



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Minna Mänttari

Miten lähiesihenkilö jaksaa

Tuen merkitys hoitotyön lähiesihenkilön työssä jaksamiseen
muutosprosesseissa mielenterveys- ja päihdepalveluissa

Johtamisen akateeminen yksikkö
Sosiaali- ja terveyshallintotiede
Pro gradu -tutkielma
Hallintotiede

Vaasa 2025

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Minna Mänttari		
Tutkielman nimi:	Miten lähiesihenkilö jaksaa: Tuen merkitys hoitotyön lähiesihenkilön työssä jaksamiseen muutosprosesseissa mielenterveys- ja päihdepalveluissa		
Tutkinto:	Hallintotieteiden maisteri		
Koulutusohjelma:	Sosiaali- ja terveyshallintotiede		
Opintosuunta:	Terveyshallintotiede		
Työn ohjaaja:	Juha Lindell		
Valmistumisvuosi:	2025	Sivumäärä:	73

TIIVISTELMÄ:

Nykyään muutoksia tapahtuu koko ajan terveydenhuollon organisaatioiden sisällä ja työhyvinvointi ja tuen merkitys kasvaa tämän myötä koko ajan isommaksi. Ilman tukea lähiesihenkilöt uupuvat ja työhyvinvointi laskee. Tällöin he eivät myöskään jaksu tukea työntekijöitään. Yhä useampi lähiesihenkilö on miettinyt työpaikan vaihtoa tai kokonaan alalta poistumista.

Tutkielma toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Aineisto kerätään teemahaastatteluna erään erikoisalan lähiesihenkilöiltä. Haastatteluaineisto litteroidaan ja tutkimustulokset käydään läpi sisällön analyysin avulla. Tuloksia peilataan tutkimuskysymyksiin ja tehdään näistä havaintoja.

Tutkimustuloksissa nousi esille, että lähiesihenkilöt saivat eniten tukea kollegoiltaan ja se oli muodoltaan henkistä vertaistukea. He keskustelivat asioista ja kysivät neuvoa toisiltaan. Oman esimiehen tuki oli vähäistä tai sitä ei haettu, koska tiedostettiin oman esimiehen työtaakka. Organisaatiolta saatu tuki oli konkreettisempaa, eri järjestelmiin liittyvää. Oman perheen tuki oli yleiseen jaksamiseen liittyvää. Ilman tukea monikaan lähiesihenkilö ei jaksaisi työssään. Lähiesihenkilöt tiedostivat myös oman roolinsa työhyvinvointiin. Riittävä lepo, terveellinen ravitsemus sekä liikunta yhdessä työn ja vapaa-ajan erottamisen kanssa lisäsivät työssä jaksamista ja työhyvinvointia.

Työhyvinvointi on tärkeä osa työtä ja siihen tulisi kiinnittää huomiota myös lähiesihenkilöiden kohdalla. Tutkielman tuloksia voidaan hyödyntää mietittäessä tuen eri muotoja lähiesihenkilöiden työssä. Näin saadaan lähiesihenkilöt myös pysymään työssään. Kun lähiesihenkilö voi hyvin, hän jaksaa tukea työntekijöitään sekä viedä muutosprosesseja eteenpäin hyvällä energialla.

AVAINSANAT: työssä jaksaminen, lähiesihenkilö, tuki, tuen merkitys, muutos

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tausta	7
1.2	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset	10
1.3	Tutkimuksen rakenne	11
2	Teoreettinen viitekehys	12
2.1	Muutosjohtaminen	12
2.2	Resilienssi	15
2.3	Työhyvinvointi	18
2.4	Tuen eri muodot	20
3	Lähiesihenkilötyö	23
3.1	Lähiesihenkilön työn erityispiirteet	23
3.2	Lähiesihenkilö ja työhyvinvointi	25
3.3	Lähiesihenkilö ja tuki	30
3.4	Lähiesihenkilön työssä jaksaminen versus työn imu	32
4	Menetelmät ja aineistot	35
4.1	Menetelmä	35
4.2	Aineisto	36
5	Tutkimustulokset	41
5.1	Mistä ja millaista tukea saadaan	41
5.2	Tuen merkitys	44
5.3	Työhyvinvointi	47
5.4	Tiedonsaanti muutoksissa	49
6	Johtopäätökset ja pohdinta	53
6.1	Johtopäätökset	53
6.2	Pohdinta	54
6.3	Tutkimuksen luotettavuus	58
6.4	Jatkotutkimusaiheet	60
	Lähteet	61

Liitteet	72
Liite 1. Teemahaastattelurunko	72
Liite 2. Saatekirje haastateltaville	73

Kuviot

Kuvio 1.	Mukaellen organisaatioresilienssi	17
Kuvio 2.	Työkykytalo	28

Taulukot

Taulukko 1.	Haastateltujen taustatiedot	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty. 8
Taulukko 2.	Esimerkki ilmaisujen pelkistämisestä	39
Taulukko 3.	Esimerkki aineiston luokittelusta	40

1 Johdanto

Nykyään puhutaan paljon tuen merkityksestä työssä jaksamisessa. Ylen artikkelissa Suortamo toteaa, että aiempi käsitys, että vastuu motivaatiosta ja hyvinvoinnista on työntekijöillä, on muuttumassa. Organisaation pitäisi lähteä korjaamaan työelämän puutteita ja esihenkilön tuella on tässä tärkeä merkitys. Tutkimuksia on tehty siitä näkökulmasta, miten lähiesihenkilö voi tukea työntekijöitään erilaisissa muutosprosesseissa sekä auttaa heitä jaksamaan työssä. (Yle, 2023.) Vähemmän on tutkittu sitä, mistä lähiesihenkilöt saavat itse tukea muutosprosessien läpiviemiseen. Hakemani ja löytämäni artikkelit ja väitöskirjat käsittelivät pääsääntöisesti sitä, miten lähiesihenkilö voi tukea alaisiaan. Jokinen (2020, s.1) toteaa pro gradu -tutkimuksessaan saman, että työhyvinvointitutkimuksissa on harvoin tutkittu lähiesihenkilöiden työhyvinvointia, vaan niissä on keskitytty työntekijöiden hyvinvointiin. Samoin Admi ja Moshe-Eilon (2010, s. 151) sekä Sherman (2005, s. 125) toteavat, että lähiesihenkilöitä on käsitelty vähän alan kirjallisuudessa roolin vaativuuteen nähden. Kansallisissa ja kansainvälisissä lähiesihenkilöitä koskevissa tutkimuksissa näkökulmina on ollut työnsisältö, tehtäväkuvaus, roolit, johtamisosaaminen ja työilmapiiri sekä johtaminen ja henkilökunnan työssäjaksaminen (Latvanen, 2008, s. 14).

Tässä tutkielmassa tarkoitan lähiesihenkilöllä muun muassa seuraavilla nimikkeillä työskenteleviä: apulaisosastonhoitaja, osastonhoitaja ja palveluesimies. He siis vastaavat osaston jokapäiväisestä toiminnasta sekä henkilökunnasta ja sen riittävydestä. Esihenkilöllä tai johdolla tarkoitan ylempää esihenkilöä, esimerkiksi ylihoitajaa tai palvelupäällikköä, joka vastaa selkeästi suuremmasta kokonaisuudesta organisaatiossa sekä toimii lähiesihenkilön esihenkilönä. Esihenkilötyöllä tarkoitetaan yleisesti esihenkilöiden tekemää työtä.

1.1 Tutkimuksen tausta

Työhyvinvointi on keskeinen osa nykyaikaista työelämää, jossa yksilön jaksaminen, osaaminen ja työkyky vaikuttavat merkittävästi organisaation toimintaan ja tuottavuuteen. Työhyvinvointi käsittää laaja-alaisesti fyysiset, psyykkiset ja sosiaaliset ulottuvuudet. Työelämän jatkuvat muutokset, kasvavat vaatimukset ja työn mielekkyyden kokeminen korostavat tarvetta ymmärtää työhyvinvoinnin taustatekijöitä ja niiden vaikutuksia yksilöön ja työyhteisöön. Tämä tutkielma tarkastelee työhyvinvoinnin käsitettä, siihen liittyviä tukimuotoja sekä työkyvyn ja työssä jaksamisen edellytyksiä ajankohtaisten teoreettisten ja käytännöllisten näkökulmien valossa. Tässä tutkielmassa käsitellään yleisesti työhyvinvointia ja siihen liittyviä käsitteitä, koska saatu tuki vaikuttaa yksikön tai ryhmän toimintakykyyn, hyvinvointiin, oppimiseen tai tilanteeseen sopeutumiseen. Tuen muoto riippuu siitä missä kontekstissa sitä tarkastellaan ja se voi olla fyysistä, psyykkistä, sosiaalista tai pedagogista. (Opetushallitus 2025.) Tenglandin (2011) mukaan yleinen työkyky tarkoittaa terveyttä, perustaitoja ja työasenteita, jotka riittävät kohtuullisiin työtehtäviin hyväksyttävässä työympäristössä. Mäkikankaan ja muiden (2017) mukaan työssä jaksaminen muodostuu työn voimavara- ja kuormitustekijöiden sopivasta tasapainosta ja mielekkääksi koetusta työstä. Työntekijän osaaminen ja työkyky vaikuttavat myös työssä jaksamiseen ja työkykyä voidaan kuvata omien voimavarojen ja työn vaatimusten välisenä tasapainona.

Latvasen (2008, s. 6) mukaan lähiesihenkilön oma työhyvinvointi heijastuu koko työyhteisöön ja sen hyvinvointiin ja sitä kautta kehittämismyönteisyyteen, motivaatioon, sitoutumiseen, yhteistyöhön ja resurssien käyttöön. Työterveyslaitoksen tutkimuksen mukaan lähiesihenkilöiden saama tuki omalta esihenkilöltään on kasvanut 5 vuoden aikana (Laine ja muut, 2011, s. 67). Lähiesihenkilöistä noin joka viides on kokenut työuupumista Sitran selvityksen mukaan. Tämä voi osaltaan kuvastaa lähiesihenkilön haastavaa työnkuvaa. Tästä huolimatta lähiesihenkilöt viihtyvät työssään. (Järvinen, 2011a, s. 56–57.) Sitran selvityksen mukaan suuri osa ylemmästä johdosta on sitä mieltä, että lähiesihenkilöt saavat riittävästi tukea päivittäiseen esimiestyöhön johdolta. Lähiesihenkilöistä vain kolmannes on samaa mieltä. Vielä suurempi ero on, kun

tarkasteltiin, miten johto tuntee päivittäisen lähiesihenkilötyön haasteet. (Juuti 2011a, s. 39.) Onko siis niin, että johto on liian kaukana, että he tietäisivät mitä yksiköiden arjessa tapahtuu? Laitinen (2008, s. 137) ja Hills (2024, s.95–102) toteavat, että vaikeiden aikojen johtaminen on terveydenhuollon nykypäivää. Uudet hyvinvointialueet sekä koko sote-muutos tuovat lähiesihenkilöille paineita luotsata henkilökuntaansa muutoksessa eteenpäin, varsinkin kun välttämättä lähiesihenkilötkään eivät tiedä mitä tulevaisuus tuo tullessaan. Juutin (2011b, s. 18) mukaan johtamisen tulee olla päämäärähakuista toimintaa, uusia innovointeja kehittävää sekä jatkuvaa oppimista. Tämä asettaa lähiesihenkilöt vaikeaan tilanteeseen. Juuti jatkaa, että hyvän johtamisen piirteisiin kuuluu, että työyhteisön jäsenet ja lähiesihenkilöt oppivat toimimaan yhdessä ja joustavasti. Yksi johtamisen haasteista on yhdistää ihmiset ja tehtävät. Johtajilta vaaditaan paljon nyt ja tulevaisuudessa, kun maailma muuttuu (Heimonen, 2011, s. 29–30).

Järvisen (2011b, s. 59–60) mukaan kaikilla lähiesihenkilöillä tulee olla hyvä ja motivoitunut esihenkilö, joka tukee kannustaa ja johtaa heitä. Yksi tukemisen keino ovat kehityskeskustelut, jotka tulisi käydä myös lähiesihenkilöiden kanssa säännöllisesti, mutta eivät läheskään aina toteudu. Lähiesihenkilön tulisi saada tukea omalta esihenkilöltään. Jos hän ei tätä tukea saa, hänen on vaikea toimia työssään. Lähiesihenkilöt kaipaavat tukea myös kollegoiltaan. Kollegojen kanssa lähiesihenkilö pääsee jakamaan henkistä ja tunnetason kuormitusta sekä he voivat löytää yhdessä uusia tapoja johtaa ja ratkoa haastavia esimiestilanteita.

Muutos on jatkuva olotila ja entistä muutosta ei ole saatu vietyä vielä kunnolla lävitse, kun jo uusi muutos on tulossa. Tässä muutoksen ristipaineessa lähiesihenkilöt työskentelevät ja luotsaavat alaisiaan omaksumaan muutoksen mukanaan tuomat haasteet. Nadlerin (1989, s. 196–199) mukaan organisaatiomuutos voi olla sarja pieniä muutoksia, jotka ovat osittain päällekkäin, ja tällöin muutoksilla ei ole selkeää alkua tai loppua, vaan organisaatio muuttuu jatkuvasti. Samoin Järvensivu (2010, s.32–25) on sitä mieltä, että muutoksesta on vaikea erottaa alkupisteitä, keskivaiheita ja loppua. Hän

käyttää jatkuvasta muutoksesta kuvausta, soljuva virta, joka jatkaa vain kulkuaan. Hyvinvointialueiden tie on vasta alussa ja tulevaisuus näyttää miten nämä muotoutuvat tulevaisuudessa.

Tehyn tammi-helmikuussa 2020, syyskuussa 2020, marraskuussa 2021 ja 2022 teettämien tutkimuksien mukaan osastonhoitajien ja muiden lähiesihenkilöiden määrää on vähennetty vuosituhannen alun jälkeen systemaattisesti. Hälyttävää oli tutkimuksen tulos, että esihenkilöistä 73 % on ajatellut joskus alan vaihtoa. Syitä alan vaihdon miettimiselle ja työhyvinvoinnin laskuun olivat työn psyykkinen kuormitus ja alhainen palkka työn määrään nähden, koronapandemian tuomat haasteet, henkilökunnan vähäisyys, työn arvostuksen puute ja työajan riittämättömyys. Kuitenkin monet lähiesihenkilöt ovat motivoituneita työhönsä, vaikka he kokevat eettistä kuormitusta, koska eivät voi tehdä työtänsä niin hyvin kuin haluaisivat. Hyvinvointialueuudistus on kasvattanut yksiköitä ja lisännyt lähiesihenkilöiden kuormitusta edelleen. (Hankonen, 2020, s.13; Mäkinen, 2020, s. 12; Sillanpää 2022; Tehy 2025, s. 7.) Myös Työterveyslaitoksen Kunta10-tutkimuksessa on todettu, että yli 43 % yli- ja osastonhoitajista pelkää työmääränsä kasvavan yli sietokyvyn ja luku on kasvanut vuodesta 2016. Esimiestyötä on kehitetty Työterveyden professori Tuula Oksasen mukaan, mutta tulokset eivät näy heti. Korona on tuonut mukanaan haasteita, mutta sen myötä on jouduttu myös miettimään uudelleen työnteen tapoja. Eli siitä voi kehittyä jotain hyvääkin, esim. etätöiden tekeminen on lisääntynyt. (Leppiniemi, 2020, s. 44–45.)

Työntekijöistä kiinnostunut lähiesihenkilö on työntekijöiden voimavara. Tuekseen lähiesihenkilö tarvitsee ylemmän johdon ja koko organisaation sitoutumisen mielenterveyttä edistävään toimintatapaan. (Työterveyslaitos 2021.) Näätänen (2022) sekä Karjalainen ja Pöllänen (2022) muistuttivat, että lähiesihenkilön tulee pitää huolta omasta jaksamisestaan, jotta hän voi tukea alaisiaan. Lähiesimiehet ovat kokeneet oman esihenkilön tuen tärkeäksi, mutta toisessa tutkimuksessa tuli ilmi, että lähiesimiehet eivät saaneet tarpeeksi tukea omilta esihenkilöiltään. (Lehto & Nuutinen 2005, s. 53.)

1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella, mitkä asiat vaikuttavat hoitotyön lähiesihenkilön työssä jaksamiseen, mikä merkitys tuen saamisella on sekä mistä he saavat tukea. Tavoitteena on myös tutkia millaisena hoitotyön lähiesihenkilöt kokevat työhyvinvointinsa.

Valitsin tutkimuskohteekseni erään kuntayhtymän, jossa valmistauduttiin tulevan Sote-uudistuksen tuomiin muutoksiin. Kuntayhtymät lakkautettiin Sote-uudistuksen myötä ja nykyään on olemassa Hyvinvointialueita. Tutkimuskohteena oli mielenterveys- ja päihde-erikoisalalan lähiesihenkilöt. Tutkimusaihe on erityisen ajankohtainen meneillään olevan sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksen (Sote-uudistus) myötä, joka edustaa merkittävää rakenteellista ja toiminnallista muutosta terveydenhuollon kentässä. Vastaavanlaista laajamittaista muutosta ei ole toteutettu alalla viime vuosikymmeninä.

Tutkimuksen aineisto kerättiin haastattelemalla 11 mielenterveys- ja päihdepalveluiden lähiesihenkilöä niin sairaalassa kuin avopalveluissakin, käsittäen sekä perusterveydenhuollon että erikoissairaanhoidon palvelut. Teemahaastattelut tehtiin keväällä 2024 yksilöhaastatteluina.

Tutkimuskysymykset:

1. Mistä ja minkälaista tukea hoitotyön lähiesihenkilöt saavat muutosprosessien läpiviemiseen terveydenhuollon organisaatiossa mielenterveys- ja päihdepalveluissa sekä millaista tukea he toivovat saavansa?
2. Millainen merkitys tuen saamisella on hoitotyön lähiesihenkilön työssäjaksamiseen ja hyvinvointiin terveydenhuollon organisaatiossa mielenterveys- ja päihdepalveluissa?

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkielman ensimmäisessä luvussa tarkastellaan tutkielman taustaa ja perustellaan aihevalintaa. Lisäksi tässä luvussa esitellään tutkielman tavoitteet ja tutkimuskysymykset sekä tutkielman rakennetta.

Tutkielman teoreettinen viitekehys esitellään luvussa kaksi. Tässä luvussa käsitellään muutosjohtajuutta, resilienssin käsitettä, työhyvinvointia ja tuen eri muotoja.

Luvussa kolme käsitellään tarkemmin lähiesihenkilötyötä lähiesihenkilön työn erityispiirteiden, lähiesihenkilön ja työhyvinvoinnin, lähiesihenkilön ja tuen sekä lähiesihenkilön työssä jaksamisen ja työn imun kautta.

Luvut neljä ja viisi kertovat tutkimuksen tekemisestä ja sen tuloksista. Luku neljä pitää sisällään tutkielman menetelmän ja aineiston esittelyä. Tarkemmin selvitetään tutkielman lähtökohdat, aineiston keruu sekä aineiston analyysimenetelmä. Viidennessä luvussa esitetään analyysin pohjalta saadut tulokset tutkimuskysymyksiin pohjautuen. Kuudennessa, viimeisessä luvussa, esitellään tutkielman johtopäätöksiä ja pohdintaa, pohditaan tulosten luotettavuutta sekä esitetään jatkotutkimusehdotuksia.

2 Teorettinen viitekehys

Tutkielmassa käsitellään hoitotyön johtamista, työssä jaksamista ja tuen eri muotoja muutosprosesseissa. Lepistön (2006, s. 13–14) mukaan työn vaatimuksien kasvaminen altistaa psyykkiselle kuormitukselle ja stressille. Lähiesihenkilön kollegoiltaan ja omalta esihenkilöltään saama tuki auttaa jaksamaan paremmin työssä. Lähiesihenkilön tulee voida hyvin, jotta hän voi tukea ja auttaa omia alaisiaan. Seuraavissa luvuissa käsitellään muutosjohtajuutta, resilienssiä, työhyvinvointia ja tuen eri muotoja, jotka liittyvät esihenkilötyöhön ja työssä jaksamiseen. Lähemmin lähiesihenkilötyöhön paneudutaan luvussa kolme.

2.1 Muutosjohtaminen

Muutosjohtamiseen liittyvä dialoginen osaaminen ja sen hyödyntäminen auttavat vähentämään lähiesihenkilöiden kokema johtamispainetta ja tämä taas tukee lähiesihenkilön jaksamista työssään. Taitava ja osallistava muutosjohtaminen tukee työhyvinvointia ja edistää hyvää työilmapiiriä. (Räsänen 2024, s. 2212–213.) Lähiesihenkilöltä tarvitaan muutosjohtajuutta erilaisissa organisaation muutostilanteissa. Muutokset voivat olla pieniä osaston / yksikön sisällä tapahtuvia tai koko organisaation tasolla tapahtuvia muutoksia. Kun lähiesihenkilö tuntee muutokseen vaikuttavat tekijät ja osaa kertoa muutoksesta oikealla tavalla, muutos on helpompaa hyväksyä työntekijöiden keskuudessa. Osallistava lähiesihenkilö ottaa työntekijät mukaan muutoksen suunnitteluun ja läpiviemiseen, jolloin muutosvastarinta on todennäköisesti lievempää. Näin lähiesihenkilön kuormitus on vähäisempää.

