



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Tytti Alho

ESIMIESTEN HENKINEN HYVIN-
VOINTI ORGANISAATIOMUUTOK-
SISSA

Tutkimus Vaasan seudun julkisen sosiaali- ja terveysalan organisaa-
tioista

Sosiaali- ja terveysala

2019

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Tytti Alho
Opinnäytetyön nimi	Esimiesten henkinen hyvinvointi organisaatiomuutoksissa – Tutkimus Vaasan seudun julkisen sosiaali- ja terveysalan organisaatioista
Vuosi	2019
Kieli	suomi
Sivumäärä	89 + 6 liitettä
Ohjaaja	Hannele Laaksonen

Työelämässä on nykyisin jatkuvaa muutosta, jolloin työntekijältä vaaditaan taitoa mukautua sekä innovatiivisuutta. Entistä enemmän vaaditaan työssä henkisiä taitoja ja kestävyyttä. Lähiesimiehet ovat tärkeä osa organisaatiota, he johtavat päivittäistä työtä. Lähiesimies on ristiriitaisessa asemassa, joka ilman tukea väsyä ja pitkittyesään väsymys saattaa altistaa uupumukselle. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa julkisen sosiaali- ja terveysalan lähiesimiesten kokemaa henkistä hyvinvointia ja muutosten vaikutusta henkiseen hyvinvointiin.

Tutkimuksen tavoitteena on lisätä tietämystä lähiesimiesten henkistä hyvinvointia kuormittavista tekijöistä sekä esittää keinoja, joilla voidaan tukea lähiesimiesten henkistä hyvinvointia. Tutkimus on kvantitatiivinen tutkimus, jossa aineisto kerättiin sähköisellä kyselylomakkeella. Tutkimuksessa olivat mukana Vaasan kaupungin sosiaali- ja terveystoimi, Vaasan keskussairaala sekä Vanhan Vaasan sairaala. Näistä organisaatioista kyselyyn vastasi yhteensä 78 lähiesimestä. Kvantitatiivinen aineisto analysoitiin SPSS tilasto-ohjelmalla.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että lähiesimiestyö on haastavaa. Tällä hetkellä lähiesimiehet voivat henkisesti melko hyvin ja ovat muutosmyönteisiä. Lähiesimiehiä kuormittavat jatkuvat keskeytykset sekä muutostilanteissa ajan- tai resurssien puute. Työnantajien tulisikin kiinnittää erityistä huomiota niihin lähiesimiehiin, jotka ovat uransa alkuvaiheessa, tekevät paljon ylitöitä tai niihin, joilla on ennenkin ollut henkisen jaksamisen kanssa haasteita. Organisaation ylempi johto voi toiminnallaan parantaa lähiesimiesten henkisen hyvinvoinnin kokemusta, jolloin myös henkisen hyvinvoinnin kuormittavuus heikkenee ja muutostilanteiden sietäminen kasvaa.

Avainsanat	lähiesimies, henkinen hyvinvointi, julkinen johtaminen, muutos
------------	--

VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtaminen

ABSTRACT

Author	Tytti Alho
Title	The Mental Wellbeing of Immediate Superiors in Organization Change – A Survey on the Public Social and Health Organizations in Vaasa Region
Year	2019
Language	Finnish
Pages	89 + 6 Appendices
Name of Supervisor	Hannele Laaksonen

In working life there is nowadays constant change going on and the employee is required skills to adapt and to be innovative. More and more mental skills and endurance are required at work. Immediate superiors are an important part of the organization, they lead the daily work. The immediate superior is in a conflicting position, who without support will get tired and when the tiredness is prolonged it may expose to exhaustion. The purpose of this research is to survey the immediate superiors' mental wellbeing on public social and health sectors and the effect of change on mental wellbeing.

The aim of this research is to increase the awareness of the factors that put load on the immediate superiors' mental wellbeing and offer methods that can support the immediate superiors' mental wellbeing. The research is quantitative and the material was collected with an electronic questionnaire. The research was participated by the social and health care services department in the City of Vaasa, Vaasa Central Hospital and Vanha Vaasa Hospital. The number of immediate superiors participating in the research from these organizations was 78. The quantitative material was analyzed with SPSS -statistics software.

On the basis of results it can be said that immediate superiors' work is challenging. At the present the immediate superiors' mental wellbeing is on a fairly good level and they are positive to change. Constant interruptions and in the change circumstances lack of time and resources put load on the immediate superiors. The employers should focus on those immediate superiors who are at the beginning of their career, who work much overtime or to those who have previously had challenges with mental wellbeing. The upper management in the organization can improve the experienced level of mental wellbeing among the immediate superiors and thus less load is put on the immediate superiors and the ability to deal with changing situations improves.

Keywords	Immediate superior, mental wellbeing, public management, change
----------	---

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO	9
2	TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET 12	
3	TUTKIMUSKONTEKSTINA KOLME ORGANISAATIOTA	13
4	SOSIAALI- JA TERVEYSALAN LÄHIESIMIESTEN HENKINEN HYVINVOINTI MUUTOKSESSA	14
4.1	Lähijohtamisen luonne ja konteksti	15
4.2	Henkinen hyvinvointi esimiehen työssä työhyvinvoinnin osana	18
4.2.1	Esimiestyön merkitys esimiehen henkiselle hyvinvoinnille	20
4.2.2	Esimiehen henkistä hyvinvointia tukevat tekijät	21
4.2.3	Esimiesten henkistä hyvinvointia uhkaavat tekijät	22
4.2.4	Esimiesten henkisen hyvinvoinnin tukeminen	25
4.3	Organisaatiomuutoksen johtaminen	29
4.3.1	Sosiaali- ja terveysalan uudistaminen	30
4.3.2	Esimies muutoksen johtajana	32
4.3.3	Muutoksen vaikutus hyvinvointiin	34
4.3.4	Sosiaali- ja terveysalan johtamisen tulevaisuuden osaamisalueita 35	
4.4	Yhteenveto	37
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	39
5.1	Teemahaastattelu tutkimuksen alkukartoituksena	39
5.1.1	Teemahaastattelun toteutus ja aineiston analysointi	40
5.1.2	Alkukartoituksen tulokset pohjana määrälliselle tutkimukselle ..	41
5.2	Kvantitatiivinen tutkimus	44
5.2.1	Tutkimuksen kohderyhmä ja aineiston hankinta	44
5.2.2	Tutkimuksen mittari	45
5.3	Tutkimusaineiston kvantitatiivinen analyysi	50

6	TUTKIMUKSEN TULOKSET	55
6.1	Vastaajien taustatiedot	55
6.2	Henkisen hyvinvoinnin tila.....	58
6.3	Henkistä hyvinvointia kuormittavat asiat työssä	61
6.4	Muutostilanteiden vaikutus henkiseen hyvinvointiin.....	65
6.5	Henkistä hyvinvointia edistävät asiat	67
6.6	Henkisen hyvinvoinnin malli.....	70
6.7	Vapaa palaute	71
7	POHDINTA.....	73
7.1	Tutkimuksen eettisyys	73
7.2	Tutkimuksen luotettavuus.....	75
7.3	Keskeiset tulokset.....	77
7.4	Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet.....	81
	LÄHTEET	83

LIITTEET

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1. Älykäs julkinen organisaatio	s. 36
Kuvio 2. Vastaajien alaisten määrä (n=77)	s. 57
Kuvio 3. Vastaajien käytännön työn osuus kokonaistyöajasta (n=44)	s. 57
Kuvio 4. Stressin määrän tuntemukset (n=78)	s. 59
Kuvio 5. Palautuminen työn aiheuttamasta kuormituksesta työpäivän jälkeen (n=78)	s. 60
Kuvio 6. Summamuuttujien väliset korrelaatiot ja tilastolliset merkitsevyydet	s. 71
Taulukko 1. Kirjallisuuskatsauksen haut eri tietokannoista.	s. 14
Taulukko 2. Esimiestyön henkisen hyvinvoinnin elementit (f=102) aineiston sisällönerittelyllä	s. 41
Taulukko 3. Alkukartoituksen teemat kyselylomakkeen väittämien ja kysymysten pohjalla	s. 47
Taulukko 4. Tutkimuskysymykset ja niitä vastaavat kyselylomakkeen kysymykset	s. 49
Taulukko 5. Kyselylomakkeen osioiden Cronbachin alfa-kertoimet	s. 51
Taulukko 6. Vastaajien taustatiedot (n= 78)	s. 55
Taulukko 7. Vastaajien työkokemus (n= 78)	s. 56
Taulukko 8. Henkisen hyvinvoinnin osion tulokset (n=78)	s. 58
Taulukko 9. Vapaa-ajan aktiivisuus ja työperäisen stressin tuntemukset (n=78)	s. 59
Taulukko 10. Vastaajien taustamuuttujien ja henkisen hyvinvoinnin muuttujien yhteydet	s. 61
Taulukko 11. Henkistä hyvinvointia kuormittavat asiat (n=78)	s. 62
Taulukko 12. Vastaajien taustamuuttujien ja henkistä hyvinvointia kuormittavien muuttujien yhteydet	s. 63
Taulukko 13. Teemoittelu lähiesimiestyön henkisen hyvinvoinnin kuormittavista tekijöistä	s. 64

Taulukko 14. Muutostilanteiden vaikutus henkiseen hyvinvointiin (n=78)	s. 65
Taulukko 15. Teemoittelu muutostilanteiden vaikutuksesta henkiseen hyvinvointiin.	s. 66
Taulukko 16. Henkistä hyvinvointia edistävät asiat (n=78)	s. 67
Taulukko 17. Vastaajien taustamuuttujien ja henkistä hyvinvointia edistävien muuttujien yhteydet	s. 68
Taulukko 18. Teemoittelu henkisen hyvinvoinnin tuen muodoista	s. 68
Taulukko 19. Teemoittelu henkisen hyvinvoinnin tuen toiveista	s. 70
Taulukko 20. Vapaan palautteen teemoittelu	s. 72

LIITELUETTELO**LIITE 1.** Kirjallisuuskatsaus**LIITE 2.** Alkukartoituksen haastattelurunko**LIITE 3.** Esimerkki alkukartoituksen sisällönanalyysistä**LIITE 4.** Kyselylomake**LIITE 5.** Saatekirje**LIITE 6.** Keskiarvotaulukot

1 JOHDANTO

Nykytyöelämä vaatii henkisiä voimavaroja ja työkaluja. Fyysisen kunnon edistäminen on edelleen tärkeää, mutta työn puitteet olisi luotava sellaisiksi, että ihmisen mieli toimii hyvin. Nykyisin tarvitaan kokonaisuuden hahmottamista ja sujuvaa tekemistä jatkuvassa muutoksessa. Työelämässä on entistä enemmän mahdollisuuksia joustavaan työn tekemiseen ajasta ja paikasta riippumatta. Näillä uusilla työn tekemisen keinoilla voidaan edesauttaa hyvinvointia työssä. Kaikilla on oikeus työhön, joka edistää ja suojelee tekijänsä henkistä kehitystä. (Kallio & Kivistö 2013, 10, 135; Mäkelä & Uotila 2014, 203.)

Suomen sosiaali- ja terveystalvissa työskenteli vuoden 2014 lopussa yhteensä 385 482 henkilöä, joista 72 % työskenteli julkisella sektorilla. Sairaalapalvelut olivat terveystalvisten suurin toimiala ja sosiaalipalvelujen suurin henkilöstömäärä oli vanhusten palveluissa. (THL 2019, 162.) Vuonna 2010 sosiaali- ja terveystalalla työntekijöistä valta osa koki terveystalvansa hyväksi. Edellisissä mittauksissa koettu terveystalv oli heikentynyt, mutta nyt heikkeneminen oli pysähtynyt, huolimatta alan työntekijöiden keski-ään noususta. Toki esimiestalvissa työskentelevät olivat aiempaa nuorempia, mikä kertoo johtajalvukupolven vaihtumisesta. Henkinen hyvinvointi koettiin myös hyväksi, vaikka vastalvija oli stressin tuntemuksia enemmän kuin muilla toimialoilla. Kuormittavimpina tekijöinä alalla olivat asiakkaiden moniongelmaisuus, asiakkaista tunnettava vastuu sekä väkivallan uhka. (Laine, Kokkinen, Kaarlela-Tuomaala, Valtanen, Elovainio, Keinänen & Suomi 2011, 5–6, 25.)

Lähiesimiehen asema organisaatiossa on keskeinen, hän johtaa työntekijöitään yksilöinä ja läheltä. Lähiesimiestyö on päivittäistä johtamista oman henkilöstön keskellä, unohtamatta tulevaisuuden suunnittelua. (Salminen 2017, 29.) Lähiesimiehen roolin haastavuus on jalkauttaa organisaation strategia ja tavoitteet operatiiviselle tasolle ja vastaavasti edustaa työntekijöitä tuoden heidän tarpeensa esille. Monesti lähiesimiehen roolissa aiheuttaa haasteita myös oman esimiehen etäisyys. On pi-

dettävä mielessä, että kun lähiesimies itse on aktiivisen esimiestyön kohde, hän pysyy huolehtimaan, että ylimmän johdon tahtotila näkyy operatiivisella tasolla. (Aarnikoivu 2013, 99.)

Laadukkaat palvelut tarvitsevat hyvinvoivaa henkilöstöä, terveydenhoitoalan strateginen periaate koskee myös sosiaalialaa. Parannuksia työhyvinvointiin ei saada aikaan yksittäisillä tyky-päivillä, vaan tärkeintä on työprosessien säätely ja kehittäminen sekä kuormituksen hallinta. Työelämän laatua tulee kehittää paikallisesti työpaikoilla, koska valtakunnallisesti tätä ei voida säädellä. (Laine 2014, 15, 25–26.) Sosiaali- ja terveysalan on tarkasteltava nykyisiä toimintatapojaan, koska niillä ei välttämättä selviydytä tulevaisuudessa. Kehittämisessä tulee ottaa huomioon myös työn tuloksellisuus, mikä ei tarkoita ainoastaan työn tuottavuutta, vaan lisäksi vaikuttavuutta, palvelujen laatua, toimintaprosessien sujuvuutta sekä henkilöstön aikaansaannoskykyä. Tätä ei enää saada aikaan perinteisillä aineellisilla tekijöillä, kuten tekniikalla, vaan myös aineettomat voimavarat, kuten uudistuskyky ja työntekijöiden osaaminen, ovat tärkeitä. Työvoiman lisäystä tuskin saadaan, vaan työtä on tehtävä uudella tavalla, jossa korostuvat muun muassa innostus, aloitekyky ja sitoutuminen. (Manka 2014, 89–90.)

Työntekijöiden innovatiivisuuden ja sitoutuneisuuden takaa heidän hyvinvointinsa, koska henkisesti kuormittunut tai kiireessä kamppaileva ei yllä parhaimpaansa. Epävarmuus, kiire, työn määrän kasvu tai väkivallan uhka kasvattavat työntekijän henkistä kuormitusta, jonka takia haaskaantuu valtava määrä voimavaroja turhaan. (Manka 2014, 90.) Kansaneläkelaitoksen (2019) mukaan vuonna 2018 suurin sairauspoissaolojen aiheuttaja oli mielenterveyden häiriöt, kasvua vuodesta 2016 oli 27 %. Huomioitavaa on, että tällä hetkellä työnantajat käyttävät eniten rahaa sydän- ja verisuonitautien sekä diabeteksen ennaltaehkäisyyn. Työnantajien olisikin keskitettävä ennaltaehkäisy ja sairaanhoidon toimenpiteet niihin sairauksiin, jotka aiheuttavat suurimmat poissaolot. (Alahautala & Huhta 2018, 82.)

Tämä opinnäytetyö on saanut inspiraationsa Vaasan ammattikorkeakoulun projektista, Mindful Managers. Kyseessä on kolmivuotinen Erasmus+ -projekti, jota koor-

dinoi Iso-Britannian Inova Consultancy. Projektin yhteistyökumppaneita ovat Vaasan ammattikorkeakoulun lisäksi Cardet Kyprokselta sekä Obelisk Belgiasta. Projektin tavoitteena on julkisen sektorin esimiesten taitojen ja osaamisen lisääminen henkisen hyvinvoinnin ja mielenterveyden ylläpitämiseksi pelillistämisen kautta. (Vamk 2018.) Opinnäytetyössä tarkastellaan tarkemmin sosiaali- ja terveysalan lähiesimiesten kokemaa henkistä hyvinvointia ja siihen vaikuttavia kuormittavia elementtejä. Lisäksi työssä selvitetään miten muutostilanteet vaikuttavat lähiesimiesten henkiseen hyvinvointiin. Opinnäytetyön tavoitteena on lisätä tietämystä sosiaali- ja terveysalan lähiesimiesten henkisen hyvinvoinnin kuormittavista tekijöistä sekä samalla tuoda ilmi keinoja, joilla voidaan tukea lähiesimiesten henkistä hyvinvointia alati muuttuvassa ympäristössä.

2 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa julkisen sosiaali- ja terveysalan lähiesimiesten kokemaa henkistä hyvinvointia ja sitä kuormittavia tekijöitä sekä muutosten vaikutusta henkiseen hyvinvointiin ja henkisen hyvinvoinnin edistämisen keinoja.

Opinnäytetyön tavoitteena on lisätä tietämystä sosiaali- ja terveysalan lähiesimiesten henkistä hyvinvointia kuormittavista tekijöistä sekä esittää keinoja, joilla voidaan tukea lähiesimiesten henkistä hyvinvointia alati muuttuvassa ympäristössä.

Tutkimuskysymykset:

1. Millaisena sosiaali- ja terveysalan lähiesimiehet kokevat henkisen hyvinvointinsa?
2. Mitkä tekijät kuormittavat esimiesten henkistä hyvinvointia?
3. Miten työpaikan muutostilanteet vaikuttavat esimiesten henkiseen hyvinvointiin?
4. Millä keinoin henkistä hyvinvointia voisi edistää?

3 TUTKIMUSKONTEKSTINA KOLME ORGANISAATIOTA

Tutkimukseen osallistui kolme terveydenhuollon organisaatiota: Vaasan kaupungin sosiaali- ja terveystoimi, Vaasan keskussairaala sekä Vanhan Vaasan sairaala. Vaasan kaupungin sosiaali- ja terveystoimi on jaettu eri tulosalueisiin: sosiaalityö ja perhepalvelut, koti- ja laitoshoido, terveystoimet, yhteistoiminta-alue Laihia sekä yhteiset ja tekniset palvelut. (Vaasa.fi 2018 a.) Näiden tulosalueiden pääasiallisena tehtävänä on huolehtia kaupunkilaisten niin fyysisestä kuin psyykkisestä hyvinvoinnista erilaisin tuin ja avustuksin sekä tarjoamalla palveluita, joilla on tarkoituksena ennalta ehkäistä ja hoitaa sairauksia sekä parantaa asukkaiden toimintakykyä. (Vaasa.fi 2018 a; Vaasa.fi 2018 b; Vaasa.fi 2018 c.) Tutkimukseen Vaasan kaupungin sosiaali- ja terveystoimesta ovat osallistuneet hoito- ja sosiaalityön lähiesimiehet pois lukien tulosalueet yhteistoiminta-alue Laihia sekä yhteiset ja tekniset palvelut.

Vaasan keskussairaala on Vaasan sairaanhoitopiirin alla toimiva monen eri alan erikoissairaanhoidon palveluita tarjoava sairaala, jolla on toimintaa Vaasan lisäksi Kristiinankaupungissa ja Pietarsaaressa. Toimintaa ohjaavia arvoja ovat asiakaslähtöisyys, oikeudenmukaisuus, vastuullisuus sekä ihmisarvon kunnioittaminen. (Vks2025.fi, 2019.) Tutkimukseen osallistui Vaasan keskussairaalan Vaasan yksiköiden hoitotyön lähiesimiehet.

Vanhan Vaasan sairaala toimii yhteistyössä sairaanhoitopiirien kanssa tuottaen valtakunnallisia oikeuspsykiatrisia erityistason palveluita. Sairaalassa hoidetaan pääasiassa oikeuspsykiatrisia potilaita, jotka Terveyden- ja hyvinvoinnin laitos (THL) on määrännyt tahdosta riippumattomaan hoitoon. Lisäksi sairaalassa hoidetaan myös vaikeahoitoisia psykiatrisia potilaita, jotka sairaanhoitopiiri on lähettänyt. Toimintaan kuuluu myös mielentilatutkimukset ja oikeuslaitoksen tarvitsemien lausuntojen antaminen. Sairaalan toiminnassa korostuu hoidon laatu sekä potilaiden ja tutkittavien oikeusturvasta huolehtiminen. (Vanhan Vaasan sairaala 2018.) Tutkimukseen Vanhan Vaasan sairaalasta osallistui kaikkien osastojen lähiesimiehet.

4 SOSIAALI- JA TERVEYSALAN LÄHIESIMIESTEN HENKINEN HYVINVOINTI MUUTOKSESSA

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa edellytetään teoriaa ja esiyymmärrystä ilmiöstä (Kananen 2011, 27), jonka takia ensimmäisenä tutkimuksen vaiheena suoritettiin kirjallisuuskatsaus (LIITE 1) keväällä 2018. Katsaukseen etsittiin tietoa niin kotimaisista kuin kansainvälisistä tutkimuksista ajalta 2008–2018. Kansainvälisistä hakukoneista käytettiin Cinahl-tietokantaa, kotimaisista hakukoneista Doria-, Finna- sekä Medic-tietokantaa (taulukko 1). Hakutuloksista valittiin ensin tarkasteltavaksi otsikoiden perusteella tietyt tutkimukset ja lopulliset katsaukseen päätyneet tutkimukset valittiin sisältönsä perusteella.

TAULUKKO 1. Kirjallisuuskatsauksen haut eri tietokannoista.

TIETOKANTA	HAKUSANAT JA MÄÄRÄT (f)	OTSIKON PERUSTEELLA (f)	SISÄLLÖN PERUSTEELLA (f)
Cinahl	<i>nurse managers ja occupational stress</i> 49	18	7
Doria	<i>muutos ja johtaminen, muutosjohtaminen, organisaatiomuutos ja muutosjoh*</i> 73	2	1
Finna	<i>Organisaatiomuutos ja muutosjoh*</i> 72	1	1
Medic	<i>muutos ja johtaminen, muutosjohtaminen, organisaatiomuutos ja muutosjoh*.</i> 3	1	1
YH-TEENSÄ	197	22	10

Kirjallisuuskatsaukseen valituilta tutkimuksilta vaadittiin, että ne sisällöllisesti käsittelevät sosiaali- ja terveysalaa (mielellään julkista sektoria), lähiesimiestyötä, henkistä hyvinvointia, henkistä hyvinvointia kuormittavia tekijöitä, muutostilanteita ja/tai muutosjohtajuutta. Muutosjohtamisen haussa ei käytetty henkisen hyvinvoinnin käsitettä, koska se rajoitti haun tuloksia liikaa. Kirjallisuuskatsauksessa (LIITE 1) mainittujen tulosten lisäksi viitekehyksessä on käytetty muitakin lähteitä, joita on löydetty tutkimusprosessin aikana.

4.1 Lähijohtamisen luonne ja konteksti

Tilastokeskuksen (2018) mukaan julkisen sektorin työnantaja on valtio tai kunta. Valtiosektoriin kuuluvat muun muassa valtion hallinto, yliopistot ja Kansaneläkelaitos. Kuntasektoriin tai kuntayhtymään kuuluvat kunnan hallinto, kunnallinen koululaitos, kuntien ja kuntayhtymien palvelulaitokset ja toimipaikat, jotka eivät ole yhtiömuotoisia, kuten sairaalat ja päiväkodit sekä kuntien ja kuntayhtymien liikelaitokset. Julkiset sosiaali- ja terveystalvet ovat valtion verorahoilla rahoittamia palveluita, joita nykyisin järjestävät kunnat (Alueuudistus.fi 2018).

Johtaminen julkisella sektorilla eroaa hieman yksityisen sektorin johtamisesta. Virtanen ja Stenvall (2011, 38–39) tuovat esiin julkisjohtamisen erityispiirteitä. Julkisen organisaation tehtävänä on tuottaa yhteiskunnallista hyvää ja niiden tehtävistä säädetään laeissa ja asetuksissa. Lisäksi julkiset organisaatiot käyttävät julkista valtaa, joka tuo toimintaan sisäistä byrokratiaa ja virkamiesten työhön läpinäkyvyyttä. Johtajan roolissa tulee tuntea organisaation toimiala ja sen lainsäädäntöä, jolla varmistetaan demokratian ja toiminnan jatkuvuus, mikä onkin julkisen johtamisen perusvaatimuksia. (Ikonen 2015, 44–45.)

Julkisen johtamisen erityispiirteenä on myös sen päätöksentekojärjestelmä. Julkisessa organisaatiossa on aina kyse poliittisesta ja virkamiesten toteuttamasta johtamisesta. Julkisella organisaatiolla on myös monia sidosryhmiä ja yhteistyökumppaneita, joiden odotukset ja tarpeet on huomioitava. Viimeisenä erityispiirteenä on tilintekovastuu. Julkiset johtajat ovat tilintekovastuussa organisaation tuloksellisesta ja yhteiskunnallisesti vaikuttavasta toiminnasta. Organisaatioiden tulee saavuttaa toiminnalliset tavoitteet sen lisäksi, että johtajat vastaavat toiminnan tehokkuudesta ja tuottavuudesta. (Virtanen ym. 2011, 38–39.)

Julkisen sektorin tulosta ei voida mitata voittona, vaan perustehtävän mahdollisimman tehokkaalla ja laadukkaalla toteutumisella, jolla on vaikuttavuutta palvelujen saajan elämän laatuun. Tärkeää on myös määrittää, kuka on missäkin tapauksessa asiakas: Onko se palvelun saaja, sen tilaaja vai poliittinen taho, joka on palvelun lait ja säädökset säätänyt? (Juuti & Salmi 2014, 130.) Julkiseen johtamiseen kuuluu,

että sen tarkastelukulma on laaja ja ympäristö alati muutoksessa. Oman organisaation tarkastelussa täytyy huomioida rajapinnat asiakkaisiin, sidosryhmiin, muihin viranomaisiin sekä mediaan. Jotta organisaatio saavuttaisi laajemman yhteiskunnallisen tavoitteensa, se tarvitsee yhteistyötä. Julkisen hallinnon toiminnan tulee olla avointa, mikä näkyy yhteyksinä kansalaisiin ja mediaan, jolloin tämä aktivoi myös toiseen suuntaan ja kansalaiset sekä media lähestyvät organisaatioita. (Ikonen 2015, 45–46.)

