

Positiivinen burnout: Työuupumuksen myötä koetut vahvuudet johtajuudessa

Elina Sonkajärvi

Pro Gradu –tutkielma

Hallintotiede / Johtamisen psykologia

Lapin Yliopisto

Syksy 2012

Lapin Yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: Positiivinen burnout: Työuupumuksen myötä koetut vahvuudet ja voimavarat johtajuudessa

Tekijä: Elina Sonkajärvi

Koulutusohjelma/oppiaine: Hallintotiede/Johtamisen psykologia

Työn laji: Pro gradu –työ _x_ Sivulaudaturtyö _ Lisensiaatintyö _

Sivumäärä:

Vuosi: 2012

Tiivistelmä

Tutkimus käsittelee johtajien kokemuksia työuupumuksen positiivisista vaikutuksista myöhemmässä työelämässä. Tutkimuksessa kysytään, millaisia voimavaroja ja vahvuuksia työuupumisen kokemus on tuonut esiin ja millaisia positiivisia vaikutuksia näillä on ollut omaan johtamiseen? Tutkin työuupumusta positiivisen psykologian näkökulmasta, pohtien erityisesti joustavuuden ja hyveiden merkityksiä viiden haastattelemani johtajan kokemuksissa. Tutkimukseni esittelee klassiseen psykologiseen ”vaikeuksista voittoon”-ilmiöön tukeutuvan vaihtoehdoisen näkökulman johtamisen kehitykseen.

Tutkimusmenetelmänä on käytetty hermeneutiikkaan painottuvaa fenomenologista psykologiaa, joka on yhdessä positiivisen psykologian ja fenomenologisen psykologian kanssa saanut määritelmän hermeneuttis-fenomenologinen positiivinen psykologia. Tutkimus toteutettiin puolistrukturoiduilla avoimella haastatteluilla, joissa informanteina toimi viisi johtajaa. Nämä johtajat edustivat sekä valtionhallintoa että yksityistä sektoria. Johtajat kertoivat haastattelussa kokonaisvaltaisen työuupumuksen historiansa aina sairastumisesta nykyhetkeen saakka. He kuvasivat ajatustaan ja tuntemuksiaan johtajuudesta ennen sairastumista, sen aikana ja sen jälkeen. Työuupumus traumana seurasi positiivisen psykologian esittelemää sinnikkyyden, eli sisun, toimintaperiaatetta ja traumasta toipumisen mallia, jonka pohjalta analysoin ja tulkitin tutkimustuloksia. Toisena positiivisen psykologian teoreettisena viitekehysenä toimi Seligman & Petersonin hyveteoria eli VIA –luokitus (Values In Action).

Tutkimustulokseksi muodostui fenomenologisen tutkimusmenetelmän mukainen yleinen merkitysverkosto, joka kokonaisuutena esitteli työuupumuksen kokemuksen kautta syntyneen sisukkaan ja hyveitä korostavan johtajan. Positiivisesti käsitelty elämäntaidollinen ongelma kasvatti ja kehitti inhimillisemmän, henkilöstönsä hyvinvoinnista huolehtivan, omille arvoilleen uskollisen ja omalla esimerkillään johtavan johtajan. Tutkimustulosten mukaan johtajat ovat tietoisesti tai tiedostamattaankin ottaneet käyttöön positiivisen johtamisen tavat, jotka organisaatiopsykologian tutkimusten mukaan ovat menestymisen avaintekijöitä. Työuupumus ei tämän tutkimusten tulosten mukaan ole kehitystä katkaiseva tekijä, vaan sitä lisäävä kokemus. Tutkimus antaa viitteitä johtajien sisäisten voimavarojen ja vahvuuksien tutkimisen tarpeellisuudesta ja hyödyllisyydestä, jotta positiivisen johtamisen käytäntöjä voitaisiin ymmärtää paremmin.

Avainsanat: työuupumus, positiivinen psykologia, sisu, fenomenologia, johtamisen kehitys, positiivinen johtaminen

Muita tietoja:

Suostun tutkielman luovuttamiseen kirjastossa käytettäväksi:

Suostun tutkielman luovuttamiseen Lapin Maakuntakirjastossa käytettäväksi:

(Vain Lappia koskevat.)

Sisältö

1 Johdanto	2
2 Positiivinen psykologia: Heikkouksista vahvuuksiin	4
2.1 Ihmisen heikkoudet I: Positiivisen psykologian historia	4
2.2 Ihmisen heikkoudet II: Positiivinen burnout	5
2.3 Ihmisen vahvuudet: Hyveet ja sitkeys	7
2.3.1 Hyveet	8
2.3.2 Sisu	9
3 Tutkimuksen kulku	12
3.1 Kokemuksen tutkimus	12
3.2 Aineiston hankinta ja haastattelut	14
3.3 Fenomenologinen tutkimusmenetelmä	17
3.2.1 Yksilökohtaisten merkitysverkostojen analyysi	18
3.2.2 Yleisten merkitysverkostojen analyysi	24
4 Tutkimustulokset ja tulkinta	27
4.1 Yleinen merkitysverkosto	27
4.2 Analyysi	28
4.2 Sisukas ja hyveellinen johtaja	29
5 Pohdintaa	33
6 Lähteet	36
7 Liitteet	40

1 Johdanto

*“Hard times help me see/ I’m a good man with a good heart/
Had a tough time, got a rough start/ But I finally learned to let it go/
Now I’m right here, and I’m right now/ And I’m hoping, knowing somehow/
That my shadow days are over/ My shadow days are over now”*

John Mayer, ”Shadow Days” (2012)

Erik H. Eriksonin (s. 1902) psykososiaalisten kriisien teoria on yksi psykologian satavuotisen historian merkittävimmistä oivalluksista. Teorian mukaan ihmisen elämänkaari (Dunderfelt 1995, 213-225) koostuu kahdeksasta eri elämänvaiheesta, joissa jokaisessa on omat haasteensa. Näistä haasteista, eli kriiseistä, selviäminen ennustaa myöhempien elämänvaiheiden laatua. Positiivisesti läpikäyty kriisi vahvistaa ihmisen psyykeä ja valmistaa kohtaamaan myös seuraavan kriisin onnistuneesti (Erikson 1980, 51-108; Dunderfelt 1995, 213-225; Vilkkö-Riihelä 1999, 193-196.). Eriksonin psykososiaalisessa ihmiskäsityksessä korostuu yhteiskunnallisuus ja vuoro-vaikutuksen merkitys: ihmisen kehityksen osa-alueet ja elämänvaiheet toteutuvat erilaisten yhteiskunnallisten järjestelmien äärellä, joista yksi pitkäaikaisin ja vaikuttavin on työelämä (Erikson 1982, 261-268, ; Dunderfelt 1995, 213-225). Eriksonin teoriassa aikuisiän kriisi käsittelee työelämän haasteita ja paineita: ihmisellä on tarve kokea onnistuneensa ja tehneensä yhteiskunnallisesti jotain merkittävää (Dunderfelt 1995, 213-225.) Soveltaen tätä kriisiä nimenomaan johtamisen kehitykseen, sisäiset sekä ulkoiset vaatimukset ja paineet voivat altistaa kohtaamaan kriisin nimeltä työuupumus (Dunderfelt 1995, 213-225). Millä tavoin johtaja kykenisi käsittelemään tämän työelämän kehityskaaren haastavimman kriisin ongelmat positiivisesti ja miten selviytyminen heijastuu myöhempään elämään?

Minua on aina kiehtonut klassinen psykologinen näkemys ihmisen kyvystä selvitä vaikeuksista voittajana, löytää syvempää tarkoitusta elämälleen ja kehittyä koettelemusten kautta. Sovelsin ajatusta työelämään ja ennen kaikkea johtamiseen, pohtien millainen vaikutus psyykeä koettelevan työuupumuksen voittamisesta on johtajan elämänkaareen? Työuupumuksen tutkimuksen kuuluisin pioneeri Christina Maslach on tutkinut aihetta laajalti niin organisaation kuin yksilönkin kannalta (Maslach & Leiter 1995). Suomessa työuupumuksen tutkimusta on tehty mm. Työ-

suojelurahaston tukemana ja Työterveyslaitoksen yksiköissä. Tutkimukset keskittyvät suurimaksi osaksi työuupumuksen syihin ja seurauksiin patologisella tasolla tai uupumuksen vaikutuksiin organisaation taloudessa ja tuottavuudessa. Suurin osa työuupumuksen tutkimuksista on myös keskittynyt nimenomaan henkilöstön ja alaisten kokemuksiin työuupumuksesta ja ironisesti yksi suurimmista syistä heidän kohdallaan onkin juuri huono johtajuus. Keitä johtajat sitten voisivat syyttää omasta uupumuksestaan? Kuka heille antaa sitä tukea, jota heiltä odotetaan henkilöstöään kohtaan? Halusin tutkimuksellani lähteä etsimään johtamisen inhimillisiä tekijöitä: johtajat ovat yhtäläillä alttiita työuupumukselle kuin alaisetkin. Heidän paineensa ovat moniulotteisempia ja heidän kykynsä selviytyä tai olla selviytymättä uupumuksesta voi vaikuttaa organisaation toimintaan monin näkyvin tavoin. Johtajan onnistuneesti käsitelty työuupumus voi positiivisen psykologian lähtökohdista näkyä juuri ihmisjohtamisessa, henkilöstön huomioonottamisessa ja vuorovaikutussuhteiden kehityksessä.

Pro gradu tutkimuksessani tutkin työuupumusta johtajuuden kehityskriisinä ennen kaikkea positiivisesta näkökulmasta. Mitä jos työuupumuksen tehtävä ei olekaan rikkoa ja tuhota, vaan voimaannuttaa, eheyttää ja ennen kaikkea kehittää? Miten positiivisesti käsitelty työuupumus vaikuttaa johtajan johtamiskäytäntöihin? Myöhempää työelämää ajatellen, työuupumuksen kokemisesta voitaisiin etsiä positiivisen psykologian kautta aspekteja, joita tarkastelemalla pystyttäisiin paremmin löytämään ihmisen ja johtajuuden vahvuuksia. Tutkimuksessani etsin vastauksia kysymyksiin: millaisia voimavaroja ja vahvuuksia työuupumisen kokemus on tuonut esiin ja millaisia positiivisia vaikutuksia näillä on ollut omaan johtamiseen?

Tutkimuksessani halusin tuoda esiin nimenomaan työuupumuksen läpikäyneiden esimiesten *henkilökohtaisia kokemuksia* aiheesta ja näin tutkimusmenetelmäkseni valikoitui fenomenologia, erityisesti hermeneutiikkaan painottuva psykologinen fenomenologia. (Perttula 1995, 38-48; Laine 2010, 28-45). Käytän tutkimukseni tukena erityisesti psykologian tohtori Juha Perttulan ja professori emeritus Lauri Rauhalan teorioita ja tutkimuksia aiheesta. Toiseksi viitekehyykseksi valikoitui positiivinen psykologia, jonka myötä metodologinen teoria tarkentui hermeneuttis-fenomenologiseksi positiiviseksi psykologiaksi. Haastattelin kevään 2012 aikana viittä johtajaa heidän kokemuksistaan työuupumuksesta, sen käsittelystä ja mahdollisista positiivisista vaikutuksista omaan elämään ja erityisesti johtajuuteen. Millä tavoin työuupumus voi osoittaa ihmisen (johtajan) omia vahvuuksia ja opettaa käyttämään niitä sekä omaksi että muiden hyödyksi myöhemmässä työelämässä?

2 Positiivinen psykologia: Heikkouksista vahvuuksiin

*“Pain throws your heart to the ground/ Love turns the whole thing around/
No it won't all go the way it should/ But I know the heart of life is good”*

John Mayer, *“Heart of Life”* (2006)

2.1 Ihmisen heikkoudet I: Positiivisen psykologian historia

Perinteisen patologisen psykologian päämääränä on aina ollut yrittää löytää keinoja vahvistaa ihmisen psyykeä, tasapainottaa järkkynyttä mieltä ja parantaa ihmisen sisäistä elämänlaatua (Snyder, Lopez & Pedrotti 2011, 3-18). Näihin päämääriin varhainen psykologia, silloinen ”sielutiede”, alkuajoinaan pyrki. Psykologian historiassa käännekohta oli Toinen Maailmansota, jonka jälkeen psykologian tutkimus jätti taloudellisista syistä ”sielun” käsitteen syrjään ja siirtyi patologiseen tutkimusmalliin (Seligman 2005, 3-12.) Patologinen, tai kliininen, psykologia on toki tuottanut korvaamattomia ja mullistavia parannuskeinoja mielenterveydellisiin sairauksiin, mutta se on myös pysähtynyt synkistelemään. Sigmund Freudin psykodynaamiseen psykoterapiaan vahvasti pohjaava länsimainen psykologia (Maddux 2005, 13-26) on erittäin ongelmakeskeistä. Ratkaisuja psyyken ongelmiin etsitään käymällä läpi traumaattisia kokemuksia ja pohdinta keskittyy pitkälti ihmisen heikkouden ja pahan olon syihin, tai pikemminkin oireisiin. Tämä on nykyisen tautiluokituskeskeisen psykologian yksi suurimmista ongelmista ja heikkouksista: on tehokkaampaa ja edullisempaa hoitaa esimerkiksi fysiologisessa testissä ilmennyttä serotoniin puutetta (=oire), kuin etsiä syy tuolle puutokselle.

Positiivinen psykologia on noussut tämän psykologisen lähestymistavan rinnalle tutkimaan ihmisen kykyä selviytyä vaikeuksista omien vahvuuksien ja voimavarojen kautta (Ojanen 2007, 95-110; Baumgardner & Crothers 2010, 1-11; Snyder, Lopez & Pedrotti 2011, 1-18). Perinteinen psykologia ja positiivinen psykologia eivät sulje toisiaan pois tai vähättele toistensa näkökulmia, koska molemmilla on loppujen lopuksi sama päämäärä: löytää ihmisen oma sisäinen voima ja ylläpitää sitä. Psykologian kehityksessä positiivisella psykologialla on pitkä historia, mutta lyhyt menneisyys (Baumgardner & Crothers 2010, johdanto). Freud kuvaa hieman synkästi psykologian pyrkimystä korvata neuroottinen kärsimys normaalilla onnettomuuden tunteella (Snyder, Lopez, Pedrotti 2011, 1-18.) Siinä missä perinteinen psykologia pyrkii tasapainottamaan, positiivi-

nen psykologia pyrkii vielä korkeammalle tasolle, ”*life above zero*” (Seligman 2005, 3-12; Baumgardner & Crothers 2010, 9). Tiivistettynä positiivinen psykologia on *tieteellistä tutkimusta ihmisen persoonallisuuden piirteistä, elämän valinnoista, elämäntapahtumista ja sosiokulttuurisista kokemuksista, jotka vaikuttavat hyvän elämän käsitteeseen ja jota määrittävät onnen, terveyden, elämän merkityksellisyyden sekä hyveiden kokemukset* (Baumgardner & Crothers 2010, 9).

2.2 Ihmisen heikkoudet II: Positiivinen burnout

Mielenterveyden hoidon ICD-10 tautiluokituksesta jokainen psyykeen ongelmien kanssa kamppaileva voi varmasti löytää itselleen sopivan diagnoosin, mutta mistä löytyisi terveysluku? Sen sijaan, että kysyttäisiin, mikä minussa on vialla, pitäisi kysyä mikä minussa on hyvää ja vahvaa (Seligman 2005, 3-12; Maddux, 2005, 13-26). Siinä missä negatiiviset tunteet aiheuttavat fysiologisia sairauksia, samalla periaatteella positiiviset tunteet vaikuttavat positiivisesti terveyteen (Baumgardner & Crothers 2010, 5) Tässä luvussa esittelen tutkimukseni mielenterveydellisen haasteen, johon suhtautumista ja käsittelytapoja pyrin tutkimuksellani murtamaan ja muuttamaan positiivisempaan suuntaan. Tavoitteena on nähdä työuupumus aikuis- ja työelämän kehityskriisinä, mahdollisuutena henkiseen kasvuun ja kukoistukseen.

