

Fenomenologinen tutkimus psykologisen työssä palautumisen johtamisesta

Johtamisen psykologia

Pro gradu -tutkielma

Karoliina Pitkänen

Lapin yliopisto

Lapin yliopisto

Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Fenomenologinen tutkimus psykologisen työssä palautumisen johtamisesta

Karoliina Pitkänen

Johtamisen psykologia

Ohjaajat: Virpi Tökkäri, Ville Pietiläinen

Pro gradu -tutkielma

Sivumäärä: 40, liitteiden lukumäärä:1

Tiivistelmä:

Tämän tutkimuksen lähtökohtana on huoli työuupumuksen lisääntymisestä ja työhyvinvoinnin yksilökeskeisestä kehittämisestä, vaikka työhyvinvoinnin parantaminen vaatisi laajempaa johtamisen ja työn rakenteiden tarkastelua. Johtajuus on muuttunut kohti jaettuja ja verkostomaisia muotoja, joiden kautta voidaan rakentaa vuorovaikutusta, joka tukee työntekijöiden toimijuutta ja palautumista. Palautuminen on keskeinen osa työhyvinvointia, sillä työ kuormittaa psyykkisesti ja fyysisesti, ja puutteellinen irrottautuminen työstä voi johtaa uupumukseen. Tuore tutkimus osoittaa, että palautumista voi edistää monin tavoin jo työpäivän aikana, kuten mikrotauoilla, luonnossa liikkumisella ja tietoisuusharjoituksilla.

Työssä tapahtuvan psykologisen palautumisen johtamista on kuitenkin tutkittu vähän, ja aiempi tutkimus kohdistuu pääosin johtajien omaan palautumiseen tai työn ulkopuolella tapahtuvaan elpymiseen. Tämä tutkimus pyrkii paikkaamaan aukkoa tarkastelemalla aihetta vastaamalla tutkimuskysymykseen: *Miten psykologista työssä palautumista johdetaan?* Tutkimus toteutetaan eksistentiaalis-fenomenologisessa viitekehyksessä, holistista ihmiskäsitystä hyödyntäen. Aineistona on kuusi haastattelua, jotka analysoidaan kuvailevan fenomenologisen menetelmän avulla.

Tutkimus tuotti kaksi päätulosta: Kollegojen tuki nosteenä palautumisen johtamisessa ja Esihenkilön toiminta sekä tukee että kuormittaa. Psykologisen työssä palautumisen johtamisen merkitys tutkimuksen kannalta on työn itsensä antoisuuden ymmärtäminen kollegoiden kanssa jaettuna ympäristönä sekä esihenkilön tuen merkitys työn rajaajana ja kuormituksen helpottajana. Käytännön työn johtamisessa korostuu sosiaalisen ulottuvuuden vahvistaminen, jotta sekä lähi- että etätyössä voimaannuttava kanssakäyminen kollegoiden kanssa mahdollistuu.

# Sisällys

<b>1 Johdanto</b>	<b>4</b>
<b>2 Teoreettiset lähtökohdat</b>	<b>8</b>
2.1 Psykologinen työssä palautuminen ja sen johtaminen	8
2.2 Psykologinen työssä palautuminen ja sen johtaminen fenomenologisena tutkimusilmiönä	9
<b>3 Aineiston analyysi</b>	<b>13</b>
3.1 Aineiston kuvaus	13
3.2 Puolistrukturoidut pari- ja yksilöhaastattelut	14
3.3 Tutkijan esiymmärrys ja ihmiskäsitys	16
3.4 Kuvaileva fenomenologinen analyysi	17
<b>4 Tutkimuksen tulokset ja peilaus</b>	<b>26</b>
4.1 Kollegojen tuki nosteenä palautumisen johtamisessa	26
4.2 Esihenkilön toiminta sekä tukee että kuormittaa	28
<b>5 Johtopäätökset</b>	<b>32</b>
<b>6 Päätäntö</b>	<b>37</b>
<b>Lähteet</b>	<b>41</b>
<b>Liitteet</b>	<b>48</b>
Liite 1 Haastattelurunko	48

# 1 Johdanto

Yle:n työelämää käsittelevässä uutisoinnissa (16.2.2026) esitettiin huoli työuupumuksesta, johon on vaarassa sairastua joka neljäs työntekijä. Syynä tähän ovat työhyvinvoinnin yksilökeskeinen kehittäminen sen sijaan, että keskityttäisiin työn johtamisen näkökulmaan: työn sujumiseen ja mahdollisuuksiin onnistua siinä. (Valkama 2026). Johtajuus on muuttunut radikaalisti viimeisten vuosikymmenten aikana. Perinteinen ideaali, jossa yksi johtaa ja muut näitisti tottelevat, on aikansa elänyt. Nykypäivän ja tulevaisuuden johtajuus voivat toteutua monin eri tavoin, kuten esimerkiksi jaettuna, monipaikkaisena tai erilaisissa verkostoissa toteutuvana. (Huovinmaa 2024, 13). Johtajuudella voidaan luoda vuorovaikutusta, jossa välitetään työntekijöistä ja heidän työpanoksestaan, arvostaen heidän toimijuuttaan (Syväjärvi & Perttula (2012, 10). Johtamisnäkökulma tässä tutkimuksessa pyrkii tunnistamaan sellaisia palautumisen tukemisen, edistämisen ja vuorovaikutuksen käytäntöjä, joilla on merkitystä työntekijöiden kokemukselle palautumisesta työssä. Työelämässä on saavutettu myönteistä kehitystä työn henkisen rasittavuuden ja stressin hienoisena vähentymisenä ja johdon koetaan olevan yhä kiinnostuneempaa henkilöstön hyvinvoinnista (Kauhanen 2016). Työssä koetaan keskimäärin enemmän voimavaroja, kuten reilua kohtelua, itsenäisyyttä ja pystyvyyden tunnetta, kuin kuormittavia vaatimuksia. Voimavarat ja vaatimukset eivät ole pääsääntöisesti muuttuneet ja työhyvinvointi on säilynyt ennallaan puolen vuoden takaisesta (Työterveyslaitos 2025.) Työhyvinvoinnin kehittäminen Suomessa on ensiarvoisen tärkeää, jotta sosiaalisesti ja taloudellisesti kestävä työelämä olisi mahdollista: sairauspoissaolojen, työkyvyttömyyseläkkeiden, työtaturmien ja edellä mainittuihin liittyvän sairaanhoidon sekä alentuneen työkyvyn kustannukset ovat Suomessa kokonaisuudessaan noin 40 miljardia euroa vuodessa (Kauhanen 2016.) Nykyinen työelämä vaatii työntekijöiltä nopeaa sopeutumista uusiin työrooleihin ja alati kehittyvään teknologiaan, mistä seuraa, että työssä vietetään enemmän aikaa kuin koskaan aiemmin. (Kim & Cho & Park 2022). Uskon vahvasti, että hyvällä palautumisen johtamisella ja sen myönteisillä, psykologisilla vaikutuksilla voimme parantaa työhyvinvointia ja erityisesti inhimillistä, koettua työkuorman alenemista.

Työssä palautuminen on osa työhyvinvointia, sillä työ kuluttaa yksilön voimavaroja ja henkisen kuormituksen kasaantuessa voi esiintyä väsymystä ja tunnetason oireilua (Van Hooff & De Pater (2017, 359). Tuoreimmassa tutkimuskirjallisuudessa psykologista palautumista

käsitellään sekä työn aikana että työpäivän jälkeen tapahtuvina valintoina ja toimintana. Psykologisessa palautumisessa elvytään työn aiheuttamista rasituksista ja löydetään tasapainoa työn ja muun elämän välille. Psyhykinen ja fyysinen irtautuminen työasioista työn aikana on myös hyvän työkyvyn ja onnellisuuden edistämistä, lisää sisäisen motivaation tunnetta, psyykkistä hyvinvointia ja ehkäisee työstressiä sekä uupumista (Chong & Kim & Lee & Johnson & Lin 2020; Virtanen 2021; Smit 2016). Työstressistä palautumista kuvataan myös psykofysiologiseksi prosessiksi, jossa virittyneisyys laskee, ehtyneet voimavarat palaavat, väsymys vähenee ja nykyisiin ja tuleviin haasteisiin riittää energiaa (Toker & Melamed 2017, 168). Palautumista kuvataan myös mielialan kohenemisena, kun räsitus aiheuttava stressi helpottaa ja paineita tuovat asiat poistuvat. Voimavarat pääsevät tällöin uudistumaan kehon ja mielen tasolla. (Geurts & Sonnentag 2006.) Työssä palautumista haastaa riittämätön irti päästäminen työstressistä, erityisesti silloin, jos voimavarojen palautuminen jää vajaaksi ja uusien voimavarojen kerryttäminen epäonnistuu. Samoin pitkät työpäivät ja selkeiden rajojen puuttuminen työnteon ja vapaa-ajan väliltä haastavat palautumista työstä. (Toker & Melamed, 2017, 168.) Keskityn tässä tutkimuksessa vain työpäivän aikana tapahtuvaan palautumiseen. Palautumista voi toteuttaa työpäivässä erilaisilla tavoilla.

Työpäivästä palautumista tapahtuu irtautumalla työstä lomailleen ja osallistumalla harrasteisiin (Toker & Melamed 2017, 168), irtautumalla hetkellisesti työhön liittyvistä ajatuksista ja tehtävistä, esimerkiksi tekemällä tietoisuusharjoituksia työpäivän aikana (Chong ym. 2020). Lounastauolla tehty puistokävely vähentää kuormitusta ja väsymystä (Sianoja & Syrek & de Bloom & Korpela & Kinnunen & Chen 2018). Luontomaiseman katseleminen mikrotauon aikana paransi työhön keskittymistä ja palautumista iltapäivällä mitattuna (Lee & Williams & Sargent & Williams & Johnson 2015). Mikrotauojen säännöllisellä viettämisellä on voimavaroja palauttava vaikutus (Bennett & Gabriel & Calderwood & Chen 2020). Psykologisen palautumisen toteuttaminen työpäivän aikana yhdistyy myös johtamiseen muun muassa niin, kuinka niitä tuetaan ja millaisia resursseja niihin osoitetaan.

Työn aikana tapahtuvaa psykologisen palautumisen johtamista on tutkittu vain vähän. Aikaisemmat tutkimukset ovat keskittyneet johtajien omaan palautumiseen ja sen vaikutuksiin johtamiskäyttäytymisessä (Zhang 2013; Lanaj & Gabriel & Jennings 2023), johtamisen merkitykseen työn jälkeisessä palautumisessa (Sonnentag & Kark, & Venz 2024; Selander & Korhakangas & Toivanen & Yli-Kaitala & Kangas & Nevanperä & Laitinen 2023; Volmer & Schulte & Fritz 2023), johtamisen vaikutuksiin covid-pandemiasta palautumiseen (Porkodi 2022) sekä työuupumuksesta palautumiseen (Pladdys 2024). Aikaisemman tutkimuksen anti

työn aikana tapahtuvalle palautumisen johtamiselle on niukkaa. Palautumista tukevaa johtamista on tutkittu laadullisesti terveydenhuollossa työpäivään sisältyvien palautumisaktiiviteettien avulla (Ejlertsson & Brorsson 2025). Suomessa aihetta sivuavaa tutkimusta on tehnyt Mälkki (2025) tarkastelemalla väitöskirjassaan myönteisen työntekijäkokemuksen rakentumista ja sen johtamista. Tutkimusta siitä, kuinka palautumisen johtaminen koetaan ja millaisena se arjen työssä toteutuu työntekijän yksilöllisinä merkityksen antoina (vrt. Rauhala 2005, 43; Rauhala 2009, 110–11), ei juuri ole. Tämä tutkimus pyrkii täyttämään tätä aukkoa ensinnäkin tuomalla psykologisen palautumisen johtamisen valokeilaan niin, että sen säteiden on tarkoitus valaista niitä kokemuksia esiin, joilla yksittäiset työntekijät kuvaavat heidän työssä palautumisen johtamista. Toisaalta fenomenologinen kokemuksen tutkimus metodina tarjoaa työkalut avata yksilöiden itsensä kokemaa merkitysverkostoa palautumisen johtamisen ympärillä sellaisena kuin se heidän tajunnallisessa suhteessansa ympäröivään todellisuuteen ilmenee. (Perttula 2005, 116). Ymmärtävän ihmistieteellisen näkemyksen tuominen palautumisen johtamisen tarkasteluun on arvokasta useasta syystä: nykyisen työelämän voidaan nähdä olevan kompleksinen, jatkuvasti muuttuva ja hyvin kontekstisidonnainen kokonaisuus, jonka ymmärtämiseksi tarvitsemme työntekijöiden itsensä näkemyksiä. Toisaalta palautumisen johtamisen tavoittamiseksi olisi hyvä pyrkiä ihmisen toimintaa ymmärtävään näkökulmaan helposti kapea-alaiseksi jäävien, työhyvinvoinnin tutkimuksessa vallalla olevien selittävien mallien sijaan.

Tutkimustani tutkijana ohjaa holistinen ihmiskäsitys. Se antaa pohjan tutkielman metodologialle ja metodologisille valinnoille. Ihmiskäsitys kuvaa ymmärrystäni ihmisestä ja työntekijästä sen moninaisine ulottuvuuksineen (kehollisuus-tajunnallisuus-situationaalisuus), jotka ovat aina läsnä yksilön kokemuksissa (vrt. Rauhala 2005, 85–87). Rajaan tämän tutkimuksen koskemaan ihmisen psykologista eli tajunnallista puolta palautumisen kokemuksesta. Palautumisen fyysinen eli kehollinen puoli jää tutkimuksen ulkopuolelle, ellei se nouse erityisinä merkityksinä haastateltavien kokemuksissa esille. Olen tässä tutkimuksessa kiinnostunut sekä yksilön itsensä palautumisen johtamisesta työpäivän aikana, että siitä, kuinka yksilön palautumiseen puututaan työssä ulkopuolelta (lähiesihenkilö, kollegat, johto, työterveys jne.)

Toteutan laadullisen tutkimuksen fenomenologisen kokemuksen tutkimuksen viitekehyksessä. Siinä on tarkoituksena lähteä hakemaan vastauksia tutkimuskysymykseen ilman ennakkoletuksia aikaisemmasta teoriasta tai tutkijan käsityksistä aiheeseen liittyen. Haastatteleamalla kuutta erilaisissa tehtävissä työskentelevää henkilöä pyrin vastaamaan tutkimuskysymykseeni,

joka on: *Miten psykologista työssä palautumista johdetaan?* Tuloksia tarkastelen kuvailevan fenomenologisen kokemuksen tutkimuksen analyysin keinoin ja peilaan niitä työssä palautumisen aikaisempaan tutkimukseen sekä laajemmin palautumisen johtamisen tutkimuskirjallisuuteen.

Tutkielma alkaa johdannolla ensimmäisessä luvussa, jossa johdattelen tutkimukseni ajankohtaiseen aiheeseen, esittelen aikaisempaa palautumisen johtamisen tutkimusta ja esittelen tutkimuskysymyksen. Toisessa luvussa kuvaan teoreettiset lähtökohdat eli kuvailevan fenomenologisen orientaation palautumisen johtamiseen sekä rajaukset tutkimukselle. Lisäksi avaatan tutkimusta ja sen valintoja ohjaavan ihmiskäsitykseni. Luvussa 3 esittelen aineistoni ja sen analyysimenetelmän, joka on Perttulan 1995 fenomenologinen metodi. Samassa luvussa kuvaan analyysin kulkua ja sen toteuttamista. Luvussa 5 esittelen kaksi fenomenologisesti tuotettua yleistä merkitysverkostoa palautumisen johtamisen rakenteesta. Johtopäätös- luvussa 6 peilaan tutkimustuloksia teoreettisessa viitekehyksessä valitsemaani tutkimuskirjallisuuteen ja johtamisen psykologiaan. Lopuksi luvun 7 Päättämissä pohdin tutkimuksen onnistumista, luotettavuutta ja annan ehdotuksia jatkotutkimukselle. Tutkielman lopuksi löytyy haastatteluissa hyödyntämäni haastattelurunko (liite 1).

