

**ESIHENKILÖIDEN ITSENSÄ JOHTAMINEN TYÖNTEKIJÖIDEN
TYÖUUPUMUSTILANTEISSA**

Riina Alén
Hallintotieteet, johtamisen psykologia
Pro gradu -tutkielma
Yhteiskuntatieteiden tiedekunta, Lapin yliopisto
Syksy 2022

Lapin yliopisto

Tiedekunta: Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: Esihenkilöiden itsensä johtaminen työntekijöiden työuupumustilanteissa

Tekijä: Riina Alén

Koulutusohjelma/oppiaine: Hallintotieteet, johtamisen psykologia

Työn laji: Pro gradu -tutkielma

Sivumäärä, liitteiden lukumäärä: 59+2

Vuosi: 2022

Tiivistelmä:

Työuupumuskeskustelua leimaa yksilökeskeisyys ja uupuneen työntekijän näkökulma. Työuupumusilmiö on kuitenkin luonteeltaan sosiaalinen ja koko työyhteisöä koskeva asia. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli antaa ääni työuupuneiden työntekijöiden esihenkilöille ja tarkastella esihenkilöiden itsensä johtamista työntekijöiden työuupumustilanteissa. Tutkimuskysymykseen, millaisia itsensä johtamisen kokemuksia esihenkilöillä on työntekijöiden työuupumustilanteissa, haettiin vastausta fenomenologista lähestymistapaa käyttäen. Tutkimusaineisto koostui 11 henkilön vastauksista, jotka hankittiin kirjoituskutsulla ja haastattelemalla esihenkilöitä. Kerätty aineisto analysoitiin Giorgin (2009) menetelmää käyttäen ja soveltaen.

Tutkimuksen tulosten perusteella esihenkilöiden itsensä johtamisen kokemuksen rakenteet ovat moniulotteisia ja yksilöllisiä, vaikka niissä esiintyykin joitakin yhteisiä kokemuksen rakenneosia. Keskeisimmät itsensä johtamisen kokemukset, joita esiintyi lähes kaikilla tutkimuksen esihenkilöillä, olivat kokemukset itsereflektiosta, tunteiden tunnistamisesta, fokuoitoimisesta ratkaisukeskeiseen toimintaan ja itsensä kehittämisestä. Yksilökohtaiset kokemusten rakenteet toivat esiin, että esihenkilöiden kokemuksissa esiintyi tilanteen ja esihenkilön itsensä kannalta niin myönteisiä, tilanteen ratkaisemiseen tähtääviä ja niitä edistäviä itsensä johtamisen kokemuksia, mutta myös kokemuksia, jotka ovat tilanteen ratkaisemisen tai esihenkilön oman kuormittumisen ja jaksamisen kannalta ongelmallisia.

Suhteessa itsensä johtamisen tutkimusperinteeseen, tutkimuksen tulokset ovat uutta tietoa aiemmin tutkimattomassa kontekstissa. Tulokset osoittavat yksilöiden itsensä johtamisen olevan moniulotteisempaa kuin Manzin (1986) käsitteellistämässä itsensä johtamisessa (eng. self-leadership) ja vastaavat osaltaan ajankohtaisesti Hararin ja kumppaneiden (2021) esille nostamaan tutkimustarpeeseen ymmärtää yksilöiden välisiä eroja itsensä johtamisessa.

Tutkimuksen tuottamaa uutta tietoa esihenkilöiden itsensä johtamisen kokemuksista voidaan käyttää organisaatioissa esihenkilöiden tuen ja johtajuuden kehittämiseen työuupumuksen välittymisen ja leviämisen ennaltaehkäisemiseksi sekä niihin puuttumiseksi.

Avainsanat: työuupumus, itsensä johtaminen, fenomenologinen psykologia, kokemus

Tutkielma ei sisällä muita kuin tekijän omia henkilötietoja.

Sisällys

1	JOHDANTO	1
2	TEOREETTINEN VIITEKEHYS	4
2.1	Työuupumus - yksilöstä sosiaaliseen ilmiöön	4
2.2	Työuupumus kokemuksena työyhteisössä	8
2.3	Itsensä johtamisen strategioista kokemusta korostavaan itsensä johtamiseen	11
2.4	Fenomenologinen lähestymistapa, tutkimuksen yleistettävyys ja luotettavuus	16
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA MENETELMÄT	20
3.1	Tutkijaprofiilini	20
3.2	Giorgin menetelmä	21
3.3	Rinnalla kulkeva oman toiminnan reflektio ja ennakko-oletukset	25
3.4	Aineisto	26
3.4.1	Aineiston kerääminen	26
3.4.2	Aineistoon tutustuminen ja aineiston riittävyyden arviointi	29
3.5	Aineiston analyysi	32
3.5.1	Giorgin menetelmän vaiheet I-III	32
3.5.2	Giorgin menetelmän vaiheeseen IV siirtyminen	35
3.5.3	Kokemuksen rakenteen määrittäminen	36
4	TULOKSET	43
4.1	Rakenne 1	43
4.2	Rakenne 2	43
4.3	Rakenne 3	43
4.4	Yksilökohtaisten kokemusten rakenteiden erityispiirteitä	44
4.5	Tulosten yhteenvedo itsensä johtamisen kokemusten rakenteista	46
5	POHDINTA	48
5.1	Tulosten suhde aiempiin tutkimuksiin ja tulosten merkitys	48
5.2	Tutkimuksen arviointi	51
	LÄHTEET	54
	LIITE 1	
	LIITE 2	

1 JOHDANTO

Työuupumusta on tutkittu tieteellisesti lähes neljän vuosikymmenen ajan (Mäkikangas & Hakanen 2017). Työuupumuksen tiedetään kehittyvän pitkittyneen stressin seurauksena ja työstressin tiedetään heikentävän työssä suoriutumista ja aiheuttavan hyvinvointi- ja terveysongelmia, joista aiheutuu taloudellisia menetyksiä niin organisaatiolle kuin yhteiskunnallekin. (Felt, Kinnunen & Mauno 2017, 39.) Työuupumuksen ehkäisemisen tärkeys onkin tunnistettu useissa tutkimuksissa. (Bakker, van Emmerik & Euwema 2006, 486; Chullen 2014, 1120; Hakanen & Perhoniemi 2012, 28-29.) Ennaltaehkäisyn tärkeyden tunnistamisesta huolimatta suomalaisessa yhteiskunnassa yli puolet palkansaajista kokee vakavan työuupumuksen selvänä vaarana tai ainakin ajattelee sitä silloin tällöin. (Sutela, Pärämänen & Keyriläinen 2019, 344.) Työuupumuksen oireet (krooninen väsymys, keskittymisvaikeudet sekä työhön kyynistyminen) olivat jokseenkin yleisiä palkansaajien keskuudessa vuoden 2020 työolobarometrin mukaan, jolloin palkansaajista lähes puolet oli kokenut niitä ainakin joskus. (Lyly-Yrjänäinen 2021, 150.) Uusimman suomalaisten työhyvinvoinnin kehittymistä tarkastelevan tutkimuksen mukaan työuupumusoireilu on vielä lievästi lisääntynyt verrattuna koronaa edeltäneeseen aikaan ja merkkejä työn imun ja työtyytyväisyyden laskusta on havaittavissa. (Mäkinen, Kaltiainen & Hakanen 2022, 21.) Voidaankin sanoa, että työuupumusta esiintyy laajasti suomalaisessa työelämässä.

Kun työyhteisössä esiintyy työuupumusta, on sen hoito keskittynyt pääasiassa yksilötasolle ja yksilölliset strategiat keskittyvät vaikuttamaan yksilön kokemaan stressiin, kehittämään selviytymistaitoja sekä keinoihin, joilla edistetään yksilön terveyttä, vaikka tutkimusevidenssi puoltaa tilannetekijöihin liittyviä interventioita. (Maslach & Leiter 2016, 109.) Yksilötasolle keskittyminen näkyy työuupumusta koskevassa yleisessä keskustelussa sekä kirjakaupan hyllyillä lukuisina työuupumusta käsittelevinä teoksina ja itsehoitopainina, kuten Nurmen (2016) ja Uusitalo-Arolan (2019) teokset, joissa aihetta lähestytään työntekijän näkökulmasta. Työuupumus on kuitenkin koko työyhteisöä koskeva asia ja sosiaalinen ilmiö. (Maslach & Leiter 2017, 44-48.) Se muuttaa työyhteisöä ja muutkin yksilöt työyhteisössä saattavat tarvita tukea yksilöiden elämien kietoutuessa toisiinsa työyhteisöissä. (Kärkkäinen, Saaranen & Louhevaara 2014, 103.) Koska yksilöiden kokemukset rakentuvat vuorovaikutussuhteissa, yhteisöjen kehittyminen edellyttää kaikkien yhteisön yksilöiden sitoutumista itsensä kehittämiseen, jonka edellytyksenä on itsensä

johtaminen. Työyhteisössä esiintyvän työuupumuksen ratkaisuksi ei siis riitä, että vain työuupunut työntekijä saa apua ja kehittää itseään. Työuupumusta tulisi siten tarkastella myös muiden organisaatioissa olevien yksilöiden näkökulmista ja tarkastella työyhteisön jäsenten itsensä johtamista tässä kontekstissa. Työyhteisössä esihenkilö on avainasemassa työyhteisön kehittämisessä. On siis tärkeää saada käsitys esihenkilön kokemuksista työntekijän työuupumukseen liittyen, jotta esihenkilöiden tilannetta voidaan paremmin ymmärtää heidän keskeisessä roolissaan työyhteisössä johtajuuden tukemiseksi ja työuupumusilmiön esiintymisen estämiseksi työyhteisöissä.

Esihenkilöiden kokemuksista työntekijän työuupumuksesta löytyy tieteellistä tutkimustietoa vain hyvin rajoitetusti. (Ericson-Lindman & Strandberg 2009; Kärkkäinen, Saaranen & Louhevaara 2014.) Tieteellisiä tutkimuksia esihenkilön itsensä johtamisen kokemuksista työntekijän työuupumuksesta ei tähän mennessä ole tehty. Tutkijana näin tässä potentiaalisen tutkimuskohteen. Halusin antaa opinnäytetyössäni äänen työuupuneen työntekijän esihenkilölle ja ymmärtää hänen kokemuksiaan itsestään esihenkilönä työntekijän työuupumukseen liittyen. Valitsin siis tutkimusaiheekseni esihenkilöiden itsensä johtamisen kokemukset työntekijöiden työuupumustilanteissa. Tutkimuskysymykseeni, millaisia itsensä johtamisen kokemuksia esihenkilöillä on työntekijöiden työuupumustilanteissa, hain vastausta fenomenologista lähestymistapaa käyttäen. Halu ymmärtää tutkimusilmiötäni johdatti minut valitsemaan tämän laadullisen lähestymistavan tutkimusaiheeseeni.

Tutkimukseni teoreettisena viitekehystenä voi pitää sekä työuupumuksen että itsensä johtamisen aiempaa tutkimusta. Tarkastelen opinnäytteeni seuraavissa luvuissa työuupumuksen käsitettä, työuupumusta sosiaalisena ilmiönä ja sen välittymismekanismeja sekä kokemuksia työuupumuksesta muiden kuin työuupuneen työntekijän kokemana. Määrittelen seuraavissa luvuissa myös itsensä johtamisen käsitteen ja johdattelen lukijan itsensä johtamisen strategioista kohti kokemusta korostavaa itsensä johtamista ja fenomenologista lähestymistapaa tutkimuksen toteuttamiseen.

Tutkimukseni tuottaa tietoa siitä, millaisia kokemuksia esihenkilöillä on itsestään esihenkilönä haastavassa johtamistilanteessa työntekijän työuupumukseen liittyen. Opinnäytetyöni tuottaa uutta tietoa aiemmin hyvin rajoitetusti tutkitusta esihenkilön näkökulmasta. Haastavissa tilanteissa esihenkilö tarvitsee itsensä johtamista pitääkseen

itsensä toimintakykyisenä ja johtaakseen muita. Koska itsensä johtamisen taitoja voi oppia, on tärkeää ymmärtää, mitä kannattaisi opetella tai kehittää, jottei oppiminen ja kehittäminen johda yksilön kohdalla haavoittuvuustekijöiden lisääntymiseen. Esihenkilön näkökulman esiintuomisen voidaan olettaa tuottavan tietoa, jota voidaan hyödyntää, kun suunnitellaan interventioita ja organisaatiotason toimenpiteitä työyhteisöjen tukemiseksi työuupumuksen välittymisen ja leviämisen estämiseksi ja ennaltaehkäisemiseksi.

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

2.1 Työuupumus - yksilöstä sosiaaliseen ilmiöön

Työuupumus on ollut yhteiskunnallisen huomion ja tutkimuksen kohteena 1970-luvulta lähtien ja nyt vuosikymmeniä myöhemmin työuupumus ilmiönä tunnustetaan suureksi ongelmaksi monilla työpaikoilla ympäri maailmaa. (Maslach & Leiter 2017, 36.) Työuupumus kehittyi pitkittyneen stressin seurauksena yksilön voimavarojen ehtyessä ja käsitteenä työuupumus kuvaa työelämässä ilmeneviä jaksamisongelmia. Työuupumuskäsitteelle on olemassa useita määritelmiä, mutta tieteellisessä psykologisessa tutkimuksessa suosituin on kolmen ulottuvuuden määritelmä. (Maslach & Leiter 2016, 103; Mäkikangas & Hakanen 2017, 106; Kinnunen & Hätinä 2005, 38-41.) Maslachin ja Leiterin (2017) mukaan nämä työuupumuksen kolme perusulottuvuutta ovat ylivoimainen uupumus, kyynisyyden ja työstä irtautumisen tunteet sekä tehottomuuden ja saavutuksen puutteen tunteet. Työuupumuksen ensimmäinen ulottuvuus, uupumus, on avainelementti työuupumuksen määritelmässä ja se kuvaa yksilön emotionaalisten ja fyysisten resurssien ylikuormittumista ja ehtymistä. Tätä ensimmäistä ulottuvuutta on kuvailtu myös kulumiseksi, energian menetykseksi ja heikkenemiseksi. Työuupunut yksilö on myös menettänyt psykologisen yhteyden työhönsä, mikä vaikuttaa hänen työmotivaatioonsa ja -identiteettiinsä. Näitä kuvaavat määritelmässä kyynistyminen sekä ammatillisen identiteetin muuttumiseen liittyvät tunteet. Kyynisyyttä on alun perin nimitetty depersonalisaatioksi ja sillä kuvataan yksilössä ilmenevää negatiivisuutta, sopimatonta asennetta asiakkaita kohtaa, ärtyneisyyttä, idealismin menetystä ja vetäytymistä. Kolmatta ulottuvuutta, joka liittyy ammatillisen itsetunnon heikkenemiseen sekä tehottomuuden ja saavutusten puuttumisen tunteisiin, kutsuttiin aiemmin alentuneeksi henkilökohtaiseksi saavutukseksi, alentuneeksi tuottavuudeksi tai kyvyksi sekä alhaiseksi moraaliksi ja kyvyttömyydeksi selviytyä. (Maslach & Leiter 2017, 40-41; Maslach & Leiter 2016, 103.) Työuupumuksen kolmiulotteisen mallin merkitys Maslachin ja Leiterin (2016) mukaan on, että se asettaa yksilölliset kokemukset selvästi sosiaaliseen kontekstiin ja sisältää henkilön käsityksen itsestään ja muista.

Työuupumusta koskevista tutkimuksista on tunnistettu joukko riskitekijöitä, jotka ennustavat työuupumusta. Nämä tekijät voidaan jaotella tilannetekijöihin ja yksilöllisiin tekijöihin. Tilannetekijöitä Maslachin ja Leiterin (2017) mukaan ovat työmäärä, työn

hallinta, palkitseminen, yhteisöllisyys, oikeudenmukaisuus ja arvot. Työmäärä kuvaa työuupumuksessa ylikuormittumista, jossa työn vaatimukset ylittävät inhimilliset rajat ja tehtävää on liikaa resursseihin nähden. Työn hallinta sisältää työntekijän kokeman kyvyn vaikuttaa työhönsä, siitä tehtäviin päätöksiin, autonomiaan sekä käytettäviin resursseihin. Palkitsemiseen sisältyy puolestaan rahallisten, sosiaalisten ja luontaisten palkkioiden odotustenmukaisuus. Yhteisöllisyys tilannetekijänä kuvaa sosiaalisen vuorovaikutuksen laatua työssä ja siihen sisältyvät konfliktit, keskinäinen tuki, läheisyys ja kyky toimia ryhmänä. Oikeudenmukaisuus on sitä, missä määrin työssä tehdyt päätökset koetaan oikeudenmukaisina sekä tasapuolisina ja arvot kuvaavat niitä ihanteita ja motivaatiotekijöitä, joita yksilöllä on alun perin ollut organisaation työhön tullessaan. Maslachin ja Leiterin (2017) mukaan tilannetekijät eivät ole toisistaan riippumattomia ja aiempien tutkimusten perusteella on vielä epäselvää, ovatko jotkut tilannetekijöistä toisia merkittävämpiä työuupumuksen ennustajia kuin toiset.

Yksilöllisistä työuupumuksen ennustajista kuten iän, sukupuolen ja siviilisäädyn vaikutuksia työuupumukseen on tutkittu Maslachin ja Leiterin (2017) mukaan vain vähän ja havainnot eivät ole olleet johdonmukaisia. Yksilöllisistä tekijöistä persoonallisuuden piirteiden yhteydestä työuupumuksen riskiin tiedetään aiempien tutkimusten perusteella, että työuupumus liittyy neuroottisuuteen. Maslach ja Leiter (2017) korostavat, että vaikka jotkut yksilölliset omaisuudet ovat tutkimusten perusteella korreloineet työuupumuksen kanssa, eivät yksilölliset tekijät ole kriittisessä roolissa työuupumuksen lähteenä vaan tilannetekijöillä on suurempi rooli ja siten työuupumus on enemmän sosiaalinen ilmiö kuin vain yksittäiseen työntekijään liittyvä ominaisuus.

Työuupumusilmiön sosiaalisen luonteen vuoksi, aiemmissa työuupumustutkimuksissa on tarkasteltu työuupumuksen kehityskulkuja ja tarttumista useista näkökulmista, niin tiimeissä, työpareilla, esihenkilöltä seuraajille kuin seuraajilta esihenkilöillekin. Näistä aiemmista tutkimuksista tiedetään, että tiimitasolla esiintyvä työuupumus on yhteydessä yksittäisen työntekijän työuupumukseen ja työuupumuksen siirtyminen (eng. crossover) tiimissä työntekijöiden kesken on mahdollista. (Bakker, van Emmerik & Euwema 2006, 464; Westman, Bakker, Roziner & Sonnentag 2011, 561.) Työuupumuksen siirtyminen on tieteellisessä kirjallisuudessa määritelty ihmisten väliseksi prosessiksi, jossa yksilön kokema työstressi tai psykologinen rasitus vaikuttaa toiseen samassa sosiaalisessa ympäristössä olevaan henkilöön. Siirtyminen voi tapahtua Westmanin ja Chenin (2017) mukaan suoraan,

epäsuorasti tai yhteisten stressitekijöiden vaikutuksesta. Suorassa siirtymässä kokemusten ja tunteiden välittyminen tapahtuu yksilöiden välillä empatian myötä. Epäsuorassa siirtymässä tunteiden välittyminen tapahtuu niin sanottujen välittäjien kautta. Selviytymismekanismeista sosiaalisen tuen ja heikentämisen tiedetään toimivan stressi- ja rasitusreaktioiden välittäjinä ja hillitsijöinä. Bakker kumppaneineen (2006) korostaakin, että työuupumuksen siirtymisen estämiseksi ja sitoutumisen lisäämiseksi tiimeissä, ryhmätyöskentelyn edistäminen on oleellista tiimin vuorovaikutuksen hallinnassa. He korostavat, että johtajien tulisi keskittyä positiivisten kokemusten jakamiseen ja rajoittaa kyynistä ja negatiivista tiedon ilmaisua. Tämä Bakkerin ja kumppaneiden (2006) huomio johtajien toiminnasta kytkeytyy siihen, miten esihenkilö tai johtaja johtaa itseään johtamaan muita.

Työparien välistä työuupumuksen kehityskulkuja ja tarttumista on tarkasteltu Hakasen ja Perhoniemen (2012) tutkimuksessa, jossa tarkastelun kohteena olivat hammaslääkäri - hammashoitaja -työparit. Heidän tutkimuksessaan työuupumusoireilu siirtyi hammaslääkäriltä hammashoitajalle sitä todennäköisemmin, mitä tiiviimpää ja laadultaan parempaa työparin yhteistyö oli. Hakasen ja Perhoniemen (2012) tutkimustulokset viittaavat nimenomaan siihen, että esihenkilön työuupumus saattaa siirtyä muuhun henkilöstöön. Hakanen ja Perhoniemi (2012) korostavat johtopäätöksissään työuupumuksen ennaltaehkäisyyn merkitystä, sillä kun työuupumusta ei esiinny, ei se myöskään voi siirtyä. He pitävät erityisen tärkeänä puuttua esihenkilöiden ja muiden hierarkkisesti ylemmässä asemassa olevien työstressiin ja -uupumukseen. Samaan johtopäätökseen on päätyntä omassa tutkimuksessaan myös Chullen (2014), joka korostaa, että organisaatioiden tulisi kiinnittää huomiota esihenkilöiden työvointiin, sillä esihenkilöt saattavat tarvita ohjausta kehittääkseen kognitiivisia ja käyttäytymiseen liittyviä strategioitaan estääkseen ja vähentääkseen työuupumusta.

Westman ja Chen (2017) kiteyttävät työuupumuksen siirtymisen työyhteisössä johtajilta seuraajille siihen, että johtajilla on merkittävä vaikutus työntekijän terveyteen ja hyvinvointiin. Johtaja voi toimia psykologisen stressin lähteenä tai psykologisen hyvinvoinnin parantajana ja sitouttajana organisaatiossa, koska esihenkilöllä on tärkeä rooli organisaation tavoitteiden saavuttamisessa ja henkilöresurssien kehittämisessä ja kohdentamisessa. Perinteisesti esihenkilö tai johtaja on kuitenkin nähty lähinnä luomassa edellytyksiä työntekijöiden työvoiminnan edistämiseksi. Wirtzin, Rigottin, Otton ja Loebin

(2017) tutkimus tuo kuitenkin esiin, että alaisilla tai seuraajilla on merkittävä rooli johtajien työkokemuksen muokkaajina. Wirtz kumppaneineen (2017) tarkastelivat seuraajien psykologisen hyvinvoinnin vaikutusta johtajien emotionaaliseen uupumiseen ja työhön sitoutumiseen. He tarkastelivat myös johtajien emotionaalisen minäpystyvyyden vaikutusta välittäjänä siirtymässä seuraajilta johtajille. Emotionaalisella minäpystyvyydellä Wirtz kumppaneineen (2017) tarkoittaa tutkimuksessaan yksilön uskoa omaan kykyynsä tunneprosessien suhteen, erityisesti kykyyn ymmärtää, vaikuttaa ja säädellä sekä omia, että muiden mielialoja ja tunteita.