Organisaatiossa tarvitaan muutosta, jotta organisaatio voisi kehittyä. Ilman muutosta organisaatio yleensä pysyy muuttumattomana. Hyvän muutoksen takana tulisi olla hyvää muutosjohtajuutta. Läheskään aina muutokset eivät mene suunnitellusti ja harvoin muutoksen toteutuvat täsmälleen halutulla tavalla ja onnistuneesti. (Lindell 2011, s. 104.) Grint (2005, s. 1468–1473) ja Lindell (2011, s. 104–105) luokittelevat muutokset

kriittisien, kesyjien ja pirullisten ongelmien kautta. Muutosjohtamista voidaan luokitella sen kohtaamien haasteiden luonteen perustella, jolloin eri johtamisstrategiat jäsentyvät muutostilanteen kompleksisuuteen. Muutoksen luokitus vaikuttaa siihen, miten johtajan tulee reagoida saavuttaakseen muutoksen. Taitava johtaja pyrkii rentoutumaan, etsii yhteisymmärrystä ja tekee kollektiivisia päätöksiä tilanteen ollessa rauhallinen. Mutta tilanteen ollessa kriittinen taitavalta johtajalta vaaditaan komentavaa johtamista ja hän keskittyy vain ongelmaan. Esimerkki kriittisestä ongelmasta voi olla sydänkohtaus. Kesyt ongelmat voivat olla monimutkaisia, mutta ne ovat ratkaistavissa johdonmukaisilla ratkaisuilla ja tämä tapa vaatii hallinnoivaa johtamistapaa. Kesyjä ongelmia voivat olla mm. lääkkeen annoskoko tai junien aikataulujen tekeminen. Pirulliset ongelmat ovat kompleksisia, hankalia ja niitä ei voi ratkaista johdonmukaisesti toimimalla. Ratkaisu johtaa uuteen johtotulokseen, joka tulee ratkaista, eikä näissä ole oikeaa tai väärää ratkaisua. Ratkaisut ovat pikemminkin parempia tai huonompia. Taitava johtaja pyrkii ratkaisemaan pirulliset ongelmat yhteistyössä muiden kanssa. Terveystieteiden järjestäminen tai työkyvyn ylläpitäminen ovat esimerkkejä pirullisista ongelmista.

Hyvän muutosjohtajan piirteiksi on mainittu luovuus, avoimuus uusille ideoille, rohkeus, sitoutuminen muutokseen, sopeutumiskyky ja joustavuus sekä yhteistyötaidot. Johtajuutta voidaan tarkastella myös sen mukaan, miten lähiesihenkilö toimii ja käyttäytyy suhteessa alaisiin ja henkilöstöön. Lähiesihenkilön tulisi myös pystyä mukauttamaan toimintaansa ja käytöstään kulloiseenkin tilanteeseen sopivaksi. Lähiesihenkilö voi omalla esimerkillään ja toiminnallaan lisätä alaistensa motivaatiota ja sitoutumista. (Laurila 2017, s. 8–10.) Muutos voidaan nähdä luonnollisena kasvuna, joka kuuluu organisaation kehityskaareen. Yhteiskunnan aiheuttamat paineet voivat johtaa muutokseen, ja organisaation sopeutuminen vaikuttaa siihen, kuinka hyvin muutos toteutuu. Muutos voi lähteä myös organisaation sisältä, jolloin tarkastellaan resursseja, osaamista ja toimintatapoja. Organisaatiomuutoksessa ihmiset käyvät läpi erilaisia tunteita, oppimisprosesseja ja kehittävät osaamistaan. Muutoksessa on tärkeää ottaa huomioon organisaation eri osa-alueet. Vaikka kehitetään vain yhtä osa-aluetta, sillä voi olla yllättäviäkin vaikutuksia muihin osa-alueisiin. Organisaatiomuutokseen sisältyy aina

vuorovaikutusta ja kommunikaatiota muiden kanssa. Muutosjohtaminen ei ole helppoa vaan siihen vaikuttavat monet tekijät. (Laurila 2017, s. 11–15.)

Laurila (2017, s. 26) määrittää muutosjohtajuuden toiminnaksi, joka on ihmisten johtamista organisaation muutostilanteessa. Toiminnan tarkoituksena on suunnata toimintaa kohti yhteisiä muutostavoitteita. Tätä toimintaa lähiesihenkilö ohjaa ja siihen liittyy monia erilaisia esimiestoimintoja. Tyypillistä toiminnalle on prosessinomaisuus. Järvinen (2011c, s. 68) kiteyttää saman asian niin, että lähiesihenkilön tehtävänä on saada erilaiset ihmiset työskentelemään yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi, pyritään vaikuttamaan ihmisiin sekä ryhmiin. Kallankarin (2019, s. 15–16) mukaan muutosjohtaminen tähtää tavoitetilan saavuttamiseen ja sen lähtökohtana on nykytila. Hänen mukaansa muutosjohtaminen eroaa siinä projektijohtamisesta, että projekti on määräaikainen ja se palvelee juuri tiettyä tavoitetta. Muutoksen toteuttamisessa ovat mukana myös työntekijät.

Laurila (2017, s. 138–139, s. 141, s. 144) toteaa tutkimustuloksissaan, että lähiesihenkilöltä toivotaan selkeitä tavoitteita ja rakenteita työryhmän toiminnalle, jotta nämä voivat toimia kaaoksen ja epäjärjestyksen keskellä. Lähiesihenkilöt tarvitsevat selkeän päämäärän ylimmältä johdolta, että he voivat toteuttaa muutosta. Jos selkeä päämäärä puuttuu tai se ei avaudu lähiesihenkilöille, heidän on vaikea toteuttaa muutosta tai he toteuttavat sitä väärään suuntaan, myös motivaatio muutoksen toteutukseen laskee. Haasteena muutoksen läpiviemisessä koettiin resurssien ja ajan puutteen lisäksi työmäärän lisääntyminen.

Työntekijöiden tyytyväisyys organisaation johtamiseen oli lisääntynyt niissä organisaatioissa, joissa ei ollut tapahtunut suuria muutoksia organisaation toiminnassa. Organisaatiomuutokset lisäsivät työntekijöiden tyytymättömyyttä johtamiseen. Lähiesihenkilön muutosjohtamisen taidoilla on siis suuri merkitys. (Laine ja muut 2011, s. 70.)

Day ja Nielsen (2017, s. 305) toteavat, että muutos on järjestelmällistä, suunniteltua ja johdettua. Tätä muutosta ja sen tuloksia tulee myös arvioida. Ihmiset yrittävät miettiä mitä muutos heille merkitsee ja koskeeko se heitä. Jos he kokevat muutoksen vaikuttavan positiivisesti, he kokevat työnsä merkitykselliseksi ja heidän työtyytyväisyytensä on parempi kuin niillä, jotka kokevat muutoksen negatiivisena. Toisaalta muutos voi aiheuttaa stressiä tai haitan ja menetyksen tunnetta. (Sverke ja muut 2017, s. 241–242.)

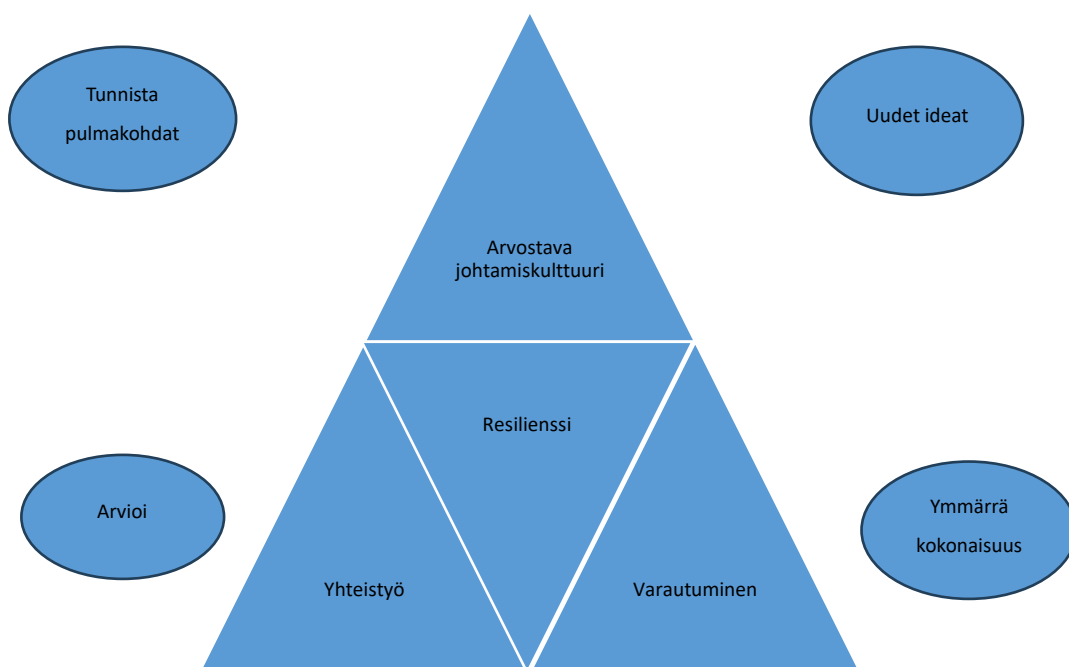
2.2 Resilienssi

Resilienssin käsitteestä on puhuttu Suomessa vasta joitakin vuosia vaikka maailmanlaajuisesti se on ollut käytössä jo pitkään (Saari, 2016, s. 233-235). Resilienssi on tullut tutuksi aluksi psykologian puolella ja sieltä se on levinnyt myös suomalaiseen työelämä tutkimukseen. Muun muassa Sitra (2023) määrittelee resilienssin kyvyksi toimia muuttuvissa tilanteissa ja kohdatessa häiriöitä ja kriisejä sekä tähän liittyy kyky toipua näistä tapahtumista ja jopa kehittyä vielä vahvemaksi. (FitzGerald ja muut 2017, s. 8; Luthans, 2002, s. 702; Pfefferbaum & Klomp, 2013, s. 278; Sitra 2023.) McEwen (2011, s. 2–3) mukaan resilienssi on monimutkainen käsite ja sille on monia erilaisia määritelmiä. Lähtökohtana on, että ihminen pystyy käsittelemään näitä muutoksia ja sopeutumaan niihin sekä oppimaan niistä. Jyväskylän yliopiston käsitetyöpajassa käsiteltiin resilienssiä ja siellä resilienssillä tarkoitettiin sopeutumisprosessia, jonka myötä hyvinvointi tai toimintakyky palautuu tai pysyy yllä. Sama henkilö voi kokea resilienssin eri tavoin eri tilanteissa. Resilienssiä on yritetty kääntää suomeksi sanoilla kimmoisuus, selviytymiskyky, joustavuus ja palautumiskyky. Saari (2016) on samoilla linjoissa käsitetyöpajan kanssa. (Jyväskylän yliopisto; Saari, 2016, s. 235–236.) Myös sanat muutosjoustavuus, selviytymiskyvykyys sekä joustokestävyys on yhdistetty resilienssin käsitteeseen (Lauriala, 2017, s. 3; Pohlkamp ja muut 2021, 48; Saari, 2016, s. 235;). Lipposen ja muiden (2016, s. 246) mukaan resilienssi rakentuu stressin sietokyvystä, ongelmanratkaisukyvystä sekä kyvystä hakea ja vastaanottaa apua. Resilienssin käsitteeseen on liitetty myös sanat sisu, iskunkestävyys, palautumiskyky sekä kimmoisuus (Meriläinen ja muut 2020, s. 97).

Omaa resilienssiä voi vahvistaa henkilökohtaisten luonteenpiirteiden kautta. Elämänasenteen optimistisuus, kyky itsenäiseen päätöksentekoon ja luottamus omaiin kykyihin sekä hyvät ongelmanratkaisutaidot lisäävät muutostilanteista selviytymistä. Jos itsetunto ja oman elämän hallinta on kunnossa sekä omaa hyvät sosiaaliset vuorovaikutustaidot, niin todennäköisesti muutostilanteissa löytyy joustavuutta ja muutostilanteista selviytyminen on todennäköistä. Myös tukiverkosto on tärkeässä roolissa muutostilanteissa, sillä vahva tukiverkosto auttaa pääsemään yli hankalistakin tilanteista. (McEwen, 2011, s. 3–4.) Itsemyötätuntonen henkilö huomioi itsensä ja hyväksyy myös oman vaillinaisuutensa ja puutteensa. Itsemyötätunnon myötä resilienssikyky kasvaa ja ihminen selviytyy paremmin muutostilanteissa. (Lipponen ja muut, 2016, s. 214, s. 228, s. 243.)

Resilienssi ei koske vain esihenkilöitä, vaan työntekijän ja työyhteisön tulee olla joustava. Heidän pitää myös soveltaa ja ennakoida asioita, sillä harvoin asiat menevät juuri suunnitelman mukaan. Resilientti organisaatio on toimintakykyinen niin pienempien kuin isompienkin muutosten keskellä. Resilientissä organisaatiossa on ihmistä arvostava johtaminen ja toimintakulttuuri keskiössä. Tämä ilmenee niin, että kaikki osallistuvat päätöksentekoon, toiminnan kehittämiseen ja yhteiseen oppimiseen. Organisaatiossa huolehditaan, että kaikki tietävät asioista ja mikään tieto ei ole vain yhden ihmisen takana. Kriisin kohdatessa osoitetaan empatiaa ja inhimillisyyttä, innovatiivisuutta sekä sitoutumista ja yhteistyökykyä. Yhteistyö on äärimmäisen tärkeää resilienteissä organisaatioissa kuten myös ennakointi ja jatkuvuudenhallinta. (Työterveyslaitos 2023a). Geciene (2025) toteaa että vain resilientti organisaatio voi toimia kunnolla jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä sekä pystyy kohtaamaan ennakoimattomat vaikeudet. Kuviossa 1 (Työterveyslaitos 2023a) selitetään organisaatioresilienssiä. Organisaatioresilienssiä voidaan lisätä tunnistamalla työn pulmat, tuomalla uusia ideoita, ymmärtämällä kokonaisuuksia ja arvioimalla toimintaa. Resilienssi koostuu arvostavasta johtamiskulttuurista, varautumisesta ja yhteistyöstä. Lähiesihenkilön tulee siis tunnistaa pulmakohdat, jotka eivät toimi, ja miettiä miten nämä pulmakohdat saadaan selvitettyä ja ratkaistua. Jos uusille ideoille ollaan koko työyhteisössä avoimia, muutokset sujuvat

helpommin ja niille ollaan avoimia. Monesti pienikin muutos on osa suurempaa kokonaisuutta, joka tulee nähdä, kun muutosta suunnitellaan. Pienen muutoksen tekeminen voi aiheuttaa suurenkin efektin. Lähiesihenkilön työssä on tärkeää nähdä isot kokonaisuudet. Arviointia ei myöskään saa unohtaa. Arvioinnissa tulee olla rehellinen, onko se onnistunut vai tehtiinkö tällä kertaa virheellinen päätös. Nämä kaikki ovat osa arvostavaa johtamiskulttuuria, varautumista ja yhteistyötä, jotka yhdessä vaikuttavat resilienssiin. Arvostava johtamiskulttuuri ottaa huomioon työntekijät, kollegat ja muut yhteistyötahot. Organisaatiolla ja lähiesihenkilöllä tulee olla suunnitelma mahdollisten isompien tai pienempien muutosten varalta. Näitä varautumissuunnitelmia tulee päivittää ja sopeuttaa tilanteen mukaan. Ilman yhteistyötä kaikkien kesken muutokset usein epäonnistuvat tai hankaloituvat. Näistä kaikista osa-alueista muodostuu resilienssi, jota voidaan lisätä, kun ennalta mainitut osa-alueet on otettu huomioon.



Kuvio 1. Mukaellen organisaatioresilienssi (Työterveyslaitos 2023a).

Kirjavainen ja Laakso-Manninen (2001, s. 198-200, 208-209) toteavat, että jatkuvasti muuttuva organisaatiomaailma kuormittaa työyhteisöä ja sen jäseniä. Tähän kuormittumiseen voidaan vaikuttaa johtamisella. Johtaminen vaikuttaa siihen miten työyhteisö kokee kuormittumisen ja siihen miten se selviytyy muuttuvassa maailmassa.

Lähiesihenkilö voi tukea ja vahvistaa työyhteistön innokkuutta ja tahtoa kehittyä, jolloin henkilöstön tiedon ja osaamisen valjastaminen organisaation käyttöön onnistuu parhaiten.

Grantin, Curtaynen ja Burtonin mukaan lähiesihenkilön hyvinvointiin voi vaikuttaa johtamiskoulutuksilla. Koulutusten myötä lähiesihenkilö saavuttaa valmiuksia käsitellä haastavia tilanteita ja tietoa miten selviytyä muutostilanteissa. Positiivista vaikutusta stressin sietokykyyn ei pidä unohtaa, ja tämä taas lisää lähiesihenkilön työhyvinvointia. Myös lähiesihenkilön oma resilienssi lisääntyy koulutusten myötä. Lähiesihenkilön työhyvinvointi heijastuu työyhteisöön ja alaisiin. (Grant, Curtayne & Burton, 2009, s. 396-406.)

2.3 Työhyvinvointi

Työssä jaksamiseen vaikuttaa suurelta osin työhyvinvointi, joka voidaan jakaa työn mielekkyyteen, terveyteen, turvallisuuteen ja hyvinvointiin (STM 2018).

Työterveyslaitoksen (2018a) määritelmä työhyvinvoinnista:

Työhyvinvointi on turvallisista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämäntilanteensa.

Johtajuuden tulee olla luottamusta edistävää, jotta ihmiset voivat hyvin ja tämä korostuu erilaisissa muutoksissa. (Työterveyslaitos 2018b.) Latvasen (2008, s. 16) mukaan työhyvinvointi on työntekijän, työympäristön ja työyhteisön jäsenten välistä vuorovaikutusta. Tähän liittyy työssä jaksaminen, onnistunut työyhteisön kehittäminen ja toiminta, terveellinen ja turvallinen työympäristö ja työolosuhteet, työn hallinta, osaaminen ja ammattitaito, työaika- ja työjärjestelyt, henkilön oma fyysinen ja psyykinen terveys sekä työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen.

Herttuala (2023, s. 36) löysi väitöskirjansa kirjallisuuskatsauksesta viisi osa-aluetta, jotka vaikuttivat sosiaali- ja terveydenhuollon johtajien työhyvinvointiin. Nämä olivat

esihenkilön asema organisaatiossa, vaikuttamismahdollisuudet, vapaus tehdä päätöksiä ja työn hallinta. Sosiaalinen tuki ja eettisten arvojen kohtaaminen lisäsivät työhyvinvointia. Haastatteluiden perusteella Herttuala muodosti viisiosaisen viitekehyksen johtajien työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Näitä olivat yksilölliset tekijät, työpaikan sosiaaliset tekijät, omalta esimieheltä saatu ammatillinen tuki, organisaatioon liittyvät tekijät ja työhön liittyvät tekijät. Nämä osa-alueet joko lisäsivät tai vähensivät työhyvinvointia.

Maailman terveysjärjestö WHO määrittelee terveyden täydelliseksi fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin tilaksi (Huttunen 2020; Lipponen ja muut 2016, s. 253). Kun henkilön terveys on tasapainossa näiden kolmen osa-alueen kannalta, tämä heijastuu myös henkilön työhyvinvointiin ja työssäjaksamiseen. Terveys tulee nähdä siis näiden kolmen osa-alueen kokonaisuutena. Lisäksi terveyden määritelmä sisältää positiivisia tekijöitä, ei pelkästään negatiivisten tekijöiden poissaoloa. Näin ollen terveys ei ole pelkästään sairauksien puuttumista. Määritelmää on myöhemmin täydennetty korostamalla terveyden dynaamisuutta ja henkisyttä. Terveys muuttuu koko ajan ja tähän vaikuttavat fyysiset ja psyykkiset sairaudet, fyysinen ja sosiaalinen ympäristö sekä ihmisten omat kokemukset. Resilienssin avulla ihminen sopeutuu näihin haasteisiin ja pystyy huolehtimaan itsestään ja elämään hyvää elämää terveyshaasteiden kanssa. (Lipponen ja muut, 2016, s. 253.) Day ja Nielsen määrittävät hyvinvoivan työntekijän sellaiseksi, jolla on vähäinen määrä fyysisiä oireita, stressiä, loppuun palamista, negatiivisia psyykkisiä oireita ja jotka omaavat positiivisia asioita kuten fyysisen terveyden, mielihyvää, osallisuutta, energiaa, työhön liittyvää tehokkuutta, ovat eheitä, kunnioittavat toisia, ympäristöään ja itseään. Työntekijät, jotka voivat työssään hyvin, joilla on positiivinen asenne työhön, jotka suhtautuvat intohimoisesti työhönsä ja jotka viihtyvät työkavereidensa kanssa, ovat terveitä työntekijöitä. (Day & Nielsen 2017, s. 296–297.)

Manka ja Manka (2023, s. 110–111) käsittelevät työhyvinvointia voimavaralähtöisen mallin mukaan, jossa organisaation kulttuuri ja toimintatavat muodostavat hyvinvoinnin perustan. Työn sisällöt ja vaikutusmahdollisuudet, työn monipuolisuus sekä työhön

vaikuttaminen muodostavat organisaation rakennepääoman. Johtamisen laatu ja työilmapiiri muodostavat sosiaalisen pääoman. Näitä jokainen työntekijä tulkitsee omien asenteidensa läpi. Lisäksi psykologinen pääoma eli työntekijän oma henkinen kunto sekä terveys ja fyysinen kunto muokkaavat sitä, miten työntekijä kokee työhyvinvointinsa.