## 2 Teoreettiset lähtökohdat

### 2.1 Psykologinen työssä palautuminen ja sen johtaminen

Palautuminen työpäivän psykologisista rasituksista jakautuu tutkimuksessa vahvasti työssä tapahtuvaan palautumiseen (mikrotauot, taukojen laatu, tehtävien vaihtelu, sosiaaliset kontaktit jne.) ja palautumiseen työstä irtautumalla joko työn aikana tai työn ulkopuolisella ajalla. Työn jälkeistä palautumista perustellaan sen työstä palauttavien kokemusten, kuten työstä irtautumisen, henkisen hyvinvoinnin lisääntymisen, lähipiirin kanssa seurustelun ja erilaisten harrasteiden mahdollistumisella (Sonnentag 2018; Sonnentag & Venz & Kasper 2017; Sonnentag & Fritz 2015; Blake & Thomson & Choo & Dulal-Arthur & Karanika-Murray ym. 2025). On myös havaittu, että suuri työkuorma hidastaa työstä irtautumista työn jälkeisellä ajalla, erityisesti vahvasti työhön sitoutuneilla henkilöillä (Smit 2016). Oletus siitä, että työstä irtautuminen vapaa-ajalla lisäsi myönteistä mielialaa ja vähensi väsymyksen tunnetta, vahvistui. (Sonnentag & Bayer 2005.) Työn jälkeinen palautuminen on merkittävää yksilön hyvinvoinnille, mutta en paneudu tässä tutkimuksessa siihen. Tämä siksi, että johtamisen näkökulmaa on mielestäni haasteellisempi yhdistää vapaa-ajan psykologisen palautumisen tarkasteluun. Tarkoitukseni on keskittyä palautumisen psykologiseen eli mielen ja tajunnan tasolla tapahtuvaan ulottuvuuteen työelämäkontekstissa. Seuraavaksi esittelen työajalla tapahtuvan palautumisen tutkimusta ja määrittelen sen avulla psykologisen palautumisen käsitteen tässä tutkimuksessa. Samalla asemoin tutkimukseni työajalla tapahtuvaan palautumiseen ja kuvaan, mitä johtamisella tarkoitan palautumisen edistämisessä tässä tutkimuksessa. Osa siitä jääköön tutkimustulosten kerrottavaksi.

Tutkimuskirjallisuudessa työn aikana palautumista on tutkittu psykologisena irtautumisena työasioista työn aikana, mikä edistää hyvän työkyvyn ja onnellisuuden kokemusta, lisää sisäisen motivaation tunnetta, hyvinvointia ja ehkäisee työstressiä sekä uupumista (Chong & Kim & Lee & Johnson & Lin 2020; Virtanen 2021). Työstressistä palautumista kuvataan myös psykofysiologiseksi prosessiksi, jossa virittyneisyys laskee, ehtyneet voimavarat palaavat, väsymys vähenee ja nykyisiin ja tuleviin haasteisiin riittää energiaa (Toker & Melamed 2017, 168). Palautumista kuvataan myös mielialan kohenemisena, kun räsitystä aiheuttava stressi helpottaa ja paineita tuovat asiat poistuvat. Voimavarat pääsevät tällöin uudistumaan kehon ja mielen tasolla. (Geurts & Sonnentag 2006.) Psykologista palautumista tapahtuu myös

irtautumalla hetkellisesti työhön liittyvistä ajatuksista ja tehtävistä, esimerkiksi tekemällä tietoisuusharjoituksia työpäivän aikana (Chong ym. 2020). Lounastauolla tehty puistokävely vähentää kuormitusta ja väsymystä (Sianoja & Syrek & de Bloom & Korpela & Kinnunen & Chen 2018). Mikrotaukojen säännöllisellä viettämisellä on voimavarojen palauttava vaikutus (Bennett & Gabriel & Calderwood & Chen 2020). Tarkoitan työssä palautumisella tässä tutkimuksessa kaikkea sellaista toimintaa ja valintoja työpäivän aikana, jolloin voimavarat elpyvät joko kuormitusta edeltäneelle tasolle tai ylipäänsä olo virkistyy ja psykologiset voimavarat työn tekemiseen vahvistuvat.

Palautumisen johtamisen näen edellä kuvatun toiminnan ja valintojen edesauttamisena ja mahdollistamisena tai mahdollisesti puuttumisena. Oletan myös, että johtaminen voi olla myös itsensä johtamista tai muualta työyhteisöstä tulevaa johtamista. Johtamisen tunnistaminen tässä tutkimuksessa koskee sellaisten ulottuvuuksien havaitsemista aineistosta, joissa kuvataan sitä johtamisen ja ihmisyyttä tunnistavaa ydintä, jolla vastuullisessa johtamistehtävässä luodaan palautumista työntekijöille mahdolliseksi, vaikuttamalla myönteisellä tavalla ihmisiin ja työyhteisöihin (vrt. Huovinmaa 2024, 15). Työhyvinvoinnin johtaminen on sellaisten arvojen, toimintatapojen ja kulttuurin ylläpitämistä, jotka elävät työn arjessa mukana (Virtanen (2021, kappaleessa Psykologinen palautuminen). Näiden johtamista kuvailevien määritelmien avulla pyrin tunnistamaan aineistosta johtamista, jolla on merkitystä yksilön palautumiselle työpäivän aikana. Fenomenologinen lähestymistapa on mielestäni oiva keino lähestyä tätä teemaa, koska haastateltavat osaavat itse antaa esimerkkejä omasta työelämästään palautumisen johtamisen kokemuksina. On myös mahdollista, että vallitseva tutkimuskirjallisuus ei tunnista kaikkia yksilöiden palautumiseen liittyviä kokemuksellisia ulottuvuuksia, joita haluan fenomenologisella tutkimuksella tuoda esiin.

Seuraavassa luvussa tarkennan käsillä olevan tutkimuksen fenomenologista lähtökohtaa.

## 2.2 Psykologinen työssä palautuminen ja sen johtaminen fenomenologisena tutkimusilmiönä

Fenomenologia pyrkii ymmärtämään ihmisen olemassaoloa eli eksistenssiä tutkimalla, miten maailma näyttäätyy yksilölle hänen kokemusmaailmassaan, ilman ennakko-oletuksia tai teoreettista asennoitumista. Fenomenologian kehittäjä Husserl esitteli tämän paikan elämismaailmana, jossa kaikki elämyksemme ja kokemuksemme tapahtuvat (Vagle 2018, 28–

29). Giorgi'n näkemyksen mukaan fenomenologisen tutkimuksen kivijalka on omien ennakkoasenteiden ja tietämyksen syrjäyttäminen tutkimuksen ajaksi, jotta voimme ymmärtää jotain olennaista toisen ihmisen kokemuksesta (Vagle 2018, 93–94). Kohteena ”elävä kokemus” voi olla passiivisempi, yksilölle tapahtuva asia, joka esimerkiksi hämmästyttää tai kuormittaa meitä. Se voi olla myös aktiivisemmin ymmärretty tapahtuma, jossa tietoisuuden kautta hahmotamme maailmaa jollakin tavalla. (Van Manen 2016, 44.) Tällainen ennakkoletukseton orientaatio palautumisen johtamisen ymmärtämiseen kiehtoo minua. On ravitsevaa suhtautua uusin silmin entuudestaan itselleen tuttuun aiheeseen, jotta voisi ymmärtää siitä jotain tärkeää ja uutta. Fenomenologia on oppia ilmiöistä ja siitä, millä tavalla löydämme itsemme suhteessa maailmaamme, jokapäiväisessä elämässä. Tutkimusmetodologiana fenomenologia tutkii, millaista on olla suhteessa ihmisiin (ystävät, kollegat ym.) ja asioihin (väsymys, ahdistus, hyvä kirja ym.). Fenomenologia tarkastelee maailmaan intentionaalisesti kohdistuvaa tietoisuutta: miten eletty maailma sen ilmiöineen rakentuu tietoisissa elämyksissä ja kuinka ilmiöt todellistuvat ja näyttäytyvät ihmisen kokemusmaailmassa. (Vagle 2018, 41–45; Taipale 2014.) Fenomenologia on myös filosofisesti enemmän kysymysmetodi kuin vastauksiin ja tarkkoihin päätelmiin tähtäävä menetelmä. Kysymisessä piilee kuitenkin mahdollisuus saada ilmiöstä uusia avauksia, ymmärrystä ja oivalluksia. (Van Menen 2014, 32.) Fenomenologisen tutkimusotteen tarkoituksena ei ole määrällistää tai löytää yleistyksiä, vaan lisätä syvempää ymmärrystä ilmiöstä (Vagle 2018, 32). Nykyiselle hallintotieteelliselle tutkimukselle fenomenologia avaa uusia näköaloja ymmärtää ihmistä. Tässä tutkimuksessa erityisenä tavoitteena on ymmärtää työelämässä olevien yksilöiden kokemuksia psykologisen palautumisesta ja sen johtamisesta, sen sijaan että teoreettisesti selvitettäisiin, mitä psykologisen palautumisen johtaminen on.

Erotuksena luonnontieteellisestä orientaatiosta, ihmisen henkiset ilmiöt, kuten kokemus, ansaitsevat tulla tutkimuksen kohteiksi niille tyypillisellä ja ontologisesti tarkoituksenmukaisella tavalla (Rauhala 2005, 89; Niskanen 2005, 107). Ymmärtävän psykologian kohteena kokemus on symbolisesti rakentunut ilmiö subjektiivisessa eli tajunnallisessa (vrt. tajuton) mielessä, joka on suhteessa (merkityssuhde) situationaaliseen ja keholliseen (Latomaa 2005, 25–28; Rauhala 2009, 112). Fenomenologisen filosofian mukaan näkemys merkityksestä on, että se on havaitsemisen, muistamisen, ratkaisemisen, tuntemisen ja ajattelun ytimessä (Moustakas, C.E 1994, 68). Situationaalisuus kuvaa ainaista ja dynaamista suhteissa olemista, jolloin yksilö on oman kehollisuuden ja tajunnallisuuden kautta välttämättä alati suhteessa johonkin; ympäröivään kulttuuriin, vanhempiansa, paikkaan tai esinemaailmaan

muun muassa. Ihmisen kehollisuus on taas riippuvainen situaatiosta, jonka kautta hän saa aineelliset edellytykset elämälleen, kuten veden, ravinnon ja myös mahdolliset myrkyt tai keholle haitalliset altistukset. Tajunnallisuus puolestaan saa kokemussisällöt situaatiosta eli kaikesta siitä, johon hän on yhteydessä elämäntilanteessaan, kuten toiset ihmiset ja ilmiöt. Kehollisuus voi myös tarjota tajunnallisuudelle sisältöjä, kuten keholliset tuntemukset. (Rauhala 2009, 114–115.) Oman käsitykseni mukaan on olemassa vain yksilöllisiä kokemuksia, koska jokaisella yksilöllä on muun muassa oma ainutlaatuinen kokemushistoria, elämäntilanne ja persoonallisuus, jotka kaikki muovaavat osaltaan sitä merkitysten tiheyttä, jota kokemus ilmentää. Vaikka puhuttaisiin ”kansan kokemuksista” tai ”koululaisten kokemuksista” joukkona jostain yhteisesti koetusta ilmiöstä, on siinä silti yhtä monta yksilöllistä kokemusta kuin kokijaakin. Seuraavassa selvennän fenomenologista tutkimusperinnettä lyhyesti osana sen syntyhistoriaa, jotta lukijalle avautuu paremmin teoreettiset lähtökohtani tälle tutkimukselle.

Habermas (1979) on jakanut tieteenperinteet kahteen erilaiseen tieteenhaaraan: havaittavissa olevan todellisuuden tutkimiseen pyrkiviin eli empiiris-analyttisiin tieteisiin ja merkitystodellisuutta tutkiviin rekonstruktiiivisiin tieteisiin, joihin ymmärtävä psykologia tieteenä asettuu kokemusta tutkivana tieteenä: sen kohteena ovat merkityssisältöjen ymmärtäminen rekonstruktion avulla. (Latomaa 2011, 15–16.) Edelleen ymmärtävä psykologia voidaan tieteenteoreettisesti jakaa ymmärtämistä kahdella eri tavalla tarkastelemaan perinteeseen: hermeneuttiseen eli fenomenologis-eksistentiaaliseen ja syvähermeneuttiseen (psykoanalyysi) psykologiaan. Merkittävin ero näiden kahden suuntauksen välillä on siinä, millaisella tasolla ne eksplikoivat symbolisen ilmauksen merkityssisältöä: hermeneuttinen psykologia eksplikoi kokemuksen pintatason merkityksiä, kun taas syvähermeneuttinen keskittyy ilmauksen merkityssisällön syvätason ymmärtämiseen. (Latomaa 2005, 35–36.) Tämän tutkimuksen teoreettinen orientaatio asettuu hermeneuttisen fenomenologisen perinteen alueelle, jossa tutkimuksen kohteena ovat tilanteet, joissa tutkittava ilmiö on läsnä. (Tökkäri 2018, 11). Mielestäni pintatason hermeneuttinen ymmärtäminen on hallintotieteellisessä tutkimuksessa riittävä ymmärtämisen taso työelämän ilmiöille.

Husserl’a ja Giorgi’a mukaillen, oletuksenani on, että tutkija tavoittaa tutkittavan ilmiön tajunnallisena tutkimuskohteena sellaisena kuin se tutkittaville ilmenee, eikä vain ilmiön edustuksena tajunnassa olevasta sisällöstä (vrt. Vagle 2018, 29). Tutkimukseni on tehty kuvailevalla fenomenologisella metodilla, jonka tavoitteena on kuvata psykologista ilmiötä sellaisena kuin ne ilmenevät ihmisten kokemusmaailmassa (Tökkäri 2025, 11). Tällaisessa

kuvailevassa tutkimisen tavassa pyrin välttämään tulkintaa, jotta enemmänkin saisin esille alkuperäisen kokemuksen.

## 3 Aineiston analyysi

### 3.1 Aineiston kuvaus

Valitsin hankkia aineistoni haastattelemalla, jotta saisin mahdollisimman välittömän ja henkilökohtaisen ymmärryksen haastateltavan kokemuksiin. Fenomenologisista tutkimusaineistoista analysoidaan merkityksenantoja ja merkityssuhteita sekä merkityskokonaisuuksia (Latomaa 2005, 41). Kokemuksen tutkimuksen aineistoja voivat olla haastattelut tai kirjoitelmat, havainnointi ja jopa nonverbaalinen kehollinen ilmaisu, kuten eleet. Lisäksi tutkimuksessa voidaan hyödyntää osallistujien päiväkirjoja, valokuvia tai piirroksia. (Tökkäri, 2025, 8.) Tässä tutkimuksessa en kuitenkaan kiinnitä huomiota eleisiin ja kehollisiin ilmaisuihin, koska menetelmä ei anna siihen keinoja. Pidän niitä kuitenkin tärkeänä osana kokemuksen ilmaisua, mutta rajaan ne tutkimukseni ulkopuolelle. Aineistoni koostuu kuuden henkilön haastatteluista, joista yksi oli parihaastatteluna toteutettu ja neljä yksilöhaastatteluina. Henkilöt valikoituivat työntekijän tai esihenkilön asemansa perusteella haastateltaviksi, jotta palautumisen johtamisen ilmiötä on heidän kauttaan mahdollista lähestyä. Tämä toteutui, sillä jokaisella haastateltavalla oli oma lähiesihenkilö ja lisäksi kahdella haastateltavalla omaan työrooliin sisältyi esihenkilönä oleminen tiimissä. Rajasin haastatteluiden ulkopuolelle esimerkiksi yksityisyritykset, koska heidän kauttaan johtajuutta on vaikeampi tutkia laajempaan kuin itsensä johtamisen kontekstissa.