Suomessa Talouselämä -lehti teki jutut työuupumuksen kohdanneista yritysjohtajista vuonna 1995 ja 2011. Vuonna 1995 Työterveyslaitoksen silloinen psykologian osaston johtaja Raija Kalimo vastasi johtotason työuupumuksen yleisyyteen näin: ”Meillä ei ole riittävän edustavaa tietoa tästä. Sanoisin kuitenkin, ettei työuupumuksia ole ylimmässä johdossa paljon.” (Mikkonen 1995). Vuonna 2011 kaksi suuremman yrityksen johtotason edustajaa kertoivat kokemuksistaan omasta työuupumuksestaan: Finnairin talousviestintäjohtaja Taneli Hassinen ja jääkiekkomoguli, ”Aurinkokuningas” Juhani Tamminen. Tamminen myös kirjoitti kokonaisen kirjan omasta kokemuksestaan (Mikkonen 2011). Harva johtaja haluaa kuitenkaan tulla näin julkisesti esiin oman työuupumuksensa kanssa, ei sen aikana tai sen jälkeen. Työuupumukseen liittyy edelleen vahva häpeän ja epäonnistumisen leima, ainakin kokijan omassa sisäisessä maailmassa (Maslach & Leiter 1997, 23-37).

Johtamisen kannalta työuupumus traumana ja kokemuksena vaikuttaa esimiehen kautta laajemmin koko työympäristöön ja organisaation toimintaan. Työn imu voi vetää pohjalle saakka; mitä enemmän suorittaa ja saavuttaa, sitä korkeammaksi myös odotukset kasvavat, niin ulkopuoliset

kuin oman pään sisäisetkin. Kalifornian yliopiston psykologian professori Christina Maslach on yksi työuupumuksen tutkimuksen pioneereista ja hän on tutkinut nimenomaan työn ja organisaatioiden roolia työuupumuksen alkuperänä. Hän on tutkinut paljon erityisesti ihmissuhdetyötä tekevien alttiutta sairastua työuupumukseen. Johtajat ja esimiehet tekevät nimenomaan ihmissuhdetyötä. He luovat kontakteja, ovat pakostakin tekemisissä ihmisten kanssa joista eivät edes välttämättä pidä, selvittelevät konflikteja, motivoivat, kuuntelevat henkilöstön huolia ja ottavat kaikissa tilanteissa vastaan erilaisia tunnereaktioita. Lisäksi johtajat ovat usein eettisten ja taloudellisten ratkaisujen ristiriidassa ja joutuvat toisinaan tekemään ikäviä päätöksiä (Herranen 2011.) Maslach luettelee kuusi burnoutiin johtavaa pääsyytä: työmäärän ylikuormitus, kontrollin puute omaan työhön, huono palkka, epäoikeudenmukaisuuden tunne, työympäristön pettäminen ja arvokonfliktit (Maslach & Leiter 1997, 38-60 ; Pöyhönen 1987, 262-279). Tarkasteltaessa näitä kuutta syytä nimenomaan johtajien ja esimiesten näkökulmasta, erityisesti työmäärän ylikuormitus, epäoikeudenmukaisuuden tunne, työympäristön pettäminen ja arvokonfliktit ovat esimiestason työuupumuksen aiheuttajia. Johtajien ja esimiesten työmäärää ei ole sidottu kahdeksaan tuntiin ja he tekevät paljon töitä myös kotona ja viikonloppuisin.

Työuupumusta kuvaillaan sekä henkiseksi että fyysiseksi uupumustilaksi. Erityisesti henkisen pahoinvoinnin näkökulma on vahva, koska työuupumuksella on myös emotionaalinen perusta (Maslach & Leiter 1997, 23-37; Vartiovaara 1987, 22-27). Tätä käsitystä vahvistaa se, että työuupumus on ahkerien, tunnollisten ja suorittajien ”sairaus”. Työuupumusta ei diagnosoida perinteisesti sairaudeksi, vaikka oireyhtymänä se yleisesti ottaen altistaa masennukselle, uniongelmile tai erilaisille stressiperäisille somaattisille sairauksille. Työuupumuksen laadukas hoito vaatii yleensä pidemmän sairausloman ja täten se ilmoitetaan diagnoosin yhteydessä lisäkoodilla (ICD-10: Z73.0), joka kertoo, että henkilöllä on elämäntilanteen hallintaan liittyvä ongelma (Terveyskirjasto 2011). Kansankielellä työuupumukseen ”sairastutaan” ja tutkimuksessani käytän uupumuksesta sairauden nimitystä, sillä itse työuupumuksen kokeneet kokevat sen sairautena.

Työuupumuksen merkittävin lähtökohta on kokemus oman työpanoksen ja kykyjen riittämättömyydestä tehtäviä asioita kohtaan. Tämä johtaa merkittävään ristiriitaan minän ja työn vaatimusten välillä. Esimiesasemassa olevilla vaatimukset sekä itseä että työn tuottavuutta kohtaan ovat tavallistakin suuremmat ja sinnittely uupumuksen kanssa vieläkin itsepäisempää. Johtava asema on kuitenkin yleensä saavutettu ahkeruudella ja hyvillä ansioilla. Kukapa ei haluaisi olla paikansa ansainnut? Työuupumuksen myöntäminen olisi luovuttamista, häviämistä. Johtajan ajatellaan olevan se keulakuva ja esimerkki, jolla on ns. homma hallussa ja kaikki langat käsissään

(Sydänmaanlakka 2004, 212-216). Toisen kuuluisan työuupumustutkija Chernissin vaiheteorian mukaan työn vaatimukset ovat ristiriidassa ihmisen omien vahvuuksien kanssa. Tämä johtaa henkiseen ja fyysiseen väsymykseen ja lopulta jo kasvanutta vyyhtiä yritetään vielä kaikin mahdollisin keinoin peitellä ja puolustella (Pöyhönen 1987, 262-277; Vartiovaara 1987, 58-63). Parhaiten se onnistuu vetäytymällä ja sulkeutumalla kaikilta vaatimuksilta ja päätöksentekotilanteilta. Näin toimimalla esimies menettää herkästi kaikki johtajan kannalta tärkeät ominaisuudet ja tätä myöten tilanne leviää myös työyhteisöön.

2.3 Ihmisen vahvuudet: Hyveet ja sitkeys

Positiivista psykologiaa ei pidä sekoittaa elämäntaidonoppaiden kyökkipsykologiaan, joissa kantavana terminä on positiivinen ajattelu. Positiivinen psykologia ei jätä huomiotta vaikeuksien ja traumojen huomattavaa vaikutusta (Peterson 2006, 29-48; Ojanen 2007 9-24; Snyder, Lopez & Pedrotti 2011, 1-18), vaan keskittyy käsittelemään niitä positiivisesta näkökulmasta. Traumaattisen kokemukset ja traagiset tapahtumat eivät ole välttämättä ihmistä rikkovia tekijöitä, vaan kasvattavia ja eheyttäviä (Maitlis 2009, 47-76). Positiivinen psykologia pyrkii etsimään voimavaroja parantumiseen ihmisestä itsestään korostamalla ihmisen omia sisäisiä ja elämäkokemuksella saavutettuja vahvuuksia ja selviytymiskeinoja (Seligman 2005, 3-12; Peterson 2006, 29-48.) Positiivinen psykologia pohtii kysymyksiä kuten: Mitä on hyvä elämä ja miten sitä voidaan edistää? Voiko vaikeista traumoista toipua ja voivatko ne jopa johtaa henkiseen kasvuun? Millaisia ovat ihmisen lahjakkuudet ja vahvuudet, ja miten luovuus heissä ilmenee? Millä edellytyksillä ihmisten välinen vuorovaikutus toimii parhaiten? (Czikszenmihalyi 2006, 139-141; Ojanen 2007, 9-24; Baumgardner & Crothers 2010, 74-95.)

Positiivisen psykologian lähtökohtana on saada tuntemaan elämä elämisen arvoiseksi, onnelliseksi (Peterson 2006, 29-48; Ojanen 2007). Psykologia tunnettiin historiansa alkuaikoina nimikkeellä ”sielutiede”, mitä ei pitäisi lukea täysin pois nykyisestä kliinisestäkään psykologiasta. Psykologia ammentaa paljon filosofisista ja uskonnollisista käsitteistä ja aatteista, vaikka kliinisen ja puhtaan käyttäytymistieteen ja tieteellisyyden nimissä nämä piirteet työnnetään sivuun. Psykologia ei kuitenkaan kykene tieteellisesti selittämään kaikkea ihmisestä, jollekin henkiselle, sielulliselle ja syvemmälle jää vielä tilaa (Linley & Joseph 2004, 11-21; Peterson 2006, 29-48; Snyder, Lopez & Pedrotti 2011, 19-35.)

2.3.1 Hyveet

Ihmisen pyrkimys onnelliseen ja parhaaseen mahdolliseen elämään tulee esiin jo Aristoteleen hyveiden pohdinnassa (Saarinen 1985, 77-82; Snyder, Lopez & Pedrotti 2011, 19-35.) Näiden hyveiden periaatteiden mukaan ihmiset tavoittelevat asioita, jotka he mieltävät arvokkaiksi ja tavoittelemisen arvoisiksi. Näiden tavoitteiden saavuttaminen vaatii hyveitä ja sisäisiä vahvuuksia. Nämä hyveet taas näkyvät toiminnoissa ja teoissa, perustuen ymmärrykseen ja käsitykseen siitä, mikä on paras tapa toimia (Ojanen 2007, 95-118.) Hyveajattelun pohjalle psykologian professori Martin Seligman ja kollegansa Christopher Peterson rakensivat VIA –luokituksen vahvuuksille (Values in Action), joka sisältää 6 hyvettä ja 24 vahvuutta niiden piirissä. Lista on eräänlainen positiivisen psykologian terveysluku, sillä se sisältää määritelmät yleisinhimilliseen hyvään elämään periaatteille:

Viisaus ja tietoisuus hyveinä ovat kognitiivisia vahvuuksia, jotka kattavat tiedon soveltamisen ja käyttämisen. Tämä hyvepari sisältää vahvuuksinaan luovuuden, uteliaisuuden, avoimen mielen, halun oppia ja perspektiivin omaamisen.

Rohkeuden piiriin kuuluvat emotionaaliset vahvuudet, joiden käytöllä saavutetaan tahtotiloja ja voitetaan esteitä, niin ihmisen sisäisessä kuin ulkoisessa maailmassa. Se sisältää urhoollisuutta, peräänantamattomuutta, suoraselkäisyyttä ja elinvoimaa.

Inhimillisyyden sisäinen voima, joka vaatii sosiaalisen vuorovaikutuksen erityistaitoja. Se pitää sisällään rakkauden, ystävällisyyden ja sosiaalisen älykkyyden.

Oikeus määrittää yhteisöllisiä velvollisuuksia toimia kannattavana yhteisönä. Se kattaa kansallisuuden, reilouden ja johtajuuden.

Temperamentti kattaa vahvuuksia, jotka säätelevät kohtuuttomuutta. Se sisältää anteeksiannon ja armon, nöyryyden ja vaatimattomuuden, hienovaraisuuden ja itsesäätelyn.

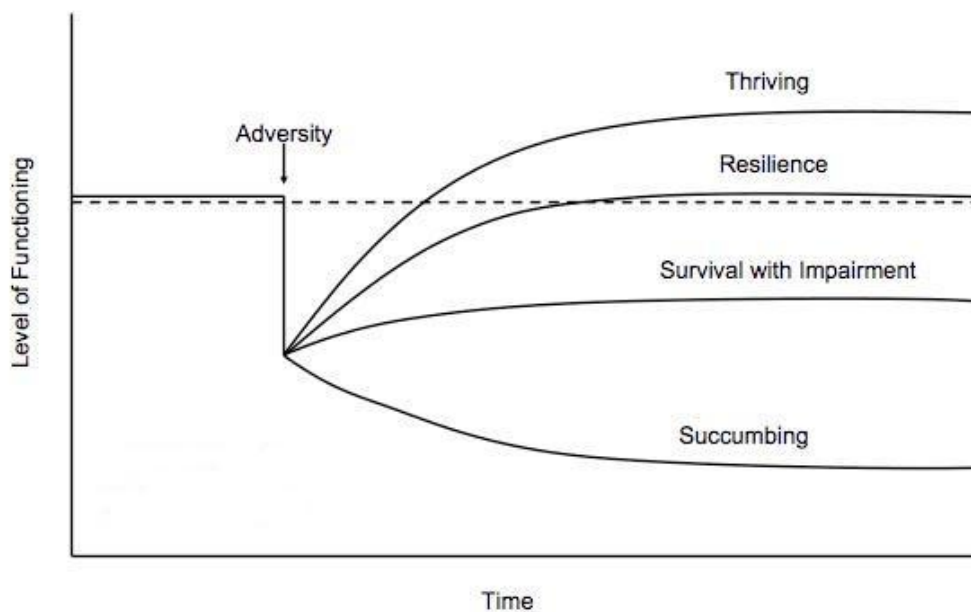
Transendenssi hyveenä sisältää universaaleja yhteyksiä, antaa asioille tarkoituksia ja merkityksiä. Siihen kuuluu kauneuden ja erinomaisuuden arvostaminen, kiitollisuus, toivo, huumori ja hengellisyys. (Seligman 2002, 153-198; Peterson 2006, 29-48; Snyder, Lopez & Pedrotti 2011, 46.)

Koin Seligmanin listauksen ja ajatukset hyväksi vertailupohjaksi tutkimustuloksilleni, mutta vielä merkittävämmäksi teoriaksi nousi yksi positiivisen psykologian tärkeimmistä tutkimuskohteista, joka on ihmisen positiivinen toipumiskyky traumaattisista kokemuksista. Tieteellisillä termeillä puhutaan post-traumaattisesta kasvusta, sitkeydestä ja kyvystä palautua traumaa edeltävälle ”normaalille” toiminnan tasolle, tai jopa korkeammalle (Bonanno 2004, 20-28; Carver 2004, 245-266; Carver & Scheier 2006, 96-123.) Tutkimuksessani tutkin erityisesti kahta viimeksi mainittua, joiden englanninkieliset merkitykset ovat *resilience* ja *thriving*. Koin tarpeelliseksi kääntää sanat suomeksi, mikä ei ollut helppoa, sillä sanakirjan mukaiset suomennokset eivät mielestäni kertoneet tarpeeksi sanojen sisällöstä ja merkityksestä. Suomennoksella *resilience* tarkoittaisi joustavuutta, sinnikkyyttä, lannistumattomuutta ja toipumiskykyä, ja *thriving* hyvinvoivaa. Positiivisen psykologian termeissä *resilience* on suomennettu sitkeydeksi tai joustavuudeksi (Carver & Scheier 2006, 96-110; Ojanen 2007, 288-313) ja *thriving* menestymiseksi (Carver & Scheier 2006, 96-110) Päädyin omissa suomennoksissani kuvaamaan sitkeyden käsitettä sanalla *sisu* ja menestymisen käsitteen nostin *kukoistuksen* tasolle. *Sisu* pitää sisällään sitkeyden, hellittämättömän tahdonvoiman, rohkeuden ja lannistumattomuuden käsitteet. *Kukoistus* taas kertoo elinvoimaisuudesta ja vahvuudesta (MOT Kielitoimiston sanakirja 2.0 2012.)