2.4 Tuen eri muodot

Kielitoimiston sanakirja määrittää sanan tuki seuraavasti:

Jostakin joka antaa turvaa, pitää yllä, edistää, auttaa, kannustaa jotakin tai jotakuta. (Kielitoimiston sanakirja)

Thoits (1995) määrittelee tuen osaksi sosiaalisen hyvinvoinnin ja selviytymisen mekanismeja. Cohen ja Syme (1985, s.4) mukaan sosiaalisen tuen käsiteellä viitataan muiden henkilöiden tarjoamiin voimavaroihin. Sosiaalisen tuen termiä voidaan käyttää, kun yksilö kokee tulevansa arvostetuksi, kunnioitetuksi, hänestä pidetään huolta ja häntä rakastetaan. Sosiaalista tukea voi saada monilta eri tahoilta, kuten läheisiltä tai yhteisöltä. (House, Landis & Umberson 2003, s. 215.) Vahtera ja Uutela (1994) määrittävät sosiaalisen tuen sosiaalisiin suhteisiin liittyväksi terveyttä edistäväksi ja stressiä ehkäiseväksi tekijäksi. Tietotuki, aineellinen tuki, arvostustuki ja henkinen tuki voidaan katsoa sosiaalisista suhteista saatavaksi voimavaraksi. Sosiaalinen tuki sisältää sosiaalisen liitynnän eli integraation (sosiaalisten suhteiden olemassaolo tai määrä), mahdolliset ja todelliset tukijat (sosiaalinen verkosto / lähitukiverkosto), tuen ympäristön piirteenä (työpaikan ilmapiiri tai johtamisilmapiiri), saadun ja annetun tuen sekä tunteen tuen saatavuudesta. Armina ja muut (2025, s. 2) toteavat, että sosiaalinen tuki on erittäin tärkeää yksilön psykologisen terveyden näkökulmasta. Sosiaalinen tuki käsittää monenlaista apua, kuten emotionaalisen tuen, informatiivisen tuen, välineellisen tuen, tukea tilanteen arviointiin sekä kumppanillisuutta. Nämä tuen muodot vaikuttavat yksilön tunteeseen, että hän kuuluu johonkin sekä oman arvon tunteeseen. Sosiaalinen tuki voi vähentää masennusta ja ahdistusta sekä parantaa

tyytyväisyyttä elämään ja lisätä psykologista resilienssiä. Stewart (1989, s. 1276) esittelee coping-teorian, joka voidaan käsittää teoriaksi, jonka mukaan yksilö sopeutuu ja tekee parhaansa koko ajan, selviytyäkseen ulkoisista ja sisäisistä vaatimuksista omien voimavarojensa mukaan. Tähän sopeutumiseen vaikuttaa yksilön ominaisuudet sekä ympäristön vaatimukset. Sosiaalinen tuki on yksi selviytymisen voimavaroista Stewart jatkaa.

Apua ja avun hakemista voidaan käyttää rinnakkaiskäsitteenä tuelle ja tuen hakemiselle. Laukkala ja muut (2020) toteavat, että vahvan työmoraalin omaavien terveydenhuollon ammattilaisten kynnys hakea apua on korkea. Keskusteluapua kaivataan henkilöltä, joka tuntee toimintaympäristön. Tällaisessa tilanteessa työkaveri voi olla tärkeä tuki. Myös toimiva työyhteisö sosiaalisine kontakteineen voi olla yksi tuen lähde. Kun yksilö tai työyhteisö säilyy toimintakykyisenä koettelemuksista huolimatta, puhutaan resilienssista. Resilienssilla voidaan viitata joustavuuteen, kimmoisuuteen, kestävyYTEEN ja kykyyn palautua ennalleen. Jos pystyy ylläpitämään ammatillista hyvinvointia yllä työn vastuullisuudesta ja kuormituksesta huolimatta, ihmisen resilienssi on hyvä. Resilienssi vaihtelee eri elämänaalueilla, elämänvaiheissa ja sosiaalisissa verkostoissa eli se ei ole pysyvä ominaisuus vaan voimavara. Kun lähiesihenkilö saa tukea toiminnalleen, hänen resilienssikykynsä pysyy hyvänä ja näin ollen hänen työkykynsä ja työssäjaksamisensa on hyvällä tasolla. Pienet notkahdukset avun saamisessa eivät suuresti vaikuta resilienssikykyyn, mutta pitkäkestoinen avun ja tuen puute voi vaikuttaa resilienssikykyyn heikentävästi. Tällöin lähiesihenkilön työkyky voi laskea ja työssäjaksamiseen voi tulla notkahdus. Lähiesihenkilön tulisi myös nähdä resilienssin heikentyminen, jolloin hän voisi pyytää apua muilta.

Pluut ja muut (2018, s. 1–2) toteaa, että työntekijät kamppailevat melkein joka päivä työn ja perheen yhdistämisen kanssa. Tämä vaikuttaa niin työntekijöihin kuin heidän perheisiinsä. Jos työn ja perheen yhteensovittamisessa on ongelmia se vaikuttaa työntekijän työminään, aiheuttaa fyysisiä ja psyykkisiä oireita, työntekijä stressaantuu ja tämä voi vaikuttaa kodin ihmissuhteisiin negatiivisesti. Pluutin ja muiden mukaan jos

sosiaalinen tuki kasvaa, työn ja perheen väliset konfliktit vähenevät. Toisaalta työn vaatimusten kasvu, voi lisätä konfliktien määrää. Tärkeää on myös, kuka tukea tarjoaa ja missä vaiheessa. Tämän vuoksi sosiaalisen tuen saaminen on tärkeää, koska se vaikuttaa positiivisesti työntekijään yksilönä ja sitä kautta myös työn tekemiseen ja työssä jaksamiseen.

Sconfienza ja muut (2019, s. 91–92) toteavat, että kollegojen ja lähiesihenkilöiden sosiaalinen tuki voi olla voimavarana, jonka avulla työntekijät selviävät työpäivästä. Työperäinen tuki tuo positiivisia vaikutuksia mielenterveyteen, joka taas vähentää psyykkistä ahdistusta. Tämän voi kääntää myös niin päin, että vähäinen sosiaalinen tuki tuottaa psyykkistä ahdistusta. Hyvin voivat työntekijät todennäköisesti etsiä töihin, joissa on hyvät olosuhteet työskennellä, kun taas huonosti voivat työntekijät tyytyvä vaatimattomampiin olosuhteisiin.

3 Lähiesihenkilötyö

Hoitotyön johtamisella tarkoitetaan työtä, jota hoitotyön johtajat tekevät erilaisissa organisaatioissa. Näitä organisaatioita voivat olla sairaalat, terveyskeskukset, vanhainkodit, palvelutalot ja kotihoito. Hoitotyön johtajista suurin osa toimii sairaanhoitajien lähiesihenkilöinä. Sekä operatiiviset johtamistehtävät kuin strategiset tehtävät kuuluvat hoitotyön johtajan vastuulle. Hoitotyön kehittyminen sekä moniammatillisten tiimien johtaminen vaatii lähiesihenkilöiltä uudistuvaa, luovaa ja vahvaa johtamisosaamista. Suurin osa lähiesihenkilön työstä kuluu päivittäisjohtamisen parissa, mutta siihen kuuluu henkilöstö-, talous-, toiminnan- ja kliinisen hoitotyön johtamista sekä viestintää. (Terkamo-Moisio ja muut 2021, s. 222.) Tässä tutkielmassa lähiesihenkilöllä tarkoitetaan hoitotyön johtajaa, joka toimii mm. nimekkeellä palveluesimies, osastonhoitaja tai apulaisosastonhoitaja. Lähiesihenkilön suorina alaisia ovat mm. hoitoapulaisen, lähihoitajan ja sairaanhoitajan nimekkeellä toimivat hoitajat.

Seuraavaksi tutkimuksessa tarkastellaan lähemmin lähiesihenkilön työtä ja siihen liittyviä asioita. Lähiesihenkilön saamaa tukea on tutkittu vähän, mutta henkilöstön saamasta tuesta on tehty useita tutkimuksia. Lähiesihenkilöiden työntekijöilleen antamassa tuesta on samoja piirteitä ja näitä voidaan osaltaan verrata keskenään. Tutkielman tulokset osiossa tarkastellaan lähiesihenkilön saamaan tukea tutkielman kohdeorganisaatiossa ja mitä asioita tukeen liittyy.

3.1 Lähiesihenkilön työn erityispiirteet

Lähiesihenkilöillä on yleensä paljon johdettavia ja myös toimialan luonne on sellainen, että johtaminen on haasteellista. Johtamisen haasteellisuus muodostuu toimialan inhimillisestä kuormittavuudesta ja vuorovaikutuskeskeisestä luonteesta, jossa johtaminen kohdistuu ensisijaisesti ihmisiin eikä prosesseihin ja rakenteisiin. Lähiesihenkilö johtaa ihmisiä sekä heidän terveyttään. Lähiesihenkilöiden tavoitteena on vaalia alaistensa taitoja empaattisina henkilöinä ja että he ottavat huomioon työn

eettiset ihanteet. Näiden lisäksi lähiesihenkilö on ristiriitaisessa tilanteessa työn ja perhe-elämän yhteensovittamisessa, hoitotyön kuormittavuuden, inhimillisen työotteen, henkilöstön uupumisen, kiristyvän työtahdin, paremman hoidon, halvempien kustannusten, automaation lisääntymisen ja työ hallinnan kanssa. (Simoila 2003, s. 13.)

Lähiesihenkilöt toimivat työnantajan edustajina. Lähiesihenkilön työnkuvaan kuuluu ristiriitojen ratkaisuja sekä paineen sietokykyä. Lähiesihenkilön tulisi olla tunneälykäs, sitkeä, lannistumaton, joustava ja muutoshalukas. Resilienssi on myös yksi tärkeistä ominaisuuksista. Resilienssi käsitetään kyvyksi palautua haastavista tilanteista. Lähiesihenkilö voi joutua puuttumaan työntekijöiden toimintaan, ammattitaidottomuuteen, sopimattomaan käytökseen, yhteistyökyvyttömyyteen, häirintään sekä poissaoloihin. Lähiesihenkilön tulee olla tasapuolinen, kannustava sekä jäämäkää omassa toiminnassaan. (Mäki ja muut 2014, s. 7–9.)

Lähiesihenkilön tärkeimpänä tehtävänä on saada työntekijät toimimaan yhteisen tavoitteen eteen. Jokainen työntekijä toimii niin yksilönä kuin työryhmän jäsenenä. Tavoitteen saavuttamisessa auttaa, jos työntekijät toimivat vapaaehtoisuuden pohjalta eivätkä vain noudata lähiesihenkilön määräyksiä. (Kallankari 2019, s. 126.)

Virolaisen (2012, s. 201) mukaan lähiesihenkilötyöhön liittyy usein suunnittelua, erilaisten asioiden selvittelyä sekä ihmisten johtamista. Työmäärä voi olla suuri tai aikataulu tiukka, joiden takia päivät voivat venyä pitkiksi. Nämä seikat alentavat lähiesihenkilön työhyvinvointia. Lähiesihenkilö voi olla puun ja kuoren välissä omalta esihenkilöltä tulevien vaatimusten ja työntekijöiden toiveiden keskellä. Lähiesihenkilöt ovat usein vailla sosiaalista tukea tai se on vähäistä. Tästä syystä lähiesihenkilöt voivat kokea itsensä yksinäisiksi, koska heillä ei ole kollegaa, jolle voi kertoa työasioista ja jolta saada tukea.

Korppoon (2018, s. 89–90) mukaan lähiesihenkilön tulee osata johtaa sekä yksilöä että ryhmiä. Lähiesihenkilön tärkeä tehtävä on kuunnella työntekijöitään. Ryhmädynamiikan

tuntemisesta on myös apua esimiestehtävässä. Lähiesihenkilön tulee olla tasapuolinen sekä luotettava. Lähiesihenkilö on tärkeä linkki ja tiedon välittäjä johdon ja työntekijöiden välillä.

Lähiesihenkilö on työnantajan edustaja ja hänen tulee toiminnallaan tukea työntekijöiden työhyvinvointia ja terveyttä toimimalla selkeästi, osallistavasti ja oikeudenmukaisesti. Myös työyhteisön kehittäminen kuuluu lähiesihenkilön tehtäviin. Työyhteisön ongelmien ratkaisujen tulee olla rakentavaa ja puolueetonta. Yksin lähiesihenkilö ei voi hyvää työyhteisöä rakentaa vaan tähän tarvitaan myös työntekijöitä. Lähiesihenkilö ja työntekijät ovat vuorovaikutuksessa keskenään, ja tällä on suuri vaikutus työyhteisön ilmapiiriin. (Aminoff & Tienhaara 2018, s. 99.)

Lähiesihenkilön oletetaan olevan aina saatavilla, hänen oletetaan tietävän mitä osastolla tapahtuu ja olevan esimerkkinä työntekijöille. Lähiesihenkilön tulee seurata erilaisia tilastoja työntekijöihin sekä potilaisiin liittyen sekä suunnitella toimintaa pitkällä aikavälillä sekä tarvittaessa priorisoida työkuormaa. Työhön kuuluu jatkuvaa päätösten tekoa, säännöllistä työn keskeytymistä ja suuret odotukset saatavilla olosta ja auttamisesta. Näiden asioiden valossa lähiesihenkilötyö kuulostaa todella stressaavalta. Työn määrä, moninaisuus ja tuen puute aiheuttivat eniten stressiä lähiesimiehelle. (Admi & Moshe-Eilon 2010, s. 152, s. 156.) Lähiesimiehillä odotetaan olevan monia ominaisuuksia, jotka voidaan jaotella kliiniseen osaamiseen, kriittiseen ajatteluun, organisaatiokykyisyyteen ja ihmisten välisten suhteiden taitavuuteen. Organisaatiokykyisyydellä tarkoitetaan organisaation rakenteellisia, kulttuurisia ja inhimillisiä valmiuksia, jotka mahdollistavat suorituskyvyn, uudistumisen ja strategisen ketteryyden. (Sherman 2005, s.126.)

3.2 Lähiesihenkilö ja työhyvinvointi

Muutosprosessit vaikuttavat työn vaatimuksiin ja kiireeseen yleensä lisäävästi. Tämän seurauksena työntekijän hyvinvointi voi heikentyä ja tällöin lähiesihenkilön tai

kollegoiden tuki olisi erityisen tärkeää. (Työterveyslaitos 2018c.) Myös saksalaisen BIBB/BAuA Työllisyystutkimuksen tuloksista ilmeni, että organisaation muutokset olivat yhteydessä aikapaineisiin, työn keskeytyksiin ja multitasking-vaatimuksiin, jotka osaltaan kasvattavat työn vaatimuksia ja kiirettä (Rigó, Brecker & Dragano 2024, 1160). Lähiesihenkilön saamaa tukea on tutkittu vähän, mutta on perusteltua olettaa, että ennalta mainitut asiat pätevät myös lähiesihenkilöiden kokemuksiin tuesta ja sen merkityksestä työhyvinvointiin. Tutkielman johtopäätöksissä tarkastellaan, missä määrin tämä oletus saa tukea empiirisistä aineistoista ja teoreettisesta analyysistä.

Muutoksissa odotetaan, että lähiesihenkilö tiedottaa asioista. Tällöin muutoksen tuoma epävarmuus lievenee. (Nuikka 2003, s. 109.) Muutokset organisaatiossa tai työyksikössä aiheuttivat eniten stressiä lähiesihenkilöille. Myös jatkuva uusien asioiden ja toimintojen opettelu, ajan puute koskien muutoksia, lisääntynyt työmäärä ja kiireen tunne, lisäsivät stressin tunnetta. Toisaalta omaehtoinen opiskelu saattoi antaa lisäenergiaa työhön. Useiden samanaikaisten uudistuksien koettiin huonontavan työhyvinvointia. (Latvala 2008, s. 28, s. 30.)

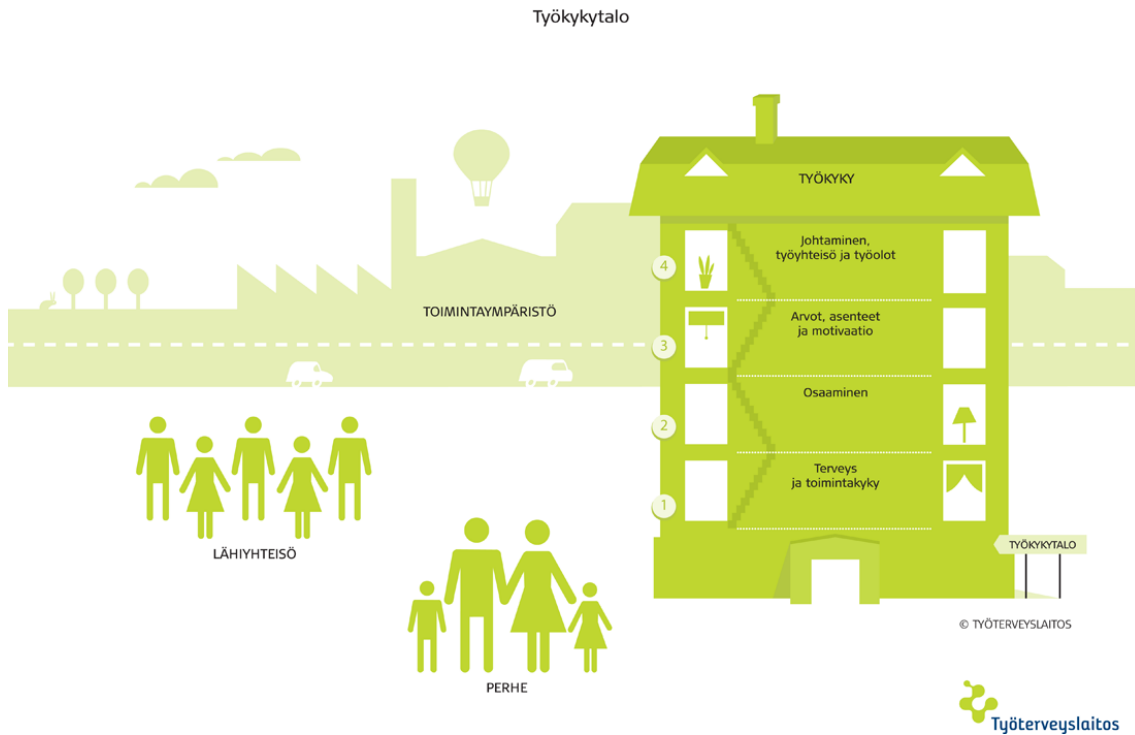
Ammattitaitoinen lähiesihenkilö tunnistaa työntekijöiden työhyvinvointiin vaikuttavat fyysiset, psyykkiset ja sosiaaliset kuormitustekijät, seuraa työskentelyolosuhteita ja ottaa huomioon työ- ja apuvälineet sekä ergonomian. Olisi tärkeää, että hoitajat voisivat jakaa tunteuksiaan ja kokemuksiaan myös lähiesihenkilön kanssa kuormittavissa tilanteissa, jolloin he voivat päästä kuormittavasta tilanteesta eteenpäin. Tämä vaatii lähiesihenkilöltä ymmärrystä ja kärsivällisyyttä, etenkin nuorten tai urallaan aloittavien hoitajien kanssa. Hyvä lähiesihenkilö osaa ottaa huomioon hoitajan työkokemuksen ja elämäkokemuksen sekä siitä johtuvan erilaisen tuen tarpeen. Hyvä lähiesihenkilö tukee työntekijöitä olemalla ymmärtäväinen, on kiinnostunut työntekijöistään myös ihmisinä sekä luo ilmapiirin, jossa on turvallista puhua. (Nuikka 2003, s. 105, s. 107–108.) On perusteltua olettaa, että nämä ennalta mainitut asiat pätevät myös lähiesihenkilön ja tämän esihenkilön välillä. On tärkeää, että lähiesihenkilö tulee huomioiduksi ja saa

tarvittaessa tukea niin kollegoiltaan kuin omalta esihenkilöltään. Näitä asioita tarkastelen tutkielman johtopäätöksissä.

Lähiesihenkilön työhyvinvointiin vaikuttavat positiivisesti työn moninaisuus ja työn sisällön rikkaus, työn itsenäisyys, hallinnan tunne, työn vastuullisuus, organisointi- ja priorisointikyky, toiminnan tavoitteellisuus, työn arvostuksen kokeminen, oikeudenmukaisuus ja tasavertaisuus. (Kallankari 2019, s. 245–246; Laaksonen ja muut 2012, s. 241; Latvanen 2008, s. 16, s. 30; Virtanen & Sinokki 2014, s. 30–31.)

Kuviossa 2 on työkykytalo, joka perustuu Juhani Ilmarisen (2006) teokseen Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa, jonka hän teki Työterveyslaitoksen ja sosiaali- ja terveysministeriön kanssa. Työkyky on työhyvinvoinnin perusta. Lähiesihenkilön työssä kaikki kerrokset ovat tärkeitä, mutta mitä ylemmäksi kohti kattoa tullaan, sitä tärkeämpiä kerrokset ovat. Lisäksi lähiesihenkilön tulee tarkastella eri kerroksia työntekijöidensä kohdalla yksilöittäin sekä tiiminä. Jos alemmat kerrokset horjuvat eli niissä on ongelmia, ongelmiin tulee puuttua. Tällöin johtaminen korostuu ja sitä kautta työkyky joko pysyy samana, heikkenee tai paranee, joka taas vaikuttaa työhyvinvointiin. Työkykytalon 3 alinta kerrosta ovat työntekijän omia voimavaroja ja neljäs ylin kerros kuvaa itse työtä. Nämä neljä kerrosta toimivat yhdessä toisiaan tukien. Jos yhdessä kerroksessa on ongelmaa, talo huojuu ja on epätasapainossa. (Työterveyslaitos 2020.)