Toteutin haastattelut syksyn 2025 aikana niin, että sekä parihaastattelu ehkäisevän sosiaalityön työntekijöille kirjaston ryhmätyötilassa. Toisen asiantuntijatehtävän esihenkilönä työskentelevän yksilöhaastatteluista toteutettiin läsnä henkilön kotona ja loput haastattelut tein etänä Teams-sovelluksen avulla opetustyössä oleville kahdelle henkilölle ja projektipäällikön tehtävässä toimivalle esihenkilölle. Äänitin ne puhelimesta olevalla nauhurisovelluksella lisävarmistuksena. Kestoltaan ne ovat kukin noin tunnin mittaisia. Säilytin nauhoitettuja aineistoja sormenjälkitunnistuksen takana. Suojaan haastateltavia sillä, että en mainitse heidän työpaikkaansa, koska sillä ei ole aineiston analyysin kannalta merkitystä. Ainoastaan työtehtävä ja asema työntekijänä tai esihenkilönä oli merkittävää tutkimuksen aiheen kannalta. Rajoitteena aineistossa on sen määrä ja erilaisten kokemusten rajallisuus, jotta johtamisen ilmiöstä palautumisen osana voitaisiin saada tarpeeksi monipuolinen kuva. Yleistämistä tutkimusjoukon

ulkopuolelle ei kokemuksen tutkimuksella voida tehdä (Perttula 2005, 77). Fenomenologisessa kokemuksen tutkimuksessa ei kuitenkaan määrällä ole kovinkaan suurta merkitystä, sillä tutkimustulokset kertovat vain yksilötason ja tutkimusjoukon kokemuksista. Tutkimuksen luotettavuutta mitataan enemmänkin sillä, kuinka hyvin valittu tutkimusmenetelmä kykenee tavoittamaan symbolisen ilmauksen merkityssisältöä ja onko tutkija osannut käyttää valitsemaansa tutkimusmenetelmää oikein (Perttula 2005, 81.) Haastattelemisen aineistonkeruuna on myös työläs, joten pro gradu -tutkielman aineiston suuruutta määrittelee osaltaan tutkielman rajaus opinnäytetyönä. Litteroituna kuudesta haastattelusta kertyi sivuja yhteensä noin 113 (Times New Roman, riviväli 1.5 ja fontin koko 12). Yksityishenkilön kokemuksia tutkittaessa ei ollut tarvetta hankkia lupia tutkimushaastatteluille.

### 3.2 Puolistrukturoidut pari- ja yksilöhaastattelut

Haastatteluihin aineiston hankkimisen keinona päädyin siksi, koska halusin haastateltavien pystyvän kuvata kokemuksiaan mahdollisimman moniulotteisesti ja vapaasti. Parihaastattelu oli ajankäytöllisesti sopivin yhdessä haastattelussa ja haastateltavat olivat samalta alalta, joten se helpotti yhteistoteutusta. Omaan tutkimukseeni fenomenologisen tutkimusasenteen, jossa oletan, että kokemukset ovat yksilön tajunnassa olevia sisältöjä ja niiden tavoittamiseen soveltuu haastattelu (Tökkäri, 2018, 69). Kokemuksen tutkija ei voi etukäteen olettaa, mitä haastatteluissa tulee ilmi, joten kokemuksen lähestyminen fenomenologisella asenteella vaatii suhtautumista asioihin ”kuin kohtaisi ne ensimmäistä kertaa”. Tavallisetkin asiat, kuten työssä palautuminen tässä tutkimuksessa, voisi alkuun kuulostaa ”päivänselvältä” ilmiöltä ja jokaisella tuntuu olevan palautumisesta jonkinlainen käsitys valmiiksi. On kuitenkin osattava kuulla ja kuunnella haastateltavan kertomaa ihmetellen ja kysyen siitä lisää eli säilyttää ”luonnollinen asenne” tutkittavaan aiheeseen, jotta siitä saa tuoreen ja juuri näiden haastateltavien kokemuksen esiin. (Van Manen 2016, 47–48.) Fenomenologiseen tutkimushaastatteluun valitaan haastateltaviksi ihmisiä, joilla on omakohtaisia kokemuksia tutkittavasta ilmiöstä, ja jotka ovat halukkaita niitä jakamaan tutkijalle (Lehtomaa 2005, 167). Onnekseni jokainen tutkimukseen osallistunut henkilö suostui mielellään tutkimukseen ja heistä välittyi halu kertoa asioita ja jakaa kokemuksiaan. Tieto rakentuu fenomenologisen haastattelun mukaan mieluiten avoimen ja haastateltavan henkilön ehdoilla etenevän keskustelun puitteissa (Lehtomaa, 2005, 170). Valintani tehdä puolistrukturoidut haastattelut olivat puhtaasti käytännöllinen eikä siihen

liity teoriataustaa, pikemminkin tarkoituksena oli jäsentää tutkittavaa ilmiötä sen arjen ymmärtämisen vuoksi. Haastatteluaineistosta kehkeytyy usein myös runsaampi ja monipuolisempi puolistrukturoidulla tavalla tehdystä, sillä haastattelut voivat sisältää asioita, joita haastattelija ei ole osannut miettiä etukäteen (Tökkäri 2025, 12.) Aika-ajoin tarkentavat kysymykset kokemuksiin syventyden toivat selvästi haastateltavalle haasteita vastaamiseen ja silloin koetin parhaani mukaan joko koota aiempaa keskusteluumme yhteen hiukan, jotta kokemuksen suunta löytyisi henkilölle. Välillä tilannetta auttoi eteenpäin kysymyksen muotoileminen uudella tavalla.

Tein haastatteluja varten valmiiksi kysymyksiä, jotka käsittelevät palautumisen johtamista (liite 1). Tarkoitukseni ei ollut käydä niitä kaikkia jokaisen haastateltavan kanssa läpi, vaan enemmänkin tarvittaessa löytää niistä lisää kysyttävää. Tavallisimmin laadullisessa kokemuksen tutkimuksessa aineistona ovat puolistrukturoidut haastattelut, joissa haastattelukysymysten muoto ja järjestys voivat vaihdella haastattelusta toiseen (Tökkäri 2025, 12.) Itse koin luontevammaksi kuitenkin tukeutua haastattelurunkoon haastatteluja tehdessäni, koska tilanteet olivat jännittäviä itselleni ja halusin varmistaa, että pysyn aiheessani. Jokainen haastattelu oli selvästi omanlaisensa johtuen niistä sisällöistä, joita haastateltava toi mukaan keskusteluun. Tartuin niihin aina kun mahdollista, ohjaten keskustelua palautumisen johtamiseen. Fenomenologinen reduktio on fenomenologisen tutkimuksen keskeinen asennoituminen aineistoon ja sen antamaan tietoon: ankarimmillaan sen voi ajatella olevan kaiken kyseenalaistavaa suhtautumista, jolloin se, mitä olemme aiheesta tienneet totena tähän saakka, mitätöidään, ja ollaan valmiina uudelle tiedolle (Taipale 2014.) Tällainen sulkeistaminen omassa tutkimuksessani toteutin olemalla tietoinen omista oletuksistani aiheeseen liittyen ja tarttumalla haastateltavan ilmaisemiin kokemuksiin. Tällainen kokemuksen tutkimisen tapa ei ole mielestäni mahdollinen esimerkiksi lomakekyselyn avulla.

Kontaktoidessani haastateltavia, kerroin heille, minkä tyyppisiä kysymyksiä aion kysyä haastattelun aikana ja rohkaisin rentoon jutusteluun, jossa minä huolehdin tilanteen sujumisesta ja aiheesta pysymisestä. Minulle on tärkeää, että haastateltavat kokevat olonsa mahdollisimman luontevaksi ja mukavaksi, jotta saamme hyvää keskustelua aikaiseksi. Aineisto muokkautui sellaiseksi kuin se nyt on myös siksi, että olen itse aktiivisena osana haastatteluja kooten asioita yhteen, rohkaisten ja vahvistaen kokemuksia, joita haastateltavat kertoivat. Pyrin kuitenkin siihen, että omalla puheellani vain kertaisin haastateltavan kokemusta, jotta hän kuulisi sen uudelleen ja pystyisi lisätä tai korjata sitä, jos ymmärsin jotain väärin. Haastattelun voi nähdä keskusteluna, jossa haastattelijalla on vaikutus siihen, millaiseksi keskustelu muotoutuu

(Ruusu vuori & Tiittula & Aaltonen, 2005). Fenomenologisessa psykologian tutkimuksessa haastattelut ovat intensiivisiä ja vaativat tarkkaa kuulemistä ja keskittymistä (Lehtomaa, 2005, 171). Tämän tutkimuksen aineisto antaa äänen henkilöstölle, joihin erilaiset palautumisen johtamisen tavat kohdistuvat ja vaikuttavat (työntekijät), ja jotka myös itse johtavat muita (esihenkilöt).

### 3.3 Tutkijan esiymmärrys ja ihmiskäsitys

Tutkimustani tutkijana ohjaa holistinen ihmiskäsitys. Se antaa pohjan tutkielman metodologialle ja metodologisille valinnoille. Ihmiskäsitys kuvaa ymmärrystäni ihmisestä ja työntekijästä sen moninaisine ulottuvuuksineen (kehollisuus-tajunnallisuus-situationaalisuus), jotka ovat aina läsnä yksilön kokemuksissa (vrt. Rauhala 2005, 85–87). Kuten Rauhala asiaa kuvaa (ed.), edellisten ihmisen erityislaatuisuutta kuvaavien ominaisuuksien yhdistävä tekijä on mielellisyys, joka yhtenäistää kokonaisuuden. Tutkijan esiymmärrys ja tutkittavan ilmiön erityisyys elämäntilanteena tutkijalle on merkityksellistä avata tutkimuksessa (Perttula 2005, 138). Palautumisen johtaminen yksilön elämäntilanteeseen kuuluvana työelämän osa-alueena, elävänä kokemuksena on itselleni merkityksellinen jo aikaisemmasta koulutuksestani: olen rentoutus- ja mentaalivalmentaja, joten koen erityisen tärkeänä palautumisen ja kuormituksen laskemisen jo työpäivän aikana säännöllisesti. Arvomaailmani mukaisesti myös yksilön ja työyhteisöjen hyvinvointi pitkällä tähtäimellä työelämässä ovat sydämeni asioita, joiden parissa haluan tehdä töitä ammatillisestikin. Ymmärrän hyvinvoinnin kokonaisvaltaisesti niin, että sen erittelemisen pelkästään työpäivän aikana tapahtuvaksi ei ole mielekäästä. Tämä on kuitenkin tutkimuksen rajaukseen liittyvä seikka, kun koko palautumisen ja hyvinvoinnin kirjoa ei voi sisällyttää samaan tutkimukseen.

Suhteeni johtamiseen toimintana ja johtajuuteen roolina on ihmislähtöisessä johtajuuden kuvauksessa: ajattelen, että ihminen olisi hyvä kohdata työelämässä, tulla nähdyksi ja kannustetuksi. Samalla johtaminen toimintana tähtää yhdessä muiden ihmisten kanssa kohti merkityksellisiä, eteenpäin vieviä asioita ja luo sillä pärjäämistä ja menestystä (vrt. Huovinmaa 2024, 13). Olen pyrkinyt sulkeistamaan tämän ennakoasenteeni tutkimuksen aikana, jotta havaitsen myös muunlaista johtamisen tapaa. Seuraavassa kuvaan aineistoni analyysimetodia.

### 3.4 Kuvaileva fenomenologinen analyysi

Perttulan kuvaileva metodi on johdettu Giorgin analyysimenetelmästä, joka perustuu oletukseen tajunnan intentionaalisuudesta: tajunta suuntautuu aina kohti jotakin (reaalimaailma, mielikuvitusmaailma ym.). Ilman situaatiota ei ole kokemusta. (Perttula 1995, 177). Yhtä lailla muistaminen, ajattelu, tunteminen kohdistuu aina johonkin, todelliseen tai epätodelliseen, konkreettiseen tai abstraktiin. (Moustakas 1994, 68-69.) Tämän tutkimuksen kohteena olevat situaation eli elämäntilanteisuuden rakennetekijät, joita ovat työntekijöiden kokemukset palautumisen johtamisesta, erityisesti heidän asioillensa antamat merkityssuhteet ja niiden kietoutumat (vrt. Perttula 1995, 177). Analyysin tavoitteena on ymmärtää haastattelun hetkellä tutkittavan koettu syvin merkitys ja kuvattava siitä yleiseen muotoon systemaattisen analyysin avulla rakennettu ihmistieteellinen, uusi tieto (Lehtomaa 2005, 193). Rauhala (1995, 44) erottaa joitakin kokemuksia irralleen intentionaalisuudesta, kuten kauneuden lumo, onnellisuus, ikävystyneisyys tai tyytyväisyys, joiden kokemuksellinen merkitys yksilölle on kuitenkin ilmeinen.

Fenomenologinen tutkimus alkaa ihmettelylle antautumisena sille, miten ilmiö näyttäytyy ja millaisena se näyttäytyy (Van Manen 2014, 29–30). Aloittaessani tekemään tutkimushaastatteluja, koin juuri tällaista antautumista ihmettelemään, millaisena palautumisen johtamisen kokemukset alkavat avautua keskustelujen myötä. Aika-ajoin koin jopa, että se mitä haastateltavat tuottivat kokemuksinaan, vei minut uudenlaiseen ymmärrykseen ilmiöstä niin, että olin hämmästelyn maaperällä oman esiyymmärryksen kanssa. Perttulan fenomenologisessa metodissa analyysi jakautuu kahteen päävaiheeseen (vaihe I ja vaihe II), joissa molemmissa on seitsemän (7) osavaihetta. Ensimmäinen osa on kokemuksen yksilölliseen ilmenemiseen liittyvä ja seuraava vie ilmiön yleisempään ymmärtämiseen. Perttula (2005, 181) itse kehottaa kuitenkin tutkijaa muokkaamaan analyysiä omalle tutkittavalle ilmiölleen sopivaksi. Analyysin voi jättää yksilökohtaisten merkitysverkostojen tasolle tai viedä siitä vielä eteenpäin yleisen merkitysverkoston luomisen tasolle. (ed. s.181.) Päädyin tekemään molemmat vaiheet eli vein analyysin palautumisen johtamisen ilmiöstä ”yleisen merkitysverkoston” luomisen tasolle. Esittelen analyysin Perttulan (1994, 2000) mukaisesti mainitsematta sitä enää tekstiviittein erikseen. Tekstiviitteet laitan vain, jos siteeraan muita. Seuraavassa taulukossa on metodin vaihe I:n ”Yksilökohtainen merkitysverkosto” seitsemän osavaihetta. Esitän sen Tökkärin (2025) mukaisesti.

Taulukko 1. Yksilökohtaisen merkitysverkoston luominen

1) Aineistoon tutustuminen
2) Sisältöalueiden muodostaminen
3) Merkityssuhteiden erottaminen
4) Merkityssuhteiden muuntaminen tutkijan kielelle
5) Merkityssuhteiden sijoittaminen sisältöalueisiin
6) Sisältöalueittain etenevän yksilökohtaisen merkitysverkoston muodostaminen
7) Sisältöalueista riippumattoman yksilökohtaisen merkitysverkoston muodostaminen

Ensimmäisessä vaiheessa haastatteluista muodostetaan yksilökohtaiset merkitysverkostot niin, että jokaiselle haastateltavalle muodostuu omansa. Tein jokaisen yksittäisen vaiheen vuorotellen jokaiselle haastattelulle, jotta sain myös rutiinin niiden analysoimiseen avukseni.