2.3.2 Sisu

Sisu on ihmisen kyky käsitellä traumaattisia kokemuksia rakentavasti ja emootioita suojaten (Carver 1998, 245-266; Bonanno 2004, 20-28; Linley & Joseph 2004, 11-21). Tutkimusten mukaan tällainen kyky ei ole vain harvojen ja valittujen ominaisuus, vaan yleisempi taito, joka tulee esiin vasta vaativien olosuhteiden seurauksena (Baumgardner & Crothers 2010, 57-70.) Harva ihminen välttyy elämässään vaikeilta ja traumatisoivilta kokemuksilta: lapsi ei voi valita vanhempiaan ja huonoimmassa tapauksessa alkoholisoituneet tai hyväksikäyttävät vanhemmat/hoitajat ovat suuri uhka lapsen kehitykselle. Sota on kokemuksena äärimmäisen traumatisoiva missä kehityskauden kohdassa tahansa ja nykyinen länsimainen kapitalismi ja ahneus syövät ihmisten henkiset voimavarat viimeiseen pisaraan (Bonanno 2004, 20-28.). Tutkimukset kuitenkin osoittavat, että jo lapsissa näkyy sisukkuutta, joka osittain kumoaa toisen psykologisen määritelmän, matteusvaikutuksen, jonka mukaan epäsuotuisat lähtökohdat ja elämäkokemukset ennustavat vähemmän loistavaa tulevaisuutta (Vilkko-Riihelä 1999, 194.) Mielenterveyden ongelmat tai alkoholismi eivät vääjäämättä periydy. Pienikin lapsi kykenee jo äärettömän taitavaan itsesääteilyyn ja mukautumiskykyyn (Baumgardner & Crothers 2010, 57-70.) Samoin aikuisuu-

nessä koetut henkistä tai fyysistä hyvinvointia uhkaavat kokemukset eivät ole lopullisia ja kehitystä pysäyttäviä. Elämän videokamerassa kovat kohtalon kolaukset ovat pause –napin painalluksia stop -napin sijaan. Sisu on kyky ponnistaa takaisin normaaliin, traumaa edeltävään tilaan, kyky painaa play nappia ja jatkaa siitä mihin edellinen hyvän elämän kohtausta jäi. Positiivisen psykologian ajatus tähdätä hyvän elämän tavoittelussa normaaliakin korkeammalle tasolle näkyy positiivisen toipumiskyvyn tutkimuksissa kukoistuksen mahdollisuutena: mahdollisuutena kehittyä sisukkaasta sinnittelijästä kukoistavalle elämäntasolle. Seuraava Miamin yliopiston psykologian professori Charles S. Carverin mallintama kuva (Kuva 1) esittää traumaattisen kokemuksen aiheuttamaa tapahtumaketjua ja vaihtoehtoisia lopputuloksia ihmisen toipumisissa.



Kuva 1

Charles S. Carver; Resilience and thriving: Issues, models and linkages (1998)

Kuvasta voidaan nähdä, kuinka traumaattinen tapahtuma (adversity) tiputtaa toiminnan tason (level of functioning) huomattavasti normaalin alapuolelle. Kuvassa katkoviiva osoittaa normaalia ja tasapainoista elämän etenemistä. Tarkasteltaessa esimerkiksi juuri työuupumusta traumana (adversity) Carverin kuvan kautta, normaali toiminnantaso lähtee jyrkkään laskuun, kun traumaattinen tapahtuma kohdataan. Työuupumuksen kohdalla trauman kokemus on jäävuoren huippu, romahtamispiste, sillä itse uupumuksen kehittyminen kestää puolesta vuodesta useampaan vuoteen (Vartiovaara 1987, 58-59.) Traumasta toipumiseen on neljä erilaista vaihtoehtoa (Carver 1998, 245-266; Bonanno 2004, 20-28.) Pahimmillaan trauma on niin vakava, ettei toipumista tapahdu ollenkaan, vaan trauma voi johtaa mm. masennukseen, alkoholismiin tai muihin

mielenterveydellisiin ongelmiin, jopa menehtymiseen (succumbing). Toinen toipumismalli on eheyttävämpi kuin edellä mainittu, mutta siinäkin trauman laatu jättää ihmisestä jotain parantumattomasti rikki (survival with impairment). Tällaisen toipumismallin traumoja aikuisella voivat tutkimusten mukaan olla mm. puolison kuolema tai seksuaalisen väkivallan kohteeksi joutuminen (Baumgardner & Crothers 2010, 57-70 .) Sisukkuuden määritelmä toteutuu, kun ihminen toipuu oman kokemuksensa mukaan samalle toiminnantasolle kuin oli ennen traumaattista kokemustaan (resilience). Positiivisen psykologian päämäärä toteutuu täydellisesti, mikäli ihminen kykenee kasvamaan vaikeuksien kautta. Näin ihminen kykenee löytämään elämälleen merkitystä ja arvostusta, kokemaan itsensä tärkeäksi ja levittämään tuota kukoistuksen tunnetta ympärilleen (thriving). (Carver 1998, 250)

Sisukas toipuminen ja kehittyminen ovat ihmisen omien sisäisten vahvuuksien ja ulkopuolisten tekijöiden summa. Sisäisiä vahvuuksia ovat mm. kyky mukautua muuttuviin elämäntilanteisiin, vahva itsesääntely ja oman toimintaympäristön hallitseminen. Ulkopuoliset tekijät ovat vahvasti sosiaalisia: laadukkaita ihmissuhteita, joissa on läheisyyttä ja henkistä tukea (Keyes & Lopez, 2005, 45-62; Masten & Reed 2005, 74-88; Baumgardner & Crothers 2010, 57-70 .) Siinä missä ihminen ei normaalitietoon tiedosta näitä vahvuuksia tavallisessa elämänmenossa, ei ole mikään ihme, että vaativassa työelämässä johtajakin voi tuntea katoavansa ja menettävänsä otteensa niin sisäisistä kuin ulkoisista voimavaroistaan. Työuupumus ei traumana ole verrattavissa sodan tai väkivallan kokemuksiin, mutta psykologisesti sisun käsitettä voidaan soveltaa lievemmissäkin mittakaavassa. Kokemustasolla kaikki on suhteellista ja työuupumus on henkilökohtaisesti koki-jalleen elämäntaidollinen trauma (Linley & Joseph 2004, 11-21.)

Tutkimukseni kannalta työuupumuksen patologian ja teorian ymmärtäminen on merkittävää tarkasteltaessa sisun syntyä ja seurauksia. Tutkimuksen alussa painopiste oli paljon vahvemmin juuri työuupumuksen etiologiassa. Seuraavan luvun tutkimusmetodin ja aineiston keruun esittelyssä on nähtävissä, kuinka fenomenologisen tutkimusmenetelmän myötä olennaiset tutkimustulokset nousevat esiin. Työuupumus jää taustavaikuttajaksi, yhdeksi teoreettiseksi viitekehyykseksi ja tautiluokitukseen perustuvan psykologian historian havinaksi.

3 Tutkimuksen kulku

*“Come out angels/ Come out ghosts/ Come out darkness/ Bring everyone you know/
I'm not running/ I'm not scared/ I am waiting and well prepared”*

John Mayer, “War of my Life” (2009)

3.1 Kokemuksen tutkimus

”Fenomenologia sopii menetelmänä sellaisten ilmiöiden tutkimiseen, joita on tutkittu vähän, dynaamisten, prosessinomaisten ilmiöiden tutkimiseen, joita on ajallisesti vaikea staattisesti pysäyttää tai sellaisten ilmiöiden tutkimiseen, joissa tarjolla oleva tieto osoittautuu olevan vahvasti esioletusten värittämää tai niin sanottua hiljaista tietoa” (Judén-Tupakka 2000, 62-90).

Fenomenologia tukeutuu vahvasti Edmund Husserlin käsitykseen ihmisen kokemusmaailmasta yksilöllisenä ja ainutlaatuisena. Husserlin näkemys ihmisen tietoisuudesta tarkoituksellisenä, intentionaalisenä tekijänä yhdistettynä Lauri Rauhalan holistiseen ihmiskäsitykseen tekevät fenomenologisesta psykologiasta varsin inhimillisen tutkimusmetodin (Perttula 1995, 13-23.) Fenomenologinen tutkimusote vaatii tutkijalta ymmärrystä ja käsitystä ihmisen perusluonteesta, sekä pohdintaa kokemuksesta ilmiönä ontologis-metodologisesti tarkastellen. Millainen on kaiken olevaisen kokemus? (Perttula 1995, 13-23; Niskanen 2008, 90-111)

Fenomenologisella tutkimustavalla pyritään ymmärtämään yksilön tietoisuuden tapaa jäsentää elämäänsä ja ympäristöään. Jokainen ihminen näkee ja kokee asiat eri tavoin: meri ei näyntydy kaikille samalla sinisen sävyllä, se ei tuoksu samalle suolalle kaikkien nenässä eikä pauhaa rantaan samoilla desibeleillä jokaisen korvissa. Ennen kaikkea tuo sama meri ei herätä samanlaisia muistoja ja kokemuksia ihmisten elämysmaailmassa (Laine 2010, 28-45.) Fenomenologian käsitteeseen kuuluu läheisesti sekä hermeneuttinen että eksistentiaalis-filosofinen näkökulma, jotka ovat tutkimuksessanikin vahvasti nähtävissä.

Fenomenologian ”perustajan” Edmund Husserlin oppipoika Martin Heidegger kehitti oppisänsä ajatuksia pidemmälle tuoden fenomenologiaan juuri hermeneuttisen suuntauksen. Hermeneutiikkaa voi olla vaikea irrottaa ”puhtaasta”, alkuperäisestä fenomenologian käsitteestä, sillä Heidegger kehitti näkemyksillään fenomenologiasta enemmän ihmistieteisiin soveltuvan tutkimustavan. Husserlin ideologia on verraten korkealentoista. Heidegger taas liitti ihmisen kokemuksiin maailmasuhteeseen; ihminen toteutuu suhteessa todellisuuteen, hän on väistämätön osa elämisaailmaa ja kokemuksiaan. Voitaisiin sanoa, että Heidegger palasi takaisin lähemmäs Wilhem Diltheyn näkemyksiä empiirisestä fenomenologiasta, josta Husserl oli pyrkinyt pois (Niskanen 2008, 90-111). Heideggerin vahvin ideologia koskee ymmärtämistä ja merkitystä. Ihmisen tulee ymmärtää sekä omansa että muiden ihmisten olemassaolo ontologisesti. Tuon ymmärryksen kautta voidaan nähdä, että ihminen toteutuu merkityksissä. Merkitysten ymmärtäminen ja tulkinta on yksilöllistä, mikä tekee ihmisen kokemuksesta ainutlaatuisen suhteessa ympäröivään, ”samanlaiseen” maailmaan (Lehtinen 2002, 39-41; Niskanen 2008, 90-111.)

Metodologisesti hermeneutiikka korostaa erityisesti psykologisissa ja sosiaalisissa tutkimuksissa esiymmärryksen merkitystä tutkittavan ilmiön oikeanlaisen tulkinnan ja ymmärryksen mahdollistavana tekijänä. Jotta tutkija voisi ymmärtää tutkittavan kokemusta ja merkitystä, on hänellä oltava jonkinlainen käsitys asiasta itsestään. Nämä olettamukset täytyy työntää melkein saman tien taka-alalle hermeneuttisen kehän astuessa metodologiseen osuuteen. Puhtaan fenomenologisen ja hermeneuttisen tutkimusotteen ero on niiden tavoitteissa (Perttula 1995, 54-56; Niskanen 2008, 90-111 .)

Tutkimusmenetelmänä fenomenologia edellyttää tutkijalta oman ihmiskäsityksen selvittämistä ja näin oman esiymmärryksen kartoittamista (Lehtomaa 2005, 163-194; Judén-Tupakka 2007, 62-90; Laine 2010, 28-45.) Esiymmärryksen tunnistaminen on tärkeää reduktion ja sulkeistamisen onnistumisessa. Lauri Rauhalan holistinen ihmiskäsitys selittää ihmisen toteutumisen kolmessa eri muodossa: tajunnallisesti, kehollisesti ja situationaalisesti. Tajunnalla Rauhala viittaa mielen olemukseen ja konkreettisuuteen, kehollisuudella ihmisen fyysiseen olemukseen ja situationaalisuudella elämäntilanteeseen; tajunnallisuus ja kehollisuus suhteutuvat elämäntilanteeseen (Perttula 1995, 13-23; Niskanen 2008, 90-111.) Rauhala korostaa situationaalisuuden merkitystä kokemuksen osatekijänä ja mahdollistajana. Situationaalisuuteen liittyy käsite reaalisäällöstä, joka viittaa ontologisesti asioiden konkreettiseen, realistiseen olemukseen. Situationaalisuuden eli elämäntilanteen reaalisäältö on se tajunnassa ilmenevä merkityssuhde, jota kutsutaan kokemukseksi. Psykologian näkemyksen mukaan asioiden kiinnostavuus ohjaa toimintaa ja on täten aina

tarkoituksenmukaista. Tajunnallisuus sisältää intentionaalisuuden, joka toimintaa suuntaavana johtaa psykologiseen kokemukseen (Niskanen 2008, 90-111.) Rauhala selittää asiaa näin: ”Psykykinen kokemukkin asettaa yksilön mielelliseen suhteeseen todellisuuteen. Pelkäävälle maailma on pelottava, ahdistuneelle maailma on ahdistava. Nämä koetut elämysmerkitykset ovat kuitenkin vain kokijan omassa maailmankuvassa. Jos hän puhuu niistä käyttäen pelon ja ahdistuksen käsitteitä, henkinen toimii jo hänessä.” (Rauhala, 2009, 72-73). Rauhalan ”oppipojan”, professori emeritus Reijo Wileniuksen pohdinnat olivat vahvasti läsnä lähtiessäni suunnittelemaan tutkimuksen toteuttamista: ”Ehkä elämässä on jokin lainalaisuus, joka vie minut vaikeisiin tilanteisiin, joihin vastaamalla voin ihmisenä vahvistua ja kehittyä. Kenties tiedottomasti jopa hakeudun sellaisiin tilanteisiin. Voin myös kysyä, millainen minusta olisi tullut, jos elämäni olisi ollut helppoa, ilman mitään vastuksia?” (Wilenius 1999, 125) Tämä lainaus liittyy myös tutkimustani ohjaavaan ihmiskäsitykseen rauhalalaisen holistisuuden lisäksi. Fenomenologisen holistisen ihmiskäsityksen ohella, tai sitä syventäen, tutkimustani ohjasi nimenomaan positiivisen psykologian käsitys ihmisestä vaikeuksista selviytyvänä ja kehittyvänä yksilönä.

3.2 Aineiston hankinta ja haastattelut

Tutkimusaiheeni ja tutkimuskysymykseni muotouduttua lopulliseen malliinsa, oli selvää, että toteuttaisin tutkimuksen haastattelemalla. Minulle oli tärkeää tuoda tutkimuksellani esiin aitoja ihmisten kokemuksia aiheesta, mutta olin varautunut siihen, että haastateltavien löytäminen voisi olla vaikeaa. Työuupumus on yleisyydestään huolimatta edelleen arka aihe, josta puhutaan mieluiten alan ammattilaisille, joilla taas on vaitiolovelvollisuus. Luovutin aika pian yrittäessäni saada apua virallisilta työterveysorganisaatioilta, psykologeilta ja konsulteilta: vastaukset avunpyyntöihin haastateltavien löytämisessä olivat lähes poikkeuksetta kielteisiä.

Haastateltavien löytämistä hankaloittivat luonnollisesti myös laatimani kriteerit: henkilön on täytynyt olla nimenomaan esimiesasemassa työuupumuksen aikana, työuupumuksesta toipuminen on tapahtunut ainakin puoli vuotta aikaisemmin ja tutkimus ei koskenut yksityisyrittäjiä. Ajallinen kriteeri oli merkittävä siitä syystä, että positiivisten näkemysten rakentuminen traumaattisen kokemusten jälkeen kestää kahdesta viikosta kahteen kuukauteen (Linley & Joseph 2004, 11-21), mutta työuupumuksen kehityskaaren takia pidensin aikajännettä kuuteen kuukauteen. Yksityisyrittäjät jätin tietoisesti pois tutkimuksestani, sillä halusin tarkastella työuupumusta ja siitä toipumista erityisesti ihmisten johtamisen keskuudessa, enemmän yritysjohtamiseen pai-

nottuen. Yksityisyrittäjän uupuminen on ymmärrettävämpää ja tutkitumpaa; hullu paljon työtä tekee, mutta pääseekö viisas vähemmällä? Miten esimerkiksi valtion virassa oleva esimies voi uupua, jos työajat ovat lailla säädeltyjä, työ on hädin tuskin fyysistä ja assistentteja riittää?