Julkista johtamista leimaavia poliittista ohjausta, säädössidonnaisuutta, kirjallista dokumentaatiota, toiminnan läpinäkyvyyttä, hyvän hallinnon periaatteita, omistaja-ohjausta sekä tulosten mitattavuutta tulisi jatkuvasti kehittää. Edellä mainitut tekijät osaltaan tekevät myös sen, että julkiset organisaatiot ovat työpaikkana houkuttelevia. Lisäksi julkisen sektorin johtaminen on vahvasti älyllistä. Se vaatii monipuolista osaamista, laajojen asiakokonaisuuksien hallintaa, jatkuvaa uudistumista ja kouluttautumista. Se mahdollistaa toimintavapauden työssä sekä monipuolisen työympäristön ja lisäksi työ on vaihtelevaa poliittisen ohjauksen muuttuessa jatkuvasti. (Ikonen 2015, 49, 51.)

Lähiesimiesten tehtävät luokitellaan tavallisesti ihmisten ja toiminnan johtamisen käsitteiden mukaan (Laaksonen & Ollila 2017, 141). Toiminnan johtamista on muun muassa erilaisten suunnitelmien tekeminen, budjetointi sekä järjestelmien hankinta, kun taas ihmisten johtaminen on esimiehen päivittäistä johtamistyötä. Asioita ja ihmisiä tulee johtaa tasapainoisesti, muuttaen organisaation strategiset suunnitelmat käytännön toiminnaksi, tehden päätöksiä ja ratkaisten päivittäisiä ongelmia. (Salminen 2017, 29–30.) Päätöksentekoon kuuluu oleellisesti valta, joka on osa johtamistyötä. Valtaa on monenlaista, muun muassa käskyvaltaa, vaikuttamisvaltaa, työntekijän valtaa sekä työympäristössä vuorovaikutukseen perustuvaa valtaa. Vallan mukana tulee myös vastuu. (Laaksonen ym. 2017, 141–142.) Esimies on vastuussa työnsä laadusta, riippumatta siitä, millainen persoona hän on (Salminen 2017, 55).

Lähiesimiesten työnkuva on laajentunut huomattavasti tietojärjestelmien kehityksen myötä, sillä entiset henkilöstöhallinnon ammattilaisten tehtävät ovat siirtyneet

lähiesimiehille. Oman asiantuntijatyönsä lisäksi heille kuuluu muun muassa oman vastuunalueen työvoimatarpeen suunnittelu ja työtehtävien kehittäminen, työpanoksen oikea kohdentaminen, henkilöstökustannusten budjettivastuu, työntekijöiden rekrytointi, perehdytyksen organisointi ja monesti toteuttaminen, tavoitteiden määrittely, alaisten suoriutumisen, osaamisen ja palkitsemisen arviointi. Lisäksi heidän kuuluu järjestää mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseen, vastata työntekijöiden työturvallisuudesta sekä huolehtia työhyvinvoinnista. Heille kuuluvat monet nopeita päätöksiä vaativat tehtävät, kuten työntekijöiden yllättävät ongelmat tai alaisen pelisääntöjen rikkomisesta johtuvien sanktioiden jakaminen. (Viitala & Koinunen 2014, 151–152.)

Norjalaisen tutkimuksen mukaan hoitotyön johtajuus heikentyy lisääntyneiden johtamisen tehtävien takia. Esimiehet ottavat enemmän hallinnollisen kuin ammatillisen johtajuuden roolin, minkä seurauksena hoitajat ymmärretään uusina lähiesimiehinä. Roolien muuttuminen aiheuttaa varsinaisten esimiesten etääntymisen päivittäisestä hoitotyöstä sekä ajan vähentymisen hoitajien ohjaamiseen sekä motivoimiseen. Lisääntynyt etäisyys sekä vastavuoroisen suhteen puute hoitajien ja esimiesten välillä johtaa epäselviin tavoitepyrkimyksiin, esteelliseen ongelmanratkaisuun sekä luo epätarkan pohjan hyvälle viestinnälle. (Kristiansen, Westeren, Obstfelder & Lotherington 2016.)

Esimiehille tulisi antaa enemmän aikaa lähijohtamistyöhön eli jatkuvaan vuorovaikutukseen alaisten kanssa, sillä hyvän johtajuuden edellytys on jatkuva vuorovaikutus. Jotta esimiesten työtaakka ei muodostu ylivoimaiseksi, esimiehillä tulee olla ymmärrys työnsä ristiriitaisuudesta ja paradoksaalisuudesta. Tässä apuna tulisi hyödyntää esimiesten yhteisiä foorumeita, jossa he saavat vertaistukea omiin haasteisiin. Lisäksi johtamisesta tulisi tehdä näkyvämpää, lähijohtajan on opetettava niin itselleen kuin muille työyhteisössä, että valtaa ja vastuuta joutuu ottamaan koko työyhteisö. Hyvän johtajuuden kestävä kehityksen tae on kohtuullisuus, parasta tavoiteltaessa ollaan helposti riskirajoilla ja tuloksena voi olla epäonnistuminen. (Viitala ym. 2014, 167–169.)

4.2 Henkinen hyvinvointi esimiehen työssä työhyvinvoinnin osana

Mielenterveys vaikuttaa ihmisen kykyyn ajatella, viestiä, oppia ja kehittyä. Jotta ihminen pystyy antamaan onnistuneen panoksen työelämässä, ihminen tarvitsee sitkeyttä ja itsetuntoa. Näitä saa vain hyvinvoinnin kokemuksina. (THL 2014 a, 12.) Henkinen hyvinvointi on osa työhyvinvointia. Henkiseen hyvinvointiin työelämässä vaikuttavat johtaminen ja esimiestyö, työtehtävät ja osaaminen, työolosuhteet ja -välineet sekä työyhteisö ja sen jäsenet. (Mattila & Pääkkönen 2015, 5)

Työterveyslaitos (TTL 2018 a) määrittelee työhyvinvoinnin tarkoittavan terveellistä, turvallista sekä tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijä kokee työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi sekä elämänhallintaa tukevaksi. Sosiaali- ja terveysministeriön (STM 2018) mukaan työhyvinvointiin kuuluu oleellisesti työssä jaksaminen. Hyvinvoinnin lisääntyessä työn tuottavuus ja työhön sitoutuminen kasvaa sekä sairauslomien määrä laskee.

Laine (2013, 71–72) on määritellyt työhyvinvoinnin olevan subjektiivinen kokemus hyvinvoinnin tilasta, johon vaikuttavat yksilön työkyky ja terveys, työ, työkonteksti ja -ympäristö sekä työpaikan ihmissuhteet, johtaminen ja työnantajapolitiikka. Työhyvinvointi on herkkä muutoksille sekä riippuvainen myös yksilön muusta elämästä ja kokonaishyvinvoinnista. Lisäksi työhyvinvointiin vaikuttavat yksilön aikaisemmat kokemukset ja arvot. Työhyvinvointi on kaikkien vastuulla, niin johdon kuin työntekijän. Yhteistyöllä kaikkien kesken pyritään edistämään työhyvinvointia. Myös työsuojeluhenkilöstö ja luottamusmiehet osallistuvat omalta osaltaan ja työterveyshuollon tehtävänä on olla työpaikan kumppani työhyvinvoinnin ylläpitäjänä. (TTL 2018 a.)

Työhyvinvointia voidaan määritellä kolmella tasolla: yksilö-, organisaatio- ja yhteiskunnallisella tasolla. Yksilötaso on jokaisen oma, henkilökohtainen ja usein tunnetilasta esiin nouseva näkemys työhyvinvoinnista. Organisaatiotaso tarkoittaa yrityksen tapaa käsittää työhyvinvointi, joka useimmiten nähdään esimerkiksi sairaus-

poissaolojen kustannuksina. Yhteiskunnallisella tasolla puhutaan työhyvinvoinnista usein työurien jatkamisen, huoltosuhteen ongelmien ja kansantaloudellisuuden näkökulmasta. (Laine 2013, 72.)

Työhyvinvoinnin taloudellisen tuottavuuden luovat organisaation työn tuottavuuden kehittyminen ja puutteellisen hyvinvoinnin aiheuttamien kustannusten vähentäminen. Esimerkiksi hyvä johtajuus, ihmisten motivaatio ja työn hallinta sekä organisaation ilmapiiri ovat työn tuottavuuden vaikuttavien mekanismien pohjalla poissulkematta myöskään ihmisten omaa hyvinvointia ja sen kehittämistä, jossa elämäntavoilla sekä työ- ja vapaa-ajan erottelulla on tärkeä rooli. Työhyvinvoinnin johtaminen on osa menestyvän organisaation tuottavuuden johtamista, joka tuo niin organisaatiolle kuin työntekijöille hyötyä. (Aura & Ahonen 2016, 19–20.) THL:n (2014 a, 14) mukaan mielenterveyden edistäminen työpaikalla saattaa edistää liiketoimintaa lisäämällä tuottavuutta ja suorituskykyä sekä voi myös auttaa ihmisiä selviytymään muutoksesta ja vaikeista olosuhteista.

Maailman terveysjärjestön (WHO 2018) mukaan mielenterveys on olennainen ja tärkeä osa terveyttä, joka on paljon muutakin kuin mielenhäiriön tai -sairauden puuttumista. Mielenterveys on hyvinvoinnin tila, missä yksilö ymmärtää omat kykynsä, selviytyy normaaleista arjen kuormituksista, työskentelee tuottavasti sekä on kyvykäs antamaan oman panostuksensa yhteiskunnalle. Mielenterveys liittyy tapamme ajatella, näyttää tunteita, olla vuorovaikutuksessa toisten kanssa, ansaita elanto sekä nauttia elämästä. Tunnusmerkkejä hyvälle mielenterveydelle ovat kyky ihmissuhteisiin ja toisista välittämiseen, riittävä itsearvostus sekä kyky työntekoon tai muuhun sosiaaliseen toimintaan (Kivekäs 2018, 118).

Työllä on myönteinen vaikutus mielenterveydelle. Työ rytmittää elämää, antaa sisältöä sekä vahvistaa itsetuntoa. Työ myös turvaa toimeentulon, tuo sosiaalista yhteenkuuluvuutta ja antaa mahdollisuuksia kehittyä. Mielenterveyden edistämistä voidaan toteuttaa niin yksilö- kuin yhteiskunnallisella tasolla. Yksilötasolla korostuvat terveellisistä elämäntavoista huolehtiminen. Yhteiskunnallisella tasolla tulee huolehtia yhteisöllisyyden ja osallisuuden edistämisestä. Työelämää kehittämällä

pystytään myös edistämään mielenterveyttä. Kehittämisessä huomio kannattaa keskittää työn voimavaroihin, eli siihen mikä motivoi työntekijöitä. (Kivekäs 2018, 119, 125–126.)

4.2.1 Esimiestyön merkitys esimiehen henkiselle hyvinvoinnille

Esimiehen persoonaan ja työhön liittyy paljon odotuksia niin työntekijöiltä kuin häneltä itseltään. Esimieheltä odotetaan muun muassa jäämäkkyyttä, oikeudenmukaisuutta, substanssin osaamista, luotettavuutta, vastuunkantoa, osallistamista sekä henkistä tasapainoa. (Lehto 2017, 1.) Samalla esimiehen odotetaan olevan vahva, kestävä vastoinkäymisiä sekä huolehtivan alaisistaan (Pirinen 2014, 150). Voidaankin sanoa, että pelkkä asioiden hallitseminen ja strateginen johtaminen ei riitä, esimiehen psykologinen tyyli vaikuttaa koko työyhteisöön (Dunderfelt 2014, 33).

Esimiehen työ on ristiriitaista, sillä ensinnäkin hän edustaa useita eri tahoja työskentelyssä. Hän on sekä johtamansa ryhmän, että organisaation eli työnantajan edustaja. Esimieheltä vaaditaan kykyä yhdistää ajattelussaan ja toiminnassaan eri sidosryhmien näkemykset sopivalla tavalla. Toiseksi esimiehen täytyy päättää, teettääkö hän töitä muilla itseään varten vai pyrkiikö hän palvelemaan muiden työskentelyä. Se, että esimies pyrkii palvelemaan muita ja auttamaan toiminnan sujuvuutta, edistää työyhteisön perustehtävän onnistunutta toteutusta sekä luo yhteisöön hyvää henkeä. (Juuti ym. 2014, 152.)

Esimiestyö haastaa työntekijän eri tavoin. Työ koostuu usein irrallisista tehtävistä ja jatkuvista keskeytyksistä, työpaikan suhteet ovat erilaisia ja työhön liittyvistä asioista ei välttämättä voi kertoa muille. Työntekijät saattavat suhtautua valtasuhteen takia esimieheen varauksella tai jopa kielteisesti. Esimiehen työssä täytyy huomioida aina oma käytöksensä laajan organisatorisen ja juridisen vastuun takia. Lisäksi esimiehen tulee osata luottaa muihin ja delegoida tehtäviä, koska kaikkea ei voi tehdä itse. (Salminen 2017, 28–29.) Esimiehen vastuulla on myös toimia työyhteisön tunteiden vastaanottajana, sietäjänä ja käsittelijänä toimien itse niin, ettei provosoidu tai kiihdy, jolloin energiaa vapautuu tilanteen määrittelyyn, hallintaan ja rajojen asettamiseen (Räisänen & Lestinen 2013, 110).

Ei ole siis ihme, jos esimiesasemassa toimivilla on muita suurempi riski sairastua mielenterveyden häiriöön, kuten työuupumukseen tai masennukseen. Jotta esimies koetaan mielenterveyden edistäjänä, tulee hänen noudattaa omia neuvojaan ja kiinnittää huomio omaan toimintaan esimerkiksi itsearviointin kautta. (THL 2014 a, 43.) Huomio kannattaa kiinnittää kyllin hyvään esimiestyöhön, ei omiin ominaisuuksiin (Räisänen ym. 2013, 108). Luukkalan (2011, 272) mukaan hyvä johtajuus vaatii hyvää oman mielen johtamista, perustuen siihen, että oma elämä on tasapainoista. Tällä tarkoitetaan, että elämässä on mielekästä tekemistä, luotettavia ihmissuhteita ja riittävästi lepoa. Haitallista henkistä kuormittumista voidaan ennaltaehkäistä ennakoimalla ja suunnitelmallisella toiminnalla (Mattila ym. 2015, 10).

4.2.2 Esimiehen henkistä hyvinvointia tukevat tekijät

Yleisesti ottaen työntekijällä on halu tehdä työnsä hyvin ja tiedetään, että hyvin tehdyllä työllä saavutetaan henkistä hyvinvointia (Räisänen ym. 2013, 65). Kallio ja Kivistö (2013, 8) ovat kuvanneet työn henkistä hyvinvointia mosaiikkiteokseksi, joka koostuu monenlaisista asioista. Henkinen hyvinvointi turvataan työssä, kun työolot kehitetään sellaisiksi, joissa työntekijä tuntee hallitsevansa kokonaisuuden ja työolot ovat yksilön psyykkisen kestokyvyn rajoissa. Henkisen hyvinvoinnin turvaamiseksi tulee myös työyhteisön kestävyyttä suojella, työpaikalla tulee olla reilu henki ja kontrollin olla läpinäkyvää.

Työssä täytyy säilyttää oma ote työntekoon myös ulkoisten tekijöiden paineessa, tällöin työelämässä jaksaa hyvin henkisesti. Työnkuvauksella ohjataan työntekijää tekemään oikeanlaista työtä, mutta jokaisen tulisi muovata työtään niin, että pystyy käyttämään erityistaitojaan niin että työ tuntuu itselle sopivalta. Näin pystyy säilyttämään työnteon merkityksellisenä. (Kallio ym. 2013, 27–28.) Esimiehellä on vastuu omasta toimintakyvystä ja siitä, että hänellä on riittävästi energiaa käytössään. Tärkeää on muistaa, että työ ei ole koko elämä, vaan hyvään elämään kuuluu oleellisesti myös laadukas vapaa-aika, terveyden säilyttäminen ja läheiset. (Salminen 2017, 361.)

Sosiaali- ja terveystyöhön liittyy runsaasti myönteisiä piirteitä; työ palkitsee ja tarjoaa onnistumisen kokemuksia. Valta-osa alalla toimivista kokee pystyvänsä suorittamaan työnsä hyvin. Suorassa asiakaskontaktissa työskentelevät kokevat työssään usein työn iloa ja mielihyvää, vaikka työ on tunnevaltaista ja vaatii jatkuvaa oman persoonan käyttämistä. (Laine ym. 2011, 5, 112.) Forsmanin (2010) tutkimuksen mukaan sosiaalityöntekijän työssä jaksamista ja jatkamista edistävät asiat liittyvät itse työhön, joista tärkeimmät ovat työn luonne ja sen vaikuttavuus. Työhön liittyy autonomia, minkä avulla työntekijät pystyvät vaikuttamaan asiakkaidensa elämään. Työyhteisö ja kollegat ovat tärkeitä työn kuormituksen jakamisessa. Kauan työtä tehneet eivät koe tärkeiksi työn ulkoisia ehtoja, kuten palkkausta tai työvälineitä. Toisaalta alalla vähän aikaa toimineet kokevat nämä tärkeiksi ja saattavat olla valmiita vaihtamaan työpaikkaa, mikäli edut olisivat paremmat uudessa työpaikassa.

Sosiaalityöntekijän työssä jaksamista ja jatkamista edistää työntekijän taito priorisoida sekä kyky nauttia vaihtuvista tilanteista ja jonkinasteisesta kiireestä. Lisäksi työssä on avuksi henkinen vahvuus, sosiaalinen luonne ja hyvä organisointikyky. Tärkeää on myös työntekijöiden riittävä pätevyys, työtä tehdään itsenäisesti, jolloin siitä on otettava vastuuta. Pitkän uran mahdollistaa oman työkuvan ja -menetelmien muokkaaminen itsensä näköiseksi sekä inhimillisyyden säilyminen. (Forsman 2010.)

4.2.3 Esimiesten henkistä hyvinvointia uhkaavat tekijät

Henkinen hyvinvointi on entistä enemmän koetuksella esimiehillä, koska organisaatiot elävät voimakkaassa muutostilanteessa, talous- ja tehokkuusvaatimukset ovat korostuneet sekä henkilöstön saatavuus huolettaa (Laine ym. 2011, 113). Udod'n ja Caren (2012) mukaan hoitotyön esimiesten stressitekijät voidaan luokitella kuuteen teemaan: fiskaaliset vastuut, riittämätön henkilöstö, toisten johtaminen, henkilökohtainen ahdinko, keskijohdon rooli sekä kilpailevat arvot. Heidän mukaansa suurimpana stressitekijänä on työhön kuuluva taloudellinen vastuu, koska koulutusta ja ymmärrystä talouden hoidosta on liian vähän. Seuraavaksi suurin haaste on riittämätön henkilöstö, mikä koetaan turvallisen ja laadukkaan hoidon

vaarantajana. Kustannustietoista toimintaa ohjaa taloudellinen tehokkuus ja organisaattorinen tuottavuus (Udod, Cummings, Care & Jenkins 2017). Henkilökohtaiseen ahdinkoon vaikuttavat eniten esimiesten kykenemättömyys saavuttaa tarvittavat fiskaaliset ja henkilöstöresurssit (Udod ym. 2012).

Toisten johtaminen koetaan stressaavaksi tilanteessa, jossa työntekijöillä on epäluuloa ja -luottamusta johtoa kohtaan, mitkä ovat peräisin muun muassa riittämättömistä resursseista sekä organisaatiomuutoksista (Udod ym. 2012). Muutosten hyvät tarkoitukset, kuten hoidon laadun parantaminen, eivät korvaa esimiesten kokemaa rasitetta niiden hoidosta. Jatkuvat muutokset kuluttavat suuret määrät esimiesten energiaa, koska ne hoidetaan oman työn ohella yhdessä henkilökunnan kanssa. Muutosten hoitaminen vaikeuttaa heidän kykyään priorisoida johtamistyötään sekä heikentää menestymisen tunteita esimiesroolissa. (Udod ym. 2017.)

Keskijohdon rooli näkyy stressin aiheuttajana, koska esimiehet kokevat eristyneisyyden tunnetta sekä tunnetta siitä, kuinka heitä vedettäisiin eri suuntiin henkilöstön ja johdon välissä (Udod ym. 2012). Roolin ristiriitaisuus ja roolin mielekkyys ovat vahvoja ennustajia hoitotyön johtajien työhön liittyvässä stressissä sekä hyvinvoinnissa yhdessä työ- ja organisatoristen ominaisuuksien kanssa. Varsinkin henkisen väsymyksen ja työpaikan vaihtoaikojen tärkeimmät riskitekijät ovat epäsuotuisasti koettu roolin ristiriitaisuus ja roolin mielekkyys yhdessä muiden riskitekijöiden, kuten päätösvallan ja työrauhan puute sekä töiden kotiintulon kanssa. (Van Bogaert, Adriaenssens, Dilles, Martens, Van Rompaey & Timmermans 2014.)

Kilpailevat arvot näkyvät vaikeutena priorisoida työntekoa sekä asettaa rajoja ylitöille. Toisinaan esimiehet tuntevat merkittävää painetta olla joka paikassa ja tehdä kaikkea sekä samaan aikaan tasapainoilla työn ja perheen kanssa. (Udod ym. 2012.) Roolin ylikuormitus on myös psykologinen käsitys odotetun työn määrästä ja siihen saatavilla olevasta ajasta tai muista resursseista, joilla työ saataisiin päätökseen (Kath, Stichler, Ehrhart & Sievers 2013). Sosiaalityössä työn päivystysluontoisuus on yksi kuormittavimpia asioita, joka näkyy työn ja kalenterin aikataulujen suunnittelun estäjänä (Forsman 2010).

Stressitekijänä koetaan myös ylemmän johdon irtautuminen käytännön työstä. Esimiehet kokevat ymmärtämisen ja tuen puutetta sekä kokemuksen ja koulutuksen puutetta hoidon monimutkaisuuden ymmärtämiseen ylemmältä johdolta. Esimiehet saattavat kokea uivansa vastavirtaan tai olevansa kehityssuuntausta vastaan puhuessaan oman esimiehensä kanssa, mikä johtuu keskustelijoiden erilaisista näkökulmista. (Udod ym. 2017.)

Sosiaali- ja terveysalalla stressin tuntemukset olivat muita aloja yleisimpiä vuonna 2010, vaikka henkisen hyvinvointinsa valtaosa vastaajista koki hyvänä (Laine ym. 2011, 6). Mankan (2015, 17) sanoin: ”Stressi on hyvä apulainen, mutta huono isäntä.” Stressi ja sen hallinta kuuluvat ihmisen elämään, sopivassa määrin ihminen jopa tarvitsee henkistä kuormitusta. Jotta stressi ei johda työuupumukseen, oleellista on siitä palautuminen. Tätä palautumista tulisi tapahtua jo työpäivän aikana, jotta voimavaroja jäisi vapaa-aikaan. Liiallinen stressi oireilee muun muassa uni-häiriöinä, keskittymiskyvyn heikennyksenä, muistihäiriöinä, ärtyneisyytenä tai jopa fyysisinä kipuina. Stressiä voidaan ehkäistä työn hyvällä suunnittelulla sekä oikealla rytmityksellä, jossa vaativampien ja kevyempien työtehtävien tulisi vaihdella. (Rauramo 2012, 57–59.)

Udodin ym. (2017) mukaan hoitotyön esimiehet kokevat monenlaisia, niin psyykkisiä kuin fyysisiä vaikutuksia altistuessaan toistuvalla stressillä ja stressin takia esimiehillä on ongelmia suorittaa heidän mielestään laadukasta työtä. Stressitaso saattaa olla niin korkea, ettei siitä pysty palautumaan illalla, eikä henkistä väsymystä pysty sanoin ilmaisemaan. Osalla on masennusta, toiset taas kärsivät huonoista päivistä ja sen purkautumisesta puolisoon ja perheeseen. Vaikka liikunnan harrastamisen tärkeys tiedostetaan, niin aikaa tai energiaa siihen ei ole. Lisäksi stressi altistaa unettomiin öihin, milloin mieltä painaa tekemättömät työt.

Krooninen altistuminen stressille vaikuttaa negatiivisesti hoitotyön esimiehen terveyteen sekä heidän päätöksentekoprosessiin uhaten mahdollisesti yksilö-, potilas- ja organisatorisia tuloksia. Stressaavissa tilanteissa erot päätöksenteon prosesseissa liittyvät kokemukseen roolissa, organisatoriseen asiayhteyteen sekä tilannetekijöihin. Stressin vaikutus päätöksentekoon näkyy niin työ- kuin kotielämässä. Työssä

tapahtuvaa päätöksentekoa haittaavat huolimattomuus yksityiskohdissa, joustavuuden puute sekä pelkopohjaiset päätökset. Kotielämässä stressaava työ koetaan henkisenä ja fyysisenä väsymyksenä, joka täten vaikeuttaa oman työuran suunnittelua sekä uhkaa tärkeitä sosiaalisia suhteita. (Shirey, Ebright & McDaniel 2013.)

4.2.4 Esimiesten henkisen hyvinvoinnin tukeminen

Mankan (2015, 143–144) hyvän ja stressiä vähentävän johtamisen huoneentaulussa todetaan, että työntekijöiden perustehtävän mielekkyydestä ja heidän vaikutusmahdollisuuksistaan huolehtimisen lisäksi on tärkeää myös huomioida esimiehen oma myönteinen asenne ja läsnäolo, kannustava palautteen anto, oikeudenmukaisuus päätöksenteossa, ongelmiin puuttuminen ajoissa sekä oman hyvinvoinnin ja ammattitaidon kehittäminen. Esimiehen tulee olla armollinen itselleen, koska yksin hyvää henkeä ei voi rakentaa, vaan se vaatii jokaisen työyhteisön jäsenen panostuksen, ylintä johtoa myöden. Onkin tärkeää seurata hoitotyön esimiesten ylikuormitusta ja tukea niitä, jotka ovat vaarassa kuormittua liikaa. Esimiehille voisi opettaa miten työskennellä tehokkaammin ja kuinka hallita omia tunteitaan heille asetettuihin vaatimuksiin nähden. Jokaisen esimiehen työmäärän oikeanlainen tasapaino tulee miettiä erikseen. (Kath ym. 2013.) Tällöin myös vaikutetaan koko työyhteisön hyvinvointiin, sillä esimies koetaan usein esimerkkinä, miten hyvinvoinnista tulee huolehtia (Pirinen 2014, 157, 164).