**1) Aineistoon tutustuminen:** Tein itse haastattelut ja litteroinnin, joten aineisto tuli tutuksi näiden vaiheiden kautta. Luin kuitenkin haastattelut useaan kertaan vielä läpi ajatuksella, kun tein analyysiä. **2) Sisältöalueiden muodostaminen:** Huolellisen perehtymisen ja hahmottamisen jälkeen värjäsin litteroidusta tekstistä huomiovärillä ne ilmaiset, jotka vastasivat tutkimuskysymykseeni, kuitenkin aika laveasti niin, että poimin kaiken mikä vähänkin liittyi palautumisen johtamiseen. Sain näin aineiston sisältämään ainoastaan tutkimuksen kannalta kiinnostavia asioita. Sen jälkeen etsin sitä jäsentäviä keskeisiä sisältöalueita jokaisesta yksittäisestä haastattelusta. Tämä ei ole välttämätön tehdä, mutta se helpottaa etenkin laajaa aineistoa jäsentymään osa-alueisiin. (Tökkäri, 2025, 16.) Itselleni aineistosta tuntui erottuvan tässä kohtaa kaksi psykologisen palautumisen johtamisen osa-alueita: *Itsensä johtaminen* ja *johtaminen itsensä ulkopuolelta* (esihenkilöt, kollegat). Seuraavassa esimerkissä saman haastateltavan kommentit havainnollistavat tätä vaihetta:

**Itsensä johtamisena:** *Esihenkilö kokee mikrotauot tärkeiksi, että saa ajattelulle aikaa./Niiden arvo on myös siinä, että ei tarvitse olla ketään varten/ja saa hengittää rauhassa./ Etäisyys työasioista mahdollistuu myös mikrotaukojen avulla./Pitkä päivä palaverissa vietettynä syö energiaa ja ihminen ei pysty sen jälkeen enää tuottaa mitään ajatuksella./Hän kokee palautumiselle haasteena pitkät palaveripäivät, joissa ei ole taukoja, mutta niissä ei onneksi tarvitse tuottaa mitään./ Hän kaipaa enemmän taukoja työpäiviinsä./ H3*

**Johtaminen itsensä ulkopuolelta:** *Esihenkilö sanoittanut omalle tiimilleen, että ei oleta heiltä työn tekemistä työajan ulkopuolella./Hän on keskustellut myös työn rajaamisesta työajan puitteisiin./ H3*

Seuraavaksi analyysi **etenee merkityssuhteiden erottamiseen toisistaan**. Merkityssuhteet ovat haastattelun osia, jotka ovat sellaisenaan ymmärrettäviä ja ilmaisevat tutkittavaan ilmiöön kuuluvan merkityksen. Ne voivat olla vaihtelevasti eri mittaisia. Merkityssuhteen vaihtumisen tarkoittaa sitä, että erotin vinoviivalla tekstistä erilleen osat, joissa merkitys selkeästi vaihtuu toiseen. Tässä vaiheessa on tärkeää pitää mielessään tutkimusongelman näkökulma, jotta erottelee merkityssuhteet niiden raameissa. (Tökkäri, 2025, 16.) Tässä esimerkkikatkelma tutkimuksesta, jossa yksi merkityssuhde on erotettu seuraavasta vinoviivalla:

*Ja sitten se mikä siinä on haaste ja mikä aiheuttaa mun mielestä niinku on sen palautumisen näkökulmasta. Tosi haaste on se, että kun se sun päivän kalenteri on niin täysi./ Sen lisäksi sulla on esimerkiksi jos mä omasta tästä hetkestä annan semmosen, sulla on esimerkiksi se rekrytointeja ja käynnissä. Sun pitäisi ehtiä niinku valmistautua niihin. Ni vie oman aikansa/ niin tai sitten sun vastuulla on tiettyjä ohjeistuksia ja niiden päivittyksiä/ sun pitäisi ehtiä niihin kirjoittaa niihin ei auta jos sulla on puoli tuntia aikaa tai jos sulla on aamulla alkaa 9 palaverit, niin sulla ei ole se aamu ehkä tunti siinä tai illalla loppuu 4 palaverit ja sun pitäis sen jälkeen jaksaa keskittyä. /siihen se ei toimi eli käytännössä valmistautuminen menee tosi usein iltaan ja sitten sulle ei edes kerry niistä työtunteja kun työtunnit ei 9 jälkeen esimerkiksi kerry tai sitten viikonloppu, josta myöskin sä teet käytännössä sellaista niinku näkymätöntä työtä kun se on työpäivässä ei ole sitä aikaa että sä pystyisit ajattelemaan./ Niin se on haastavaa./*

Sen jälkeen merkityssuhteet muokataan tutkijan omalle kielelle eli ne sanotaan niin, että niissä säilyy sama sisältö, mutta se sopii paremmin tutkijan sanomaksi. Tämä vaihe edellyttää sulkeistamista eli tutkijan omien ennakkokäsitysten ja tiedon asettamista syrjään analyysistä. (Tökkäri 2025, 17.) Päättäntö- luvussa pohdin sulkeistamisen onnistumista sekä haastatteluissa että analyysivaiheessa. Seuraava esimerkki on katkelma tästä analyysin vaiheesta. Kuvaan haastateltavaa koodilla H ja itseäni koodilla M.

*H:* ”No mä tarkoitan sillä että sitä että niinku työpaikalla on niinku semmoinen niinku luottamus niihin niinku työntekijöihin ja työkavereihin että että niinku luotetaan siihen että ihmiset tekee niinku oman työnsä ja niinku parhaalla mahdollisella tavalla /ja silleen niinku tai niinku niinku jokainen tietyllä tavalla niinku aidosti välittää, niistä tehtävistä /ja sitten sitten niinku se, että myös tiedostetaan se, että niin kun että että jos jotakin niinku tapahtuu, vaikka joitakin semmoisia niin kun ei toivottuja asioita tai joku asia ei menekään niin putkeen, niin ei se ei ole mitään niinku henkilökohtaista, hmm että, että ei niinku ei kukaan ei vaikka tahallaan tee virheitä tai./ ”

**M:** Työyhteisössä luotetaan kollegoihin ja heidän työmoraaliinsa. /Uskotaan, että jokainen välittää omasta työstään ja tehtävistään. / Virheiden sattua tai haasteiden ilmaannuttua ajatellaan, että ne eivät ole kenenkään henkilökohtainen virhe vaan enemmänkin tahaton tilanne. /

Tämän jälkeen **merkityssuhteet ja niistä tehdyt muunnokset sijoitetaan sisältöalueisiin**, jotka analyysin aikaisemmassa vaiheessa luotiin. Rajaamisen tarve saattaa nousta tässä vaiheessa eteen, sillä laajoissa aineistoissa voi olla syytä keskittyä tarkastelemaan tutkimuksessaan vain yhtä sisältöaluetta ja siihen liittyviä merkityssuhteita (Tökkäri 2025, 17). Kuuden haastattelun kanssa en kokenut mahdolliseksi tehdä tätä vaihetta kaikille haastatteluille erikseen. Valitsin sisältöalueiksi tässä vaiheessa *itsensä johtamisen ja johtamisen jonkun muun toimesta*. Käytännössä siis yksi kertomuksen kappale muodostui itsensä johtamisen merkityksistä ja toinen kappale muodostui merkityksistä, jotka liittyivät johtamiseen, joka toteutui itsensä ulkopuolta. Jaottelu toimi suhteellisen hyvin, vaikka kaikki ilmaisut eivät toki selvästi kuuluneet kumpaankaan. Pidin kaikki ilmaisut kuitenkin mukana analyysissä, jotta en menetä mitään tärkeää. Tämän tein niin, että jos ei selkeästi ollut kyseessä jonkun muun toimesta tapahtuva johtaminen kuin itsensä, sijoitin tällaiset ilmaisut itsensä johtamisen kategorian alle. Tein tässä vaiheessa teksteistä uudet kansiot word-ohjelmalla, jotta vaiheet säilyisivät selkeinä.

Kuudes vaihe analyysissä on **sisältöalueittain etenevän yksilökohtaisen merkitysverkoston muodostaminen**. Siinä tutkija muodostaa merkityssuhteista eräänlaisen kertomuksen, jossa

kuhunkin sisältöalueeseen kuuluvat merkityssuhteet muodostavat yhden kappaleen. Tässä siis luomani kaksi sisältöaluetta *itsensä johtamisen* ja *johtamisen jonkun muun toimesta* yhdistyvät merkityksineen yhdeksi kappaleeksi. Tämä vaihe on tutkimuksen luotettavuuden kannalta olennainen silloin, jos tutkittava aineisto vaatii useampaan sisältöalueeseen jakamisen. Itse koin oman aineistoni kohdalla, että tämä vaihe jäsensi merkittävällä tavalla niitä sisältöjä, joita tekstistä nousi. Samalla se hahmotti tutkijalle itselleen, kuinka merkittävät sisällöt nämä olivat. Tässä vaiheessa tekstiä ei muunneta, vaan enemmänkin kyse on vain muunnosten jäsentämisestä. Jos tutkimus rajattiin edellisessä vaiheessa yhteen sisältöalueeseen, tämän vaiheen tuloksena syntyy yksi kappale tekstiä haastateltavaa kohden. Analyysin ensimmäisen osan lopuksi **muodostetaan sisältöalueista riippumaton yksilökohtainen merkitysverkosto**. Tässä pieni katkelma esihenkilön ja työnjohtajan asemassa olevan yksilökohtaisesta merkitysverkostosta:

*---Työssäjaksaminen on hyvää. Työkuorma tuntuu sopivalle. Jopa enemmänkin saisi olla töitä. Töitä ei ole paineeksi asti odottamassa, niin kuin joskus aiemmin on ollut. Hänen työpaikallaan tehdään vuosittain kysely näistä asioista. Työnjohtaja tunnistaa hyvän jaksamisensa siitä, että hän pystyy jättämään työasiat mielestään, kun työpäivä päättyy. Hän on opetellut sitä viime vuodet. Työnjohtaja ajattelee, että on viisautta olla murehtimatta sellaisia asioita, joihin ei suoraan pysty itse vaikuttamaan. Silloinkin, vaikka ne asiat kuuluvat hänen vastuualueelleen. Työnjohtaja hallitsee omaa työkuormaa laittamalla asiat ylös vihkoon, joka on aina saatavilla. Hän myös hoitaa aktiivisesti asioita, jotka ovat hänen vastuullaan. Häntä rauhoittaa, kun saa heti selvitettyä asiat---*

Muodostetut sisältöalueet vain jäsentävät aineistoa ja ne unohdetaan, kun ne ovat tehneet tehtävänsä. Sisältöalueiden sijaan tutkimuskohteena on kokemuksen rakenne, jota tämä vaihe pyrkii kuvaamaan. Kun tutkija on tehnyt edellä esitetyt vaiheet jokaiselle litteroidulle haastattelulle erikseen, on aika siirtyä analyysin toiseen (vaihe II) osaan.

Analyysin eli metodin toisen pääosan (vaihe II) tarkoituksena on luoda yleisempää tietoa kokemuksesta, palaamatta enää alkuperäiseen aineistoon. Fenomenologisen tutkimuksen tuloksena eivät ole pelkkiä abstrakteja substantiiveja tai käsitteitä, vaan tulosten olisi muunnettuihinakin ilmaistava kokemuksia. Tavoitteena on kuvata kokemuksia mahdollisimman autenttisina ja kuvata merkitysten niiden ”kaikille tutkittaville yhteistä olemassaoloa” eli

analyysi etenee kuin edelläkin, mutta merkittävin ero on siinä, että merkitysten yksilöllisyys häivytetään ja tavoitteena on löytää kuviteltu yhteinen kokemus. Nyt tutkimusaineistona ovat yksilökohtaiset merkitysverkostot, jotka ovat tutkijan kielelle muunnettuja ja jäsentyneitä, eivät alkuperäisiä haastatteluaineistoja enää. Esitän päävaihe (vaihe II) osavaiheet taulukkona Tökkärin (2025) mukaisesti, jotta niiden hahmottaminen on selkeämpää.

Taulukko 2. Yleisen merkitysverkoston luominen

1) yksilökohtaisten merkitysverkostojen mieltäminen ehdotelmiksi yleisestä merkitysverkostosta
2) Yksilökohtaisten merkitysverkostojen muuntaminen merkityssuhde ehdotelmiksi
3) sisältöalueiden muodostaminen
4) merkityssuhde-ehdotelmien sijoittaminen sisältöalueisiin
5) sisältöalue-ehdotelmien muodostaminen
6) ehdotelma yleiseksi merkitysverkostoksi
7) yleisen merkitysverkoston muodostaminen.

**Yksilökohtaisten merkitysverkostojen mieltäminen ehdotelmiksi yleisestä merkitysverkostosta** Tässä vaiheessa analyysiä merkitykset irrotetaan niiden alkuperäisistä yhteyksistä, mutta ne edelleen löytyvät yksilöiden koetusta maailmasta. Ne vain ovat nyt osana yhteistä koettua tarinaa palautumisen johtamisesta. Tässä kohtaa kiinnostus siirtyy merkityssuhteisiin, jotka löytyvät kaikkien haastateltujen kokemuksista. Seuraavassa esimerkki tekstistä, jossa yksilöllinen ilmaus on häivytetty kuvaamaan paremmin yhteistä merkitystä:

*Kohtaamiset työpäivän aikana ovat antoisia. Rauhallinen tilanne töissä mahdollistaa aikaa seurustelulle kollegojen kanssa. Siihen ei tarvitse työasiaa syyksi, vaan juttelu muuten vaan piristää. Toiveena on, että ne toisivat työntekijöille iloa työhön ja positiivisen työssä viihtymisen tunteen./ SOS&KM*

(2)

**Yksilökohtaisten merkitysverkostojen muuntaminen merkityssuhde-ehdotelmiksi** on vaihe, jossa edellisen vaiheen erotellut ja tiivistetyt merkityksiä sisältävät yksiköt muodostavat tekstiä jäsentäviä sisältöalueita. Sisältöalueita muodostui 16, jotka ovat: KM=kollegan merkitys, VK=vastuun kuorma, TV=taucojen vaikutus, OT=olotila töissä, OK=omat keinot, ET=esihenkilön toiminta, TE=toive esihenkilötyölle, TyönohjT=työnohjauksen tuki, Virk=virkistäytyminen, TSeur=työhyvinvoinnin seuranta, ARM=armollisuus, VuorVaik=vuorovaikutus, HU=humori, SOS=sosiaalisuus, TöidenSujum=töiden sujuminen osana hyvää jaksamista ja OV=oma vastuu jaksamisesta.

Seuraavaksi muodostin edellisten sisältöaluekategorioitujen mukaiset sisältöalueet tässä **sisältöalueiden muodostaminen**-vaiheessa. Kokosin jokaisen sisältöalueen alle siihen kuuluvat ilmaukset, jotka liittyivät sisältöalueen merkitykseen, kuten kollegan tuki tai työnohjauksen tuki jne. Osa ilmauksista kuuluvat johonkin muuhunkin sisältöalueeseen, koska niiden merkitykset sopivat molempiin. **Merkityssuhde-ehdotelmien sijoittaminen sisältöalueisiin** suoritin niin, että merkkasin seuraavan esimerkin tavoin sulkeisiin ilmauksen jälkeen aina sen haastateltavan koodin kuvaamaan haastateltavien tunnistamiseen käyttämäni koodausta, jossa haastateltava 1=1 ja haastateltava 2=2 jne., jotta tiesin, mistä haastattelusta kukin ehdotelma on peräisin. Näin pystyin hahmottamaan kunkin merkityksen yleisyyttä ja se helpotti havaitsemaan, mistä haastattelusta mikäkin merkitys on lähtöisin. Tällekin vaiheelle loin oman tiedoston word'iin, koska se selkeytti vaiheen rakentumista.

Seuraavassa esimerkki tästä vaiheesta, jossa KM eli kollegan merkitys palautumiselle työssä on saanut alleen paljon sitä kuvaavia ilmauksia eli merkityksiä:

KM=kollegan merkitys

*Hyvä jaksaminen työssä tulee, kun saa mukavan työparin kanssa jakaa vastuun töistä. Työnteko sujuu ja löytyy yhteinen ymmärrys. Kyseessä ei ole harjoittelija eikä sijainen, vaan he ovat molemmat ammatti-ihmisiä ja tasavertaisia työntekijöitä. Vastuun jakaminen tasaisesti antaa voimia ja on tärkeää./KM (1)*

*Kaipuu toisen osaston työntekijöiden tuesta. He voisivat tarjota apuaan kysymällä tilanteesta selviämisestä ja pärjäämisestä. Työpaikalla on kuitenkin sellainen tapa, että toiselta osastolta tullaan apuun, jos on tarve.*

*Aamuraportilla tehtävienjaossa kaikki ymmärtävät toisen osaston avun tarpeen silloin, kun töissä on uusi henkilö, kuten sijainen tai harjoittelija./KM, VAST(1)*

*Työyhteisössä luotetaan kollegoihin ja heidän työmoraaliinsa. Uskotaan, että jokainen välittää omasta työstään ja tehtävistään. On vaikea arvioida, mistä kollegoiden arvostaminen ja heihin luottaminen kumpuaa työyhteisössä. Hän on huomannut, että se on ollut kuin sisäänrakennettu ajattelumalli työyhteisössä./KM(2)---*

**Sisältöalue-ehdotelmien muodostaminen** tapahtui kuten edellisessä vaiheessa tulee ilmi, mutta tein sen jokaiselle sisältöalueelle erikseen. Jotkut ilmaukset kuuluivat useampaan sisältöalueeseen niiden sisältämän merkityksen vuoksi. Tutkijana tarkastelin kuhunkin sisältöalueeseen sijoitettujen merkityssuhde ehdotelmien ydinsisältöjä ja keskinäisiä yhteyksiä. Tavoitteena on muodostaa yleiseen merkitysverkostoon sopivat sisältöalue-ehdotelmat kustakin sisältö alueesta. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tutkija voi muokata sisältöalueiden nimiä siten, että ne kuvaavat hänen mielestään parhaiten kokemuksen rakennetta. En päätenyt muokkaamaan sisältöalueiden nimiä tässä vaiheessa enää, koska ne mielestäni olivat tarpeeksi kuvaavia merkityssisältöjä ja kokemuksen rakennetta ajatellen.