Loppujen lopuksi viisi haastateltavaa löytyivät omien kontaktien, lukemattomien lähetettyjen sähköpostien ja suorien yhteydenottojen kautta, sekä sosiaalisen median, erityisesti Facebookin, välityksellä. Otin myös yhteyttä *Talouselämä* -lehden toimitukseen ja toimittajaan, joka oli tehnyt aihetta käsittelevät artikkelit ja hieman apua häneltäkin. Aluksi tutkimukseeni ilmoittautui kolme kiinnostunutta johtajaa ja he taas levittivät sanaa eteenpäin omassa liikemaailman ympyröissään ja auttoivat ja kannustivat muita johtajia ottamaan osaa tutkimukseeni. Koko hakuprosessi kesti marraskuusta 2011 helmikuuhun 2012. Haastateltavat edustavat sekä valtion firmoja että yksityissektoreita, järjestötoimintaa ja kansainvälistä yhteistyöelintä. Haastateltavien toimenkuvien vuoksi oli toteutettava erityisen huolellista tieteellisen tutkimuksen hyvää käytäntöä, jonka mukaan kaikki haastateltavat pysyisivät täysin anonymeinä; heihin viitattaisiin tarpeen vaatiessa vain ammattinimikkeillä. Tutkimuksessa viitataan heihin käytännössä vain kirjaimin ja numeroin, esimerkiksi H1, Y2 ja niin edelleen. Pysin myös poistamaan kaikki viittaukset heidän työnsä laatuun, ettei yrityksiä, joiden palveluksessa haastateltavat ovat tai ovat olleet, ei tunnistettaisi sen tarkemmin.

Fenomenologisen tutkimusmenetelmän tarkoitus pelkistettynä on ”tehdä jo tunnettu tiedetyksi” (Laine 2010, 28-45). Jotta päästäisiin edes ilmiön tuntemiseen saakka, on kyettävä palaamaan ”asioihin itseensä”. Husserlin puhtaan fenomenologian pyrkimyksen myötä syntyi ensimmäisen analyysivaiheen kohdalle termi reduktio, joka käytännössä tarkoittaa ennako-oletuksista ja omasta luonnollisesta asennoitumisesta luopumista. Tutkittavaa ilmiötä tulisi tarkastella neutraalisesti, aivan kuin kohtaisi sen ensimmäistä kertaa (Perttula 1995, 6-12.) Psykologisessa fenomenologiassa käytetään yhtä reduktion muunnelmaa, eideettistä reduktiota (Moustakas 1994; Pulkkinen 2010). Eideettinen reduktio laajentaa husserlilaista fenomenologista reduktiota vaati- malla tutkittavan ilmiön tarkastelua ja muuntelua yleisen tietoisuuden tasolla niin, että ilmiöstä lopulta eriytyy yleistettäviä havaintoja (Lehtinen 2002, 39-41; Lehtomaa 2008, 163-194; Pulkkinen 2010, 25-44).

Fenomenologisen tutkimusmenetelmän yksi suurimmista haasteista onkin juuri sulkeistamisessa, reduktion ensimmäisessä vaiheessa onnistuminen; omien ennakkokäsitystensä syrjään siirtäminen ja ennakkoluulottomasti ihmetellä toisen ihmisen kokemusta tutkittavasta ilmiöstä. Tämä

piirre tuokin esiin haastattelutilanteissa episteemisten oikeuksien käsitteen, jossa oletetaan tiedon olevan haastateltavalla (Ruusuvuori & Tiittola 2005, 22-56). Tutkimukseni alussa olin jo ennakkoon sulkeistanut positiivisen psykologian käsitteen, mutta itse työuupumuksen käsite oli vaikeampi sulkeistaa, sillä oman elämäntilanteeni kautta minulle oli kehittynyt erittäin vahva teoriapohja erilaisista mielenterveydellisistä ja psykofyysisistä ongelmista. Tästä syystä päätin laatia rautalankamallin kysymyksistä haastatteluja varten. Haastattelurungon laatimisessa kiinnitin huomiota erityisesti kysymysten muotoon, jotta saisin niistä mahdollisimman ennakkoluulottomat. Kysymysten muotoilu auttoi minua myös tarkentavien kysymysten muotoilemisessa haastattelun edetessä, etten värittäisi kysymyksiä jo valmiilla käsitykselläni työuupumuksesta. Fenomenologinen tutkimusmenetelmä vaatii haastattelulta avoimuutta, mutta aloittelevana tutkijana en olisi mitenkään kyennyt tekemään haastattelusta täysin avointa. Niinpä haastattelutekniikkani oli enemmänkin avoin puolistrukturoitu teemahaastattelu.

Haastattelurunkoni koostui kahdeksasta pääkysymyksestä, joiden avulla pyrin hahmottamaan kokonaisvaltaisesti haastateltavan elämäntilannetta, työuupumuksen kokemisen taustaa ja tulevaisuutta. Lähetin kysymykset haastateltaville etukäteen, jotta heilläkin olisi parempi käsitys siitä, millaisista aihepiireistä heidän kanssaan haluaisin keskustella. Olin äärettömän iloinen ja yllättyneet haastateltavien tavasta ymmärtää ja sisäistää tutkimukseni tarkoitus ja menetelmä. Olin ohjeistanut heitä etukäteen haastattelua varten vain kehottamalla kertomaan avoimesti kaikista siitä mistä he itse haluaisivat ja mitä kokivat tärkeiksi, lähettämäni kysymykset (Liite 1) olivat vain esimerkkejä. Tämän ohjeistuksen myötä haastateltavat kertoivat itse haastattelutilanteessa, että olivat lukaisseet kysymykset läpi, mutta eivät keskittyneet niihin liikaa vaan kertoivat spontaanisti ja omin samoin kokemuksistaan.

Minulle oli tärkeää kääntää ja tulkita ”epäolennaisetkin” osat materiaalista fenomenologian kielelle, jotta ymmärtäisin kokonaisuuden paremmin. Työuupumus fenomenologiaan pohjaten käsittää ihmisen henkisyttä ja omaa ymmärtämistä; kuinka kokemuksilleen voi antaa merkityksiä ja valitut merkitykset ohjaavat tulevaa. Sen sijaan, että työuupumus olisi kaikin puolin negatiivinen kokemus, se voi olla ihmistä kehittävä ja opettava kokemus. Rauhalainen käsite epäsuotuisasta maailmankuvasta mahdollisti työuupumuksen käsitteellistämisen kokemukselliseksi merkitykseksi ja psykologis-filosofisesti sopivammaksi fenomenologisen tutkimusmenetelmän kokonaisuuteen. Rauhalan teoksista löysin fenomenologisia nimiä työuupumuksen kokemiselle ja oireille: merkityssuhteiden ristiriitaisuus, intentionaalisuuden toimimattomuus, mentaalinen ongelmavyöhyt ja elämäntaidolliset ongelmat (Rauhala 2009).

Kuten aiemmin mainitsin, työuupumuksen käsittelyn roolin merkitys kuitenkin muuttui ja häipyi tutkimuksen edetessä taustalle, vaikka vielä haastattelurungossa sillä on suuri rooli. Hermeneuttinen esiymmärryksen ja ennakkoluulojen käsite liittyi vahvasti juuri työuupumuksen teoreettiseen käsitteeseen: aihe on erittäin yleinen ja kokemuksenakin paljon tutkittu. Positiivisesta psykologiasta ja erityisesti sisun käsitteestä minulla oli nimenomaan esiymmärrys ja lähinnä intuitiivinen ajatus siitä, mitä nämä teoriat pitävät sisällään. Loppujen lopuksi oli erittäin luonnollista luopua aihepiiristä, josta minulla tutkijana oli jo valmiiksi paljon tietoa ja taas esiymmärryksen tason kokemukset nousivat tutkimuksen pääelementeiksi.

3.3 Fenomenologinen tutkimusmenetelmä

Fenomenologia tutkimusmenetelmänä on rakenteellisesti selkeä ja eri vaiheet on eritelty tiettyyn järjestykseen. Alunperin Amedeo Giorgin rakennetta on laajentanut ja osittain näin myös selkeyttänyt Perttula (1995), jonka versiota omassa tutkimuksessani käytän. Psykologisen tutkimuksen analyysi sisältää viisi kohtaa, jotka ovat vielä omillaan jaettu useampaan vaiheeseen:

- 1) Sulkeistaminen, jossa tutkija luopuu omista ennakkokäsityksistään ja pyrkii eläytymään avoimesti ja täysin tutkittavan kokemusmaailmaan.
- 2) Toisessa vaiheessa tutkimusmateriaalista etsitään merkityksen sisältäviä yksiköitä, eli tutkimuksen kannalta tärkeitä aihealueita, merkitysyksiköitä. Tässä vaiheessa tutkijan oma intuitio ja intentionaalisuus on tärkeää.
- 3) Kolmannen vaiheen haaste on kääntää nuo toisen vaiheen merkitykset tieteelliselle kielelle ja näin tutkijan omat intuitiiviset tulkinnat ja merkitykset muutetaan yhdistämään merkitysisältöä ja kokemuksen keskeistä sisältöä.
- 4) Neljännessä vaiheessa itsessään on sisäisiä työvaiheita. Yksilökohtainen merkitysverkosto kootaan tutkijan oman reflektion kautta ja tässä vaiheessa on muistettava säilyttää yksittäisten kokemusten suhde kontekstiinsa, yksilön koetun maailman kokonaisuuteen. Tässä analyysin vaiheessa apuna toimii Wertzin viisi ohjeistusta reflektioon asennoitumisessa:

4.1 Empaattinen syventyminen tutkimusaineistoon.

4.2 Tutkimusaineiston viivyttelevä havainnointi.

4.3 Tutkimusaineiston yksityiskohtien suurentelu.

4.4 Käsitusten epäily ja kiinnostuksen intensiteetti.

4.5 Kiinnostuksen kohdistaminen asioiden merkityksiin.

- 5) Viidennessä analyysivaiheessa yksilökohtaisista merkitysverkostoista lähdetään rakentamaan yleinen merkitysverkosto. Tämäkin vaihe jaetaan osiin, joita on määritelty neljä. Ensimmäisenä täytyy havaita yksilökohtaisista rakenteista yleiset ominaisuudet. Toisessa vaiheessa verrataan yksilöitä, joiden väliltä etsitään samat merkitykset, jotta saadaan varmuus merkitysten yleisyydestä. Tässä vaiheessa on hyvä ottaa huomioon deskription ja tulkinnan ero sekä merkitys. Kolmanneksi muunnellaan merkityksiä mielikuvatasolla, jonka jälkeen viimein määritellään yleisyys mahdollisimman selkeästi (Perttula 1995, 64-84.)

3.2.1 Yksilökohtaisten merkitysverkostojen analyysi

Omassa tutkimuksessani toinen ja kolmas vaihe kulkivat lähes käsi kädessä, sillä haastattelumateriaalit olivat hyvin selkeitä ja merkitykset nousivat tekstistä helposti esiin. Tutkimusmateriaalia oli selkeämpi käsitellä konkreettisenä paperiversiona, joten etsin merkityssuhteita alleviivaten ja ympyröiden hyvin intuitiivisesti mielestäni merkittäviä asioita. Tässä työvaiheessa myös sisältöalueet alkoivat näkyä kokonaisuudesta selkeästi. Kertomusten muuttaminen tieteelliselle kielelle ja edelleen yksilökohtaisiksi merkitysverkostoiksi selvensi haastateltavan kertomuksen kokonaisuutta ja muutti kokemuksen nimenomaan tieteelliseen muotoon. Tutkimuksessani korostuu psykologinen ja hermeneuttis-eksistentiaalinen näkökulma. Yksilökohtaisten merkitysverkostojen kokoaminen ja tulkinta korostuu huomattavasti, mikä toisaalta myös vaikeutti oleellisen ja yleisen tiedon kokoamista, sillä kaikki kokemukset tuntuivat niin tärkeiltä (Laine 2010, 28-45). Esittän seuraavaksi esimerkkejä vaiheista 2 ja 3, jotta lukijan on helpompi ymmärtää, mitä vaiheissa konkreettisesti tapahtui ja miten yksilölliset, henkilökohtaiset kokemukset muuttuivat fenomenologisen tutkimusmenetelmän myötä lopulta yleiselle, tieteelliselle tasolle.

Esimerkki 1: Merkityssuhteiden muuntaminen tutkijan kielelle

H1: ”*Noku sehän on tämä tämmönen työuupumus niinku tunneperästä. Eihän sitä herranen aika tienny, että tottakai jälkeenkäin ko on alakanu miettiin, että miten perhana se ilmeni niin se alako olleen ehkä... Sillä hetkellä ko se tapahtu niin sitä ei tiedostanu. Tavallaan ajatteli, että tämä on normaaliväsymystä ja helevettiäkö tässä valittaa, vähän väsyttää ja on potku vaan huonompi. Mutta ko se tavallaan kesti ja kesti, niin sitä tavallaan tietenki vähän alako kyselleen iteltä, että missä mennään, mutta siitä huolimatta ei sitä osannu ite sanoa että hei perhana, mä oon jollaki tavalla uupunu.*” (Hän koki, että työuupumusta oli hankala aluksi itse havaita ja oireiden

ymmärtäminen oli ristiriitaista. Väsymyksen jatkuminen pitkään kuitenkin havahdutti, ettei kaikki ole kunnossa.)

H2: ”No työelämässä kato kukaan ei oo tullu sanomaan, että mä en tee tarpeeksi töitä! Ei kukaan, että seki on niinku aika jännä, et ei multa näköjään kukaan oota enempää, et tääki riittää. Ja tätähän sä et ite tajuu sillon ko oot siinä oravanpyörässä ja teet niinku hulluna, mut et just se työterveyspsykologi opetti tavallaan sitä, että se on tiukkaa priorisointia ja koko maailmaa sä et voi tehdä... Että sulla on aina tekemättömiä töitä ja se teet tehokkaasti sen ajan ko sä oot täällä ja that's it. Mutta se on hirvee mindsetin muutos, ihan valtava. Mutta ei huolta siis. Ei kukaan oo tullu sanomaan, ei toimitusjohtaja, ei mun oma esimies että sä teet liian vähän tai työn jälki on huonoo tai et oo tehny sitä tai..ei kukaan. Mä saan samaa palkkaa ja samat lomiat, että sitä aattelee jälkeensä, että onks sitä ollu ihan hullu? Mut mun toimenkuva on nyt niin eri tässä työssä, että tässä mä pystyn siihen paremmin, että jos mä olisin siinä vanhassa positiossa niin mä en tähän pystyis. Se on varmaa koska se on niin erityyppinen, se on kaksytöneljöhoo työ. Sitte tietysti niinku tota privaalisti niin musta tuntuu, että mulla on elämä. Mulla on niin paljon aikaa tehdä kaikkea ihanaa ja on aikaa perheelle ja ystäville ja mä jaksan paljon paremmin ja nautin elämästä paljon enemmän ja tota... Mä oon silleen tyytyväinen, että tää tässä kohtaa tuli ja mä selvisin aika vähällä kuitenkin. Et et tiedän semmosiiki tapauksii, jossa on menty tosi pitkälle ja sieltä se itse kaivaminen takasin ylös on ihan kauheeta ja vaikeeta ja se voi olla aika mahdotontaki joissain tapauksissa että... Että mitä aikasemmin sä huomaat ja mitä aikasemmin sä rupeet remontoimaan sitä omaa elämääs niin sen niinku parempi.” (Hän yllättyi siitä, että oman vaatimustason laskeminen ja suorittamisen tarpeen vähentäminen ei laskenut hänen arvoaan työntekijänä millään tavalla tai huonontanut hänen työnsä jälkeä. Yksityiselämässään hän kokee saaneensa elämänsä uskomattoman paljon enemmän aikaa tehdä ihania asioita perheen ja ystävien kanssa ja jaksamistaso on noussut hurjasti. Hän nauttii elämästä paljon enemmän.)