Wirtz kumppaneineen (2017) havaitsivat seuraajien muokkaavan johtajien työkokemuksia ja voivan vaikuttaa johtajien työhyvinvointiin. Heidän tutkimuksessaan johtajien yksilöllisillä eroilla emotionaalissa minäpystyvyydessä oli kuitenkin roolinsa rasittumisen havaitsemisessa ja siirtymisessä. He toteavat, että korkea emotionaalinen minäpystyvyys voi olla haavoittuvuustekijä, mutta toisaalta tehokas tunteiden säätely voi myös puskuroida negatiivisten tunteiden havaitsemisen mahdollisia haittavaikutuksia. Suoraa siirtymistä seuraajasta johtajaan Wirtz kumppaneineen (2017) eivät havainneet, minkä he arvelivat johtuvan valtaetäisyydestä sekä rajoitetummasta vuorovaikutuksesta. He kuitenkin korostavat, että siirtymismekanismien ymmärtämisellä on merkitystä, kun suunnitellaan interventioita työyhteisöön, jossa esiintyy työuupumusta.

Aiempien tutkimusten perusteella työuupumus ilmiönä on sosiaalinen ja monitahoinen ja sen lähteenä tilannetekijöillä on suurempi rooli kuin yksilökohtaisilla tekijöillä. Työuupumuksen kehityskulkuja ja siirtymistä käsittelevät tutkimukset peräänkuuluttavat työuupumuksen siirtymisen estämistä ja siihen liittyviä interventioita. Interventioiden suunnittelun lähtökohtana siirtymismekanismien ymmärtäminen sekä siirtymistä välittävät tekijät nousevat oleellisiksi. Siirtymisen lisäksi tunteiden ja kokemusten tiedetään välittyvän työyhteisössä myös leviämällä (eng. spillover), mikä Westmanin ja Chenin (2017) mukaan tarkoittaa kokemusten välittymistä henkilöltä toiselle. On siis tarpeen tarkastella, millaisia kokemuksia työyhteisössä esiintyy ja mahdollisesti siirtyy ja leviää, kun työyhteisössä on työuupumusta.

2.2 Työuupumus kokemuksena työyhteisössä

Työuupumuksesta on runsaasti tutkimustietoa työuupuneen työntekijän näkökulmasta ja sen tiedetään olevan yksilölle negatiivinen kokemus, johon liittyy tunteita, asenteita, motiiveja ja odotuksia. (Maslach & Leiter 2017, 37.) Yksilön työuupumus vaikuttaa kuitenkin koko työyhteisöön ja työyhteisössä, jossa esiintyy työuupumusta, on meneillään yhtä aikaa sekä työuupuneen yksilön uupumisprosessi, että työyhteisön muiden jäsenten selviytymistä koskeva prosessi. Työuupumuksen sosiaalisen luonteen vuoksi ja opinnäytetyöni näkökulman rajaus huomioiden keskityn työuupumuksen kokemuksen tarkastelussani siihen, mitä aiempien tutkimusten perusteella tiedetään työyhteisön jäsenten kokemuksista, kun työyhteisössä on työuupunut työntekijä. Näkökulman vaihtaminen uupuneen työntekijän kokemuksista muiden työyhteisön jäsenten kokemusten tarkasteluun on ollut tieteellisessä tutkimuksessa varsin harvinaista, sillä kirjallisuushaku tällä rajauksella tuottaa hyvin rajallisen määrän vertaisarvioituja tieteellisiä tutkimuksia.

Ericson-Lindmanin, Norbergin ja Strandbergin (2007) tutkimus on yksi näistä harvoista vertaisarvioituista tutkimuksista, joissa on tarkasteltu työuupuneen työntekijän työuupumusta työyhteisössä työtovereiden kokemana. Heidän tutkimuksessaan on laadullinen tutkimusote ja sen aineisto on hankittu haastatteleamalla työuupuneen työntekijän kanssa yhdessä työskennelleitä henkilöitä. Ericson-Lindmanin ja kumppaneiden (2007) tutkimuksessa tarkasteltiin mitä merkityksiä naistyöntekijät antoivat sille, että olivat työtoveri uupuneelle työntekijälle. Heidän fenomenologis-hermeneuttisen tutkimuksen analyysin tuloksena syntyi jäsenitys merkityksistä, jotka Ericson-Lindman kumppaneineen (2007) tiivisti kolmeen teemaan alateemoineen. Heidän aineistossaan naistyötoverina oleminen työuupuneelle työtoverille merkitsi ponnistelua auttaakseen, mikä tarkoitti pyrkimystä keventää työtaakkaa puhumalla, ottamalla tehtäviä ja asettamalla rajoja, pyrkimystä suojella työtoveriaan suoraan tai epäsuorasti ja pyrkimystä olla tukena työtoverille läheisyyden ja aktiivisen kuuntelun kautta. Naistyötoverina oleminen työuupuneelle työtoverille merkitsi myös vuoroin loukkaantumista ja loukkaamista, mikä tarkoitti epäoikeudenmukaisuuden, syyttelyn ja kontrolloinnin kokemuksia sekä kokemuksia hyväksikäytöstä ja vähättelystä. Kolmas Ericson-Lindmanin ja kumppaneiden (2007) teema oli kärsiminen omista puutteista ja rauhattomasta omastatunnosta. Naistyötoverille tämä merkitsi ylikuormitusta ja raskasta työtaakkaa, ymmärtämättömyyttä tilanteesta, auttamisen epäonnistumista, ristiriitaisia tunteita sekä levotonta omaatuntoa.

Ericson-Lindmanin ja kumppaneiden (2007) tutkimus valotti työtoverien näkökulmaa. Heidän tutkimuksensa paljasti niitä vaikeuksia, joita työyhteisön muut jäsenet kohtaavat olleessaan työuupuneen työntekijän työtoverina. Esihenkilön tai johtajan tietoisuuteen työyhteisössä esiintyvän työuupumuksen aiheuttamista vaikeuksista pitäisikin sisältyä useita näkökulmia kokonaistilanteen hahmottamiseksi.

Esihenkilön näkökulma tulee esiin Ericson-Lindmanin ja Strandbergin (2009) tutkimuksessa, jossa on tarkasteltu esihenkilöiden kokemuksia työntekijöiden työuupumuksesta. Heidän tutkimuksessaan tarkasteltiin mitä merkityksiä terveydenhuollossa toimivat naisesihenkilöt antoivat sille, että olivat esihenkilönä työuupuneelle työntekijälle, terveydenhuollossa työskentelevälle hoitajalle. Tutkimusotteeltaan ja menetelmiltään tämä Ericson-Lindmanin ja Strandbergin (2009) tutkimus oli Ericson-Lindmanin ja kumppaneiden (2007) tutkimusta vastaava ja heidän tutkimuksensa tuloksena syntyi jäsenitys merkityksistä, jotka Ericson-Lindman ja Strandberg (2009) tiivistivät neljään teemaan alateemoineen.

Ericson-Lindmanin ja Strandbergin (2009) aineistossa esihenkilönä oleminen työuupuneelle työntekijälle merkitsi pyrkimystä auttaa työntekijää jatkamaan työntekoa, mikä tarkoitti mahdollistajana toimimista työkuormaa helpottaviin toimenpiteisiin liittyen, saatavilla oloa keskustelua varten, rajoittajana olemista, vaatijana olemista, olosuhteista muistuttajana olemista sekä avun koordinoijana olemista. Esihenkilönä oleminen merkitsi myös neuvottomana ja voimattomana olemista, mikä tarkoitti työuupumusilmiön ymmärtämisen epäonnistumista ja halua oppia lisää aiheesta, epäonnistumista tunnistaa uupumista edeltäviä merkkejä, niiden vakavuutta ja väärinkäsityksiä tilanteesta sekä epäonnistumista avun tarjoamisessa. Ericson-Lindmanin ja Strandbergin (2007) teemoista kolmanteen sisältyi toivottomuuden ja itsesyytösten kanssa oleminen, mikä tarkoitti alistumisen tunteita sekä levotonta omaatuntoa, mikä oli seurausta itsesyytöksistä. Neljännessä Ericson-Lindmanin ja Strandbergin (2009) teemassa esihenkilönä oleminen työuupuneella työntekijälle merkitsi ristiriitaisten vaatimusten väliin jäämistä ja epäonnistumista ristiriitaisten vaatimusten hallitsemisessa, mitkä liittyivät työntekijän paluuseen työelämään tai yhteydenpitoon työntekijään, joka oli sairaslomalla.

Ericson-Lindmanin ja Strandbergin (2009) tutkimus valotti esihenkilötyön haasteellisuutta työntekijän työuupumukseen liittyen. Ericson-Lindman ja Strandberg (2009) toteavatkin, että esihenkilöillä on monimutkainen ja joskus mahdoton tehtävä tukea työuupunutta työntekijää, kun he ovat ristiriitaisten velvollisuuksien puristuksissa ja ehdottavat esihenkilöiden oman sairastumisen ehkäisemiseksi ja haasteiden kääntämiseksi kehitykseksi esihenkilöiden tuen vahvistamista mentorointiohjelmalla, yksilö- tai ryhmäohjauksella, epävirallisilla verkostoilla sekä olemassa olevien johtoryhmien kehittämisellä.

Ericson-Lindmanin kumppaneineen (2007) sekä Ericson-Lindmanin ja Strandbergin (2009) lisäksi työyhteisön jäsenten kokemuksia työuupumuksesta ovat tarkastelleet myös Kärkkäinen, Saaranen ja Louhevaara (2014). Heidän tutkimuksensa tavoitteena oli tuottaa uutta tietoa ja lisätä ymmärrystä siitä, millaisia merkityksiä työyhteisön jäsenet antavat kokemuksilleen työuupuneen työkaverina ja esihenkilönä. Kärkkäinen kumppaneineen (2014) toteutti tutkimuksensa yhdessä terveysalan työyhteisössä ja he keräsivät aineistonsa vapaamuotoisten kirjoitelmien ja teemahaastattelujen avulla ja suorittivat aineiston analyysin soveltaen fenomenologisen psykologian menetelmää. Heidän tutkimuksessaan kokemus työuupumuksesta näyttäytyi työyhteisön jäsenten epätietoisuutena tulevasta ja työuupuneen työntekijän kyynistyneen käyttäytymisen syystä sekä tunneperäisenä kuormituksena. Heidän aineistossaan työyhteisön jäsenille työkaverin työuupumus oli rankka kokemus ja työuupumuksen merkkien tunnistaminen oli vaikeaa.

Kärkkäinen kumppaneineen (2014) raportoi tutkimuksen tuloksissa myös työyhteisön jäsenten tunteiden kirjosta sekä tunteiden tunnistamisen haasteista ja tunteiden tukahduttamisesta. Heidän tutkimuksessaan työyhteisön jäsenet kuvasivat myös omaa tunneperäistä uupumistaan ja siihen liittyen tuen tarve nousi esiin heidän aineistossaan. Kärkkäinen kumppaneineen (2014) havaitsivat työyhteisön jäsenten muovaavan omaa tapaansa olla ja toimia ryhmässä, kun ryhmässä esiintyi työuupumusta. Lisäksi he havaitsivat työyhteisön jäsenten omaksuvan työyhteisön hyvinvointia edistäviä rooleja, joita olivat toimijan, sosiaalisen tuen lähteen, konfliktin välttelijän, tarkkailijan, toiminnan suuntaajan ja koordinaattorin roolit. Työyhteisön hyvinvointia estäviä rooleja olivat heidän mukaansa ulkopuolisen, uskotun ystävän, hoivaajan ja huolehtijan sekä uupuvan roolit. Kärkkäinen kumppaneineen (2014) on raportoinut näistä rooleista toiminnan suuntaajan ja koordinaattorin roolin olevan esihenkilön rooleja. Heidän tutkimuksensa osoitti, että yhden työntekijän vakavaan työuupumukseen liittyi koko työyhteisön pahoinvointia ja he

havaintijat työyhteisön jäsenten omaksuvan ammatillisten työrooliensa lisäksi työyhteisön hyvinvointia edistäviä sekä heikentäviä rooleja, jotka saattoivat olla työyhteisön toiminnan kannalta hyödyllisiä, mutta yksilön omaa hyvinvointia heikentäviä. Kärkkäinen kumppaneineen (2014) toteavatkin johtopäätöksensä, että työyhteisön jäsenet tarvitsevat sekä tunneperäistä tukea, että tukea tilanteen määrittelyyn, jotta he voivat omaksua tarkoituksenmukaiset roolit tilanteessa tukeakseen uupuvaa työntekijää itse uupumatta.

Työuupumusta työyhteisön muiden jäsenten näkökulmasta tarkastelevat tutkimukset lisäävät ymmärrystä työyhteisön muiden jäsenten kokemuksista sekä avun sekä interventioiden tarpeesta. Miten työyhteisön jäsenet voivat sitten itse vaikuttaa niin omiin kuin muidenkin kokemuksiin ja vaikuttaa työuupumuksen siirtymiseen ja leviämiseen? Tutkijana näen tässä yhteyden itsensä johtamiseen. Työuupumustutkimuskirjallisuudesta välittyy yhteys itsensä johtamiseen, erityisesti tunteiden johtamiseen ja käyttäytymisen säätelyyn, vaikka vertaisarvioituja työuupumuksen ja itsensä johtamisen yhdistäviä tieteellisiä tutkimuksia ei tekemäni kirjallisuushaun perusteella ole aiemmin tehty. Tutkijana näen tässä tutkimuksellisen aukon, jota opinnäytetyöni aihe pyrkii täyttämään ja tuottamaan siten täysin uutta tietoa. Seuraavaksi siirryn tarkastelemaan itsensä johtamisen tieteenteoriaa ja mitä itsensä johtaminen kokemuksista tiedetään aiempien tutkimusten perusteella.

2.3 Itsensä johtamisen strategioista kokemusta korostavaan itsensä johtamiseen

Itsensä johtamisen tutkimusta on tehty jo neljällä vuosikymmenellä. Itsensä johtaminen on vakiinnuttanut paikkansa johtamiskirjallisuudessa ja sitä pidetään olennaisena johtajuudessa, koska johtaakseen muita ja vaikuttaakseen toisiin yksilöihin, on johdettava ensin itseään. Itsensä johtaminen määritelläänkin yksilön itseensä vaikuttamisen prosessiksi, jonka avulla yksilö voi saavuttaa suoritukseensa tarvitseman itseohjauksen ja -motivaation. (Goldsby, Goldsby, Neck, Neck & Mathews 2021, 1; Neck & Houghton 2006, 271; Neck & Manz 2013, 1-2.)

Itsensä johtamisen tunnetuimpana tutkijana pidetään Charles C. Manzia, joka käsitteellisti itsensä johtamisen. Nykyinen itsensä johtamisen käsite (eng. self-leadership) on laajennus alkuperäisestä itsensä johtamisen käsitteestä (eng. self-management), jonka ydin muodostuu ulkoisesta motivaatiosta ja käyttäytymiseen liittyvistä strategioista, joiden avulla yksilö voi

saavuttaa ulkoisesti asetetut tavoitteet. Käsitteen taustalla ovat sosiaalisen oppimisen teoria, kontrolliteoria ja itsesäätely. Manz (1986) laajensi käsitettä muokkaamalla itsensä vaikuttamisen prosesseja ottamalla huomioon myös yksilön sisäisen motivaation. Tähän laajempaan itsensä johtamisen käsitteeseen (eng. self-leadership) sisältyvät strategiat keskittyvät enemmän kognitiivisiin prosesseihin ja auttavat yksilöä kehittämään itsensä ohjaamista ja sisäistä motivaatiota tavoitteiden saavuttamiseksi. (Goldsby ym. 2021, 2-3; Houghton & Neck 2002, 672-673; Manz 1986, 590-591; Manz, Houghton, Neck, Fungate & Pearce 2016, 3; Steward, Courtright & Manz. 2011, 188.)

Itsensä johtamisen strategiat jakautuvat käyttäytymiseen keskittyviin strategioihin, luonnollisten palkkioiden strategioihin ja rakentavien ajattelumallien strategioihin. Käyttäytymiseen liittyviä strategioita ovat itsetarkkailu, tavoiteasetanta, itsepalkitseminen, itserankaisu, itsensä muistuttaminen ja sanallinen tukeminen. Näiden strategioiden tavoitteena on kasvattaa yksilön tietoisuutta omasta toiminnastaan, jotta yksilö voisi lisätä sellaista käyttäytymistä, joka johtaa haluttuun lopputulokseen tai suoritukseen. Luonnollisten palkkioiden strategiat liittyvät yksilön sisäiseen motivaatioon ja ne edistävät tilanteita, joissa henkilö on motivoitunut tai kokee tulevansa palkituksi tehtävästä tai toiminnasta. Työkontekstissa nämä strategiat luovat autonomian ja pätevyyden kokemuksia, jotka johtavat hyvään työsuoritukseen. Rakentavien ajattelumallien strategiat keskittyvät oman ajattelutavan muutokseen, joka vaikuttaa työsuoritukseen myönteisesti. Näihin strategioihin sisältyy haitallisten uskomusten ja suoritusta haittaavien ajatusten korvaaminen positiivisemmilla ajatusmalleilla sekä rakentava sisäinen puhe. (Goldsby ym. 2021, 2; Houghton & Neck 2002, 672-674; Neck & Houghton 2006, 270-272, Niinivaara 2019, 42-43.) Neljäntenä strategiaryhmänä voidaan pitää omien tunteiden johtamista. Manz kumppaneineen (2016) on ehdottanut itsensä johtamisen käsitteen täydentämistä emotionaalisen itsensä johtamisen mallilla, jossa mallin sisältämien strategioiden avulla yksilö muokkaa tunnekokemuksiaan ja lisää tunteiden säätelyn tehokkuutta.

Itsensä johtamisen tutkimus keskittyi ensimmäisten vuosikymmenien aikana itsensä johtamisen konseptin luomiseen ja sen teoreettisiin perusteisiin. (Goldsby ym. 2021, 6.) Itsensä johtamista on tarkasteltu vuosikymmenien kuluessa laajasti suhteessa työelämään. Sitä on tarkasteltu niin yksilö, tiimi kuin organisaatiosollakin. Yksilötasolla itsensä johtamisen on osoitettu olevan hyödyllinen ja hyödyt liittyvät työsuoritukseen ja työssä viihtymiseen. Yksilön kannalta näitä hyötyjä ovat mm. tuottavuus, työtyytyväisyys sekä

menestyminen työuralla. Lisäksi itsensä johtaminen on yhdistetty työhön sitoutumiseen, innovatiiviseen käyttäytymiseen sekä ihmisten johtamiseen. Tiimi ja organisaatiotasolla itsensä johtamisen hyödyt eivät kuitenkaan ole tutkimusten mukaan täysin selviä ja yksiselitteisiä ja hyödyt eivät näyttäytyä niin merkittävänä kuin yksilötasolla. Yksilötason hyödyt vaikuttavat kuitenkin myös muihin, koska itsensä johtaminen auttaa tavoitteisiin pääsemisessä. Itsensä johtamisen on siis todettu olevan hyödyllinen yksilön kannalta ja sitä voidaan oppia, jolloin se näyttäytyy opittuna harjoittelun tuloksena. Oppimistuloksen lisäksi itsensä johtaminen voidaan hahmottaa ainakin jossain määrin yksilön piirretyyppisenä ominaisuutena. On myös huomattava, että organisatorisilla tekijöillä on vaikutusta yksilön harjoittamaan itsensä johtamisen käytäntöön. (Goldsby ym. 2021, 4-5; Neck & Manz 2013; Niinivaara 2019, 47-51; Steward ym. 2011, 186-214.)

Itsensä johtamisen käsite ja itsensä johtamisen hyödyt ovat puhuttaneet tutkijoita näihin päiviin asti, eikä itsensä johtamisen tutkimusperinne ole ollut kritiikitön. Harari, Williams, Castro ja Brant (2021) ovat hiljattain julkaistussa artikkelissaan ottaneet kantaa itsensä johtamisen tutkimuksen keskeisiin päätelmiin mm. sen hyödyistä työsuoritukseen. Heidän tutkimuksensa painopisteenä oli syventää ymmärrystä itsensä johtamisen käsitteestä sekä siihen kuuluvien strategioiden ja niiden tuottamien myönteisten vaikutusten suhteellisista osuuksista itsensä johtamisen tuloksiin tilastollisin menetelmin. Hararin ja muiden (2021) tutkimuksen keskeinen tulos oli, että itsensä johtaminen voi, mutta ei välttämättä vaikuta työn suoritukseen. Heidän tutkimustuloksensa viittasivat aiempien tutkimusten julkaisuharhaan ja todellisten itsensä johtamisen vaikutusten yliarviointiin. Onkin siis syytä tarkastella ja ymmärtää mihin itsensä johtamisen mittaaminen sen tutkimusperinteessä perustuu.

Itsensä johtamisen todentaminen on sen tutkimusperinteessä keskittynyt yksilötasolle ja itsensä johtamisen mittaaminen perustuu itsearviointiin. Ensimmäistä julkaistua itsensä johtamisen mittaamiseen käytettyä menetelmää kutsutaan SLQ -malliksi (eng. self-leadership questionnaire) ja se perustuu itsensä johtamisen taustalla oleviin teorioihin ja sillä mitataan itsensä johtamista käyttäytymisenä, luonnollisena palkitsevuutena ja kognitiivisena työskentelynä. (Houghton & Neck 2002, 677; Neck & Manz 2013, 16, 41; Niinivaara 2019, 45; Steward ym. 2011, 191-193.) Vuonna 2002 Houghton ja Neck esittelivät SLQ -mallista parannellun version, RSLQ -mallin (eng. revised self-leadership questionnaire), joka myöskin on suunnattu yksilöiden käytettäväksi ja perustuu niin ikään yksilön tekemään

itsearviointiin. RSLQ -mallin pohjalta Houghton, Dawley ja DiLiello (2012) ovat edelleen kehittäneet ASLQ -mallin (eng. abbreviated self-leadership questionnaire), joka on lyhennetty versio RSLQ -mallista.