**Ehdotelma yleiseksi merkitysverkostoksi** muodostuu edellä tehdyistä sisältöalue-ehdotelmista joko yhden tai useamman ehdotelman yhdistelmänä eli yleisenä merkitysverkostona. Muodostaessaan vain yhden ehdotelman yleiseksi merkitysverkostoksi, on siihen sisältyvät merkitykset tai sisällöt löydettävä jokaiselta haastateltavalta. Analyysistä on mahdollista toteuttaa myös muunnos, jossa voi olla pienehköjä eroavuuksia yhteisestä rakenteesta. Eroavuudet tai poikkeamat on avattava ja perusteltava tutkimustekstissä. Jos osallistujien kokemuksissa on selkeitä eroavuuksia, ehdotelmia voi muodostaa useampia siten, että kuhunkin ehdotelmaan sijoitetut merkitykset tai sisällöt löytyvät jokaiselta haastateltavalta, jonka kokemukset edustavat ehdotelmaa. Esitän yleisenä merkitysverkostona kaksi sisältöalue-ehdotelmaa. Tämä siksi, että niissä molemmissa on kaikkien haastateltavien merkitykset ja sisällöt löydettävissä. Toisaalta en havainnut mitään merkityksellistä poikkeamaa myöskään tutkittavien kokemuksissa, jonka olisin halunnut nostaa esille lisänä päätuloksiin. Tutkimukseni sisältöalue-ehdotelmat, joista tutkimukseni päätulokset muodostuvat, ovat *kollegoiden merkitys-* ehdotelma ja *esihenkilön toiminta-* ehdotelma, osana palautumisen johtamista kokemuksia.

**Yleisen merkitysverkoston muodostamisen vaiheessa** asetan edellisessä vaiheessa muodostamansa kuvaukset toistensa yhteyteen siten, että pyrin tuomaan esille yleisen

merkitysverkoston ehdotelmien ydinmerkitykset eli tutkimuksen päätulokset. Tein tämän vaiheen kirjoittaen puhtaaksi sisältöalue-ehdotelmien tekstit ja varmistamalla, että keskeisimmät sisällöt ja merkitykset löytyvät niistä. Tarkoitukseni oli kirjoittaa ”ydinmerkityksiä koskeva käsitteellinen kuvaus” (Tökkäri 2025, 20) tutkimuksen tuloksena. Tulokset on esitetty niin, että vaikka ne on muunnettu tutkijan kielelle, olen pyrkinyt tekemään sen niin, että siellä on säilynyt alkuperäinen kokemuksen rakenne ja sisältö mahdollisimman autenttisenä. Seuraavassa esittelen kaksi tutkimuksen päätulosta: *Kollegoiden tuki nosteena palautumisen johtamisessa* ja *Esihenkilön toiminta sekä tukee että kuormittaa merkitysverkostoina*.

## 4 Tutkimuksen tulokset ja peilaus

### 4.1 Kollegojen tuki nosteenä palautumisen johtamisessa

Sosiaalisuus luo voimaantumisen tunteen. Kohtaamiset työpäivän aikana ovat antoisia. Rauhallinen tilanne töissä mahdollistaa aikaa seurustelulle kollegojen kanssa. Siihen ei tarvitse työasiana syyksi, vaan juttelu muuten vaan piristää. Esihenkilöllä on toive, että sosiaaliset kontaktit töissä toisivat työntekijöille iloa työhön ja positiivisen työssä viihtymisen tunteen. Parhaimmillaan se toteutuu menemällä toimistolle. Työhyvinvointia mittaavassa henkilöstökyselyssä kysytään, saako työstä energiaa. Koetaan, että työstä ja erityisesti työpäivistä voi saada energiaa, vaikka työ itsessään kuormittaa. Energia tulee vuorovaikutuksesta muiden kanssa. Tapaamiset voimaannuttavat ja ne ovat tärkeitä.

Työkavereiden rooli työn keventäjänä ja antoisuuden lisääjänä tuli ilmi aineistossa. Aineistossa kuvattiin sitä kokemusta, kun työt sujuvat ja työparin kanssa on mukava tehdä töitä. Työssä koettu flow-kokemus lisäsi ilon, ylpeyden, tyytyväisyyden tunnetta, kokemusta ihanteellisella tavalla suoriutumisesta ja aikaansaamisesta työssä, joka sai tavoittelemaan lisää flow-tilaa (LaRue & Mäkikangas & DeBloom 2024, 13). Aineistossa etätöiden koettiin vähentävän mahdollisuuksia olla kontaktissa kollegoihin, jolloin heitä alettiin kaivata. On havaittu, että esihenkilöt ja johtajat aliarvioivat työntekijöiden sosiaalisen yhteenkuuluvuuden tarvetta työmotivaatiotekijänä. Yhteenkuuluvuuden puutteesta seuraa kasvottomuutta ja irrallisuuden tunnetta. (Cohen 2022). Myös hyvän ystävän omaaminen työpaikalla lisää tuottavuutta ja tehokkuutta (Clifton & Harter 2021).

Työnteko sujuu ja löytyy yhteinen ymmärrys. Vastuun jakaminen tasaisesti antaa voimia ja on tärkeää, luo hyvää jaksamista ja virkistynyttä oloa. Työyhteisössä luotetaan kollegoihin ja heidän työmoraaliinsa. Se mahdollistaa epäkohtien nostamisen esille ja vertaistuen. Kollegat ymmärtävät parhaiten. On vaikea arvioida, mistä kollegoiden arvostaminen ja heihin luottaminen kumpuaa työyhteisössä. Se on ollut kuin sisäänrakennettu ajattelumalli työyhteisössä. Ihmiset kaipaavat yhteyttä toisiin yleisesti ja tarve täyttyy lähityössä. Oman pienen taukotilan merkitys on kiireettömissä keskusteluissa kollegojen kanssa, kun saa tyhjentää mielessä olevia asioita toiselle. Pienessä taukotilassa vietetty tauko toimii vertaistuen paikkana. Kun saa olla kollegalle vertaistukena ja jakaa vapaasti myös omia

ajatuksiaan, siitä tulee hyvä mieli. Lähi- ja etätyö poikkeavat siinä, että lähityössä voi jakaa työasioita helpommin, huumorin kera, ja siinä saa vertaistukea. Sillä on iso merkitys.

Tiimien vastuunjakaminen kuulostaa aineistossa yhteisenä ymmärryksenä, luottamuksena ja jaettuina kokemuksina. Esihenkilön tuki ei useinkaan ole käsillä välittömästi, joten tiimit suoriutuvat työstään pääosin toinen toistensa tuella. Tiimin tunnetason yhteys lisää yksilön hyvinvointia, erityisesti korkean stressitason ympäristöissä, joissa on vähän tukea saatavilla (Hernandez Grande & Farr-Wharton & Sharafizad & Darcy & Gavin 2025, 10). On myös havaittu, että yksilöt omaavat erilaiset statuksen sosiaalisessa työhyvinvoinnissa, sillä jotkut kukoistavat ja toiset voivat huonommin esimerkiksi siinä, millaiseksi he kokevat oman työpanoksensa vaikutuksen organisaatiossa tai tuntevatko he kuuluvansa työyhteisöön. Sillä havaittiin vaikutusta siihen, kuinka johtajiin ja kollegoihin luotettiin. Korkea luottamus oli seurausta hyvästä sosiaalisesta hyvinvoinnista työkontekstissa ja sen taso korreloi myös luottamuksen määrän kanssa. (Hennicks & Heyns & Rothmann 2024, 10.) Luottamus kollegoihin oli vahvaa aineistossa.

Kollegat huolehtivat toisistaan tarjoamalla apuaan silloin, kun huomaavat toisen työkuorman olevan liiallinen. Kollegat saattavat asian myös esihenkilön tietoon, jos jollakin on liian suuri työkuorma. Toisen osaston työntekijöiden tukea kaivataan tällaisissa tilanteissa. He voisivat tarjota apuaan kysymällä tilanteesta selviämisestä ja pärjäämisestä. Työpaikalla on kuitenkin sellainen tapa, että toiselta osastolta tullaan apuun, jos on tarve. Aamuraportilla tehtävienjaossa kaikki ymmärtävät toisen osaston avun tarpeen silloin, kun töissä on uusi henkilö, kuten sijainen tai harjoittelija. Vastinpari ja tiimi auttaa tarvittaessa. Työssä on käytössä erilaisia auttavia etätiimejä, joista apua voi hakea haasteellisissa tilanteissa. Työn tueksi tehdyissä tukitiimeissä on esimies mukana. Yleensä kuitenkin kollegat ehtivät auttamaan ensin.

Työkuormaa helpotetaan kollegalta tulella apuun. Erityisesti tilanteissa, kun on sijainen käytössä tai muuten työtä paljon. Asiat saatetaan kollegan puolesta myös esihenkilön tietoon, jos tilanteessa kaivataan tukea. Enemmän kuitenkin toivotaan vielä kollegoiden valveilla oloa avun tarpeen kanssa ja konkreettista osallistumista työn helpottamiseksi. Palautumisen mahdollistuminen hyödyttää sekä yksittäistä työntekijää että tiimiä, kun sen seurauksena lisääntyy ilon, energisyyden, keskittymisen, yhteenkuuluvuuden ja psykologisen turvallisuuden tunteet (Ejlertsson & Brorsson 2025). Yhteistyö ja auttaminen loivat aineistossa kokemusta helpotuksesta työkuormaan.

Muiden kollegoiden kanssa ei onnistu sopia yhteisiä taukoja, koska kaikilla on omat aikataulut. Siksi kollegoita tapaa satunnaisesti. Etätyössä taas ei tule pidettyä spontaaneja taukoja eikä tapaamisia kollegoiden kanssa, koska ollaan etäsovelluksen kautta yhteydessä. Sen avulla hoidetaan vain viralliset asiat, mutta ei ole tilaa kuulumisten vaihdolle tai muulle seurustelulle. Etätyössä alkaa kaipaamaan yhteyttä kollegoihin ja yhteisiin asioihin.

Kollegoiden kanssa on haasteellista sopia yhteisiä taukoja, koska kaikilla on erilaiset aikataulut. Tämä korostuu etenkin etätyössä, jossa spontaaneja taukoja ei tule pidettyä, vaan etäyhteydellä hoidetaan vain viralliset työasiat. Aiempi tutkimus kannustaa työilmapiiriin luomista, joka puhuu avoimesti säännöllisten taukojen tärkeydestä työssä palautumiselle (Selander ym. 2023, 9). Työyhteisön merkitys palautumiselle on havaittu ilmeiseksi siinä, että se yhdessä johtamisen kanssa vähentää työkuormituksen aiheuttamaa hankaluutta palautua töistä (Selander ym 2023, 8). Työntekijöiden työtavat vaihtelivat etätyöstä lähityöhön, mikä vaikutti heidän kokemuksiinsa aikataulujen sovittamisen haasteista kollegoiden kesken.

## 4.2 Esihenkilön toiminta sekä tukee että kuormittaa

Esihenkilön ja työyhteisön tuki on merkityksellistä siihen, miten palautuu työssä. Oman esihenkilön kanssa pystyy keskustella vaikeistakin asioista luontevasti. Tämän tavoittaa viestillä helposti ja ilman tarvetta varata kalenterista aikaa tapaamiselle. Tapaamiset hoidetaan joko spontaanisti tai sovitusti. Työntekijä kokee suhteensa esihenkilöön hyväksi. Yhteistyö esihenkilön kanssa on säännöllistä ja viikoittaista. Oman esihenkilön tuki auttaa kuormittavissa hetkissä, kun voi yhdessä purkaa kuormaa, ja jo tieto tuen saatavuudesta helpottaa ja tuo turvaa. Luottamukselliset välit omaan esihenkilöön on tosi tärkeä asia. Esihenkilö pystyy vähentämään kuormittuneelta työntekijältä muuta ylimääräistä työtä, kuten sijaistamista. Oma esihenkilö kannustaa rehelliseen vuorovaikutukseen siitä, jos on liikaa töitä. Hän tulee esimerkiksi sijaistamaan, ettei tarvitse lähteä silloin työreissuun tai sijaistaa muita. Työyhteisön sairastapauksissa esihenkilön tuki näkyy selkeimmin. Esihenkilön tuki on vahvaa silloin, jos on hankalia tilanteita asiakkaiden kanssa, jolloin hän osaa puuttua niihin. Esihenkilöltä saa tällöin täyden tuen. Hän ottaa tilanteen kokonaan hoitaakseen ja voi lohduttaa muistuttamalla, että se ei ole niin vakavaa. Esihenkilö vahvistaa taukojen kuuluvan työhön ja työntekijä ajattelee itsekkin niin. Esihenkilö koettaa muuttaa koko tiiminsä palaverikäytäntöjä niin, että niihin jäisi pieni tauko palautumiselle ja hengähtämiselle ennen seuraavaa palaveria.

Esihenkilön tuki nousi esille merkittävänä kuormitusta helpottavana tekijänä. Helposti tavoitettavissa oleminen loi turvaa ja erityisesti auttoi esihenkilön osallistuminen helpottamaan työtaakkaa, korostui aineistossa. Se näkyi työkuorman vähentämisenä, kuten sijaistamisen poistamisena tai kokonaan työtehtävän ottamisena kontolleen. Palveleva ja osallistava johtamistyyli lisäsivät työntekijöiden psykologisen turvallisuuden tunnetta (Chughtai 2016; Schaubroeck & Lam & Peng 2011). On havaittu, että johtamisella on keskeinen vaikutus työntekijän psykologiseen turvallisuuden tunteeseen (Frazier & Fainshmidt & Klinger & Pezeshkan & Vracheva 2017). Avoin kommunikaatio, luottamus ja tuki luovat psykologisesti turvallisen työilmapiirin (Ahmed & Zhao & Faraz 2020). Lisäksi psykologisen turvallisuuden kokeminen työssä ennusti, että työntekijä kokee todennäköisemmin myös johtamisen aikaansaamaa hyvinvoinnin lisääntymistä (Ma & Faraz & Ahmed & Iqbal & Saeed & Mughal & Raza 2021). Aineiston pohjalta esihenkilön tuki loi turvallisuuden tunnetta.

Omalle tiimilleen esihenkilö on sanoittanut, että ei oleta heiltä työn tekemistä työajan ulkopuolella. Hän on keskustellut myös työn rajaamisesta työajan puitteisiin. Hän on painottanut itselleen ja tiimilleen, että työtä ei tarvitse tehdä iltaisin. Se ei tue terveyttä. Työpaikan ohjeistukseen ei salli työn venyttämistä iltoihin, koska lepo pitää varmistaa. Työaikalainsäädäntö ohjeistaa myös työajan rajaamista. Esihenkilö tietää, että hänen tulee toimia sen sallimissa rajoissa. Organisaatiossa ei erityisesti kannusteta töiden jättämisessä työpaikalle. Sellainen kulttuuri voi työyhteisössä kuitenkin olla. Esihenkilöllä ajatellaan olevan vaikutusta siihen, minkä verran työasioista tarvitsee kantaa kuormaa vapaa-ajalla.

Esihenkilön rooli sekä työajan rajaajana ja sen sanoittajana, että työtä ei tarvitse viedä vapaa-ajalle, tuli tässä tutkimuksessa selkeästi esille. Työstä irtaantuminen sekä fyysisesti että psyykkisesti nähdään ehtona sille, että riittävä palautuminen ja psykologinen hyvinvointi mahdollistuu (Smit 2016, 1). Levon ja terveyden tukeminen työstä irtautumalla työajan jälkeen on aineistossa esihenkilön taholta nouseva vastuu. Työasioista irtautuminen on tutkimuskirjallisuudessa kuvattu sekä työ- että vapaa-aikaan liittyvänä (LaRue ym 2024,14). Työhyvinvointitutkimuksessa käytetty kysely REQ (eng. Recovery Experience Questionnaire) olettaa, että palautumiseen johtavat mekanismit ovat samat sekä työn aikana että sen jälkeen (Chan & Howard & Eva & Tse, 2022). Tämä antaa aiheen ajatukselle, että psykologinen palautuminen on mahdollista työn aikana samoja keinoja käyttäen kuin työn jälkeenkin. Se mahdollistuu työn lomassa esimerkiksi katseen kohdistamisella ikkunasta ulos (Lee & Williams & Sargent & Williams & Johnson 2015), tekemällä tietoisuusharjoituksen (Chong ym. 2020)

tai lounastauolla puistokävelyn (Sianoja ym. 2018). Mikrotaukojen säännöllisellä viettämisellä on voimavaroja palauttava vaikutus (Bennett ym 2020). Psykologinen irtautuminen työasioista työn aikana lisää sisäisen motivaation tunnetta, hyvinvointia ja ehkäisee työstressiä sekä uupumista (Chong ym, 2020). Samalla on havaittu, että työssä palautumista tukeva flow-kokemus lisääntyy, kun irtaannutaan säännöllisesti työstä erilaisten taukojen avulla (LaRue ym 2024, 14). Aineistossa kyseessä oli lähinnä esihenkilöltä tulevan kannustus töiden jättämisestä töihin. Esihenkilön kannustus töiden jättämisestä työajalle tukee työstä irtaantumista ja työntekijöiden hyvinvointia (Blake ym 2025). Kannustus ja lain tuoma velvoite huolehtia työntekijöiden työajasta korostui aineistossa.