Esimerkki 2: Sisältöalueittain etenevä yksilökohtainen merkitysverkosto

Sisältöalue 1 (S1): Työuupumuksen kokemus, tunteet ja ajatukset

Sisältöalue 2 (S2): Ajatukset ja kokemukset omasta johtamisesta

Sisältöalue 3 (S3): Sisu, positiiviset voimavarat ja johtamisen kehitys

S1: Hän oli työuupumusta edeltävässä työtehtävässä pari, kolme vuotta ja 2008 hän vaihtoi työnkuvaansa. Hänen silloinen työnsä luonne ja työympäristö olivat monimutkaisia ja sen myötä

vaikuttivat työuupumuksen syntymiseen. Hänen mielestään työuupumus on monen tekijän summa, ei pelkästään esimiehisyteen liittyvää. Hän koki, että työuupumusta oli hankala aluksi itse havaita ja oireiden ymmärtäminen oli ristiriitaista. Väsymyksen jatkuminen pitkään kuitenkin havahdutti, ettei kaikki ole kunnossa. Hän kuvaa työuupumuksen näkymistä työssä tietynlaisena etääntymisenä hoidettavista tapauksista ja innokkuus oli vähentynyt. Hän koki, että tällainen toimintatapa oli alitajuinen tapa suojella itseään jo vaikuttavalta stressiltä. Hän alkoi tiedostamaan työkykynsä laskun ja se aiheutti sekä ärtymystä, suuttumusta että pelkoa siitä, miten työyhteisökin suhtautuisi tähän työkyvyn heikkenemiseen. Hän koki itsensä riittämättömäksi. Hän yritti kieltää ja estää uupumuksen tuntemusta, kunnes toukokuussa 2008 tunne purkautui väkisin ulos itkuna. Siihen saakka asiaa oli yrittänyt peitellä perheeltäkin, mutta tämän purkauksen jälkeen puoliso kehotti jäämään sairauslomalle. Hän koki olevansa erittäin väsynyt. Hän yritti silti vängätä puolisolleen vastaan, että menisi töihin, mutta puoliso sai puhuttua hänelle järkeä. Seuraavana päivänä hän soitti esimiehelleen, mitä hän kuvaa erittäin vaikeaksi asiaksi ja kovaksi paikaksi. Hän lähti hakemaan apua työterveyshuollon puolelta, eikä sinne menemisenkään ollut helppoa. Ajatus siitä, että valittaa työssä väsymistä, tuntui absurdilta, naurettavalta, jopa sääliittävältä. Hänellä teki mieli jättää menemättä työterveyshoitajan vastaanotolle. Hän kuvaa ajatuksiinsa tuona hetkenä taisteluna itsensä kanssa. Ajatukset olivat ristiriitaisia sen suhteen, ettei näin nuorella ihmisellä pitäisi tällaista tunneperäistä sairautta olla ja pelko esimiehen statuksen ja habituksen menettämistä työyhteisön silmissä oli suuri. Työterveydenhoitaja laittoi asiat eteenpäin ja hoiti hänelle sekä lääkäriajan että viikon sairauslomaa. Sairausloman jälkeen hän yritti uskotella itselleen, että kaikki on hyvin, että tunne ja oireet olivat ohimeneviä ja hän kykenisi palaamaan töihin. Töissä kuitenkin oireisto ja tunne palasivat, mikä näkyi eräänlaisen lamaantumisenä. Hän vain kuljeskeli käytävillä tai istui toimistossaan kykenemättä tarttumaan mihinkään tehtävään. Hän myönsi tilanteen vakavuuden ja otti uudelleen yhteyttä työterveyshuoltoon, ettei hän ole valmis töihin. Lääkäri määräsi hänet pidemmälle sairauslomalle ja varasi ajan myös psykologille, jonka vastaanotolla hänelle selvisi hieman paremmin, että mistä oli kyse ja mikä häntä vaivasi. Epätietoisuus asiasta oli vaikea itsekseen käsitellä ja käsittää. Itku oli pahan olon purkautumiskeinona edelleen ja hän koki sen erikoisena ja hämmästyttävänä reaktiona. Työpsykologin kanssa keskusteluissa tuli ilmi, että hän kärsi masennuksen tyyppisistä oireista. Tämä tuli hänelle yllätyksenä ja järkytyksenäkin. Asiaa puitaessa kävi selväksi, ettei työuupumus kehity yhdessä yössä eikä yhdestä syystä, vaan tietynlainen kuormitus on jatkunut jo viikkoja, kuukausia, ennen kuin keho ja mieli sanoivat seis.

Hän kertoo sairasloma-aikanaan olleensa helppo ”potilas”. Vaikka hän ei ollut äärettömän innostunut uusista asioista ja tekemisistä, hän ei ollut kuitenkaan täysin lamaantunut sohvalla makaaja. Hän kertoo naureskellen lempipuuhaan, joka on nurmikon sadettajan katseleminen ja kuunteleminen. Hän ihmetteli toimea ja ei osannut selittää miksi, mutta se antoi turvallisuuden tunnetta. Hän kertoo tarkemmin sadettajaa katsellessa ja kuunnellessa heränneistä ajatuksista ja tuntemuksista. Pitkän aikaa ajatusmaailma oli oman olon tunnustelua, ilman syvällisempää pohdintaa. Sitten mietintään tuli kuitenkin ajatuksia siitä, miten mennä eteenpäin ja millainen suhtautuminen töissä olisi, kun hän sinne palaisi. Olisiko vastaanotto negatiivinen ja säälivä? Tuo pohdinta tulikin esille töihin palatessa, kun kävi ilmi, että hänen oma esimiehensä ei osaa suhtautua asiaan kovin hyvin ja avun ja tuen tarjoaminen oli hyvin ohutta. Hän hämmästelee myös omaa tuntemustaan asiasta; toisaalta hän halusi pärjätä yksin, mutta olisi toivonut, että asialla olisi enemmän merkitystä, että joku tosissaan välittäisi. Hän ymmärtää, että asian käsittely ja ymmärtäminen voi olla ulkopuoliselle vaikeaa, mutta työohjauksen ja työuran tulevaisuuden suunnittelu olisi ollut tärkeää hoitaa yhdessä esimiehen kanssa.

S2: Hän kokee, että johtajuus silloisen työn ja nykyisen välillä on erilaista. Aiemmassa virassa alaiset eivät tarvinneet ohjausta perinteisen johtajuuden edellyttämällä tavalla. Nykyisellään esimiehisyyttä korostuu. Hän itse kokee, että oli altis uupumukselle oman luonteensa ja työmotivaationsa puolesta. Hän puursi kovasti ilman kenenkään asettamia rajoja. Työkulttuuri ja ilmapiiri oli heikohko. Itse työtehtävät tai esimiehisyyttä sinällään eivät olleet uuvuttavia, mutta työyhteisön toiminta ja vaatimukset omaa itseään kohtaan olivat. Hän oli astunut virkaansa aika nuorena ja saappaat olivat suuret täytettäviksi. Hän mainitsee kolme elementtiä työhyvinvoinnin toteutumiseen: osaaminen, vaatimustason kohtaaminen osaamisen kanssa ja sosiaalinen tuki. Hän koki, etteivät nämä kolme asiaa olleet hänen kohdallaan tasapainossa. Vaatimustaso oli hieman liian korkea hänen silloiseen työkokemukseensa ja osaamiseensa nähden. Myös työyhteisön tuki ja kannustus oli vähäistä. Hän tarkentaa käsitystään sosiaalisen tuen puutteesta pohtimalla, että ehkä hänen silloiset työtoverinsa eivät osanneet tai ymmärtäneet antaa tietynlaista tukea. Hän koki, etteivät työtoverit olleet hengenheimolaisia hänen kanssaan, eivätkä ehkä vastaanottavaisia hänen johtamistyyliinsä, vaikka toimeen tulivatkin.

Nykyisessä tehtävässään hänen johtamisideansa taas toimii paljon paremmin ja hän kokee, että koko työyhteisön motivaatio ja ”me”-henki on parantunut hänen työuupumustaan edeltävästä ajasta. Hän koki silloisen johtajanasemansa ristiriitaiseksi niin ihmisten kuin asioiden johtamisen vaativuuden kannalta. Hän pohtii, että hänen johtamistyyliinsä ei ehkä soveltunut yhteen sillois-

ten alaisten näkemysten kanssa niin hyvin kuin olisi ollut tarpeen, mutta myös viran tehtävien laaja kirjo toisaalta esti myös tietynlaisen johtajuuden toteuttamisen täysivaltaisesti. Hän koki työnantajan vastaanoton ja suhtautumisen hänen työhön paluuseensa turhauttavana ja paluu samaan työtehtävään oli pettymys. Tilanne oli sama kuin ennen sairauslomaa ja hän koki, ettei halua tehdä sitä enää samalla tavalla. Työpaikalla oli käynnissä suuri rakennemuutos ja tämä antoi tilaisuuden miettiä vaihtoehtoa nykyiselle viralle. Hän kävi keskustelun itsensä kanssa asioista, jotka itse näki tärkeiksi ja tarpeellisiksi. Noiden pohdintojen perusteella hän päätti, ettei enää jatkaisi tehtävässään. Hänen ratkaisunsa tuli yllätyksenä kollegoille ja alaisille, jotka tässä tilanteessa vasta havahtuivat tilanteeseen ja tilanteen selvittäminen tässä vaiheessa olikin turhauttavaa ja turhaakin. Hän kokee, että työuupumuksen käsittely työpaikalla on erittäin haastavaa ja vaikeaa. Asiaa ei ymmärretä ja sitä pidetään pahana asiana, heikkoutena. Hän olisi kaivannut aitoa yritystä asian ymmärtämiseksi, edistämiseksi ja ennaltaehkäisemiseksi. Työtehtävän vaihdos toi helpotusta uupumukseen ja toi työniloa takaisin. Hän vaihtoi virallisesti rivimiehen tehtäviin, mutta johtuen aiemmasta johtajan statuksesta, se seurasi häntä hiljaisesti ja muut kollegat pitivät häntä ikään kuin esimiehenä. Hän siirtyikin hiljalleen virallisesti varajohtajaksi uuteen tiimiinsä. Väliaikainen esimiehen vastuun jättäminen antoi kuitenkin aikaa voimavarojen keräämiseen ja vapauden keskittyä siihen varsinaiseen osaan työstä, mistä todella pitää. Työuupumuksen vaikutuksen hän näkee esimiestyössä oppimisprosessina. Erityisesti hänellä on syntynyt intohimo pitää huolta kollegoistaan ja tarkkailla merkkejä siitä, ettei muille kävisi kuten hänelle. Keinoja tällaiseen huolenpitoon ovat uusien työmenetelmien kehittäminen ja työilmapiiristä huolen pitäminen.

S3: Hän kokee kasvaneensa ihmisenä ja saaneensa erilaisia eväitä ja näkökulmia työhönsä. Erityisesti hän kokee, että ensimmäistä kertaa 15 vuoden työuran aikana on löytänyt oman paikkansa ja oman roolinsa, jossa saa toteuttaa itseään parhaalla mahdollisella tavalla. Työuupumuksen myötä tullut työtehtävän vaihto mahdollisti nykyisen työ -ja tunnetilan, mitä ei aiemmassa johtamisasemassa ollut tarpeeksi. Nyt hän kokee, että johtamisessa on positiivista haastetta. Erilaisien ihmisten johtaminen on hyvällä tavalla haastavaa. Työssä olevat ihmiset antavat sen haasteen johtajuuteen ja nykyisessä tehtävässä myös työhyvinvoinnin kolme peruselementtiä ovat tasapainossa. Työuupumus osaltaan mahdollisti näkemään oman osaamistasonsa ja uuden työtehtävän myötä kehittämään ja kohdistamaan sitä paremmin. Hän kokee, että työuupumuksen syntyyn vaikuttavia asioita oli myös työn ulkopuolella. Siviilielämässä tapahtui paljon isoja ja yllättäviä asioita ja niin kummalliselta kuin se kuulostaakin, myös positiiviset asiat voivat olla kuormittavia! Hän koki työpsykologin esittämän kysymyksen erittäin herättävänä ja mielenkiintoisena

oman työuupumuksen syiden selvittämisessä ja parantumista edistävien ajatusten puolesta. Kysymys kuului: elätkö tällä hetkellä itsesi näköistä elämää?

Hän kokee, että oma itsesäätely on parantunut huomattavasti. Pelko tai ajatus uupumuksen uusiutumisesta on takaraivossa edelleen, mutta nyt hän osaa tunnistaa mahdolliset oireet, toimia niiden mukaan, hidastaa vauhtia ja huolehtia itsestään paremmin. Liikunta ja ruokavalio merkitsevät paljon. Hän kokee olevansa luonteeltaan tietyllä tavalla uhrautuvainen ja laittaa muiden tarpeet omiensa edelle, mutta työuupumuksen myötä hän on oppinut vaatimaan oikeuksia myös itselleen, terveen itsekkäästi. Hän pohtii omaa tapaansa käsitellä uupumusta ja siitä puhumista kertomalla tarinan festariretkestään hyvien ystäviensä kanssa. Heidän kanssaan hän saattoi käsitellä ja puhua asiasta mustan huumorin keinoin, sillä hän ei kokenut tarpeelliseksi vatvoa asiaa koko aikaa. Hän koki, että esimerkiksi kotona puolison jatkuva huolehtiminen oli välillä hieman rasittavaa. Hänelle oli tärkeää, että pystyi itse määräämään ajan ja paikan puhua aiheesta, vaikka enimmäkseen hän tykkäsi pohdiskella sitä rauhassa itsekseen. Hän kokee työuupumuksen ja siitä toipumisen antaneen uudenlaista näkemystä ja suhtautumista elämään. Hyvän ja pahan fiiliksen vuoristorata ei enää tunnu hankalalta, vaan elämään kuuluvalta ja hyvältä jutulta. Uupumus antoi perspektiiviä käsitellä juuri negatiivisia asioita paljon leppoisammin. Kärsivällisyys on lisääntynyt ja päämääröinnin tarve vähentynyt, sekä asioihin konkreettinen vaikuttaminen lisääntynyt. Tietynlaista paranemisen kokemuksen hetkeä hän ei muista kokeneensa, vaan toipuminen on ollut hiljainen prosessi, jota miettii välillä edelleen. Hän kokee löytäneensä uupumuksen kautta omina vahvuuksinaan luonteensa ja lähtökohtaisen uskonsa hyvän voittoon. Kokemus itsestä määrätietoisena selviytyjänä ja sisäisen valon kovasta voimasta korostui toipumisessa.

Näin rakentuivat yksilökohtaiset merkitysverkostot, jotka vaihtelivat pituuksiltaan kahdesta A4:sta jopa viiteen. Yksilökohtaisten kokonaisuuksien rakentaminen selkeytti tutkimuskysymyksiin vastaamista ja tutkimustulokset alkoivat hahmottua kirikkaammin, mutta innostuksesta huolimatta tiesin, että vaativin osuus olisi vielä edessä: olennaisen rajaaminen laajasta kokonaisuudesta. Luin ja tutkin yksilökohtaisia merkitysverkostoja pitkän aikaa, välillä pidin pidemmän tauon koko materiaalista ja annoin mielikuvatason prosessille tilaa tapahtua. Seuraavaksi siirryin käsittelemään aineistoa yleisemmällä tasolla, joka oli metodiosan haasteellisin osio.