Työterveyshuollolla on olennainen rooli lähiesimiestyön tukemisessa ja kehittämässä. Tuen pohjana on oltava syvä ymmärrys työyhteisöstä, koko organisaatiosta ja sen toimintatavoista. Työterveyshuolto voi tarjota esimerkiksi esimiestyön erityiskysymyksissä tai haastavissa työyhteisötilanteissa asiantuntijoidensa erityisosaamista, kuten valmentavaa työnohjausta tai kriisikonsultointia. Ryhmätason palvelut, kuten esimiesten yhteiset valmennukset toimivat myös tärkeinä mahdollisuuksina vertaistuen rakentamiseen. Työterveyshuolto voi tarjota myös yksilötaisoista tukea esimiehille, kuormittavien tekijöiden tunnistaminen ja henkilökohtaisten voimavarojen kartoittaminen auttavat ennaltaehkäisemään ongelmia jaksamisen suhteen. (Aminoff & Tienhaara 2018, 100–101.)

Täytyy huomioida, että esimiesten toimintakyky on sekoitus motivaatiota, kykyä ja taitoja, kuten myös organisatorisia rajoituksia. Jotta rajoituksista ei tulisi stressin aiheuttajaa, esimiehille tulee antaa mahdollisuus keskustella kohtaamistaan rajoituksista ja niiden käsittelyyn sekä eliminoimiseen tulisi panostaa. On miltei mahdotonta karsia roolin ristiriitaisuutta, koska he kohtaavat haasteita sekä ylemmältä että alemmalta organisaation tasolta. Esimiehille tulisi kuitenkin luoda turvallinen paikka keskustella huolistaan ja antaa niiden hallintaan neuvoja. (Kath ym. 2013.) Yksi tärkeimmistä tukimuodoista on kollegoiden ja ylemmän johdon tuki. Oma esimies koetaan tuen lähteeksi, mutta ylemmän esimiehen omat haasteet saattavat estää tuen saamisen. Kollegoiden kanssa pystyy muun muassa purkamaan turhautumistaan sekä jakamaan kokemuksia ja ideoita. (Udod ym. 2012.) Työhön liittyvään psykososiaaliseen tukeen kuuluu olennaisesti myös läheiset ja ystävät (Udod ym. 2017).

Ylemmän johdon tulisi puhua positiivisen ja kannustavan työilmapiirin puolesta. Samoin heidän tulisi tarkkailla työperäistä stressiä ja sen vaikutuksia koko henkiöstöön sekä minimoida esimiesten roolin stressin haitallisia vaikutuksia. (Shirey ym. 2013; Udod ym. 2017.) Ylemmän johdon tulisi auttaa esimiehiä vähentämään todellista ja/tai heidän mieltämää ylikuormitusta sekä organisatorisia rajoituksia, kuten riittämätöntä informaatiota tai resursseja. Jokapäiväisten tilanteiden tukeminen lisää esimiesten omaa tulosta, mutta stressinhallinta interventiot vaikuttavat myös potilastyön laatuun sekä koko työympäristöön. (Kath ym. 2013.) Kannustavissa olosuhteissa esimiehet pystyvät vaikuttamaan työyhteisön ilmapiiriin saaden aikaan pysyvän ja kokeneen hoitohenkilökunnan vastaamaan potilastyön monimutkaisiin tarpeisiin (Van Bogaert ym. 2014). Ylemmän johdon täytyisi luoda realistinen kuva esimiesten roolista, vähentää esimiesten kognitiivista työkuormaa sekä luoda parempia tietojärjestelmiä ja päätöksenteon tukimalleja. Esimiehille on luotava resursseihin löysyyttä reflektion, suunnittelun sekä innovaatiotaitojen sallimiselle. (Shirey ym. 2013.)

Shireyn ym. (2013) mukaan erot päätöksenteossa stressaavissa tilanteissa ovat yhteydessä esimiehen työkokemukseen, organisatoriseen asiayhteyteen sekä tilanne-

tekijöihin. Henkilökohtaisella tasolla esimiehille tulisi luoda virallinen suunnitelma, millä fasilisoitaisiin heidän kasvua ja kehitystä, käyttäen apuna mentorointia, päätöksentekoa tukevaa teknologiaa, kuten tapaussimulaatioita sekä täydentäviä terapiamuotoja (muun muassa joogaa). Tietoiset selviytymisstrategiat ilmenevät siten, että tehdään harkittuja päätöksiä siitä, miten vastataan työn haasteisiin tehokkaammin omassa roolissaan ja vastuissaan. Stressistä selviytymiseen liittyy rajojen vetäminen, pyrkiminen työ- ja muun elämän tasapainoon sekä asioiden irti päästämiseen. (Udod ym. 2012.) Myös Forsmanin (2010) mukaan organisaatioissa tulisi huolehtia töiden tasapuolisesta jakautumisesta sekä organisaation tulisi antaa työntekijöille mahdollisuuksia lisäkouluttautumiseen ja työyhteisön kehittämiseen.

Udod ym. (2017) mukaan esimiesten selviytymisstrategioihin kuuluu muun muassa suunnitelmallinen ongelmienratkaisu ja tilanteiden uudelleen muotoilu. Suunnitelmallinen ongelmienratkaisu näkyy esimiehen omaksumana proaktiivisena lähestymistapana niin tehtävien ongelmienratkaisussa kuin henkilökunnan kohtaamisissaan olemalla näkyvillä yksiköissä, luomalla suhteita ja tukemalla henkilökuntaa. Tilanteiden uudelleen muotoilussa on kyse psykologisesta prosessista, jolla pyritään vähentämään työn vaatimuksiin liittyvää ahdistusta ja pelkoa. Tämä sisältää reflektointia, uudelleensuuntautumista sekä tilanteiden sovittelua.

Yhtenä selviytymiskeinona ovat sosiaaliset ja henkilökohtaiset strategiat kuten liikunta, perheen tuki, itsenäinen pohdiskelu sekä usko (Udod ym. 2012). Tätä tukeakseen Joanna Briggs Instituutin mukaan työntekijöille tulisi tarjota mahdollisuus sellaisten älypuhelinsovellusten käyttöön, jotka tarjoavat näyttöön perustuvaa interventiota stressin hallintaan. Suosituksen luokitus on kohtalaisen tuen luokkaa, jonka takia sen soveltamista kannattaa harkita. Suosituksen mukaan sovellusta valittaessa tulisi ottaa huomioon myös sen läpinäkyvyys, toimivuus ja käyttäjäystävällisyys. (Lizarondo 2018.)

Häggman-Laitilan ja Romppasen (2018) tutkimista interventioista, joilla on pyritty parantamaan hoitotyön esimiesten hyvinvointia työssä, neljä viidestä arvioitiin tuottavan tilastollisesti merkittäviä tuloksia hyvinvointiin työssä. Stressin hallinta

interventiot, jotka käsittivät henkisiä harjoitteita, olivat menestyneimpiä. Nämä interventiot vähensivät osallistuneiden stressin kokemusta, mutta näyttö tulosten pysyvyydestä oli niukkaa johtuen lyhyistä seurantajaksoista. Näytön varmuus oli matalaa koskien interventioiden hyödyllisyyttä esimiesten työssä, jonka takia lisätutkimuksia tarvitaan luotettavampien suositusten käytöstä. Koska hoitotyön johtajien suorituskyky vaikuttaa organisaatioon, on tärkeää jatkossa huomioida organisaatio- ja yksilöohjauksen interventiot sekä niiden yhdistelmät. Lisäksi rakenteellisen voimaantumisen lähestymistapaa voi myös harkita. (Häggman-Laitila ym. 2018.)

Voimaantumisteorian mukaan ihminen on aktiivinen, luova ja vapaa toimija, joka asettaa itselleen päämääriä. Voimaantumisen prosessi lähtee aina yksilöstä itsestään ja on yhteydessä muun muassa yksilön omiin haluihin, luottamukseen omista mahdollisuuksistaan sekä näkemykseen omasta itsestään. Voimaantumisen henkilökohtaiseen prosessiin vaikuttavat toiset ihmiset, olosuhteet ja sosiaaliset rakenteet. Voimaantumista voidaan yrittää tukea monin keinoin (muun muassa avoimuudella, toimintavapaudella sekä luottamukseen ja tasa-arvoisuuteen pyrkimällä), vaikka toinen ihminen ei voi voimaa toiselle siirtää eikä yksipuolisesti päättää toisen voimaantumista. (Siitonen 1999, 6, 117–118.) Voimaantumisen kokemuksia tuottavat onnistumiset, jotka parhaimmillaan tuottavat myönteisen, jatkuvasti vahvistuvan voimaantumisen kehän. Voimaantumisessa on keskeistä, että yksilön sisäinen muutos rakentuu arjen toiminnaksi, ilman tätä voimaantumista ei työssä synny. Muutos onkin keskeinen voimaantumisen prosessi, mutta se vaatii monitorointia, koska se saattaa olla välillä raskasta ja turhauttavaa. (Mahlakaarto 2010, 183–185.)

Kanterin (1977, 276–281) mukaan voimaantuminen perustuu organisaation rakenteellisten tekijöiden muutoksiin, joita ovat:

- organisaation pyrkimys matalaan hierarkiaan
- päätöksenteon hajauttaminen eli toimihenkilöiden harkintavallan ja toimintavapauden lisääminen
- esimiesten rooli suunnittelijoina ja asiantuntijoina, jolloin he antavat tukea ja luottavat alaisiinsa
- työryhmien tai tiimien käyttö

- riittävä informaatio ja viestintä.

Hoitotyön esimiehet tuntevat psykologista ja rakenteellista voimaantumista työkennellessään kannustavassa ympäristössä, jossa on selkeät missio, arvot sekä työtehtävät. Voimaantumiseen positiivisesti vaikuttavat pätevä ja kestävä organisaatiokulttuuri sekä sitoutunut ja toimiva ilmapiiri. Voimaannuttavalla työympäristöllä saatetaan saada positiivinen vaikutus yksilöön ja organisaation tuloksiin. (Trus, Galdikiene, Balciunas, Green, Helminen & Suominen 2018.)

4.3 Organisaatiomuutoksen johtaminen

TTL (2018 b) on määritellyt organisaatiomuutoksen olevan organisaation halukkuutta parantaa kilpailukykyään, sopeutua ulkoisiin muutoksiin sekä turvata olemassaolo tulevaisuudessa. Organisaatiomuutokseen työntekijän näkökulmasta saattaa liittyä uudet työtehtävät, työkaverit ja esimies, toimintatapojen muutokset tai peräti työsuhteen päättymisen. TTL korostaa mielekkäissä organisaatiomuutoksen periaatteissa viestintää, henkilöstön mahdollisuutta osallistua muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen sekä erilaisia tukitoimia, kuten mentorointia.

Työelämän muutokset herättävät monia tunteita, joista tyypillisempiä ovat pelko, viha, suru ja ilo. Osa näistä tunteista on näkyvillä, kun taas toiset tunteista on piilossa. Muutosvastarinta on hyvin yleistä, joka usein pohjaa vihan ja pelon tunteisiin. Toisinaan muutos myös yllättää, jolloin vaarana on sokkireaktio, koska muutokseen ei ole pystynyt etukäteen henkisesti valmistautumaan. (Luukkala 2011, 181–183.) Muutos aiheuttaa usein vastustavaa käyttäytymistä muun muassa epäselvien muutospäätösten takia, mikä heikentää työyhteisön dynamiikkaa. Muutosvastustukseen suhtaudutaan monesti negatiivisesti, mikä rajoittaa mielipiteen ilmaisua leimaamisen pelossa. (Vakkala 2012, 155–156.)

Toisinaan tunteita pelätään työpaikoilla, koska niillä on suuri voima, mutta tunteita ei voi ohittaa tai pyyhkiä pois. Vihan tai pelon tunteiden vallassa ei saada aikaa mitään, mutta ne osoittavat, että keskustelu on tarpeen. Myönteiset tunteet, kuten ilo, saavat meidät liikkeelle, toimimaan ja kehittymään. (Kurttila, Laane, Saukkola & Tranberg 2010, 91–92.) Keskustelun puute ja epäluottamus herättävä ilmapiiri

hidastavat sopeutumista muutokseen, kun taas avoimissa, ongelmia ratkovissa työyhteisöissä, joissa toimintaa kehitetään tiedon perusteella, voidaan edistää muutokseen sopeutumista. Työyhteisöissä, joissa on yhteisöllinen ja vuorovaikutteinen ilmapiiri, voidaan luoda edellytyksiä työtyytyväisyydelle, motivaatiolle sekä vahvemmalle sitoutumiselle. (Vakkala 2012, 155–156, 199.)

Muutosvastarinta voidaan nähdä myös positiivisena silloin, kun se synnyttää kriittistä keskustelua rakentavalla tasolla. Vaikka muutosta usein pelätään, samalla sitä rakastetaan, koska se on mahdollisuus parempaan työn ja elämän hallintaan. (Rauramo 2012, 95.) Muutoksen mahdollisuuksia tulisi käsitellä myönteisiä tunteita herättävällä tavalla ja turvallisissa olosuhteissa olisi mahdollisuus keskustella muutoksen aiheuttamista huolista (Manka 2015, 112). Muutokset tulisikin nähdä kehittämistyönä sekä oppimisen mahdollisuutena kasvukipuineen (Laaksonen ym. 2017, 111, 213).

Henkilöstövoimavarajohtamisen tulisi olla strategista ja proaktiivista sekä yksilön itsekontrolliin ja -ohjautuvuuteen perustuvaa toiminnan ohjausta, lähiesimiesten toteuttamana. Keskeiset ihmisläheisen henkilöstöjohtamisen osa-alueet ovat arvostus ja kunnioitus ihmisenä, tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu, toimiva viestintä ja vuorovaikutus, aito osallisuus, avoimuus sekä läsnäolo. Johto ei pysty pakottamaan pehmeämpää henkilöstöjohtamista, vaan johdon tulee toimia oman esimerkin kautta, omassa johtamistoiminnassaan. (Vakkala 2012, 201–203.) Muutosyritykset eivät aina johda edistykseen, koska vastustavat organisatoriset joukot voivat olla liian vaikeita voittaa. Menestyvän muutosyrityksen pysyvyyden mahdollistaa sallimalla vaihtoehtoinen ajattelu yhteisössä ja käytännöissä. Syvällisen muutoksen luominen vaatii pitkän aikavälin ja jatkuvan oppimisen prosessin. (Kajamaa 2011, 147.)

4.3.1 Sosiaali- ja terveysalan uudistaminen

Julkisella sosiaali- ja terveysalalla on suuri tarve uudistukselle. Nykytilanteessa asiakkaiden palvelutarpeisiin vastaaminen ei ole yhdenvertaista. Lisäksi alan tuottavuutta tulisi parantaa. (Alueuudistus.fi 2019.) Uudistus tulee vaikuttamaan alan am-

mattilaisten työhön vaatimalla heiltä uudenlaista osaamista. Nämä uudet osaamisvaatimukset liittyvät sosiaali- ja terveysalan uudistuksen tarpeeseen vaikuttaneisiin tekijöihin, kuten väestön ikääntymiseen ja teknologian nopeaan kehitykseen. (Tuominen, Nyqvist, Korja, Heikkinen, Kortekangas-Savolainen & Salminen 2017, 108.) Suurissa muutosprosesseissa on aina kyse ihmisten ajattelu- ja toimintatapojen muutoksista. Tähän kuuluu osaamisen kehittäminen sekä uusien uskomusten muodostuminen, joita olisi hyvä viedä eteenpäin oppimisen avulla. Tällä tavalla pyritään muuttamaan työntekijöiden ajatusmalleja. (Rauramo 2012, 156.)

Tulevaisuudessa lähtökohtina aikuisten parissa tehtävään sosiaalityöhön ovat vuorovaikutustaidot sekä asiakkaiden ongelmien ymmärtäminen. Ihmiskeskeisessä asiiantuntijatyössä korostuu monialaista yhteistyötä vaativa verkostotyö, viestinnän osaaminen, palvelujärjestelmien kehittäminen yhteensopiviksi muiden hyvinvointialan toimijoiden kanssa sekä näyttöön perustuvien käytäntöjen kehittäminen. Lisäksi tulevaisuuden isona osaamistarpeena nähdään digilisaation lisääntymisen myötä mediaosaaminen ja sosiaalisen median hyödyntäminen. (Nikander, Juntunen, Holmberg & Tuominen-Thuesen 2017, 40–41.) Toisaalta Forsmanin (2010) mukaan sosiaalityön kuormittaviin tekijöihin kuuluvat juuri verkostoissa toimiminen sekä väkivallan uhka.

Kajamaan (2011, 141–147) mukaan potilastyön johtamisessa ja organisaation kehittämisessä tulee ottaa huomioon potilastyön monimutkaisuus, ennakoimattomuus sekä sen haavoittuneisuus yllättävien tilanteiden takia. Organisaation kehitystyö ja oppiminen vaativat jatkuvaa, yhteistä yritystä ja sitoutumista pitkälle aikavälille. Julkisen sektorin terveydenhuollon johdon tulisi siirtyä enemmän tehokkuus-ajatuksen yli etsimään laajempia johtamisen metodeja, mitkä sallivat osallisuuden sekä paremmat yhteydet erillään olevien yksiköiden ja filosofoiden kanssa. Uusilla, luoduilla malleilla tulee sallia suurempaa joustavuutta, tuoda ilmi toimenpiteiden laadullisia seuraamuksia sekä parantaa organisatorista oppimista. Terveysthuollon johdon on tärkeää luoda alustoja yhteisille interventioille sekä tukea esiin tulleita yrityksiä luoda yhteistyötä ja jaettuja työkaluja erillään oleviin toimintajärjestelmiin.

4.3.2 Esimies muutoksen johtajana

Vakkalan (2012, 198, 155) mukaan muutos ei kohdistu kaikkiin työntekijöihin samalla tavalla. Muutoksen ensimmäiset vaikutukset kohdistuvat hallinnon työntekijöihin sekä esimiesasemassa oleviin. Varsinkin johto- ja esimiestehtävissä toimiville kuntaorganisaatioille tyypillinen, ylhäältä alas etenevä muutosprosessi näkyy intensiivisesti, haastaen johtajuuden esimiesten käydessä läpi omaa muutostaan ja samanaikaisesti kokiessa painetta niin ylemmältä johdolta kuin työntekijöiltä. Työntekijöille esimiesten läsnäolon, keskustelun ja vuorovaikutuksen tarpeet kasvavat muutosprosessissa, mutta esimiesten vähentyneet ajalliset resurssit aiheuttavatkin näiden tarpeiden puutetta. Tarvetta olisi vuorovaikutteiselle johtamiselle. Muutosprosessin onnistumisen kannalta esimiesten asema on kriittinen.

Esimiehen tulee muutoksen johtamisessa käydä läpi myös oma muutosprosessinsa, jossa hänellä on omat pelkonsa, vihansa, surunsa ja ilonsa tulevasta muutoksesta. Toiseksi esimiehen tulee oman muutosprosessinsa ohella myötäelää ja johtaa työntekijöiden muutosta. Esimiehellä on tässä hyvin vaativa tehtävä, koska hänen tulee hallita niin oma kuin työntekijän tilanne. Samalla esimieheltä odotetaan empatiaa, näkemystä isosta kokonaisuudesta sekä ymmärrystä sidosryhmien toiminnasta. Kolmanneksi esimiehen pitäisi osata ennustaa tulevaisuutta, eli nähdä miten muutosprosessi etenee ja mitä se vaatii. Tämän hahmottaminen vaatii esimieheltä omien yksittäisten perspektiivien luopumista, sekä oivallusta siitä, että muutoksissa ei ole yhtä oikeaa totuutta. (Luoma & Arikoski 2006, 132–134.) Lisäksi esimiehen tehtävänä muutostilanteissa on toimia roolimallina alaisilleen. Esimiehen tulisi nähdä muutos positiivisena haasteena sekä mahdollisuutena tehdä uutta ja innovoivaa välittäen tätä näkemystä alaisilleen. (Marquis & Huston 2012, 172.)

Muutos haastaa oppimaan uutta ja toisinaan poisoppimaan vanhaa. Jotta muutos onnistuisi, tarvitaan siihen osaavaa henkilöstöjohtajuutta, tiedottamista, keskustelua sekä työntekijöiden perehdytystä. Muutoksen johtaminen vaatii luottamusta. Esimies pääsee pitkälle siten, että on avoin ja rehellinen, sanojensa mittainen. Tärkeintä on olla lupaamatta sellaista, mitä ei voi toteuttaa. (Luukkala 2011, 185–190.)

Lisäksi yksi tärkeimmistä muutoksen johtamisen tehtävistä on henkilöstön motiivointi. Mitä muutos tarkoittaa, miksi se on välttämätön, mitä hyvää siitä seuraa ja miten työntekijöitä tuetaan muutoksen tuomien haasteiden edessä? (Salminen 2017, 310.)

Laurilan (2017, 203) mukaan ”muutosjohtajuus näyttää edellyttävän esimieheltä jatkuvaa tasapainottelua erilaisten, osittain toisilleen vastakkaisten ja yhtäaikaaisesti läsnä olevien – paradoksaalisten – esimiestoimintaan alaisten taholta kohdistuvien odotusten välillä.” Muutosjohtajuuden voidaan sanoa olevan paradoksaalinen ja moniulotteinen ilmiö, joka voidaan jakaa niin vertikaaliseen ja horisontaaliseen viestintään kuin myös toiminta- ja tunnekeskeiseen. Näiden avulla Laurila on luonut kaksi muutosjohtajuutta kuvaavaa käsitteellistä vastinparia, ohjaava ja osallistava muutosjohtajuus sekä innostava ja emansipoiva muutosjohtajuus. Muutosjohtajuuden keskiössä on esimiehen ja työntekijöiden välinen kommunikaatio. Varsinkin emansipoivaa muutosjohtajuutta eli alaisten auttamista vapautumaan muutoksen aiheuttamien negatiivisten tunteiden vallasta tulee korostaa. (Laurila 2017, 205–208.)

Marquis ja Huston (2012, 163) korostavat onnistuneen muutoksen takana olevaa pätevyitynyttä muutosjohtajaa, niin sanottua muutosagenttia, joka on perehtynyt muutoksen teoriaan ja implementointiin. Muutosagentti voi tulla myös organisaation sisältä. Hänen tulee olla henkilö, joka on arvostettu yrityksessä, koska muutosagentti toimii roolimallina työntekijöille ja täten vaikuttaa oleellisesti muutoksen onnistumiseen. (Pirinen 2014, 255.) Muutoksessa esimiehellä on tärkeä rooli oman yksikkönsä valvojana. Mikäli esimies keskittyy liikaa muutokseen, vaarana on, että hänen perustehtävänsä yksikön johtajana jää huomioimatta. Tämä saattaa johtaa palvelun, henkilökunnan ja asiakkaiden kohdalla vähemmän laadukkaaseen palveluun. Tämän takia muutosagentin käyttö olisi suotavaa, jolloin esimies pystyy keskittymään omaan työhönsä muutoksen tukemisessa sekä henkilökunnan ja asiakkaiden uusien prosessien läpiviemiseen. (Stonehouse 2013, 444–445.)

4.3.3 Muutoksen vaikutus hyvinvointiin

Ihmiselle on luonnollista ajatella, että muuttumaton asioiden tila on normaalia ja muutokset ovat vain yksittäisiä häiriötekijöitä. Todellisuudessa organisaatiot painottavat entistä enemmän jatkuvan muutostilanteen hallintaa ja kehittävät työntekijöidensä kykyä hallita jatkuvaa epävarmuutta ja päällekkäisiä muutoshankkeita. Organisaatiomuutosta johdettaessa onkin tärkeää huomioida, että päivittäiset tavoitteet pysyvät mahdollisimman selkeinä muun muutoksen aiheuttaman hälinän ympärillä. Tällöin vähennetään muutoksesta johtuvaa sekaannusta sekä muutoshankkeesta johtuvaa ihmettelyä ja tuskailua. (Salminen 2017, 317–318.) Muutostilanteissa on aina tarpeen pohtia muutoksen vaikutusta työntekijöiden hyvinvointiin ja laatia suunnitelma, jossa otetaan huomioon muutoksen eri vaiheet (luopuminen, kaaos/välivaihe ja uuden alku) sekä työhyvinvoinnin eri osa-alueet (Rauramo 2012, 95).

Vaikka muutoksia on monenlaisia, on hyvä tiedostaa miten hyväksyä muutos, joka tuntuu uhkaavalta. Omasta muutuskokemuksesta täytyy ottaa vastuu käsittelemällä omien huolien, jännityksen ja epävarmuuden tunteita. Lisäksi tulee huomioida tulevaisuuden toiveet. Muutoksessa on hyvä arvioida omaa tietämystä ja taitoja sekä päättää mihin taitoihin satsaa tulevaisuudessa. Vaikka muutoksen aikana saattaa tuntea olevansa olosuhteiden uhri ja sorrettu, on hyvä tiedostaa, että harva muutos on kohdistettu yksilöä itseään vastaan. Tuon tunteen yli, kun pääsee tiedon ja taitojen tilannekatsauksen myötä, onnistuu energian ohjaaminen kohti muutoksen kirjasta tavoitetta. (Price 2008, 56.)