Aiemmassa työssä olleet eriävät ajatukset esihenkilön kanssa johtamistavasta ovat kuormittaneet tuolloin. Esimieheltä kaivataan tukea työhön ja siitä syntyy ristiriitaa roolien suhteen. Tukea jätetään pyytämättä, koska esimiehen vaikutus vie voimia ja kuormittaa, jos esihenkilöllä ei ole taitoja johtaa tai jos esihenkilön toimien korjaamiseen vastaamaan todellista tilannetta joutuu käyttämään paljon voimia. Vuorovaikutus esimiehen kanssa tuo huonoa energiaa silloin, jos joutuu olemaan varuillaan esimiehen toiminnan ennalta-arvaamattomuuden vuoksi. Toive ulkopuolelta tulevasta työnohjauksesta on esitetty esihenkilölle. Työnohjaus toisi paikan keskustella ja jakaa kokemuksia kiinnostuneessa ilmapiirissä.

Oman esihenkilön voi tavata kerran viikossa tiimipalaverissa, jos sattuu silloin olemaan työpäivä. Esihenkilö on paljon palavereissa ja poissa työpaikalta ja työntekijät ovat pääosin omillaan. Esihenkilöt eivät tällöin tunne työntekijöiden työarkea. Hänet tavoittaa kuitenkin puhelimitse ja tapaaminen järjestetään yhteydenoton jälkeen. Työntekijä kaipaisi esihenkilötyöltä päivittäistä kohtaamista ja kiinnostusta työntekijän kuulumisista.

Esihenkilön toimintaa kuvattiin kuormittavaksi tavoilla, jotka näyttäytyivät roolien ristiriitana siitä, kenen kuuluisi johtaa ja millä tavalla. Esimiehen toiminta koettiin palautumisen kannalta haastavana ja voimia kuluttavana, kun johtamistaitoja puuttui ja niitä joutui työntekijänä itse kompensoida. Aiemman tutkimuksen mukaan työntekijöillä, jotka eivät voi luottaa johtajiinsa, on vaikeampi luoda tukea antavia suhteita työssä, sitoutuminen työhön oli vähäisempää ja he irtisanoutuvat herkemmin organisaatiostaan. Luottamuksen puute alentaa sosiaalista hyvinvointia työssä. (Hennicks ym 2024,10–11.) Esihenkilön tuen puute koettiin irrallisuutena ja se jätti työntekijän omien päätösten varaan.

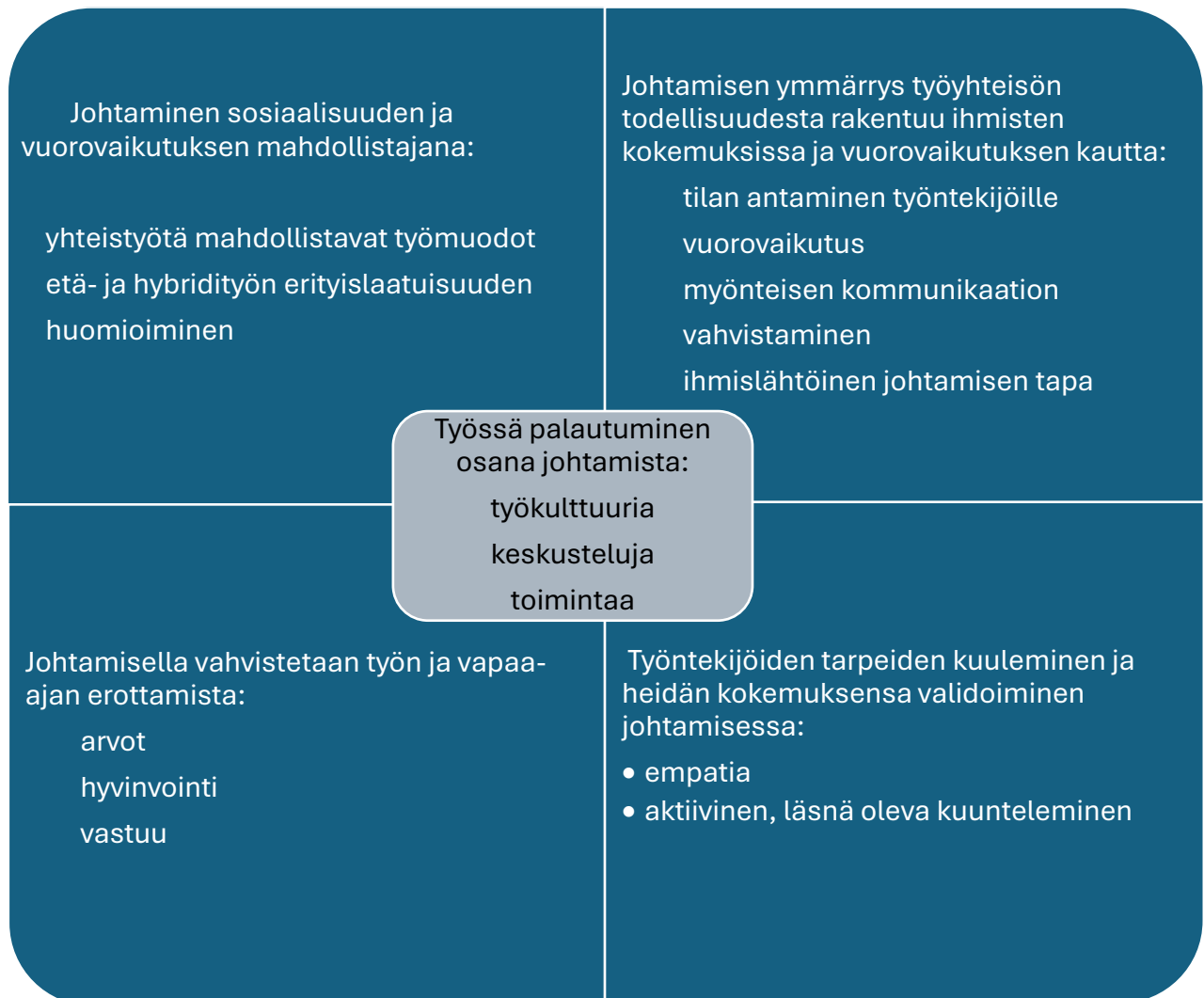
Seuraavassa luvussa on yhteenveto tutkimuksesta, sen merkitys teoreettisesti ja käytännöllisesti pohtien sitä, miten tulosten perusteella johtamiskäytäntöjä olisi perusteltua kehittää. Tarjoan myös jatkotutkimusehdotuksia.

## 5 Johtopäätökset

Kokemuksen tutkimus yhdistyy luontevasti ajatukseen kokemuksellisesta organisaatiosta, jossa kokemukset elävät, rakentuvat, todellistuvat ja löytävät muotojaan virallisen ja epävirallisen organisaation puitteissa. Virallinen organisaatio näyttäytyy suunnitelmissa ja taulukoissa sekä strategiapapereissa. Epävirallinen organisaatio on kokemuksellinen verkko, joka muotoutuu kahvitaukokeskusteluissa ja vapaissa kohtaamisissa. On kuitenkin olemassa vain kokemuksellinen organisaatio, jossa molemmat organisaation puolet ilmenee ihmisten kokemusmaailmoissa. (vrt. Tökkäri 2012a, 19–21; 2019b, kappale 1.) Kokemuksellisen organisaation ilmiö avautuu tämän tutkimuksen aineiston kautta itselleni havainnollisemmin kuin koskaan aiemmin: työelämän kuvaukset ikään kuin paljastavat esiin palautumisen johtamisen viitekehyksessä sellaista epävirallisen ja virallisen organisaation todellisuutta, jossa työntekijät kokemuksellisesti elävät. Samalla yksilöiden työelämätodellisuus avautuu yksilön kokemusten ja toisten kanssa oppimisen maailmana, jossa annetaan merkityksiä erilaisille työyhteisössä tapahtuville asioille (Pietiläinen ym. 2019, kappaleessa Matkalla johtamisen psykologiaan). Pyrin avaamaan tätä kudelmaa johtamisen psykologian näkökulmasta ja ehdotan samalla psykologisen palautumisen johtamiselle käytänteitä, joita aineistoni pohjalta nousi keskiöön.

Tutkimuskysymykseeni *Miten psykologista palautumista työssä johdetaan*, sain aineistostani esiin palautumisen johtamisen kahtena ulottuvuutena: toisaalta kollegoiden johtamana ja toisaalta esihenkilön. Seuraavassa kuviossa hahmotan tutkimukseni ehdotelmia psykologisen palautumisen johtamisen käytännön toteuttamiselle.

Kuvio 1. Ehdotelma johtajuuden käytäntöjen kehittämiseen psykologisen työssä palautumisen tukemiseksi.



Aineiston pohjalta nousi esiin seikkoja, joiden suhteen johtamisessa on mahdollista kehittyä, jotta psykologinen työssä palautuminen mahdollistuisi paremmin. Ympyröissä on kuvattuna ehdotuksia johtamiselle, joita kuvaan tekstissä myöhemmin tarkemmin.

Aiempi tutkimus on painottanut taukojen (mikrotauot, lounastauot) merkitystä työstä hetkellisesti irtautumisessa, tehtävien vaihtelua, taukojen laatua ja muu muassa sosiaaliset kontaktien merkitystä psykologiselle työssä palautumiselle. Poikkeavana tuloksena voi kuitenkin pitää sitä, että tämän tutkimuksen aineistossa työstä itsestään löydettiin palauttavia ulottuvuuksia, kuten työkavereiden merkitys tuoden itse työn tekemiseen antoisuutta,

kohtaamista ja vertaistukea. Samainen vertaistuki avautui aineistossa myös taukojen aikana tapahtuvana ajatusten vaihtamisena ja toinen toistensa tukemisena, kunhan taukotila oli rauhallinen ja sosiaalisten kontaktien määrä kohtuullinen. Työ kuluttaa voimavaroja, ja samalla niiden lisääntyminen koettiin juuri kollegoiden tapaamisen ja vuorovaikutuksen muodossa. Ehdotankin, että johtamisen anti sosiaalisuuden ja vuorovaikutuksen mahdollistajana voisi luoda yhteistyötä mahdollistavia työmuotoja, joka puolestaan edistäisi psykologisen palautumisen kokemista työssä. Aineistossa taukojen arvostaminen osana työtä mahdollistaa myös epävirallisia keskusteluja, jotka koetaan jaksamista vahvistavina. Avoin kulttuuri luoda uutta, keskinäinen tuki ja palautumisen hyväksyminen asenteena jokapäiväisessä työssä luovat ja mahdollistavat palautumisen toteutumista (Ejlertsson & Brorsson 2025, kappaleessa Discussion). Johtamiselle tämä tutkimustulos voisi tuoda erilaista sosiaalista kanssakäymistä avoimesti inspiroivaa puhetapaa, jolla kannustettaisiin luomaan yhteisöllistä tapaa tehdä työtä ja huolehtia säännöllisistä tauoista. Organisaatio rakentuu kokemuksissa ja sosiaalisessa vuorovaikutuksessa (Tökkäri 2019, kappale 1). Sen oivaltaminen, että työyhteisön todellisuus ei ole jotakin ulkoapäin havainnoitavaa vaan rakentuu ihmisten kokemuksissa ja vuorovaikutuksen kautta, on myös johtajuudessa merkittävää.

Toisaalta taukojen yhteensovittaminen kollegoiden kanssa koettiin haasteena, joka ilmeni aikataulujen sovittamisen vaikeudesta, etätyöstä sekä työn luonteesta, jossa myös tauot on vuoroteltava työparin kesken työn vastuullisuuden vuoksi. Näissä haasteissa johtamisen puuttuminen tilanteeseen on ensiarvoisen tärkeää, jotta työntekijöiden psykologinen palautuminen tulee osaksi työssä jaksamista. Ajattelen, että työntekijöiden tarpeiden kuuleminen ja heidän kokemuksensa validoiminen muutoksen tekemisessä on olennaista: kuten yksi haastateltavista mainitsi, että ”jos esihenkilö olisi mukana säännöllisesti hänen työarjessansa, tämä pystyisi kuulla, mitä he kaipaisivat”. Empatia ja aktiivinen, läsnä oleva kuunteleminen ovat avainasemassa, kun johdetaan ihmisiä. Psykologinen turvallisuus on tärkeä tekijä siinä, että ihmiset voivat keskittyä oleelliseen ja luottaa (Huovinmaa 2024, 92.) Johtamisen psykologian anti palautumisen johtamiselle voisi olla myönteisen kommunikaation vahvistaminen ja ihmislähtöinen johtamisen tapa, jossa halutaan luoda merkityksellistä ja voimavaroja tukevaa työelämää (vrt. Pietiläinen & Syväjärvi & Hyttinen 2019, kappale 6). Ajattelen myös, että etä- ja hybridityön erityislaatuisuuden huomioiminen sosiaalisuuden mahdollistamiseksi on tärkeää ottaa keskusteluun työntekijöiden kanssa.

Aikaisempaan tutkimukseen peilaten, tauoista ei paljon puhuttu palautumisen lähteinä, niiden sosiaalisen luonteen lisäksi. Joitakin mainintoja kuitenkin siitä, että tauolla ehtii hengittämään,

selaamaan rakkaiden läheisten kuvia tai pyöritellä hartioita, mainittiin. Sitä ei tullut kuitenkaan kaikilta haastateltavilta, joten jätän sen tähän vain lisämaininnaksi. Työssä palautumiseen vaikuttavat jokaisen yksilön omakohtainen tapa ja ajan tarve palautumiselle, jossa kaivattiin hyväksyvää asennetta (Ejlertsson & Brorsson 2025, kappaleessa Discussion). Yksilöllisyyden huomioiminen johtamisessa ja sellaisen ilmapiirin luominen, jossa kaikille palautumisen tavoille on tilaa ja mahdollisuuksia, on tärkeää.

Uutta aiempaan palautumisen tutkimuksen kenttään tuo esihenkilön merkitys psykologisen työssä palautumisen johtamisessa. Tulos on ilmeisen kuuloinen ja onkin tavallaan sitä, sillä kuka työyhteisössä johtaisi palautumista, jos ei lähiesihenkilö? Työssä palautumisen johtamista varsinkin työn aikana on tutkittu niin vähän, että tällaista yhteyttä esihenkilön roolissa olevan ja työntekijöiden kokeman palautumisen välillä ei juuri ole kuin terveydenhoitoalan ympäristössä (Ejlertsson & Brorsson 2025). Peilaan edellistä tutkimusta sopivilta osin muun johtamisen psykologian kirjallisuuden kanssa oman tutkimukseni antiin.

Esihenkilön rooli palautumisen johtamisessa tuli esille sekä tukena että kuormittavuutena.

Tukena se koettiin, jos esihenkilö oli tavoitettavissa ja silloin, jos esihenkilö onnistui rajaamaan työtä työajan puitteisiin. Aineistossa tuli ilmi esihenkilön merkitys töiden jättämisen kannustamisessa ja linjaamisessa työpaikalle. Tulosten kokemuksissa ristiriitaista oli se, että joissakin työyhteisöissä siihen kannustettiin ja toisissa ei. Toive työn rajaamisen puolesta kuitenkin oli ilmeinen. Johtamisella voisi tukea erityisesti niitä työntekijöitä, jotka ovat vahvasti työhön sitoutuneita ja helpommin ajautuvat tekemään vapaa-ajalla töitä. Spesifit väliintulot ovat heille kaikkein tehokkaimpia työstä irtautumisen tukemisessa (Smit 2016, 16). Johtamisella voisi puhua auki työn ja vapaa-ajan erottamisen tärkeydestä ja tuoda esiin ja pohtia keinoja, joilla työ ei laajenisi vapaa-ajalle. Arvot olisi hyvä myös selkeyttää työntekijöille ja pitää keskustelua yllä niiden kunnioittamisesta ja oman hyvinvoinnin turvaamisesta. Työajan seuranta esihenkilölle kuuluvana juridisena vastuuna tuli esille yhdessä haastattelussa.