3.2.2 Yleisten merkitysverkostojen analyysi

Yleisten merkitysverkostojen tekeminen vei paljon aikaa. Oleellisten asioiden ja merkityssuhteiden tiivistäminen lopullisiksi analysoitaviksi tulosehdotelmiksi vaati hienovaraisuutta ja ehdotonta keskittymistä tulkintojen muotoon, jotta kokemukset ja merkitykset esittäytyisivät kokioidensa mukaisina. Tässä tutkimuksen kohdassa syvää pohdintaa aiheutti itse työuupumuksen käsittely ja sen esittämisen tarpeellisuus tutkimuksen kannalta, sillä tutkimukseni ei kohdistu nimenomaan itse sairauteen vaan juuri parantumiseen. Haasteellisuutta lisäsi se, että yksilötason empirian myötä tutkittavista ja heidän kokemuksistaan tuli erittäin henkilökohtaisia ja tutkijana jouduin vetämään tiukat rajat sille, mikä on tutkimukseni kannalta merkittävää. Positiiviseen psykologiaan tutustuminen tämän vaiheen rinnalla avasi lopulta olennaisen kokonaisuuden ja lähdin käsittelemään yleisiä merkitysverkostoja Carverin esittämän teorian (ks. ed. Kuva 1, s. 7) pohjalta. Seurasin kerrottujen kokemusten kautta trauman pohjakosketuksesta nousevaa käyrää aina ”perussisun” tasolta kukoistukseen saakka. Tällä ”matkalla” mielikuvan tasolla tapahtunut muuntelu ja pohdinta oli erittäin hienoa ja avartavaa, erityisesti sen jälkeen kun merkitysverkostoista alkoi todella hahmottumaan selkeästi positiivisen psykologian teoriaan nojautuvia tutkimustuloksia. Yleisten merkitysverkostojen kohdalla sisältöalueet vähenivät kahteen käsittäen kokemukset ja ajatukset omasta johtamisesta sekä sisun, positiiviset voimavarat ja kehityksen johtajana. Ehdotelmassa sisältöalueet eivät näy yhtä kronologisesti kuin mihin pyrin lopullisessa yleisessä merkitysverkostossa.

Ehdotelmat yleisiksi merkitysverkostoiksi (Y):

Y1: Työuupumusta ei halua kokea uudestaan, joten päätös työtehtävien vaihtamisesta vaatii keskustelua itsensä kanssa, omien tarpeiden ja halujen kartoittamista. Johtajalle työuupumus on oppimisprosessi, jonka myötä on noussut halu pitää entistä parempaa huolta alaistensa hyvinvoinnista mm. kehittämällä uusia työmenetelmiä ja kiinnittämällä huomiota työilmapiiriin.

Työuupumuksen myötä voi kokea henkistä kasvua ihmisenä, ja saada uusia näkökulmia ja eväitä työhönsä. Itsensä toteuttaminen on helpompaa ja parempaa, kun voi tuntea olevansa oikeassa tehtävässä. Uudessa tehtävässä oma johtamistyyli ja työyhteisö kohtaavat paremmin. Työuupumus avaa uuden näkökulman johtajan omaan osaamistasoon, sen kehittämiseen ja kohdentamiseen. Työuupumuksen antina on myös itsesäätelyn parantuminen. Työtään ja tuntemuksiaan oppii säännöstelemään ja kuuntelemaan. Liikunta ja ruokavalio sekä terveet elämäntavat korostu-

vat. Uupumuksen jälkeen oppii myös vaatimaan itselleen oikeuksia velvollisuuksien sijaan, terve itsekkyyks korostuu.

Työuupumuksella on positiivinen vaikutus myös elämään yleensä. Asioihin saa uutta perspektiiviä ja suhtautumistapoja, kärsivällisyys kasvaa ja negatiivisten asioiden käsittely muuttuu kevyemmäksi. Pätemisen tarve vähentyy ja konkreettinen vaikuttaminen lisääntyy. Uupumuksen kautta löytyy vahvuuksia ja voimavaroja omasta luonteesta. Vahva usko hyvän voittoon ja oman määrätietoisuuden ja sisäisen valon voimaan korostui.

Y2: Paranemisen mahdollisti muuttaminen ulkomaille. Parempaa elämää ja elämäntapaa etsitään hengellisyydestä. Hengellisen yhteisön parissa epätasapainoisen elämän ”paheet” jäivät pois ja perhesiteet paranivat. Hengellisyyden myötä ymmärrys omasta itsestä arvokkaana auttoi päästämään irti suorittamisesta. Sisäsyntyiset positiiviset voimavarat korostuivat hengellisten ja uskonnollisten hyveiden ymmärryksen myötä. Alun perin hyväksytyksi tulemisen tarve, vääristynyt sisäinen tila altisti työuupumukselle.

Oman sisäisen maailman selkiintymisen ja hengellisten oivallusten myötä omaa voimaantumista on helpompi jakaa ympärilleen, niin työssä kuin elämässä yleensä. Halu toimia mentorina ja pitää huolta muiden työhyvinvoinnista korostuu. Työuupumuksen myötä korostuvat omat myös vahvuudet selviytyjänä. Uupumuksen myötä itsesääteily on vahvistunut ja omille tekemisilleen sekä velvollisuuksilleen asettaa rajoja. Työuupumuksen myötä löytynyt hengellisyys on ollut positiivisesti kehittävä, joka on kasvattanut sisäistä vastuuntuntoa ja korostanut muiden huomiointamista. Johtajana on oppinut näkemään ihmiset paremmin, ei pelkästään työyhteisön jäseninä vaan kokonaisvaltaisina persoonina.

Y3: Toipumisprosessin aikana oppii näkemään omaan persoonaan ja toimintaan liittyviä asioita syvemmin ja paremmin. Työuupumuksen myötä oppii ottamaan rennomman asenteen työhön. Työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen selkiintyi ja arvojärjestys muuttui perhekeskeiseksi. Fyysiset oireet vakuuttivat, että kehosta sekä mielestä on pidettävä huolta. Välillä on levättävä. Itsesääteily on parantunut ja sitä myöten omat hyvään johtamiseen liittyvät aspektit korostuneet. Johtamisessa on oppinut, että valta ja vastuu kulkevat käsi kädessä. Yhtälöä on oppinut säätelemään: vastuuta ottaa vain vallan määrän mukaan, ei enempää. Kaikkea ei tarvitse tehdä yksin, vaikka halu tehdä vaikutus on läsnä johtajuudessa. Paradoksaalisesti vahvuudet johtajana ovat myös niitä heikkouksia, jotka altistavat uupumiselle.

Työuupumuksen kautta oman persoonallisuuden rohkea käyttäminen johtajuudessa on korostunut. Kehittyminen ja saavutukset ovat johtajuudessa tärkeitä. Uupumuksen kautta voi kokea pysyväänsä paremmin sparraamaan kollegojaan ja myös huolehtimaan heidän hyvinvoinnistaan paremmin. Omien kokemusten ja oman esimerkin kautta johtaminen on korostunut. Ihmisten ymmärtäminen ja heihin samaistuminen on parantunut. Toipumisessa perheen merkitys oli suuri ja uupumuksen voi nähdä inhimillisenä kokemuksena. Uupumua on kehon ja mielen tapa pysäyttää ja kertoa, että menee liian lujaa. Uupumuksen myötä oppi arvostamaan kokemuksen tuomaa varmuutta, näkemään organisaatiot, asiat ja ihmiset oikeassa perspektiivissä ja nousemaan pahojen asioiden yläpuolelle. Jalat maassa –asenne korostui ja tunne selviytymisestä vahvistui. Hyville ihmisille tapahtuu hyviä asioita.

Y4: Johtaja antoi työlle suuremman statuksen kuin mitä se sisälsi. Toipuminen alkoi ajatuksesta, ettei tarvitsisi täyttää muiden odotuksia. Siihen vaikutti myös hankalan kollegan poistuminen työyhteisöstä, jolloin vapaus omanlaiseen johtamiseen oli saavutettavissa ja positiivinen palaute korostui. Uupumuksen myötä luotto omaan itseen ja omien mielipiteiden merkitsevyyteen vahvistui. Sisäinen voima ja varmuus kasvoivat ja hallinnan sekä suorittamisen tunne vähentyi. ”Ei”-n sanominen helpottui. Johtajana erityisesti vastuun jakaminen ja työyhteisöön luottaminen korostui ja epäonnistumisen mahdollisuuden hyväksyminen ja käsittely sai uuden perspektiivin. Uupumuksen kautta oman johtamisen merkitys selveni. Uskallus toimia organisaatiossa muutoksentekijänä ja toteuttajana korostui. Vastuun jakaminen ja luotto työyhteisöön lisääntyi ja näkemys omasta johtajuudesta sai positiivisemmän aspektin. Erityisesti käsitys palautteen antamisen merkityksestä ja tavoista tuli tärkeäksi.

Uupumuksen kautta oma itsevarmuus löytyi ja omien vahvuuksien sekä hyvien ominaisuuksien korostaminen lisääntyy. Heikkoudet voi jättää kehittämisen asteelle ja vahvuudet otetaan käyttöön. Uupumuksen myötä niiden vahvuuksien aktiivinen etsiminen ja käyttöönotto kehittyivät.

Y5: Toipumisprosessin käännekohta oli matkalle lähtö. Ulkomaanmatkalla johtaja sai käsitellä asioita rauhassa itsensä kanssa. Pohdinnan tuloksena työn tekemiselle asetettiin rajat ja työtehtävä myös vaihtuisi. Oman arvion ymmärtäminen selkeni rajojen asettamisen jälkeen. Hän oli aivan yhtä hyvä ja arvostettu ilman pakottavaa suorittamisen tarvea. Yksityiselämässä muutos

näkyä ajankäytössä ja sen laadussa. Elämässä tuntuu olevan enemmän ihania asioita ja aikaa perheelle ja ystäville. Jaksamistaso on noussut ja elämästä nauttii kaikin puolin enemmän.

Armollisuus itseä kohtaan kasvoi, ei tarvitse olla superihminen eikä kukaan mukaan todellisuudessa sitä odota. Työtä ei tarvitse ottaa niin henkilökohtaisesta, vaan siihen voi suhtautua intohimottomammin. Johtajuudessa armollisuus itselle välittyy myös työntekijöille: inhimillisuus on korostunut ja alaisistaan haluaa pitää tavallista parempaa huolta, ettei vaatisi liikaa heiltäkään.

Johtaja kokee olevansa ihmisenä parempi ja hallitsee tekemisiään paremmin. Vahvuuksista määrätietoisuus kasvoi ja myös heikkoudet oppi ymmärtämään vahvuuksina. Johtaja oppi kuuntelemaan ja luottamaan omaan fyysiseen ja henkiseen tilaansa. Uupumuksen kautta johtaja löysi itsensä uudelleen ja pysähtymisen kautta tunnisti paremmin omat tahtonsa ja halunsa. Johtajana arvojen merkitys ja niiden mukaan toimiminen korostui. Johtaja kokee olevansa ihmisenä parempi ja hallitsee tekemisiään paremmin. Vahvuuksista määrätietoisuus kasvoi ja myös heikkoudet oppi ymmärtämään vahvuuksina. Uupumuksen kautta johtaja löysi itsensä uudelleen ja pysähtymisen kautta tunnisti paremmin omat tahtonsa ja halunsa. Johtajana arvojen merkitys ja niiden mukaan toimiminen korostui.

Näistä viidestä ehdotelmasta muodostui pitkän pohdinnan myötä yleinen merkitysverkosto, tutkimukseni tulos, jonka esittelen ja analysoin seuraavaksi.

4 Tutkimustulokset ja tulkinta

*“So line on up, and take your place/ And show your face to the morning/
Cause one of these days you'll be born and raised/ And it all comes on without warning”*

John Mayer, “Born and Raised (2012)

4.1 Yleinen merkitysverkosto

Työuupumuksesta toipuminen on alkanut vanhasta arjesta irtautumisella: ulkomaille lähtemisellä tai päätöksellä työtehtävien vaihtamisesta. Terveet elämäntavat korostuvat, erityisesti liikunta

mainitaan tärkeänä tekijänä. Perheen ja läheisten ihmissuhteiden merkitys korostuu ja ne asettuvat tärkeysjärjestyksessä selkeämmin etusijalle. Oma sisäinen ja henkinen tila tasapainottuu: oman itsensä arvostus kasvaa ja sitä myöten myös muiden ihmisten huomioonottaminen. Selkeänä kokemuksena on itsesäätelyn ja oman määrätietoisuuden korostuminen. Omien arvojen selkiintyminen ja niiden mukaan toimiminen ja omien henkisten sekä fyysisten tunteiden kuunteleminen, niihin luottaminen ja niiden mukaan toimiminen on tärkeää. Uupumus koetaan tarpeellisenä ja pakollisena pysähtymisenä, kehon ja mielen tapana kertoa, että on aika tarkistaa elämän arvojärjestykset.

Nämä sisäiset muutokset näkyvät myös johtamisessa: perspektiivi ja suhtautuminen työhön muuttuvat suorittamisen sijaan itselle armollisemmaksi. Työlle asetetaan rajat. Vallan ja velvollisuuksien käsitteet selkiintyvät. Negatiivisiin asioihin suhtautuminen ja niiden käsittely paranee. Johtajuuteen tulee lisää inhimillisyyttä, joka näkyy haluna pitää parempaa huolta oman henkilöstön ja tiimin hyvinvoinnista. Kokemus ja ymmärrys omasta johtajuuden roolista, sen vaatimuksesta ja vaikutusmahdollisuuksista selkeytyi ja erityisesti ihmisten johtamisen tavat nousivat merkityksellisiksi.

Suorittamisen ja pätemisen tarpeesta luopuminen näkyy parempana vallan sekä vastuun jakamisena ja luottamus muiden kykyihin kasvoi: kaikkea ei tarvitse, eikä pidäkään hallita yksin. Oman esimerkin kautta johtaminen korostuu ja halu mentoroida kasvaa. Itsesäätelyn merkitys korostuu myös johtamiskäytännöissä.

4.2 Analyysi

Kokonaisuudessaan kokemuksena ihmisenä ja johtajana erityisen positiivisiksi käsitteiksi nousevat usko omaan selviytymiskykyyn kohtalon kolhuista, toisten ihmisten parempi ymmärtäminen ja huomioonottaminen. Itsensä hyväksyminen ja armollisuus itseä kohtaan korostuvat. Omien arvojen ja mielipiteiden merkitys, sekä usko oman sisäisen valon voimaan ja hyvän voittoon, niin filosofisesti kuin hengellisestikin tulkittuna, nousevat merkityksellisiksi.

Tutkimustuloksena analysoin tätä hermeneuttis-fenomenologisen positiivisen psykologian tutkimusmenetelmän kautta syntyneitä yleisiä merkitysverkostoa. Yleisistä merkitysverkostoista olisi voinut erotella erilaisia tyyppisiä joidenkin eroavaisuuksien mukaan. Mielestäni nuo erot eivät olleet niin merkittäviä, että ne olisivat rikkoneet kokonaisuutta, jota sisun ja VIA –luokituksen pohjalta tarkastelen. Tässä vaiheessa esitän tutkimuskysymykseni uudelleen: millaisia voimava-

roja ja vahvuuksia työuupumisen kokemus on tuonut esiin ja millaisia positiivisia vaikutuksia näillä on ollut omaan johtamiseen? Tutkimuskysymyksen kaksiosaisuuden taustavaikuttajana on ollut pääaineeni, soveltavan psykologian, painotus itsensä tuntemisen ja johtamisen kyvyn merkityksestä laajemmassa johtamisen kontekstissa. Hyvä johtaminen lähtee yksilötasolta, omien vahvuuksien ymmärtämisestä, tunnistamisesta ja niiden käyttämisestä työyhteisön hyväksi (Morris & Garret 2010, 99-100). Hyväksi johtajaksi kehitytään monien kokemusten kautta, sekä kielteisten että myönteisten, mutta ensin mainittujen kohdalla merkittäväksi muodostuu niihin suhtautuminen ja niiden *kokeminen*.