Työkykytalon eri osat ovat tärkeitä myös lähiesihenkilön työssä. Lähiesihenkilön terveyden, osaamisen, arvojen, asenteiden ja motivaation sekä johtamisen tulee olla tasapainossa keskenään, jotta hän voi johtaa työntekijöitään. Jos joku alempien kerroksien asioista ei ole kohdallaan, vaikuttaa se lähiesihenkilön johtamistapaan ja sitä kautta työkykyyn. Partisen (2003, s. 42.) mukaan ihmisen voimavarat työelämässä muodostuvat terveydestä, fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta työkyvystä, tiedoista, taidoista ja osaamisesta sekä motivaatiosta ja sitoutumisesta. Työn mielekkyys, johtaminen ja työn hallinta vaikuttavat työhyvinvointiin.



Kuvio 2. Työkykytalo (Työterveyslaitos 2020).

Hyvinvoivat työntekijät auttavat myös lähiesihenkilöä toiminnassaan. Lähiesihenkilölle jää aikaa perustehtävän hoitamiseen, kun heidän ei tarvitse kuluttaa aikaa sairauslomien ja konfliktien selvittämiseen. Lähiesihenkilön tulee myös huolehtia omasta hyvinvoinnistaan, jotta hän jaksaa tukea työntekijöitä muutoksessa. Jos lähiesihenkilön perustyö on kuormittavaa, muutoksen läpivieminen on haasteellista. (Kallankari 2019, s. 247–248.)

Työntekijöiltä tai omalta esimieheltä saatu palaute vaikuttaa lähiesihenkilöiden työhyvinvointiin. Lähiesihenkilöt kokivat saavansa palautetta vaihtelevasti työyhteisöltä, esimieheltä ja toisilta kollegoilta. Yleensä palautteen saaminen motivoi. Lähiesihenkilöt kokivat oman esihenkilönsä kannustuksen vähäiseksi ja aitoa kanssakäymistäkin oli vähän. Kollegoilta saatu tuki koettiin tärkeäksi, ja heiltä kysyttiin apua ja neuvoa hankalissa tilanteissa. (Latvanen 2008, s. 32.)

Käytännössä sekä tutkimuksissa on todettu, että työnohjauksella on positiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin. Työnohjauksen kaltaisista tapaamisista voidaan käyttää myös nimityksiä coaching, konsultointi tai sparraus. Työnohjauksen tavoitteena on työntekijän ammatillinen kasvu ja sen myötä työn laatutaso nousee ja tästä on hyötyä niin ohjattavalle kuin tämän organisaatiollekin ja asiakkaille. Ohjattava kehittyy työntekijänä, oppii tuntemaan omat rajansa ja kykynsä sekä löytää itselle parhaan tavan työskennellä. Työnohjauksia voi olla niin yksilö-, ryhmä- tai yhteistyönohjaus. (Latvanen 2008, s. 32; Räsänen 2006, s. 163, s. 166.) Oman kokemukseni mukaan lähiesihenkilö voi osallistua työryhmän työnohjauksiin, mutta näissä käsitellään yleensä tiimin asioita tai potilastapauksia. Lähiesihenkilöillekin on tarjolla yksilö- ja ryhmätyönohjauksia, jolloin keskitytään lähiesihenkilötyöhön ja siihen liittyviin asioihin. Etenkin lähiesihenkilöuran alkuvaiheessa olisi hyvä olla yksilötyönohjaus tai ainakin jonkinlainen sparraus, jolloin lähiesihenkilö saa tukea ja kehittyy omassa työssään.

Lähiesihenkilön työhyvinvointi sisältää kolikon kaksi eri puolta. Stressiä voi aiheuttaa tiukat aikarajat, tulosvastuullisuus ja ihmisten johtamiseen liittyvät asiat. Toisaalta lähiesihenkilöt kokevat työnsä mielekkääksi, he voivat vaikuttaa työaikoihinsa, omaan työhönsä ja päätöksiin. Työ on usein myös mielenkiintoista ja vaihtelevaa. Lähiesihenkilöasemassa oleva on usein puun ja kuoren välissä, koska hänen pitää noudattaa oman esihenkilönsä ohjeistuksia ja määräyksiä, mutta samalla kuunnella työntekijöidensä näkökulma ja mielipiteet asiaan. Nämä kaksi näkökulmaa voivat olla aivan päinvastaiset ja lähiesihenkilöllä itselläänkin voi olla jokin muu näkökulma asiaan. Toisaalta samat asiat voivat vaikuttaa positiivisesti tai negatiivisesti työhyvinvointiin tilanteesta ja aikapaineista riippuen. (Lintula 2001, s. 30–31; Virolainen 2012, s. 201–202.) Vaikka stressi tutkimusten mukaan heikentää työsuoritusta, on myös tehty havaintoja, että tietty määrä stressiä parantaisi työsuoritusta ja voi auttaa kasvamaan työssään. Käytännön työelämässä tehdyt tutkimukset vahvistavat, että stressi heikentää työsuoritusta. Kuitenkin asiakastilanteissa hoitajat pystyvät kuormituksesta huolimatta toimimaan asiallisesti. (Lamb & Cogan 2016, s. 474–475; Sinervo 2003, s. 100.)

Työstä johtuva stressi voi aiheuttaa negatiivisia seurauksia kuten väsymystä, kyynisyyttä tai heikentää itsetuntoa työssä. Pitkään jatkuessa voi tulla masennusta tai työuupumus. Tämän vuoksi työhyvinvointiin tulee kiinnittää huomioita työpaikoilla. (Kinnunen-Amoroso 2016, s. 25–27.) Jokinen (2020, s. 2–3) viittaa Karasekin työstressimalliin, jonka mukaan työn vaatimuksen ja hallinnan tunne vaikuttavat työssä jaksamiseen. Jos työn vaatimuksia on paljon ja ne ovat vaikeasti hallittavissa, työ kuormittaa paljon. Vastaavasti jos vaatimuksiin pystyy jotenkin vaikuttamaan ja hyödyntämään omaa osaamistaan, työn kuormittavuus vähenee.

de Jonge ja Dormann (2017, s.81–82) toteavat, että yli neljännes työntekijöistä on kokenut työskentelevänsä tiukkojen aikataulujen puitteissa ja hieman alle neljännes kovalla tempolla lähes koko ajan 35 Euroopan maassa. Hieman alle neljännes koki, että heidän terveytensä oli uhattuna. Työuupumus ja masennus voi olla seurausta työstressistä. Ihminen pystyy jossain määrin käsittelemään stressiä ja painetta. Henkilökohtaiset ominaisuudet kuten stressin sietokyky tai selviytymiskyky sekä sosiaalisen tuen saatavuus, vaikuttavat miten stressiin sopeudutaan. Lyhytaikainen stressi voi joskus olla positiivista, mutta pidempiaikainen stressi ei ole hyväksi sillä se kuluttaa voimavaroja ja energiaa. Nämä de Jongen ja Dormannin mainitsemat asiat voivat vaikuttaa terveyteen ja toimintakykyyn ja näin horjuttaa työhyvinvointia.

3.3 Lähiesihenkilö ja tuki

Kallankarin (2019, s. 249) mukaan lähiesihenkilöt tarvitsevat tukea omilta esihenkilöiltään, jotta he voivat tukea alaisiaan erilaisissa muutosprosesseissa. Myös tiedottamisen merkitys kasvaa muutosprosesseissa. Jos tiedottaminen on huonoa, erilaiset huhut lähtevät liikkeelle ja työntekijöiden stressitasot voivat nousta. Kallankarin mukaan lähiesihenkilö voi joskus tarvita tukea työnohjauksen tai sparrauksen merkeissä tai sitten vinkkejä muutoksen johtamiseen ja haasteiden selättämiseen omalta esihenkilöltä tai kokeneemmalta kollegalta.

Työpaikoilla on lakisääteinen varhaisen tuen malli, jonka avulla voidaan puuttua mm. kuormitustilanteeseen. Tässä sovitaan konkreettisia toimenpiteitä tilanteen ratkaisemiseksi ja tilannetta seurataan. Kehityskeskustelut antavat myös tietoa jaksamisesta. Myös työterveyshuoltoa ja työsuojelua voi pyytää avuksi työkuormituksen hallinnassa. Kun työntekijä voi hyvin, hänen stressinsietokykynsä on hyvä. (Kallankari 2019, s. 250–251.) Varhaisen tuen malli on konkreettista apua, jota lähiesihenkilö saa työterveydestä. Tieteellisestä näkökulmasta ei ole juurikaan tutkittu lähiesihenkilön saamaa tukea muutostilanteissa tai heidän kokiessa kuormitusta. Varhaisen tuen malli ja kehityskeskustelut ovat keinoja, joilla lähiesihenkilö voi puuttua tilanteisiin ja saada tietoa, joiden avulla hänen on helpompi toimia työntekijöiden hyväksi. Tämä voi lievittää lähiesihenkilön kokemaa stressiä, kun hänellä on joku keino puuttua kuormittavaan tilanteeseen.

Aminoff ja Tienhaara (2018, s. 100–101) nostavat esille lähiesihenkilöiden tukemisen. Lähiesihenkilöllä on tärkeä rooli työyhteisön hyvinvoinnissa ja siksi lähiesihenkilöiden jaksamisesta tulee myös huolehtia. Työterveyshuollon tulee tuntee esimiestyö sekä sen tuomat haasteet, organisaation tuntemisen lisäksi. Työterveyshuolto voi tarjota erilaisia ryhmämuotoisia valmennuksia sekä osallistua työolojen suunnitteluun ja arviointiin. Yksittäinen lähiesihenkilö voi saada tukea omaan jaksamiseensa yksilötapaamisten, keskusteluiden tai lähiesihenkilöille räätälöidyn terveystarkastuksen avulla. Räätälöidyssä terveystarkastuksessa voidaan tarkastella työterveyspsykologin kanssa omaa kuormittuneisuutta ja voimavaroja.

Lintulan (2001, s. 28) mukaan lähiesihenkilön tuki alaisille tarkoittaa konfliktien ehkäisemistä, uupuneiden työntekijöiden kannustamista, kuuntelemista, vastuun jakamista, puolueettomien huomioiden tekemistä, yhteishengen luomista, epäselvyyksien ratkaisemista sekä apuna olemista. Tässä näkyy lähiesihenkilön moninainen työnkuva, joka voi omalta osaltaan lisätä lähiesihenkilön omaa kuormittumista. Omalta esihenkilöltään lähiesihenkilöt odottivat tukea henkilökunnan huomioon ottamisessa, tukea ja näkemystä työyksiköiden roolijakoon, tukea ohjeiden

antajana ja niiden valvojana sekä tukea jatkuvasti tapahtuvien suurten mullistusten kohtaamiseen ja jokapäiväiseen työssä jaksamiseen. Myös kokonaisvaltaista näkemystä, rauhallisuuden luomista, kiitosta hyvin suoritetusta työstä sekä puolueettomuutta odotettiin. (Lintula 2001, s. 34.)

Alatalo (2008, s. 3, s.9–10) jakaa pro gradu -tutkimuksessaan sosiaalisen tuen neljään eri ryhmään: emotionaaliseen, arvotusta välittävään, tiedolliseen ja välilliseen tukeen. Näkyvät ja kommunikoivat lähiesihenkilöt ovat toimivan organisaation merkki. Stressin hallinnassa on tärkeää lähiesimieheltä tai työtoverilta saatu sosiaalinen tuki. Sosiaalinen tuki on tiedottamista, jota johtaja tekee koko henkilöstön osalta. Lähiesihenkilö on yksittäisen työntekijän tärkein tietolähde. Huono tiedottaminen, autoritäärinen johtajuus, pätkätyö ja tunne, ettei voi vaikuttaa, heikentävät työntekijöiden työssäjaksamista. Näihin seikkoihin lähiesihenkilö voi vaikuttaa. Toisaalta johtajan ja lähiesihenkilön sopeutumiskykyä koettelee jatkuva tiedonkäsittely sekä poliittinen, lainsäädännöllinen ja taloudellinen paine, jotka taas lisäävät työn kuormittavuutta.

3.4 Lähiesihenkilön työssä jaksaminen versus työn imu

Kreitler, Toren ja Barak (2016, s. 492) tutkivat terveydenhuollon työntekijöiden stressialttiutta ja elämänlaatua. Artikkelista ei käy ilmi oliko tutkimusjoukossa myös lähiesihenkilöitä, mutta Kinnunen-Amoroso (2016) mukaan, tuloksia voisi soveltaa myös lähiesihenkilöihin. He saivat selville, että työntekijöiden stressi liittyi työolosuhteisiin ja vaikutti haitallisesti heidän elämänlaatuunsa. Stressialttiuteen vaikuttivat vastuun ottaminen, perfektionismi, keskittyminen tehokkaaseen ajankäyttöön ja avun pyytämisen välttäminen. Näiden lisäksi stressialttiuteen voivat vaikuttaa työntekijän liiallinen työhön sitoutuminen tai kyky käsitellä vaikeita asioita. Stressiä aiheuttaa myös työ itsessään, työn kasvaneet vaatimukset, vähäisempi vaikuttaminen työhön, kiireessä työskentely, uudet ennalta arvaamattomat ongelmat, monotoniset tai erittäin vaativat työtehtävät, uusien asioiden opettelu sekä muiden auttaminen. (Kinnunen-Amoroso 2016, s. 23, s. 20.) Tämä voidaan nähdä vastakohtana

työssäjaksamiselle eli jos stressialttiutta määrittävät tekijät ovat vallalla, niin työntekijä ei jaksaa työssään.

Työssä jaksamiseen vaikuttavat mielekkäät työtehtävät, turvallinen työympäristö, aktiivinen johtaminen sekä työntekijän terveys. Nämä yhdessä rakentavat työhyvinvoinnin kokonaisuuden ja kun näissä ei ole ongelmaa, niin työntekijä jaksaa hyvin työssään ja saa aikaan tuloksia. (Terveystalo.) Työhyvinvointi rakentuu useista toisiinsa kytkeytyvistä tekijöistä, kuten mielekkäistä työtehtävistä, turvallisesta työympäristöstä, aktiivisesta ja osallistavasta johtamisesta sekä työntekijän terveydestä ja työkyvystä. Näiden osa-alueiden tasapaino edistää työssä jaksamista ja työn tuloksellisuutta. Työkyky voidaan määritellä yksilön voimavarojen ja työn vaatimusten väliseksi suhteeksi, joka rakentuu terveydestä, osaamisesta, motivaatiosta ja arvoista. Se on dynaaminen tila, joka vaihtelee yksilön elämäntilanteen ja työympäristön mukaan (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2023 ; Työterveyslaitos, 2023b & 2023c; Työturvallisuuskeskus, 2022 & 2023; Varma, 2020.) Ilmarinen (2009, s.1–3) käsittelee työkykyä terveyden, toimintakyvyn, työolojen, työyhteisön, johtamisen sekä yksilön voimavarojen kautta. Kun nämä asiat ovat kunnossa ja oikeassa suhteessa toisiinsa, ihminen jaksaa käydä työssä. Kappaleessa 3.2 on esitelty Työkykytalo, joka perustuu tähän Ilmarisen näkemykseen työkyvystä ja työssä jaksamisesta.

Lähiesihenkilön työssä jaksamista voi vähentää kuormittuneisuuden tunteen lisäksi, väsymys ja stressioireet. Kinnunen-Amoroso (2016, s.19–20) kertoo väitöskirjassaan yleisimmän syyn kuormittuneisuuteen johtuvan kiireestä ja siitä, ettei tehtäviä ehtinyt tehdä valmiiksi ennen seuraavaa uutta tehtävää. Useimmat työntekijät työskentelivät aikapaineen alla tai tiukkojen aikataulujen keskellä. Neljäsosa työntekijöistä koki kuormittuneisuutta, mutta he pystyivät palautumaan ennen seuraavaa työvuoroa. Muun muassa terveys- ja sosiaalialalla tunnettiin työn aiheuttamaa kuormitusta. 8 % koki stressioireita ja he olivat usein johtajia, toimistotyöntekijöitä ja asiakaspalvelutehtävissä toimivia. Viimeisen kuukauden aikana pitkittyneitä tai toistuvia mielenterveyden oireita oli kokenut 53 % työntekijöistä. Suurin osa mielenterveyden oireista oli väsymystä.

Tämän lisäksi mainittiin impotenssi, ärtyisyys ja unettomuus. Yli puolet työntekijöistä oli sitä mieltä, että lähijohto oli jonkin verran tai paljon kiinnostunut työntekijöidensä terveydestä ja hyvinvoinnista ja tekivät oikeita asioita asioiden parantamiseksi. Kaksi kolmasosaa tutkimukseen osallistuneista koki saavansa tarvittaessa tukea ja apua lähiesihenkilöltään. Vähän alle puolet vastaajista oli sitä mieltä, että vastuu työntekijöiden hyvinvoinnista kuului toimitusjohtajalle ja kolmasosan mielestä henkilöstöpäällikölle. Nämä edellä mainitut asiat voivat heikentää työssä jaksamista.

Työn imu on keskeinen osa työhyvinvointia, ja se kuvaa työntekijän myönteistä suhdetta työhönsä. Sitä voitaisiin pitää stressin vastakohtana. Työn imulla tarkoitetaan myönteistä työhön liittyvää tunne- ja motivaatiotilaa. Se liittyy työntekijän ja työn väliseen suhteeseen ja siihen voi liittyä myös suhde organisaatioon. Jos olet energinen, innostunut ja ylpeä työstäsi, todennäköisesti koet työn imua. Työn imussa keskityt työhösi ja nautit työhön syventymisestä. Työn imun myötä olet sitoutuneempi organisaatioon, haluat jatkaa työssä ja työelämässä pidempään, olet aloitteellisempi ja aikaansaavempi, olet uudistusmyönteisempi ja haluat kokeilla uutta, palaudut paremmin työpäivän jälkeen ja voit muutoinkin psyykkisesti ja fyysisesti paremmin. Työn imua edistää työn palkitsevuus, kehittävyys ja monipuolisuus, nähtävät positiiviset tulokset, vaikuttamismahdollisuudet omaan työhön mm. työaikojen avulla, esihenkilön ja työyhteisön tuki, johtamisen selkeät käytännöt, palaute ja arvostus, yleinen myönteinen ilmapiiri, työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen tukeminen. (Koskensalmi ja muut 2015, s. 8–12; Leiter & Bakker 2010, s.1–4; Schaufeli & Bakker 2010, s. 10–11.) Schaufeli ja Bakker (2010, s. 12) toteavat, että työnimuun liitetään seuraavia määritelmiä: organisaation tavoitteisiin ja arvoihin uskotaan, työntekijä tuntee kuuluvansa johonkin, halutaan pysyä organisaatiossa ja annetaan sille kaikkensa, organisaatiosta puhutaan positiiviseen sävyyn, halutaan pysyä organisaatiossa, vaikka työtarjouksia tulisi muualtakin, ponnistellaan organisaation tuloksen hyväksi sekä tunnetaan tyytyväisyyttä.

4 Menetelmät ja aineistot

Tämän tutkielman tutkimusote on kvalitatiivinen eli laadullinen. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä, että aineisto kootaan todellisissa tilanteissa ja siinä havainnoidaan ihmisiä ja näiden toimintaa sekä näihin liittyviä merkityksiä. Näin pyritään ymmärtämään ilmiötä henkilöiden kokemuksen, ajatusten ja tunteiden kautta. Aineistoa tarkastellaan useasta näkökulmasta ja tärkeää on saada tutkittavien mielipiteet julki. Tarkastelu keskittyy haastateltavien subjektiivisiin näkemyksiin ja kokemuksiin. (Hirsjärvi ja muut 2015, s. 164; Kylmä & Juvakka 2012, s. 16, s.22, s. 27, s. 77; Puusa & Juuti, 2020, s. 9, s. 57–68; Tuomi & Sarajärvi 2018, s. 26.)

4.1 Menetelmä

Käytän teemahaastattelua, koska sen etuna on joustavuus. Haastattelun teemat ovat tiedossa, mutta kysymyksiä ei ole tarkasti muotoiltu. Haastattelu mahdollistaa lisäkysymykset ja haastattelussa usein saadaan laajempia vastauksia kuin kyselylomakkeella. Teemahaastattelu mahdollistaa vapaan puheen ja siinä annetaan tilaa haastateltavien tulkinnoille ja merkityksille. Haastattelussa keskustellaan avoimesti teemojen ympärillä. Usein haastateltavat osallistuvat tutkimukseen paremmin, koska heidän pitäisi henkilökohtaisesti kieltäytyä siitä, verrattuna sähköiseen kyselyyn, johon on helpompi jättää vastaamatta. Teemahaastattelu sopii tilanteisiin, joita on tutkittu vähemmän. (Heikkilä 2014, s. 16, s. 65; Hirsjärvi & Hurme 2000, s. 47–48; Hirsjärvi ja muut 2015, s. 205–206, s. 208; KvaliMOTVa.) Teemahaastattelun runko löytyy liitteestä 1. Teemoina olivat minkälaista tukea esihenkilö kaipaa työhönsä, mistä ja keneltä tukea saadaan, miten tuki vaikuttaa työssä jaksamiseen, millaisena haastateltava kokee työhyvinvointinsa ja onko haastateltava saanut tarpeeksi ja oikea-aikaisesti tietoa, jotta hän voi johtaa työntekijöitään.