Ristiriitaisuutta oli myös tuloksessa esihenkilön tavoitettavissa olemisen suhteen: toiset kokivat, että esihenkilön saa helposti kiinni sähköpostitse tai viestillä ja tapaaminen sovitaan yhteydenoton jälkeen. Toisten kokemuksissa esihenkilöä ei saa helposti kiinni. Tämä johtui palaverien paljoudesta tai siitä, että esihenkilö oli fyysisesti eri paikassa. Tämä sai aikaan kokemuksen siitä, että esihenkilö ei tunne työntekijöiden työarkea. Kaivattiin esihenkilön näyttäytymistä ja läsnäoloa. Esihenkilön on tärkeää tunnistaa oman roolinsa merkitys työssä palautumiselle (Ejlertsson & Brorsson 2025). Uskonkin, että monessa organisaatiossa ei

tunnisteta koko palautumisen johtamisen tärkeyttä. Haastatteluiden aikana tuli ilmi, että työntekijöiltä ei kysytä heidän jaksamisestaan eikä palautumisen teemoja pidetä yllä keskusteluissa. Yksi haastateltava sanoi, että ”palautumista ei tarvitse johtaa töissä, jos vapaa-ajalla palautuminen toteutuu”. Virallisissa työhyvinvointikysely saattoi olla ainoa kerta esihenkilön ja työntekijän välillä, jolloin työssä vallitsevaa jaksamista avattiin. Oli myös hyväksi koettua johtamista havaittavissa aineistossa, jolloin esihenkilö eli mukana työntekijän työssä jaksamisessa. Painottaisinkin työssä palautumisen nostamista osaksi työkuulttuuria, keskusteluja, toimintaa ja arvolähtöistä asennoitumista johtamisessa. Autenttisen työelämän konteksti antaisi työkaluja, siihen, kuinka työelämässä olevien ihmisten aidot kokemukset ja tarpeet voitaisiin tunnistaa sekä yksilön että työyhteisön tasolla (vrt. Pietiläinen & Syväjärvi 2019, kappale Matkalla johtamisen psykologiaan). Se mahdollistuu vain vuorovaikutuksen ja kuulumisten kysymisen kautta, olemalla kiinnostunut ihmisten hyvinvoinnista.

Esihenkilön johtamisessa koettiin puutteita ja etäisyyttä. Ei tiedetty, kenen tulisi johtaa ja kuvattiin ristiriitaa johtamisen taidoissa. Kokemuksellisessa organisaatiossa johtajuuden käsite ymmärretään laajemmin, sitä toteuttaa jokainen yksilö vähintään itsensä johtamisena. Johtajan asemassa oleva osallistuu arkipäiväiseen vuorovaikutukseen ja rakentaa näin yhdessä muiden kanssa tulevaisuutta organisaatiolle (Tökkäri 2019, kappale 1). Johtajuus nähtäisiin tällöin myös itse muuntuvana vuorovaikutuksen ja merkitystenantojen kautta. Johtajuudessa itsessään korostuisi tilan ja tilaisuuksien antaminen työntekijöille luoda ratkaisuja kollektiivisesti (Tökkäri 2019, kappale 1). Ristiriita siitä, kenen tulisi johtaa voisi siis raueta erilaisten toimijuuksien, vastuun ja kollektiivisen johtamisen jakautumisena eli jaettuna tai osallistavana johtajuutena, jossa ei oleteta johtajan orkestrointia.

Jatkotutkimusehdotuksena kaipaisin lisää ymmärtävän fenomenologian metodilla tehtyjä tutkimuksia työhyvinvoinnin johtamisen alueella. Ne toisivat mielestäni sopivaa syvyyttä alan tutkimukseen ja työssä käyvien ihmisten kokemuksiin. Psykologisen palautumisen johtamisesta olisi tervetullutta saada myös lisää sekä laadullista että määrällistä tutkimusta. Seuraavalla luvussa pohdin tutkimuksen toteuttamiseen liittyviä valintoja ja yleistä tutkimuksen onnistuneisuutta.

## 6 Päätäntö

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli etsiä uudenlaista ymmärrystä palautumisen johtamisesta tutkimalla sitä empiirisesti fenomenologisen kokemuksen tutkimuksen metodein. Tutkimusprosessi kokonaisuudessaan oli minulle aloittelevana tutkijana avartava ja samalla hämmentäväkin kokemus, kun kokemuksen tutkimisen menetelmän haltuun ottamiseen liittyvä epävarmuus kulki mukana. Tässä luvussa tarkastelen tutkimukseni onnistumista, tutkimuksen toteuttamiseen liittyviä tutkimuseettisiä näkökulmia ja tutkimuksen luotettavuutta.

Onnistuinko tekemään tutkimuksestani fenomenologisen? Uskoisin, että onnistuin siinä määrin, että haastateltavat saivat itse tuottaa sisältöalueet tutkimukselle. Kysymykseni heille olivat avoimia, vaikkakin etukäteen mietittyjä suurelta osin. Olisin aikaisemman ymmärrykseni kautta voinut itse alkaa ohjata haastatteluja tai alkaa etsimään aineistosta johtamisen osa-alueita, kuten esimerkiksi taukoihin kannustamista, sosiaalisuuden mahdollistamiseen tai työstä irtautumiseen liittyviä sisältöjä. Annoin kuitenkin aineiston tuottaa mitä se tuotti, ja lähdin siitä etsimään tutkimuksen antia.

Ennakkokäsitysteni sulkeistaminen oli mentaalisesti haastaavaa haastatteluiden tekemisessä. Olin aikaisemmin jo tuttu tutkimusaiheeni kanssa, kun tein työssä palautumisesta kandidaatintutkielman. Sen mukanaan tuoma tieto ja ymmärrys aiheesta kummitteli mielessäni niin, että pyrin aina ikään kuin palaamaan vain käsillä olevaan haastatteluun, olettamatta mitään aikaisemmasta tietämisestäni käsin. Siinä auttoi se, että kuuntelin tarkasti haastateltavan kokemusta ja kysyin siitä lisää, samalla ohjaten asioihin, jotka kuvaisivat tämän kokemusta palautumisesta ja sen johtamisesta. Uppoutuminen haastateltavan kokemuksiin sekä haastatteluissa että aineiston avoimessa lukemisessa helpottaa sulkeistamista (Perttula 2005, 120.) Kipuilin aikaisemman ymmärrykseni kanssa erityisesti siinä, pitäisikö tauot ja niiden aikaiset aktiviteetit nostaa yhdeksi merkityssisällöksi tuloksiin. Kuten Chan & Howard & Eva & Tse 2022, kappaleessa Introduction) painottavat, että tauot ja niiden aikaiset aktiviteetit ovat kaksi keskeisintä palautumisen tutkimuksen osa-aluetta. Päädyin kuitenkin olemaan uskollinen aineiston tuottamalle kokemukselle, vaikka siinä puhuttiin tauoista. Ne olivat merkityksiltään kuitenkin sosiaalisuuteen ja kollegoiden tukeen liittyviä, joten liitin ne niihin

merkityssisältöihin. Aineiston käsittelyn kohdalla en enää kokenut sulkeistamista yhtä haasteelliseksi, kun siinä pystyi ajatella, että tässä on kaikki ”tieto” tutkittavien kokemuksista ja voin vain keskittyä sen antamaan ymmärrykseen aiheestani.

Fenomenologinen tutkimushaastattelu on parhaimmillaan sitä, että tutkittava kuvaa yksinpuheluna tutkittavaa aihetta tai ilmiötä tutkijalle. Tutkijan rooli on pitää aihe rajatussa, tutkimuskysymyksen mukaisessa teemassa. (Perttula 2005, 141.) Mielestäni en onnistunut tässä kovin hyvin, koska tutkimustilanne oli itselleni jännittävä ja en malttanut antaa tutkittavalle tarvittavaa aikaa ja tilaa olla yksinpuhelussaan fenomenologisen tutkimustavan olettamalla tavalla. Vaikka pyrin sulkeistamaan omaa ajattelua ja pitäydyin tutkimusaiheessa, ymmärrän nyt tutkimuksen teon jälkeen paremmin, miten fenomenologinen haastattelemineen olisi ollut tarkoituksenmukaista toteuttaa: Perttula (2005, 141) puhuu tutkijan ”sosiaalisesta neutraaliudesta”, jossa tutkija on läsnä vain passiivisen aktiivisesti. On vaikea itse arvioida, pystyivätkö tutkittavat suhtautua itseni neutraalina henkilönä vai olettivatko he minun odottavan tietynlaisia vastauksia palautumisen johtamiseen liittyen. Joissakin tilanteissa huomasin, että haastateltavat ikään kuin käyttivät tilaisuuden hyödyksi tulla kuulluksi epäkohtien kanssa, joita työelämässä ja erityisesti esimiestyössä kokivat. Tästä voisin toisaalta päätellä, että olen saanut ainakin luotua turvallisen ilmapiirin jakaa elämäntilanteisuuttaan sekä työelämän situationaalisuuttaan. Voi se myös kertoa siitä, että työelämään liittyvä tutkimus on vain osuva hetki avata sekä kokemustaan toimimattomista ja toimivista asioista. Joka tapauksessa sain niistä arvokasta tutkimusmateriaalia ja pidän niitä heille totena, yksilöllisinä merkityksiä sisältävinä kokemuksina.

Puhuminen palautumisesta haastatteluissa käytännössä muuntui ”jaksamisesta” tai ”voinnista työssä” puhumiseksi, koska pyrin tällä välttämään hankaluutta, jota palautumis-sana saattaisi aiheuttaa. Palautumiseen liitetään helposti myös fysiologiset asiat, kuten nälkä, jano, uni ja kehon toiminnat. Siksi halusin suunnata keskustelua itse puhuessani psykologiseen puoleen ihmisen kokemusta.

Ymmärtävän psykologian tutkimuksen tulosten yleistettävyydellä tarkoitetaan erilaisia asioita kuin yleisesti empiirisessä tutkimuksessa. Tuloksia ei ole tarkoitus eikä voi yleistää tutkimusjoukon ulkopuolelle. Tuloksia voi kuitenkin yleistää yksilökohtaisesti koskemaan joko tutkittavaa henkilöä tai koko tutkittavaa joukkoa, jos tutkimuksessa kerätty aineisto on ollut riittävä. (Latomaa 2005, 77.) Pro gradu-työnä koen, että tämän suurempaan aineistoon en olisi resurssieni pohjalta kyennyt omassa elämäntilanteessani. Varmasti aineisto olisi voinut olla

kattavampi ja haastatteluja olisi voinut tehdä useamman yhdelle haastateltavalle, jotta olisi tutustunut tämän ajatusmaailmaan ja kokemuksellisuuteen paremmin. Tällä aineistomäärällä sain kuitenkin opetella itselleni arvokasta kokemuksentutkimusta, josta olen ylpeä ja kiitollinen kaikille haastateltaville heidän panoksestaan ja rehellisestä introspektiostaan.

Luotettavuus ymmärtävän psykologian tutkimuksissa liittyy käytetyn tutkimusmenetelmän tarkasteluun. Tämä selkeytyy tarkastelemalla käytetyn tutkimusmenetelmän kykyä tavoittaa symbolisen ilmauksen merkityssisältöjä eli kuvata kokemusta. Tämä vaatii sen, että tutkija on esittänyt menetelmälliset ratkaisunsa tutkimuksessaan, kuten ontologiset, metodologiset, teoreettiset ja metodiset. (Latomaa 2005, 81.) Olen pyrkinyt kirjoittamaan auki tutkimukselliset valintani ja tekemään tutkimuksen niihin nojaten. Analyysissä noudatin tarkasti sen vaiheita ja tein parhaani kuvaillessani tutkimustuloksia autenttisina kokemuksina. Niiden onnistumisen arviointi jää osin haastateltaville itselleen, kun he saavat tämän tutkielman käsiinsä luettavaksi.

Fenomenologinen kirjoittaminen oli itselleni uutta: kuten Van Manen (2016, 22-23) painottaa, kirjoittaminen ei ole vain mekaaninen tutkimusprosessin ja tulosten kuvaus, vaan se on refleктоivaa oppimista. Kirjoittamalla kuvataan omaa matkaa tutkimuksen varrella ja tutkimista kirjoittamalla. (ed.) Tässä olen vielä oppimassa muilta, kokeneemilta fenomenologeilta. Koen, että oman ajatteluprosessin aukikirjoittaminen ei ollut vahvuuttani tässä tutkielmassa. Keskittymiseni meni enemmän uuden metodin haltuunottoon ja yleisesti tutkielman eri vaiheiden oppimiseen ja palautteiden jälkeiseen korjaamiseen.

Tutkimuskysymykseni tässä tutkimuksessa oli: ” Miten psykologista työssä palautumista johdetaan?”. Tutkimuskysymykseni kautta pyrin löytämään inhimilliseen kokemukseen perustuvaa, uudenlaista tietoa palautumisen johtamisesta. Tavoitteenani ei kuitenkaan ollut vain uudelleen kuvata haastattelemieni henkilöiden johtamisen kokemuksia, vaan halusin tavoitella tutkittavan ilmiön yleisen olemuksen ymmärtämistä. Ymmärryksen tuli tavoitteeni mukaisesti perustua ilmiön ontologisen analyysin pohjalta valittuun metodologiaan.

Kokemus on monipuolinen ja haastava tutkimuskohde, sillä sen kattava saavuttaminen ja yksilöiden elämismaailma jää aina hiukan arvailujen varaan. (Tökkäri 2018, 81). Koenkin, että vaikka metodologia on tarkoituksenmukainen kokemuksen ymmärtämiseen, en voi olla lopulta varma siitä, löysinkö tutkijana kaiken olennaisen aineistosta ja osasinko käyttää menetelmää oikein. Tutkimuksen tulosten tavoite fenomenologisessa tutkimuksessa on kuitenkin elävän kokemuksen kuvaaminen, tässä psykologisen palautumisen johtamiseen liittyen. Kuvaileva fenomenologinen analyysi tuottaa sulkeistamisen avulla tietoa, jossa pyritään häivyttämään

tutkijan tulkinnat aiheeseen. (Tökkäri 2018, 68.) Elävä kokemus näyttäytyi kollegoihin ja esihenkilöön liitettyinä psykologisen palautumisen merkityssisältöinä tässä tutkimuksessa.

Lopuksi haluan osoittaa kiitokseni laadukkaasta ohjauksesta opinto-ohjelman opettajille ja opiskelijoille. Läheisilleni kiitos työrauhan saamisesta ja siitä, että olette elämässäni. Haastateltaville suuri kiitos aineiston mahdollistamisesta siinä muodossa kuin se nyt näillä sivuilla näyttäytyy. Itseäni kiitän uskollisuudesta tutkia työssä palautumista ja työstäni omaa osaamistani vahvistaen.

## Lähteet

- Ahmed, F.; Zhao, F.; Faraz, N.A. How and When Does Inclusive Leadership Curb Psychological Distress During a Crisis? Evidence From the COVID-19 Outbreak. *Front. Psychol.* 2020, 11, 1898.
- Bennett, A. A., Gabriel, A. S., Calderwood, C., & Chen, P. Y. (2020-04-01). Examining the Interplay of Micro-Break Durations and Activities for Employee Recovery: A Mixed-Methods Investigation. *Journal of occupational* <https://doi.org/10.1037/ocp0000168>
- Blake H, Hassard J, Thomson L, Choo WH, Dulal-Arthur T, Karanika-Murray M, et al. (2025) Psychological detachment from work predicts mental wellbeing of working-age adults: Findings from the ‘Wellbeing of the Workforce’ (WoW) prospective longitudinal cohort study. *PLoS ONE* 20(1): e0312673. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0312673>
- Chan, P. H., Howard, J., Eva, N., & Tse, H. H. (2022-09). A systematic review of at-work recovery and a framework for future research. *Journal of vocational behavior*, 137, 103747. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2022.103747>
- Chong, S., Kim, Y. J., Lee, H. W., Johnson, R. E., & Lin, S. (2020-07-01). Mind your own break! The interactive effect of workday respite activities and mindfulness on employee outcomes via affective linkages. *Organizational behavior and human decision processes*, 159, 64-77. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2019.11.001>
- Chughtai, A.A. Servant leadership and follower outcomes: Mediating effects of organizational identification and psychological safety. *J. Psychol.* 2016, 150, 866–880.
- Clifton, J., and Harter, J. (2021). *Wellbeing at Work: How to Build Resilient and Thriving Teams*. Washington, DC: Gallup Press.
- Cohen, G. L. (2022). *Belonging: the Science of Creating Connection and Bridging Divides*. New York, NY: W.W. Norton and Company.
- Dimoff, J. K., Kelloway, E. K., Nielsen, K. (2017). *Leading to occupational health and safety: How leadership behaviours impact organizational safety and well-being*. Wiley Blackwell.