Näitä malleja yhdistää niiden psykometrisuus. Itsensä johtamisen tutkimusperinne onkin luonnontieteellisyyttä ihannoiva ja sen taustalla vaikuttaa kartesiolainen perinne. Kartesiolaisessa perinteessä mieli ja ruumis erotettiin toisistaan, samoin ihminen subjektina erotettiin ympäröivästä objektista, mikä on rajannut tutkittavaa ilmiötä. Itsensä johtamisen tutkimus näyttäytyy sen historian valossa psykometriseltä ja kvantitatiiviselta tutkimukselta, joka edustaa uuspositivistista paradigmaa ja jonka taustalla on naturalistinen ihmiskäsitys. (Niinivaara 2019, 55.) Harari ja muut (2021) peräänkuuluttivat meta-analyyttisen tutkimuksensa pohjalta, että tekijöillä, jotka vaikuttavat yksilön arviointiin itsestään, tulisi olla jatkossa rooli tutkimuksissa. Nämä tekijät eivät ole välttämättä selvitetävissä naturalistisesta ihmiskäsityksestä käsin ja uuspositivistiseen paradigmaan nojaten. Aiemmat tutkimukset eivät nimittäin ota kantaa siihen, miten yksilön itsensä johtamisen taidot ovat kehittyneet. Niinivaara (2019) korostaakin, että itsensä johtamisen olemusta ja kehittymistä tulisi tarkastella osana yksilön elämismaailmaa eikä vain yksilöön liitettävänä ominaisuutena tai intervention toivottuna tuloksena. Itsensä johtamisen voidaankin ajatella muodostuvan ajan myötä tietoisesta itsensä kehittämisestä sekä yksilön minuuteen ja kokemuksiin liittyvästä kokonaisuudesta. Itsensä johtaminen voi myös ilmetä itsetuntemuksena, jolloin itsensä johtamisen keskiössä on yksilön ihmiskäsitys. (Niinivaara 2019, 47-50; Perttula 2012a, 127.)

Harari ja muut (2021) kannustavat itsensä johtamisen ja itsearvioinnin empiirisen yhteyden selvittämiseen jatkossa. Samalla he toteavat, ettei heidän meta-analyyttinen katsauksensa mahdollista yksilöiden välisten erojen huomioimista, millä on vaikutusta ymmärryksen itsensä johtamisesta ja sen reunaehdoista. Koska itsensä johtamisen rajallinen ihmiskäsitys ja sen mukainen tutkimus- ja mittaamisperinne aiheuttaa kapean tulkinnan ilmiöstä, on tarve toisenlaiselle lähestymistavalle siten olemassa. Niinivaara (2019) on hahmotellut itsensä johtamisen tutkimusperinteeseen nojaavan, strategisen itsensä johtamisen rinnalle kokemusta korostavan fenomenologisen lähtökohdan, jota hän nimittää kokemusta korostavaksi itsensä johtamiseksi. Fenomenologisessa lähtökohdassa tutkimuksen keskiössä on yksilön kokemus merkityksineen kausaalisten syy-seuraussuhteiden sijaan. Lähtökohtana on, että yksilöä tarkastellaan osana elämismaailmaansa eikä subjektia eroteta objektista, sillä

yksilölle maailma hahmottuu yksilöllisesti kehollisuuden, tietoisuuden ja vuorovaikutussuhteiden kautta. (Niinivaara 2019, 54.)

Aiempiä tieteellisiä ja vertaisarvioituja tutkimuksia, joissa olisi hyödynnetty fenomenologista lähestymistapaa itsensä johtamiseen ei tietokannoista löydy. Havaintoni on yhtenevä Niinivaaran (2019) kanssa, joka on myös todennut laadullisen lähestymistavan olevan vielä sängen harvinaisen. Vaikka tieteellisiä ja vertaisarvioituja tutkimuksia ei toistaiseksi ole, on fenomenologista lähestymistapaa kuitenkin käytetty yliopistojen opinnäytetyöissä. Mikko Sarkkisen (2021) opinnäytetyössä arvioidaan fenomenologisen metodin soveltuvuutta emotionaalisen itsensä johtamisen ilmiön tarkasteluun poliisien kokemuksissa ja Katja Mäntylän (2012) opinnäytetyössä tarkastellaan miten ja missä tilanteissa esihenkilöiden itsensä johtamisen kokemukset ilmenevät. Hänen tutkimuksensa perusteella esihenkilöiden itsensä johtamisen kokemus rakentuu itsensä johtamisen keinoista, esihenkilön omasta jaksamisesta, muiden tuesta sekä oppimisesta ja johtajan kehittymisestä.

Opinnäytetyöni kirjoitusvaiheessa vielä julkaisematon Niinivaaran (2019) väitöskirja tulee olemaan fenomenologista lähestymistapaa hyödyntävä tutkimus itsensä johtamisesta, jonka havaintoja Niinivaara (2019) on artikkelissaan jakanut. Hän painottaa, että merkitykset, valinnat ja johtajan käsitykset omasta johtajuusminuudesta ovat jo itsensä johtamisen kokemuksia. Niinivaaran (2019) mukaan nämä kokemukset ovat merkityksellisiä ja tarkastelemisen arvoisia silloin, kun organisaatiossa on kriisi tai johtajalla ei ole selkeää ohjenuoraa mitä seurata. Työuupumuksen esiintyminen organisaatiossa voisi siten käsitykseni mukaan olla esimerkiksi tällainen kriisi. Niinivaaran (2019) antamista haastatteluesimerkeistä hahmottuu kokemuksellisena itsensä johtamisena mm. esihenkilön johtamiskriisi, esihenkilön kokema ristiriita: miten toimia johtajana ja miten toimia ihmisenä sekä johtajan yksinäisyys ja roolinsa hyväksyminen. Niinivaaran (2019) kokemuksellisen itsensä johtamisen esimerkkien kaltaisia kokemuksia ovat raportoineet myös Ericson-Lindman ja Strandberg (2009) sekä Kärkkäinen kumppaneineen (2014) työyhteisön jäsenten kokemuksista, kun työyhteisössä on työuupumusta.

Kun johtamisessa esihenkilö joutuu uuden äärelle tai haastavaan tilanteeseen, itsensä johtamista tarvitaan, että esihenkilö pitää itsensä toimintakykyisenä haastavissakin tilanteissa. Näin esihenkilö vaikuttaa omiin kokemuksiinsa, mutta myös muiden työyhteisön

jäsenten kokemuksiin. Fenomenologinen lähestymistapa itsensä johtamisen tutkimukseen voi tämän perusteella avata täysin uusia näkökulmia itsensä johtamisen tutkimukseen ja siihen kontekstiin, jossa sitä tarkastellaan. Niinivaaran (2019) mukaan fenomenologista lähestymistapaa voidaan käyttää kartoittamaan työelämän ristiriitoja ja moniäänisyyttä, millä on laajempaakin yhteiskunnallista merkitystä työelämän kehittämisessä ja työvoiminnan edistämisessä. Seuraavaksi esitän fenomenologisen lähestymistavan tehdä tieteellistä tutkimusta ja tarkastelen fenomenologisen tutkimuksen yleistettävyyttä ja luotettavuutta.

2.4 Fenomenologinen lähestymistapa, tutkimuksen yleistettävyys ja luotettavuus

Fenomenologiassa tutkimuskohteena on ihmisen kokemus. (Langdrige 2007, 10). Opinnäytetyöni aiheen valinta, tutkimukseni tavoite sekä Rauhalan (2005) ajatuksista omaksumani holistinen ihmiskäsitys viitoittivat minulle tien valita fenomenologinen lähestymistapa tutkimukseeni. Aloittaessani opinnäytetyöni, jouduin pohtimaan, mitä ymmärrän fenomenologialla. Aluksi se näyttäytyi minulle metodina ja tutkimusotteena, mutta tutustuessani siihen analyysimenetelmänä enemmän aloin ymmärtämään sen laajemmassa mielessä tieteellisenä lähestymistapana, joka ohjaa tutkimuksen kaikkia vaiheita. Tieteellisenä lähestymistapana fenomenologia ymmärretään tavallisesti vastakohtana positivistiseen tieteenfilosofiaan perustuvalla tutkimuksella (Virtanen 2006, 153). Se siis edustaa konstruktivistista paradigmaa, jossa nojaututaan relativismiin ja jonka epistemologia on luonteeltaan subjektivistinen. (Tökkäri 2018, 66.)

Tieteenfilosofisesti kaksi tunnetuinta fenomenologian perinnettä ovat Husserlin edustama deskriptiivinen (kuvaileva) ja Heideggerin edustama hermeneuttinen (ymmärtävä) fenomenologia. Husserlia pidetään fenomenologian kehittäjänä, joka pyrkii ”puhtaan” kokemuksen tavoittamiseen. Hänen fenomenologinen filosofiansa, jota kutsutaan kuvailevaksi fenomenologiaksi, on fenomenologisen psykologian kehittymisen taustalla. Husserlin tieteenfilosofiaa empiirisesti soveltavaan fenomenologiseen psykologiaan, jonka tunnetuimpana kehittäjänä pidetään Amedeo Giorgia, on omaksuttu Husserlilta käsitys ihmisen tajunnasta, sen rakenteesta ja toimintaperiaatteista, jotka ovat tajunnan intentionaalisuus (suuntautuneisuus jotakin kohti), mielellisyys (tajunnan muodostuminen merkityksistä) ja todellisuuden kokemisen subjektiivisuus. Fenomenologisessa psykologiassa ei ole empiiristä tiedostamattoman käsitettä ja se tavoittelee empiirisesti

tietoista kokemusta, merkitystä pintarakenteen tasolla. Fenomenologisen psykologian tavoitteena onkin kokemuksen rakenteen tavoittaminen. Ontologisesti tutkimuskohteena on symbolisesti rakentunut todellisuus ja empiirisesti subjektiivinen merkityksenanto. (Latomaa, 2005, 40, 46-47; Virtanen 2006, 154—155, 159, 163, 165.)

Fenomenologiseen näkemykseen nojaavan kokemuksen tutkimuksen perushaaste Tökkärin (2018) mukaan on se, että saavutettava tieto koskee yksiköitä eikä tietoa voida yleistää luonnontieteellisen tutkimuksen tapaan. Lehtomaa (2005) korostaa, että fenomenologisesta tutkimuksesta saatavan tiedon yleisyys ja yleistettävyyys ovat eri asioita. Hän toteaa, että yleinen tieto on fenomenologisessa kokemuksen tutkimuksessa mahdollista ja tarkoittaa yleisellä tiedolla tietoa, joka koskee kaikkia tutkimukseen osallistuvia. Lehtomaa (2005) painottaa, ettei yleisen tiedon yleistäminen ole tutkijan tehtävä, vaan se on ihmisyhteisöjen sosiaalinen tapahtuma, jolloin yleistäminen on fenomenologisen tiedon käyttöarvon laajenemista, kun lukijat pitävät esitettyjä yksilökohtaisia ja yleisiä tuloksia uskottavana oman ymmärryksensä perusteella.

Latomaa (2005) puolestaan kuvaa ymmärtävän psykologian empiirisen tutkimustulosten yleistämistä yksilökohtaisena yleistämisenä, tutkimusjoukkoon yleistämisenä ja yleistämisenä tutkimusjoukon ulkopuolelle. Yksilökohtaisessa yleistämisessä tutkija väittää aineiston pohjalta tutkittavasta jotakin ja tutkimusjoukkoon yleistämisessä tutkijan väite koskee kaikkia tutkittavia. Tutkimusjoukon ulkopuolelle yleistämistä hän toteaa, ettei se ole ymmärtävän psykologian mukaista eikä sen tavoite, mutta periaatteessa mahdollinen, jos tutkimusjoukko edustaa sitä joukkoa, johon yleistetään. Muutoin Latomaan (2005) mukaan tutkimusjoukon ulkopuolelle yleistäminen voidaan tehdä vain tekemällä tutkittavaa kokemusta koskevia teoreettisia oletuksia, jolloin kyseessä on tutkittua kokemusta koskevan teorian rakentaminen.

Lehtomaan (2005) ja Latomaan (2005) näkemykset empiirisen fenomenologisen tiedon yleistämisestä eivät ole täysin kritiikittömiä. Vaikka empiirisen fenomenologisen tutkimuksen tuottamaa tietoa ei voida yleistää luonnontieteellisen tutkimuksen tapaan, kokoavia johtopäätöksiä voidaan Tökkärin (2018) mukaan kuitenkin tehdä. Tämä on mahdollista, kun tutkimukseen osallistuvien yksilöiden elämäntilanteissa on riittävä samankaltaisuus. (Tökkäri 2018, 66.) Fenomenologinen empiirinen tutkimus voi tuottaa tilastollisen yleistettävyyden sijaan uutta tietoa tutkimusilmiön eri puolista ja

merkityksellisyyteen liittyvää yleistettävyyttä. Fenomenologisen empiirisen tutkimuksen tuottaman tiedon käyttöarvon laajentamisen keskiöön asettuukin siten tiedon luotettavuus, jota tarkastelen seuraavaksi.

Fenomenologisen empiirisen tutkimuksen luotettavuuden tarkastelun lähtökohtana on tutkittavan ilmiön perusrakenteen ja tutkimusmenetelmän vastaavuus. Ennen tutkimusmenetelmän valintaa tutkijan on selkiytettävä käsityksenä tutkimansa ilmiön perusluonteesta, analysoitava käsityksensä ihmisen perusluonteesta ja hahmotettava ihmiskäsityksenä. Tutkimusmenetelmää valittaessaan tutkijan on myös tiedettävä, mitä tutkimusmenetelmä tavoittaa. Koska luotettavuus määräytyy suhteessa tutkittavaan ilmiöön, on tutkijan tuotava ihmiskäsityksensä julki tutkimusraportissaan. Tutkimus on johdonmukaisin, kun se toteutetaan tutkijan ihmiskäsityksen suunnasta. Tämä ontologinen relevanttius on välttämätön luotettavuuden kriteeri, mutta sen lisäksi empiirisessä tutkimuksissa noudatetaan ontologisesti relevantteja metodisia menettelytapoja. (Lehtomaa 2005, 163-164; Perttula 1995a, 97-98; Perttula 1995b, 40.)

Ontologisten kriteerien lisäksi luotettavuuden tarkastelussa käytetään empiirisen tutkimusprosessin kriteerejä. Perttula (1995a ja 1995b) on määritellyt yhdeksän kokemuksen tutkimuksen yleistä luotettavuuden kriteeriä, joissa painottuu tutkimusprosessi kokonaisuutena sekä tutkittavan ilmiön perusrakenteen analyysin tärkeys. Nämä kriteerit ovat 1) tutkimusprosessin johdonmukaisuus (looginen yhteys ilmiön perusrakenteen, aineistonhankintatavan, teoreettisen lähestymistavan, analyysimenetelmän ja raportointitavan välillä), 2) tutkimusprosessin reflektointi ja reflektoinnin kuvaus (tutkimuksellisten valintojen perustelut ja analyysin konkreettisen etenemisen kuvaaminen), 3) tutkimusprosessin aineistolähtöisyys (tutkimusprosessin eteneminen tutkimusaineiston ehdoilla), 4) tutkimusprosessin kontekstisidonnaisuus (tutkimusprosessin sidonnaisuus tutkimustilanteeseen ja yksilökohtaisuuden säilyttäminen tutkimusprosessissa mahdollisimman pitkään), 5) tavoiteltavan tiedon laatu, joka on ilmaistava kielellisesti, 6) metodien yhdistäminen (metodien valitseminen ontologisen analyysin perusteella), 7) tutkijayhteistyö (tutkimuksen luotettavuus lisääntyy, jos se lisää tutkimuksellisten menettelyjen systemaattisuutta ja ankaruutta), 8) tutkimustyön subjektiivisuus (tutkijan subjektiivisuuden reflektointi, analysointi ja raportointi) ja tutkijan vastuullisuus (tutkimuksellisten toimenpiteiden systemaattisuus, tutkijan arvio vastuullisuudesta).

Näiden yleisten kriteerien lisäksi fenomenologisen kokemuksen tutkimuksen luotettavuuden spesifit kriteerit tiivistyvät valittuun analyysimenetelmään. Olen valinnut opinnäytetyöhöni Giorgin (2009) menetelmän. Perustelen menetelmävalintani luvussa 3.2. Jotta lukijan olisi kuitenkin helpompi hahmottaa kaikki tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavat tekijät, tuon tähän lukuun kootusti Giorgin (2009) menetelmän spesifit kriteerit. Giorgin (2009) menetelmän luotettavuuden tarkastelun lähtökohtana on, miten hyvin tutkija onnistuu omaksumaan psykologisen asenteen, soveltamaan reduktiota, sulkeistamaan ennakkokäsityksensä sekä toteuttamaan mielikuvien avulla tapahtuvaa muuntelua. Kuvaan näiden kriteerien sisältöä ja metodien toteuttamista tutkijan kannalta tarkemmin seuraavissa luvuissa.

Koska fenomenologisessa tutkimuksessa luotettavuuden arvioinnin keskeisenä lähtökohtana Perttulan (1995a ja 1995b) mukaan on tutkijan kyky tavoittaa ilmiö sellaisena kuin se tutkittavalle ilmenee fenomenologisten metodien avulla, pureudun tämän kohdallisuuden tavoitteluun ensin kuvaamalla omia lähtökohtiani tutkimuksen tekemiseen tutkijaprofiilissani ennen Giorgin (2009) menetelmän tarkempaa kuvaamista. Tämän jälkeen siirryn kuvaamaan varsinaista tutkimuksen toteutusta ja pyrin kuvauksessani sellaiseen tarkkuuteen, että lukijan on mahdollista muodostaa oma käsityksensä tässä luvussa kuvattujen luotettavuuden kriteerien täyttymisestä tutkimuksessani.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA MENETELMÄT

3.1 Tutkijaprofilini

Valmistuin filosofian maisteriksi 20 vuotta sitten opiskeltuani luonnontieteitä, fysiikkaa ja ympäristötieteitä. Valmistumisen jälkeen toimin muutaman vuoden tutkijana ennen lasteni syntymää. Tuolloin työssäni tutkimuksen tekemisen lähtökohtana oli luonnontieteellinen lähestymistapa, joka edustaa positivistista tiedekäsitystä.

Lasteni syntymä ja vanhemmuus muodostaa tämänhetkisen elämäni antoisimpien, opettavaisimpien ja kasvattavienpien kokemusten sarjan. Vuosien saatossa näistä kokemuksista vuorovaikutuksessa vanhemman ja lapsen välisessä suhteessa muodostui henkilökohtaisen kasvun paikkoja, jotka sysäsivät kyseenalaistamaan aikaisempia valintojani, herättelivät minua huomaamaan käsityksiäni, oletuksiani ja tapaani kokea sekä ymmärtää toisia ihmisiä. Ymmärtääkseni paremmin itseäni ja toisia, olen lukenut vuosien saatossa paljon ihmisen ajattelua, tunteita ja ihmisten välistä vuorovaikutusta käsittelevää kirjallisuutta.

Palatessani takaisin työelämään pienten lasten kanssa kotona viettämieni vuosien jälkeen, jätin tutkijan työt taakseni ja vaihdoin työpaikkaa. Uuden työyhteisön jäsenenä tein havaintoja toisista ihmisistä kiinnostukseni ohjaamana. Vuosien kuluessa matkaani on tarttunut paljon erilaisia kokemuksia työyhteisön toiminnasta, ihmisten erilaisuudesta, ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta, organisaation ja ihmisten johtamisesta, työhyvinvoinnista sekä haasteista, joita työyhteisöissä aina esiintyy. Näistä kokemuksista kiteytyi tarve ymmärtää paremmin ihmistä ja ihmisen kokemuksia. Hakeuduin opiskelemaan psykologiaa ja myöhemmin mahdollisuuden tarjouduttua soveltavaa psykologiaa, johtamisen psykologiaa.

Johtamisen psykologian opinnot ja erityisesti kokemuksen tutkimuksen opintoni toivat elämäni laajemman ymmärryksen niihin asioihin, joita olin aiempiin työelämäkokemuksiini liittyen intuitiivisesti hahmotellut ja pohtinut. Opinnot tarjosivat käsitteitä sekä tieteenteoreettisen viitekehyksen. Opintojen edetessä hahmotin, että aiemmasta luonnontieteellisestä koulutuksestani huolimatta, ihmiskäsitykseni vastaa hyvinkin Rauhalan (2005) ajatuksiin pohjautuvaa holistista ihmiskäsitystä. Näistä

lähtökohdista olen valinnut opinnäytetyöni aiheen ja fenomenologisen lähestymistavan tutkimukseeni.

3.2 Giorgin menetelmä

Empiirisen fenomenologian tunnetuimpana uran uurtajana ja tutkijana pidetään Amedeo Giorgia. Hän on esittänyt tieteellisesti perustellun fenomenologisen psykologian tutkimusmenetelmän, joka soveltuu muunneltuna kaikkeen hermeneuttiseen, ymmärtävään psykologiaan. (Giorgi & Giorgi 2003; Giorgi 2009; Latomaa 2005, 39.) Valitsin Giorgin (2009) menetelmän, koska se on systemaattisesti kuvattu ja vakuutuin sen tieteellisistä perusteluista. Pidin menetelmää myös sopivimpana tutkimuskysymykseni käsittelyyn ja parhaimpana tutkimukseni tavoitteen kannalta.

Empiiristen ilmiöiden tutkimiseksi tutkijan tehtävään kuuluu soveltaa filosofisia ajattelutapoja, eikä soveltaminen tutkimustyössä ole pelkästään metodien, aineiston hankintamenetelmien ja analyysimenetelmien, kehittämistä ja täytäntöönpanoa. (Perttula 2012b, 319.) Minun oli siis ensin ymmärrettävä Husserlin fenomenologisen filosofian keskeiset sisällöt ymmärtääkseni Giorgin (2009) fenomenologisen menetelmän tausta ja sisällöt. Tätä taustatyötä tehdessäni päädyin pohtimaan Perttulan (2012b) esille nostamaa omaa kokemustaan holistisen ihmiskäsityksen ja Giorgin (2009) kuvaaman fenomenologisen psykologian metodin välisestä ristiriidasta, jonka Perttula (2012b) katsoi johtuvan niiden erilaisista oletuksista tajunnan sisällöllisen kokonaisuuden rakentumisen ehdoista: holistiseen ihmiskäsitykseen kuuluu kokemuksen yksilöllisyys ja Giorgin metodi sisältää oletuksen yleisestä, ihmisille yhteisestä kokemuksesta. Asiaan perehtymisen ja perusteellisen harkinnan jälkeen muodostin oman käsitykseni Perttulan (2012b) esille nostamasta ristiriidasta. Totesin, että en itse näe tällaista ristiriitaa holistisen ihmiskäsityksen ja Giorgin (2009) menetelmän välillä, sillä Giorgi (2009) painottaa, että vaikka tarkoituksena on tavoittaa yksi kokemuksen rakenne, niin se ei ole aina mahdollista, eikä rakennetta pidä pakottaa yhdeksi, kun aineistossa on suurta vaihtelua. Näin Giorgi (2009) tulee mielestäni tunnustaneeksi kokemusten yksilöllisyyden. Tällä pohdinnalla sitouduin lopullisesti valintaani Giorgin (2009) menetelmästä, joka on synteesi Husserlin fenomenologisesta

filosofiasta, ihmistieteiden näkökulmasta ja psykologiasta. (Giorgi 2009, 94.) Seuraavaksi esitän tarkemmin Giorgin (2009) menetelmän ja siihen liittyvät oletukset.

