työsi ja vapaa-aikasi välistä suhdetta - kuvaile millainen suhde sinulla oli työhösi (esim. intohimoinen, pakkomieliteinen, inho)
- Millaiset asiat tuovat sinulle voimaa / edistävät jaksamistasi työssä?
- Koetko, että olisit kaivannut silloin voimavaroja?
- Koitko työsi merkitykselliseksi?
- Vastasiko se arvojasi?
- Millaisia asioita olisit toivonut esihenkilösi/työnantajasi huomioivan?
- Millaiseksi johtajaksi kuvailisit itseäsi?
- Mikä sinua kiehtoo johtajuudessa? Mikä taas ei? (=johtajuuden hyvät ja huonot puolet)
- Miten työuupumus on opettanut sinua?
- Mitä sanoisit itsellesi, jos saisit palata takaisin tuohon aikaan?