Työterveyslaitoksen asiantuntija Pahkinin (2012) mukaan organisaatiomuutoksella on sekä negatiivisia että positiivisia vaikutuksia. Psyres-hanke (Psychological health and well-being in restructuring: Key effects and mechanisms) osoitti, että negatiivisia vaikutuksia oli paljon riippumatta siitä, millainen muutos organisaatiossa oli ollut. Työntekijöiden hyvinvointi heikkeni, sairauspoissaolot nousivat, työkyky ja -tyytyväisyys heikkenivät sekä emotionaalinen väsymys voimistui. Ker-

ran koettu muutos ei suojaa seuraavalta muutokselta, eli ei voida olettaa, että muutoksen sietokyky lisääntyisi. Muutoksen sietokyky on yksilöllistä ja elämäntilanteesta riippuvaista (Virtanen & Sinokki 2014, 162).

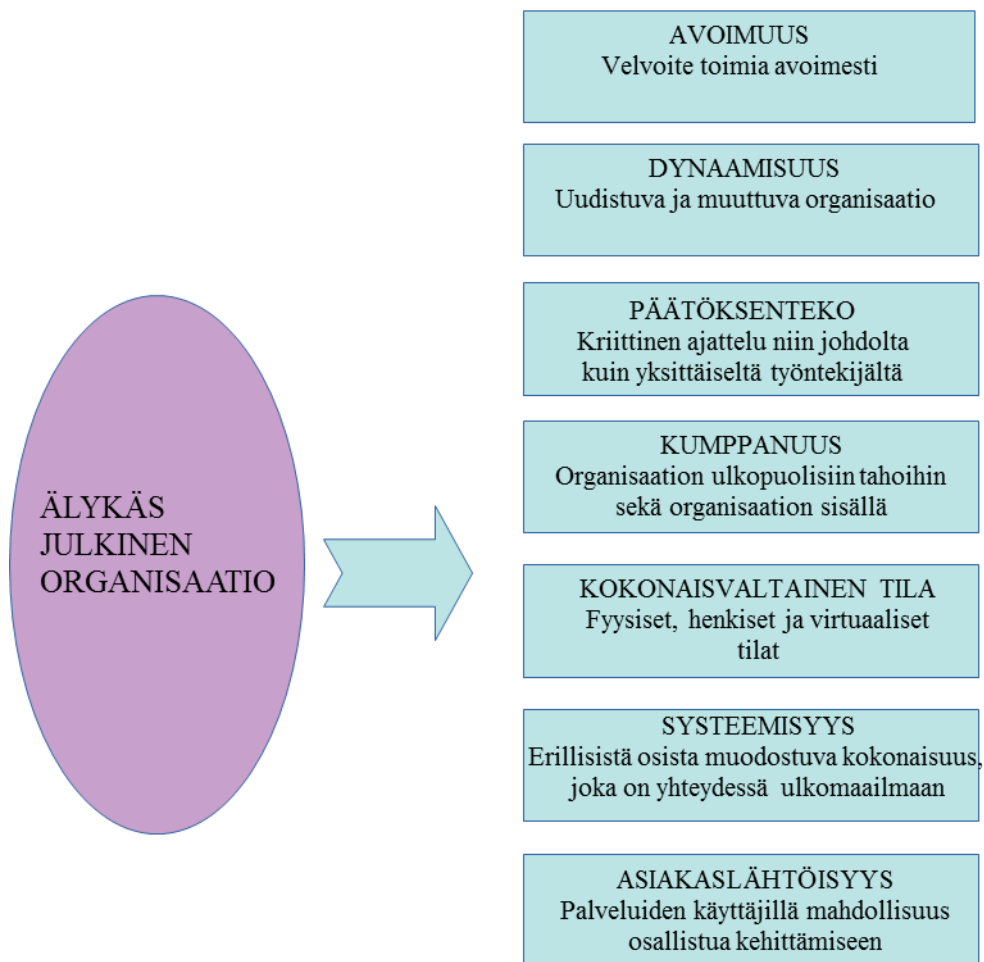
Muutosprosessissa työntekijällä on hyvin usein tunne omasta riittämättömyydestä sekä osaamisvajesta. Keskeinen toimenpide muutoksessa onkin sekä työntekijöiden että koko organisaation osaamisen varmistaminen ja kehittäminen. Näillä varmistetaan yksilön riittävä osaaminen ja luodaan itseluottamusta sekä saavutetaan koko organisaation toimivuus. Työntekijän itseluottamus ja tunne riittävästä osaamisesta vaikuttavat työtyytyväisyyteen. (Sjöblom 2011, 192.) Voimavarat, jotka auttavat myönteiseen muutoskokemukseen ja parempaan hyvinvointiin, ovat työkavereiden tuki, vahva luotto omaan osaamiseen, mahdollisuus itsenäisyyteen työssään sekä koettu tasapaino työn panostuksen ja siitä saadun palkkion välillä. Parhaimmillaan onnistunut muutostyö vähentää työn epävarmuutta, varmistaa työn vaatimusten pysymistä kohtuullisella tasolla, parantaa ilmapiiriä, edistää ymmärrystä muutoksen tarpeellisuudelle ja mitä sillä voidaan tavoittaa, kehittää henkilökohtaisia voimavaroja sekä vähentää työntekijöiden kokemaa negatiivisuutta muutosta kohtaan. (Pahkin 2012.)

4.3.4 Sosiaali- ja terveysalan johtamisen tulevaisuuden osaamisalueita

Tulevaisuudessa palveluiden integraatio asettaa paineita lisätä moniammatillista osaamista ja yhteistyötä sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaympäristöihin. Jotta palvelut pystytään järjestämään sujuvasti ja asiakaslähtöisinä, tulee tiedon liikkuu eri palveluiden tuottajien välillä. Tässä onnistutaan vain, jos sekä yksittäiset työntekijät että sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiot sitoutuvat moniammatilliseen yhteistyöhön ja ennen kaikkea ymmärtävät moniammatillisuuden käsitteen. (Tuomela, Heikkilä & Salminen 2017, 49.)

Jatkossa ammattilaisilta vaaditaan monipuolista kykyä yhdistää osaamisensa asiakkaiden monimuotoisiin tarpeisiin, jopa laajemminkin kuin perinteisellä sosiaali- ja terveysalalla, kuten poliisin, koulun ja järjestöjen kanssa. (Tuominen ym. 2017, 121.) Jotta eri toimijoiden välinen toimiva yhteistyö saavutetaan, täytyy avoimella, läpinäkyvällä ja vertailukelpoisella tiedolla varmistaa, että samaan suuntaan ollaan

menossa. Parhaiten sosiaali- ja terveysalan muutokseen voidaan valmistautua tunnistamalla yleiset muutosjohtamisen periaatteet. (Siirala, Hellstén & Ylönen 2017, 75.) Muutosten johtamisessa tarvitaan älykästä julkisorganisaatiota, mikä edellyttää seitsemän käsitteen käyttöönottoa (kuvio 1).



KUVIO 1. Älykäs julkinen organisaatio (mukailtu Virtanen & Stenvall 2015, 306–310, 315.)

Tulevaisuuden johtamisessa inhimillisyyden ja tunteiden merkitys kasvaa sekä hierarkkisen johtamisen merkitys vähenee. Tarvitaan jaettava johtamista, ihmisten itseohjautuvuuden ja omatoimisuuden korostamista. Esimiehen tehtävänä on luoda kulttuuri, joka korostaa yhteisöllisyyttä ja tuen antamista työkavereille. Yhteisöllisyyden ja yksilöllisyyden yhdistäminen on haastavaa esimiehelle. Esimiesten on kannustettava luovuuteen ja erilaisuuteen, koska tulevaisuuden työt vaativat muun

muassa ongelmanratkaisutaitoa, itsenäisyyttä sekä hyviä yhteistyötaitoja. Esimiesten tulee entistä enemmän kuunnella, keskustella kannustavalla ja ratkaisukeskeisellä tavalla sekä johdettava tehden kysymyksiä pikemminkin kuin antaen vastauksia. (Juuti 2015, 237, 248–249.) Ajattelutavan muutos ei tapahdu nopeasti, kun kyseessä on kulttuurin suuntaamisesta uudelleen. Pehmeämmän henkilöstövoimavarajohtamisen lisäämisessä ei kuitenkaan tarvita suuria resursseja, vaan lähinnä omaehtoista ajattelua, ihmisten kunnioittamista. (Vakkala 2012, 210.)

4.4 Yhteenveto

Salminen (2017, 359) on kuvannut, että esimiestyö vaatii muutoskykyä ja oman ajattelun reflektointia. Tällöin pääsee pois omalta mukavuusalueelta ja kehittyminen on mahdollista sekä pystyy johtamaan myös muita paremmin. Udod ja Care (2012) huomauttavat, että esimiehen roolissa on useita haasteita ja rooli tuottaa huomattavaa stressiä. Heidän mukaansa esimiehet saattavat olla kykenemättömiä selviytymään tehokkaasti stressin aiheuttajista. Esimiehet saattavat kokea turhautumisen merkkejä sekä sisäistä kaaosta roolissaan, mikä saattaa lisätä esimiehen aseman jättämistä. Lisäksi esimiesten selviytymisstrategiat saattavat olla riittämättömiä huomioiden roolin intensiteetti ja haasteet, mitkä saattavat vaikuttaa negatiivisesti esimiesten pitkän aikavälin terveyteen (Udod ym. 2017).

Udod ja Care (2012) korostavat, että esimiesten valinnassa tulee huomioida esimiesten kyky ymmärtää ihmisten ja asioiden johtamisen tärkeys. Esimiehillä tulee olla pääsy jatkuvaan ammatilliseen kehitykseen, mikä on välttämätöntä heidän kyvylle olla joustavia ja menestyviä reagoimaan nopeasti muuttuviin ympäristöihin. Ylemmällä johdolla on keskeinen rooli tehdä esimiesten työnkuvaa houkuttelevammaksi ja parantaa uusien esimiesten menestystä roolissaan asianmukaisella perehdytyksellä sekä tuella.

Sosiaali- ja terveystalouden uudistus saattaa aiheuttaa henkilöstössä epävarmuutta oman työn tulevaisuudesta, joka pahimmillaan voi näkyä hyvinvoinnin ja työstä suorittamisen heikennyksenä. Tässä esimiehet ovat erityisessä asemassa, koska heidän tehtäväkseen jää alaisten tiedottaminen, vaikutusmahdollisuuksien lisääminen sekä tukeminen. Tämä saattaa kuormittaa emotionaalisesti esimiehiä ja vaatii esimiesten

kouluttamista ja valmentamista. (Nybondas-Kangas, Pakarinen, Heiskanen, Hotti, Juutinen, Paakkonen, Ruskoaho & Hakonen 2017, 53–54, 65.) Täten on tarpeen kiinnittää huomiota muutosten johtamis- ja toteutustapaan, varsinkin suunnittelun ja henkilöstön mukaan ottaminen jo suunnitteluvaiheessa tulisi olla tärkeimpiä kehittämiskohteita. Lähiesimiesten tuen tarve muutosten johtamisessa on selkeä, enemmän organisaation tukea ja muutosvalmennusta tarvitaan. (Laine ym. 2011, 63–65.)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimuksessa on ollut käytössä sekä sekundaari- että primaariaineisto. Primaariaineisto, joka kerättiin strukturoidulla kyselylomakkeella, sisältää välitöntä tietoa tutkimuskohteesta. Strukturoidut kysymykset antavat valmiit vastausvaihtoehdot, jolloin vastausten käsittely yksinkertaistuu (Heikkilä 2014, 49). Sekundaariaineisto on Vaasan ammattikorkeakoulun projektin kautta saatu haastatteluaineisto, jota hyödynnetään tässä opinnäytetyössä.

5.1 Teemahaastattelu tutkimuksen alkukartoituksena

Tämä opinnäytetyö on saanut inspiraationsa Vaasan ammattikorkeakoulun projektista, Mindful Managers. Projekti on Erasmus+ -projekti, jota koordinoi Iso-Britannian Inova Consultancy. Projektin yhteistyökumppaneita ovat Vaasan ammattikorkeakoulun lisäksi Cardet Kyprokselta sekä Obelisk Belgiasta. (Vamk 2018.) Mindful Managers on EU:n rahoittama projekti, jonka tavoitteena on julkisen sektorin esimiesten taitojen ja osaamisen sekä positiivisesti hallitun henkisen hyvinvoinnin kehittäminen sekä pelillistämisen ja e-oppimisen avulla joustavuuden oppiminen työssä. (Mindful Managers 2018 a.)

Projektin ensimmäinen osa valmistui keväällä 2018, jolloin oli tarkoitus saada selville mitä koulutustarpeita julkisen sektorin esimiehillä on. Jokainen kumppanimaa on toteuttanut oman tutkimustyönsä, joista on tehty yhteinen raportti, Get Your 5 A Day - Mindfulness and Mental Wellbeing at Work: Training and Games for Public Sector Managers Summary Report. Yhtenä osana tätä tutkimustyötä jokaisessa maassa toteutettiin fokusryhmän haastattelut, joissa haastateltavana oli julkisen sektorin esimiehiä. Haastatteluissa oli tavoitteena selvittää julkisen sektorin esimiesten henkisen hyvinvoinnin nykytilannetta ja koulutustarpeita, jota varsinaisessa projektissa voidaan hyödyntää (LIITE 2). Haastattelut nauhoitettiin ja osallistujat antoivat tietoisuuden suostumuksen haastatteluun. Suomessa haastattelut toteutettiin Vaasan ammattikorkeakoulun toimesta, kahdessa eri ryhmässä. (Mindful Managers 2018 b.) Toisen ryhmän haastatteluaineistoa on käytetty osallistujien suostumuksella tämän tutkimuksen alkukartoituksena.

5.1.1 Teemahaastattelun toteutus ja aineiston analysointi

Tämän tutkimuksen sekundaariaineisto on saatu Vaasan ammattikorkeakoulun projektin kautta haastateltavien suostumuksella, jossa on teemahaastateltu julkisen sektorin esimiehiä heidän henkisestä hyvinvoinnistaan ja koulutustarpeistaan koskien henkistä hyvinvointia ja mielenterveyttä. Haastatteluun osallistui kolme esimiestä, joista kaksi toimii sosiaali- ja terveysalalla. Työkokemusta esimiestehtävissä haastatelluilla oli 2–8 vuotta. Haastateltavat toimivat joko alimmassa tai keskijohdossa, alaisten määrän vaihdellessa 10–100 henkilöön.

Laadullisen analyysin yksi muoto on induktiivinen analyysi, mikä mielletään myös aineistolähtöiseksi analyysiksi. Tätä analyysia on käytetty tässä opinnäytetyössä analysoidessa sekundaariaineistoa. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 95.) Analyysiprosessiin kuuluu aineiston purku osiin ja samankaltaisten osien yhdistäminen luokittelun avulla. Tämän jälkeen aineisto tiivistetään kokonaisuudeksi, joka vastaa tutkimuskysymyksiin. Toisin sanoen analyysin avulla pyritään kuvaamaan tutkittavaa ilmiötä tiivistetyssä muodossa. Aineistolähtöisessä analyysissä on tarkoitus antaa aineiston kertoa oma tarinansa tutkittavasta ilmiöstä. (Kylmä & Juvakka 2007, 113.) Sisällönanalyysi on pyritty tekemään mahdollisimman objektiivisesti. Omat näkemykset aiheesta on jätetty pois ja annettu vastausten ohjata tulkintaa. Tuomi & Sarajärvi (2013, 113) ovat todenneet, että sisällönanalyysi perustuu tutkijan tulkintaan ja päättelyyn, jossa uuden teorian muodostamisen pohjalla on alkuperäinen aineisto.

Haastattelujen analyysi alkoi niiden litteroinnilla, puhtaaksikirjoitus (22 sivua) tehtiin koko haastatteludialogista, jonka kesto oli yksi tunti ja 48 minuuttia. Analyysi tehtiin kolmessa vaiheessa. Ensimmäisenä aineisto pelkistettiin eli redusoitiin, toisena aineisto ryhmiteltiin eli klusteroitiin ja viimeisenä luotiin teoreettiset käsitteet eli abstrahointi. Aineiston pelkistämässä aineisto pilkottiin osiin niin, että jäljelle jäi tutkimukselle olennainen tieto. Aineistosta haettiin tutkimustehtävän kysymyksille olennaiset ilmaukset ja nämä ilmaukset listattiin peräkkäin. (Tuomi ym. 2013, 108–109.) Haastatteluista lähdettiin hakemaan henkisen hyvinvoinnin elementtejä esimiehen työssä.

Aineiston klusteroinnissa alkuperäiset ilmaukset käytiin läpi ja niistä etsittiin samankaltaisuuksia ja/tai eroavaisuuksia. Samankaltaiset ilmaukset ryhmiteltiin ja yhdistettiin luokaksi ja tämä luokka nimettiin sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Muodostuneille luokille syntyi yläluokkia yhdistämällä samankaltaisia alaluokkia yläluokaksi, joka nimettiin siten, että se kattoi kaikki alla olevat luokat. Luokittelun avulla aineisto tiivistyi, koska yksittäiset tekijät sisällytettiin yleisimpiin käsitteisiin. Klusteroinnin jälkeen aineisto abstrahoitettiin, eli aineistosta muodostettiin teoreettisia käsitteitä luokittelun avulla (LIITE 3). (Kylmä ym. 2007, 118–119; Tuomi ym. 2013, 110–111.)

5.1.2 Alkukartoituksen tulokset pohjana määrälliselle tutkimukselle

Haastattelujen perusteella aineiston pääluokaksi muodostui esimiestyön henkisen hyvinvoinnin elementit ja yläluokkia syntyi kuusi kappaletta (taulukko 2).

TAULUKKO 2. Esimiestyön henkisen hyvinvoinnin elementit (f=102) aineiston sisällönerittelyllä.

ESIMIESTYÖN HENKISEN HYVINVOINNIN ELEMENTIT	f
- voimavaratekijät	29
- työn hallinta	19
- organisatoriset tekijät	17
- johtamiskulttuuri	15
- ammattitaidon kehittäminen	12
- työstä irtautuminen vapaa-ajalla	10

Haastattelussa korostuivat työhön liittyvät voimavarat, joita olivat työn ilo, työyhteisö, organisaation pysyvyys sekä henkilökohtainen vastuu hyvinvoinnista. Työhön ja työyhteisöön kuuluva huumori sekä luotettavat ja avoimet suhteet työka-

reihin koettiin tärkeimmiksi. Lisäksi julkinen sektori työnantajana koettiin turvaliseksi ja varmaksi työnantajaksi, josta saatiin tukea omaan hyvinvointiin. Vastuu hyvinvoinnista ilmeni siten, että itsestään täytyy pitää huolta, eikä työntekoa saa ottaa liian tosissaan.

Työn hallinnassa haastateltavat kokivat tärkeänä tunteen oman työnkuvan hallinnasta, jotta ihminen voi hyvin työssään. Suuri työn määrä, työn keskeytykset ja työkalujen huono hallittavuus koettiin hyvinvointia heikentävänä ja haasteena haastateltavat kokivat vastuun jakamisen sekä uuden roolin omaksumisen tilanteessa, jossa työntekijä ylenee esimieheksi nykyisessä työyhteisössään.

Organisatorisissa tekijöissä korostuivat organisaation sisäiset ja ulkoiset uhat. Organisaation sisältä tulevia haasteita olivat työyhteisön huono ilmapiiri, esimiesten stressin heijastuminen ympäristöön, suuri työn määrä, yhteinen vastuu hyvinvoinnista sekä julkisen sektorin vastuullisuus. Esimiesten työmäärän lisääntyessä, heillä on vaikeuksia jaksaa ja hoitaa kaikkia tehtäviään huolellisesti. Haastateltavat tiedostivat, että hyvinvoinnista huolehtiminen työyhteisössä on kaikkien vastuulla, eikä se välttämättä vaadi isoja satsauksia, mutta kun aikaa tähän ei ole. Työhön kuuluva julkisen sektorin vastuullisuus näkyi toiminnan pelisäännöissä, jolloin joustoille ei juurikaan ole mahdollisuutta, koska organisaation toiminta on verovarilla rahoitettu. Organisaation ulkopuolelta tulevia uhkia olivat muutostilanteen vaikutus sekä väkivalta ja sen uhka. Muutostilanteessa viitattiin valtakunnalliseen sote-uudistukseen, joka näkyi epävarmuutena ja pitkittymisen takia myös väsymyksenä. Jokainen haastateltava myönsi omassa yksikössään olevan väkivaltaa tai sen uhkaa asiakkaiden tai heidän omaistensa suunnalta.

Johtamiskulttuuri koettiin henkisen hyvinvoinnin sekä edistäjänä että hidastajana. Henkistä hyvinvointia edisti työnantajan myöntämä tuki hyvinvoinnille, jota oli jokaisen haastatellun organisaatiossa. Julkisen sektorin johtamistyylissä korostettiin oikeudenmukaisuutta ja inhimillisyyttä johtamisessa sekä johdon luottamuksessa ja arvostuksessa työntekijöitään kohtaan. Ristiriidat omien ja ylemmän johdon näkö-

kulmissa, johdon vaihtuminen ja kiireen näkyminen johtamisessa aiheuttivat haasteita esimiehillä. Eräs haastateltava koki, että esimiesten lisääntynyt työn määrä vaikuttaa negatiivisesti organisaation kehittämiseen:

”Ei oo vaan aikaa semmoselle huolellisuudelle ja et sä oikeesti iha pysähtyisit arvoasioitten kaa taikka just sitä et ei oo oikein kehittämiseen ikinä aikaa”.

Ammattitaitojen kehittämistä haastateltavat pitivät tärkeänä elementtinä hyvinvoinnin kannalta. Ammattitaidon ylläpitämisen edistävinä asioina koettiin koulutuksia ja työn moninaisuutta. Koulutusten hyödyissä mainittiin esimiesten verkostoituminen ja vertaistuki. Kehittämistä vaativia osa-alueita mainittiin olevan ajanhallinta, yleiset johtamistaidot sekä taloustietämys.

Työstä irtautuminen vapaa-ajalla koettiin tärkeäksi. Työstä palautumista edistivät harrastukset ja terveelliset elämäntavat, toisaalta sitä vaikeutti nykyteknologia, koska vapaa-ajallakin on helppo päästä työ sähköpostiin ja esimiestehtävä osittain vaatii jatkuvaa saatavuutta. Työ- ja vapaa-ajan tasapainoa korostettiin sekä perhe- ja sosiaaliset suhteet työpaikan ulkopuolella koettiin tärkeiksi.

Aineiston pohjalta voidaan todeta esimiestyön olevan tänä päivänä kiireistä ja stressaavaa, toki työn iloa on, ja voimavaroina nähdään juuri kollegat ja työyhteisö. Asiat, jotka stressaavat ovat töiden suuri määrä, keskeytykset sekä työssä kohtaittava väkivalta ja sen uhka. Sote-muutos vaikutti lähinnä yhden haastateltavan arkeen, lisäten työtehtäviä sekä epävarmuutta. Työnteko on muuttunut ja sen vaikutus henkiseen hyvinvointiin on lisääntynyt. Entistä enemmän esimieheltä vaaditaan työelämän henkisiä taitoja, kuten asioiden priorisointia. Yhden haastateltavan sanoja lainaten:

”Emmä tiedä, kai tää on tätä, tää on tätä normaali työelämän olotilaa, mikä on tullut jäädäkseen, että se on vaan tietysti kuinka sitä kaiken pystyy sitten hallitsemaan”.

5.2 Kvantitatiivinen tutkimus

Tämä opinnäytetyö perustuu tutkimuksen kohteen mittaamiseen. Empiirisessä tutkimuksessa tavoitteena on saada vastaukset tutkimusongelmiin. Tulokset saadaan tekemällä havaintoja kohteesta, analysoimalla sekä mittaamalla sitä. Tutkimuksen keskiössä on ollut tutkimusaineisto ja se on toiminut tutkimuksen tekemisen lähtökohtana. (Heikkilä 2014, 12; Jyväskylän yliopisto 2015 a.)

Tutkimusote on kvantitatiivinen eli määrällinen, koska tutkimuksessa on haluttu tutkia eri tekijöiden vaikutusta tutkittavaan ilmiöön. Kvantitatiivinen tutkimusote on edellyttänyt ilmiöön ja siihen vaikuttavien tekijöihin perehtymistä, jotta sitä on voitu mitata. (Kananen 2011, 12.) Kvantitatiiviselle tutkimukselle ominaisten piirteiden, kuten teoreettisten käsitteiden operationalisointi mitattavaksi muuttujiksi, muuttujien välisten yhteyksien tarkastelu, yleispätevyyden tavoittelu, tutkimuksen teoriaa vahvistava luonne sekä objektiivisuus ovat olleet lähtökohtia opinnäytetyölle. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 46.)

Heikkilän (2014, 15) mukaan kvantitatiivisessa tutkimuksessa asioita kuvataan numeerisin arvojin ja tuloksia on tarkoitus havainnollistaa taulukoin ja kuvioin. Tuloksissa on myös mahdollista etsiä eri asioiden välisiä riippuvuuksia. Kvantitatiivisella tutkimuksella saadaan yleensä kartoitettua nykytilanne, mutta ei välttämättä pystyttyä selvittämään riittävästi asioiden syitä.

5.2.1 Tutkimuksen kohderyhmä ja aineiston hankinta

Opinnäytetyön kohderyhmänä on ollut Vaasan alueen kolme isoa julkista organisaatiota ja niiden lähiesimiehet. Nämä organisaatiot olivat Vaasan kaupungin sosiaali- ja terveystoimi, Vaasan keskussairaala sekä Vanhan Vaasan sairaala. Yhteensä näissä organisaatioissa lähiesimiehiä on 173 henkilöä, Vaasan kaupungin sosiaali- ja terveystoimessa lähiesimiestyössä ilmoitettujen määrä oli 86 henkilöä, Vaasan keskussairaalassa 69 ja Vanhan Vaasan sairaalassa 18.

Kyselytutkimuksella selvitetään tutkittavien mielipiteitä, asenteita ja tottumuksia. Tällä tavoin saadaan selvillä, miten tutkittavat kokevat jonkin asian olevan tai mitä

mieltä he ovat jostain asiasta. Kyseessä on poikittaistutkimus kokonaistutkimuksena. Aineisto on kerätty kerran, tiettyinä ajankohtana mahdollisimman laaja-alaisesti. Tavoiteltiin tietoa ja mielipiteitä tietyiltä ammattiryhmältä, jolloin tulokset pätevät juuri tähän kohdejoukkoon. Kokonaistutkimusta puoltaa ajatus siitä, että halutaan huomioda kato. Katoon voidaan vaikuttaa myös kyselyn uusimisella. (Jyväskylän yliopisto 2015 b; Kankkunen ym. 2009, 42–45, 82–83; Karjalainen 2010, 11.)