Pohdin yleisen merkitysverkoston piirteitä itsensä tuntemisen, johtamisen ja kehittymisen kannalta, soveltaen tuloksia erityisesti aiemmin esitettyihin sisun käsitteeseen ja hyvän elämän perusteita käsittävään VIA -luokitukseen. Laajennan pohdinnan tästä yleisemmälle johtajuuden kehittymisen tasolla, tarkastellen millaisia positiivisia vaikutuksia sisukkaalla ja hyveellisellä johtajalla on työyhteisölle.

4.2 Sisukas ja hyveellinen johtaja

Viitaten jo johdannossa mainittuun Eriksonin psykososiaalisten kriisien teoriaan, aikuisuuden kriisit ja kehitystehtävät ja niiden onnistunut läpikäyminen ennustavat onnellista aikuisuutta ja ikääntymistä. Onnistunutta läpikäymistä edesauttavat sisäiset voimavarat, kuten jo aiemmin alustavasti esitelty sisu. Sisun lähteitä, sitä kehittäviä ja sitä myös ylläpitäviä voimia aikuisuudessa on lueteltu kuusi (Baumgardner & Crothers 2010, 57-70.)

Ensimmäinen on *itsensä hyväksyminen*. Ihminen suhtautuu positiivisesti itseensä ja omiin kykyihinsä, heikkouksiinsa ja vahvuuksiinsa. Seligmanin hyvelistauksessa tätä vastaisi viisaus ja tieto. Toinen on *yksilöllinen kasvu*, joka sisältää ihmisen tahdon ja innon kehittymiseen ja uusien asioiden oppimiseen. Vastaava hyve on rohkeus. Kolmas on *elämän tarkoitus*. Ihminen kokee elämänsä merkitykselliseksi ja siihen voivat vaikuttaa esimerkiksi mielekäs työ, uskonto tai muiden auttaminen. Tunne siitä, että omilla teoilla on positiivinen merkitys maailmassa, on tärkeä. Hyveenä tämä kuuluisi transendenssiin. Neljäs sisun lähde on *ympäristön hallinta*. Ihminen kokee hallitsevansa elinympäristöään ja tapaansa elää. Hän kykenee vaikuttamaan elämänsä laatuun, joka muodostuu esimerkiksi hyvästä kodista, perheestä, taloudellisesta tilanteesta, terveydestä ja hyvästä johtamisesta työssä. Hyveistä tätä piirrettä vastaisi oikeudenmukaisuus. Viidentenä on *itsenäisyys*. Ihmisellä on vahva sisäinen ohjaus ja he eivät ole alttiita negatiivisille sosi-

aalisille paineille. Heillä on vahvat arvot ja kiinnostuksen kohteet, eivätkä he epäröi toimii niiden mukaan. Hyveistä temperamentti vastaa näitä piirteitä. Kuudes sisun elementti on *positiiviset ihmissuhteet*. Ihmisellä on laadukkaita, läheisiä ja luottamuksellisia ihmissuhteita niin perheeseen, ystäviin kuin työtovereihin. Hyveistä nämä piirteet löytyvät inhimillisyyden nimikkeen alta (Seligman 2002; Linley & Joseph 2004, 11-21; Carver 1998, 245-266.)

Seuraten jälleen sisukkuuden nousukäyrää ja pohtien johtajien näkemyksiä henkilökohtaisista oivalluksista ja henkisestä kasvusta toipumisen aikana, selkeimpinä sisun ja hyveiden edustajina yleisessä merkitysverkostossa näkyvät itsensä hyväksyminen/viisaus ja tieto, itsenäisyys/temperamentti ja positiiviset ihmissuhteet/inhimillisyys. Johtajana kehittymistä pohdittaessa sisua ja hyveitä edustavat vahvimmin ympäristön hallinta/oikeudenmukaisuus erityisesti työyhteisöön kohdistuen. Itse johtajana henkilökohtaiset kasvun elementit näkyvät kokonaisuutena myös työssä, mutta niistä korostuvat erityisesti itsenäisyys/temperamentti ja itsensä hyväksyminen/viisaus ja tieto.

Kokonaisuudessaan johtajat kokevat jopa kukoistusta. Heidän elämänsenteissaan ja suhtautumisissaan menneeseen ja tulevaan on huomattavissa elämän tarkoituksen/transendenssin sisältöjä, erityisesti toivoa ja uskoa hyvään, hengellisyttä ja elämän kokemista antoisaksi ja merkitykselliseksi. Kokoavana sisun ja hyveen yhteenliittymänä yleisessä merkitysverkostossa vahvin yksikkö on itsensä hyväksyminen/viisaus ja tieto. Usein viisaus nähdäänkin kaikkein merkittävimpänä hyveenä ja vahvuutena, joka on perusta kaikille muille hyveiden elementeille ja toiminnalle (Baumgardner & Crothers 2010, 213).

Miten nämä saavutetut ja uudelleen löydetyt piirteet näkyvät johtajuudessa ja vuorovaikutuksessa työyhteisössä? Millainen on sisukas, jopa kukoistava johtaja ja kuinka nämä piirteet voisivat vaikuttaa kokonaisen organisaation toimintaan? Positiivisen psykologian tutkimus on vahvistunut myös organisaatiopsykologian ja johtamisen piirissä. Hyveiden ja sisun käsitteitä käytetään kuvaamaan ja kehittämään myös työelämää ja yritysmaailmaa (Nansook & Peterson 2003, 33-47; Sutcliffe & Vogus 2003, 94-110.) Tällainen kehittyminen juontaa juurensa yksilötasolta: sisukkaat ja hyveelliset johtajat muokkaavat organisaatioiden toimintatapoja ja arvoja omien kokemustensa kautta. Tämän näkemyksen myötä päästään vastaamaan tutkimukseni kohdalla yhteen tärkeimpään kysymykseen: miksi johtajien työuupumusta olisi tärkeä tutkia ja mitä uutta se tuo johtamisen psykologian tutkimukselle?

Johtajan rooli työyhteisössä on avain sisukkuuden ja hyveiden ymmärtämisessä, sekä käyttämisessä työyhteisön hyväksi. Johtaja on roolimalli ja hänen kokemuksensa ja näkemyksensä toimivat sisun käsitteen kautta sekä itse johtajaa että työyhteisöä kehittäen. Sutcliffe & Vogus:ta (2003, 94-110) lainaten: ”*sisukkuus kehittyy kun yksilöillä on mahdollisuus inhimilliseen, sosiaaliseen ja materiaaliseen pääomaan, ja kun heillä on kokemuksia, jotka lisäävät heidän henkilökohtaista kasvuaan, kykyjään ja tehokkuuttaan*”. Johtajuuden kehityksen kannalta tällaiset kokemukset tapahtuvat nimenomaan asemassa, jossa yksilöltä vaaditaan hyvää arvostelukykyä, hienovaraisuutta ja mielikuvitusta. Johtamisasema asettaa mahdollisuuden myös virheiden tekemiselle ja tarpeen niiden korjaamiselle, jotka avoimina tapahtumina toimivat esimerkkinä muille kehittävinä ja kasvattavina johtamistoimina (Sutcliffe & Vogus 2003, 94-110.) Johtajien työuupumusta on tutkittu toistaiseksi vähän, tai ainakin syvässä hiljaisuudessa. Tämä johtuu mitä luultavimmin siitä, että johtajat pelkäävät menettävänsä statuksensa työyhteisönsä silmissä tai uupumuksen kokeminen tekisi heistä heikkoja ja kykenemättömiä johtajia. Tämän toteaa yksi haastateltavistanikin sanomalla, että: ”*Se oli hirviää taistelua niinkö itensä kanssa, että voinko mä... Mä oon nuori jätkä, mitä töissä aatellaan sillai ko on on nuori, ja edelleen oon nuori. Silloin vähän nuorempi.. Niin tietenkä tietyllä tappaa halus ottaa vastuuta. Tietyllä tavalla olla semmonen hyvä esimerkki, että perkele, tää meidän suomalaisten tyhmä työuho, että mennään läpi vaikka harmaan kiven. Niin mä pelekäsin että se murenee, koska kuitenkin koin, että itellä oli semmonen tietynlainen hyvä habitus sen työn tekemisen suhteen, että mä oon ahkera, tunnollinen, en valita ja ja... Oon semmonen josta niinku odotettiin koko ajan yhä enemmän ja enemmän, ja nyt ku mä tuun esille oman työuupumuksen kans niin se kokonaan murenee tää mun koko habitus.*”

Työntekijöiden silmissä työuupumuksesta toipuminen ja töihin palaaminen on nimenomaan sisun teorian mukaisesti esimerkillinen ja kannustava teko, erityisesti sen mukanaan tuoman muutoksen myötä. Sisun käsitteeseen kuuluu tärkeänä osana myös luopuminen (Carver & Scheier 2006, 96-110) ja työuupumukseen johtaneiden syiden käsittely ja hyväksyminen vaatii juuri luopumista, luovuttamistakin tietyllä tavalla. Traumasta selviytyminen vaatii tietoisien päätöksen ja vaikka luovuttamisella on erityisesti työelämässä paha maine, se on kuitenkin esimerkillinen ja fiksu toimintatapa. ”*Irrottautuminen epäonnistuneista ponnisteluista osoittautuu välttämättömydeksi, luonnolliseksi ja tärkeäksi osaksi tehokasta itsesäätelyä.*”(Carver & Scheier 2006, 96-110). Haastateltavien kertomat muutokset inhimillisyyden ja ihmisjohtamisen keinoissa heijastuvat suoraan kosketuksessa työyhteisöön ja näkyvät kasvaneena haluna olla entistä parempi esimerkki. Muutosta kuvaa hyvin toisen johtajan kertomus: ”*Mut esimiehenä varmaan sillä lailla,*

että mä uskallan, tai en mä nyt tiä onko se uskaltamisesta kiinni, mut mä ehkä käytän enemmän aikaa nyt siihen että mä välitän itsestäni että mun tiimiläisistäni. Mulla on nyt pieni tiimi, meitä on vaan neljä kaiken kaikkiaan, mut mä välitän enemmän mun tiimiläisistä ja oon inhimillisempi myöski niinku niille, mutta se tulee ehkä sitä kautta että mä oon niinku armollisempi itselleni, tiäksä. Mä en vaadi itseltäni enää niin hirveesti. Jos sä vaadit itseltäs niin sä yleensä vaadit niinku muiltaki ja oon vaativa niinku vieläki, mutta mä luulen että mä uskallan olla niinku inhimillisempi ja myöski näyttää sen. Ja pidän huolta siitä, että mun ihmiset pitää lomat eikä ne oo täällä kaheksaan illalla. Mä sanon niille aina että nyt lähete kotiin et mä yritän niinku heilleki sitte opettaa sitä mitä itse yritän opetella.”

Hyveiden näkyminen johtajuudessa juontaa juurensa omien vahvuuksien ja itsensä tuntemisen perustalle. Ojasen (2011, 174-184) mukaan itsensä tuntemisessa korostuvat hyveinä autenttisuus, viisaus, tunneäly, empatia, nöyryys ja eheys. Kukoistus, omasta itsestään huolehtiminen ja tasa-paino välittyvät työhön muihin luottamisena, epäonnistumisen mahdollisuuksien hyväksymisenä ja suorittamisen tarpeen vähentymisenä. Usko omaan itseensä ja omiin kykyihinsä luo vahvuutta myös työympäristöön. Karismaattinen johtajuus kumpuaa parhaimmillaan viisaudesta ja itsensä tuntemisesta. Haastateltavista pisimmän työkokemuksen omaavin johtaja kertoi näkemyksistään näin: *”Joo tietenkä siinä että, koska mä edelleen tunnistan, että mulla on tarve suorittaa ja se hyväksytyksi tulemisen tarve, tarve hakea sitä hyväksytyksi tulemistä nimenomaan suorittamisen kautta. On tarve siihen, että tota ihmiset kehuu ja sanoo, että kylläpä teit hyvin tän homman, tunnistaa tämmösiä. Mutta toisaalta niinku samanaikaisesti on myöskin päässy pidemmälle ja syvemmälle siinä asiassa, että, että siis jotenki tämä, tämä olemisen merkitys elikkä tämä miten koen olemassaoloni on huomattavasti tärkeämpää ku se mitä teen. Ja ja siitä koitan niinku ammentaa sitä tota jaksamista tähän päivään, en pelkästään itselle vaan myöski toisille. Kyllä mulla on myöski tosi vahva sosiaalinen omatunto. Mielellään tekee asioita niin, että ei pelkästään omaa oloa mukavaksi vaan, että pysty myös ympärillä olevia ihmisiä niin töissä kuin ulkopuolella, että pystys voimaannuttamaan sen oman olemuksen kautta ku näkee että ihmiset on aika kovilla monet. Et jos pystys vähän rohkasemaan, toimimaan niinku mentorina nuoremmille kaverille sitten taas...”* Omien vahvuuksien ja heikkouksien sekä tunnistaminen että hyväksyminen ovat avaimia jatkuvalla kehittymiselle ja uudistumiselle johtajuudessa (Morris & Garret 2010, 99-100).

5 Pohdintaa

*“Who says I can’t be free?/ From all of the things that I used to be/
Re-write my history/ Who says I can’t be free?”*

John Mayer: “Who Says” (2009)

Tutkimustulokseni esittelevät inhimillisen johtajan. Johtajan, jollainen luultavasti jokainen johtaja toivoisi olevansa ja jonka palveluksessa alaiset haluavat olla. Tulokset esittelevät johtajan, jotka voivat omalla sisukkuudellaan ja hyveillään muuttaa koko organisaation arkea ja arvoja positiivisempaan suuntaan. Positiivinen johtamisen vaikutus näkyy erityisesti henkilöstössä, jonka on helpompi katsoa ylöspäin ja arvostaa johtajaa, johon he pystyvät samaistumaan ja luottamaan. Henkilöstö, joka kokee, että johtaja on läsnä ja välittää myös heidän hyvinvoinnistaan, sitoutuu työhönsä ja haluaa tehdä sen paremmin (Harter & Blacksmith 2010, 124-125). Tutkimuksestani paljastunut johtaja haluaa pitää parempaa huolta henkilöstönsä hyvinvoinnista, etteivät he uupuisi. Hän haluaa mentoroida ja johtaa esimerkillään, olla läsnä. Tällaisilla johtajilla on selkeä näkemys ja arvot joita opettaa sekä energiaa että rohkeutta toteuttaa opetus. Opetus tapahtuu elämäkokemuksiin nojaten, kertoen omista oppimiskokemuksistaan ja menneisyydestään (Ragins 2009, 240-257; Sydänmaanlakka 2004, 189-190.) Oma ihmisyyys ja persoona ovat aina läsnä johtajuudessa ja ne näkyvät toimintatavoissa. Itsensä tunteva ja henkisesti vahva johtaja levittää sisuaan ja hyveitään, omia vahvuuksiaan ja voimavarojaan työyhteisön käyttöön (Sydänmaanlakka 2004, 189-190). Työuupumus on ollut kokemus, jonka myötä nuo vahvuudet ovat paljastuneet ja palautuneet. Usko omaan sisäiseen valoon ja voimaan, sisuun ja hyveisiin näkyvät väistämättä kokonaisvaltaisesti koko elämän kirjossa ja johtamisen tavoissa.