- Ejlertsson L, Brorsson A. (2025). Committed leadership: a prerequisite for successful implementation of recovery during the workday. *Primary Health Care Research & Development*. 2025;26:e8. doi:10.1017/S1463423625000027
- Feldt, T., Mauno, S., Mäkikangas, A., & Feldt, T. (2017). Tykkää työstä: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. PS-kustannus.
- Frazier, M.L.; Fainshmidt, S.; Klinger, R.L.; Pezeshkan, A.; Vracheva, V. Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Pers. Psychol.* 2017, 70, 113–165.
- Hakanen, J & Kaltiainen, J. (2025). Työhyvinvoinnin lasku on taittunut. Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/tyohyvinvoinnin-lasku-on-taittunut>
- Hennicks EC, Heyns MM and Rothmann S (2024) Social wellbeing profiles: associations with trust in managers and colleagues, job satisfaction, and intention to leave. *Front. Psychol.* 15:1157847. doi: 10.3389/fpsyg.2024.1157847
- Hernandez Grande, A., Farr-Wharton, B., Sharafizad, F., Darcy, S., & Gavin, M. (2025). Catching on: Work stress, employee wellbeing, and the moderating role of team-level emotional contagion. *Journal of management & organization*, 31(1), 346-359. <https://doi.org/10.1017/jmo.2024.44>
- Hunter, E. M., & Wu, C. (2016). Give me a better break: Choosing workday break activities to maximize resource recovery. *The Journal of Applied Psychology*, 101(2), 302–311. <https://doi.org/10.1037/apl0000045>
- Huovinmaa, K. (2024). *Ihmisojohtaja* (1. painos.). Kauppakamari.
- Juuti, P. (2018). *Huono johtaminen: Tuhon tieltä toimivaan työyhteisöön*. Gaudeamus.
- Kauhanen, J. (2016). *Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä: Kehittämishjelman laatiminen* (1. painos.). Kauppakamari.
- Kim, Hyojung & Cho, Inho & Park, Minjung. (2022). Analyzing genderless fashion trends of consumers' perceptions on social media: using unstructured big data analysis through Latent Dirichlet Allocation-based topic modeling. *Fashion and Textiles*. 9. 6. 10.1186/s40691-021-00281-6.
- Kim, S., Park, Y., & Niu, Q. (2017-01). Micro-break activities at work to recover from daily work demands. *Journal of organizational behavior*, 38(1), 28-44.c

- Lanaj, K., Gabriel, A. S., & Jennings, R. E. (2023). The importance of leader recovery for leader identity and behavior. *Journal of Applied Psychology*, 108(10), 1717–1736. <https://doi.org/10.1037/apl0001092>
- Lappi, T. (2022). *Eroon työuupumuksesta: Jaksamisen johtaminen työpaikoilla*. Alma Talent Oy.
- LaRue, L., Mäkikangas, A., & de Bloom, J. (2024). Entrepreneur coaches' flow and well-being: The role of recovery. *Coaching : an international journal of theory, research & practice*, 17(2), 265-282. <https://doi.org/10.1080/17521882.2024.2332188>
- Latomaa, T. (2005). Teoksessa Perttula, J., & Latomaa, T. (toim.). *Kokemuksen tutkimus: Merkitys, tulkinta, ymmärtäminen*. (s.17-88). Dialogia.
- Latomaa, T. (2011). Teoksessa Suorsa, T., & Latomaa, T. (toim.). *Kokemuksen tutkimus: II, ymmärtävän psykologian syntyhistoriaa ja kehityslinjoja*. Lapin yliopistokustannus.
- Lee, K. E., Williams, K. J., Sargent, L. D., Williams, N. S., & Johnson, K. A. (2015-06). 40 second green roof views sustain attention: The role of micro-breaks in attention restoration. *Journal of environmental* <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2015.04.003>
- Lehtomaa, M. (2005). Fenomenologinen kokemuksen tutkimus: haastattelu, analyysi ja ymmärtäminen. Teoksessa Perttula, J., & Latomaa, T.(toim.) *Kokemuksen tutkimus: Merkitys, tulkinta, ymmärtäminen*. (s. 163–193). Dialogia.
- Ma, Y.; Faraz, N.A.; Ahmed, F.; Iqbal, M.K.; Saeed, U.; Mughal, M.F.; Raza, A. Curbing nurses' burnout during COVID-19: The roles of servant leadership and psychological safety. *J. Nurs. Manag.* 2021, 29, 2383–2391.
- Manka, M., & Manka, M. (2023). *Työhyvinvointi (3., uudistettu painos)*. AlmaTalent.
- Moustakas, C. E. (1994). *Phenomenological research methods*. SAGE.
- Mälkki, K., tiedekunta, Y., & Sciences, F. o. S. (2025). *Myönteisen työntekijäkokemuksen rakentuminen ja johtaminen*. Lapin yliopisto.
- Newman, D.B., Tay, L. & Diener, E. (2014). Leisure and subjective well-being: A Model of psychological mechanisms as mediating factors. *Journal of Happiness Studies*, 15(3), 555-578.
- Niskanen, S. (2005). Hermeneuttisen psykologian tieteenfilosofinen traditio. Teoksessa Perttula, J., & Latomaa, T.(toim.) *Kokemuksen tutkimus: Merkitys, tulkinta, ymmärtäminen*. (s.89–114). Dialogia.

- Perttula, J. (2012). Itsensä johtaminen. Teoksessa Perttula, J. & Syväjärvi, A. (toim.) *Johtamisen psykologia: Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä*. (s.125–150). PS-kustannus.
- Perttula, J. (1995). Kokemus psykologisena tutkimuskohteena. Johdatus fenomenologiseen psykologiaan. Tampere: Suomen fenomenologinen instituutti.
- Perttula, J. (2005). Kokemus ja kokemuksen tutkimus: fenomenologisen erityistieteen tieteenteoria. Teoksessa Perttula, J., & Lomaa, T.(toim.) *Kokemuksen tutkimus: Merkitys, tulkinta, ymmärtäminen*. (s. 115–162). Dialogia.
- Perttula, J., & Lomaa, T. (2005). *Kokemuksen tutkimus: Merkitys, tulkinta, ymmärtäminen*. Dialogia.
- Perttula, J. (2000). Kokemuksesta tiedoksi: Fenomenologisen metodin uudelleen muotoilua. *Kasvatus : Suomen kasvatustieteellinen aikakauskirja*, 31(5), 428-442,.
- Perttula, J., & Syväjärvi, A. (2012). *Johtamisen psykologia: Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä*. PS-kustannus.
- Pietiläinen, V., Syväjärvi, A., & Hyttinen, R. (2019). *Johtamisen psykologia* (2., uudistettu painos.). PS-kustannus.
- Pladdys, J. (2024). Mitigating workplace burnout through transformational leadership and employee participation in recovery experiences. *HCA healthcare journal of medicine*, 5(3), 215.
- Porkodi, S. (2022). Leadership approaches for post-covid recovery: A systematic literature review. *European Journal of Business and Management Research*, 7(3), 1-11.
- Rauhala, L. (2009). *Henkinen ihminen*. Gaudeamus Helsinki University Press.
- Rauhala, L. (1995). *Tajunnan itsepuolustus*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Ruusuvuori, J., Tiittula, L., Aaltonen, T., (2005). *Haastattelu: Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Vastapaino.
- Salmimies, R., & Ruutu, S. (2013). *Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin* (1. painos.). Talentum.
- Santalahti-kustannus from job stress: The stressor-detachmentmodel as an integrative framework. *Journal of Organizational Behavior*, 36(S1),S72–S103.

Schaubroeck, J.; Lam, S.S.K.; Peng, A.C. Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behaviour influences on team performance. *J. Appl. Psychol.* 2011, 96, 863–871.

Selander, K., Korhakangas, E., Toivanen, M., Yli-Kaitala, K., Kangas, H., Nevanperä, N., & Laitinen, J. (2023, April). Engaging leadership and psychological safety as moderators of the relationship between strain and work recovery: a cross-sectional study of HSS employees. In *Healthcare* (Vol. 11, No. 7, p. 1045). MDPI.

Sianoja, M., Syrek, C. J., de Bloom, J., Korpela, K., Kinnunen, U., & Chen, P. Y. (2018-07). Enhancing Daily Well-Being at Work Through Lunchtime Park Walks and Relaxation Exercises: Recovery Experiences as Mediators. *Journal of occupational health psychology*, 23(3), 428-442. <https://doi.org/10.1037/ocp0000083> doi: 10.1037/a0020032

Sloan, M. M., Busick, C., Mitropoulos, T., Dosumu, F., & Calderwood, C. (2025). A matter of timing? A systematic review of work scheduling dynamics in work recovery research and applications. *Journal of Organizational Behavior*, 46(2), 242–262. <https://doi-org.ezproxy.ulapland.fi/10.1002/job.2825>

Smit, B. W. (2016). Successfully leaving work at work: The self-regulatory underpinnings of psychological detachment. *Journal of occupational and organizational psychology*, 89(3), 493-514. <https://doi.org/10.1111/joop.12137>

Sonnentag, S. (2018). The recovery paradox: Portraying the complex interplay between job stressors, lack of recovery, and poor well-being. *Research in Organizational Behavior*, 38, 169-185.

Sonnentag, S., & Bayer, U. V. (2005). Switching off mentally: predictors and consequences of psychological detachment from work during off-job time. *Journal of occupational health psychology*, 10(4), 393.

Sonnentag, S., & Fritz, C. (2015). Recovery from job stress: The stressor-detachment model as an integrative framework. *Journal of organizational behavior*, 36(S1), S72-S103.

Sonnentag, S., & Fritz, C. (2007). The Recovery Experience Questionnaire: Development and Validation of a Measure for Assessing Recuperation and Unwinding from Work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 204–221

Sonnentag, S., Kark, R., & Venz, L. (2024). Leader support for recovery: A multi-level approach to employee psychological detachment from work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 97(4), 1762-1788.

Sonnentag, S., Venz, L., & Casper, A. (2017). Advances in recovery research: What have we learned? What should be done next?. *Journal of occupational health psychology*, 22(3), 365.

Syväjärvi, A., & Perttula, J. (2012). *Johtamisen psykologia: Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä*. PS-kustannus.

Syväjärvi, A. & Vakkala, H. (2012). Psykologinen johtamisorientaatio –positiivisuuden merkitys ihmisten johtamisessa. Teoksessa Perttula, J. & Syväjärvi, A. (toim.) *Johtamisen psykologia: Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä*. (s.195–218). PS-kustannus

Taipale, J. (2014). <https://filosofia.fi/fi/ensyklopedia/husserl-edmund> (julkaistu 26.1.2010, muokattu 15.9.2014).

Toker, S. & Melamed, S. (2017). Stress, Recovery, Sleep And Burnout. Teoksessa *The handbook of stress and health: A guide to research and practice*. John Wiley & Sons, Incorporated.

Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tökkäri, V. (2018). Fenomenologisen, hermeneuttis-fenomenologisen ja narratiivisen kokemuksen tutkimuksen käytäntöjä. Teoksessa Toikkanen, J. & Virtanen Ira, A. (toim.), *Kokemuksen tutkimus VI: Kokemuksen käsite ja käyttö* (s. 64—84). Lapland University Press.

Tökkäri, V. (2019). Johtajuus kokemuksellisessa organisaatiossa. Teoksessa Pietiläinen, V., Syväjärvi, A., & Hyttinen, R. (toim.). *Johtamisen psykologia* (2., uudistettu painos.). PS-kustannus.

Tökkäri, V. (2012). Kokemuksellinen organisaatio. Teoksessa Syväjärvi, A., & Perttula, J. (toim.). *Johtamisen psykologia: Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä*. PS-kustannus. (s. 19–53).

Tökkäri, V. (2025). Pieni opas kokemuksen tutkimuksen menetelmiin. Lapin yliopisto.

Valli, R., Heikkinen, H. L. T., Valli, R., & Heikkinen, H. L. T. (2026). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2: Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle analyysimenetelmiin* (6. painos.).

Vagle, Mark D.. *Crafting Phenomenological Research*, Taylor & Francis Group, 2018. *ProQuest Ebook Central*, <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.ulapland.fi/lib/ulapland-ebooks/detail.action?docID=5351931>.

Valkama, H. (2026). Työterveyslääkäri: Työhyvinvointipäivät, liikuntaedut ja työsuuhdepyörät pitäisi räjäyttää ja keskittyä olennaiseen. Yle. <https://yle.fi/a/74-20208542>

Van Hooff, M.L.M. and de Pater, I.E. (2017), Let's Have Fun Tonight: The Role of Pleasure in Daily Recovery from Work. *Applied Psychology*, 66: 359-381. <https://doi-org.ezproxy.ulapland.fi/10.1111/apps.12098>

Van Manen, Max. *Phenomenology of Practice : Meaning-Giving Methods in Phenomenological Research and Writing*, Taylor & Francis Group, 2014. *ProQuest Ebook Central*, <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.ulapland.fi/lib/ulapland-ebooks/detail.action?docID=4693331>.

Virtanen, A. (2021). *Psykologinen palautuminen*. Tuuma-kustannus.

Volmer, J., Schulte, E. M., & Fritz, C. (2023). Facilitating employee recovery from work: The role of leader-member-exchange. *Occupational Health Science*, 7(2), 297-319.

Woods, Philip (2021) *Democratic Leadership*. In: *Oxford Encyclopedia of Educational Administration* .: Oxford University Press (OUP), New York.

Zhang, Y. (2013). *Leaders' daily work demands, recovery, and leadership behaviors* (Doctoral dissertation, Arizona State University).

Zijlstra, F. R., & Sonnentag, S. (2006). After work is done: Psychological perspectives on recovery from work. *European journal of work and organizational psychology*, 15(2), 129-138.

## Liitteet

### Liite 1 Haastattelurunko

#### **Aihe: Miten psykologista palautumista johdetaan työssä?**

- Mistä tunnistaa, että tarvitsee lepoa työssä? Miten sen toteutat?
- Mitkä asiat helpottavat työkuormaa? Mitä teet helpottaaksesi omaa oloa tällaisissa tilanteissa?
- Kuka tukee jaksamistasi työssä? Millaiset asiat hänen toiminnassaan/sanoissaan auttavat sinua kokemaan helpotusta?
- Onko työpaikallasi joitain toimintatapoja tai menetelmiä, jotka tuovat hyvää oloa ja helpottavat jaksamista? Kenen taholta työpaikallasi nämä asiat tulevat?
- Kun koet hyvää oloa töissä, mikä sen saa aikaan? Liittykö sen aikaansaamiseen muita ihmisiä?
- Millaista kohtaamista työn arjessa on esimiesten kanssa? Millainen olo niistä jää?
- Keneen olisit yhteydessä jaksamisen haasteiden kanssa? Oletko ollut tällaisessa tilanteessa? Miten asiaasi on suhtauduttu? Millaista apua sait?
- Miten koet työn tekemisen työpaikallasi? Millainen on vallitseva olotilasi työtä tehdessä?
- Miten työpaikallasi on otettu huomioon hengähtämisen tarve? Jos tarvitset tauon, miten siihen suhtaudutaan?
- Onko jotain muuta, minkä olet huomannut helpottavan oloasi työssä?

- Seurataanko jaksamista työpaikallasi säännöllisesti? Miten se tapahtuu? Kuka sitä tekee? Koetko siitä hyötyä jaksamiseesi?
- Onko jotain muuta mitä jaksamisesta tai palautumisesta tulee mieleen?