Koska tutkittavat ovat eri organisaatioista ja vaikuttavat eri puolella Vaasan aluetta, parhaaksi vaihtoehdoksi koettiin sähköisesti täytettävä kyselylomake. Heikkilän (2014, 17, 67) mukaan sähköisten kyselyiden suorittamisessa vaaditaan huolellisuutta. Kyselyn tekninen toteuttaminen vaikuttaa tutkimuksen onnistumiseen. Lisäksi on varmistettava, että kysely tavoittaa kohderyhmänsä eivätkä tutkimukseen kuulumattomat pääse sitä täyttämään. Sähköisten kyselyiden haastavuus on edustavan otoksen saamisessa ja tarvittaessa rinnalle voi ottaa myös postikyselyn.

Tutkimukseen osallistuvien lähiesimiesten kutsuminen tutkimukseen tapahtui työ sähköpostin kautta ajalla 5-23.11.2018. Näin päästiin välittämään sekä saatekirje että kyselyn linkki henkilökohtaisesti. Sähköpostilla välitetyllä kyselyllä vältettiin, etteivät tutkimukseen kuulumattomat pääse kyselyä täyttämään. Haluttiin myös, että vastaajilla on mahdollisuus pysyä nimettöminä, eikä tutkijakaan tiedä kuka on vastannut. Postikyselyä ei kustannussyistä voitu ottaa käyttöön, mutta katoon vaikutettiin uusimmalla tutkimuskutsu kerran vastausaikana.

5.2.2 Tutkimuksen mittari

Tutkimuksen mittarina on toiminut sähköinen kyselylomake, joka sisälsi pääosin erilaisia väittämiä ja lisäksi muutaman avoimen kysymyksen. Asioiden tutkiminen tilastollisesti vaatii, että tietoja voidaan mitata erilaisilla mittareilla ja kyselytutkimuksessa mittaus tapahtuu kyselylomakkeen kysymyksillä ja väitteillä (Vehkalahti 2014, 17). Kyselylomakkeen muokkaamisen (LIITE 4) lähtökohtana on ollut tutkimuskysymykset, joihin on haettu ratkaisua lomakkeen kysymyksillä. Mittarin luontia kutsutaan operationalisoinniksi, joka on vaatinut, että tutkimuksen käsitteet on

määritelty perehtymällä alan teoriaan sekä teoreettiset käsitteet on purettu muuttujiksi, joilla tutkimusilmiötä voidaan mitata. Kirjallisuuskatsauksessa ilmi tulleiden aikaisempien tutkimusten, alkukartoituksen tulosten sekä tutkimusprosessin aikana ilmi tulleiden muiden lähteiden avulla on mahdollista rakentaa kyselylomake mitataamaan tutkimusilmiötä. (Kananen 2008, 15–17; Kankkunen ym. 2009, 57, 87.) Tutkija on itse rakentanut mittarin aikaisempien tutkimusten ja alkukartoituksen tulosten avulla.

Tilastollisen tutkimuksen keskeiset käsitteet ovat havaintoyksikkö, muuttuja ja arvo. Havaintoyksikkö tarkoittaa kyselytutkimuksen vastaajaa, jota tutkimuksessa analysoidaan. Muuttujat ovat yksilöstä mitattavia ominaisuuksia ja kvantitatiivisessa tutkimuksessa muuttuja eli mittari muutetaan kysymykseksi, johon vastataan. Arvot tarkoittavat muuttujien luokkia, jotka muutetaan numeroiksi, jotta niiden käsittely onnistuu tilastollisin menetelmin (esimerkiksi mitattaessa mielipidettä asteikolla 1-5, jossa 1 tarkoittaa ”täysin eri mieltä” ja 5 ”täysin samaa mieltä”). (Kananen 2008, 18–19, 21; Kankkunen ym. 2009, 101.)

Ennen kyselylomakkeen aloituksen tekoa, teoreettisesta viitekehuksesta sekä alkukartoituksen tuloksista määriteltiin, mitä henkinen hyvinvointi on lähiesimiestyössä sekä muutostilanteissa. Näistä saatiin aikaan käsitys siitä, mikä mahdollisesti edistää tai kuormittaa henkistä hyvinvointia, miten henkistä hyvinvointia voidaan tukea sekä miten muutostilanteet vaikuttavat henkiseen hyvinvointiin tai mitä tukea muutostilanteissa tarvitaan. Tässä vaiheessa oli tärkeää hahmottaa kiinnostuksen kohteena olevan ilmiön tutkimukselle keskeiset ulottuvuudet, koska tutkittava ilmiö on niin moniulotteinen (Vehkalahti 2014, 20). Apuna tässä käytettiin miellekarttaa, jonka perusteella muotoiltiin väittämiä ja kysymyksiä.

Kyselylomake muodostettiin viiteen eri osa-alueeseen: vastaajien taustatiedot, henkisen hyvinvoinnin tila, henkistä hyvinvointia kuormittavat asiat työssä, muutostilanteiden vaikutus henkiseen hyvinvointiin sekä henkistä hyvinvointia edistävät asiat. Lisäksi lomakkeen loppuun lisättiin vapaan palautteen osuus. Taustamuuttujat antavat tietoa vastaajan rakenteesta tai ominaisuuksista, kuten iästä, sukupuolesta tai koulutuksesta (Kananen 2008, 21). Vastaajien taustatietoina kerättiin sukupuoli,

ikä, työpaikka, tehtävänimike, koulutustaso, työkokemus, kokonaistyöaika, alaisten määrä, käytännön työn osuus sekä onko vastaaja tarvinnut työterveyshuollon tukea henkiseen jaksamiseen.

Henkisen hyvinvoinnin tila -osiossa oli kaksi valmista muuttujaa, jotka ovat peräisin TOIMIA-tietokannasta, joka on THL:n ylläpitämä sivusto. Suositukset ja mittarit ovat asiantuntijaryhmien tekemiä, joilla on myös vastuu päivittämisestä. (THL 2014 b.) Kysymyksellä, *kuinka hyvin koet yleensä palautuvasi työsi aiheuttamasta kuormituksesta työpäivän / työvuoron jälkeen* (Kinnunen & Mauno 2009), arvioidaan työstä palautumista yksilötasolla. Muuttuja soveltuu henkisen palautumisen mittaamiseen, toki ei poissulje fyysisen rasituksen kokemusta. (THL 2012.) Kysymyksellä, *stressillä tarkoitetaan tilannetta, jossa ihminen tuntee itsensä jännittyneeksi, levottomaksi, hermostuneeksi tai ahdistuneeksi taikka hänen on vaikea nukkua asioiden vaivatessa jatkuvasti mieltä, tunnetko sinä nykyisin tällaista stressiä* (Elo, Leppänen & Jahkola 2003) arvioidaan työntekijän kokeman stressin määrää ja se soveltuu hyvin stressin yleiseen seulontaan (THL 2011). Tutkimuksen alkukartoituksen teemat otettiin myös huomioon kyselylomakkeen väittämiä ja kysymyksiä tehtäessä (taulukko 3).

TAULUKKO 3. Alkukartoituksen teemat kyselylomakkeen väittämien ja kysymysten pohjalla.

Kyselylomakkeen osio	Kyselylomakkeen väittävä/ kysymys	Alkukartoituksen luokka
Henkisen hyvinvoinnin tila	15. Koen työn iloa.	Voimavaratekijät
	23. Vapaa-ajalla jaksan olla aktiivinen.	Työstä irtautuminen vapaa-ajalla
Henkistä hyvinvointia uhkaavat tekijät työssä	26. Koen, että johtamistani kontrolloidaan liikaa ylemmältä taholta.	Johtamiskulttuuri
	29. Vastuu yksikköni taloudesta on liian suuri saamaani koulutukseen nähden	Ammattitaidon kehittäminen
	32. Työyksikössämme vallitsee huono ilmapiiri.	Organisatoriset tekijät
	36. Työhöni liittyy väkivallan uhka.	
	33. Päivittäinen työmääräni tuntuu minulle ylivoimaiselta.	Työn hallinta
	34. Työni suorittamista haittaavat jatkuvat keskeytykset	

	35. En pysty asettamaan rajoja ylittöilleni.	
Muutostilanteiden vaikutus henkiseen hyvinvointiin	43. Muutostilanteissa voin luottaa omiin taitoihini johtajana.	Ammattitaidon kehittäminen
	45. Muutostilanteissa minulla on riittävästi voimavaroja alaisten valmentamiseen.	Johtamiskulttuuri
	46. Tunnen luottamusta tulevaa sote-uudistusta kohtaan.	Organisatoriset tekijät
Henkistä hyvinvointia edistävät asiat	52. Työni monipuolisuus tekee siitä kiinnostavaa.	Ammattitaidon kehittäminen
	53. Työssäni on aikaa itsensä kehittämiseksi.	
	55. Työntekoani tukevat erilaiset tietojärjestelmät.	Työn hallinta
	57. Millä tavoin henkistä hyvinvointia tuetaan työpaikallasi? Millaista tukea itse toivoisit?	Johtamiskulttuuri

Kyselylomakkeessa käytettiin yleistä järjestysasteikon tasoista Likert-asteikkoa, jossa valmiit vaihtoehdot ovat ”täysin eri mieltä (=1), osittain eri mieltä (=2), ei samaa eikä eri mieltä (=3), osittain samaa mieltä (=4) ja täysin samaa mieltä (=5)”. Lisäksi suositusten mukaan, otettiin käyttöön myös vaihtoehto ”en osaa sanoa (=0)”. Asteikkoa käytetään mielipideväittämässä, jossa vastaajan tulee valita asteikolta parhaiten omaa käsitystään vastaava vaihtoehto. (Heikkilä 2014, 51; Kankkunen ym. 2009, 102.)

Kyselylomakkeen kysymykset ja väitteet ryhmiteltiin aihepiirittäin (Kananen 2008, 31). Tutkimuskysymyksiin haettiin vastauksia teorian pohjalta tehdyistä väittämistä ja kysymyksistä. Kun väitteet ja kysymykset oli saatu jaettu, tarkastettiin vielä, että jokaisessa aihealueessa olisi suurin piirtein sama määrä kysymyksiä/ väitteitä (taulukko 4). Tämä vaihe vaati paljon työstämistä ja tarkkuutta, jotta aihealueen väittämät olisivat oikeanmuotoisia. Kyselylomakkeen väittämät luotiin positiivisiksi, mutta osion III väittämät jätettiin tietoisesti negatiivisiksi, jonka takia niiden vastausvaihtoehtojen numerointi laitettiin päinvastoin. Tällöin täysin eri mieltä oli arvoltaan 5, koska se kuvaa vastaajan kokevan asian positiivisena.

TAULUKKO 4. Tutkimuskysymykset ja niitä vastaavat kyselylomakkeen kysymykset.

TUTKIMUSKYSYMYS	VÄIT-TÄMÄT	AVOI-MET	f
1. Millaisena sosiaali- ja terveysalan lähiesimiehet kokevat henkisen hyvinvointinsa?	15 – 23	24, 25	11
2. Mitkä tekijät kuormittavat esimiesten henkistä hyvinvointia?	26 – 36	37	11
3. Miten työpaikan muutostilanteet vaikuttavat esimiesten henkiseen hyvinvointiin?	38 – 46	47	10
4. Millä keinoin henkistä hyvinvointia voisi edistää?	48 – 56	57	10

Word-pohjainen kyselylomake käännettiin ruotsin kielelle, jonka tarkasti ja hyväksyi Vaasan ammattikorkeakoulun ruotsin kielen opettaja. Sähköinen lomake luotiin Vaasan ammattikorkeakoulun tarjoaman E-lomake 3:n avulla, joka on Eduix Oy:n selainkäyttöinen ohjelmisto, jolla voi julkaista verkkolomakkeita ja käsitellä niihin kertyneitä vastauksia muun muassa siirtämällä ne tilasto-ohjelmaan kuten SPSS (Eduix Oy, 2018).

Kyselylomakkeen teon jälkeen, laadittiin kohderyhmälle menevä kyselylomakkeen saatekirje (LIITE 5). Vehkalahti (2014, 47) mukaan kyselytutkimuksen julkisivu on saatekirje. Siitä tulee käydä ilmi mistä tutkimuksessa on kysymys, kuka tutkimusta tekee, miten vastaajat on valittu ja mihin tuloksia tullaan käyttämään. Edellä mainittujen asioiden lisäksi saatekirjeessä korostettiin, että lomakkeeseen vastataan nimettömänä ja tulosten raportoinnissa huolehditaan, ettei yksittäisten vastaajien tiedot ole tunnistettavissa.

Kyselylomaketta tulisi testata etukäteen ja hyviä testajia ovat kohderyhmän kaltaiset testajat (Vehkalahti 2014, 48). Kyselylomakkeen valmistuttua, sitä testattiin kolmella eri henkilöllä. Yksi testaja toimii julkisella sosiaali- ja terveysalalla kehittämistyössä ja on koulutukseltaan sairaanhoitaja YAMK. Kaksi muuta testajaa

toimii yksityisellä terveystaloudella lähiesimiehen työssä. Palautteen perusteella joidenkin väittämien sanamuotoja muokattiin ja toinen lähiesimiehistä kehotti muuttamaan saatekirjettä vähemmän muodolliseksi. Tämä oli arvokas tieto, joka muutti saatekirjeen enemmän henkilökohtaisemmaksi. Saatekirjeen merkitys on suuri, koska sen perusteella vastaaja joko motivoituu vastaamaan tai päättää hylätä koko lomakkeen. Hyvin laaditulla saatekirjeellä herätetään vastaajan kiinnostus ja vaikutetaan vastausten luotettavuuteen. (Vehkalahti 2014, 48.) Myös saatekirje käännettiin ruotsin kielelle, jonka tarkasti Vaasan ammattikorkeakoulun ruotsin kielin opettaja.

5.3 Tutkimusaineiston kvantitatiivinen analyysi

Kvantitatiivinen aineisto analysoitiin SPSS (Statistical Package for Social Sciences) tilasto-ohjelmalla. Ennen analysointia aineisto tuli tallentaa tilasto-ohjelmaan, jonka jälkeen aineisto vielä tarkistettiin. (Kankkunen ym. 2009, 100.) Aineisto siirrettiin suoraan e-lomake-editorista SPSS-ohjelmaa, minkä jälkeen muokattiin Variable View -alustalle jokaisen muuttujan asteikko ja muut tarvittavat tiedot. Aineistoja oli kaksi, suomenkielinen ja ruotsinkielinen, jotka yhdistettiin ja yhdistämisen jälkeen vielä tarkastettiin, että kaikki vastaukset olivat tallella. Vastauksissa työajasta ja alaisten määrästä oli muutama epäselvä vastaus, kun oli vastattu alaisten määrän vaihdella 32–34 henkilön välillä ja työajan vaihdella 37–47 tunnin välillä. Jotta ei menetettäisi vastauksia, tehtiin päätös, että kyseisten vastausten kohdalla huomioidaan suurempi arvo.

Kun yhdistetty aineisto oli korjattu ja tallennettu, alkoi sen käsittely. Syötetyt tiedot tuli käsitellä niin, että saadaan vastaukset tutkimusongelmiin. Tutkimusongelma ja sen pohjalle luotu teoreettinen viitekehys ohjasivat tutkimusta. Viitekehyksellä pyritään yhdistämään tutkimuksen teoreettisen ja empiirisen osat eheäksi kokonaisuudeksi sekä luomaan pohja raportin jäsentelylle. (Heikkilä 2014, 138.)

Mittauksen reliabiliteetti tarkoittaa kykyä tuottaa ei-sattumanvaraisia tuloksia (Heikkilä 2014, 178). Reliabiliteetilla voidaan osoittaa tulosten pysyvyyttä ja siinä voidaan erottaa kaksi osatekijää; stabiliteetti ja konsistenssi. Stabiliteetti mittaa mittarin pysyvyyttä ajassa ja konsistenssi tarkoittaa, että mittarin osatekijät mittaavat

samaa asiaa. Stabiilitteettia ei ole mahdollista mitata, koska se vaatisi uusintamittauksen, mutta konsistenssi on mitattu Cronbachin alfa-kertoimella jokaisesta mittarin osiosta erikseen. (Kananen 2011, 119–120.) Reliabiliteettikerroin on välillä 0-1 ja suuret arvot ilmoittavat korkeaa reliabiliteettia eli mittarin muuttujat mittaavat samantyyppistä asiaa. Luvun tulisi mielellään olla yli 0,7. (Heikkilä 2014, 178.)

Cronbachin alfa-kertoimet mitattiin kyselylomakkeen osioista II–V (taulukko 5). Kaikissa osioissa, paitsi henkistä hyvinvointia kuormittavat asiat työssä, Cronbachin alfa-arvot olivat hyvät. Henkistä hyvinvointia kuormittavat asiat työssä – osiossa ollut väite, työhöni liittyy väkivallan uhka, laski Cronbachin alfa-arvoa, mutta se päädyttiin pitämään aineistossa, koska tulos oli tyydyttävä.

TAULUKKO 5. Kyselylomakkeen osioiden Cronbachin alfa-kertoimet.

Mittarin osio	Laajuus	Cronbachin alfa-kertoimen
Henkisen hyvinvoinnin tila	11 muuttujaa	0,894
Henkistä hyvinvointia kuormittavat asiat työssä	11 muuttujaa	0,677
Muutostilanteiden vaikutus henkiseen hyvinvointiin	9 muuttujaa	0,745
Henkistä hyvinvointia edistävät asiat	9 muuttujaa	0,734

Tässä vaiheessa tehtiin myös luokitteluja aineiston tietojen perusteella: ikä, työkokemus nykyisessä työtehtävässä, työkokemus johtamistehtävissä ja työaika jaettiin selvempiin luokkiin. Luokittelulla tiivistetään vastauksia ja saadaan ne ymmärrettävämmäksi (Vehkalahti 2014, 53).

Kvantitatiivinen aineisto kuvailtiin käyttäen frekvenssejä (vastaajien lukumäärää), keskiarvoja ja prosenttiosuuksia, mitkä ovat kvantitatiivisen tutkimusraportin peruselementit (Kankkunen ym. 2009, 103–105). Tutkimuksessa pyritään yleistämään, jolloin kunkin muuttujan arvon suhteellisella osuudella koko aineistosta on merkitystä. Taulukot ja kuviot esitetään prosenttitaulukoina ja karkealla tarkkuudella, eli desimaaliluvut on jätetty pois. Tämän takia kokonaissummaksi osassa tu-

loksia voi tulla yli tai alle 100%. (Kananen 2011, 74–75.) Ensimmäisenä vastauksista tehtiin suorat jakaumat, millä pystytään havainnollistamaan jokainen muuttuja. Näistä tehtiin tiivistelmä tuloksiin, kirjaten jokainen osio erikseen.

Likert-asteikon muuttujalle ei yleensä saa laskea keskiarvoa, mutta paljon kysymyksiä sisältävällä kyselylomakkeella keskiarvot antavat yleiskuvaa vastausten jakaumasta. Jotta keskiarvot näistä voi laskea, tulee muuttujia käsitellä välimatka-asteikkolisina. (Heikkilä 2014, 52, 81.) Väittämien numerointi on aloitettu arvosta 1 = täysin eri mieltä väittämien ollessa positiivisia, osiossa III väittämien ollessa negatiivisia numerointi oli jo etukäteen käännetty toisinpäin eli täysin eri mieltä = 5. Täten tuloksia voidaan tulkita niin, että keskiarvon ollessa 5, tulos on paras mahdollinen.

Jotta aineistoa saataisiin tiivistettyä, samasta aihealueen muuttujista voidaan tehdä summamuuttujia (Heikkilä 2014, 129). Tekemällä summamuuttujat saadaan aineistoa tiivistettyä niin, että niitä voidaan käsitellä jatkuvaluonteisina. Jatkuvaluonteisena summamuuttuja voi saada arvoja vaihteluvälinsä pienimmän ja suurimman välillä. Summamuuttujan edellytyksenä on muuttujien keskinäinen korrelaatio, mikä on jo aiemmin testattu Cronbachin alfa-kertoimella. Lisäksi alkuperäisten muuttujien tulee mitata tutkimusilmiötä samaan suuntaan. Osioiden väittämät on luotu siten, että positiivisin mielipide saa arvon 5. Tuloksissa näkyy myös summamuuttujien vaihteluväli: minimi ja maksimi. (Kankkunen ym. 2009, 117–118.) Jotta summamuuttuja voidaan laskea, tulee puuttuvat tiedot korvata nollla-arvolla, jolloin ne eivät vaikuta summamuuttujan arvoon. En osaa sanoa –vaihtoehtoa ei ole myöskään tarkoitus laskea mukaan, joten sekin voidaan koodata nolllaksi. (KvantiMOTV – SPSS oppimisympäristö 2012.)

Summamuuttujat luotiin henkisen hyvinvoinnin tila, henkistä hyvinvointia kuormittavat asiat työssä, muutostilanteiden vaikutus henkiseen hyvinvointiin sekä henkistä hyvinvointia edistävät asiat -osioista. Jokaisessa osiosta luotiin omat summamuuttujat siten, että myös en osaa sanoa -vaihtoehto oli mukana (tämän arvo oli 0), jotta ei menetettäisi turhaan vastauksia. Kahden ensimmäisen osion vaihteluvälin tuli olla 11–55 välillä ja kahden jälkimmäisen osion vaihteluvälin tuli olla 9–45

välillä. Tällöin pienin arvo kuvaa vastaajan heikointa mahdollista tulosta ja suurin arvo parasta mahdollista tulosta.

Tuloksia pitäisi pystyä yleistämään koko perusjoukkoon ja samalla tehdä aineistosta johtopäätöksiä. Johtopäätökset perustuvat riippuvuuksiin ja eroihin, joita saadaan esille tilastollisin testein. Testauksessa pyritään selvittämään ennakkokäsitysten, perusteltujen väittämien eli hypoteesien paikkansa pitävyyttä. Olettamuksia on kahdenlaisia: nollahypoteesin (H_0) mukaan muuttujien välillä ei ole riippuvuutta, kun taas vastahypoteesi (H_1) väittää riippuvuutta olevan. Testissä pyritään hylkäämään nollahypoteesi, jotta vastahypoteesi saisi tukea. Mikäli testin tulos ei ole merkitsevä, nollahypoteesi jää voimaan. Järjestysasteikollisen muuttujan testinä käytetään joko järjestyskorrelaatiokerrointa tai Mann-Whitneyn U-testiä. (Heikkilä 2014, 180–184; Kankkunen ym. 2009, 102.) Tässä tutkimuksessa käytettiin Spearmanin järjestyskorrelaatiokorreinta tutkittaessa eri yhteyksiä.

Kahden muuttujan yhteyden tai riippuvuuden voimakkuutta kuvaava tunnusluku on niiden korrelaatiokerroin. Korrelaatio tarkoittaa lineaarista eli suoraviivaista riippuvuutta joko positiivisena tai negatiivisena, korkeintaan ykkösen suuruisena lukuna. (Vehkalahti 2014, 77–78.) Kertoimen etumerkki osoittaa muuttujien välisen riippuvuuden suunnan. Tällöin negatiivinen etumerkki tarkoittaa, että toisen muuttujan arvo pienenee toisen kasvaessa. (Heikkilä 2014, 193.) Muuttujan mitta-asteikon taso on otettu huomioon korrelaatiokerrointa valittaessa. Spearmanin korrelaatiokerroin on tarkoitettu järjestysasteikolliselle muuttujalle. (Kananen 2011, 111.) Tuloksissa mainitaan järjestyskorrelaation arvo (r) ja kahden muuttujan välisen yhteyden tilastollinen merkitsevyys (p -arvo) (Kankkunen ym. 2009, 116).

Muuttujien välistä yhteyttä arvioitaessa käytetään tilastollisen merkitsevyyden arvioinnissa p -arvoa (probability). SPSS-tilasto-ohjelmassa käytetään merkintää Sig.-arvo. Tämä luku ilmoittaa, kuinka suurella riskillä saatu ero tai riippuvuus johtuu sattumasta. Tilastollinen merkitsevyys kuvaa yhteyttä kahden tai useamman muuttujan välillä, eli arvo ei kuvaa muuttujan vaikutusta toiseen muuttujaan. Lukema tulkitaan niin, että mitä pienempi merkitsevyystaso on, sitä merkitsevämpi on tulos. Yleisesti tilastollisen merkitsevyyden arvot ovat seuraavat:

- tilastollisesti erittäin merkitsevä, mikäli $p \leq 0,001$
- tilastollisesti merkitsevä, mikäli $p \leq 0,01$
- tilastollisesti melkein merkitsevä, mikäli $p \leq 0,05$ (Heikkilä 2014, 184–185, 195; Kankkunen ym. 2009, 105–106.)

Spearmanin korrelaatiokertoimella selvitettiin, mitkä vastaajien taustatiedoista voisi selittää tutkimustuloksia. Korrelaatiokertoimen ollessa alle 0,3 ei riippuvuudella ole merkitystä, vaikka p -arvo osoittaisikin tilastollisesti merkitsevää riippuvuutta (Heikkilä 2014, 195). Tuloksissa otettiin huomioon ne, joissa p -arvo $\leq 0,01$ sekä korrelaatio pyöristettynä vähintään 0,3. Kankkunen ym. (2009, 108) mukaan korrelaatio on vahvaa, kun $r \geq 0,8$; kohtalaista, kun $r \geq 0,3$ ja heikkoa, kun $r < 0,3$. Taustatiedoista sukupuolten välisiä eroja ei voitu analysoida, koska miesten osuus vastanneista oli niin pieni. Spearmanin korrelaatiokertoimella selvitettiin myös summamuuttujien riippuvuus taustatietoihin sekä summamuuttujien riippuvuus toisiinsa.