Tutkimustuloksiani voisi analysoida tarkemmin positiivisen psykologian lisäksi myös itsensä johtamisen, muutosjohtamisen ja monien muiden johtamisteorioiden kautta, sillä kehittymistähän tutkimukseni lopulta käsittelee. Tutkimukseni laaja-alaisuus ja sen mahdollisuudet yllättivät itsenikin mitä pidemmälle tutkimuksessani etenin, mutta päädyin rajaamaan tutkimukseni juuri positiivisen psykologian annin piiriin. Yritin löytää aiempia tutkimuksia, jotka yhdistäisivät samat komponentit kuin omassani olivat: johtajuuden, työuupumisen ja positiivisen psykologian, erityisesti sinnikkyuden ja hyveiden käsitteet. Aloittelevan tutkijan kyvyillä en kyennyt löytä-

mään samanlaisia tutkimuksia ja samansuuntaistenkin löytäminen oli ongelmallista. En väitä, että tutkimukseni olisi ainutlaatuinen, mutta uskaltaisin väittää, ettei tällaista tutkimusta ole tehty aiemmin ainakaan Suomessa. Käsitteet johtajien vahvuuksista ja immunitetista paineille, kii-reelle ja päätöksenteolle vaativat päivitystä, jatkuvasti. Tutkimukseni tuo vain yhden monista päivityksistä johtajuudelle. Tutkimukseni toivottavasti murtaa ja pehmentää käsityksiä yleisem-pien työuupumustutkimusten mukaisia tuloksia siitä, kuinka juuri johtajat ovat alaisten työ-uupumuksen syy. Johtajat eivät myöskään ole immuuneja työuupumukselle ja ironisesti voitai-siin jopa väittää, että juuri alaiset ovat johtajien työuupumuksen syy! Johtaminen on suurelta osin ihmisten johtamista ja muiden puolesta tehdyt päätökset tuovat aina mukanaan eettistä ja moraalista painolastia käsiteltäväksi. Fenomenologinen tutkimusmenetelmä mahdollisti aitojen kokemusten esilletuomisen. Haastatteluissa johtajat saivat oman äänensä kuuluviin ja saivat ker-toa johtajuuden näkemyksen työuupumuksen syihin ja seurauksiin. Positiivinen psykologia mahdollisti työuupumuksen pahaenteisyyden käsitteen murtamisen ja johtajien kehityksen ja kasvun osoittamisen. ”*Se täytyy kadottaa, jotta sen voi pelastaa!*” Paul Ricoeurin pohdintaa ja evankeliumia soveltaen, konfliktit elämässä mahdollistavat uudelle alulle ja kasvulle. (Tontti 2005, 158-159)

Tunneälyä ja inhimillisyyttä on penähty johtajilta ja organisaation toimintatavoilta jo pitkän aikaa ja positiivinen psykologia on rantautumassa johtamiskoulutuksen piiriin vastaamaan tähän tar-peeseen. Tämän alan tutkimuksissa on selvinnyt, että suuri osa johtajista ei itse asiassa tiedosta tai tunnista omia vahvuuksiaan (Kaplan & Kaiser 2010, 108; Morris & Garret 2010, 100), joten itsensä tuntemisen ja johtamisen teorioille ja toimeenpanolle on tilausta!

Ihminen kasvaa ja kehittyy kokemustensa kautta, niin hyvien kuin huonojenkin. Johtajan työssä elämäkokemus on voimavara ja aina kehittyvä piirre. Tutkimukseni osoittaa, että elämäkoke-musta ja kolhuja voi myös hallita omilla valinnoillaan ja asenteillaan, joko tietoisesti tai alitajui-sesti. Sisun tutkimukset viittaavat siihen, että lähes jokaisella ihmisellä on sisukkuuden ominai-suuksia, mutta niiden käyttöönoton tavat ja ilmentymät ovat vielä osittain mysteeri (Almedom 2005, 254). Tutkimukseni aikana pohdinkin useaan kertaan, mistä juontuu näiden haastateltavien johtajien sisu? Millaisia muita elämäkokemuksia heillä on historiassaan, jotka ovat kasvattaneet sisun elementtejä ja näin auttaneet selviämään työuupumuksesta näin positiivisin lopputuloksin? He ovat kokemuksensa kautta päässeet hyveiden äärelle ja toimivat nyt työssään positiivisen johtamisen elementeillä.

"First we will be best, then we will be first." Tämä yhden haastattelemieni johtajien filosofinen toteamus ja näkemys kuvaa hyvin tutkimukseni tulevaisuudennäkymiä: parhaat kykynsä ja voimavaransa, sisunsa ja hyveensä tunnistavat johtajat voivat muuttaa esimerkillään kokonaisia organisaatiokäytäntöjä positiivisempaan ja inhimillisempään suuntaan (Avolio, Griffith, Wernsing & Walumbwa 2010, 39-52). Vahvuutensa löytäneet johtajat ovat myös selvittäneet Eriksonin aikuisuuden kehitystehtävän, jossa yhteisöllisyydellä ja huolenpidolla on suuri merkitys. Johtajan on helpompi välittää ja pitää huolta, sillä itsensä hyväksynyt johtaja hyväksyy myös muiden yksilöllisyyden (Dunderfelt 1995, 216-217). Positiivinen johtaminen koostuu huolenpidosta ja yhteisöllisyydestä: positiivisen ilmapiirin, ihmissuhteiden, kommunikaation ja tarkoitusperien vuorovaikutuksesta sekä niiden ylläpitämisestä (Cameron 2008, 96). Tutkimukseen osallistuneet johtajat luovat käsityksen johtajuudesta, jossa näiden elementtien käyttö on oman itsetuntemuksen myötä kehittynyt. He ovat avoimuudellaan ja itsetuntemuksellaan uudenlaisen johtamiskulttuurin syntymisen ja luomisen edelläkävijöitä.

6 Lähteet

- Almedom, Astier M. 2005; Resilience, hardiness, sense of coherence and posttraumatic growth: All paths leading to “the light at the end of the tunnel”? (Journal of Loss and Trauma, Vol. 10, 2005 s. 253-265)
- Avolio, Bruce J., Griffith, Jakari, Wernsing, Tara S. & Walumbwa, Fred O. 2010; What is authentic leadership development? , Teoksessa: Linley, Alex P., Harrington, Susan & Garcea, Nicola 2010: Oxford handbook of positive psychology and work, s. 39-52 (Oxford University Press)
- Baumgardner, Steve R. & Crothers, Marie K. 2010; Positive psychology (Pearson Education, Inc.)
- Bonnanno, George A. 2004; Loss, trauma and human resilience: Have we underestimated the human capacity to thrive after extremely aversive events? (American Psychologist, Vol. 59, No. 1, 2004, s. 20-28)
- Cameron, Kim 2008; Positive leadership: Strategies for extraordinary performance (Berrett-Koehler Publishers)
- Carver, Charles S. 1998; Resilience and thriving: Issues, models and linkages (Journal of Social Issues, Vol. 54, No. 2, 1998, s. 245-266)
- Carver, Charles S. & Scheier, Michael F. 2006; Kolme ihmisen vahvuutta. Teoksessa: Aspinwall, Lisa G. & Staudinger, Ursula M. (toim.) suom. 2006; Ihmisen vahvuuksien psykologia (Edita)
- Csikszentmihalyi, Mihaly & Selega, Isabella 2006; A life worth living: Contributions to positive psychology (Oxford University Press)
- Dunderfelt, Tony 1995; Elämänkaaripsykologia (WSOY)
- Erikson, Erik H. 1980; Identity and the life cycle (W.W. Norton & Company, Inc.)
- Erikson, Erik H. 1982; Lapsuus ja yhteiskunta (Gummerrus Oy)
- Goleman, Daniel 1999; Tunneäly työelämässä (Otavan Kirjapaino Oy)
- Harter, James K. & Blacksmith, Nikki 2010; Employee engagement and the psychology of joining, staying in, and leaving organizations. Teoksessa: Oxford handbook of positive psychology and work, s. 121-130 (Oxford University Press)

- Herranen, Mervi 2011; Kun esimies ei enää jaksa (Aktantti Consulting Group, julkaisun osoite: <http://www.aktantti.fi/pdf/EsimiesEiJaksa.pdf>)
- Husserl, Edmund 1995; Fenomenologian idea (Loki-Kirjat)
- Judén-Tupakka, Soile 2008; Askelia fenomenologiseen analyysiin. Teoksessa: Syrjäläinen, Eija, Eronen, Ari & Väri, Veli-Matti (toim.) 2008; Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin, s. 62-90 (Tampereen Yliopistopaino Oy)
- Kaplan, Robert E. & Kaiser, Robert B 2010; Toward a positive psychology for leaders. Teoksessa: Oxford handbook of positive psychology and work, s. 107-120 (Oxford University Press)
- Keyes, Corey L. M. & Lopez, Shane J. 2005; Toward a science of mental health: Positive directions in diagnosis and interventions. Teoksessa: Snyder, C.R. & Lopez, Shane J. (toim.) 2005; Handbook of positive psychology s.45-62 (Oxford University Press)
- Laine, Timo 2010; Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa: Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.) 2010; Ikkunoita tutkimusmetodeihin II, s. 28-45 (PS-kustannus, WS Bookwell Oy)
- Lehtinen, Torsti; Eksistentialismi, vapauden filosofia (Gummerrus, 2002)
- Lehtomaa, Merja 2008; Fenomenologinen kokemuksen tutkimus: Haastattelu, analyysi ja ymmärtäminen. Teoksessa: Perttula, Juha & Latomaa, Timo (toim.) 2008; Kokemuksen tutkimus: Merkitys, tulkinta, ymmärtäminen, s. 163-194 (Lapin Yliopistokustannus)
- Linley, P. Alex & Joseph, Stephen; Positive change following trauma and adversity: A review (Journal of Traumatic Stress, Vol. 17, No. 1, 2004, s. 11-21)
- Maddux, James E. 2005; Stopping the "madness": Positive psychology and the deconstruction of the illness ideology and the DSM Teoksessa: Snyder, C.R. & Lopez, Shane J. (toim.) 2005; Handbook of positive psychology, s. 13-25 (Oxford University Press)
- Maitlis, Sally 2009; Who am I now? Sensemaking and identity in posttraumatic growth. Teoksessa: Roberts, Laura Morgan & Dutton Jane E. 2009; Exploring positive identities and organizations, s.47-76 (Taylor & Francis Group, LLC)
- Maslach, Christina & Leiter, Michael P. 1997; The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it (Jossey-Bass)
- Masten, Ann. S & Reed, Marie-Gabrielle J. 2005; Resilience in development. Teoksessa: Snyder, C.R. & Lopez, Shane J. (toim.) 2005; Handbook of positive psychology s. 74-88 (Oxford University Press)
- Mayer, John (säv. & san.) 2006a; "The heart of life" Albumilta: Continuum (Columbia Records)
- Mayer, John (säv. & san.) 2009b; "War of my life" & "Who Says" Albumilta: Battlestudies (Columbia Records)

- Mayer, John (säv. & san.) 2012c; "Born and raised" & "Shadow days" Albumilta: Born and raised (Columbia Records)
- Mikkonen, Antti 1995a; Ole armollinen itsellesi bossi! (Talouselämä 29/1995)
- Mikkonen, Antti 2011b; Tami jäi sohvalle makaamaan (Talouselämä 39/2011)
- Morris, Danny & Garret, Jill 2010; Strengths: Your leading edge. Teoksessa: Oxford handbook of positive psychology and work, s. 95-106 (Oxford University Press)
- Moustakas, Clark 1994; Phenomenological research methods (Sage Publications)
- Niskanen, Sirkka 2008; Hermeneuttisen psykologian tieteenfilosofinen traditio. Teoksessa: Perttula, Juha & Latomaa, Timo (toim.) 2008; Kokemuksen tutkimus: Merkitys, tulkinta, ymmärtäminen, s. 89-114 (Lapin Yliopistokustannus)
- Ojanen, Markku 2007; Positiivinen psykologia (Edita)
- Ojanen, Markku 2011; Minä ja muut, itsetuntemuksen kirja (Kotimaa/Kirjapaja)
- Perttula, Juha 1995; Kokemus psykologisena tutkimuskohteena: Johdatus fenomenologiseen psykologiaan (Suomen fenomenologinen instituutti)
- Perttula, Juha 2008; Kokemus ja kokemuksen tutkimus: Fenomenologisen erityistieteen tieteen-teoria, s. 115-162. Teoksessa. Perttula, Juha & Latomaa, Timo (toim.) 2008; Kokemuksen tutkimus: Merkitys, tulkinta, ymmärtäminen (Lapin Yliopistokustannus)
- Peterson, Christopher M. 2003; Virtues and organizations. Teoksessa: Cameron, Kim S., Dutton Jane E. & Quinn, Robert E. (toim.) 2003: Positive Organizational scholarship, s. 33-47 (Berret-Koehler Publishers)
- Peterson, Christopher 2006; The Values in action (VIA) classification of strengths. Teoksessa: Csikszentmihalyi, Mihaly & Selega, Isabella 2006; A life worth living: Contributions to positive psychology, s. 29-48 (Oxford University Press)
- Pulkkinen, Timo 2010; Husserlin fenomenologinen menetelmä. Teoksessa Miettinen, Timo, Pulkkinen Simo & Taipale, Joonas (toim.) 2010, s. 25-44 (Gaudeamus Helsinki University Press)
- Pöyhönen, Terhi 1987; Loppuunpalamisesta elämänhaluun. Teoksessa: Helminen, Päivi (toim.)1987; Työpsykologia: Terveys ja työelämän laatu, s. 262-279 (Painotalo Miktor, Helsinki)
- Ragins, Belle Rose 2009; Positive identities in action: A model of mentoring self-structures and the motivation to mentor. Teoksessa: Roberts, Laura Morgan & Dutton Jane E. 2009; Exploring positive identities and organizations, s.240-257 (Taylor & Francis Group, LLC)
- Rauhala, Lauri 2009; Henkinen ihminen (Gaudeamus)
- Ricoeur, Paul 2005; Eksistenssi ja hermeneutiikka. Teoksessa: Tontti, Jarkko (toim.) 2005; Tulkinnasta toiseen: Esseitä hermeneutiikasta s. 158-159 (Vastapaino)

- Ruusuvuori, Johanna & Tiittula, Liisa 2005; Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa: Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2005; Haastattelu: Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. s. 22-56 (Gummerrus)
- Saarinen, Esa 1985; Länsimaisen filosofian historia huipulta huipulle Sokrateesta Marxiin(WSOY)
- Seligman, Martin E. P. 2005; Positive psychology, positive prevention and positive therapy. Teoksessa: Snyder, C.R. & Lopez, Shane J. (toim.) 2005; Handbook of positive psychology s. 3-12 (Oxford University Press)
- Seligman, Martin E. P. 2008; Aito onnellisuus (Gummerrus Kirjapaino Oy)
- Snyder, C. R., Lopez, Shane J. & Teramoto Pedrotti, Jennifer; Positive psychology: The scientific and practical explorations of human strengths 2011 (Sage Publications)
- Sutcliffe, Kathleen M. & Vogus, Timothy J. 2003; Organizing for resilience. Teoksessa: Cameron, Kim S., Dutton Jane E. & Quinn, Robert E. (toim.) 2003: Positive Organizational scholarship: Foundations of a new discipline, s.94-11 (Berret-Koehler Publishers)
- Sydänmaanlakka, Pentti 2004; Älykäs johtajuus (Talentum)
- Terveyskirjasto 2011; Työuupumus (burnout) (www-dokumentti)
http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=dlk00681 (Viitattu 9.8.2012)
- Vartiovaara, Ilkka 1987; Burnout, henkinen pahoinvointi (WSOY)
- Wilenius, Reijo 1999; Mitä on ihminen? (Gummerrus)

7 Liitteet

Liite 1

Haastattelurunko

1. Kerro silloisesta työnkuvastasi ja tehtävistäsi esimiehenä?
2. Kuinka pitkään olit ollut asemassasi ennen työuupumukseen sairastumista?
3. Millä tavoin uupumuksen oireet näkyivät työssäsi? Voitko antaa esimerkkiä jostain konkreettisesti tilanteesta tai tapahtumasta?
4. Millaiset tapahtumat/asiat/kokemukset johtivat sairauslomapäätöksen tekemiseen?
5. Kerro sekä negatiivisista että positiivisista kokemuksistasi, ajatuksistasi ja tunteistasi työtäsi kohtaan sairauden aikana?
6. Millainen paranemisen kokeminen oli? Millaisia hoitokeinoja käytit? Palasitko takaisin samaan työtehtävään ja miltä paluu tuntui?
7. Muuttiko sairastuminen työtapojasi tai suhtautumista työhösi? (Jos, niin millä tavoin?)
8. Näkisitkö sairastumisen antaneen mitään positiivista näkemystä elämääsi tai työhösi?