Haastattelut pidettiin yksilöhaastatteluina, vaikka ryhmähaastattelukin olisi sopisinut teemahaastattelujen toteutustavaksi. Yksilöhaastattelun etuna ryhmähaastatteluun nähden on se, että haastattelut on helpommin sovittavissa kahden ihmisen välillä. Yksilöhaastattelussa ei myöskään tule tilannetta, että joku dominoisi keskustelua. Haastattelujen auki purkaminen on myös helpompaa, kun äänessä ovat vain haastattelija ja haastateltava. (Hirsjärvi & Hurme 2000, s. 63.) Tässä tutkielmassa valitsin haastattelumuodoksi yksilöhaastattelut, koska aihe voi olla henkilökohtainen ja kaikkea ei välttämättä kehtaa tai uskalla sanoa ryhmässä. Näin myös haastattelujen yksityisyys säilyy, kun muut eivät tiedä kuka on sanonut mitään. Yksilöhaastattelussa vastaukset voivat olla myös syvällisempiä, kun taas ryhmähaastattelussa vastaukset olisivat voineet olla pintapuolisia. Teemahaastattelut nauhoitetaan ja litteroidaan eli kirjoitetaan auki. Aineisto käsitellään sisällönanalyysillä, joka voidaan jakaa aineistolähtöiseen, teorialähtöiseen ja teoriaohjaavaan analyysiin (Tuomi & Sarajärvi 2018).

Teoria- ja aineistolähtöisen tutkimuksen välimaastossa voidaan ajatella olevan teoriasidonnaisen tutkimuksen. Teoriasidonnaisessa eli abduktiivisessa tutkimuksessa aineiston analyysi ei suoraan perustu teoriaan, mutta kytkennät siihen ovat havaittavissa. Tutkittavan aineistosta tehdyille löydöksille etsitään selityksiä ja vahvistusta teoriasta. Jos kokemukset eivät vastaa aiempia tutkimuksia, näistä voidaan tehdä huomioita. Teoreettiset käsitteet luodaan siis aineistosta. (Eskola 2001, 182–183; Eskola 2001a; KvaliMOTVb; Tuomi & Sarajärvi 2018, 133.) Teoriasidonnaista lähestymistapaa voidaan kutsua myös abduktiiviseksi päättelyksi (Tuomi & Sarajärvi 2002, 99).

4.2 Aineisto

Haastattelun kohderyhmänä oli erään hyvinvointialueen mielenterveys- ja päihdepalvelujen lähiesihenkilöt. Haastattelukutsu lähetettiin 11 lähiesihenkilölle sähköpostitse. Osa vastasi heti myöntävästi kutsuun ja osalle lähetin muistutuskutsun, jonka jälkeen myös he vastasivat myöntävästi. Haastattelukutsun saatekirje on liitteessä 3. Kaikki haastattelut toteutettiin kasvokkain keväällä 2024 ja jokaiseen haastatteluun oli

varattu 1 tunti aikaa. Haastateltavat valikoituvat sekä sairaala- että avopalveluista, jolloin tutkimusaineisto oli suurempi. Haastateltavista 5 oli sairaalapalveluista ja 5 avopalveluista sekä näiden lisäksi yksi haastateltava työskenteli molemmissa palveluissa.

Osa haastateltavista työskentelee sairaalan eri osastoilla, joissa hoidetaan psyykkisesti oireilevia potilaita ja joille avopalvelujen tuki ei ole riittävää. Jokaisella haastateltavalla oli johdettavanaan yksi osasto. Osa haastateltavista työskentelee avopalveluissa, joihin kuuluu sekä perusterveydenhuollon että erikoissairaanhoidon poliklinikoita. Sairaalan toiminta on erikoissairaanhoidon, johon tullaan aina lääkärin läheteellä. Avopalveluista osaan palveluista voi tulla ilman lähetettä ja osaan tarvitaan lääkärin lähete. Hoidettavat ovat iältään 13 vuodesta vanhuusikään asti molemmissa palveluissa.

Haastateltavien ikä vaihteli 33 ja 57 vuoden välillä. Heistä 3 oli miehiä ja 8 naisia. Kokemusta lähiesihenkilötyöstä heillä oli 6 kuukaudesta 20 vuoteen ja nykyisessä tehtävässä 6 kuukaudesta 8 vuoteen. Neljällä heistä oli sama määrä kokemusta lähiesihenkilötyöstä nykyisessä tehtävässä sekä kaiken kaikkiaan. Haastateltavien taustatiedot ovat tarkemmin nähtävissä seuraavan sivun taulukossa 1.

Taulukko 1. Haastateltujen taustatiedot.

<i>Taustatiedot</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
Ikä		
31–35-vuotias	1	9
36–40-vuotias	2	18
41–45-vuotias	3	27
46–50-vuotias	2	18
yli 50-vuotias	3	27
Työkokemus esihenkilönä		
alle 1 vuosi	3	27
1–5 vuotta	4	36
6–10 vuotta	1	9
11–15 vuotta	2	18
yli 15 vuotta	1	9
Työkokemus esihenkilönä nykyisessä tehtävässä		
alle 1 vuosi	5	45
1–5 vuotta	5	45
6–10 vuotta	1	9
11–15 vuotta	0	0
yli 15 vuotta	0	0

Tässä tutkimuksessa aineisto käsiteltiin abduktiisella eli teoriasidonnaisella sisällönanalyysillä. Teoriasta ja haastateltujen vastauksista löydettiin yhtäläisyyksiä ja näin teoria sai vahvistusta tutkimustuloksista. (Grönfors 2011, s. 17, s. 19; KvaliMOTVb)

Aineiston analyysi aloitettiin äänitteiden litteroinnilla eli haastattelut purettiin sanatarkasti tekstimuotoon. Litteroitua tekstiä kertyi yhteensä 61 sivua (Calibri 12, riviväli 1,5). Haastattelujen kestot vaihtelivat 15 ja 50 minuutin välillä ja osalle haastateltavista haastattelija esitti tarkentavia lisäkysymyksiä. Seuraavaksi aineistoa tarkasteltiin sisällön analyysillä. Sisällön analyysin tarkoituksena on saada teksti puretuksi keskeisiksi tuloksiksi. Tämän avulla kirjallista ja verbaalista viestintää voidaan analysoida. (Elo & Kyngäs 2008, s. 107; Graneheim, Lindgren & Lundman 2017, s.29; Lindgren, Lundman & Graneheim 2020, s.2.) Sisällön analyysissä erilaisia luokitteluja vastauksiin tuli yhteensä 274 ja eri kategorioita oli yhteensä 13. Osa luokitteluista meni

useampaan kategoriaan. Alkuperäisiä ilmauksia pelkistettiin ja tästä näet esimerkin taulukossa 2. Aluksi kävin aineistot läpi ja alleviivasin sieltä tutkimuskysymyksiin sopivia vastauksia, joista alkuperäiset ilmaukset ovat esimerkkeinä. Tämän jälkeen katsoin, onko vastauksissa samankaltaisia, jolloin yhdistin nämä. Näistä samankaltaisista vastauksista löysin pelkistettyjä ilmauksia, kuten kollegojen tuki, avoimet välit tai tukipalvelujen apu ja tuki.

Taulukko 2. Esimerkki ilmaisujen pelkistämisestä.

alkuperäinen ilmaus	pelkistetty ilmaus
mutta se että on ne niin kuin kollegat ja muut esimiehet ja niin kun siinä tukena.	kollegoiden ja muiden esimiesten tuki
meillä on tosi avoimet välit muiden esihenkilöiden kanssa, että kyllä voi oli asia kun asia ei tarvitse niin ku miettiä kehtaako että kysyy joo.	avoimet välit muiden esihenkilöiden kanssa
No sitten jos tukipalvelut elikkä niin ku henkilöstöasioihin niin ku HR saa sitä apua tietysti.	tukipalvelujen apu ja tuki

Tämän jälkeen pelkistettyjä ilmauksia luokiteltiin, minkä tarkoituksena oli löytää yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia pelkistetyistä ilmauksista. Alaluokkia yhdisteltiin yläluokkiin ja sen jälkeen pääluokkiin (ks. taulukko 3). Pääluokat nimettiin tutkimuskysymyksiä mukaillen. Pääluokkia muodostui neljä kappaletta: mistä ja millaista tukea saadaan, tuen merkitys, työhyvinvointi sekä tiedonsaanti muutoksissa. Pääluokkia vertailtiin tutkimuskysymyksiin ja näistä tuloksista tarkemmin seuraavissa luvuissa. Koko analyysiprosessin ajan minulla oli mielessä tutkimuskysymykset ja se saanko vastauksia tutkimuskysymyksiin vai en.

Taulukko 3. Esimerkki aineiston luokittelusta.

pelkistetty ilmaus	alaluokka	yläluokka	pääloukka
kollegoiden ja muiden esimiesten tuki	kollegoiden antama tuki	henkinen tuki	mistä ja millaista tukea saadaan
avoimet välit muiden esihenkilöiden kanssa	avoimet välit		
tukipalvelujen apu ja tuki	järjestelmien antama tuki	konkreettinen tuki	

5 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitetään haastatteluista saadut tulokset sisällönanalyysin pohjalta. Tulokset on jaoteltu alalukuihin pääluokkien mukaisesti. Tuloksista ilmenee mistä ja millaista tukea haastateltavat saavat, miten haastateltavat kokevat tuen merkityksen, millaisena lähiesihenkilöt kokevat työhyvinvointinsa sekä kokevatko haastateltavat saaneensa tietoa muutoksissa. Tuloksissa esitetään myös suoria lainauksia haastatteluaineistosta. Tulosten perässä oleva H ja numero kertoo haastateltavan numeron. Tuloksissa viitataan HR:ään, joka tarkoittaa henkilöstöhallinnon palveluja sekä tikettiin, joka on palvelujärjestelmä, minkä kautta HR:ään voi olla yhteydessä puhelinoiton sijaan.

5.1 Mistä ja millaista tukea saadaan

Haastatteluissa nousi esiin se, että lähiesihenkilötyön tuki on monimuotoinen ilmiö. Se sisältää tiedollisia, emotionaalisia sekä sosiaalisia ulottuvuuksia. Tukea ei kuitenkaan aina saanut automaattisesti, vaan sen saaminen edellytti usein oma-aloitteisuutta ja aktiivista hakeutumista. Suurin osa lähiesihenkilöiden saamasta tuesta oli sosiaalista ja emotionaalista tukea ja tätä myös arvostettiin suuresti. Kollegoiden tuen avulla saatettiin selvittää työpäivästä. Lähiesihenkilöt kamppailivat joskus sen kanssa, voiko ja kehtaako tukea ja apua pyytää. Toisaalta tukea ja apua pyydettiin matalallakin kynnyksellä.

Lähiesihenkilöt saivat tukea eniten kollegoiltaan. Tämä tuki oli lähinnä ajatusten vaihtoa, tunteiden purkamista ja ääneen ajattelua sekä vertaistukea. Ajateltiin, että muutkin esihenkilöt ovat voineet miettiä samanlaisia asioita ja ovat olleet ratkomassa samankaltaisia ongelmia. Koettiin, että tehdään samaa työtä yhdessä, vaikka yksiköt voivat vaihdella profiileiltaan. Kollegat koettiin helposti lähestyttävinä.

...kiva tiettyjä asioita tehdä niinku yhdessä työkavereiden kanssa, että saa tulla niinku useampaa näkökulmaa. Ja tota saa pallotella ideoita ja ajatuksia niin niin

se tuo sitten taas siihen arkeen arkeen sellasta niin kun helpotusta ja mukavuutta eikä sokeudu omille ajatuksille ja tekemiselle. (H3)

No kyllähän se kollegoiden niinku tuki on se ihan oikeasti tärkein, eikä se tarvitse olla niin niitä sellaisia konkreettisia esimerkkejä vaan mitä vaan. Ihan se että joku kuuntelee ja tavallaan saat puhuttuu sen asian ovi kiinni ja saat vähän jäpättää ja sen jälkeen sä jaksat taas tehdä sitä työtäsi niinkun ihan asiallisesti... (H7)

Toki kollegat on sitten tärkeässä asemassa että tota. Saa puhaltaa. Itse ajattelen, että se semmoinen puhaltaminen ilman että mun tarvitsee miettiä miten miä asiani niinkun sanotan, että se pitäisi olla semmoinen niin kun turvallinen. (H8)

...teams on ehkä semmoinen matalan kynnyksen tapa ottaa kantaa. Että sitten se. Kun tietää suurin piirtein kuka tietää tästä asiasta, niin on helppo aina lähestyä teamsin kautta tai soittamalla, että voisiko tästä keskustella? (H11)

Myös uusissa ongelmissa kysyttiin neuvoa muilta kollegoilta, kun ajateltiin, että heillä on voinut olla vastaavanlaisia asioita tai he voisivat neuvoa eteenpäin.

... niin on tullut ihan tässäkin tän vuoden puolella niin useampi sellanen keissi mitä ei tullut ikänä ennen vastaan ja ei ole mitään käsitystä mitä mitä pitäisi niinku tehdä. Ja aika hankalasti löytää introsta mitään ohjeistusta. Tai ehkä sieltä löytää siis jo osaa ettii oikeil hakusanoil. (H5)

Lisäksi mainittiin oman esihenkilön tuki, vaikka ymmärrettiin, että omalla esimiehellä oli myös kiirettä ja omat tehtävänsä hoidettavana.

Ja kyllä minä sanon, että minä saan sitten mun esimiehelläkin, mut tosissaan se isoin haaste on se aikataulu että. Että usein on sitten sellaisia kumminkin kohtuu akuutteja asioita ja hänellä taas on kalenteri aika melkoisen täynnä nykyään ja sitten tulee ehkä vähän sellainen olo, että että viitinkö mie ees. Tietää, ei pitäisi ajatella, mutta tietää, kun hänkin on ylityöllistetty, niin sitten aina vähän, että en mie viiti tätä sinne viedä. (H5)

...Jos laittaa teamissa viestin niin saahan siihen vastauksen, että mut mut on sellaisia asioita mitkä ei ehkä ihan teams viesti ei riittäisi siihen niin kyllä. Mutta sitten on onneksi saanut kollegoilta... (H5)

Lisäksi koettiin, että esihenkilötyön alkuvaiheessa tukea kaivattiin käytännön asioihin. Erilaisiin järjestelmiin saatiin opastusta, mutta se saattoi tulla sen jälkeen, kun järjestelmiä on jo käyttänyt tovin. Kokonaiskuvan hahmottamiseen ja hoitoprosessien etenemisen ymmärtämiseen menee aikaa kaiken muun opeteltavan ohella. Henkilöstöasiat ja niiden hoitaminen näyttäytyi uutena osa-alueena, mutta niihin koettiin saavan apua. Jos työnkuva koettiin selkeänä, se helpotti työntekoa.

Tukea koettiin saatavan myös työnohjauksesta, tiimivastaavilta sekä omalta työyhteisöltä. Myös HR oli tuen välineenä etenkin, jos oli epäselvyyttä työsuhteasioissa. Työkykyasioissa otettiin yhteyttä työterveyteen ja työkykyasiantuntijaan. Intrasta koettiin tietoa löytyvän paljon. Organisaation tuki yleisesti, prosessien selkeys sekä tilastodata mainittiin tukimuotoina. Oma kouluttautuminen antoi myös tukea ja eväitä omaan esihenkilötyöhön. Uusien esihenkilöiden iltapäivät ja esihenkilöiltapäivät koettiin hyväksi keinoksi saada uusinta tietoa ja verkostoitua. Tukea saatiin myös omalta perheeltä, vaikka sen muoto eroaakin työntäjän tarjoamasta tuesta. Perheen tuki vaikutti yleiseen jaksamiseen.

Kaikki ennalta mainitut tuen muodot lisäävät lähiesihenkilön resilienssiä. Kun tukea saadaan monelta eri taholta, työtä on helpompaa tehdä. Lähiesihenkilön moninainen työnkuva vaatii joustavuutta ja sopeutumiskykyä, joka on yksi resilienssin kulmakivistä. Resilientti lähiesihenkilö osaa myös pyytää apua tarvittaessa ja hän huomaa oman avun tarpeensa. Tukiverkosto auttaa myös pääsemään yli hankalista tilanteista. Tuen merkitys kasvaa myös jatkuvasti muuttuvassa organisaatiossa.

Tukea kaivattiin lisää omalta esihenkilöltä. Haastatteluista oli tulkittavissa, että lähiesihenkilöt kokevat joskus olevansa yksin ongelmien kanssa. Ylihoitajan aitoa läsnäoloa kaivattiin myös muulle henkilökunnalle ja yksikössä käymistä useammin kuin kerran vuodessa. Myös tukipalvelujen toimivuutta tulisi parantaa. Vastauksista kävi ilmi, että tukipalveluista sai epätasalaatuista palvelua ja ne eivät välttämättä vastanneet lähiesihenkilön tarpeisiin. Myös ylemmältä johdolta kaivattiin tukea

lähiesihenkilötyöhön sekä tilastodatan kehittämistä. Tällä hetkellä tilastodatan ei koettu palvelevan kovin hyvin lähiesihenkilön työtä. Tilastodataa kaivattiin muun muassa siitä kuinka paljon tiettyjä asioita tehdään sekä läpimenoajoista. Näiden avulla voitaisiin tarkastella esimerkiksi hukan määrää. Tilastodata auttaisi myös kehittämään toimintaa ja kertoisi osaltaan onnistutaanko työn tekemisessä. Tämä tukisi työn tekemistä eikä asiat jäisi lähiesihenkilön oman tuntuman varaan.

Jos mietin niinku mitä omalta esimieheltä kaipaakaan? Ehkä sitä semmosta, että hän oikeasti tietäisi mitä tää yksikkö on niin. Mitä tää tekee? Semmoista. Ehkä myös sitä, et hän olisi niin kun läsnä, ei pelkästään mulle, vaan myös sille henkilöstölle. Enemmän kuin kerran vuodessa. Että häntä niin kun oikeasti näkyisi täällä. (H8)

No sitten tietysti kaikki niin kun tukipalvelut, että ne oikeasti toimisi ja oikeasti siihen sai sitten niin ku sieltä. No jos miettii jotain HR palveluita, niin kyllähän sinne joskus joutuu aika monet kerrat soittelee ja tiketit kestää kauan. Että olisi niin kun helpot väylät tukipalveluihin ja niiden asioiden selvittelyä. (H8)

No minä toivoisin, että se HR olisi jotenkin helpommin tavoitettavissa. Ja että sä voit niin ku tyhmästäkin asiasta sinne niin kun soittaa. (H8)

5.2 Tuen merkitys

Tuen saamisella on todella tärkeä merkitys työssä jaksamiseen sekä muutoksien läpiviemiseen. Osa lähiesihenkilöistä kokee, että tukea tarvitsee pyytää ja tämä voi lisätä kuormitusta. Suuri merkitys koetaan olevan sillä, että kaikkea tietoa ei tarvitse itse etsiä vaan voi kysyä kollegoilta ja näin säästyy aikaa muulle työlle. Tuen koettiin myös helpottavan ja nopeuttavan päätöksentekoa sekä vähentävän kuormitusta.

Tarvii pyytää, että ehkä silloin kun itse aloitti, niin siinä ehkä ekoilla viikoilla, niin saattoi sitten joku toinen esimies että ”moi miten menee ja onko kaikki” ja tiedätkö silleen vähän niin ku kysyä, että tarvitseeko jossain mut että kyllä se ehkä. (H1)

...jos olisi ihan yksin koska et siä voisi sitten taas että se voi henkilöstön kanssa kaikista asioista puhuu, niin niin se että kyllä sitten jäisi tosin yksin ja varmasti vaikuttaisi nii ku jaksamiseen... Kun kollegoiden kanssa niin kun jakaa sitä, vaikkei

siihen tarvitsisi mitään vastausta eikä mitään. Mut se sellainen kuorman ja kun tietää että ei ole niin ku aina näitten asioitten kanssa ihan yksin paini tai on niin ku haasteita niitten kanssa niin kyllä se niin ku auttaa tosi paljon ja merkitsee. (H1)

Tärkeänä koettiin aiemmassa luvussa mainittu kollegoiden tuki, että asioita ei tarvitse kaunistella, vaan ne voi sanoa ääneen kollegoiden kesken. Joskus lähiesihenkilöt joutuvat puuttumaan vaikeisiin asioihin työntekijöiden työnteossa tai käytöksessä ja tässäkin koettiin kollegoiden tuki tärkeäksi.

...meillä on tosi avoimet välit muiden esihenkilöiden kanssa, että kyllä voi, oli asia kun asia, ei tarvitse niin kun miettiä että kehtaako kysyy. Joo, että sillä on niin ku tosi tärkeä suuri merkitys se on. (H2)

Ehkä aika tärkeä asia, että sun ei tarvitse niin ku kierrellä että jotenkin, että pitää sanoa jotenkii kauniisti asia, jos joku asia potuttaa ihan hirveästi, vaan sinä saat sanoo sen suoraan. (H8)

Myös omalla käytöksellä koettiin olevan merkitystä työssä jaksamiseen. Kun asioita ei tarvitse jäädä miettimään, se vähentää asioista stressaamista. Työn rajaamista on moni joutunut opettelemaan vuosien saatossa. Työvuodet ovat myös opettaneet jättämään työasiat työpaikalle. Tähän on auttanut muun muassa se, että organisaatio on miettinyt sijaisjärjestelyt valmiiksi. Organisaatiossa on käytössä organisaation oma varahenkilöstö, josta saadaan apua äkillisiin poissaoloihin. Myös ulkopuolinen sijaisvälitys on käytössä, jos oma varahenkilöstö ei riitä. Näiden käyttöön on myös olemassa ohjeistus virka-ajan ulkopuolelle, jolloin lähiesihenkilön ei tarvitse miettiä sijaisasioita vapaa-ajallaan. Työn jaksottaminen koettiin myös tärkeäksi ja se on mahdollista esihenkilötyössä.