Avointen kysymysten analyysi on toteutettu laadullisesti. Kvalitatiivisella tutkimuksella on mahdollisuus lisätä ymmärrystä tutkimusilmiöstä (Kankkunen ym. 2009, 57). Avoimilla kysymyksillä haettiin vastauksia tutkimusongelmiin ja niissä oli tutkittavilla mahdollisuus tuoda ilmi asioita, joita oli herännyt kyselyyn vastatessa. Avoimet vastaukset analysoitiin teemoittelun avulla, eli aineistosta hahmoteltiin keskeisiä aihepiirejä, jotka toistuvat vastauksissa (Jyväskylän yliopisto 2016). Teemoittelussa laadullinen aineisto pilkotaan ja ryhmitellään eri aihepiirien mukaan. Se muistuttaa luokittelua, mutta siinä keskitytään teemojen sisältöön. Aineistosta pyritään etsimään tiettyä teemaa kuvaavia ilmauksia (Kamk.fi 2019.) Ensin avoimet vastaukset luokiteltiin alustavasti, jotta pystyttäisiin etsimään erilaisia teemoja. Samankaltaiset ilmaisut jaettiin tietyn teeman alle. Tämän jälkeen luokiteltiin ne sisällölliset erot mitä eri teemoilla oli ja laskettiin teemojen yleisyys.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimuksen tulokset on esitelty kyselylomakkeen osioiden mukaan, ensimmäisenä vastaajien taustatiedot. Tulokset esitetään keskiarvoina, prosentteina ja frekvensseinä. Tilastollisten testien tuloksia esitetään vain niistä tuloksista, joissa 0-hypoteesi hylätään.

6.1 Vastaajien taustatiedot

Kyselylomakkeeseen vastasi kaiken kaikkiaan 78 henkilöä, joista suurin osa työskentelee terveysalalla (85%). Suomenkielisen lomakkeen valitsi 82% vastaajista. Vastaajista suurin osa oli naisia, ikäluokaltaan 41–50 -vuotiaita, Vaasan kaupungin työntekijöitä, alemman korkeakoulututkinnon omaavia ja tehtävänimikkeeltään osastonhoitajia (taulukko 6). Vastaajien iät vaihtelivat 29–64 vuoden välillä, keski-ikä ollessa 47 sekä mediaanin sekä moodin ollessa 49. Kaksi vastaajaa ei ollut ker-tonut ikäänsä.

TAULUKKO 6. Vastaajien taustatiedot (n= 78).

Taustatiedot		n	%
Sukupuoli	Nainen	71	91
	Mies	7	9
Ikä	30 v. tai alle	3	4
	31-40 v.	15	19
	41-50 v.	29	37
	51-60 v.	26	33
	Yli 60 v.	3	4
Työnantaja	Vaasan kaupunki	39	50
	Vaasan keskussairaala	29	37
	Vanhan Vaasan sairaala	10	13
Ammatillinen koulutus	Ammatillinen perustaso	5	6
	Alempi korkeakoulututkinto	42	54
	Ylempi korkeakoulututkinto	31	40
Tehtävänimike	Osastonhoitaja	35	45
	Apulaisosastonhoitaja	16	21
	Johtava/ vastaava ohjaaja	8	10
	Palveluyksikön johtaja	7	9
	Muu	12	15

Vastaajista 53 kirjasi kouluttaneensa itseään johtamistehtäväänsä ja näissä vastauksissa korostui lähijohtamisen eri koulutuksia (42% vastaajista), muun muassa JET

– johtamisen erikoisammattitutkinto ja Vaasan kaupungin esimiespassi. Näiden lisäksi oli opiskeltu muun muassa yliopistossa sosiaali- ja terveyshallintotiedettä sekä osalla vastaajista oli kesken ylemmän tason ammattikorkeakoulututkinto.

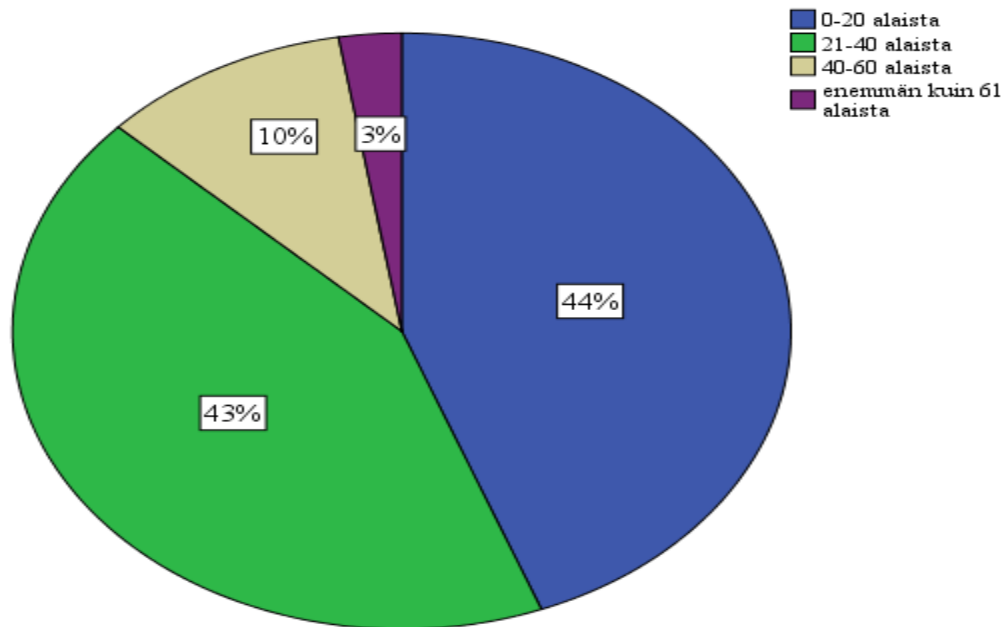
Työkokemusta nykyisessä työtehtävässä kysyttäessä voidaan todeta, että suurin osa on työskennellyt melko lyhyen aikaa nykyisessä työtehtävässään (alle 5 vuotta). Toki kokemusta johtamistehtävistä on suurimmalla osalla enemmän, 6–10 vuotta. (Taulukko 7.) Keskiarvo työkokemuksesta nykyisessä työtehtävässä oli 8,7 vuotta ja johtamistehtävissä 10,1 vuotta. Yleisin työkokemuksen määrä oli nykyisessä työtehtävässä 1 vuosi ja johtamistehtävissä 10 ja 13 vuotta (näissä sama määrä frekvenssejä). Huomioitavaa vastauksissa oli se, että tulokset ovat hieman ristiriitaisia, koska moni (17%) oli vastannut omaavansa enemmän työkokemusta nykyisessä työtehtävässä kuin johtamistehtävissä.

TAULUKKO 7. Vastaajien työkokemus (n= 78).

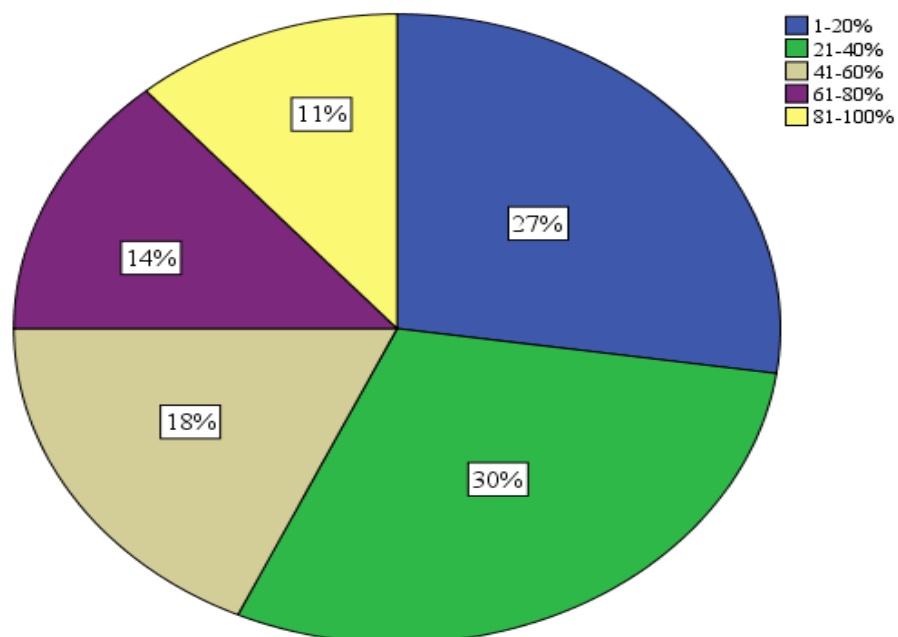
kokemus nykyisessä työtehtävässä				kokemus johtamistehtävissä	
		n	%	n	%
Luokat	Alle 5 v.	36	46	28	36
	6-15 v.	23	30	36	46
	16-25 v.	14	18	8	10
	26-35 v.	3	4	5	6
	Yhteensä	76	97	77	99
	Puuttuu	2	3	1	1
Yhteensä		78	100	78	100

Vastaajista suurin osa (71%) työskentelee normaalin työajan verran eli 38,45–40 tuntia viikossa. Tähän he ovat arvioineet myös mahdolliset ylityöt. Toiseksi suurin ryhmä (18%) työskentelee yli 40 tuntia viikossa, suurimman tuntimäärän ollessa melkein 47 tuntia viikossa. Osa-aikaista työaikaa, eli alle 38,45 tuntia viikossa tekee vastaajista 11%. Keskiarvo työtunneista oli 39,7 tuntia viikossa ja yleisimmin työskennellään 38,75 tuntia viikossa. Alaisten määrä vaihteli vastaajilla 0–75 henkilön välillä, keskiarvon ollessa 25 alaista (kuvio 2). Käytännön työhön osallistumisessa vastaajat jakautuivat melkein pä tasan, sillä niukka enemmistö (56%) osallistuu

säännöllisesti käytännön työhön. Niistä, jotka osallistuvat käytännön työhön, hieman yli puolet käyttää työajastaan alle 40% käytännön työhön. Käytännön työhön käytetystä ajasta keskiarvo oli 45%, yleisin arvo 40% ja 50% (kuvio 3).



KUVIO 2. Vastaajien alaisten määrä (n=77).



KUVIO 3. Vastaajien käytännön työn osuus kokonaistyöajasta (n=44)

Suurin osa (81%) ei ole tarvinnut työterveyshuollon tukea henkiseen jaksamiensa. Myöntävästi vastanneet (19%) kertoivat tuen olleen enimmäkseen keskusteluapua ja neuvoja omaan työhön. Moni oli saanut lääkärin kirjoittaman sairausloman ja muutamalle oli kirjoitettu lääkitys univaikeuksiin. Yksi vastaaja oli saanut työterveyshuollosta kuntoutuspäätöksen.

6.2 Henkisen hyvinvoinnin tila

Vastaajat kokevat tämän hetkisen henkisen hyvinvoinnin pääosin melko hyvänä. Keskiarvo näissä väittämissä oli 3,8, joka oli myös paras keskiarvo kaikista kysymyksosioista. Taulukosta 8 nähdään, kuinka suurin osa on samaa mieltä väittämien 15–21 kanssa. Eniten oltiin samaa mieltä väittämän, *luotan omiin taitoihini esimiehenä*, kanssa. Toisaalta eniten oltiin eri mieltä väittämän, *työssäni on sopivasti haastetta*, kanssa.

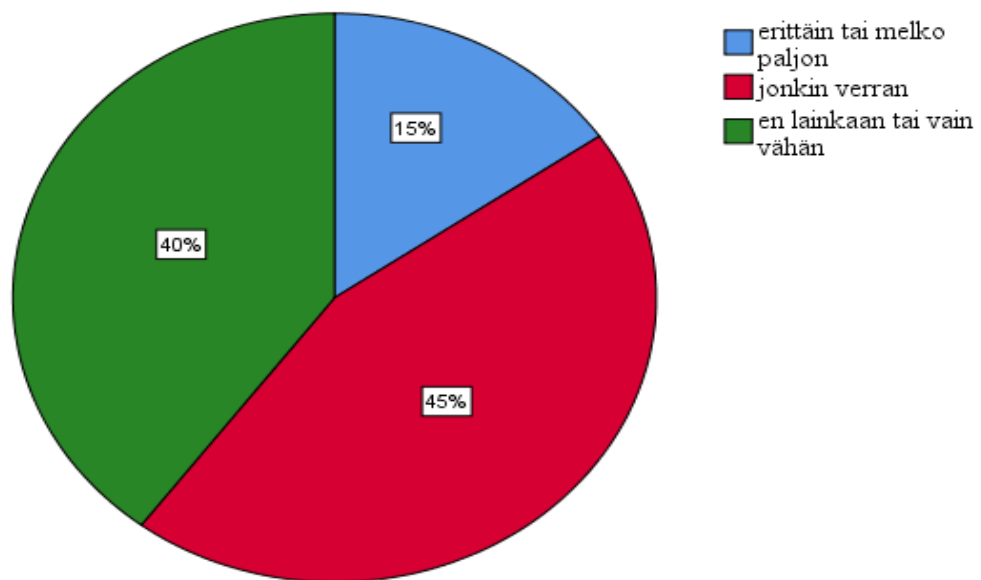
TAULUKKO 8. Henkisen hyvinvoinnin osion tulokset (n=78)

	täysin tai osittain eri mieltä	täysin tai osittain samaa mieltä
	%	%
17. Luotan omiin taitoihini esimiehenä	4	93
16. Jaksan emotionaalisesti hyvin työssäni	13	85
15. Koen työn iloa	9	83
21. Pystyn hallitsemaan työssäni esiin tulleet haastavat tilanteet.	15	83
18. Saan henkistä tukea kollegoiltani (n=77)	12	81
19. Työni ei häiritse ihmissuhteitani (n=77)	18	74
20. Työssäni on sopivasti haastetta	21	74

Stressistä kysyttiin kahdella väittämällä. Ensimmäisenä oli väittäjä, *minulla ei ole työperäisestä stressistä oireita*, jossa samaa tai eri mieltä oli yhtä paljon (taulukko 9). Tämä väittäjä sai myös osion huonoimman keskiarvon, 3,1 (LIITE 6). Toinen stressiä mittaava kysymys, *stressillä tarkoitetaan tilannetta, jossa ihminen tuntee itsensä jännittyneeksi, levottomaksi, hermostuneeksi tai ahdistuneeksi taikka hänen on vaikea nukkua asioiden vaivatessa jatkuvasti mieltä. Tunnetko sinä nykyisin tällaista stressiä?* Tähän enemmistö oli vastannut tuntevansa stressiä jonkin verran. Pienellä osalla vastaajista stressiä esiintyy erittäin tai melko paljon. (Kuvio 4.)

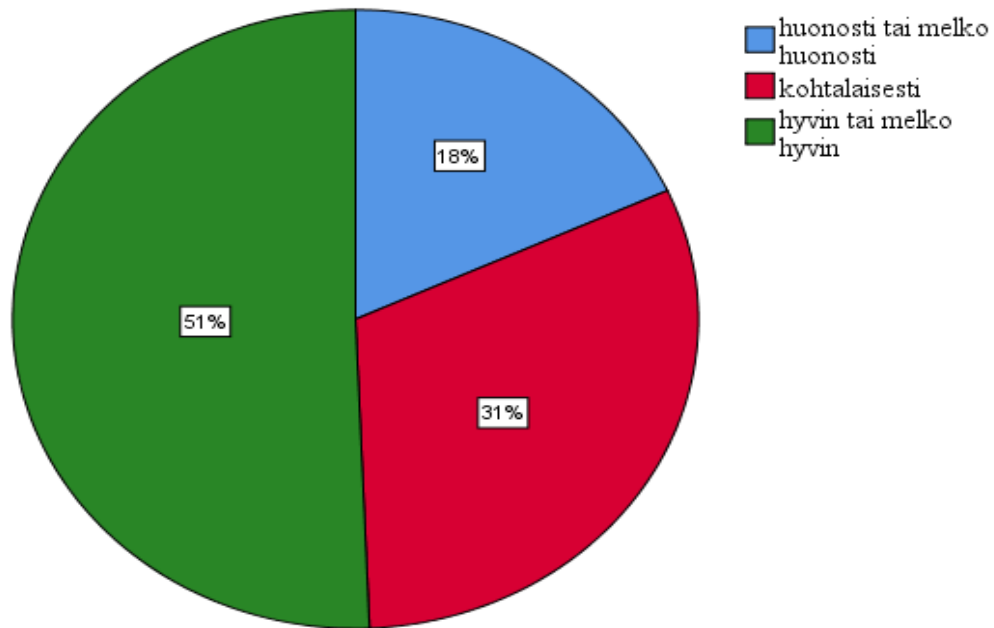
TAULUKKO 9. Vapaa-ajan aktiivisuus ja työperäisen stressin tuntemukset (n=78)

	täysin tai osittain eri mieltä	täysin tai osittain samaa mieltä
	%	%
23. Vapaa-ajalla jaksan olla aktiivinen (n=78)	33	62
22. Minulla ei ole työperäisestä stressistä oireita (n=77)	44	44



KUVIO 4. Stressin määrän tuntemukset (n=78)

Vapaa-ajan aktiivisuudesta oli väittämä, *vapaa-ajalla jaksan olla aktiivinen*, josta suurin osa oli samaa mieltä (taulukko 9). Palautumista vapaa-ajalla mittasi väittämä, *kuinka hyvin koet yleensä palautuvasi työsi aiheuttamasta kuormituksesta työpäivän / työvuoron jälkeen*, johon hieman yli puolet vastasi palautuvansa yleensä hyvin tai melko hyvin. Huonosti tai melko huonosti palautui melkein viidesosa vastaajista. (Kuvio 5.)



KUVIO 5. Palautuminen työn aiheuttamasta kuormituksesta työpäivän jälkeen (n=78)

Spearmanin korrelaatiolla etsittiin eri taustamuuttujien selittäviä yhteyksiä tämän osion tuloksiin (taulukko 10). Korrelaatioiden perusteella voidaan todeta, että työkokemuksen niin nykyisessä kuin johtamistehtävissä kasvaessa, luottamus omiin taitoihin esimiehenä myös kasvaa. Viikkotyöajan kasvaessa, vastaajien kokemus omasta emotionaalisesta jaksamisesta heikkenee, samoin kuin kollegoilta saadun tuen kokemuksen tunne sekä työvuoron jälkeisen palautumisen kokemuksen tunne. Työn ilon tunne kasvaa niillä, jotka osallistuvat säännöllisesti käytännön työhön. Työssään emotionaalisesti jaksaa paremmin ne, jotka eivät ole tarvinneet työterveyshuollon apua henkiseen jaksamiseensa. Heillä myös tunne työn häiritsevyydestä ihmissuhteisiin on positiivisempi, samoin kuin tunne työperäisestä stressistä. (Taulukko 10).

TAULUKKO 10. Vastaaajien taustamuuttujien ja henkisen hyvinvoinnin muuttujien yhteydet

Taustamuuttujat	Väittämät	Spearman r	p-arvo
Työkokemus nykyisessä työtehtävässä	17. Luotan omiin taitoihini esimiehenä	0,355	0,002
Työkokemus johtamistehtävissä	17. Luotan omiin taitoihini esimiehenä	0,350	0,002
Viikkotyöaika	16. Jaksan emotionaalisesti (tunnetasolla) hyvin työssäni	-0,304	0,007
	18. Saan henkistä tukea kollegoiltani	-0,317	0,005
	24. Kuinka hyvin koet yleensä palautuvasi työsi aiheuttamasta kuormituksesta työpäivän / työvuoron jälkeen?	-0,304	0,007
Osallistutko säännöllisesti käytännön työhön? 1= kyllä 2= ei	15. Koen työn iloa	-0,319	0,004
Oletko tarvinnut työterveyshuollon apua henkiseen jaksamiseen? 1= kyllä 2= ei	16. Jaksan emotionaalisesti (tunnetasolla) hyvin työssäni	0,382	0,001
	19. Työni ei häiritse ihmissuhteitani	0,300	0,008
	22. Minulla ei ole työperäisestä stressistä oireita	0,373	0,001

6.3 Henkistä hyvinvointia kuormittavat asiat työssä

Henkistä hyvinvointia kuormittavat asiat työssä osion väittämien keskiarvo oli 3,5 eli kohtalaisella asenteella nämä väittämät koetaan (LIITE 6). Pääosin väittämät koettiin positiivisina ja kuten taulukosta 11 nähdään, niin suurimpaan osaan väittämiä vastaajat olivat eri mieltä. Positiivisimpana vastaajat kokevat alaistensa luottamuksen. Väittämän, *työni suorittamista haittaavat jatkuvat keskeytykset*, kanssa oli eniten samaa mieltä. Väittäjä, *minulla ei ole tarvittavia resursseja yksikköni perustehtävän laadukkaaseen toteuttamiseen*, jakoi mielipiteitä eniten. (Taulukko 11.)

TAULUKKO 11. Henkistä hyvinvointia kuormittavat asiat (n=78)

	Täysin tai osittain eri mieltä	Täysin tai osittain samaa mieltä
	%	%
31. Koen, että alaiseni eivät luota minuun.	82	10
27. Esimieheni ei tue minua päätöksenteossani. (n=77)	78	13
32. Työyksikössämme vallitsee huono ilmapiiri. (n=77)	76	17
29. Vastuu yksikköni taloudesta on liian suuri samaani koulutukseen nähden (n=76)	71	6
35. En pysty asettamaan rajoja ylitöilleni.	63	22
26. Koen, että johtamistani kontrolloidaan liikaa ylemmältä taholta.	62	17
36. Työhöni liittyy väkivallan uhka. (n=77)	62	31
33. Päivittäinen työmääräni tuntuu minulle ylivoimaiselta. (n=77)	56	30
30. Työroolini ristiriitaisuus johdon ja alaisten välillä aiheuttaa stressiä.	49	35
28. Minulla ei ole tarvittavia resursseja yksikköni perustehtävän laadukkaaseen toteuttamiseen.	46	49
34. Työni suorittamista haittaavat jatkuvat keskeytykset. (n=76)	15	72

Ammatillinen koulutus, viikkotyöaika ja osallistutko säännöllisesti käytännön työhön –muuttujilla löydettiin tilastollisesti merkitsevä yhteys muutamiin väittämiin (taulukko 12). Ammatillisen koulutustason noustessa vastaajan kokemus työyksikön huonosta ilmapiiristä nousee. Viikkotyöajan kasvaessa vastaajilla myös tunne ristiriitaisesta työroolista, tunne työyksikön huonosta ilmapiiristä, työmäärän ylivoimaisuudesta sekä ylitöiden rajojen asettamisen kykenemättömyydestä kasvaa. Vastaajilla, jotka eivät säännöllisesti osallistu käytännön töihin, kokemus työn väkivallan riskistä kasvoi. (Taulukko 12.)

TAULUKKO 12. Vastaajien taustamuuttujien ja henkistä hyvinvointia kuormittavien muuttujien yhteydet.

Taustamuuttujat	Väittämät	Spearman r	p-arvo
Ammatillinen koulutus	32. Työyksikössämme vallitsee huono ilmapiiri	-0,295	0,009
Viikkotyöaika	30. Työroolini ristiriitaisuus johdon ja alaisten välillä aiheuttaa stressiä	-0,330	0,003
	32. Työyksikössämme vallitsee huono ilmapiiri	-0,467	0,000
	33. Päivittäinen työmääräni tuntuu minulle ylivoimaiselta	-0,297	0,009
	35. En pysty asettamaan rajoja ylitöilteni.	-0,407	0,000
Osallistutko säännöllisesti käytännön työhön? 1= kyllä 2= ei	36. Työhöni liittyy väkivallan riski	0,451	0,000

Vastaajilta tiedusteltiin avoimella kysymyksellä työn kuormittavimpia tekijöitä henkisen hyvinvoinnin kannalta, mihin 61 vastaajaa oli kirjannut eri asioita. Kuten taulukosta 13 nähdään niin, vastauksissa korostuivat nimenomaan esimiestyön psyykkiset kuormitustekijät. Eniten kuvattiin kiirettä ja riittämättömyyden tunnetta, mikä näkyi liian suurena työmääränä sekä kehittämistyön ajan puutteena. Toinen iso esimiehiä psyykkisesti kuormittava tekijä on resurssien puute. Resurssien niukkuus näkyi nimenomaan henkilöstöresurssien vähyytenä sekä työajan kulumisena sijaisten rekrytointiin. Lisäksi vastauksissa näkyi sijaisten saannin vaikeus, mikä johti siihen, että esimies joutuu sijaistamaan puuttuvia henkilöitä. (Taulukko 13.)

TAULUKKO 13. Teemoittelu lähiesimiestyön henkisen hyvinvoinnin kuormittavista tekijöistä.

ILMAISUT	TEEMA	f
kiire ja riittämättömyyden tunne (f=23)	Esimiestyön henkistä hyvinvointia kuormittavat psyykkiset tekijät	76
resurssien puute (f=19)		
jatkuvat keskeytykset (f=14)		
esimiestyön moninaisuus ja sen hallinnasta johtuva stressi (f=13)		
jatkuvat muutokset ja tulevaisuuden epävarmuus (f=5)		
fyysisten tilojen huonous (f=2)		
alaisten vaatimukset sekä henkilökunnan keskinäiset välit (f=18)	Esimiestyön henkistä hyvinvointia kuormittavat sosiaaliset tekijät	30
oma esimies ja organisaation ylempi johto (f=8)		
väkivallan uhka (f=4)		

Psyykkisiä kuormitustekijöitä olivat myös jatkuvat keskeytykset ja esimiestyön moninaisuus ja sen hallinnasta johtuva stressi. Keskeytykset häiritsevät oman työn suorittamista ja esimiestyössä kokonaisuuden hallitseminen vaatii paljon, kun työnkuva koko ajan laajenee. Tällöin vastuu on suuri sekä työssä tulee hallita myös substanssiosaamista. Psyykkisiin kuormitustekijöihin tuli mainintoja myös jatkuvista muutoksista ja tulevaisuuden epävarmuudesta nimenomaan sote-uudistuksen takia sekä fyysisten tilojen huonoudesta. (Taulukko 13.)