Kuvaileva fenomenologinen menetelmä tavoittelee elävää kokemusta sellaisenaan kuin kokija on sen kokenut omassa elämismaailmassaan. Giorgin (2009) menetelmä lähtee siitä, että kokemuksen kuvaus saadaan toiselta ihmiseltä, jolla tutkittavana on luonnollinen asenne. Tutkija voi olettaa, että objekti on koettu kuten tutkittava ihminen sitä ilmentää eikä tutkijan siis tarvitse ottaa kantaa ovatko tapahtumat totta vai ei. Jotta tutkija voi tavoittaa kokemuksen sellaisenaan kuin tutkittava on sen kokenut, on tutkijan omaksuttava psykologinen asenne, mikä tarkoittaa hänen luonnollisen asenteensa tunnistamista ja sen syrjään siirtämistä koko tutkimuksen ajaksi. Luonnollinen asenne tarkoittaa tutkijan välitöntä arkipäiväistä refleктоimatonta tapaa suhtautua asioihin. Tutkijan luonnollinen asenne rakentuu arkikokemuksesta ja teoreettisesta tiedosta. (Giorgi & Giorgi 2003, 32; Giorgi 2009, 96-99; Langdridge 2007, 13-19; Latomaa 2005, 50.)

Luonnollisesta asenteesta irtaantumiseksi menetelmässä sovelletaan fenomenologista reduktiota. Tutkijan tavoitteena on olla herkkänä hänen olemassa olevien aiempien kokemustensa ja tietojensa vaikutuksesta ilmiöön, jota hän tutkii. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi tutkijan tehtävänä on sulkeistaa aiemmat tietonsa ilmiöstä, mikä ei kuitenkaan tarkoita aiemman unohtamista. Sulkeistaminen toteutuu, kun tutkija tunnistaa ja tiedostaa etukäteiskäsityksensä ja -oletuksensa reflektionin avulla ja siirtää tiedostamansa syrjään mielestään, etteivät ne häiritse tutkittavan kokemuksen tavoittamista sellaisenaan. Reduktion soveltamisessa tutkija havainnoi siten myös fenomenologisten kriteerien täyttymistä. (Giorgi & Giorgi 2003, 32; Giorgi 2009, 92-93, 99, 128; Latomaa 2005, 50.)

Tutkijan mieli toimii menetelmässä tutkimusvälineenä, jonka kehittyneisyydestä ja käyttökelpoisuudesta tutkimuksen onnistuminen on riippuvainen. Sulkeistamisen lisäksi tutkijan on pystyttävä mielikuvien avulla tapahtuvaan muunteluun menetelmän eri vaiheissa. Menetelmän tärkeimpiä kriteerejä on, että tutkija välttää kaikkea tulkitsevuuutta ja spekulatiivisuutta. Vaikka menetelmän tavoitteena on tavoittaa tutkittavien elämismaailma sellaisenaan, puhtaana, ei menetelmä ota huomioon tiedostamatonta. Koko prosessi on riippuvainen tutkijan subjektiivisuudesta. (Giorgi 2009; Giorgi & Giorgi 2003, 31, 47-48; Latomaa 2005, 77; Tökkäri 2018, 68.)

Tutkija sitoutuu tutkimusmetodisella valinnallaan olettamaan tutkittavan ilmiön perusrakenteeltaan sellaiseksi, mitä ominaispiirteitä valittu metodi kykenee ilmiöstä kuvaamaan (Perttula 1995, 14). Esitän seuraavaksi tarkemmin menetelmän kulun ja sen jälkeen luvussa 3.3 kuvaan oman toimintani reflektiota ja paljastan tutkimaani ilmiöön liittyvän ennakkokäsitykseni, mikä on ollut sulkeistamiseni kohteena.

Giorgin (2009) menetelmässä on neljä askelmaa, joita tutkija seuraa analyysissään. Menetelmä alkaa tutkijan omaksuessa fenomenologisen reduktion ja keskittäessään tietoisuutensa ilmiöön, jota hän tutkii. Ensimmäisessä vaiheessa reduktion omaksuttuaan tutkijan on tarkoitus lukea aineisto läpi holistisella otteella kokonaisuuden ymmärtämiseksi. Menetelmän toisessa vaiheessa tutkija määrittää aineistosta merkitysyksiköt, joiden on oltava herkkiä tarkastellun ilmiön kokemuksille. Tämän tutkija toteuttaa lukemalla aineiston uudelleen alusta ja merkitsemällä tekstiin merkitysyksiköt. Käytännössä tutkija tekee merkitysyksiköitä erottavan merkin tekstiin aina, kun luetussa tekstissä merkitys muuttuu. (Giorgi & Giorgi 2003, 32-33; Giorgi 2009, 92-93, 128-130.) Tutkija siis jakaa tekstin osiin. Giorgin (2009) mukaan merkitysyksiköiden muodostamisprosessissa on aina jonkin verran mielivaltaisuutta, koska muodostetut merkitysyksiköt korreloivat tutkijan asenteen kanssa. Toisaalta Giorgi (2009) sekä Giorgi ja Giorgi (2003) korostavat, että ei ole olemassa yhtä oikeaa objektiivista merkitysyksiköiden muodostamistapaa ja eri tutkijat voivat merkitä merkitysyksiköitä eri kohtiin samasta tekstistä. Merkitysyksiköiden merkitseminen onkin lähinnä käytännöllinen tapa, joka auttaa saavuttamaan menetelmän seuraavat vaiheet eivätkä merkitysyksiköt sinänsä kannata teoreettista arvoa. Niiden tarkoitus on vain pilkkoa teksti käsiteltävämmäksi, vaikka ne muodostuvat sen psykologisen herkkyyden seurauksena, jonka tutkija tuo tehtävään. Se, millä on merkitystä, tapahtuu Giorgin (2009) mukaan menetelmän seuraavassa vaiheessa, jossa merkitysyksiköt muutetaan fenomenologisesti psykologisesti herkäksi ilmaisuksi ja muodostetaan kokemuksen rakenne. Siinä, missä menetelmän kaksi ensimmäistä vaihetta ovat melko suoraviivaisia, on menetelmän kolmas vaihe Giorgin (2009) menetelmän sydän ja menetelmän työläin vaihe.

Menetelmän kolmannessa vaiheessa tutkija muuntaa merkitysyksiköt siten, että niiden psykologiset ulottuvuuden korostuvat. Tutkija palaa siis tekstin alkuun ja alkaa tarkastella merkitysyksiköitä. Jokainen merkitysyksikkö tarkastellaan sen seurausten ja näkemysten vuoksi, joita sillä on tutkittavasta ilmiöstä. Tutkijan tehtävänä on havaita, kehitellä ja tuoda esiin psykologinen merkitys sekä yleistää raakadataa, jotta tutkimukseen osallistuneiden

kokemuksen rakenteet voitaisiin integroida osallistujien yhteiseksi rakenteeksi. (Giorgi 2009, 131-132; Giorgi & Giorgi 2003, 34.) Muunnoslauseiden muotoilemisessa Giorgi (2009) ohjeistaa käyttämään yksikön kolmatta persoonamuotona. Giorgi (2009) kuvaa myös esimerkin menetelmän käytöstä, josta käy ilmi, että tutkija voi joutua tekemään useita muunnoksia saavuttaakseen parhaan mahdollisen ilmaisun kokemuksen rakenteelle. Kuvailevan lähestymistavan tärkein kriteeri Giorgin (2009) mukaan on, että objektiin ei lisätä mitään eikä siitä vähennetä mitään, vaan se kuvataan tarkasti sellaisena kuin se esittää itsensä. Giorgi (2009) korostaa, että kuvailevassa menetelmässä ollaan tarkkoja siitä, että mitään spekulatiivista tai ei annettua ei käytetä muunnoksissa. Giorgi (2009) pitääkin muunnoksien luetuttamista toisella tutkijalla analyysiprosessiin tervetulleena.

Menetelmän viimeisessä eli neljännessä vaiheessa tutkija määrittelee kokemuksen rakenteen. Rakenne saadaan käymällä läpi viimeisimmät merkitysyksiköiden muunnokset. Tavoitteena on määritellä, mitkä merkitysyksiköiden muunnoksista ovat tyypillisiä ja oleellisia tutkittavien konkreettisten kokemusten huomioon ottamiseksi. Tutkija testaa rakennetta ja tarkastelee romahtaako rakenne, jos jokin osa siitä poistetaan. Osa on oleellinen rakenteen kannalta, jos rakenne romahtaa sen poistamisen seurauksena. Tutkija yrittää siis rakentaa yhden rakenteen kaikesta, mutta aina se ei ole mahdollista. Näin on silloin, kun tutkimukseen osallistujien kokemuksissa on suurta vaihtelua. Lisäksi Giorgi ja Giorgi (2003) korostavat, että on tärkeä huomata, että rakenne ei viittaa pelkästään kokemuksen rakenteen avainosiin vaan myös niiden välisiin suhteisiin. On siis mahdollista, että eri henkilöiden kokemusten rakenteissa on yhteinen rakenneosa, mutta ne eivät ole silti identtisiä. Kun psykologinen sisältö on eri, ei kokemusten rakenteista tehdä yhtä yhteistä rakennetta vaan sisällön ollessa eri, tehdään erilliset rakenteet. Rakennetta ei siis pidä pakottaa yhdeksi silloin, kun kokemuksissa on suurta vaihtelua. Kokemuksen rakennetta määrittäessään tutkijan tulee siis ottaa huomioon samanaikaisesti useita asioita. Giorgin (2009) sekä Giorgin ja Giorgin (2003) mukaan tutkija käyttää testaamisen apuna mielikuvituksensa muuntelua ja rakenteen saavuttaminen ei perustu vain faktoihin vaan myös eideettiseen intuitioon.

Koko prosessi on Giorgin ja Giorgin (2003) mukaan riippuvainen tutkijan subjektiivisuudesta, joka näkyy erityisesti menetelmän kolmannessa vaiheessa. Giorgi ja Giorgi (2003) korostavat, että analyysi on syytä tehdä intersubjektiivisellä asenteella, jossa tutkijan omaksumalla psykologisella asenteella on merkitystä. Tutkijan on oltava jatkuvasti

tietoinen ja kriittinen tarkastellessaan kuvaamiaan intuitioitaan, joiden tulee olla tutkijan rooliin eikä häneen itseensä henkilönä liittyviä.

Menetelmällä tuotettu psykologinen rakenne on suppeampi kuin elämismaailman kuvaukset ja menetelmän tuloksena syntyykin siten toisen asteen kuvaus. Giorgi (2009) korostaa, että kuvailevan menetelmän tulokset ovat turvallisia, koska ne artikuloivat sen mitä on annettu ja ovat suoraan tarkastettavissa aineistosta. Tulokset eivät myöskään vaadi jonkun antamattoman faktorin, kuten oletuksen, hypoteesin tai teorian huomioon ottamista. Menetelmällä siis saavutetaan syvempi psykologinen todellisuus, mutta sen hintana on, että kaikki mikä ei ole tunnistettavissa psykologisesti merkitykselliseksi jätetään pois.

3.3 Rinnalla kulkeva oman toiminnan reflektio ja ennakko-oletukset

Tiesin jo tutkielman aiheeni valinnan ja tutkimussuunnitelman valmistumisen jälkeen, että valitsemani fenomenologinen lähestymistapa ja Giorgin (2009) menetelmän mukainen tutkimuksen toteuttaminen aineiston analyysineen vaatisi minulta omien tietoisuustaitojen terävöittämistä. Keskeisimpiä asioita, joihin minun pitäisi kiinnittää huomiota olisi tutkijan psykologisen asenteen omaksuminen ja reduktion soveltaminen. Minulla itselläni ei ole esihenkilökokemusta työuupuneista työntekijöistä, mutta olin opiskellut itsensä johtamista osana koulutustani, joten täysin tiedosta vapaana en luonnollisestikaan lähtenyt tutkimusprosessiin. Reduktioon liittyen päätin jättää aiheeseeni liittyvän taustakirjallisuuden tarkemman lukemisen aineiston keräämisen ja analyysin jälkeiseen aikaan, jottei se tuottaisi minulle lisää sulkeistettavaa.

Giorgin (2009) menetelmässä on oleellista tunnistaa fenomenologisten kriteerien täytyminen koko prosessin ajan. Tutkijan asenteen omaksuminen sekä tietoisuus siitä, miten aiemmat tiedot, käsitykset ja oletukset voivat vaikuttaa ovat tärkeitä tutkimusprosessin onnistumiseksi. Tämän varmistamiseksi aloin kirjoittaa ajatuksiani aiheestani tiedostoon heti tutkimussuunnitelman valmistumisen jälkeen ja ylläpidin tiedostoa koko tutkimusprosessin ajan. Tämän päiväkirjamaisen kirjoittamisen tarkoituksena oli reflektoida omaa toimintaani tutkimusprosessiini liittyen sekä kirjata ylös tunnistamiani oletuksiani ja ennakkoasenteitani, niiden sulkeistamiseksi tutkimuksen ajaksi. Kuvaan tätä oman

toiminnan reflektiota kohdennetusti seuraavissa luvuissa osana tutkimusprosessien eri vaiheita.

Ennen tutkimustyön aloittamista kirjasin ylös tutkimusaiheeseeni liittyvät ennakkoasenteeni ja olettamani. Tunnistin omien oletusteni ja ennakkoasenteideni taustalla olevan pääasiassa julkisen, yleisen keskustelun, muokkaamia käsityksiä sekä joitakin omia työelämäkokemuksiani, jotka ovat syntyneet havainnoistani esihenkilötyöskentelystä. Ennakkoasenteeni ja oletukseni tutkimusaiheestani muodostui syyllisyys -olettamasta (esihenkilö kokee syyllisyyttä tilanteesta), oppimiskokemus -olettamasta (esihenkilö oppii tilanteesta), selviytymiskokemus -olettamasta (esihenkilö kokee selvinneensä haastavasta tilanteesta), osaamattomuus -olettamasta (esihenkilö on kokematon eikä hänellä ole tarvittavaa osaamispääomaa esihenkilönä toimimiseen) ja huono johtaminen -olettamasta (esihenkilö ei syystä tai toisesta pysty johtamaan itseään johtamaan muita). Nämä ennakkoasenteeni ja -oletukseni ovat siis olleet sulkeistamiseni kohteena koko tutkimusprosessini ajan.

3.4 Aineisto

3.4.1 Aineiston kerääminen

Metodologisesti ymmärtävän psykologian perinteet perustuvat keskeisesti tutkittavan introspektioon ja näiden kokemusten sanalliseen ilmaisemiseen (Latomaa 2005, 40). Ilman tutkittavan halua ja kykyä introspektioon sekä itsensä ilmaisemiseen ei psykologinen tutkimus ole mahdollista. (Latomaa 2005, 77.) Tutkimus on Giorgin (2009) mukaan vahvasti riippuvainen sekä tutkittavien, että tutkijan kielitaidosta. Tutkijan onkin siten saatava tutkittavalta konkreettinen ja yksityiskohtainen kuvaus kokemuksesta. Fenomenologisen psykologian tutkimusaineistot onkin kerätty pääsääntöisesti joko haastattelemalla tai pyytämällä kirjallinen kuvaus. (Giorgi 2009, 122; Perttula 1995, 66.) Molemmissa aineiston hankintatavoissa on etunsa ja haittansa. Haastattelun etuihin kuuluu, että tutkija voi tarvittaessa ohjata haastateltavaa oikeaan tilanteeseen ja esittää tarkentavia kysymyksiä tarpeen mukaan, jotta haastattelun aineisto ei jää liian abstraktiksi, yleiseksi tai koostu asenteista ja mielipiteistä konkreettisen ja yksityiskohtaisen kokemuksen kuvauksen sijasta. Haastattelun haittapuolena on, että tutkijan läsnäolo voi vaikuttaa tutkittavan vastauksiin.

Kirjallisesti pyydetyn kuvauksen osalta tutkijan läsnäolo ei vaikuta vastauksiin, mutta samalla tutkija menettää mahdollisuutensa vaikuttaa aineiston muodostumiseen, oikeaan tilanteeseen ohjaamiseen sekä tarkentavien kysymysten esittämiseen. Kirjallisen kuvauksen haittapuolena voi myös pitää sitä, että useimmat henkilöt eivät kirjoita yhtä laajasti kuin puhuvat. (Giorgi 2009, 122; Perttula 1995, 66; Virtanen 2006, 170.) Fenomenologisessa tutkimuksessa aineiston hankintatapa on tärkeä tutkimuksen luotettavuuden kannalta. (Latomaa 2005, 78-79.) Aineiston hankinta tulisikin Lehtomaan (2006) mukaan suorittaa niin, että tutkittava voi kuvata kokemuksiaan täydesti ja moniulotteisesti niin, että tutkija ohjaa mahdollisimman vähän niitä kokemuksia, joita tutkittavat tuovat esille. Pyydettyä kirjallinen kuvaus, tämä toteutuu. Haastattelu onkin tutkijalle tietyllä tavalla tasapainoilua, ei pitäisi vaikuttaa haastateltavaan, mutta kuitenkin pitäisi saada tutkimuksen kannalta relevantti kuvaus tutkittavan kokemuksista. Haastattelutilanne haastaa tutkijan vuorovaikutustaidot, mutta myös kyvyn reduktion säilyttämiseen. Haastattelun onnistuminen edellyttää ylipäänsä lievän positiivisen vastatransferenssin esiintymistä haastattelutilanteessa. (Perttula 1996, 67; Perttula 2005, 140-145; Latomaa 2005, 79.)

Aiheen sensitiivisyyden vuoksi ja tutkijan vaikutuksen välttämiseksi halusin tarjota anonyymien tavan kertoa omista kokemuksistaan. Aiheiston keruutavaksi valikoitui siksi ensiksi kirjallisen kuvauksen pyytäminen kirjoituskutsulla, koska se tarjosi aidosti mahdollisuuden nimettömänä vastaamiseen. Laadin tutkimussuunnitelmani pohjalta luonnoksen kirjoituskutsusta ja pyysin siihen palautetta ohjaajiltani, kahdelta kanssaopiskelijaltani sekä tutulta esihenkilöltä. Muokkasin kirjoituskutsuani saamani palautteen perusteella. Kirjoituskutsuni on esitetty liitteessä 1. Kirjoituskutsussa oli vastaamista varten linkki Webropol -ohjelmalla toteutettuun sähköiseen kyselyyn, jossa oli samat kysymykset kuin kirjoituskutsussakin. Sähköisellä lomakkeella mitään kysymystä ei ollut määritelty pakolliseksi vastattavaksi ja vastaaja pystyi tallentamaan vastaukset vastaamatta kaikkiin kysymyksiin, mikä antoi vastaajalle mahdollisuuden päättää mihin kysymyksiin vastaisi. Olin määritellyt kyselyyn, että vastaaja pystyi vastaamaan vain yhden kerran linkin kautta kyselyyn eli useampien vastausten jättäminen saman vastaajan toimesta ei ollut mahdollista. Vastaajalla oli myös mahdollisuus keskeyttää vastaaminen ja palata jatkamaan vastaamista myöhemmin.

Laadin kirjoituskutsulleni www-sivun, jolla pyrin tavoittamaan potentiaalisia vastaajia. Www-sivuilla tarjosin täysin anonyymien vastaamisen lisäksi mahdollisuutta osallistua

tutkimukseeni haastateltavana, sillä en halunnut aineiston keräystavan rajoittavan vastaajien määrää. Lisäksi ajattelin eri keräystapojen täydentävän hyvin toisiaan. Potentiaalisten vastaajien rekrytoimisessa minua auttoi HENRY ry, joka julkaisi kirjoituskutsuni sekä linkin sähköiseen kyselylomakkeeseen joulukuun 2021 jäsentiedotteissaan. Sain apua potentiaalisten vastaajien tavoittamiseksi myös TTT -lehdeltä, joka julkaisi linkin kirjoituskutsuni www-sivuille joulukuun 2021 jäsentiedotteessaan. Näiden lisäksi käytin kirjoituskutsuni levittämiseen sosiaalista mediaa ja julkaisin sen LinkedIn -profiilissani sekä Facebook -profiilissani. Osa henkilökohtaisista kontakteistani jakoivat tietoa kirjoituskutsustani sekä haastattelumahdollisuudesta eteenpäin omissa organisaatioissaan tai LinkedIn -profiileissaan.

Olin määritellyt kirjoituskutsussani aineiston keruun ajankohdaksi joulukuun. Loppuvuoteen ajoittuva aineiston keruu tuotti joulukuun kahden ensimmäisen viikon aikana vain yhden vastauksen. Tehostaakseni aineiston keräämistä ja rekrytoidakseni potentiaalisia vastaajia, hain joulukuussa vielä tutkimusluvan Rovaniemen kaupungilta ajalle 1.1.-28.2.2022. Joulukuun loppuun mennessä kirjoituskutsun sähköinen kysely oli avattu vastaajien toimesta 139 kertaa. Kahdeksan henkilöä oli aloittanut vastaamisen ja määräaikaan seitsemän vastaajaa oli tallentanut vastauksensa. Kirjoituskutsulla kirjallisia kuvauksia tekstinä kertyi yhteensä 7 sivua rivinvälillä 1.