Mutta siinä mielessä on oppinut jo rajaamaan itseäni, että mä osaan niin ku sanoa ei ja mä osaan sanoa, että nyt on mun aika niin ku lähteä. (H2)

Mutta siihen on pitänyt myös opetella. Et ne on niin ku täällä ne asiat. Ja sitten kuha ihmiset saavat palkkansa, on nii ku se tavoite. Että tota kukaan ei todennäköisesti näist kuole, jos minä jonkun jätän tekemättä. (H8)

Eräs haastateltava kertoi miten suuri merkitys onnistuneella perehdytyksellä ja uuden työntekijän vastaan ottamisella on.

No meidän organisaatiossa, vaikka itse ajattelin, että perehdytys on onnistunut tosi hyvin. Se, että meillä on se sähköinen ollut ja se on tullut, että kun tuli niin ku organisaation ulkopuolelta, niin sieltä se tuli mun omaan sähköpostiini. Oli sellain niin ku muutenkin tervetullut olo ja sitten vähän näki, että ok tätä on suunniteltu, kun mä tulen eikä silleen, että sut jätetään yksin sinne selviytymään siitä arjesta. Ja tiedettiin, että kehen ottaa yhteyttä, että sinänsä, on niin kun se on järjestetty tosi hyvin. (H1)

Jos työasioita ei voisi jakaa kenellekään tai kysyä neuvoa, se koettaisiin kuormittavana. Esihenkilötyötä toivottiin myös tarkasteltavan. Lähiesihenkilöille tulee helposti uusia tehtäviä, mutta missään kohtaa ei käydä läpi, mitä kaikkea lähiesihenkilön työhön kuuluu. Tämä koettiin kuormittavana, kun hallittavia asioita tulee koko ajan lisää. Jos tukea työhön ei saisi, tai lähiesihenkilö kokisi, ettei tule kuulluksi tai kohdatuksi, niin se koettaisiin kuormittavaksi. Esihenkilötyö koettiin itsenäiseksi ja kollegoiden tuki auttoi myös tähän. Eräs lähiesihenkilö kaipasi oman työtaakkansa keventämistä. Toinen lähiesihenkilö kertoi, että tukea ei ole aina saatavilla ja tämä aiheuttaa turhautumista ja turhaa stressaamista. Tähän vaikutti myös vastaajan oma persoonallisuus, että ottaa asiat henkilökohtaisesti.

No jos olisin ihan ihan yksin, että niin ei voisi kelleen mitään niin kun jakaa. En minä varmaan olis täs enää. Et onhan se iso merkitys se, että sä näet, että ennen kaikkea se että saat niinku puhaltaa niitä asioita. (H8)

Eli tota tulee niin ku helpottunut olo tavallaan, että kun sä oot saanut sylkäistyä ulos, niin sehän konkretisoituu se asia yleensä sen jälkeen, jo että sitä ei enää jää miettimään oman päänsä sisällä. Niin ehkä se on niin ku se yksi iso juttu siinä. ...tää on kumminkin silleen aika itsenäistä työtä, niin tavallaan kylhän se auttaa, että pääsee vähän jonkun muun kanssa nii ku asioita pohtimaan...Kyllä mä ajattelen, että se mua niin ku se työssä jaksamiseen vaikuttaa. Vaikuttaa niin ku kyllä se tuki, että jos joutuisi ihan yksinään olemaan, niin luulen että olisi huomattavasti nii ku raskaampaa työn tekeminen. Jos ei olisi ketään kelle niin ku soittaa ja itseksseen vaan tekis. (H7)

5.3 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi rakentuu tasapainosta, rajojen asettamisesta ja palautumisesta. Nämä asiat ovat sekä yksilön että organisaation vastuulla. Muutokset voivat lisätä kiireen tuntua ja näin vaikuttaa heikentävästi lähiesihenkilön työhyvinvointiin. Tällöin tuen merkitys korostuu. Pääosin lähiesihenkilöt kokivat työhyvinvointinsa hyväksi. Pitkäkestoista kuormitusta oli harvalla, lyhytkestoista melkein kaikilla. Lyhytkestoista kuormitusta aiheutti päällekkäin kasautuvat tehtävät sekä aikataulupaineet. Kuormitusta saattoi lisätä myös se, että useat esihenkilötyöhön liittyvät asiat ovat tunnepitoisia. Kuormitusta pyrittiin purkamaan mahdollisimman nopeasti, etteivät asiat kasaannu. Työhyvinvointia lisääviä tekijöitä olivat erilaiset harrastukset, perhe ja oman arjen tasapainottaminen. Perusasiat arjessa kuten liikkuminen, riittävä lepo ja terveellinen syöminen lisäävät työhyvinvointia. Työnantajan tarjoamia työhyvinvointia parantavia tekijöitä olivat etätömahdollisuus, liukuva työaika sekä vaihtuvat työpisteet. Etätöiden etuna nähtiin se, että sai tehdä rauhassa töitä eikä joku ollut hetken päästä ovella koputtamassa. Etätöet ja liukuva työaika mahdollistivat päivän aloittamisen tai lopettamisen omien tarpeiden mukaan. Esihenkilötyö on jonkin verran itsenäistä ja siinä saa suunnitella miten työt tekee päivän aikana. Tämän katsottiin lisäävän työhyvinvointia. Yksi lähiesihenkilö toi esille myös sen, että kaikista ei välttämättä ole lähiesihenkilötyöhön.

Niin se, että sitten kun välillä nää aamut, kun vaikka tulee XXX (kaupungista) niin alkaa justinsa 5.30 himassa. Niin se että voi vaikka pitää viikoittain sen etäpäivän, että ei tarvitse herätä kun 7 aikaan, niin se vaikuttaa omaan työhön niin ku hyvinvointiin. Tosi niin ku radikaalisti, että sitten saa vaikka keskittyä johonki kirjallisiin, että sitten sun oveen ei koputeta ja sen on vähän sellainen erilainen. (H1)

Jos mulla olisi jotakin henkilökohtaisia, se mihin pystyi järjestää myös, niin mä pystyn saamaan sen vapaan hetken tai hoitaa niin kun asioita. Aika harvassa paikassa pystyy. Että sehän on iso työhyvinvointi etu myös. (H8)

Että se semmoinen tietty itsenäisyys sitten taas myös siinä työssä, että kukaan ei niin ku nakita sulle, että sun pitää tietyissä kohtaa tietyt asiat tehdä. Nii iso etu, mutta se semmoinen tietty vapaus. (H8)

Työhyvinvointia lisäsivät oma mielenkiinto ja kehittämishalu työhön. Usea lähiesihenkilö toi esille työn ja arjen tasapainottamisen ja sen merkityksen työhyvinvointiin. Vapaa-ajalla pystyttiin pääsääntöisesti nollaamaan työajatukset ja rentoutumaan. Opiskelu lisäsi myös työhyvinvointia, koska sen katsottiin pitävän ajan hermolla ja ehkäisevän tylsistymistä. Myös työpaikan vaihtaminen 5 vuoden välein katsottiin työhyvinvointia edistäväksi tekijäksi.

Myös oma kasvu esihenkilötyössä katsottiin työhyvinvointia tukevaksi tekijäksi. On opittu rajaamaan omaa työtä ja tiedostettu, että kaikkeen ei pysty, eikä tarvitsekaan pystyä. Asiat osataan ottaa asioina ja hoidetaan sen mukaan. Eräs lähiesihenkilö toi esille sen, että pyrkii tietoisesti negatiivisuudesta pois, koska huomasi, että negatiivisuus imi kaiken vähänkin hyvän. Myös oma vastuu elämän tasapainosta tuotiin esille kuten myös terve nöyryys työntekoa ja työnantajaa kohtaan.

Ja varmaan se mikä siinä on, että se on, se oma matka, on ollut siihen. Että minä en pysty pelastamaan koko maailmaa, enkä mä pysty pelastamaan kaikkia työntekijöitä tai kaikkia potilaita tai kaikkia. Esimieskumppanit mä pystyn tukemaan ja auttamaan ja se mistä mä itse saan myös sitten niin ku sitä niin ku. Sitten positiivista on just se, että niin ku huomaa että tää on, pystynyt niin ku olemaan jollekin avuksi. (H2)

...mutta niin ku se että mulla on se oma elämä balanssissa, koska kyllähän mä oon itsekin vastuussa siitä mitä mä sen 2 päivää viikossa teen, että palaudunko mä töihin. Mutta se että jos mä valvon kaikki yöt ja hillun tuolla menoissa, niin enhän mä oo maanantain levännyt, niin kyllä että mun mielestä se vastuu on myös mulla itelläni vapaa-ajan. (H2)

Ja sitten se terve nöyryys. Me ollaan tultu tekemään töitä. Me tehdään sen mukaan töitä...mä itse pidän sen tärkeänä, että jos multa ostetaan se noin 8 tuntia työpäivä tai päivästä aikaa töihin, niin minä pyrin sen tekemään mahdollisimman hyvin...Mun ei tarvitse olla nöyrä ja kynnysmatto, mutta se on terve nöyryys siintä, ettei aina vaan mietitä sitä, mitä minä vaadin ja mikä on minun oikeus, koska mulla on myös velvollisuus. (H2)

Sehän on kiinne minusta itsestään, mun asenteesta. Miten minä tänne niin ku tuun? Että on tietyt asiat mitkä minulta ostetaan. Ja ne mun täytyy nii ku tehdä. Mut toisaalta. Mulla on hyvin. Vapaat kädet myös tehdä niin ku asioita. (H8)

Harva lähiesihenkilö avasi vapaa-ajalla työpuhelinta tai tietokonetta. Joku yhtäkkiä mieleen tullut asia saatettiin laittaa ylös ja jatkaa vapaa-aikaa sen jälkeen. Eräs lähiesihenkilö kertoi joskus tekevänsä töitä illalla tai viikonloppuna, mutta hän ei kokenut tätä kuormittavana. Hän koki, että on helpompi tehdä työ alta pois ja sen jälkeen unohtaa asia. Yksi lähiesihenkilö koki haastavaksi sen, että paras ystävä vapaa-ajalla on myös osittain kollega, niin työasiat saattoivat tulla helposti puheisiin.

Yksi lähiesihenkilö tunnisti jaksamisen kanssa olleen ongelmia aiemmin, joka ilmeni väsymyksenä. Tähän auttoi työpaikan vaihtaminen sekä oman työn rajaaminen. Vaikka esimiestyö on itsenäistä, niin monella on kollega tai tiimi apuna. Kaikkea ei tarvitse tehdä itse valmiiksi vaan voi pyytää apua muilta. Lähiesihenkilöt ovat yleensä tarkkoja työssään ja tämä saattaa myös lisätä kuormitteisuutta sekä aiheuttaa stressiä.

Minä tykkään mun työstä. Vaikka minä ehkä joka päivän puren hammasta. No tiedät, että henkilöstöhallinto ei ole helppoa. Se ei koskaan mene kuin ruusuil tanssien, koska siellä on niitä yksilöitä, ja erilaisuutta täytyy sietää ja muuta, mutta se on kaksiteräinen asia. Se on ihan äärettömän palkitsevaa myös ja niin ku pidän siitä, mutta se on ihan hiton kuluttavaa. (H8)

5.4 Tiedonsaanti muutoksissa

Muutokset ovat usein keskeneräisiä ja niitä voi olla useita päällekkäin. Muutosten läpiviemiseen toivottiin lisää aikaa ja se, että tehtäisiin yksi muutos kerrallaan. Tulokset tulisi myös käydä läpi ja arvioida onko muutos onnistunut vai ei. Olisi hyvä, jos henkilökunta saisi olla mukana ideoimassa muutosta. Tällöin muutosvastarinta on heikompaa. Osa tiedosta voi myös muuttua matkan varrella. Usein lähiesihenkilö joutuu antamaan ympäröivöitä vastauksia. Lähiesihenkilön tulee myös muistaa

vaitiolovelvollisuutensa eli kaikkea ei voi kertoa, vaikka tietäisikin asiasta enemmän. Tärkeää olisi nähdä muutos myönteisenä asiana. Usein muutokset tulivat myös nopealla aikataululla. Lähiesihenkilöltä vaaditaan osallistumista muutokseen ja sen läpiviemiseen, vaikka hänellä itsellään ei välttämättä ole kaikkea tietoa saatavilla. Tämä voi aiheuttaa stressin tunteen lisääntymistä ja vaikuttaa työhyvinvointiin.

...niin pitäisi myös sitten jälkikäteen käydä läpi, että miten meillä on onnistunut tää muutos, arvioida sitä. Että mitkä siinä on hyödyt ja haitat ja tehdä korjausliikkeet. Ja joskus sellaisessa jatkuvassa muutosten maailmassa niin tää tahtoo olla, että juostaan jo seuraavaan muutokseen. (H3)

Mut se, että sinänsä niin kun muutoksen eteenpäin vieminen on varmaan niin kun helppoa, että sen näkee vaan vähän niin ku mahdollisuutena eikä silleen että taas myllätään. (H1)

Lähiesihenkilöt kaipasivat myös avointa tiedottamista ylemmältä johdolta, ettei asioista tarvitse lukea lehdestä tai kuulla käytäväkeskustelussa. Tämä mahdollistaa myös lähiesihenkilön avoimuuden omia työntekijöitään kohtaan. Lähiesihenkilöt ymmärsivät myös sen, että aina ei keskeneräisistä asioista tai muutoksista voi kertoa työntekijöille, vaikka lähiesihenkilö itse tietää jo asiasta. Tämä aiheutti joissakin ristiriitaisia tunteita, mutta se ymmärrettiin osaksi lähiesihenkilön roolia. On opittu myös sanomaan työntekijöille, että odotellaan rauhassa tietoa eikä lähdetä spekuloidaan asiaa. Huhuilta halutaan katkoa siivet alkuunsa.

Eräs lähiesihenkilö koki hyvänä sen, että oli saanut jo haastattelutilanteessa kuulla tulevista muutoksista yksikkönsä liittyen. Muutosten aikataulu ei ole ollut selvillä ja muutokset ovat konkretisoituneet ajan myötä, mutta hän koki hyvänä tietää asiasta hyvissä ajoin.

No kyllä se tietyllä tavalla on sitten, koska tavallaan siitä tulee ajattelu, että mä joudun ehkä vähän niin ku valehtelemaan tai jotain. Niin kyllä se tietyllä tavalla tulee sitten, että sitten yrität jotenkin niin ku kierrellä niin ku sitä. (H9)

No yleensä totean ihan suoraan, että ainakaan itselläni ei tässä kohtaa ole välttämättä tietoa. Kerron kyllä kun pystyn kertomaan. (H10)

Lähiesihenkilöt kokivat tärkeänä sen, että työntekijöillä on tunne, että hän on tavoitettavissa, vaikka fyysisesti olisikin eri työpisteessä tai etätöissä. Pienistäkin asioista sai olla yhteydessä ja pyytää tapaamista. Lähiesihenkilön rooli muutoksessa oli myös olla tukijana sekä rohkaisijana.

...tärkeätä, että vähän pikkuisen niin ku myös patistaa ihmisiä, rohkaisee. Mutta sitten se, että kannustaa ja tsemppaa ja tavallaan rohkaisee siihen, että kokeillaan, katsotaan, opetellaan, että ei tarvitse heti olla ammattilainen. Nii ku siinä suhteessa ammattilainen, että se on ihan inhimillistä, että se on aluksi kaikille vierasta ja opetellaan yhdessä. (H3)

Organisaation viestinnällä koettiin oleva suuri merkitys myös työhyvinvointiin. Lähiesihenkilön tulee myös jatkuvasti muistuttaa työntekijöitä organisaation strategiasta, ja tuottavuusohjelmista, sekä siitä mitä ne tarkoittavat. Joskus muutokset ovat niin isoja, että niiden hahmottaminen voi olla haasteellista, koska ne koskettavat koko hyvinvointialuetta. Erilaiset projektit nähtiin toisaalta voimavarana mutta toisaalta haitallisena tekijänä. Projekteja on paljon ja ne saattavat olla päällekkäisiä tai projektityöntekijä tekee jotakin, mutta ei kysy suorittavalta tasolta mikä on mahdollista tai järkevää. Asiat eivät välttämättä keskustele keskenään tai projekti tehdään, mutta sitä ei viedä käytäntöön asti. Myös vastuuhenkilö saattoi puuttua tai oli vain yhden ihmisen harteilla. Jos vastuuhenkilö oli poissa, kukaan ei tuntunut tietävän missä mennään. Projektin koettiin jäävän irralliseksi, koska se ei kuulunut kenellekään.

...mutta se että kyllähän se on vähän sellaista pirstaleista, mistä sitä tietoa tulee ja mitä tulee. (H6)

Mutta siis se semmoinen, että ne oikeasti nidottais, ne lukuisat eri projektit. Niin tota, että niissä tulisi sitten, että ne oikeasti ne liitettäisiin, ne kuuluisi jonkin olemassa olevaan jo, että joku olisi vastuussa. (H4)

Lähiesihenkilön tulee pysyä koko ajan ajanhermolla sekä ymmärtää työelämän muutosta. Jos lähiesihenkilö on pitkään samassa paikassa, niin tämä voi heikentää muutoksessa pysymistä. Ei välttämättä nähdä isoja kokonaisuuksia vaan keskitytään vain oman yksikön

pieniin muutoksiin. Omaehtoisen opiskelun koettiin auttavan myös muutoksien ymmärtämisessä sekä läpiviemisessä.

Se on paljon myös paljo nii ku itsestään kiinni ja omasta asenteesta ja omasta toiminnasta. Ja miten nii ku itte sen, että onhan se asia, että jos et sä itse ole valmis. Tai sulla tarpeeksi tietoa siitä muutosjohtamisen johtajuudesta tai itsemuutoksesta, tai sun oma ajattelumaailma istu siihen, niin onhan se aina paljon vaikeampaa. Että jos on itse sellainen muutosmyönteinen ja kokeilunhaluinen, niin silloinhan se on paljon helpompaa myös viedä. (H5)

6 Johtopäätökset ja pohdinta

6.1 Johtopäätökset

Tämän tutkielman tarkoituksena on selvittää tuen merkitystä hoitotyön lähiesihenkilön työssä jaksamiseen muutosprosesseissa kahden tutkimuskysymyksen avulla. Ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä on mistä ja minkälaista tukea hoitotyön lähiesihenkilöt saavat muutosprosessien läpiviemiseen terveydenhuollon organisaatiossa mielenterveys- ja päihdepalveluissa sekä millaista tukea he toivovat saavansa?

Eniten lähiesihenkilöt saavat tukea kollegoiltaan. Tämän lisäksi tukea saadaan omalta esihenkilöltä, perheeltä sekä organisaatiolta. Kollegoiden antama tuki on enemmän henkistä tukea ja vertaistukea, koska he ovat kokeneet samanlaisia tilanteita. Joskus lähiesihenkilölle riittää, että on joku, jolle puhua asiasta ja joka kuuntelee. Oman esihenkilön tuki on enemmän ratkaisuihin liittyvää, teenkö oikein tai mitä minun pitäisi tehdä. Tässä nähtiin ongelmana oman esihenkilön kiire ja täysinäinen kalenteri. Perheeltä saatu tuki on taas enemmän yleiseen jaksamiseen liittyvää tukea. Organisaation antama tuki on erilaisten järjestelmien olemassaolo sekä toimivuus, työnohjauksen mahdollisuus ja erilaiset perehdytykset ja esihenkilötilaisuudet. Nämä kaikki asiat tukevat lähiesihenkilön työtä ja muutosprosessien toteuttamista.

Toisena tutkimuskysymyksenä on, millainen merkitys tuen saamisella on hoitotyön lähiesihenkilön työssäjaksamiseen ja hyvinvointiin terveydenhuollon organisaatiossa mielenterveys- ja päihdepalveluissa? Saadulla tuella on todella suuri merkitys työssäjaksamiseen ja hyvinvointiin. Parhaimmillaan tuki nopeuttaa päätösprosesseja sekä helpottaa niiden tekemistä. Yksi lähiesihenkilö koki merkittävänä onnistuneen perehdyttämisen ja uuden työntekijän vastaanottamisen ja näiden merkityksen. Saatu tuki vähentää kuormituksen määrää. Kuormitusta vähentää myös se, että lähiesihenkilö tulee kuulluksi ja kohdatuksi.

Toiseen tutkimuskysymykseen liittyy myös se millaisena hoitotyön lähiesihenkilöt kokevat työhyvinvointinsa. Moni vastaaja kokee työhyvinvointinsa hyväksi vaikkakin he kokevat ajoittaisia kuormituspiikkejä. Heistä harva kokee pitkäkestoista kuormitusta. Kuormitusta lisäävät lähiesihenkilön tunnepitoinen työn luonne, päällekkäiset tehtävät ja aikataulupaineet. Kuormitusta pyritään purkamaan heti, etteivät asiat kasaannu. Etätömahdollisuus ja liukuva työaika koetaan työhyvinvointia parantavina tekijöinä. Oma vastuu työhyvinvointiin tunnustetaan myös. Itsestä on pidettävä huolta ravinnon, liikunnan ja levon avulla. Myös työn ja vapaa-ajan erottaminen nousi tuloksissa esiin lähes jokaisessa vastauksessa työhyvinvointia edistävänä tekijänä.