Esimiesten henkistä hyvinvointia kuormittavat myös sosiaaliset tekijät. Suurimpana tekijänä tässä teemassa koetaan alaisten vaatimukset sekä henkilökunnan keskinäiset välit. Alaisilla esiintyy huonoa asennetta niin työtä kuin johtoa kohtaan sekä lähiesimiehelle esitetään toiveita, mitkä eivät ole realistisia. Työyhteisöissä on risiiriitoja henkilökunnan kesken, joita esimiehet joutuvat ratkomaan. Myös oma esimies ja organisaation ylempi johto koettiin kuormittavina siinä mielessä, että heiltä ei saanut tukea tai suhde esimieheen koettiin vaikeana, johtuen muun muassa johtajuusnäkemysten erilaisuudesta. Lisäksi työssä henkisesti kuormittaa haastavien potilaiden hoito ja heistä johtuva väkivallan uhka. (Taulukko 13.)

6.4 Muutostilanteiden vaikutus henkiseen hyvinvointiin

Muutostilanteet koetaan pääasiassa positiivisella tavalla (taulukko 14), osion kaidista väittämistä eniten oltiin samaa mieltä väittämän, *muutostilanteissa tunnen empatiaa alaisiani kohtaan*, kanssa. Samoin väittämien, *muutostilanteissa jaksan olla kannustavana esimerkkinä työyhteisössäni* sekä *koen olevani muutosmyönteinen*, oltiin melko yksimielisiä. Eniten mielipiteitä jakoivat väittämät, *työpaikan muutostilanteet eivät kuormita liikaa henkistä hyvinvointiani* sekä *muutostilanteissa minulla on riittävästi voimavaroja alaisten valmentamiseen*. Suurin erimielisyys näkyi väittämän, *tunnen luottamusta tulevaa sote-uudistusta kohtaan*, kanssa. Keskiarvo näistä väittämistä oli 3,7 eli samaa luokkaa mitä kaksi edellistä osiotakin (LIITE 6). Huonoin keskiarvo (2) tässä osiossa oli väittämällä, *tunnen luottamusta tulevaa sote-uudistusta kohtaan*.

TAULUKKO 14. Muutostilanteiden vaikutus henkiseen hyvinvointiin (n=78)

	Täysin tai osittain eri mieltä	Täysin tai osittain samaa mieltä
	%	%
44. Muutostilanteissa tunnen empatiaa alaisiani kohtaan.	1	92
39. Muutostilanteissa jaksan olla kannustavana esimerkkinä työyhteisössäni.	8	90
38. Koen olevani muutosmyönteinen.	6	89
41. Osaan käsitellä negatiiviset tunteeni muutoksia kohtaan.	5	83
43. Muutostilanteissa voin luottaa omiin taitoihini johtajana.	10	80
40. Muutokset pitävät yllä henkistä vireyttäni.	14	69
42. Työpaikan muutostilanteet eivät kuormita liikaa henkistä hyvinvointiani.	33	60
45. Muutostilanteissa minulla on riittävästi voimavaroja alaisten valmentamiseen. (n=76)	23	60
46. Tunnen luottamusta tulevaa sote-uudistusta kohtaan.	58	15

Taustamuuttujista ainoastaan alaisten määrällä oli tilastollisesti merkitsevää yhteyttä väittämään, *osaan käsitellä negatiiviset tunteeni muutoksia kohtaan*. Negatiivisten tunteiden käsittelykyky kasvaa vastaajilla alaisten määrän kasvaessa ($r = 0,291, p = 0,010$).

Osion avoimeen kysymykseen, *miten työpaikan muutostilanteet vaikuttavat henkiseen hyvinvointiisi*, tuli vastauksia 53 vastaajalta. Tässä jouduttiin yksi vastaus hylkäämään sen puutteellisuuden ja epäselvyyden takia. Vastauksissa näkyy enemmistönä muutosten negatiivinen kuormittavuus. Muutoksia koetaan jatkuvasti, mikä aiheuttaa negatiivisia tunteita ja stressiä. Samalla sosiaali- ja terveystalouden tulevaisuudesta ollaan epävarmoja. Esimiesten voimia kuormittaa alaisten muutosvastarinta. Vastauksissa näkyi myös, ettei muutosten läpiviemiseen ole riittävästi aikaa, jolloin niiden käytäntöön saattaminen on haastavaa. (Taulukko 15.) Eräs vastaaja oli kommentoinut seuraavasti:

”Tuntuu, että elämme muutoksessa koko ajan, se on uusi normaali. Valitettavasti muutokseen ei ehdi sopeutua/se ei ole ehtinyt mukautua sujuvaksi käytännöksi, kun jotain uutta on jo nurkan takana. Pieni epävarmuus tulevaisuudesta, kuinka muutokset vaikuttaa työpaikkaani, voinko vaikuttaa niihin...”

TAULUKKO 15. Teemoittelu muutostilanteiden vaikutuksesta henkiseen hyvinvointiin.

ILMAISUT	TEEMA	f
jatkuvasti muutoksia ja siitä johtuvaa stressiä (f=18)	Muutosten negatiivinen kuormittavuus	38
tulevaisuuden epävarmuus (f=9)		
alaisten muutosvastarinta (f=6)		
muutosten läpiviemiseen ole riittävästi aikaa (f=5)		
muutokset positiivisia (f=16)	Muutokset positiivinen voimavara	16
muutokset ovat osa työtä (f=4)	Neutraali suhtautuminen	4

Muutokset koetaan myös positiivisena voimavarana. Mikäli muutos koetaan tarpeellisena, toimintaa ja työn laatua kehittävänä, muutoksen onnistuminen palkitsee. Tällöin muutos tuo puhtia ja positiivista vireyttä. Vastauksissa näkyi myös neutraali suhtautuminen muutokseen. Nämä vastaajat kokevat, että muutokset ovat osa työtä, eikä se juurikaan vaikuta hyvinvointiin. (Taulukko 15.)

6.5 Henkistä hyvinvointia edistävät asiat

Henkistä hyvinvointia edistävät asiat jakoivat mielipiteitä melko lailla (taulukko 16). Eniten oltiin samaa mieltä väittämän, *työni monipuolisuus tekee siitä kiinnostavaa*. Kun taas selkeä enemmistö kokee, että työstä ei saa riittävää palkkaa. Kuten edellisen osion avoimista vastauksista kävi ilmi, niin esimiehillä ei ole riittävästi aikaa muutosten läpiviemiseen. Vastaukset väittämään, *työssäni on aikaa itsensä kehittämiseksi*, jakoi mielipiteitä eniten. (Taulukko 16.) Keskiarvo näissä väittämissä oli kaikista osioista heikoin (3,3), mutta tämäkin edelleen kohtalainen. Selkeästi huonoimman keskiarvon (1,7) näistä väittämistä sai väittäjä, *työni palkkaus vastaa sen vaativuutta*. (LIITE 6.)

TAULUKKO 16. Henkistä hyvinvointia edistävät asiat (n=78)

	Täysin tai osittain eri mieltä	Täysin tai osittain samaa mieltä
	%	%
52. Työni monipuolisuus tekee siitä kiinnostavaa.	1	89
51. Työssäni saan käyttää omaa luovuuttani.	12	80
55. Työntekoani tukevat erilaiset tietojärjestelmät.	32	63
49. Työyhteisömme muutostilanteissa panostetaan osaamisen kehittämiseen. (n=76)	19	62
54. Saan riittävästi aikaa vuoropuheluun alaisteni kanssa. (n=77)	31	60
48. Organisaation ylempi johto panostaa kannustamaan ilmapiiriin.	26	58
53. Työssäni on aikaa itsensä kehittämiseksi.	40	53
50. Esimiehenä minulla on riittävästi aikaa muutoksen läpiviemiseen.	56	30
56. Työni palkkaus vastaa sen vaativuutta. (n=77)	87	5

Korrelaatioita analysoidessa kävi ilmi, että taustamuuttujista viikkotyöajalla, alaisen määrällä ja osallistutko säännöllisesti käytännön työhön –kysymyksellä oli tilastollisesti merkitsevää yhteyttä neljän eri väittämän kanssa (taulukko 17). Näistä kolmessa oli tilastollisesti erittäin merkitsevää riippuvuutta.

TAULUKKO 17. Vastaajien taustamuuttujien ja henkistä hyvinvointia edistävien muuttujien yhteydet

Taustamuuttujat	Väittämät	Spearman r	p-arvo
Viikkotyöaika	54. Saan riittävästi aikaa vuoropuheluun alaisteni kanssa	-0,440	0,000
	55. Työntekoani tukevat erilaiset tietojärjestelmät.	-0,351	0,002
Alaisten määrä	54. Saan riittävästi aikaa vuoropuheluun alaisteni kanssa	-0,365	0,001
Osallistutko säännöllisesti käytännön työhön? 1= kyllä 2= ei	54. Saan riittävästi aikaa vuoropuheluun alaisteni kanssa	-0,366	0,001

Viikkotyöajan kasvaessa kokemus työajan riittävydestä vuoropuheluun alaisten kanssa heikkenee, samoin kuin kokemus työtä tukevista tietojärjestelmistä. Alaisten määrän kasvaessa kokemus työajan riittävydestä vuoropuheluun alaisten kanssa heikkenee. Heillä, jotka osallistuvat säännöllisesti käytännön työhön kokemus työajan riittävydestä vuoropuheluun alaisten kanssa kasvaa. (Taulukko 17.)

Osion avoimessa kysymyksessä oli vastaajilla mahdollisuus kertoa, millä tavoin työnantaja tukee henkistä hyvinvointia ja millaisia toiveita heillä olisi tähän tukemiseen (n=54). Paljon tuli vastauksia siihen, miten työnantaja tukee henkistä hyvinvointia. Nämä vastaukset voitiin teemoitella kahteen pääluokkaan, henkisen hyvinvoinnin tuen muodot työnantajalta ja henkisen hyvinvoinnin tuen sosiaaliset muodot. (Taulukko 18.)

TAULUKKO 18. Teemoittelu henkisen hyvinvoinnin tuen muodoista.

ILMAISUT	TEEMA	f
työnantajan tarjoamat konkreettiset tuen muodot (f=30)	Henkisen hyvinvoinnin tuen muodot työnantajalta	46
ylempi johto antaa tukea (f=16)		
työyhteisön hyvä ilmapiiri ja avoimuus (f=17)	Henkisen hyvinvoinnin tuen sosiaaliset muodot	23
vertaistuki (f=6)		
työnantajalla ei kiinnostusta hyvinvoinnin tukemiseen (f=3)	Ei tukea	3

Enemmistössä vastauksia nimettiin työnantajan tarjoamia konkreettisia tuen muotoja, joista eniten sai työnohjaus (niin yksilö- kuin ryhmätasolla) mainintoja. Myös

työpaikalla tapahtuva keskustelu (kehityskeskustelut ja osastopalaverit), työhyvinvointia tukeva toiminta, työvuorosunnittelu ja koulutukset koettiin henkistä hyvinvointia tukevaksi toiminnaksi. Henkistä hyvinvointia tukevaksi koettiin myös organisaatioiden ylempi johto, erityisesti lähiesimiehille annettiin tunnustusta tuen ja avun antamisesta sekä aidosta kuuntelemisesta ja palautteen annosta. Lisäksi vastauksissa näkyi arvostus luotettavaa johtamistapaa kohtaan. (Taulukko 18.) Eräässä vastauksessa mainittiin seuraavaa:

”henkilökuntaa kuunnellaan ja säännöt ovat kaikille samat ”.

Henkisen hyvinvoinnin tuen sosiaalisia muotoja olivat työyhteisön hyvä ilmapiiri ja avoimuus sekä vertaistuki. Tässä mainittiin monesti työyhteisön henkilökunnan kesken olevan hyvä ilmapiiri ja me-henki. Henkistä hyvinvointia tukevaksi koettiin, kun asioista pystytään keskustelemaan avoimesti ja rakentavasti. Vertaistuki koettiin tärkeäksi tuen muodoksi ja kollegoita oltiin myös itse valmiita auttamaan. Huomioitavaa vastauksissa oli se, että kolme vastaajaa oli vastannut, että henkistä hyvinvointia ei oikein tueta, eikä organisaatiossa olla kiinnostuneita työntekijöiden jaksamisesta. (Taulukko 18.)

Toiveita, miten henkistä hyvinvointia voitaisiin tukea, tuli 29 vastaajalta (taulukko 19). Eniten vastauksissa näkyi toiveet ylempää johtoa kohtaan. Ylemmältä johdolta toivottiin aitoa kiinnostusta työssäjaksamiseen sekä tukea esimiestyön yksinäisyyteen, kuten eräs vastaaja kirjoittaa:

””Kuinka voit?” kysymystä silloin tällöin.”

Lisäksi toivottiin avoimuutta ja selkeyttä ohjeistuksiin. Vastauksissa näkyi väittämissä ilmi tulleet asiat, eli toivottiin enemmän aikaa itse lähiesimiestyöhön sekä enemmän resursseja koulutuksiin. (Taulukko 19.)

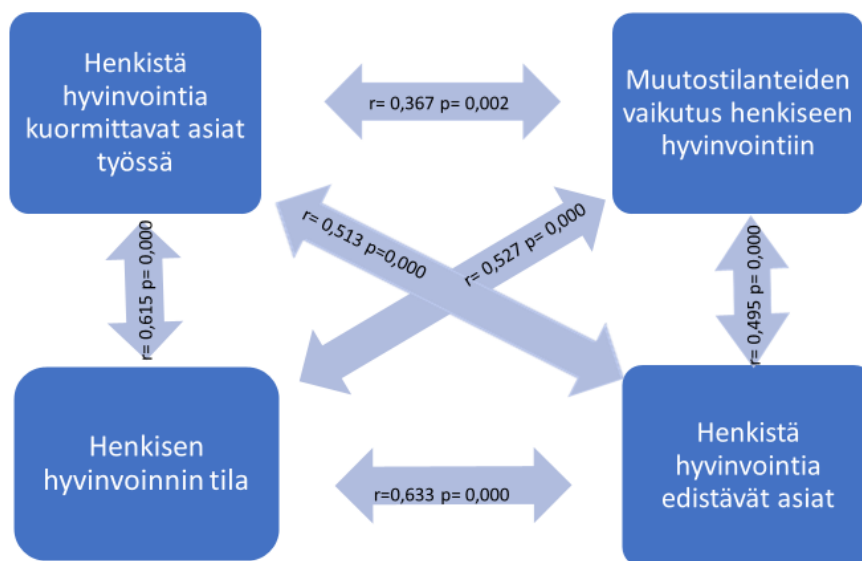
TAULUKKO 19. Teemoittelu henkisen hyvinvoinnin tuen toiveista.

ILMAISUT	TEEMA	f
aito kiinnostus hyvinvointiin (f=7)	Toiveet organisaatioiden ylemmälle johdolle	20
lisää resursseja työhön (f=7)		
avoimuutta ja selkeyttä (f=6)		
työterveyshuollon tarjoama tuki (f=3)	Työnantajan tarjoaman ulkopuolisen tuen muodot	7
tyky-toimintaa henkilökunnan yhteisellä ajalla (f=4)		
tuen määrä riittävä (f=2)	Ei tarvetta ylimääräiselle tuelle	2

Toiveita henkisen hyvinvoinnin tukemiseen tuli myös koskien työnantajan tarjoaman ulkopuolisen avun suhteen. Varsinkin työterveyshuollosta toivottiin säännöllistä keskusteluapua jaksamiseen sekä toivottiin, että työkykyä ylläpitävä toiminta olisi henkilökunnan yhteistä aikaa ja siihen annettaisiin mahdollisuus työajan puitteissa. Huomioitavaa oli, että kaksi vastaajaa ei kokenut tarvitsevansa tällä hetkellä enempää tukea. (Taulukko 19.)

6.6 Henkisen hyvinvoinnin malli

Tutkimuksen mittarin osioista muodostettiin summamuuttujat rakennetun mallin testaamista varten. Spearmanin korrelaatiolla testattiin mallin onnistuneisuutta (kuvio 6). Summamuuttujien väliset positiiviset korrelaatiot olivat kaikki tilastollisesti erittäin merkitseviä tai merkitseviä ($p \leq 0,002$) (kuvio 6). Hyvän henkisen hyvinvoinnin kokemuksen kasvaessa, henkisen hyvinvoinnin kuormittavuus heikkenee, muutostilanteiden sietäminen kasvaa ja henkistä hyvinvointia edistävien asioiden kokemus kasvaa.



KUVIO 6. Summamuuttujien väliset korrelaatiot ja tilastolliset merkitsevyydet.

Spearmanin korrelaatiolla selvitettiin taustatietojen yhteyttä summamuuttujiin sekä summamuuttujien välisiä yhteyksiä. Taustamuuttujista ainoastaan viikkotyöajalla oli tilastollisesti merkitsevää yhteyttä henkisen hyvinvoinnin tila -summamuuttujan kanssa ($r = -0,322$, $p = 0,005$). Muilla taustamuuttujilla ei löytynyt tilastollisesti merkitsevää yhteyttä summamuuttujiin. Tämän perusteella voidaan todeta, että hyvän henkisen hyvinvoinnin tilan kokemus kasvaa, niillä, jotka työskentelevät vähemmän kuin 38,45 tuntia viikossa.

6.7 Vapaa palaute

Vapaassa palautteessa vastaajat ($n=22$) saivat itse vapaasti tuoda ilmi ajatuksiaan, mitä oli herännyt vastatessaan kyselyyn. Palautteissa annettiin paljon kehitysideoita henkisen hyvinvoinnin näkökulmasta (taulukko 20). Enimmäkseen ideat koskivat muutoksen hallintaa, muutostilanteisiin toivottiin ylemmältä johdolta enemmän alaisten mukaan ottamista suunnitteluun ja kehitystyöhön, keskustelua sekä informaatiota. Lisäksi toivottiin esimiesten hyvän muutosjohtajuuden hallinnan lisäksi, alaisille koulutusta muutoksen hallinnasta, kuten eräs vastaaja on kirjoittanut:

”kaikkien olisi hyvä ymmärtää, kuinka hankalia muutostilanteet ovat. Koska odotukset esimiehiä ja johtoa kohtaan ovat niin ristiriitaiset, ei määräänsä enempää auta, että vain esimiehiä koulutetaan.”

Vastaajien mielestä kehitettävää on palkoissa, nykyisellään niissä ei näy alan arvos- tus. Samoin sijaisten saamisesta oltiin huolissaan ja toivottiin, että ymmärrettäisiin heidän tärkeys, koska vaarana on, ettei alalle ole pian tulijoita. (Taulukko 20.)

TAULUKKO 20. Vapaan palautteen teemoittelu.

ILMAISUT	TEEMA	f
muutoksen hallinta hyvinvoinnin kannalta (f=6)	Kehitysideoita henkiseen hyvinvointiin	11
palkkauksen korjaus (f=3)		
riittävä henkilöstö (f=2)		
työmäärä lisääntynyt (f=5)	Oman jaksamisen kuormittuminen	9
jaksamista tulisi pysähtyä miettimään (f=2)		
median ja säästöjen vaikutukset (f=2)		
tärkeä aihe (f=2)	Palaute kyselystä	5
vastaamisessa hankaluuksia (f=2)		
seesteinen tilanne, ei muutosta meneillään (f=1)		

Palautteissa korostui oman jaksamisen kuormittuminen siten, että työtehtäviä on entistä enemmän, jolloin kiire kuormittaa jaksamista. Lisäksi sijaispulan takia lähiesimies joutuu helposti paikkaamaan puuttuvia sijaisia, jolloin ylityöt kerääntyvät ja oma vapaa-aika kärsii. Vastauksissa näkyi se, että kysely oli pysäyttänyt ja herättänyt miettimään omaa jaksamistaan. Omaa jaksamista kuormittivat myös mas- samedian vääristävät uutisoinnit sosiaali- ja terveysalasta sekä alan säästötavoittei- den ristiriitaisuus asiakkaiden tarpeisiin nähden, mikä tuo stressiä perustyöhön. (Taulukko 20.)

Palautetta annettiin myös itse kyselystä ja tutkimuksen aiheesta. Aihe koettiin ajan- kohtaiseksi ja tärkeäksi. Kaksi vastaajaa mainitsi, että oli hieman hankaluuksia hah- mottaa osittain samaa mieltä ja osittain eri mieltä -vaihtoehdot. Yksi vastaaja kertoi, että vastaukset olisivat olleet varmasti erilaiset, mikäli ne olisi tehty muutostilan- teessa. (Taulukko 20.)

7 POHDINTA

Opinnäytetyön tarkoituksena on ollut kartoittaa julkisen sosiaali- ja terveysalan lähiesimiesten kokemaa henkistä hyvinvointia ja sitä kuormittavia tekijöitä sekä muutosten vaikutusta henkiseen hyvinvointiin ja henkisen hyvinvoinnin edistämisen keinoja. Lisäksi tavoitteena on ollut lisätä tietämystä sosiaali- ja terveysalan lähiesimiesten henkistä hyvinvointia kuormittavista tekijöistä sekä esittää keinoja, joilla voidaan tukea lähiesimiesten henkistä hyvinvointia alati muuttuvassa ympäristössä.

7.1 Tutkimuksen eettisyys

Tutkija on vastuussa nimissään julkaistusta tekstistä ja tämä vastuu koskee koko prosessia, tulosten luotettavuudesta aina tekstin oikeakielisyyteen. Tutkimustyössä on noudatettava tieteellisen tutkimuksen mukaisia kriteereitä sekä eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä. Tulosten tallentamisessa, esittämisessä sekä arvioinnissa on noudatettava rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta. Tuloksia julkaistaessa tulee pyrkiä avoimuuteen sekä vastuulliseen tiedeviestintään. Tutkimuksen kieli on pidettävä yksiselitteisenä ja selvänä, jotta ei synnyisi väärinymmärryksiä. Tiivistelmä, johdanto, tulokset ja johtopäätökset esitetään tiivistettyinä ja helposti luettavina. (Mäkinen 2006, 123–124; Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2013, 6.)

Muiden tutkijoiden työ tulee ottaa huomioon asianmukaisella tavalla ja antaa niille kuuluva arvo ja merkitys tätä tutkimusta ja sen tuloksia julkaistaessa. Muiden teoksiin tulee viitata oikeaoppisesti. Tuloksia julkaistaessa huolehditaan siitä, ettei tuloksia kärjistetä, mikäli tulokset eivät anna tähän perustetta. Johtopäätöksissä tulee kriittisesti analysoida tutkimusta ja tuoda julki myös niitä tutkimuksia, jotka eivät tue tutkijan omaa tulkintaa. (Mäkinen 2006, 123–124; Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2013, 6.)

Tutkijana olen pyrkinyt koko tutkimusprosessin ajan ottamaan huomioon hyvän tieteellisen käytännön tavat, toimimaan eettisesti oikein ja rehellisesti. Raportoinnissa

olen pyrkinyt selkeään ilmaisuun ja pitäen tietyt osiot tiivistettyinä. Tulosten käsittely on ollut rehellistä, eikä niitä ole kärjistelty, vaan raportoitu niinkuin ne on tilasto-ohjelmasta saatu. Tulosten raportoinnissa on myös taulukoiden avulla pyritty selkeyttämään ja tuomaan objektiivisesti kaikki tulokset esille. Huolellisuus tulosten käsittelyssä on ollut erityisen tärkeää, koska vastaavanlaisesta tutkimusprosessista ei ole aikaisempaa kokemusta. Muiden tutkijoiden saavutukset on tuotu selkeästi julki viitaten niihin Vaasan ammattikorkeakoulun ohjeiden mukaan. Lisäksi on pyritty tuomaan ilmi, mikäli jokin tutkimus ei ole tukenut tämän tutkimuksen tuloksia.

Tutkimusprosessi on suunniteltava, toteutettava ja raportoitava sekä tutkimuksesta syntyneet aineistot on tallennettava tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten mukaan (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2013, 6). Anonymiteetti tulee huomioida koko tutkimuksen ajan. Tutkimustietoja ei saa luovuttaa missään vaiheessa ulkopuolisille. (Kankkunen ym. 2009, 179.) Tutkimusprosessissa on edetty suunnitelman mukaan ja muun muassa tarvittavat tutkimusluvut anottiin tutkittavilta organisaatioilta hyvissä ajoin ennen tutkimusaineiston hankintaa. Aineisto on säilytetty lukitussa paikassa ja tietokoneella salasanalla suojattuna. Anonymiteetin suojaamiseksi edes tutkija itse ei tiedä ketkä ovat vastanneet kyselyyn, koska kyselylomake on ollut sähköinen ja siihen on vastattu nimettömänä.

Tutkimukseen osallistuvien informointi voi tapahtua saatekirjeen muodossa. Informointi saatekirjeellä sisältää käytännössä suostumuksen, jolloin tutkittavat osallistuessaan tutkimukseen eli vastaamalla kyselylomakkeeseen, antavat laillisesti pätevän suostumuksen. (Kuula 2006, 99–102.) Saatekirje toimitettiin kaikille kutsu-tille kaksikielisenä, jolloin kaikki vastaajat varmasti ymmärsivät mihin ovat suostumassa. Aiheen lisäksi informoitiin tutkimuksen tavoitteista, osallistumisen vapaaehtoisuudesta, aineistonkeruun toteutustavasta sekä tutkijan yhteystiedot.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2013, 6) korostaa rahoituslähteiden ja muiden sidonnaisuuksien ilmoittamista tutkimukseen osallistuville. Tässä tutkimuksessa ei ole ollut rahoituslähteitä eikä muitakaan sidonnaisuuksia, joista tulisi mainita. Tutkijalla ei ole ollut sidonnaisuuksia tutkittaviin organisaatioihin tai työntekijöihin.

7.2 Tutkimuksen luotettavuus

Kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuudesta puhutaan kahdella eri termillä, validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetti kertoo, mitattiinko sitä, mitä piti ja reliabiliteetti kertoo tutkimustulosten tarkkuudesta, eli tulokset eivät saa olla sattumanvaraisia. Reliabiliteetti koostuu kahdesta tekijästä: stabiliteetti ja konsistenssi. Stabiliteetti kertoo mittarin pysyvyydestä ajassa, mikä ei ole mahdollista muulla tavalla kuin dokumentoimalla riittävän tarkasti eri vaiheet ja perustelemalla ratkaisut. Konsistenssi eli yhtenäisyys tarkoittaa sitä, että mittarin osatekijät mittaavat samaa asiaa. Tämä voidaan mitata Cronbachin alfa-kertoimella, joka perustuu väittämien korrelaatioon. (Kananen 2011, 118–123; Heikkilä 2014, 27–28.) Cronbachin alfa-kertoimella testattiin tutkimuksen mittarin konsistenssi, ja tuloksien mukaan mittarin kolme osiota tukevat mittarin luotettavuutta ja yhden osion tulos oli tyydyttäväksi mitattu (ks. 51).