Joulukuun loppuun mennessä neljä esihenkilöä otti minuun yhteyttä ja ilmoitti halukkuudesta haastatteluun. Haastattelut toteutuivat tammikuussa 2022. Avointa haastattelua pidetään fenomenologisessa tutkimuksessa parempana kuin teemahaastattelua tai strukturoitua haastattelua. (Lehtomaa 2005, 170; Perttula 1996, 65; Virtanen 2006, 170.) Täysin avoimen haastattelun sijaan päädyin toteuttamaan haastatteluni puolistrukturoituina ja käytin haastatteluni runkona samoja kysymyksiä kuin kirjoituskutsussani. Tätä valintaani ohjasi ajatus, että olin jo kirjoituskutsua varten muotoillut kysymykset, jotka toimisivat oikein hyvin myös suullisesti esittäen. Puolistrukturoitu haastattelu mahdollisti myös haastateltavalle kertoa vapaammin valitsemistaan kokemuksistaan kuin täysin strukturoitu haastattelu. Minulla oli tutkijana mahdollisuus esittää myös tarkentavia ja syventäviä kysymyksiä sekä muokata haastattelukysymyksiä haastattelun edetessä tilanteeseen paremmin sopiviksi. Ennen haastattelujen aloittamista muistutin itseäni psykologisen asenteen omaksumisesta sekä reduktiosta. Kerroin haastattelun alussa haastateltavalle opinnäytetyöni aiheen ja tutkimukseni tekoon liittyvistä asioista, joita olivat mm. tietojen

käsittely, tietosuoja, anonymiteetti sekä tutkijan eettisiin ohjeisiin sitoutuminen. Kaikki haastateltavat antoivat luvan tallentaa haastattelunsa, jotka olivat kestoltaan 30-48 minuutin mittaisia. Litteroin tallennetut haastattelut sanatarkasti ja litteroituna haastatteluista kertyi 30 sivua tekstiä rivinvälillä 1.

3.4.2 Aineistoon tutustuminen ja aineiston riittävyden arviointi

Giorgin (2009) mukaan yleisen kokemuksen rakenteen kuvaamiseksi tarvitaan vähintään kolmea tutkittavaa. Aineiston keruuni tuotti vastauksia yhteensä yhdeltätoista esihenkilöltä. Aloitin aineistoon tutustumisen jo sen keräysaikana, jotta saatoin arvioida aineiston keruun onnistumista ja aineiston riittävyttä ennen varsinaista aineiston analyysia. Kriteerinä tutkimukseeni osallistumiseksi oli vastaajan esihenkilörooli sekä kokemusta esihenkilönä toimimisesta tilanteesta, jossa työyhteisössä on työuupumusta. Aloitin aineistoon tutustumisen siis tarkastamalla, että kaikki vastaajat olivat esihenkilöasemassa sekä heillä oli kokemuksia tutkimastani ilmiöstä. Kaikki vastaajat olivat esihenkilöasemassa ja vastaajien kokemusvuodet esihenkilönä toimimisesta vaihtelivat alle kahden vuoden esihenkilökokemuksesta kolmen vuosikymmenen työkokemukseen. Vastaajien työssäolovuosien keskiarvo oli 12 vuotta ja mediaani 13 vuotta. Kaikilla esihenkilöillä oli myös kokemusta tilanteista, joissa työntekijä on työuupunut ja kaikki esihenkilöt olivat kohdanneet työssään useampia työuupuneita työntekijöistä. Osa esihenkilöistä toi myös esille, että työuupuneita on työyhteisössä tasaisen väliajoin. Kaksi esihenkilöä toi suoraan esille kokeneensa myös itse työuupumuksen ja viisi esihenkilöä toi esille kokevansa itse kuormittumista työntekijän työuupumustilanteesta. Kaikki esihenkilöt toivat esille myös muita työuupumusilmiöön liittyviä asioita, jotka eivät liittyneet tutkimaani ilmiöön itsensä johtamiseen vaan ennemminkin työuupumukseen ilmiönä. Tällaisia teemoja olivat mm. työuupumuksen monet syyt, erityisesti työuupumuksen liittyminen työntekijän henkilökohtaisiin ominaisuuksiin tai henkilökohtaisen elämän haasteisiin.

Seuraavaksi tarkastelin kirjoituskutsuun saamiani vastauksia siitä näkökulmasta, että oliko kirjoituskutsussa esittämäni kysymykset ymmärretty siten, kuin ne oli tarkoitettu. Giorgi (2009) nimittäin toteaa, että laadullinen tutkimus on vahvasti riippuvainen sekä tutkimukseen osallistujien, että tutkijan kielitaidosta. Olin saanut palautetta kirjoituskutsuuni sen luonnosvaiheessa ja olin varsin luottavainen, että olin onnistunut

muokkaamaan kirjoituskutsun siten, että siinä esitetyt asiat ja kysymykset olivat yksiselitteisiä. Vastauksia tarkastelemalla tulin siihen johtopäätökseen, että esihenkilöiden vastauksissa esiintyi itsensä johtamisen kokemuksia ja aineisto oli siten relevanttia tutkimuskysymykseni kannalta. Vastausten pituudet kuitenkin vaihtelivat eri vastaajien välillä huomattavastikin. Lähes kaikki vastaajat olivat vastanneet kaikkiin esitettyihin kysymyksiin. Vain yksi vastaaja oli jättänyt yhteen kysymykseen vastaamatta. Giorgi (2009) toteaaakin, että vaikka kirjoituksen pyytäminen takaa varmasti anonymiteetin, niin sen haittapuolena on, että useimmat henkilöt eivät kirjoita yhtä laajasti kuin puhuvat. Haastattelut mahdollistivatkin minulle tutkijana tarkempia ja laajempia itsensä johtamisen kokemusten kuvauksia. Aineistonkeruumenetelmänä haastattelun eduksi voikin lukea sen, että haastateltava voi kysyä tutkijalta tarkennusta, jos kysymyksen sisältö on epäselvä tai tutkija voi esittää haastateltavalle tarkentavia kysymyksiä tai palauttaa haastateltavan oikeaan tilanteeseen tarpeen mukaan.

Haastatteluaineistoon olin tutustunut jo sitä hankkiessani ja litteroidessani haastatteluja. Haastatteluja tehdessäni sovelsin reduktiota. Reflektoin itseäni ja toimintaani haastattelujen aikana sekä niiden jälkeen. Haastattelutilanteessa kiinnitin huomiotani tapaani olla tilanteessa, kysymysten asetteluun ja sisältöön sekä kysymysten esittämiseen. Koska haastattelutilanteessa ei voi jäädä pitkäksi aikaa reflektoimaan itseään, vaan on keskityttävä ensisijaisesti haastateltavaan ja hänen vastauksiinsa, oli reflektointini haastattelujen jälkeen huomattavasti syvällisempää ja laajempaa kuin haastattelutilanteissa. Jokaisen haastattelun jälkeen reflektoin itseäni haastattelijan roolissa ja sen minussa herättämiä ajatuksia ja tunteita. Haastattelujen jälkeen palasin myös tallentamaani haastatteluaineistoon ja kävin osuuttani läpi. Erityisesti tarkastelin aineistoa siitä näkökulmasta, että löytyisikö siitä jotakin, mikä kielisi aiemmin tunnistamieni ennakoasenteideni tai oletusteni läsnäolosta. Tarkastelun tuloksena saatoin todeta reduktion onnistuneen jokaisen haastattelun osalta.

Kun sain haastattelut litteroitua, palasin vielä omaan osuuteeni haastatteluissa siitä näkökulmasta, että olinko muutoin onnistunut tutkijan roolissani haastatteluissa. Giorgi (2009) tuo esille, että haastattelun data voi olla liian abstraktia, liian yleistä tai koostua mielipiteistä tai asenteista konkreettisten ja yksityiskohtaisen kuvauksen sijaan, jolloin tutkijan tulisi kutsua haastateltavaa keskittymään määriteltyyn tilanteeseen eli tiettyyn tilanteeseen, jonka hän koki. Annan tästä esimerkin eräästä haastattelustani, jossa ohjaan

haastateltavaa keskittymään oikeaan tilanteeseen ja kertomaan kokemuksestaan omasta näkökulmastaan.

T: Kyllä.. No, mitä sä itse ajattelet, että millainen se kokemus on sinusta itsestäsi ja toiminnastasi esihenkilönä silloin, kun sinulla on niitä työuupuneita työntekijöitä?

H: Millainen?

T: Millainen. Niin, millainen se sun kokemus on?

H: Minun kokemus vai sen työntekijän?

T: Sinun kokemus.

H: Minun kokemus..

Käytyäni haastattelut läpi tästä näkökulmasta tulinkin siihen tulokseen, että olin onnistunut haastatteluissani ja pystynyt ohjaamaan haastateltavan kertomaan kokemuksistaan määritellystä tilanteesta. Olin jatkokysymyksilläni onnistunut myös saamaan haastateltavat kuvailemaan tarkemmin tai syvällisemmin kokemuksiaan. Saatoinkin olla tyytyväinen omaan rooliini haastattelijana.

Ennen varsinaisen aineiston analyysin aloittamista tarkastelin aineistoani vielä kokonaisuutena aineiston riittävyyden kannalta. Laadullisessa tutkimuksessa yleisesti aineistoa on riittävästi, kun vastauksissa alkavat toistua samat asiat eikä uusia enää nouse. Perttulan (1996) mukaan tätä saturaatioperiaatetta sellaisena kuin se yleisesti kvalitatiivisessa tutkimuksessa mielletään, ei voida pitää mielekkäänä fenomenologisen psykologian tutkimuksessa, jossa saturoituminen liitetään useampien tutkittavien koettujen maailmojen yhteisten kokemussisältöjen löytämiseen, jolloin saturoituminen viittaa tietyn kokemussisällön nousemiseen yhä uudelleen esille tutkittavan eri tilanteiden rakennetekijöihin liittyvissä merkityssuhteissa tai eri ihmisten tutkittavaan ilmiöön liittyvissä kokemuksissa. Giorgi (2009) korostaa, että riittävään aineistoon tarvitaan vähintään kolme tutkittavaa, jotta variaatioita kokemuksissa esiintyy riittävästi. Lehtomaa (2005) puolestaan tuo esille, että päätös haastateltavien määrästä on fenomenologisessa tutkimuksessa vaikea ja usein ratkaisu syntyy tutkijan intressien ja käytössä olevien voimavarojen kompromissina. Aineistoani tarkastellessani ennen varsinaista analyysia oli mahdollista havaita eri vastaajien kokemuksissa toistuvan samoja asioita ja vastaajamääräni ylitti Giorgin (2009) mukaisen suosituksen. Tulinkin siihen tulokseen, että olin onnistunut

saamaan aineiston, joka täyttää riittävyyden kriteerit, on tutkimuskysymyksen kannalta relevantti sekä olettamaltani työmäärältään opinnäytetyön laajuus huomioiden sopiva. Saatoinkin siis siirtyä tutkimusprosessissani eteenpäin aineiston analyysiin.

Tästä eteenpäin seuraavissa luvuissa, kun viitataan tutkimukseeni osallistuneisiin esihenkilöihin ja heidän vastauksiinsa, tarkoitan kaikkia vastaajia enkä tee tästä eteenpäin enää jakoa sen perusteella onko henkilön vastaus saatu vastauksena kirjoituskutsuun tai haastatteluvastauksena. Kaikki vastauksista poimitut aineisto-otteet, joita opinnäytetyössäni esitän, on anonymisoitu ja vastausten puhekieltä on hieman editoitu anonymisoinnin varmistamiseksi.

3.5 Aineiston analyysi

3.5.1 Giorgin menetelmän vaiheet I-III

Valmistauduin analyysivaiheen aloittamiseen Giorgin (2009) menetelmän mukaisesti omaksumalla tieteellisen fenomenologisen reduktion ja tutkijan roolin. Keskittymisessä tutkittavaan ilmiöön käytin apuna keskittymis- ja tietoisien läsnäolon –harjoituksia ennen työn aloittamista tai jatkamista. Analyysin ensimmäisessä vaiheessa luin koko aineiston kerran läpi holistisella otteella. Sen jälkeen siirryin menetelmän toiseen vaiheeseen, jossa kävin aineistoa läpi henkilö kerrallaan. Aloitin kunkin esihenkilön aineiston käsittelyn lukemalla kyseistä esihenkilöä koskevan aineiston. Luettuani aineiston palasin uudelleen sen alkuun ja aloitin lukemisen uudelleen alusta merkiten samalla merkitysyksiköt tekstiin. Käytin merkitysyksiköiden erottelemiseen // -merkkiä. Toistin nämä samat vaiheet kaikkien esihenkilöiden aineistojen osalta, kunnes koko aineisto oli jaettu merkitysyksiköihin. Esitän ohessa esimerkin merkitysyksiköiden muodostamisesta. Esimerkissä esihenkilö kuvaa ensimmäisessä lauseessa itseään ominaisuuden kautta ja toisen lauseen ensimmäisessä virkkeessä toimintaansa liittyen.

”Olen herkkä huomaamaan ihmisissä muutoksia, myös omassa työyhteisön henkilöstössä. // Otan herkästi puheeksi huoleni työntekijän kanssa // ja se on otettu positiivisesti vastaan.” (Esihenkilö 5)

Giorgin (2009) menetelmän mukaan merkitysyksiköiden tulee olla psykologisesti herkkiä tutkitulle ilmiölle. Pidin siis tutkimuskysymykseni aktiivisesti mielessäni merkitysyksiköitä muodostaessani. Kysyin itseltäni, kuvasiko esihenkilö kokemusta, joka kuvaa tarkastelemaani ilmiötä vai jotakin muuta kokemusta. Tämä korostui etenkin kirjoituskutsulla saaduissa vastauksissa, joissa minulla tutkijana ei ollut mahdollisuutta ohjaamalla palauttaa vastaajaa oikeaan tilanteeseen, samoin kuin haastattelussa. Olenkin Giorgin (2009) menetelmän mukaisesti jättänyt siten analyysin ulkopuolelle kaiken sellaisen, mikä ei ole psykologisesti herkkää tutkimalleni ilmiölle. Tällaisia olivat kaikki sellaiset esihenkilöiden kuvaamat asiat tai kokemukset, jotka liittyivät jollakin muulla tavalla työuupumusilmiöön, mutta eivät kuvanneet tutkimaani ilmiötä itsensä johtamiseen liittyen. Havainnollistan tätä kahdella eri esihenkilön aineisto-otteilla, jotka kuvaavat hyvin esihenkilöiden pohdiskelua ja kokemuksia työuupumusilmiöön liittyen, mutta ne eivät liity itsensä johtamiseen.

”Väsymys ja uupumus ovat hankalia asioita työpaikalla sen vuoksi, että kun t t palaa töihin, hän on harvoin ”täysi markka” tullessaan eli ongelmia on yhä.” (Esihenkilö 1)

”...on tullut kohdattua muutamia työuupuneita, joskin selvää rajavetoa on vaikea sanoa, että ovatko he työuupuneita, vai onko henkilökohtaisen elämän ongelmat niin suuria, että se heijastuu työhön uupumuksena.” (Esihenkilö 4)

Menetelmän kolmannen vaiheen toteuttamiseksi tein jokaista esihenkilöä varten oman taulukon Giorgin (2009) esimerkin mukaisesti ja kirjasin kunkin merkitysyksikön yhdelle taulukon riville. Lisäsin omaan taulukkooni vielä sarakkeen omille huomioilleni ja kommentteilleni. Muistiinpanot tässä sarakkeessa auttoivat minua jäsentämään esihenkilön kokemuksen rakennetta sekä tarkastelemaan kokemuksen rakennetta myös suhteessa muiden vastauksiin. Sarakkeeseen tekemäni muistiinpanot auttoivat minua myös muistamaan analyysissä huomioitavia asioita sen edetessä. Tämä oli mielestäni erityisen tärkeää siksi, että esihenkilöt saattoivat palata jo aiemmin kuvaamiinsa kokemuksiin toistamiseen vastatessaan eri kysymyksiin, jolloin samaan kokemukseen liittyviä merkitysyksiköitä esiintyi aineistossa useissa kohdissa. Muistiinpanojeni avulla pystyin helposti kohdistamaan samaan kokemukseen liittyvät merkitysyksiköt toisiinsa, vaikka ne olisivat olleet alkuperäisessä aineistossa hajallaan useissa kohdissa. Näiden muunnosten

tekemistä varten siirsin taulukon riveillä olevat merkitysyksiköt taulukossa peräkkäisille riveille, jotta ne olisivat helpommin hahmotettavissa ja käsiteltävissä.

Kolmas vaihe osoittautui varsin työlääksi ja merkitysyksiköiden muuntaminen vaati aluksi useampia muotoiluyrityksiä. Muunnosten ensimmäisenä vaiheena kirjoitin merkitysyksiköt käyttäen Giorgin (2009) mallin mukaisesti yksikön kolmatta persoonaa. Tämä oli vaiheena nopeasti tehty, mutta psykologisen näkökulman korostaminen ja muotoileminen muunnoksiin oli aikaa vievää. Muunnosten edetessä palasin usein alkuperäisen aineiston pariin varmistaakseni, että muunnos varmasti kuvasi esihenkilön ilmaisemaa kokemusta. Seuraavaksi havainnollistan taulukossa 1 aineistoni merkitysyksiköiden muuntamista menetelmän kolmannessa vaiheessa.

Taulukko 1. Esimerkki aineiston merkitysyksiköiden muuntamisesta.

Muunnettava merkitysyksikkö	Ensimmäinen muunnos	Valmis muunnos
<i>”Ne on vähän semmoisia kaksiteräisiä tai semmoisia, että toisaalta niinku mieltii, onko itse tehnyt jotain, mitä olisi voinut tehdä paremmin? Miten olisi voinut tukea tai havaita jotakin juttuja aikaisemmin?”</i> (Esihenkilö 9)	Hän toteaa miettivänsä, onko itse tehnyt jotain, mitä olisi voinut tehdä paremmin. Hän mieltii myös, miten olisi voinut tukea tai havaita joitakin juttuja aikaisemmin.	Hän reflektoi omaa toimintaansa ja mahdollisuuksiaan havaita työuupumusta ennakoivia signaaleja.

Analyysin kolmannessa vaiheessa kohtasin itse haasteita tutkijan roolissani. Havahduin kahden esihenkilön aineiston kohdalla siihen, että subjektiivisella minälläni oli herännyt aineistosta ajatuksia ja tunteita. Tunsin tyytyväisyyttä, että tietoisuuteni oli niin hereillä, että saatoin tunnistaa tilanteet ja estää subjektiivisen minäni vaikutuksen tältä osin analyysiini. Havaitessani tutkijan roolini vaihtumisen subjektiivisen minän rooliin, lopetin kyseisen esihenkilön aineiston käsittelemisen siltä kerralta ja reflektoin ajatuksiani ja tunteitani kirjoittamalla niitä ylläpitämäni tiedostoon. Tämän lisäksi lepuutin aineistoa muutamia päiviä saadakseni siihen etäisyyttä sekä omaksuakseni tutkijan roolini uudelleen. Kun lepuuttamisen jälkeen palasin kyseisen esihenkilön aineistoon, luin aineiston kertaalleen läpi varmistaakseni, että pystyn säilyttämään tutkijan roolini suhteessa aineistoon ja aloitin vasta sitten merkitysyksiköiden muuntamisen alusta uudelleen. Vaikka olinkin havainnut tutkijan roolini muuttumisen subjektiivisen minän rooliin, halusin muunnosten alusta aloittamisella

vielä varmistaa, että kyseisen esihenkilön aineisto oli varmasti kokonaisuudessaan analysoitu tutkijan roolista käsin.

3.5.2 Giorgin menetelmän vaiheeseen IV siirtyminen

Giorgin (2009) menetelmässä kolmas vaihe tuottaa pohjan yleiselle rakenteelle, jonka tutkija yrittää muodostaa menetelmän neljännessä vaiheessa. Merkitysyksiköiden muuntaminen konkretisoi minulle, että vaikka vastaajien kokemusten rakenteissa oli paljon yhteisiä osia, niissä oli myös runsaasti hajontaa. Neljänteen vaiheeseen siirtyminen tuntuikin siten haastavalta, sillä esihenkilöitä oli 11 ja erilaisia variaatioita mahdollisista rakenteista useita. Koin tarvitsevani jonkin systemaattisen lähestymistavan yleisen rakenteen muodostamiseksi Giorgin (2009) menetelmässä mainitun mielikuvien avulla tapahtuvan muuntelun lisäksi, jolla varmistaisin, ettei mitään oleellista jäisi huomaamatta. Päätin kirjoittaa kunkin vastaajan viimeisimmät merkitysyksikkömuunnokset kunkin vastaajan yksilökohtaiseksi kokemuksen rakenteeksi, mikä helpottaisi mielikuvien avulla tapahtuvaa muuntelua. Rakenteen luomiseksi ja testaamiseksi kirjasin yksilökohtaisten kokemusten rakenteiden viereen toiseen sarakkeeseen tiivistyksiä, sanoja ja käsitteitä, jotka kuvasivat rakenteen sisältöä. Näin pystyin helpommin hahmottamaan ja jäsentämään rakenteen osat. Esitän taulukossa 2 tästä analyysin vaiheesta esimerkkinä otteen erään esihenkilön yksilökohtaisesta kokemuksen rakenteesta sekä rakenteen sisältöä kuvaavista tiivistyksistä, kokemusten rakenneosista.

Taulukko 2. Esimerkki analyysin toteuttamisesta vaiheiden III ja IV välissä.

Ote yksilökohtaisesta kokemuksen rakenteesta	Kokemuksen rakenneosat
Hän on oppinut aikaisemmista työelämäkokemuksistaan työhyvinvoinnin merkityksen työntekijälle sekä koko työyhteisölle ja hyödyntää kokemuspohjaansa esihenkilötyössään.	Aiempien kokemusten vaikutus ja hyödyntäminen esihenkilötyössä
Työntekijän työuupumustilanteessa hän reflektoi omaa toimintaansa ja pohtii omaa osuuttaan hyvinvoinnin tukemisessa.	Itsereflektio
Hän tunnistaa tuntevansa myötätuntoa ja huolta työntekijää kohtaan ja toimii ratkaisukeskeisesti tilanteen ratkaisemiseksi, johon hänellä on toimintamalli.	Tunnistaa tunteitaan Ratkaisukeskeisyys

Koska erityisesti menetelmän kolmas vaihe on Giorgin (2009) mukaan riippuvainen tutkijan subjektiivisuudesta, on muunnosten luetuttaminen toisella tutkijalla Giorgin (2009) mukaan tervetullutta. Tutkijayhteistyö onkin Perttulan (1995a ja 1995b) mukaan yksi kokemuksen tutkimuksen luotettavuuden kriteereistä. Minulla oli mahdollisuus muunnosten luetuttamiseen toisella tutkijalla opintoihini liittyvän tutkielmaseminaarin puitteissa ja käytin tämän tilaisuuden hyväkseni. Pyysin kommentteja yksilökohtaisiksi kokemusten rakenteiksi kerätyistä muunnoksistani sekä tiivistyksistä rakenteiden sisällöistä. Sain tutkielmaseminaarissa palautteen, että muunnoksissa toteutuu Husserlainen fenomenologia ankarasti säilyen läpi koko tuottamani tekstin, joka oli palautteen mukaan myös konkreettista ja jossa jokainen yksittäinen kokemuksen rakenne vastasi tutkimuskysymykseeni. Koska Giorgin (2009) mallissa muunnokset on tarkoitus toteuttaa yleiskielellä ilman psykologista jargonia, herätti erään vastaajan muunnoksessa käyttämäni psykologinen käsite (kognitiivinen dissonanssi) tutkielmaseminaarissa keskustelua. Käytin muunnoksessa käsitettä, sillä vastaaja itse oli käyttänyt käsitettä vastauksessaan ja se on siten suoraan aineistosta peräisin. Lopputulema tutkielmaseminaarin palautteena oli, että muunnokset olivat onnistuneita, eikä niihin palautteen perusteella ollut tarpeen tehdä muutoksia.