6.2 Pohdinta

Monet asiat vaikuttavat lähiesihenkilön tuen saamiseen ja sitä kautta työssä jaksamiseen muutosprosesseissa. Kollegoiltaan saamaa tukea lähiesihenkilöt pitävät arvossa. Kollegoille voidaan puhua avoimesti ja luottamuksella, niin sanotusti puhaltaa asiat ulos. Lähiesihenkilöt kokevat, että joku on ollut samassa tilanteessa ja saavat näin vertaistukea. Omalta esihenkilöltä kaivataan tukea omiin ratkaisuihin ja omaan tekemiseen.

Lähiesihenkilöiden vastauksista käy ilmi, että tuki, työhyvinvointi ja muutosjohtaminen ovat keskeisiä tekijöitä esimiestyön onnistumisessa. Tuen tarve on monimuotoista, ja sen saatavuus vaikuttaa suoraan jaksamiseen. Työhyvinvointi rakentuu tasapainosta, rajojen asettamisesta ja palautumisesta. Muutosjohtaminen vaatii aikaa, suunnitelmallisuutta ja yhteistä ymmärrystä. Lähiesihenkilöiden verkostot ja kollegiaalinen tuki ovat korvaamattomia erityisesti silloin, kun organisaation tuki ei ole riittävää tai ajoissa saatavilla.

Lähiesihenkilö hakee tukea kollegoiltaan sekä omalta esimieheltään ja tekee päätöksiä itsenäisesti luottaen omiin kykyihinsä sekä kollegoilta saamaansa tukeen nojaten. Hyvinvoiva ja työtyytyväinen lähiesihenkilö pystyy seisomaan omien päätöstensä takana.

Lähiesihenkilön tulee olla joustava ja yhteistyötaitoinen jaksakseen tehdä työtään uupumatta. Tätä tukee myös Laurilan (2017, s. 8–10) kuvaus hyvästä lähiesihenkilöstä.

Työhyvinvointiin vaikuttavat saatu tuki, joka vähentää kuormittuneisuutta sekä lähiesihenkilön resilienssikyky. Resilienssi onkin yksi hyvän lähiesihenkilön ominaisuuksista. Resilienssi rakentuu stressin sietokyvystä, ongelmanratkaisukyvystä, kyvystä hakea ja vastaanottaa apua sekä kyvyksi toimia muuttuvissa tilanteissa. (Lipponen ja muut 2016, s. 246; Sitra.) Lähiesihenkilön työ on juuri tätä muuttuvissa tilanteissa toimimista, oli sitten kyseessä niin sanottu tavallinen arki tai muutostilanne. McEwen (2011, s.3–4) näkee tärkeänä tukiverkoston hankalien tilanteiden ratkaisemisessa. Tätä tuen merkitystä tämän tutkimuksen lähiesihenkilötkin painottivat. Tuki ja tukiverkosto auttavat jaksamaan työssä ja lisäävät työhyvinvointia. Lähiesihenkilöt nostivat koulutuksen ja kouluttautumisen yhtenä tuen muotona. Grant, Curtayne ja Burton (2009, s.396–406) vahvistavat tämän, sillä koulutusten myötä lähiesihenkilö saa valmiuksia käsitellä haastavia tilanteita sekä lähiesihenkilön oma resilienssi lisääntyy.

Simoila (2003, s.13) tuo esille lähiesihenkilön työn haasteet, kun johdetaan ihmisiä ja vaikutetaan heidän terveyteensä muun muassa työn ja perhe-elämän yhteensovittamisessa. Tässä tutkimuksessa lähiesihenkilöt kertoivat, että välillä on tärkeää saada puhaltua asiat ulos suljettujen ovien takana. Jos lähiesihenkilö ei voisi purkaa taakkaansa kollegalle, heidän oma työhyvinvointinsa kärsisi. Myös lähiesihenkilöt kokevat, että on tärkeää erottaa työ ja vapaa-aika. Perhe ja vapaa-aika onkin yksi tärkeä tuen muoto, joka lisää työhyvinvointia, kun ne pidetään erillään. Virolainen (2012, s. 201) tuo esille lähiesihenkilötyön haasteet tiukkoine aikatauluineen ja suurine työmäärineen. Tutkimukseni mukaan lähiesihenkilöt ovat oppineet rajaamaan työtään. Myös liukuva työaika koetaan hyvänä, jolloin työn tekoa voi rytmittää haluamallaan tavalla. Nämä seikat lisäävät lähiesihenkilön työhyvinvointia ja työssä jaksamista. Virolaisen (2012, s. 201) mukaan lähiesihenkilöt kokevat itsensä yksinäisiksi, koska heillä ei ole kollegaa, jolle voi kertoa työasioista ja jolta saada tukea. Virolaisen tutkimus muistuttaa kuinka tärkeää

kollegoiden antama tuki on, mutta yksittäisiltä työntekijöiltä tämä tuki voi jäädä saamatta. Tutkimukseni lähiesihenkilöt saivat hyvin tukea kollegoiltaan, mutta joissakin työyhteisöissä voi todellakin olla tällainen ikävä tilanne eli tutkimukseni vahvistaa Virolaisen esille tuoman asian.

Tutkittavat eivät maininneet tuen muotoina varhaisen tuen mallia tai kehityskeskusteluja, kun taas Kallankari (2019, s. 250–251) mainitsee nämä kuormitustilanteeseen puuttumisen välineinä. Kallankari mainitsee myös työterveyshuollon ja työsuojelun välineinä puuttua kuormittuneisuuteen. Nämä tutkittavat myös mainitsivat hankalissa työntekijätilanteissa. Lähiesihenkilöt kuitenkin tietävät mihin ottaa yhteyttä tarvittaessa ja toisaalta työterveyshuolto on yksi osapuoli varhaisen tuen mallissa.

Lähiesihenkilön oletetaan olevan aina saatavilla Admi ja Moshe-Eilon (2010, s. 152, s. 256) mukaan. Tutkimuksen lähiesihenkilöt tekivät jonkin verran etätöitä ja he kokivat tärkeänä sen, että työntekijöillä on tunne, että hän on siitä huolimatta tavoitettavissa. Tässä tilanteessa lähiesihenkilö voi kannustaa työntekijöitä olemaan matalalla kynnyksellä yhteydessä, vaikka olisikin etätöissä tai toisessa työpisteessä. Tämä etätöiden ja useiden työpisteiden mukanaan tuoma muutos on lähiesihenkilöiden helpompi omaksua kuin työntekijöiden. Lähitulevaisuudessa myös työntekijät omaksuvat tämän uuden tavan tehdä työtä useammassa työpisteessä tai etänä sillä etätöitä lisääntyy myös työntekijöiden kohdalla. NykYTEknologia mahdollistaa etätöiden tekemisen ja hyvinvointialueet pyrkivät säästöihin myös tilojen käytön optimoinnilla.

Tutkimukseni tukee Latvasen (2008, s. 32) käsitystä, että lähiesihenkilöt kokevat oman esihenkilönsä kannustuksen vähäiseksi ja aitoa kanssakäymistäkin on vähän. Kollegoilta saatu tuki koetaan tärkeäksi, ja heiltä kysytään apua ja neuvoa hankalissa tilanteissa. Kannustus ja kanssakäyminen on vähäistä oman esihenkilön kiireiden vuoksi. Tutkielman aineistoista käy ilmi, että lähiesihenkilöt ottivat harkiten yhteyttä omaan esihenkilöönsä, sillä he tiesivät näiden olevan kiireisiä. Tarvittaessa esihenkilöt järjestivät aikaa keskusteluille.

Lähiesihenkilöt toivat esille työnohjauksen yhtenä tuen muotona. Myös Latvanen (2008, s. 32) ja Räsänen (2006, s. 163, s. 166) painottivat, että työnohjaus voi parantaa työhyvinvointia. Onnistunut työnohjaus auttaa lähiesihenkilöä jaksamaan työssään sekä sen avulla voidaan nähdä asioita eri perspektiiveistä ja näin kehittää itseään.

Lähiesihenkilötyö voi olla kuormittavaa. Kuormittavuutta lisäävät tiukat aikarajat ja ihmisten johtamiseen liittyvät asiat. Toisaalta työ koetaan mielekkääksi, koska voidaan vaikuttaa työaikoihin, omaan työhön ja päätöksiin. Työ on mielenkiintoista ja vaihtelevaa. (Lintula 2001, s. 30–31; Virolainen 2012, s. 201–202.) Samoja tuloksia sain omassa tutkimuksessani. Lähiesihenkilöillä on monesti keinoja vähentää tätä kuormitusta. On tehty myös havaintoja, että tietty määrä stressiä voi olla hyväksi (Lamb & Cogan 2016, s. 474–475; Sinervo 2003, s. 100). Tiukka aikataulu tai kasvava työkuorma saattaa parantaa lähiesihenkilön työsuoritusta ja hän antaa parhaansa sekä tämän myötä voi kasvaa työssään.

Lähiesihenkilöiden omaa työhyvinvointia ja tuen saantia on tutkittu vähän, vaikka heidän roolinsa työntekijöiden jaksamisessa on keskeinen. Lähiesihenkilöt kokivat tärkeänä kollegoiden sekä esihenkilön tuen. Vastuu hyvinvoinnista ei ole vain työntekijällä, vaan organisaation ja lähiesihenkilön rooli on keskeinen. Lähiesihenkilöt kaipaavat tukea omalta esihenkilöltään, mutta kokevat sen usein riittämättömäksi. Tuki on monitasoista ja sen puute voi heikentää jaksamista. Resilienssi on keskeinen osa työssä jaksamista, ja muutosjohtaminen vaatii suurta resilienssikykyä. Lähiesihenkilön rooli on vaativa ja tämä voi konkretisoitua yksinäisyyden kokemuksina, kuormituksena ja tarpeen purkaa asioita luottamuksellisesti. Vaikka tukea saadaan, sen puute voi olla merkittävä riski. Työ on usein kuormittavaa, mutta se voi olla myös palkitsevaa ja kehittäväää. Tässä näkyy lähiesihenkilötyön kaksijakoisuus.

6.3 Tutkimuksen luotettavuus

Uskottavuus, vahvistettavuus, reflektiivisyys ja siirrettävyys voidaan liittää laadullisen tutkimukseen, kun tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen uskottavuutta voidaan pohtia yhdessä tutkittavien tai muiden aiheesta tietävien kanssa käymällä tutkimusaineistoa läpi, jolloin uskottavuus vahvistuu. Tuloksia tulee tarkastella monesta eri näkökulmasta ja riittävän pitkän aikaa, jolloin uskottavuus lisääntyy. Vahvistettavuus voi olla hankala todentaa sillä vaikka toinen tutkija saisi tutkimusaineiston tutkittavakseen, voi hän silti päätyä eri tuloksiin. Vahvistettavuuden kannalta on olennaista, että voidaan seurata, miten aineisto on kerätty ja miten johtopäätöksiin on päästy. Reflektiivisyys tarkoittaa, että tutkija tarkastelee omaa rooliaan tutkimuksen tekijänä ja miten hän vaikuttaa aineistoonsa sekä prosessiin. Tutkimuksen tekijän antaessa riittävän kuvailevat tiedot tutkimukseen osallistujista ja tutkimustilanteesta, jolloin tulokset on siirrettävissä muihin vastaaviin tilanteisiin. (Hirsjärvi & Hurme 2000, s. 189; Kylmä & Juvakka 2012, s. 127–129; Thomas 2023, s.142.)

Haastattelun laatua ja sitä kautta luotettavuutta vahvistaa se, että haastattelihoita on vain yksi eli hän ymmärtää haastatteluteemojen merkityksen. Myös haastattelussa käytettävän nauhoitusvälineistön on oltava kunnossa, jotta haastattelut voidaan myöhemmin litteroida. Litterointi on syytä tehdä mahdollisimman pikaisesti haastattelun jälkeen. (Hirsjärvi & Hurme 2000, s. 184–185.) Haastattelutilanteissa minulla oli kaksi nauhuria sekä varaparistoja mukana. Tällä halusin varmistaa, että nauhoitukset onnistuvat. Tein myös koenauhoituksen ennen varsinaisia haastatteluja eli varmistin, että nauhurit toimivat ja osaan käyttää niitä. Litteroinnit tein sen jälkeen, kun olin haastatellut kaikki tutkimukseen osallistujat. Haastattelut olivat 2 kuukauden sisällä eli ensimmäisen ja viimeisen haastattelun välinen aika ei venynyt turhan pitkäksi. Tarvittaessa tarkistin olinko kuullut oikein mitä haastateltava sanoi ja korjasin litterointiin.

Tutkimuksen luotettavuutta olisi ehkä lisännyt se, että teemahaastattelurunko olisi lähetetty haastattelukutsun yhteydessä haastateltaville. Näin he olisivat voineet pohtia asioita ja vastauksiaan etukäteen. Nyt osa vastasi aika lyhyesti. Muutama sanoi suoraan,

että vastaa lyhyesti, koska tietää millainen urakka haastattelujen litteroinnissa on. Tämä ei kuitenkaan saisi vaikuttaa vastauksiin ja haastateltava esittikin joitakin lisäkysymyksiä saadakseen laajemman vastauksen haastateltavalta. Vastaukset olisivat saattaneet olla monipuolisempia, jos haastateltavat olisivat saaneet pohtia kysymyksiä etukäteen. Toisaalta vastaukset olisivat saattaneet olla vielä lyhyempiä ja täsmällisempiä. Teemahaastattelu antoi myös mahdollisuuden haastattelijalle esittää lisäkysymyksiä. Vaikka osa vastauksista oli lyhyitä, sain vastaukset teemahaastattelukysymyksiin. Myöskään vastaukset eivät poikenneet toisistaan eli kysymysten asettelu oli riittävän selkeä.

Rajasin tutkimuskohteekseni yhden erikoisalan lähiesihenkilöt, koska koko kuntayhtymän lähiesihenkilöitä on valtava määrä. Lisäksi pienemällä ryhmällä lähiesihenkilöitä on sama esihenkilö eli ylihoitaja. Tämä poistaa virhemarginaalia vastauksista, sillä eri ylihoitajilla voi olla erilaiset johtamismetodit, jolloin vastaukset voivat olla erilaisia tämän takia. Vastausten mahdollinen hajonta on näin ollen pienempää ja luotettavuus kasvaa. Tutkimustuloksissa en erottele sairaala- ja avopalveluiden lähiesihenkilöiden vastauksia toisistaan, jotta haastateltavien anonymiteetti ei vaarannu.

Tämä tutkielma on toteutettu hyvien tutkimuskäytäntöjen mukaisesti ja ohjeistuksia noudattaen. Kvalitatiivinen tutkimusote sopi hyvin tämän kaltaiseen tutkimukseen ja tämä lisää tutkimuksen luotettavuutta. Olen kertonut, miten aineisto on kerätty ja tutkielma toteutettu. Haastateltavien yksityisyys on pysynyt vain tutkijan tiedossa ja haastattelutallenteet ja litteroinnit hävitetään, kun tutkielma on saatu valmiiksi. Tutkielmaa varten haettiin tutkimuslupa silloisen kuntayhtymän ohjeiden mukaisesti ja sen ovat allekirjoittaneet tutkielman ohjaaja, kuntayhtymän nimeämä työelämäohjaaja, kuntayhtymän johtajaylihoitaja sekä tutkielman tekijä. Nämä ohjeet eivät ole muuttuneet hyvinvointialueen myötä.

6.4 Jatkotutkimusaiheet

Jatkossa aiheen tutkimusta voisi laajentaa koko hyvinvointialueen lähiesimiehiin ja tutkia tuleeko enemmän hajontaa vastauksissa ja millaisia uusia vastauksia mahdollisesti tulisi. Teemahaastattelu olisi tähän varmaankin liian raskas, joten tiedonhankinta olisi todennäköisesti tehtävä kyselytutkimuksena esimerkiksi Webropolin avulla. Mielenkiintoista olisi myös tutkia eroavatko vastaukset eri erikoisalojen välillä. Työntekijöiden työssäjaksamista ja heidän saamaansa tukea on tutkittu paljon, lähiesihenkilöiden kohdalla vähemmän ja ylemmän johdon kohdalla vielä vähemmän. Olisi mielenkiintoista tutkia eroavatko ylemmän johdon ja lähiesihenkilöiden kokemukset työssä jaksamisesta ja tuesta. Aiheen syvempi tarkastelu voisi olla esim. väitöstutkimuksen aiheena. Teemasta olisi myös hyvä saada enemmän tieteellisiä artikkeleita eri julkaisuihin.

Lähteet

- Admi, H. & Moshe-Eilon, Y. (2010). Stress Among Charge Nurses: Tool Development and Stress Measurement. *Nursing Economic\$, 28(3)*, 151–158.
- Alatalo, M. (2008). *Sisäinen tiedonkulku terveydenhuollon organisaatiossa lähiesimiesten kokemana*. [Pro gradu -tutkielma, Oulun yliopisto].
- Amin, S., Khedr, M., Tawfik, A., Malek, M. & El-Ashry, A. (2025). The mediating and moderating role of social support of the relationship between psychological well-being and burdensomeness among elderly with chronic illness: community nursing perspective. *BMC Nursin 24(156)*. <https://doi.org/10.1186/s12912-025-02743-4>
- Aminoff, M. & Tienhaara A. (2018). *Työpaikan ja työterveyshuollon yhteistyö: Työyhteisön toiminnan kehittäminen*. Teoksessa K-P. Martimo, J. Uitti & M. Antti-Poika (toim.) *Työstä terveyttä*, (s. 98–106). Duodecim.
- Cohen, S. & Syme, L. (1985). *Issues in the study and application of social support*. Teoksessa S. Cohen & L. Syme (toim.), *Social support and health* (s. 3–22). Academic Press.
- Day, A. & Nielsen, K. (2017). *What Does Our Orgaization Do to Help Our Well-Being? Creating Healthy Workplaces and Workers*. Teoksessa N. Chiemel, F. Fraccaroli & M. Sverke (toim.), *An introduction to Work and Organizational Psychology* (s. 295–314). WILEY Blackwell.
- de Jonge, J. & Dormann, C. (2017). *Why Is My Job So Stressful? Characteristics, Proscesses and Models of Stress at Work*. Teoksessa N. Chiemel, F. Fraccaroli & M. Sverke (toim.), *An introduction to Work and Organizational Psychology* (s. 80–101). WILEY Blackwell.
- Elo, S. & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing, 62(1)*, 107–115. Noudettu 2.5. 2024 osoitteesta <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2007.04569.x>
- Eskola, J. (2010). *Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta*. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II* (s. 179–203). PS-kustannus.

- FitzGerald, G., Tarrant, M., Aitken, P. & Fredriksen, M. (2017). *Disaster Health Management: A primer for students and practitioners*. Routledge.
- Graneheim, U. H., Lindgren, B-M. & Lundman, B. (2017). Methodological challenges in qualitative content analysis: A discussion paper. *Nurse Education Today*, 56, 29–34. Noudettu 2.5.2025 osoitteesta <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2017.06.002>
- Grant, A. M, Curtayne, L. & Burton, G. (2009). Executive coaching enhances goal attainment, resilience and workplace well-being: a randomised controlled study. *The Journal of Positive Psychology* 4:5, 396–407.
- Grint, K. (2005). Problems, problems, problems: The social construction of leadership. *Human Relations*, 58(11), 1467–1494. SAGE Publications.
- Grönfors, M. (2011). Laadullisen tutkimuksen kenttätutkimusmenetelmät. Vilkkä, H. (toim.). https://vilkkä.fi/books/Laadullisen_tutkimuksen.pdf
- Hankonen, R. (2020). Työhyvinvointi heikentyi. *Tehy*, (11), 13.
- Heikkilä, T. (2014). *Tilastollinen tutkimus*. Edita.
- Heimonen, T. (2011). *Hyvä johtaja- hankekoulutusten vaikuttavuus selvitys 2008–2010*. Aalto Print. Noudettu 22.1.2024 osoitteesta <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/11058/isbn9789526040769.pdf?sequence=1>
- Herttuala, N. (2023) *Työhyvinvointi ja sen määrittäjät sosiaali- ja terveydenhuollon johtajilla*. [Väitöskirja, Tampereen yliopisto].
- Hills, L. (2024). Healthcare leadership in times of crisis. *Healthcare Administration Leadership & Management Journal*, 2(3), 95–102. Noudettu 20.7.2025 osoitteesta <https://doi.org/10.55834/halmj.8599590940>
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2000). *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. (2015). *Tutki ja kirjoita* (20. painos). Tammi.
- House, J. S., Landis, K. R. & Umberson, D. (2003). *Social relationships and health*. Teoksessa P. Salovey & A. J. Rothman (toim.), *Social Psychology of Health*. Psychology Press.