3.5.3 Kokemuksen rakenteen määrittäminen

Analyysin edetessä neljänteen vaiheeseen hyödynsin eideettisen intuitioni ja mielikuvien muunteluni lisäksi edellä kuvaamaani listausta rakenneosista (esimerkki taulukossa 2). Siirsin jokaisen yksilökohtaisen kokemuksen rakennetta kuvaavat sisällöt, rakenneosat, samaan tiedostoon. Tässä käytin apuna Excel -taulukkoa, jossa järjestin listaani. Kaikkiaan vastaajien kokemusten rakenneosia oli yhteensä 112. Poistin listasta duplikaatit ja tarkastelin listaani myös siitä näkökulmasta, olisivatko jotkut rakenneosat yhdistettävissä yhdeksi. Yhdistin samaa tarkoittavat ja merkitykseltään saman sisältöiset kuvaukset. Harkitsin myös kuvauksien abstraktiotason nostoa, jolloin kokemukset voisivat olla kaikille yhteisiä. Ratkaisuna se ei kuitenkaan tuntunut mielekkäältä, sillä silloin tutkimustulosten kohdennettu kuvailu ei olisi ollut mahdollista eikä se olisi tehnyt oikeutta aineistolle. Tämän jälkeen kokemusten rakenneosia jäi listalle vielä 43. Seuraavaksi kävin tämän listan läpi jokaisen vastaajan osalta ja merkitsin, mitkä rakenneosat esiintyvät kyseisellä vastaajalla. Tämän

jälkeen järjestin taulukon siten, että taulukossa esihenkilöiden kesken yhteiset rakenneosat ovat taulukossa ylimpänä. Katso taulukko 3 liitteestä 2. Taulukkoon on merkitty X, jos esihenkilöllä esiintyy kyseinen kokemuksen rakenneosa. Ruudun ollessa tyhjä, kokemuksen rakenneosaa ei esiinny kyseisellä esihenkilöllä.

Taulukosta 3 (liite 2) voi nähdä, että yksikään kokemuksen rakenneosa ei ole kaikille yhteinen. Vaikka esihenkilöllä on yhteisiä kokemuksen rakenneosia, niin on myös hajontaa ja osa kokemuksen rakenneosista liittyy vain yhteen esihenkilöön. Aineiston ja taulukonkin 3 perusteella esihenkilöt 2, 3 ja 6 poikkeavat kaikista muista ja toisistaan, vaikka heillä on joitakin yhteisiäkin kokemuksen rakenneosia muiden esihenkilöiden kanssa. Heitä kuitenkin yhdistää se, ettei heidän kokemusten rakenteisiin sisälly itsensä kehittämistä. Kun nämä esihenkilöt raportoidaan tällä perusteella erikseen, niin taulukosta 3 voidaan hahmottaa kaikille muille neljä yhteistä kokemuksen rakenneosaa. Taulukosta 3 nähdään, että esihenkilöillä 5, 9 ja 10 on neljän kaikille yhteisen kokemuksen rakenneosan lisäksi vain joitakin yhteisiä kokemuksen rakenneosia muiden esihenkilöiden kanssa sekä keskenään. Näiden esihenkilöiden kokemuksista muodostin ensimmäisen rakenteen. Taulukosta 3 nähdään myös, että esihenkilöillä 1, 4 ja 11 on neljän kaikille yhteisen kokemuksen rakenneosan lisäksi myös viisi muuta yhteistä kokemuksen rakenneosaa. Näistä muodostin toisen rakenteen ja kolmas rakenne muodostuu esihenkilöiden 7 ja 8 kokemuksen rakenneosista. Heillä on neljän kaikille yhteisen kokemuksen rakenneosan lisäksi niin ikään viisi muuta yhteistä kokemuksen rakenneosaa, jotka ovat osittain samoja ja osittain muita kokemuksen rakenneosia esihenkilöiden 1, 4 ja 11 kanssa.

Taulukkoa 3 tarkastelemalla voidaan siis havaita, että edellä kuvatussa ryhmittelyssä rakenteissa 1-3 esiintyy kokemusten rakenneosia yhteensä 13. Nämä rakenneosat ovat itsereflektio, tunteiden tunnistaminen, ratkaisukeskeisyys, itsensä kehittäminen, aikaisempien kokemusten vaikutus ja hyödyntäminen esihenkilötyössä, käyttäytymisen säätely, oman kuormittumisen tunnistaminen, vastuun rajojen tunnistaminen ja hyödyntäminen esihenkilötyössä, myönteinen kuva itsestä esihenkilönä, toiseen vaikuttaminen, tunteiden säätely, tietoisuus omasta jaksamisesta huolehtimisesta sekä omien oletusten tunnistaminen ja oletusten vaikutusten tunnistaminen. Ennen kuin siirryn kuvaamaan kokemuksen rakenteiden määrittelyssä huomioon otettavia rakenneosien välisiä suhteita, kuvaan tarkemmin näiden rakenneosien sisältöjä sekä havainnollistan niitä aineistoesimerkein.

Analyysissäni itsereflektio kokemuksena on pohdiskelua tai mietiskelyä, jota esihenkilö harjoittaa ajatuksiinsa, tunteisiinsa, toimintaansa tai kokemuksiinsa liittyen ja joilla hän jäsentää itseään ja toimintaansa esihenkilönä.

”..olenko toiminut riittävän hyvin esihenkilönä? Enkö ole ollut riittävän tukeva? Onko työtehtävät olleet riittäviä tai liikaa? Miten minun olisi pitänyt toimia eri tavalla? Miten minun pitäisi kehittyä tai muuttaa toimintatapoja, että en aiheuttaisi lisää kuormaa tai ettei tämä toistuisi?” (Esihenkilö 1)

Tunteiden tunnistaminen kokemuksena sisältää sen, että esihenkilö on tietoinen tunteistaan, nimeää niitä ja erittelee tunteidensa kohteita, jotka voivat kohdistua häneen itseensä, työntekijään, ylempiin esihenkilöihin, organisaatioon, tilanteeseen tai asioihin.

”Hetkittäin siitä herää siis semmoista niinku ärtymystä. Joskus se on semmoista pettymystä.. Ja myötätuntoakin... Ne kohdistuu siis siihen työntekijään ja sitten itseen, niinku vähän molempiin. No, myötätunto enemmän varmasti siihen työntekijään.” (Esihenkilö 9)

Ratkaisukeskeisyys kokemuksena kuvaa esihenkilön toimintaa ja sen luonnetta. Esihenkilö keskittyy ratkaisemaan eteen tullutta tilannetta ja tekee konkreettisia toimenpiteitä tilanteen ratkaisemiseksi. Tämä ratkaisukeskeisyys esihenkilön toiminnassa kohdistuu työntekijään, organisaation toimintaan ja yleisemmin kaikkiin niihin asioihin, joihin esihenkilö voi vaikuttaa.

”...lähdän yleensä ratkaisemaan ongelmia, miten asioita voisi tehdä toisin.”
(Esihenkilö 7)

Esihenkilön kokemukseen itsensä kehittämistä sisältyy itsereflektion hyödyntäminen esihenkilön tietoisessa oppimisessa itsestään. Itsereflektion avulla esihenkilö tunnistaa itsessään tai toiminnassaan kehittämistarpeita, joita hän työstää tietoisesti ja aktiivisesti. Itsensä kehittämisen kokemuksen sisältyy myös kokemuksista oppiminen sekä kouluttautuminen.

”Olen tietoisesti opetellut suhtautumaan avarakatseisesti ja suvaitsevasti asioihin ja ihmisiin. ...ja varsinkin viimeisimmän tapauksen aikana olen prosessoinut paljon asiaa ja myös kouluttautunut.” (Esihenkilö 1)

Aikaisempien kokemusten vaikutus ja hyödyntäminen esihenkilötyössä kokemukseen sisältyy se, että esihenkilö on tietoinen aiempien henkilökohtaisten tai työelämäkokemuksiensa vaikutuksista itseensä. Lisäksi he käyttävät näitä aiempia kokemuksiaan hyödykseen esihenkilötyössään.

”..mä oon itse kokenut, ollut niinku työntekijänä sellaisessa työyhteisössä, jossa on ollut erittäin hyvää henkilöstöjohtamista ja sitten myöskin niinku kaikkein huonoimmillaan sitä että. Että, tavallaan siinä on oppinut myöskin ite sitä, että miten, niin kuin voidaan työhyvinvointia tukea.” (Esihenkilö 11)

Tämä aikaisempien kokemusten vaikutus ja hyödyntäminen esihenkilötyössä eroaa sisällöllisesti ja merkitykseltään aikaisempien kokemusten vaikutuksesta, jossa esihenkilö on tietoinen aiemmista kokemuksistaan, mutta ei ole välttämättä täysin tietoinen aiempien kokemusten vaikutuksesta ajatteluunsa tai toimintaansa eikä käytä aiempia kokemuksiaan hyödyksi esihenkilötyössään.

Käyttäytymisen säätelyn kokemuksessa esihenkilö kiinnittää huomiota käyttäytymiseensä ja vaikuttaa tietoisesti itseensä säädelläkseen käyttäytymistään tilanteen mukaan.

”No mun mielestä se kuuluu, se on osa ammattitaitoa, että osaa asettaa asiat mittakaavaan että, että esimieheltä vaaditaan aina enemmän kuin työntekijältä. Täytyy olla loppuun asti asiallinen kaikissa tilanteissa, ei saa provosoitua ja pitää niinku aidosti olla, olla mukana siinä hommassa. (Esihenkilö 11)

Esihenkilön oman kuormittumisen tunnistamisen kokemuksessa esihenkilö on tietoinen omasta kuormittumisestaan ja tuo kuormittumisen esille vastauksissaan.

”..tietenkin nää tilanteet on myös semmoisia, jotka kuormittaa omaa niin kun työhyvinvointia..” (Esihenkilö 11)

Vastuun rajojen tunnistaminen ja hyödyntäminen esihenkilötyössä kokemuksen keskiössä on, että esihenkilö tiedostaa ja on tietoinen esihenkilörooliinsa kuuluvasta vastuusta ja sen rajoista suhteessa työntekijään. Esihenkilö myös hyödyntää sitä aktiivisesti esihenkilötyössään vaikuttamalla niihin asioihin, joihin esihenkilönä voi vaikuttaa.

”..ja sitten myös mietittäväksi, että onko se edes niinku esihenkilön ymmärrettävää, että mihin voi vaikuttaa ja mihin ei voi vaikuttaa. Ja sen viestittäminen että, on näitä, joita voidaan täällä työkuvioissa, mut oikeesti nää muut, jos niitä tulee esille, niin on jossain muualla sitten ratkottavia. Et myöskään esihenkilön ei tarvi ottaa kaikkea matkaan tai ratkottavaksi tai omalle vastuulle, vaan taas siellä sen rajaaminen että, mikä missäkin roolissa sitten tehdään.” (Esihenkilö 8)

Kokemuksessa myönteisessä kuvassa itsestä esihenkilönä, esihenkilö kokee itsensä ja toimintansa myönteisenä ja on tyytyväinen itseensä toimintaansa liittyen.

”Työntekijöiden palaute esimiestoiminnastani on ollut tähän asti pääosin hyvää ja koen, että minuun luotetaan ja minulle voi tulla puhumaan asioista helposti.” (Esihenkilö 7)

Esihenkilön kokemuksessa toiseen vaikuttamisesta esihenkilö pyrkii omalla käyttäytymisellään tai toiminnallaan vaikuttamaan työntekijään suoraan tai esimerkkinä toimimalla.

”Olen koettanut ”houkutella” häntä hakemaan apua itselleen ja pyytänyt miettimään mitä hän voisi tehdä, että olisi onnellinen elämässään ja työssään.” (Esihenkilö 1)

Tunteiden säätelyn kokemuksessa esihenkilö on tietoinen tunteistaan ja vaikuttaa tietoisesti itseensä säädelläkseen tunteitaan.

”En ole antanut kovin paljoa omien tunteideni tulla mukaan toimintaan, vaikka tunneihminen olenkin.” (Esihenkilö 1)

Tietoisuus omasta jaksamisesta huolehtimisen kokemuksessa esihenkilö on tietoinen omasta jaksamisestaan ja mitä siitä huolehtiminen hänelle merkitsee. Hän myös toimii omasta jaksamisestaan huolehtien.

”Olen tiedostanut sen, että minun tulee myös pitää itsestäni ja jaksamisestani huolta, että jaksan huolehtia työstä ja työntekijöistä.” (Esihenkilö 1)

Omien oletusten tunnistaminen ja oletusten vaikutusten tunnistamisen kokemuksessa esihenkilö tunnistaa itsereflektiotaan hyödyntäen omia oletuksiaan ja millaisia vaikutuksia niillä voi olla häneen tai hänen toimintaansa.

”Koska tein sen johtopäätöksen, että myös omalla ennakkoasenteilla on merkitystä siihen, että näinkö mä sen ikään kuin ymmärrettävänä heti tämän tilanteen, vaan näinkö mä sen että, täähän on.. Miten sen sanoisin.. Ehkä enemmän ennakkoasenteena, että kysymys on osaamattomuudesta tai jostakin muusta.” (Esihenkilö 8)

Seuraavaksi siirryn tarkastelemaan rakenneosien välisiä suhteita, jotka ovat Giorgin (2009) mallissa kokemuksen rakenteiden määrittelyssä kokemuksen sisällön ja merkityksen lisäksi olennaisia. Rakenneosien välisistä suhteista oli jo muodostunut alustava käsitys aineistoa lukiessa jo analyysin ensimmäisissä vaiheissa. Aineisto antoi viitteitä siihen, että itsereflektion ja itsensä kehittämisen välillä olisi suhde. Kuten jo aiemmin toin esille, esihenkilöitä 2, 3 ja 6 yhdisti se, ettei heidän kokemuksissaan rakenneosana esiintynyt itsensä kehittämistä, vaikka esihenkilöiden 2 ja 6 kokemuksissa esiintyi itsereflektiota. Jos tarkastellaan koko aineistoa, niin sen perusteella itsereflektion ja itsensä kehittämisen välille ei voi muodostaa suhdetta, sillä koko aineiston perusteella itsereflektio ei aina johda itsensä kehittämiseen. Jos tarkastellaan aiemmin esittämäni ryhmittelyn mukaisia kokemuksen rakenteita, niin kaikilla muilla esihenkilöillä itsereflektio edelsi selvästi itsensä kehittämistä. Rakenteissa 1-3 itsereflektion ja itsensä kehittämisen välillä on siten suhde.

Toinen rakenneosien välinen suhdeaihio, johon kiinnitin huomiota oli tunteiden säätelyn ja käyttäytymisen säätelyn kytkös toisiinsa. Vaikka tunteiden säätelyä esiintyi suurimmalla osalla niistä esihenkilöistä, joilla esiintyi myös käyttäytymisen säätelyä, sitä ei kuitenkaan

esiintynyt kaikilla. Esihenkilöiden 1, 4 ja 11 kokemuksista muodostetussa rakenteessa 2, voidaan aineiston perusteella havaita käyttäytymisen säätelyn ja tunteiden säätelyn välillä suhde, jossa käyttäytymisen säätelyllä vaikutetaan tunteisiin ja tunteiden säätelyllä käyttäytymiseen.

Kolmas rakenneosien välinen suhdeaihio, joka nousi aineistosta, oli onnistumisen kokemusten sekä saadun myönteisen palautteen ja esihenkilön myönteisen minäkuvan välinen yhteys. Aineiston tarkempi tarkastelu osoitti, että aineiston perusteella yhteys ei ole yksiselitteinen eikä suhdetta voida siten muodostaa, vaikka voidaankin sanoa, että ne esihenkilöt, joilla on myönteinen kuva itsestään esihenkilönä, toivat esille vastauksissaan myös onnistumisen kokemuksia sekä saaneensa myönteistä palautetta toiminnastaan.

Neljäs suhdeaihio, johon aineistosta oli viitteitä, liittyi esihenkilön oman kuormittumisen tunnistamiseen sekä tietoisuuteen omasta jaksamisesta huolehtimiseen. Esihenkilöiden 1, 4 ja 11 kokemuksista muodostetussa rakenteessa 2, voidaan aineiston perusteella havaita suhde kuormittumisen tunnistamisen ja tietoisuuden omasta jaksamisesta huolehtimisen välillä. Nämä esihenkilöt olivat tietoisia omasta kuormittumisestaan ja omasta jaksamisestaan huolehtimisesta ja myös toimivat omasta jaksamisestaan huolehtien.

Yhteenvetona aineiston analyysistä rakenteiden määrittelystä ja rakenneosien välisten suhteiden tarkastelusta totean, että yhden yleisen kokemuksen rakenteen luominen aineistosta ei ollut mahdollista, eikä se Giorgin (2009) mallissa olekaan pakotetusti itse tarkoitus silloin, kun kokemuksissa on runsaasti hajontaa, kuten minun tutkimukseni aineistossa. Esitän tutkimukseni tuloksina aineiston analyysin tuloksena syntyneet jäsenyykset kolmesta yleisemmästä esihenkilöiden kokemuksen rakenteesta rakenneosien välisine suhteineen kuten edellä on kuvattu. Lisäksi esitän näistä rakenteista perustellusti erillisinä esihenkilöiden 2, 3 ja 6 yksilökohtaisten kokemuksen rakenteiden erityispiirteitä.

4 TULOKSET

4.1 Rakenne 1

Työntekijän työuupumus herättää esihenkilössä ajatuksia hänestä itsestään ja toiminnastaan esihenkilönä. Esihenkilö tunnistaa työntekijän työuupumuksen hänessä herättämiä tunteita, nimeää niitä sekä erittelee tunteidensa kohteita. Työntekijän työuupumustilanteessa esihenkilö fokusoituu ratkaisukeskeiseen toimintaan ja pyrkii vaikuttamaan niihin asioihin, joihin hän esihenkilönä voi vaikuttaa. Esihenkilö reflektoi itseään ja toimintaansa esihenkilönä, oppii kokemuksistaan ja hyödyntää itsereflektiotaan itsensä kehittämiseen.

4.2 Rakenne 2

Työntekijän työuupumus herättää esihenkilössä ajatuksia hänestä itsestään ja toiminnastaan esihenkilönä. Esihenkilö tunnistaa työntekijän työuupumuksen hänessä herättämiä tunteita, nimeää niitä sekä erittelee tunteidensa kohteita. Työntekijän työuupumustilanteessa esihenkilö fokusoituu ratkaisukeskeiseen toimintaan ja pyrkii vaikuttamaan niihin asioihin, joihin hän esihenkilönä voi vaikuttaa. Kohdatessaan työuupuneen työntekijän, esihenkilö pyrkii vaikuttamaan työntekijään tilanteen ratkaisemiseksi ja säätelee tietoisesti käyttäytymistään ja tunteitaan.

Tilanne, jossa työyhteisössä esiintyy työuupumusta, kuormittaa myös esihenkilöä, joka tunnistaa oman kuormittumisensa. Hän on tietoinen omasta jaksamisesta huolehtimisestaan ja sen merkityksestä itselleen. Esihenkilö myös toimii tietoisesti omasta jaksamisestaan huolehtien kuormittumistaan säädelläkseen. Hän reflektoi itseään ja toimintaansa esihenkilönä, oppii kokemuksistaan ja hyödyntää itsereflektiotaan itsensä kehittämiseen.

4.3 Rakenne 3

Työntekijän työuupumus herättää esihenkilössä ajatuksia hänestä itsestään ja toiminnastaan esihenkilönä. Esihenkilö tunnistaa työntekijän työuupumuksen hänessä herättämiä tunteita, nimeää niitä sekä erittelee tunteidensa kohteita. Hän reflektoi itseään ja toimintaansa

esihenkilönä ja hyödyntää itsereflektiotaan itsensä kehittämiseen. Hän hyödyntää itsereflektiotaan myös omien oletustensa ja ennakkoajatustensa tunnistamisessa, sekä niiden vaikutusten tunnistamisessa itseensä ja toimintaansa. Hän on tietoinen kokemuksistaan ja niiden vaikutuksesta itseensä. Hän oppii kokemuksistaan ja hyödyntää oppimaansa esihenkilötyössään.

Kohdatessaan työuupuneen työntekijän, esihenkilö säätelee käyttäytymistään ja fokuoitetuu ratkaisukeskeiseen toimintaan. Hän kantaa vastuuta työntekijöistään ja tunnistaa esihenkilörooliinsa liittyvät vastuun rajansa suhteessa työntekijöihin sekä hyödyntää niitä esihenkilötyössään vaikuttamalla sellaisiin asioihin, joihin voi esihenkilönä vaikuttaa. Hänellä on myönteinen kuva itsestään esihenkilönä ja onnistumisen kokemuksia esihenkilönä toimimisestaan.