- Huttunen, J. (2020). *Mitä terveys on?* Lääkärikirja Duodecim. Noudettu 4.12.2022 osoitteesta <https://www.terveyskirjasto.fi/dlk00903>
- Ilmarinen, J. (2009). Work Ability – A comprehensive concept for occupational health research and prevention. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 35(1), 1–5. Noudettu 15.7.2025 osoitteesta <https://doi.org/10.5271/sjweh.1304>
- Julkisten ja hyvinvointialojen liitto JHL. Työsuojelu ja -hyvinvointi. Noudettu 7.7.2025 osoitteesta <https://www.jhl.fi/tyo/tyosuojelu-ja-hyvinvointi/>
- Jokinen, S. (2020). *Työn vaatimusten ja hallinnan muutoksen yhteys kunta-alan esimiesten ja työntekijöiden unettomuusoireisiin*. [Pro gradu -tutkielma, Turun yliopisto]. Utupub. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe202003259273>
- Juuti, P. (2011a). *Johtamisen edellytykset julkishallinnossa*. Teoksessa T. Syvänen & K. Mikkonen (toim.), *Julkinen johtajuus barometritutkimus. Johdon ja esimiesten näkemys johtamisen tilasta julkishallinnossa*, (s. 33–45). Sitra. Noudettu 8.1.2020 osoitteesta <https://media.sitra.fi/2011/12/19141849/Selvityksia65.pdf>
- Juuti, P. (2011b). *Miksi johtaminen on tärkeää?* Teoksessa T. Syvänen & K. Mikkonen (toim.), *Julkinen johtajuus barometritutkimus. Johdon ja esimiesten näkemys johtamisen tilasta julkishallinnossa*, (s. 17–32). Sitra. Noudettu 8.1.2020: osoitteesta <https://media.sitra.fi/2011/12/19141849/Selvityksia65.pdf>
- Jyväskylän yliopisto. Käsitetyöpaja 13.3.2023. Noudettu 31.10.2023 osoitteesta <https://www.jyu.fi/fi/tutkimus/jyuwell/tutkijaverkostot/resilienssi>
- Järvensivu, A. (2010). Tapaus työelämä ja voiko sitä muuttaa? Yliopistopaino Oy – Juvenes.
- Järvinen, P. (2011a). *Organisaation työntekoa tukevat rakenteet*. Teoksessa T. Syvänen & K. Mikkonen (toim.), *Julkinen johtajuus barometritutkimus. Johdon ja esimiesten näkemys johtamisen tilasta julkishallinnossa*, (s. 46–57). Sitra. Noudettu 8.1.2020 osoitteesta <https://media.sitra.fi/2011/12/19141849/Selvityksia65.pdf>
- Järvinen, P. (2011b). *Esimiesvalmiudet ja henkilöstöjohtaminen*. Teoksessa T. Syvänen & K. Mikkonen (toim.), *Julkinen johtajuus barometritutkimus. Johdon ja esimiesten näkemys johtamisen tilasta julkishallinnossa*, (s. 58–67). Sitra. Noudettu 8.1.2020 osoitteesta <https://media.sitra.fi/2011/12/19141849/Selvityksia65.pdf>

- Järvinen, P. (2011c). *Esimiestyön vaikeus ja viisaus*. Teoksessa T. Syvänen & K. Mikkola (toim.), *Julkinen johtajuus barometritutkimus. Johdon ja esimiesten näkemys johtamisen tilasta julkishallinnossa*, (s. 68–79). Sitra. Noudettu 8.1.2020 osoitteesta <https://media.sitra.fi/2011/12/19141849/Selvityksia65.pdf>
- Kallankari, S. (2019). *Muutoksen johtaminen arjessa. Opas sosiaali- ja terveydenhuoltoon*. Duodecim.
- Karjalainen, L. & Pöllänen, T. (2022). *Miten minä johdan omaa tiimiäni?* Tehyn johtamisen päivät 6.7.10.2022 verkkoseminaari.
- Kielitoimiston sanakirja. Noudettu 31.10.2022 osoitteesta <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/#/>
- Kiikkala, I. (2003). *Hyvää vointia edistävä työpaikka*. Teoksessa A. Peiponen, T. Koivisto, S. Muurinen & E. Rajalahti (toim.), *Hoitotyön vuosikirja 2004* (s. 117–125). Tammi.
- Kinnunen-Amoroso, M. (2016). *Work-related stress: management methods and collaboration between occupational health service and workplaces in Finland*. [Väitöskirja, Helsingin yliopisto.] Noudettu 31.10.2022 osoitteesta <https://helda.helsinki.fi/handle/10138/166329>
- Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. (2001). *Strategisen osaamisen johtaminen: Yrityksen tieto ja osaaminen kilpailuedun lähteeksi*. Edita Oy.
- Korppoo, L. (2018). *Työpaikan ja työterveyshuollon yhteistyö: Henkilöstöhallinto ja esimiehet työterveyshuollon kumppaneina*. Teoksessa K-P. Martimo, J. Uitti & M. Antti-Poika (toim.), *Työstä terveyttä*, (s. 87–97). Duodecim.
- Koskensalmi, S., Seppälä, P., Hakanen, J. & Pahkin K. (2015). *Innostava esimies. Inspistä! Esimiehelle työkirja*. Kopio Niini Oy. Noudettu 27.8.2021 osoitteesta <https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2016/11/innostava-esimies-tyokirja.pdf>
- Kreitler, S., Toren, A. & Barak, F. (2016). Stress Vulnerability and Quality of Life in Healthcare Workers. *Personality and Individual Differences*, 101(492). <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.05.199>
- KvaliMOTVa. *Teemahaastattelu*. Noudettu 30.10.2023 osoitteesta https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html

- KvaliMOTVb. *Aineisto ja teorialähtöisyys*. Noudettu 11.6.2024 osoitteesta https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_2_3.html
- Kylmä, J. & Juvakka, T. (2012). *Laadullinen terveystutkimus*. Edita.
- Laaksonen, H., Niskanen, J. ja Ollila, S. (2012). *Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa*. Edita.
- Lamb, D. & Cogan, N. (2016). Coping with work-related stressors and building resilience in mental health workers: A comparative focus group study using interpretative phenomenological analysis. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 89(3), 474–492.
- Laine, M., Kokkinen, L., Kaarlela-Tuomaala, A., Valtanen, E., Elovainio, M., Keinänen, M. & Suomi, R. (2011). *Sosiaali- ja terveystieteen työolot 2010. Kahden vuosikymmenen kehityskulku*. [Työterveyslaitos].
- Laitinen, H. (2008). *Potilaslähtöisyys ja sen johtaminen*. Teoksessa T. Surakka, I. Kiikkala, T. Lahti, H. Laitinen & T. Rantala (toim.), *Osastonhoitaja ja johtaminen* (s. 118–138). Tammi.
- Latvala, E. & Vanhanen-Nuutinen, L. (2001). *Laadullisen hoitotieteellisen tutkimuksen perusprosessi: sisällönanalyysi*. Teoksessa S. Janhonen & M. Nikkonen (toim.), *Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä* (s. 21–43). WSOY.
- Latvanen, P. (2008). *Osastonhoitajien työhyvinvointi ja sen ulottuvuuksia*. [Pro gradu -tutkielma, Kuopion yliopisto].
- Laukkala, T., Tuisku, K., Junttila, K., Haravuori, H., Kujala, A., Haapa, T. & Jylhä, P. (2020). COVID-19-pandemian aiheuttama psyykinen kuormitus terveydenhuollossa – seuranta on perusteltua. *Lääketieteellinen aikakauskirja Duodecim*, 136(18):2005–12. Noudettu 15.11.2022 osoitteesta <https://www.duodecimlehti.fi/lehti/2020/18/duo15778?keyword=resilienssi>
- Lauriala, P. (2017). *Näkökulmia resilienssistä ja sen tukemisesta*. [Kandidaattitutkielma, Oulun yliopisto]. Noudettu 4.1.2024 osoitteesta <http://jultika.oulu.fi/files/nbnfioulu-201705232045.pdf>.

- Laurila, M. (2017). *"Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan". Esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta.* [Väitöskirja, Vaasan yliopisto].
- Lehto, A. & Nuutinen, M-L. (2005). *Kirjallisuuskatsaus yliopistojen opinnäytetöiden hoitotyön johtamisen tutkimukseen vuosilta 1994–2004.* [Pro gradu -tutkielma, Kuopion yliopisto].
- Leiter, M. & Bakker, A. (2010). *Work engagement: Introduction.* Teoksessa A. Bakker & Leiter M. (toim.), *Work Engagement – A Handbook of Essential Theory and Research* (s. 1–9). Psychology Press.
- Lepistö, S. (2006). *Hoitotyön johtajan työssä jaksamiseensa saama tuki.* [Pro gradu -tutkielma, Tampereen yliopisto]. Trepo.
- Leppiniemi, S. (2020). Loppuunpalaminen uhkaa esihenkilöitä. *Sairaanhoitaja*, 93(6), 44–45.
- Lindell, J. (2011). Ongelmat muokkaamassa johtajuutta – organisaatiomuutos ja muutosjohtaminen pirullisen ongelmien yhteydessä. *Premissi* 6(6), 24–30.
- Lindgren, B-M., Lundman, B. & Graneheim. U. H. (2020). Abstraction and interpretation during the qualitative content analysis process. *International Journal of Nursing Studies*, 108, 1–6. Noudettu 2.5.2025 osoitteesta <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2020.103632>
- Lintula, H. (2001). *Osastonhoitaja hoitotyön johtajana muuttuvassa toimintaympäristössä.* [Pro gradu -tutkielma, Tampereen yliopisto].
- Lipponen, K., Litovaara, A. & Katajainen, A. (2016). *Voimaa: Hyvän elämän polku.* Duodecim Oy.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*. Vol 23: 695–706.
- Manka, M-L. & Manka, M. (2023). *Työhyvinvointi.* (3. painos). Alma.
- McEwen, K. (2011). *Building Resilience At Work.* Australian Academic Press.
- Meriläinen, E., Nikkanen, M., Räsänen, A. & Silvast, A. (2020) Katastrofitutkimuksen käsitteistöä suomeksi ja Suomessa: kimmoisasti vaaroja kohti? *Alue ja ympäristö* 49:2, 92–109.

- Mäki, T., Liedenpohja A-M. & Parikka, U-R. (2014). *Johtamisen kulmakivet. Kertomuksia esimiestyöstä sosiaali- ja terveysalalla*. Fioca.
- Mäkikangas, A., Mauno, S. & Feldt, T. (2017) (toim.). *Tykkää työstä: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. PS-kustannus.
- Mäkinen, T. (2020). Puun ja kuoren välissä. *Tehy*, (6–7), 12.
- Nadler, D. (1989). Organizational Frame Bending: Principles For Managing Reorientation. *The Academy of Management Executive*, 3(3), 194–204.
- Nuikka, M-L. (2003). *Työntekijän näkemys johtamisen merkityksestä työhyvinvoinnille*. Teoksessa A. Peiponen, T. Koivisto, S. Muurinen & E. Rajalahti (toim.), *Hoitotyön vuosikirja 2004* (s. 105–114). Tammi.
- Näätänen, M. (2022). *Miten rakennan voittavan tiimin*. Tehyn johtamisen päivät 6-7.10.2022 verkkoseminaari.
- Opetushallitus. Perusopetuksen oppimisen tuen käsitteistö. Noudettu 1.9.2025 osoitteesta <https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/perusopetuksen-oppimisen-tuen-kasitteisto>
- Partinen, R. (2003). *Lainsäädäntö ja työhyvinvoinnin edistäminen*. Teoksessa A. Peiponen, T. Koivisto, S. Muurinen & E. Rajalahti (toim.), *Hoitotyön vuosikirja 2004* (s. 42–49). Tammi.
- Pfefferbaum, R. & Klomp, R. (2013). *Community Resilience, Disasters, and The Public's Health*. Teoksessa Murphy, F. (toim.) (2013). *Community Engagement, Organization, and Development for Public Health Practice* (s. 275–298). Danvers, MA: Springer Publishing Company.
- Pluut, H., Ilies, R., Curseu, P. & Liu, Y. (2018). Social support at work and at home: Dual-buffering effects in the workfamily conflict process. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 146, 1–13.
- Pohlkamp, L., Wallin, V., Hjorth, E., Gabrielsson, H. (2021) Ömsesidiga hjälpororganisationer i Sverige uppvisar resiliens under covid-19-pandemin. *Socialmedicinsk Tidskrift*, 98(1), 48–58.
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus Oy.

- Rigó, M., Breckner, A. & Dragano, N. (2024). Organizational change and psychosocial work demands: A prospective analysis of associations with psychosocial work risks. *PMC Public Health*, 24(1), 1160. Noudettu 20.7.2025 osoitteesta <https://doi.org/10.1186/s12889-024-19815-w>
- Räsänen, T. (2024). Lähijohtajan johtamispaine, osaaminen ja selviytymiskeinot. [Väitöstutkimus, Itä-Suomen yliopisto].
- Räsänen, M. (2006). *Työnohjaus ja työhyvinvointi*. Teoksessa P. Vesterinen (toim.), *Työhyvinvointi ja esimiestyö: Työkaluja työhyvinvoinnin ylläpitoon*, (s. 163–171). WSOYpro.
- Saari, T. (2016). Resilienssi työntekijän voimavarana asiantuntijatyön aikapaineiden hallinnassa. *Hallinnon tutkimus* 35: 3, 232–243.
- Schaufeli, W. & Bakker, A. (2010). *Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept*. Teoksessa A. Bakker & Leiter M. (toim.), *Work Engagement – A Handbook of Essential Theory and Research* (s. 10–24). Psychology Press.
- Sconfienza, C., Lindfors, P., Lantz Friedrich, A. & Sverke, M. (2019). Social support at work and mental distress: A three-wave study of normal, reversed, and reciprocal relationships. *Journal of Occupational Health*, 61(1), 91–100.
- Sherman, R. (2005). Don't Forget Our Charge Nurses. *Nursing Economic\$,* 23(3), 125–143.
- Sillanpää, K. *Sote-alan tilannekuva*. Tehyn johtamisen päivät 6-7.10.2022 verkoseminaari.
- Simoila, R. (2003). *Hoitotyön johtaminen terveydenhuollon murroksessa*. Teoksessa A. Peiponen, T. Koivisto, S. Muurinen & E. Rajalahti (toim.), *Hoitotyön vuosikirja 2004* (s. 9–16). Tammi.
- Sinervo, T. (2003). *Henkilöstön hyvinvointi, muutoksen toteutuminen ja hoidon laatu*. Teoksessa A. Peiponen, T. Koivisto, S. Muurinen & E. Rajalahti (toim.), *Hoitotyön vuosikirja 2004* (s. 97–104). Tammi.
- Sitra. *Tulevaisuussanasto*. Noudettu 31.10.2023 osoitteesta <https://www.sitra.fi/tulevaisuussanasto/resilienssi/>

- Stewart, M. (1989). Social Support: Diverse Theoretical Perspectives. *Social Science & Medicine* 28(12), 1275-1282. [https://doi.org/10.1016/0277-9536\(89\)90346-8](https://doi.org/10.1016/0277-9536(89)90346-8)
- STM. *Työhyvinvointi*. Noudettu 23.10.2018 osoitteesta <https://stm.fi/tyohyvinvointi>
- Sverke, M., Falkenberg, H., Hellgren, J., Lu, C. & Pienaar, J. (2017). *How do We React When Our Organization Changes? Appraisal of Change, Consequences and Mitigating Factors*. Teoksessa N. Chiemel, F. Fraccaroli & M. Sverke (toim.), *An introduction to Work and Organizational Psychology* (s. 233–257). WILEY Blackwell.
- Tengland, Per-Anders (2011). The Concept of Work Ability. *Journal of Occupational Rehabilitation* 21, 275–285.
- Tehy (2025). *Tästä puhutaan nyt. Osastonhoitajat kovilla*. Tehy 8/2025.
- Terkamo-Moisio, A., Leino-Kilpi, H., Kaakinen, P., Palonen, M., Peltonen, L-M., Vaartio-Rajalin, H. & Häggman-Laitila, A. (2021). Hoitotyön johtamisen tehtäväkuvat ja johtamisosaaminen jatkuvan oppimisen opintokokonaisuuteen osallistuvilla opiskelijoilla. *Hoitotiede* 33(4), 220–230. Noudettu 15.7.2025 osoitteesta <https://journal.fi/hoitotiede/article/view/128970>
- Terveystalo. Noudettu 15.7.2025 osoitteesta <https://www.terveystalo.com/fi/tyoterveys/ajankohtaista/tietopaketit/tyohyvinvointi-ja-tyossa-jaksaminen>
- Thoits, P. (1995). Stress, coping and social support. *Journal of Health and Social Behavior* 35(Extra Issue), 53–79.
- Thomas, G. (2023). *How to do your research project: A guide for students*. 4th edition. Sage.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. (Uudistettu laitos). Tammi.
- Työterveyslaitos 2018a. *Työhyvinvointi*. Noudettu 22.10.2018 osoitteesta <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>
- Työterveyslaitos 2018b. *Hyvän johtamisen kriteerit*. Noudettu 22.10.2018 osoitteesta <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/hyvan-johtamisen-kriteerit/>

- Työterveyslaitos 2018c. *Työntekijöiden hyvinvointi organisaatiomuutoksessa*. Noudettu 22.10.2018 osoitteesta <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/organisaatiomuutos/tyontekijoiden-hyvinvointi-organisaatiomuutoksessa>
- Työterveyslaitos 2020. *Työkykytalo*. Noudettu 18.1.2020 osoitteesta <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyokykytalo/>
- Työterveyslaitos 2021. Hyvän mielen työpaikka [video]. Noudettu 27.8.2021 osoitteesta <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/opas/hyvan-mielen-tyopaikka/>
- Työterveyslaitos 2023a. *Resilientti organisaatio*. Noudettu 31.10.2023 osoitteesta <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/resilientti-organisaatio>
- Työterveyslaitos 2023b. *Työhyvinvoinnin tiedolla johtaminen sote-alalla*. Noudettu 20.10.2025 osoitteesta <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyohyvinvoinnin-tiedolla-johtaminen-sote-alalla/osa-1-strateginen-tyohyvinvoinnin-johtaminen-ja-kasitteet/11-tyohyvinvointi>
- Työterveyslaitos 2023c. *Työkyky*. Noudettu 20.10.2025 osoitteesta <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyokyky>
- Työturvallisuuskeskus 2022. *Työkyky on työhyvinvoinnin perusta*. Noudettu 20.10.2025 osoitteesta <https://ttk.fi/wp-content/uploads/2022/08/Tyokyky-on-tyohyvinvoinnin-perusta.pdf>
- Työturvallisuuskeskus 2023. *Työhyvinvointi*. Noudettu 20.10.2025 osoitteesta <https://ttk.fi/tyoturvallisuus/tyohyvinvointi/>
- Vahtera, J. & Uutela, A. (1994). Sosiaaliset verkostot ja sosiaalinen tuki terveysresursseina. *Lääketieteellinen aikakauskirja Duodecim* 110(11):1054- Noudettu 31.10.2022 osoitteesta <https://www.duodecimlehti.fi/duo40219>
- Varma 2020. *tietoa työkyvystä*. Noudettu 20.10.2025 osoitteesta <https://www.varma.fi/contentassets/04eb6af24a254ad2aae3cbf97ccd2fc4/tietoa-tyokyvysta-tyon-murros-ja-tyokyky.pdf>
- Virolainen, H. (2012). *Kokonaisvaltainen työhyvinvointi*. Books on Demand.
- Virtanen, P. & Sinokki M. (2014). *Hyvinvointia työstä. Työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt*. Tietosanoma Oy.

Yle (2023). "Osa kokee, ettei pysy mukana" – lähes puolet suomalaisista jäisi pois töistä vuosia ennen eläkeikää. Noudettu 5.7.2025 osoitteesta <https://yle.fi/a/74-20049097>

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelurunko

1. Taustatiedot: ikä, kauan toiminut esihenkilötehtävissä, kauan toiminut tämänhetkisessä esihenkilötehtävissä

2. Minkälaista tukea kaipaat esimiestyöhösi?

3. Mistä ja keneltä saat tukea esimiestyöhösi?

4. Miten tuen merkitys vaikuttaa työssä jaksamiseesi?

5. Millaisena koet työhyvinvointisi?

6. Oletko saanut tarpeeksi tietoa, jotta voit johtaa alaisiasi? Oletko saanut tiedon ajoissa?

Liite 2. Saatekirje haastateltaville

Hyvä vastaanottaja

Opiskelen Vaasan yliopistossa hallintotieteitä, pääaineena sosiaali- ja terveyshallintotiede. Osana opintojani teen pro gradu -tutkielmaa Tuen merkityksestä lähiesihenkilön työssä jaksamiseen muutosprosesseissa.

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, mikä merkitys tuen saamisella on lähiesihenkilön työssäjaksamiseen, sekä mistä he saavat tukea. Mitä ovat seikat, jotka lisäävät tai vähentävät työssä jaksamista. Minkälaiset tuen muodot lisäävät tai vähentävät työssä jaksamista. Millaisena lähiesihenkilöt kokevat tuen merkityksen, mistä ja millaista tukea he saavat. Miten lähiesihenkilöt kokevat työhyvinvointinsa ja mikä merkitys tuen saamisella on koettuun hyvinvointiin.

Tutkimus toteutetaan teemahaastatteluna. Haastattelun kesto on yksi tunti ja se toteutetaan kasvokkain hyvinvointialueen toimipisteessä. Kaikki tutkimuksessa kerätty tieto käsitellään luottamuksellisesti. Haastattelut nauhoitetaan, litteroidaan ja analysoidaan. Tutkimustuloksista raportoidaan siten, että haastateltavia ei voida missään vaiheessa yhdistää haastatteluissa annettuihin vastauksiin. Tutkimuksessa kerätty aineisto hävitetään tutkielman valmistuttua.

Toivon, että osallistut haastatteluun ja annat arvokasta tietoa tutkielmaani. Vastaamalla myöntävästi tähän haastattelukutsuun, laitan sinulle ehdotuksia haastatteluajankohdasta.

Ystävällisin terveisin

Minna Mänttari

y104700@student.uwasa.fi