4.4 Yksilökohtaisten kokemusten rakenteiden erityispiirteitä

Kuten aiemmin luvussa 3.5.3 on kuvattu, esihenkilöitä 2, 3 ja 6 yhdisti se, ettei heidän yksilökohtaisiin kokemuksiin rakenteisiin sisältänyt itsensä kehittämistä, mikä yhdisti taas kaikkia muita esihenkilöitä. Esihenkilöitä 3 ja 6 yhdisti lisäksi analyyttinen ajattelu, mitä ei esiintynyt muiden esihenkilöiden kokemusten rakenteissa. Vaikka näillä esihenkilöillä on myös joitakin yhteisiä kokemuksia muiden esihenkilöiden kanssa, heidän yksilökohtaiset kokemusten rakenteet poikkesivat kaikista muista esihenkilöistä ja toisistaan. (ks. taulukko 3 liitteestä 2). Esihenkilö 2 on itse tuhoavan johtamisen kohteena ja toimii painostuksen alla itsekin tuhoavan johtajan tavoin, minkä hän tiedostaa johtaneen kognitiiviseen dissonanssiin. Esihenkilö 3 poikkeaa muista sillä, ettei hän reflektoi itseään tai toimintaansa esihenkilönä, kieltää ajatustensa vaikuttavan toimintaansa esihenkilönä sekä tunteettomuus. Esihenkilö 6 poikkeaa muista esihenkilöistä siinä, että vaikka hän tunnistaa oman kuormittumisensa, hän ylläpitää kuormittumistaan omalla toiminnallaan. Esitän seuraavaksi näiden kolmen esihenkilön yksilökohtaiset kokemusten rakenteet, jotka konkretisoivat näiden esihenkilöiden itsensä johtamisen kokemuksia työntekijöiden työuupumustilanteessa.

Esihenkilön 2 kokemus itsestään ja toiminnastaan esihenkilönä on ristiriitainen. Hänen toimintansa ei vastaa hänen käsitystään itsestään moraalisenä ja oikeudenmukaisena

henkilönä. Hän on oman esihenkilönsä tuhoavan johtamisen kohteena ja tinkinyt omasta moraalistaan painostuksen alla. Hän ei pidä epäeettisistä ratkaisuista ja yrittää selviytyä tilanteesta etäännyttämällä itseään työntekijöistä. Hän kieltää itseään ajattelemasta työntekijöitä ihmisinä ja ajattelee heidän olevan tuotannon osia. Hän säälii itseään tilanteessaan, jossa hän kokee toimintaedellytystensä olevan rajalliset ja oman esihenkilön käskyn noudattamatta jättämisen johtavan oman asemansa menettämiseen. Hän haluaa suojella omaa asemaansa, jonka seurauksena voi olla hänen alaiensa hyvinvoinnin huonontuminen. Hän tiedostaa, että hänen toimintansa ja käsitys itsestään moraalisenä ja oikeudenmukaisena henkilönä ovat johtaneet kognitiiviseen dissonanssiin.

Esihenkilö 3 hyödyntää omaa kokemuspohjaansa työuupumuksen tunnistamisessa työyhteisössä. Hän ohjaa itseään esittämällä itselleen kysymyksiä ja miettimällä niihin vastauksia. Tällä hän tähtää tilanteen ratkaisemiseen ja näin pyrkii tunnistamaan, mihin hän esihenkilönä voi vaikuttaa auttaakseen työntekijää. Hän ei ole yrittänyt kovin paljoa reflektoida kokemuksiaan itsestään ja toiminnastaan esihenkilönä ja on itsekin ollut työuupunut. Hänellä on etäinen suhde työntekijöihinsä ja hän ajattelee työntekijän työuupumuksen olevan vain yksi osa-alue esihenkilötyön osa-alueista. Hän pyrkii hoitamaan esihenkilötehtävänsä mahdollisimman hyvin ja hoitaa asiat asioina. Hän kieltää omien ajatustensa vaikuttavan toimintaansa esihenkilönä, mihin hänellä ei liity tunteita.

Esihenkilö 6 pyrkii ratkaisemaan tilanteen tekemällä havainnointia ja pohdintaa työntekijöiden työkuormasta, sen suunnitelmallisuudesta ja toteutuneesta todellisuudesta. Havaintojen perusteella, hän miettii toiminnan tavoitteita ja toteutumista. Hän ajattelee analyyttisesti, reflektoi omaa toimintaansa, etsii syitä ja jatkuvasti kyseenalaistaa omaa, työntekijöidensä ja organisaationsa toimintaa. Hän tunnistaa tilanteen herättävän hänessä tunteita, jotka kumpuavat ajatuksesta, että työnantaja joutuu kärsimään, kun työntekijän henkilökohtainen elämä ei ole tasapainossa. Jatkuva väkivominaisuus ja tunteet kuormittavat häntä. Hän yrittää selviytyä tilanteesta ponnistelemalla. Hän pitää kuormittumisen omana asianaan, vaikka tiedostaa sen lisäävän hänen kuormittumistaan. Ratkaisuna jatkuvaan kuormittumiseensa, hän on alkanut ajatella, ettei halua välttämättä työskennellä esihenkilönä.

4.5 Tulosten yhteenveto itsensä johtamisen kokemusten rakenteista

Edellä esittämäni kolme yleisempää kokemuksen rakennetta sekä esittämäni yksilökohtaiset kokemuksen rakenteet piirtävät moniulotteisen kuvan esihenkilöiden kokemuksista. Se, ettei tutkimuksen tuloksena syntynyt vain yhtä yleisempää kokemuksen rakennetta, kieli aineistossa esiintyvistä suuresta variaatiosta. (Katso taulukko 3 liitteestä 2.) Voidaankin siis todeta, että esihenkilöiden kokemukset ovat yksilöllisiä, vaikka niissä esiintyy myös yhteisiä kokemuksen rakenteita. Tutkimukseni perusteella esihenkilöiden itsensä johtamisen kokemukset kietoutuvat vahvasti tilannetekijöihin, yksilöiden aiempiin kokemuksiin sekä erilaisiin oletuksiin, ajatusmalleihin ja ajatuksiin itsestä, tilanteesta, toisista yksilöistä sekä työuupumuksesta ilmiönä. Tutkimukseni mukaan keskeisimmät itsensä johtamisen kokemukset, joita esiintyi lähes kaikilla tutkimukseni esihenkilöillä, olivat kokemukset itsereflektiosta, tunteiden tunnistamisesta, fokuoitumisesta ratkaisukeskeiseen toimintaan ja itsensä kehittämistä.

Itsereflektio itsensä johtamisen kokemuksena on pohdiskelua tai mietiskelyä, jota esihenkilö harjoittaa ajatuksiinsa, tunteisiinsa, toimintaansa tai kokemuksiinsa liittyen. Tutkimuksessani itsereflektio johtaa useimmiten itsensä kehittämiseen, mikä itsensä johtamisen kokemuksena on tietoista oppimista itsestä, kokemuksista oppimista sekä kouluttautumista. Vaikka näin on useimmiten, niin yksilökohtaiset kokemuksen rakenteet tuovat esiin, että itsereflektiota itsensä johtamisen kokemuksena ei kuitenkaan aina ole tai se ei johda itsensä kehittämiseen. Näissä tapauksissa esihenkilöillä on ollut tilanteeseen liittyviä muita tekijöitä, kuten esimerkiksi oma työuupumus tai kuormittuneisuus, joilla on voinut olla vaikutusta yksilön itsensä johtamisen kokemuksiin.

Esihenkilöiden itsensä johtamisen kokemuksiin työntekijöiden työuupumustilanteissa liittyy lähes kaikilla tunteita. Tietoisuus omista tunteista on keskiössä tunteiden tunnistamisen kokemuksessa. Tunteiden tunnistamisen kokemuksen lisäksi osalla esihenkilöistä on itsensä johtamisen kokemuksia tunteiden säätelystä sekä käyttäytymisen säätelystä. Suurimmalla osalla näistä esihenkilöistä tunteiden säätely ja käyttäytymisen säätely vielä kytkeytyvät toisiinsa, jolloin tunteiden säätelyllä vaikutetaan käyttäytymiseen ja käyttäytymisen säätelyllä tunteisiin. Nämä itsensä johtamisen kokemukset kietoutuvat vaikuttamisyrityksiin ratkaista tilanne. Tämä näkyy itsensä johtamisen kokemuksissa esihenkilön toimintaan liittyvänä ratkaisukeskeisyytenä. Pääasiassa esihenkilöt keskittyvät toiminnassaan

vaikuttamaan sellaisiin asioihin organisaatiossa, työyhteisössä ja työuupuneeseen työntekijään liittyen, joihin he esihenkilönä voivat vaikuttaa. Osalla esihenkilöistä on toimintaansa ja tilanteen ratkaisemiseen liittyen itsensä johtamisen kokemuksia vastuunoton rajoista, niiden tunnistamisesta ja hyödyntämisestä esihenkilötyössä. Osa esihenkilöistä tunnistaa oman kuormittumisensa tilanteessa ja osalla oman kuormittumisen tunnistaminen johtaa tietoisuuteen omasta jaksamisesta huolehtimiseen ja sen mukaiseen toimintaan. Osalla esihenkilöistä omaan kuormittuneisuuteen liittyä kuitenkin ratkaisujen hakeminen organisaation ulkopuolelta ja muun henkilökohtaisen ratkaisun tekeminen tilanteen johdosta.

Esihenkilöiden itsensä johtamisen kokemuksissa esihenkilön aiemmat kokemukset, niin myönteiset kuin kielteisetkin ovat läsnä vaikuttaen esihenkilöön ja hänen toimintaansa. Itsensä johtamisen kokemuksena aiemmat kokemukset näyttäytyvät kokemuksista oppimisena ja kietoutuvat siten itsensä kehittämiseen. Osalla esihenkilöistä tämä itsensä johtamisen kokemus sisältää sen, että esihenkilö aktiivisesti hyödyntää oppimaansa esihenkilötyössään. Osalla aiemmat kokemukset vaikuttavat esihenkilön ajatteluun ja toimintaan tavalla, josta esihenkilö ei itse ole välttämättä täysin tietoinen tai ei hyödynnä oppimaansa. Aiemmat kokemukset linkittyvät yksilökohtaisissa kokemuksien rakenteissa erilaisiin ajattelumalleihin ja itseen kohdistuviin ajatuksiin ja asenteisiin.

Yhteenvetona esihenkilöiden itsensä johtamisen kokemuksista työntekijöiden työuupumustilanteista voidaan todeta, että kokemukset ovat moniulotteisia ja yksilöllisiä. Esihenkilöiden kokemuksissa esiintyy tilanteen ja esihenkilön itsensä kannalta niin myönteisiä, tilanteen ratkaisemiseen tähtäviä ja niitä edistäviä itsensä johtamisen kokemuksia, mutta myös kokemuksia, jotka ovat tilanteen ratkaisemisen tai esihenkilön oman kuormittumisen ja jaksamisen kannalta ongelmallisia.

5 POHDINTA

5.1 Tulosten suhde aiempiin tutkimuksiin ja tulosten merkitys

Aiempiä vertaisarvioituja tieteellisiä tutkimuksia esihenkilön itsensä johtamisen kokemuksista työntekijän työuupumustilanteesta ei ole ja esihenkilöiden kokemuksista työntekijän työuupumuksesta löytyy tieteellistä tutkimustietoa vain hyvin rajoitetusti. (Ericson-Lindman & Strandberg 2009; Kärkkäinen, Saaranen & Louhevaara 2014.) Kun itsensä johtaminen ymmärretään fenomenologisessa mielessä osaksi kaikkea johtamista, voidaan esihenkilöiden merkityksiä, valintoja ja käsityksiä omasta johtajuusminuudesta pitää Niinivaaran (2019) mukaan itsensä johtamisen kokemuksina. Näin ollen Ericson-Lindmanin ja Strandbergin (2009) tutkimuksen tuloksia esihenkilöiden antamista merkityksistä toimimisesta esihenkilönä työuupuneelle työntekijälle voidaan siten tarkastella myös itsensä johtamisen kokemuksina ja saamani tutkimustuloksia suhteuttaa Ericson-Lindmanin ja Strandbergin (2009) tuloksiin. Heidän kuvaamansa fasilitaattorin, rajoittajan ja avun koordinoijan roolit ovat sisällöllisesti yhteneviä tuloksissani esittämäni ratkaisukeskeisyyden itsensä johtamisen kokemuksen kanssa. Itsensä johtamisen kokemus toiseen vaikuttamisesta on niin ikään sisällöllisesti yhtenevä Ericson-Lindmanin ja Strandbergin (2009) kuvaaman vaatijan roolin kanssa. Esihenkilön tunteiden tunnistaminen, itsereflektio ja itsensä kehittäminen tulevat taas esille Ericson-Lindmanin ja Strandbergin (2009) tarjoamista aineisto-otteista, jotka ovat myös yhteneviä tutkimusteni tulosten kanssa.

Ericson-Lindmanin ja Strandbergin (2009) esittämien tulosten tarkastelu itsensä johtamisen kokemuksina tuottaa siten johtopäätöksen, että tutkimukseni tuloksissa esittämäni keskeisimmät itsensä johtamisen kokemukset ja tutkimukseni tuloksena esittämäni rakenne 1 ovat sisällöllisesti yhteneviä Ericson-Lindmanin ja Strandbergin (2009) tulosten kanssa. Yksittäinen yhtäläisyys löytyy myös esittämässäni rakenteeseen 2 kuuluvasta itsensä johtamisen kokemuksesta toiseen vaikuttamisesta, mutta muuten tulokseni eroavat Ericson-Lindmanin ja Strandbergin (2009) tuloksista. Tämä on itseasiassa hyvin ymmärrettävääkin, sillä kokemukset ovat yksilöllisiä ja saamani tulokset tältä osin tuottavat täysin uutta tietoa esihenkilöiden itsensä johtamisen kokemuksista haastavassa johtamistilanteessa, työntekijän työuupumustilanteessa.

Kun Kärkkäisen ja kumppaneiden tutkimuksen (2014) tuloksia tarkastellaan itsensä johtamisen näkökulmasta, tulee esille työyhteisön jäsenten tunteiden kirjo sekä tunteiden tukahduttaminen. Heidän tutkimuksessaan yksilöt ovat siten tunnistaneet tunteitaan, mikä on yhtenevä tutkimustulosteni kanssa. Kärkkäisen ja kumppaneiden (2014) tunteiden tukahduttaminen on samansuuntainen tutkimukseni tunteiden säätelyn itsensä johtamisen kokemuksen kanssa, mutta sisällöllisesti se ei ole kuitenkaan täysin sama, joten sitä ei voi pitää täysin yhtenevänä tutkimukseni tuloksiin verrattuna.

Kärkkäinen ja kumppanit (2014) raportoivat myös työyhteisön jäsenen työuupumuksen olleen rankka kokemus muille työyhteisön jäsenille. Tämä on samansuuntainen tutkimukseni oman kuormittumisen tunnistamisen itsensä johtamisen kokemuksen kanssa, mutta Kärkkäisen ja kumppaneiden (2014) tutkimusraportin tietojen avulla sisällöllisestä yhteneväisyydestä ei voi täysin varmistua. Kärkkäinen kumppaneineen (2014) on lisäksi tutkimuksessaan erotellut työyhteisön jäsenten tilanteessa omaksumia rooleja ja jakanut ne hyvinvointia edistäviin ja heikentäviin rooleihin. Heidän tutkimuksessaan esihenkilöiden rooleja olivat toiminnan suuntaajan ja koordinoijan roolit, jotka ovat sisällöllisesti yhteneviä tutkimukseni ratkaisukeskeisyyden itsensä johtamisen kokemuksen kanssa.

Kärkkäisen ja kumppaneiden (2014) esittämien tulosten tarkastelu itsensä johtamisen kokemuksina tuottaa johtopäätöksen, että tutkimukseni tuloksissa rakenteessa 1 esittämistäni neljästä keskeisimmistä itsensä johtamisen kokemuksista kaksi on yhteneviä Kärkkäisen ja kumppaneiden (2014) tulosten kanssa. Tähän yhtäläisyyksien määrään vaikuttaa hyvin paljon Kärkkäisen ja kumppaneiden (2014) tutkimuksen suuntautuminen yhteen työyhteisöön, jossa oli kolme jäsentä yhden heistä toimiessa esihenkilönä. Heidän tutkimuksessaan esihenkilöiden lukumäärä on ollut siten huomattavasti pienempi kuin minun tutkimuksessani, millä on merkitystä itsensä johtamisen kokemusten variaatioiden esiintymiseen.

Tutkimukseni tuloksissa on siis yhtäläisyyksiä sekä ruotsalaisten (Ericson-Lindman ja Strandberg) että suomalaisten (Kärkkäinen, Saaranen ja Louhevaara) tutkijoiden tekemien tutkimusten kanssa. Tutkimukseni tulokset vahvistavat näiltä osin aiempien tutkimusten tuloksia. Tuloksina esittämäni rakenteet 2 ja 3 sekä esittämäni yksilökohtaiset kokemuksen rakenteet sen sijaan tuottavat täysin uutta tietoa esihenkilöiden itsensä johtamisen kokemuksista. Rakenteissa 2 ja 3 esiintyvät itsensä johtamisen kokemukset aiempien

kokemusten vaikutuksesta ja hyödyntämisestä esihenkilötyössä, käyttäytymisen säätelystä, oman kuormittumisen tunnistamisesta, vastuun rajojen tunnistamisesta ja hyödyntämisestä esihenkilötyössä, myönteisestä kuvasta itsestä esihenkilönä, toiseen vaikuttamisesta, tunteiden säätelystä, tietoisuudesta omasta jaksamisesta huolehtimisesta sekä omien oletusten tunnistamisesta ja oletusten vaikutusten tunnistamisesta ovat näitä uusia ja aiempaa tutkimustietoa laajentavia itsensä johtamisen kokemuksia.

Suhteessa itsensä johtamisen tutkimusperinteeseen, tutkimukseni tulokset tuottavat tietoa uudessa kontekstissa, sillä itsensä johtamista työntekijöiden työuupumustilanteissa ei ole aiemmin tutkittu. Tutkimustulokseni vastaavat osaltaan Hararin ja kumppaneiden (2021) esille nostamaan tutkimustarpeeseen ymmärtää yksilöiden välisiä eroja itsensä johtamisessa, millä on laajemminkin merkitystä käsitykseen itsensä johtamisesta ja sen reunaehdoista. Tutkimukseni tulokset osoittavat myös, että yksilöiden itsensä johtaminen on moniulotteisempaa kuin Manzin (1986) käsitteellistämässä itsensä johtamisessa (eng. self-leadership). Tutkimukseni tuo esille, ettei itsereflektiota itsensä johtamisen kokemuksena aina ole tai se ei johda itsensä kehittämiseen, vaikka Manzin (1986) käsitteellistämässä itsensä johtamisessa ihmisen kyky itsereflektioon on oletuksena. Käsitys itsensä johtamisesta ja sen reunaehdoista voikin muuttua, kun itsensä johtamista tarkastellaan kokemuksellisenä ilmiönä.

Tutkimuksen tuloksena esittämäni yleisemmät kokemuksen rakenteet ja yksilökohtaiset kokemuksen rakenteet konkretisoivat yhtäläisyyksien lisäksi eroja esihenkilöiden itsensä johtamisessa ja tuen tarpeessa työntekijän työuupumustilanteessa. Työuupumuksen välittymisen ja leviämisen ennaltaehkäiseminen sekä tuki, kun työuupumusta jo esiintyy organisaatiossa, on koko työyhteisön asia, jonka ratkaisemiseen esihenkilö tarvitsee organisaation tukea. Tutkimukseni tuottamaa uutta tietoa esihenkilöiden itsensä johtamisen kokemuksista voidaan käyttää organisaatioissa esihenkilöiden tietoisuuden herättelemiseen ja lisäämiseen itsensä johtamisesta ja sen merkityksestä esihenkilölle itselleen, mutta myös koko työyhteisölle haastavassa johtamistilanteessa. Koska itsensä johtamisen taitoja voi oppia, on tärkeää ymmärtää, mitä kannattaisi opetella tai kehittää, jottei oppiminen ja kehittäminen johda haavoittuvuustekijöiden lisääntymiseen. Yksilöohjauksella on tässä paikkansa, mutta esihenkilöt saattaisivat hyötyä myös ohjatusta ryhmämuotoisesta työskentelystä itsensä johtamisen kehittämiseen liittyen, sillä siinä mahdollistuu toisten jakamista kokemuksista oppiminen. Toisten kokemukset voivat toimia kimmokkeena

yksilön omalle ajattelulle ja toimia myös itsereflektion käynnistäjinä. Toivon tutkimukseni innoittavan organisaatiota käymään keskusteluja ja kehittämään toimintatapojaan ja prosessejaan esihenkilöiden tukemiseksi ja johtajuuden kehittämiseksi työuupumuksen leviämisen ja välittymisen ennaltaehkäisemiseksi sekä niihin puuttumiseksi.

5.2 Tutkimuksen arviointi

Fenomenologisen tutkimuksen onnistuminen on pitkälti kiinni tutkijasta itsestään. Jotta tutkimus ylipäätään olisi mahdollinen, on tutkijan kuitenkin saatava tutkimustaan varten aineisto, jota tutkimuksessaan tarkastella. Oman opinnäytetyöni aloittaminen ja erityisesti aineiston keruu ajoittui loppuvuoteen ja osittain myös seuraavan vuoden alkuun. Tämä ajankohta, juuri ennen joulua ja vuodenvaihdetta, osoittautui haastavaksi osallistujien rekrytoinnin kannalta. Jos nyt olisin aloittamassa opinnäytetyöni tekoa, pyrkisin ajoittamaan aineiston keruun toiseen ajankohtaan. Opinnäytetyöni lopputuloksen kannalta ponnistelu sen alkuvaiheessa aineisten saamiseksi kuitenkin tuotti jälkikäteen arvioiden erinomaisen aineiston. Käytin kahta aineiston keruumenetelmää, joiden käyttö takasi mielestäni onnistuneen aineiston keruun. Aiheen sensitiivisyys oli yksi tärkeimpiä asioita, miksi halusin tutkimuksessani tarjota mahdollisuuden täysin anonyymisti vastaamiseen, mikä toteutui kirjoituskutsuuni vastaamalla. Anonyymi vastausmahdollisuus toikin esille sellaisia kokemuksia, joita ei ehkä muuten olisi tullut esille. Kirjoituskutsulla ja haastattelemalla kerätyt aineistot yhdessä täydensivät hyvin toisiaan ja aineistoa kertyi riittävästi.

Aineistoni koostui 11 esihenkilön vastauksista, mikä on selvästi enemmän kuin Kärkkäisen ja kumppaneiden (2014) tutkimuksessa ja lähes yhtä paljon kuin Ericson-Lindman ja Strandbergin (2009) tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden lukumäärä. Toisin kuin Ericson-Lindmanin ja Strandbergin (2009) tutkimuksessa, tutkimuksessani osallistujia ei ollut rajattu sukupuolen tai toimialan mukaan. Valintani jättää käyttämättä sukupuolta tai toimialaa rajaavana tekijänä oli tietoinen ja myös käytännöllinen. Toimialan ja sukupuolen käyttäminen rajausehtoina olisivat luultavasti kaventaneet mahdollisuuksiani saada riittävä aineisto tutkimustani varten tietyssä ajassa. Sukupuolittainen tulosten tarkastelu ei ollut myöskään tutkimukseni tavoitteena, mutta jälkikäteen arvioiden tieto sukupuolesta olisi voinut olla mielenkiintoinen, vaikkakaan ei tutkimuskysymykseni kannalta oleellinen.

Fenomenologinen lähestymistapa ja Giorgin (2009) menetelmän mukaan toteutettu tutkimusprosessi oli tutkijan näkökulmasta antoisa, mutta haastava. Tutkijan oma mieli toimii menetelmässä tutkimusvälineenä, jonka kehittyneisyydestä ja käyttökelpoisuudesta tutkimuksen onnistuminen on riippuvainen. Koska koko prosessi on riippuvainen tutkijan subjektiivisuudesta, olen tutkimukseni uskottavuuden perustaksi esittänyt opinnäytetyössäni kaikki tutkimukseni luotettavuuden kannalta oleelliset asiat avoimesti ja rehellisesti. Olen perehtynyt huolellisesti käyttämäni tutkimusmenetelmään ymmärtääkseni, mitä tutkimusmenetelmällä voidaan tavoittaa. Olen kuvannut omia lähtökohtiani tutkimuksen tekemiseen ja ihmiskäsitykseni tutkijaprofiilissani. Olen myös tuonut julki omat ennakkoletukseni tutkimusaiheeseen liittyen ja pyrkinyt kuvaamaan tutkimuksen toteutusta sellaisella tarkkuudella, jonka perusteella lukija voi itse muodostaa käsityksensä luvussa 2.4. kuvaamieni luotettavuuden kriteerien täyttymisestä.

Tutkijan roolin ylläpitäminen ja reduktion onnistuminen ovat keskeisiä Giorgin (2009) menetelmää käytettäessä ja siihen liittyvät opettavaisimmat kohtaamani haasteet tutkimusta tehdessäni, joita olen kuvannut luvussa 3.5.1. Subjektiivisen minän tultua esiin jouduin pohtimaan, miten edetä tutkimuksessani saadakseni palautettua tutkijan roolini ja taatakseni tutkimuksen onnistuminen. Koen onnistuneeni toimenpiteilläni palauttamaan tutkijan roolini ja käsittelemään aineistoni luotettavuuden kriteerit täytyen. Tämä ei olisi onnistunut ilman syvällisiä pohdintoja ja itsereflektiota, jotka lisäsivät itseymmärrystäni. Lehtomaa (2005) toteaaakin fenomenologisen tutkimuksen kulkevan aina myös tutkijaan päin. Tutkimuksen ensisijaisena tavoitteena on ymmärtää toista ja tutkijan itseymmärryksen lisääntyminen voi tapahtua siinä samassa. Näitä tutkijan itseymmärryksen lisääntymiseen johtaneita tilanteita ja niistä raportoituja kokemuksia ei lukemassani tieteellisessä kirjallisuudessa juurikaan tullut esiin. Itse koen, että tutkimuksen luotettavuuden ja uskottavuuden kannalta tutkijan kohtaamien haasteiden esille tuominen on tärkeää. Tutkijan oma kokemus on inhimillinen. Tutkimuksen kannalta oleellista on kuitenkin, että tutkija on ollut tietoinen tunteistaan ja ajatuksistaan ja toimenpiteillään varmistanut tutkimusprosessin asianmukaisen etenemisen tutkimuksen onnistumiseksi.

Giorgin (2009) menetelmän käyttö edellyttää tutkijalta myös kykyä mielikuvien avulla tapahtumaan muunteluun. Aineistossani esiintyvän suuren variaation vuoksi pyrin parantamaan luotettavuutta ja avoimuutta ottamalla käyttöön systemaattisen lähestymistavan yleisen rakenteen muodostamiseksi. Koen ratkaisseeni onnistuneesti

menetelmän tähän vaiheeseen liittyvän haasteen, jota olen kuvannut luvussa 3.5.2. Tutkijan kannalta Giorgin (2009) menetelmä antaa mahdollisuuden ja velvoittaa aineiston käsittelyyn sitä kunnioittavalla tavalla. Husserlaiseen tieteenfilosofiaan nojaava empiirinen metodi johtamistutkimuksessa tarvitseekin joustavuutta palvellakseen tarkoitustaan. Jokainen tutkimus on erilainen ja sen tuloksia pohtiessa tutkija tekee ratkaisunsa, miten tuloksensa esittää. Päädyin esittämään kolme rakennetta sekä yksilökohtaisten rakenteiden erityispiirteitä. Lisäksi liitteenä 2 oleva taulukko tuo esiin kunkin vastaajan yksilökohtaisen kokemuksen rakenteen osat. Näin tulokset palvelevat mielestäni parhaiten tarkoitustaan.

Fenomenologinen tutkimukseni antaa äänen työuupuneiden työntekijöiden esihenkilöille ja tuo esiin esihenkilöiden itsensä johtamisen kokemuksia työntekijöiden työuupumustilanteisiin liittyen. Olen vastannut tutkimuskysymykseeni, millaisia itsensä johtamisen kokemuksia esihenkilöillä on työntekijöiden työuupumustilanteissa, aineistolähtöisesti ja fenomenologisen tutkimuksen luotettavuuden kriteerit mielessäni pitäen. Tutkimukseni vahvuuksia ovat tutkimusprosessin avoin ja tarkka kuvaus, aineistolähtöisyys sekä tutkijayhteistyö analyysivaiheessa. Itse koen onnistuneeni tutkijana ja tuottaneeni uutta tietoa ennen tutkimattomasta aiheesta. Tämä on mielestäni tutkimukseni suurin vahvuus, uuden tiedon tuottaminen näkökulmasta, josta ei juuri aiempia tieteellisiä tutkimuksia opinnäytetyöni kirjoitushetkellä ollut.

LÄHTEET

- Bakker, A. B., van Emmerik, H. & Euwema, M. C. (2006). Crossover of Burnout and Engagement in Work Teams. *Work and Occupations*, 33(4), 464–489. <https://doi.org/10.1177/0730888406291310>
- Chullen, C. L. (2014). How Does Supervisor Burnout Affect Leader-Member Exchange? A Dyadic Perspective. *The international business & economics research journal*, 13(5), 1113. <https://doi.org/10.19030/iber.v13i5.8777>
- Ericson-Lidman, E., Norberg, A. & Strandberg, G. (2007). Meanings of being a female co-worker to a person developing burnout. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, 21(2), 155-162. <https://doi.org/10.1111/j.1471-6712.2007.00451.x>
- Ericson-Lindman, E. & Strandberg, G. (2009). Meanings of being a supervisor for care providers suffering from burnout: From initial signs to recuperation. *Journal of Nursing Management*, 17(3), 366-375. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2008.00933.x>
- Felt, T., Kinnunen, U. & Mauno, S. (2017). Työstressin teoreettisia malleja – Kolme klassikkoa ja yksi tulokas. Teoksessa A. Mäkikangas, S. Mauno & T. Feldt, T. (2017). *Tykkää työstä: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. (39-71). Juva. PS-kustannus.
- Giorgi, A. (2009). *The descriptive phenomenological method in psychology: A modified Husserlian approach*. Pittsburgh, Pennsylvania. Duquesne University Press.
- Giorgi, A. & Giorgi, B. (2003). Phenomenology. Teoksessa J.A. Smith (toim.) *Qualitative psychology: A practical guide to research methods*. (25-49). Wiltshire, Great Britain. SAGE Publications Ltd.

- Goldsby, M. G., Goldsby, E. A., Neck, C. B., Neck, C. P. & Mathews, R. (2021). Self-Leadership: A Four Decade Review of the Literature and Trainings. *Administrative sciences*, 11(1), 25. <https://doi.org/10.3390/admsci11010025>
- Hakanen, J. & Perhoniemi, R. (2012). *Työn imun ja työuupumuksen kehityskulut ja tarttuminen työtoverista toiseen*. Työterveyslaitos.
- Harari, M. B., Williams, E. A., Castro, S. L. & Brant, K. K. (2021). Self-leadership: A meta-analysis of over two decades of research. *Journal of occupational and organizational psychology*, 94(4), 890-923. <https://doi.org/10.1111/joop.12365>
- Houghton, J. & Neck, C. (2002). The revised self-leadership questionnaire – Testing a hierarchical factor structure for self-leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 17(8), 672-691.
- Houghton, J., Dawley, D. & DiLiello, T. (2012). The Abbreviated Self-leadership Questionnaire (ASLQ): A More Concise Measure of Self-leadership. *International Journal of Leadership Studies* 7 (2). 216–32.
- Kelly, R. J. & Hearld, L. R. (2020). Burnout and Leadership Style in Behavioral Health Care: A Literature Review. *The journal of behavioral health services & research*, 47(4), 581-600. <https://doi.org/10.1007/s11414-019-09679-z>
- Kinnunen, U. & Hättinen, M. (2005). Työuupumus ja jaksaminen työelämässä. Teoksessa T. Feldt, U. Kinnunen & S. Mauno (toim.) *Työ leipälajina: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. (38-55). Juva. PS-Kustannus.
- Kärkkäinen, R., Saaranen, T. & Louhevaara, V. (2014). Työuupumus työyhteisössä: Työyhteisön jäsenten kokemukset, roolien omaksuminen ja sosiaalinen tuki. *Työelämän tutkimus*, 12(2), 103-115.
- Langdrige, D. (2007). *Phenomenological psychology: Theory, research, and method*. Great Britain. Pearson Education.

- Latoomaa, T. (2005). Ymmärtävä psykologia: Psykologia rekonstruktiivisena tieteenä. Teoksessa J. Perttula & T. Latoomaa (toim.) *Kokemuksen tutkimus: Merkitys, tulkinta, ymmärtäminen*. (17-88). Tartu. Dialogia Oy.
- Lehtomaa, M. (2005) Fenomenologinen kokemuksen tutkimus: haastattelu, analyysi ja ymmärtäminen. Teoksessa J. Perttula & T. Latoomaa (toim.) *Kokemuksen tutkimus: Merkitys, tulkinta, ymmärtäminen*. (163-194). Tartu. Dialogia Oy.
- Lyly-Yrjänäinen, M. (2021). *Työolobarometri 2020. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työelämä. 2021:36*. Työ- ja elinkeinoministeriö. Helsinki.
- Maslach, C. & Leiter, M. P. (2017). Understanding Burnout: New Models. Teoksessa C. L. Cooper & J. C. Quick (toim.) *The Handbook of Stress and Health: A Guide to Research and Practice*. (36-57). New Delhi. John Wiley & Sons Ltd.
- Maslach, C. & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry. *World psychiatry*, 15(2), 103-111. <https://doi.org/10.1002/wps.20311>
- Manz, C. (1986). Self-Leadership: Toward an Expanded Theory of Self-Influence Processes in Organizations. *Academy of Management Review*, 11 (3), 585-600.
- Manz, C., Houghton, J., Neck, C.P., Fungate, M. & Pearce, C. (2016). Whistle While You Work: Toward a Model of Emotional Self-Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 23(4), 374-386. <https://doi.org/10.1177/1548051816655993>
- Mäkikangas, A. & Hakanen, J. (2017). Työstä hyvinvointia, mutta millaista? Teoksessa A. Mäkikangas, S. Mauno & T. Feldt, T. *Tykkää työstä: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. (103-125). Juva. PS-kustannus.
- Mäkinieemi, J-P., Kaltiainen, J. & Hakanen, J. (2022). *Miten Suomi voi -tutkimus: Työhyvinvoinnin kehittyminen korona-aikana loppuvuoteen 2021 mennessä*.

Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/miten-suomi-voi>
Viitattu 20.5.2022.

- Mäntylä, K. (2012). *Fenomenologinen tutkimus esimiesten itsensä johtamisen kokemuksista*. Pro gradu -tutkielma. Lapin yliopisto, Rovaniemi.
- Neck, C. P. & Manz, C. C. (2013). *Mastering self-leadership: Empowering yourself for personal excellence* (6th ed.). Boston. Pearson.
- Neck, C. P. & Houghton, J. D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of managerial psychology*, 21(4), 270-295.
<https://doi.org/10.1108/02683940610663097>
- Niinivaara, J. (2019). Itsensä johtaminen strategiana ja kokemuksena. Teoksessa V. Pietiläinen & A. Syväjärvi (toim.) *Johtamisen psykologia* (2. painos). (39-74). Jyväskylä. PS- kustannus.
- Nurmi, H. (2016). *Työuupumuksen itsehoito: Kuinka kierrän karikot* (1. painos.). Tallinna. Duodecim.
- Perttula, J. (2012a). Itsensä johtaminen. Teoksessa J. Perttula & A. Syväjärvi (toim.) *Johtamisen psykologia*. (125-156). Juva. PS-kustannus.
- Perttula, J. (2012b) Mikä tekee kokemuksen tutkimisesta fenomenologista? – fenomenologisen ajatteluni kehityspolkuja. Teoksessa L. Kiviniemi, T. Suorsa, P. Sandelin, M. Merilehto, T. Latomaa & K. Koivisto (toim.). *Kokemuksen tutkimus: III, Teoria, käytäntö, tutkija*. (319-336). Rovaniemi. Lapin yliopistokustannus.
- Perttula, J. (2005) Kokemus ja kokemuksen tutkimus: Fenomenologisen erityistieteen tieteenteoria. Teoksessa J. Perttula & T. Latomaa (toim.). *Kokemuksen tutkimus: Merkitys, tulkinta, ymmärtäminen*. (115-162). Tartu. Dialogia Oy.

- Perttula, J. & Latomaa, T. (2005). *Kokemuksen tutkimus: Merkitys, tulkinta, ymmärtäminen*. Tartu. Dialogia Oy.
- Perttula, J. (1995a). *Kokemus psykologisena tutkimuskohteena: Johdatus fenomenologiseen psykologiaan*. Tampere. Suomen fenomenologinen instituutti.
- Perttula, J. (1995b). Kokemuksen tutkimuksen luotettavuudesta. *Kasvatus: Suomen kasvatustieteellinen aikakauskirja*, 26(1), 6. (39-46).
- Rauhala, L. (2005). *Ihmiskäsitys ihmistyössä*. Helsinki. Yliopistopaino.
- Sarkkinen, M. (2021). *Emotionaalinen itsensä johtaminen poliisien kokemuksena: Eksistentiaalisen fenomenologian metodin soveltuvuuden arviointia*. Pro gradu -tutkielma. Lapin yliopisto, Rovaniemi.
- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V. & Guzman, J. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work and stress*, 24(2), 107-139. <https://doi.org/10.1080/02678373.2010.495262>
- Steward, G., Courtright, S., & Manz, C. (2011). Self-Leadership: A Multilevel Review. *Journal of Management* 37(1), 185-222.
- Sutela H, Pärnänen A, Keyriläinen M. (2019). *Digiajan työelämä - Työolotutkimuksen tuloksia 1977– 2018*. Tilastokeskus. Helsinki.
- Tökkäri, V. (2018). Fenomenologisen, hermeneuttis-fenomenologisen ja narratiivisen kokemuksen tutkimuksen käytäntöjä. Teoksessa J. Toikkanen & I.A. Virtanen (toim.) *Kokemuksen tutkimus VI: Kokemuksen käsite ja käyttö*. (64-84). Rovaniemi. Lapland University Press.
- Uusitalo-Arola, L. (2019). *Uuvuksissa: Kirja sinulle, joka tahdot voimasi takaisin*. Keuruu. Tuuma.

- Virtanen, J. (2006). Fenomenologia laadullisen tutkimuksen lähtökohtana. Teoksessa J. Metsämuuronen (toim.). *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. (151-214). Jyväskylä. International Methelp Ky.
- Westman, M. & Chen, S. (2017). Crossover of Burnout and Engagement from Managers to Followers: The Role of Social Support. Teoksessa C. L. Cooper & J. C. Quick (toim.) *The Handbook of Stress and Health: A Guide to Research and Practice*. (236-252). New Delhi. John Wiley & Sons Ltd.
- Westman, M., Bakker, A. B., Roziner, I. & Sonnentag, S. (2011). Crossover of job demands and emotional exhaustion within teams: A longitudinal multilevel study. *Anxiety, stress, and coping*, 24(5), 561-577. <https://doi.org/10.1080/10615806.2011.558191>
- Wirtz, N., Rigotti, T., Otto, K. & Loeb, C. (2017). What About the Leader? Crossover of Emotional Exhaustion and Work Engagement From Followers to Leaders. *Journal of occupational health psychology*, 22(1), 86-97. <https://doi.org/10.1037/ocp0000024>

LIITE 1

Kirjoituskutsu ajalla 1.-31.12.2021: Esihenkilöiden kokemuksia itsestään ja toiminnastaan esihenkilönä, kun työyhteisössä on työuupumusta.

Hei Sinä esihenkilö! Toimitko parhaillaan tai oletko aiemmin toiminut esihenkilönä työuupuneelle työntekijälle? Millaisia kokemuksia sinulla on itsestäsi esihenkilönä, kun työyhteisössä on työuupunut työntekijä?

Olen Lapin yliopiston johtamisen psykologian pääaineopiskelija Riina Alén ja teen opinnäytetutkielmaa, jonka aiheena on esihenkilöiden kokemukset itsestään ja toiminnastaan esihenkilönä, kun työyhteisössä on työuupunut työntekijä. Työuupumusta koskevassa yleisessä keskustelussa korostuu työntekijän näkökulma ja kokemukset työuupumuksesta, vaikka työntekijän työuupumus koskettaa koko työyhteisöä. Haluan opinnäytetyössäni antaa äänen työuupuneen työntekijän lähiesihenkilölle ja hänen kokemuksilleen itsestään esihenkilönä työntekijän työuupumukseen liittyen. Toivon, että voisit käyttää hetken kallisarvoista aikaasi ja kirjoittaa minulle kokemuksistasi. Jakamalla kokemuksiasi mahdollistat esihenkilönäkökulman esiintuomisen.

Kutsun Sinut kirjoittamaan omista kokemuksistasi. Kuvaile kokemuksiasi ja sen seurauksia omasta näkökulmastasi. Kirjoita vapaasti kokemuksestasi ja anna kaikkien tunteidesi ja ajatustesi tulla esiin. Kirjoittamisen apuna voit käyttää oheisia kysymyksiä:

- Kuinka kauan olet toiminut esihenkilönä ja minkä tyypisistä esihenkilön roolista on kysymys?
- Jos olet toiminut useissa esihenkilötehtävissä, kuvaile, millaisia esihenkilötehtäviäsi ovat olleet ja kuinka paljon olet kohdannut työuupuneita työntekijöitä eri tehtävissä toimiessasi.
- Mitä ajatuksia ja tunteita työntekijäsi työuupumus herätti sinussa itsestäsi esihenkilönä?
- Miten tunteesi ja ajatukset vaikuttivat toimintaasi esihenkilönä?
- Millainen on kokemus itsestäsi ja toiminnastasi esihenkilönä, kun työyhteisössäsi on ollut työuupunut työntekijä?
- Millaisia johtopäätöksiä teit aiemmin kuvaamiesi kokemustesi perusteella itsestäsi ja toiminnastasi esihenkilönä?
- Millaisia seurauksia näillä johtopäätöksillä oli itsellesi ja toiminnallesi esihenkilönä?

Noudatan tutkimuksessani hyvän tieteellisen käytännön periaatteita sekä olen sitoutunut eettisiin ohjeisiin. Aineiston käsittelyssä noudatan hyvää tiedon hallinnan tapaa ja käsittelen vastaukset ehdottoman luottamuksellisesti ja anonymisti. En käytä aineistoa muuhun tarkoitukseen, enkä luovuta sitä eteenpäin. Raportoin tulokset opinnäytetyössäni ja raportoinnin yhteydessä saatan käyttää joitakin lyhyitä lainauksia kirjoituksista niin, ettei yksittäisiä vastaajia voida niistä tunnistaa. Tällä kirjoituspyynnöllä keräämäni aineiston hävitän opinnäytetyön valmistumisen jälkeen.

Toivottavasti innostut vastaamaan ja saan kirjoituksesi 1.-31.12.2021 välisenä aikana. Vastaamaan pääset oheisesta linkistä: <https://link.webropol.com/s/Lapin-yliopisto-Riina-Alen> tai voit lähettää vastauksesi sähköpostilla ralen@ulapland.fi. Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Mikäli mietit osallistumista ja haluat saada lisätietoja, niin voit ottaa minuun yhteyttä sähköpostilla.

Ystävällisin terveisin,
Riina Alén

LIITE 2

Taulukko 3 Taulukossa on esitetty esihenkilöiden 1-11 kokemuksia kuvaavat sisällöt eli kokemuksen rakenneosat. Esihenkilöt on numeroitu 1-11 ja jos henkilöllä esiintyy kyseinen kokemuksen rakenneosa, on hänen kohdallaan merkintä X. Yhteensä sarake kertoo kuinka monella esihenkilöllä on sama kokemuksen rakenneosa.

Kokemuksen rakenneosa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Yht.
Itsereflektio	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	10
Tunteiden tunnistaminen	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	10
Ratkaisukeskeisyys	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	10
Itsensä kehittäminen	X			X	X		X	X	X	X	X	8
Aikaisempien kokemusten vaikutus ja hyödyntäminen esihenkilötyössä			X		X		X	X		X	X	6
Käyttäytymisen säätely	X			X			X	X			X	5
Oman kuormittumisen tunnistaminen	X			X		X			X		X	5
Vastuun rajojen tunnistaminen ja hyödyntäminen esihenkilötyössä			X	X			X	X			X	5
Myönteinen kuva itsestä esihenkilönä							X	X	X	X		4
Toiseen vaikuttaminen	X			X			X				X	4
Tunteiden säätely	X			X				X			X	4
Aikaisempien kokemusten vaikutus	X	X							X			3
Tietoisuus omasta jaksamisesta huolehtimisesta	X			X							X	3
Analyttinen ajattelu			X			X						2
Omien oletusten tunnistaminen ja oletusten vaikutusten tunnistaminen							X	X				2
Omien vahvuuksien tunnistaminen ja niiden hyödyntäminen esihenkilötyössä							X				X	2
Ratkaisun hakeminen organisaation ulkopuolelta/henkilökohtainen ratkaisu tilanteeseen						X			X			2
Rooliristiriitä				X					X			2
Tietoinen turvautuminen organisaation linjauksiin, toimintamalleihin ja työnantajan tukeen				X						X		2
Tietoinen turvautuminen sosiaaliseen tukeen	X										X	2
Vatvominen				X		X						2