Luotettavuuden kannalta ensisijaista on huomioida validiteetti, koska ellei mitata oikeaa asiaa, ei reliabiliteetilla ole mitään merkitystä (Vehkalahti 2014, 41). Heikkilän (2014, 27, 176) mukaan luotettavuuden ensimmäinen edellytys on, että tutkimus on suoritettu tieteelliselle tutkimukselle asetettujen kriteerien mukaisesti. Toiseksi validiteetti tulee varmistaa etukäteen huolellisella suunnittelulla ja tarkoin harkitulla tiedonkeruulla. Lisäksi kyselylomakkeen kysymysten tulee mitata oikeita asioita ja niiden tulisi kattaa kaikki tutkimuskysymykset. Myös perusjoukon tarkka määrittely, edustavan otoksen saaminen sekä korkea vastausprosentti lisäävät tutkimuksen luotettavuutta. Vastausprosentti kertoo, kuinka moni tutkimukseen valituista vastasi kyselylomakkeeseen (Vehkalahti 2014, 44).

Sähköinen kyselylomake lähetettiin yhteensä 173 lähiesimiehelle ja vastauksia saatiin takaisin 78, täten vastausprosentti oli 45. Vastausprosenttia saatiin nostettua uusimalla saatekirje kerran vastausajan aikana. Tämä vastausprosentti on melko hyvä kyselytutkimuksessa, koska monesti ne ovat nykyään alle 50 % suuruisia (Vehkalahti 2014, 44). Kyselylomakkeet olivat hyvin täytettyjä, puutteellisia tietoja oli vähän ja näistä tiedoista saatiin vastaukset tutkimuskysymyksiin. Avointen kysymys-

ten vastaukset tukivat strukturoitujen kysymysten vastauksia. Toki avoimiin kysymyksiin ei ollut kaikki vastannut, mutta näissä vastausprosentit olivat yli 68 % (poislukien vapaan palautteen osuus). Kahdelta vastaajalta tuli palautetta, että oli ollut vaikeuksia ymmärtää osittain samaa tai osittain eri mieltä -vaihtoehdot.

Tutkimuksen luotettavuudelle tärkeintä on mittarin sisältövaliditeetti, eli mittari on valittu oikein, se mittaa tutkimusilmiötä, käsitteet on operationalisoitu luotettavasti sekä uuden mittarin rakennevaliditeetti eli teoreettinen rakenne on kunnossa (Kankkunen ym. 2009, 152–153). Sisältövaliditeettia huomioiden mittari on koostettu kokonaan henkistä hyvinvointia koskevan sekä kansainvälisen että kotimaisen teorian ja alkukartoituksen tulosten pohjalta. Lisäksi alkukartoituksen tulokset on liitetty kyselylomakkeen väittämiin. Täten mittarin käsitteet ja niihin vaikuttavat tekijät on pyritty operationalisoimaan luotettavasti. Mittari koottiin tutkimuskysymysten mukaan, jolloin pyrittiin siihen, että osiot mittaavat juuri oikeaa ilmiötä. Mittarin luotettavuutta lisää mittarin ja saatekirjeen esitelmä, joka muutti saatekirjeen sisältöä henkilökohtaisemmaksi.

Pohdinta kokonaisvaliditeetista saadaan rajoittamalla se sisäisen ja ulkoisen validiteetin pohdintaan. Oikea syy-seuraus-suhde kuvastaa sisäistä validiteettia, ja ulkoinen validiteetti liittyy tulosten yleistettävyyteen. Mikäli otos vastaa populaatiota, yleistettävyys on kunnossa. Sisäisen validiteetin arviointi saattaa olla hankalaa, mutta sitä pienentäviä tekijöitä voidaan poistaa dokumentoimalla tutkimusprosessi tarkasti sekä johtamalla käsitteet tarkasti ja teoriaan perustuen. (Kananen 2011, 121–124.) Kokonaisvaliditeettia ajatellen otoksena on ollut kokonaisotos ja täten voidaan sanoa, että otos edustaa tutkittua populaatiota sekä tuloksia voidaan yleistää koskemaan tutkimuksen kohderyhmää. Sisäistä validiteettia lisää, että on pyritty kirjaamaan tarkasti kaikki tutkimusprosessin vaiheet totuudenmukaisesti teoriaan perustuen.

Heikkilän (2014, 27–30) mukaan objektiivisuus ja sopiva aikataulu ovat myös laadukkaan tutkimuksen perusvaatimuksia. Tutkijalle saattaa sattua tahattomia virheitä, mutta tulosten tahallinen vääristely on anteeksiantamatonta. Tulosten tulee olla samanlaisia, oli tutkija kuka tahansa. Tutkimuksen aikataulun tulee olla sopiva,

jotta saadaan luotettavia ja tuoreita tietoja. Tässä tutkimusprosessissa ei ole vääristetty tuloksia, vaan tulokset ovat raportoitu täysin sen mukaan, miten ne on saatu tilasto-ohjelmasta. Aikataulu on hieman venynyt prosessin loppuvaiheessa, mutta se ei vaikuta tulosten luotettavuuteen, koska kyselylomake tehtiin sovitussa aikataulussa, eikä liian kiireellä.

7.3 Keskeiset tulokset

Keskeiset tulokset käsitellään tutkimuskysymysten mukaisessa järjestyksessä.

1. Millaisena sosiaali- ja terveystalouden lähiesimiehet kokevat henkisen hyvinvointinsa?

Tutkittujen lähiesimiesten henkinen hyvinvointi näkyy tulosten valossa olevan melko hyvällä mallilla. Erityisesti luottamus omiin taitoihin esimiehenä koetaan hyvänä ja mitä enemmän vastaajalla on kokemusta työelämästä, niin sitä enemmän on luottamusta omiin taitoihin. Vastaavanlaiseen tulokseen ovat päätyneet Shirey ym. (2013). Heidän mukaansa kokemus esimiehen roolissa sekä aiemmat työkokemukset auttavat selviytymään stressaavista tilanteista paremmin, koska kokeneemilla esimiehillä on näkemystä mihin haasteisiin tarvitsee paneutua enemmän.

Vastaajista hieman yli puolet osallistuvat käytännön työhön säännöllisesti ja heillä osallistuminen käytännön työhön kasvattaa työn ilon kokemusta. Asiakastyössä koetaan usein iloa ja mielihyvää (Laine ym. 2011, 49), joka varmasti selittää tätä tutkimustulosta. Lähiesimiesten olisi hyvä henkisen hyvinvointinsa kannalta osallistua säännöllisesti käytännön työhön, jotta ei käy niin kuin kävi Kristiansenin tutkimuksessa (2016). Lähiesimiesten työtehtävien muutosten myötä, työaika kului entistä enemmän hallinnollisten tehtävien parissa. Tämä aiheutti tutkituille henkistä painetta ja tunnetta käytännön johtajuuden puutteesta sekä samalla aiheutti vastaavaroisen suhteen puutetta esimiesten ja alaisten välillä (Kristiansen 2016).

Vapaa-ajalla suurin osa vastaajista jaksaa olla aktiivinen, mutta kolmasosa ei. Samoin viidesosalla vastaajista oli ongelmia palautumisessa työpäivän jälkeen. Kuten Shirey ym. (2013) ovat todenneet, niin stressaava työ näkyy myös kotona, ei aino-

astaan henkisenä vaan myös fyysisenä väsymyksenä, jolloin se uhkaa tärkeitä sosiaalisia suhteita. Vaarassa ovat ne, joilla viikkotyöaika ylittyy normaalista. Tällöin myös kokemus emotionaalisesta jaksamisesta ja kollegoilta saadusta tuesta heikkip. Udod ym. (2017) ovat osoittaneet, että esimiehillä saattaa olla riittämättömät keinot selviytyä vaativasta roolistaan, koska stressin alkuperäiseen syyhyn ei puututa. Pitkällä aikavälillä tämä heikentää heidän terveyttään. On todettu, että henkisen uupumuksen yksi riskitekijöistä on negatiivisesti koettu työ- tai aikastressi (Van Bogaert ym. 2014).

2. Mitkä tekijät kuormittavat esimiesten henkistä hyvinvointia?

Lähiesimiesten työtä kuormittavat eniten jatkuvat keskeytykset. Lisäksi heillä on tunne kiireestä ja omasta riittämättömyydestä suuren työmäärän takia sekä työnteon hankaloittaa resurssien puute. Sosiaaliset tekijät myös kuormittavat vastaajia, joista suurimpana kävi ilmi alaisten vaatimukset ja henkilökunnan keskinäiset välit. Useat, samanaikaiset kilpailevat prioriteetit, haaste saada aikaan mahdollisuuksia sekä jatkuvat keskeytykset aiheuttavat esimiehille huolimattomuutta sekä pelkoa työssä tapahtuvista virheistä (Shirey ym. 2013). Udod ym. (2017) sekä Kath ym. (2013) ovat todenneet esimiesten suurimmiksi stressitekijöiksi roolin ylikuormituksen sekä organisatoriset rajoitukset. Udod'n ym. (2012) tutkimuksessa saatiin vastaavanlaisia tuloksia, toki heillä suurimpana kuormitustekijänä vastaajat kokivat talousvastuunsa.

Tutkituilla esimiehillä esiintyy jonkin verran stressiä ja melkein puolella vastaajista stressi on työperäistä. Huolestuttavaa on, että 15 % vastaajista kokee kärsivänsä erittäin tai melko paljon sellaista stressiä, joka aiheuttaa jännittyneisyyttä, levottomuutta, hermostuneisuutta, ahdistuneisuutta tai heillä on vaikeuksia nukkua asioiden vaivatessa mieltä. Erityisesti ne lähiesimiehet (19 % vastaajista), jotka ovat tarvinneet työterveyshuollon apua henkisessä jaksamisessa, saattavat kärsiä enemmän työperäisestä stressistä. Lisäksi heillä työ saattaa häiritä ihmissuhteita ja heillä on vaarana työperäisen henkisen jaksamisen kuormittuminen. Tämä osoittaa, että lähiesimiehen asema on vaativa ja roolissa on monia riskitekijöitä henkiselle uupumiselle. Esimerkiksi Belgiassa on havaittu yhden kuudesta (noin 17 %) esimiehestä

kokevan voimakasta tai erittäin voimakasta henkistä väsymystä. (Van Bogaert ym. 2014.)

Vastaajan työajalla on merkitystä henkisen hyvinvoinnin kokemuksen kanssa. Ne, jotka työskentelevät vähemmän kuin 38,45 tuntia viikossa, niin heillä hyvän henkisen hyvinvoinnin kokemus kasvaa. Toisaalta he, jotka työskentelevät normaalia työaikaa enemmän, kokevat enemmän työroolin ristiriitaisuuden tunteita, huonon ilmapiirin tunteita, työmäärän ylivoimaisuuden tunteita sekä heillä on enemmän vaikeuksia asettaa rajoja ylitöille. Van Bogaert ym. (2014) ovat todenneet, että esimiehet kokiessaan roolinsa ristiriitaisena ja epämiellyttävänä yhdessä muiden riskitekijöiden kanssa, kuten päätösvallan ja työrauhan puute, saattavat väsyä henkisesti sekä heillä saattaa olla työpaikan vaihtoaikkeitä.

Lähiesimiehen ammatillisen koulutustason noustessa, kokemus työyksikön huonosta ilmapiiristä kasvaa. Vaarana on että, nämä tuntemukset vaikuttavat koko työyhteisöön, jolloin syntyy koko työyhteisöä koskettava negatiivisuutta. Shirey ym. (2013) ovat todenneet, että negatiivinen organisaatiokulttuuri johtaa pelkopohjaisiin päätöksiin esimiestyössä, jolloin ei uskalleta kieltäytyä työtehtävistä. Tämä taas saattaa johtaa siihen, ettei osata säädellä omaa työtaakkaansa ja vaarana on uupuminen. Tutkimuksissa onkin todettu, että kun esimiehet työskentelevät kannustavissa ja positiivisissa olosuhteissa, he aikaansaavat positiivisen työyhteisön ja täten vaikuttavat positiivisesti organisaation tuloksiin (Häggman-Laitila ym. 2017; Van Bogaert ym. 2014; Udod ym. 2017 & Udod ym. 2012). Samalla saadaan lähiesimiesten roolia houkuttelevammaksi nuoremmille sukupolville (Udod ym. 2012), jolloin sosiaali- ja terveysalalla on jatkossakin halukkaita esimiestyöhön.

3. Miten työpaikan muutostilanteet vaikuttavat esimiesten henkiseen hyvinvointiin?

Muutostilanteet siedetään henkisen hyvinvoinnin kannalta melko hyvin. Muutostilanteissa osataan asettua alaisten asemaan ja olla kannustavana esimerkkinä. Lisäksi muutosmyönteisyys on vastaajilla vahvaa. Toisaalta vastauksista voidaan päätellä, että tämän päivän työelämä on jossain määrin jatkuvaa muutosta, mikä aiheuttaa toisissa negatiivisia tunteita ja stressiä. Monet kokevat, ettei muutoksien hoitoon

saa riittävästi aikaa tai resursseja. Vakkala (2012, 141) on myös havainnut, että muutostilanteissa helposti korostuvat negatiiviset piirteet, vaikka toisaalta henkilökohtaisella tasolla moni näkee muutoksessa myös positiivisia asioita.

Myös Laurila (2017, 140–142) on todennut samankaltaisia ongelmia, muutostilanteissa esimiehillä ei ole vaikutusvaltaa aikatauluihin eikä muutoksesta ehdi palautua, kun seuraava muutos on käynnistymässä. Täytyy muistaa, että vaikka muutoksilla pyritään kohti parempia käytäntöjä, niin ne edelleen vievät esimiehiltä suuren määrän energiaa, koska ne hoidetaan oman päivittäisen työn ohella. Tämä taas saattaa johtaa siihen, että esimiehillä on vaikeuksia hoitaa omaa päivittäistä työtään ja menestymisen tunteet esimiesroolissa vähenevät. (Udod ym. 2017.)

Työyhteisön muutosvastarinta väsyttää esimiehiä, ja vastaajat toivat esille sen, että olisi hyvä, että myös alaisia koulutettaisiin muutostilanteiden varalle. Lisäksi toivottiin ylemmältä johdolta enemmän alaisten mukaan ottamista muutostilanteisiin sekä keskustelua ja informaatiota. Organisaatiomuutoksessa yleisimmin esiintyy tiedon tarpeen kasvua sekä esimiesten tarve tiedolle ja keskusteluille on korkeampi kuin työntekijöillä (Vakkala 2012, 145, 147 & Laine ym. 2011, 63–65). Laurilan (2017, 138–139) mukaan esimiehet tarvitsevat selkeän päämäärän ylemmältä johdolta, jonka avulla ohjata alaisiaan muutostilanteessa.

4. Millä keinoin henkistä hyvinvointia voisi edistää?

Lähiesimiesten työn monipuolisuus koetaan positiivisena asiana ja työssä pystyy käyttämään omaa luovuuttaan. Henkistä hyvinvointia ylläpidetään monilla erilaisilla työnantajan tarjoamilla keinoilla, joista tärkeimpinä pidettiin työnohjausta sekä muita konkreettisia tukitoimia, kuten palavereja ja työhyvinvointia tukevaa toimintaa. Erilaiset psykologiset prosessit, kuten reflektointi ja tilanteiden sovittelu ovat keinoja vähentää työhön liittyvää ahdistusta ja pelkoa (Udod ym. 2017). Henkistä hyvinvointia edistävät vastaajien mielestä myös ylemmän johdon kiinnostus vastaajia kohtaan, työyhteisön hyvä ilmapiiri ja vertaistuki kollegoilta. Sosiaalinen tuki niin kollegoilta, esimiehiltä kuin ystäviltä on todettu olevan tärkeä selviytymiskeino stressaavissa tilanteissa (Udod ym. 2017).

Toiveita henkisen hyvinvoinnin edistämiseen vastaajilla oli jonkin verran. Vaikka työn palkkaus ei kuulu henkiselle alueelle, niin selkeä enemmistö kokee työnsä palkkauksen riittämättömäksi. Ylemmältä johdolta toivottiin enemmän avoimuutta sekä kiinnostusta työntekijöiden jaksamista kohtaan. On jo useasti osoitettu, että ylemmän johdon tulee osoittaa mielenkiintoa lähiesimiehiä kohtaan sekä pyrkiä vähentämään heidän roolinsa haitallisia vaikutuksia (Udod ym. 2017; Shirey ym. 2013; Kath ym. 2013 & Udod ym. 2012). Lisäksi toiveena oli enemmän yhteistyötä työterveyshuollon kanssa.

Tutkimuksen tulosten perusteella on rakennettu henkisen hyvinvoinnin malli (kuvio 6), mikä kuvastaa sitä, miten tutkitut osiot ovat yhteydessä toisiinsa. Tulokset osoittavat myös sen, että lähiesimiestyö on haastavaa. Tätä tukevat aikaisemmat tutkimukset (Udod ym. 2017; Van Bogaert ym. 2014 & Udod ym. 2012), minkä vuoksi on hyvä pohtia tulevaisuuden lähiesimiesten saatavuutta. Kuten aiemmin jo mainittiin, niin ylemmällä johdolla on erityinen rooli edistää lähiesimiesten hyvinvointia ja täten positiivista ilmapiiriä sekä saada lähiesimiehen roolia houkuttelevammaksi. Henkistä hyvinvointia voidaan edistää monin keinoin, kuten erilaisin stressin hallintaa sovellusten käytön avulla (Lizarondo 2018), mutta varmempaa olisi luoda työyhteisöön ilmapiiri, jossa esimies voi tuntea olevansa voimaantunut (Häggman-Laitila ym. 2017 & Trus ym. 2018).

7.4 Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet

Hyvän henkisen hyvinvoinnin kokemuksen kasvaessa, henkisen hyvinvoinnin kuormittavuus heikkenee, muutostilanteiden sietäminen kasvaa ja henkistä hyvinvointia edistävien asioiden kokemus kasvaa. Voidaan siis sanoa, että panostamalla lähiesimiesten henkiseen hyvinvointiin, lähiesimiehet jaksavat henkisesti paremmin alati muuttuvassa ja tehokkuutta vaativassa työympäristössä. On tärkeää huomioida, että jokainen lähiesimies on yksilö omien haasteiden kanssa, riippuen paikastaan organisaatiossa, sekä jokainen uusi esimiessukupolvi eroaa entisestään (Häggman-Laitila ym. 2017).

Tulosten perusteella lähiesimiesten henkistä hyvinvointia tukeakseen organisaatioiden tulee kiinnittää erityistä huomiota esimiehiin, jotka ovat uran alkuvaiheessa ja

niihin, jotka tekevät paljon ylitöitä sekä niihin, joilla on aikaisemmin ollut henkisen jaksamisen kanssa haasteita. Seuraavilla, pienillä toimintatapojen muutoksilla organisaatioiden ylempi johto voi parantaa lähiesimiesten kokemaa henkistä hyvinvointia sekä voimaantumisen tunnetta:

- ylemmän johdon proaktiivinen ote lähiesimiesten hyvinvointiin ja lähiesimiesten työmäärän jatkuva arviointi,
- ylemmän johdon avoimuuden ja tuen osoittaminen lähiesimiehille sekä onnistumisten esille tuonti,
- lähiesimiesten säännölliset keskustelutilaisuudet kollegoiden ja ylemmän johdon kesken sekä
- työterveyshuollon aktiivinen osallistaminen esimiesten työkyvyn arviointiin.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että lähiesimiehillä muutosmyönteisyys on vahvaa, jota tulisi hyödyntää oikealla tavalla. Muutosprosessissa työntekijöillä on entistä enemmän tarvetta esimiehen läsnäololle, jonka takia esimiehen asema on muutosprosessin onnistumisen kannalta kriittinen (Vakkala 2012). Tämän takia suositellaan myös:

- muutostilanteissa aikainen ja säännöllinen tiedottaminen, ohjeistusten selkeyttäminen, työntekijöiden osallistaminen sekä
- isommissa muutostilanteissa harkintaa muutokseen perehtyneen ammattilaisen käytöstä.

Jatkotutkimusaiheena esitetään saman alueen yksityisen ja kolmannen sektorin esimiesten henkisen hyvinvoinnin kartoittamista. Täten voitaisiin saada vertailukuvaa, eroavatko esimerkiksi hyvinvoinnin edistämiskeinot toisistaan. Toiseksi, koska tällä tutkimuksella ei pystytty osoittamaan syitä näille tuloksille, niin voisi tutkia laadullisella tutkimuksella: miten paljon työyhteisö, organisaatio tai esimiehen henkilökohtainen tilanne vaikuttavat henkiseen jaksamiseen työssä ja mistä esimiehet saavat työn ilon kokemuksia?

LÄHTEET

Aarnikoivu H. 2013. *Keskity olennaiseen esimies*. Helsinki. Talentum.

Alahautala T. & Huhta H. 2018. *Johda terveyttä – työnantajan opas*. Helsinki. Alma Talent.

Alueuudistus.fi 2019. Sipilän hallituksen maakunta- ja sote-uudistus ajetaan hallitusti alas – tehtyä työtä voidaan hyödyntää. Viitattu 30.3.2019. https://alueuudistus.fi/artikkeli/-/asset_publisher/10623/sipilan-hallituksen-maakunta-ja-sote-uudistus-ajetaan-hallitusti-alas-tehtya-tyota-voidaan-hyodyntaa

Alueuudistus.fi 2018. Mikä on sote-uudistus? Viitattu 5.8.2018. <http://alueuudistus.fi/mika-on-sote-uudistus>

Aminoff M. & Tienhaara A. 2018. Työyhteisön toiminnan kehittäminen. Teoksessa *Työstä terveyttä*, 98106. Toim. Martimo K., Uitti J. & Antti-Poika M. Helsinki. Kustannus Oy Duodecim.

Aura O. & Ahonen G. 2016. *Strategisen hyvinvoinnin johtaminen*. Helsinki. Talentum Pro.

Dunderfelt T. 2014. *Hyvä paha pomo*. 1. painos. Helsinki. Helsingin seudun kaup-pakamari.

Eduix Oy. 2018. Mikä on E-lomake 3. Viitattu 4.11.2018. <https://e-lomake.fi/web/mika-on-e-lomake-3.html>

Elo A-L., Leppänen A. & Jahkola A. 2003. Validity of a single-item measure of stress symptoms. *Scandinavian Journal of Work, Environment, and Health*. 2003; 29: 444451.

Forsman S. 2010. Sosiaalityöntekijän jaksaminen ja jatkaminen lastensuojelussa – henkilökohtaisen ja muodollisen uran rajapinnoilla. Tampere. Tampereen yliopisto. Viitattu 6.7.2018. <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/65571/978-951-44-8155-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Heikkilä T. 2014. *Tilastollinen tutkimus*. Sähkökirjapainos. Helsinki. Edita Publishing Oy.

Häggman-Laitila A. & Romppanen J. 2018. Outcomes of interventions for nurse leaders' well-being at work: A quantitative systematic review. *Journal of Advanced Nursing*. 2018; 74: 3444. <https://doi.org/10.1111/jan.13406>

Ikonen R. 2015. *Julkinen johtaminen – ansiokas menneisyys ja loistava tulevaisuus*. Teoksessa *Julkista johtamista jalostamassa*, 2255. Toim. Karhula A. Helsinki. Työ-terveyslaitos.

- Juuti P. 2015. Tulevaisuuden johtaminen. Teoksessa Julkista johtamista jalostamassa, 236251. Toim. Karhula A. Helsinki. Työterveyslaitos.
- Juuti P. & Salmi P. 2014. Tunteet ja työ. Uupumuksesta iloon. Jyväskylä. PS-kustannus.
- Jyväskylän yliopisto 2016. Teemoittelu. Viitattu 6.4.2019. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/teemoittelu>
- Jyväskylän yliopisto 2015 a. Empiirinen tutkimus. Viitattu 20.5.2017. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/empiirinen-tutkimus>
- Jyväskylän yliopisto 2015 b. Poikittaistutkimus. Viitattu 20.5.2017. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/poikittaistutkimus>
- Kajamaa A. 2011. Unraveling the felix of change: an activity-theoretical study of health care change efforts and their consequences. Helsinki. University of Helsinki.
- Kallio E. & Kivistö S. 2013. Mieli työssä. Helsinki. Työterveyslaitos.
- Kamk.fi 2019. Teemoittelu. Viitattu 6.4.2019. <https://www.kamk.fi/fi/opari/Opinaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Laadullisen-analyysi-ja-tulokinta/Teemoittelu>
- Kananen J. 2011. Kvantti – Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen J. 2008. Kvantti – Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kankkunen P. & Vehviläinen-Julkunen K. 2009. Tutkimus hoitotieteessä. 1. painos. Toim. Linqvist E. & Sipilä T. Helsinki. WSOYpro Oy.
- Kansaneläkelaitos 2019. Tiedote 6/2019. Viitattu 22.9.2019. https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/302645/Tiedote_6-2019_taskutilasto2019.pdf?sequence=5&isAllowed=y
- Kanter R. 1977. Men and Women of the Corporation. New York. Basic Books cop.
- Karjalainen L. 2010. Tilastotieteen perusteet. 1. painos. Ristiina. Pii-Kirjat.
- Kath L., Stichler J., Ehrhart M. & Sievers A. 2013. Predictors of nurse managers stress: A dominance analysis of potential work environment stressors. *International Journal of Nursing Studies*. 50, 14741480.
- Kinnunen U. & Mauno S. 2009. Irtiottoja työstä. Työkuormituksesta palautumisen psykologia. Tampere. Tampereen yliopisto.

- Kivekäs T. 2018. Työ ja mielenterveys. Teoksessa Työstä terveyttä, 118131. Toim. Martimo K., Uitti J. & Antti-Poika M. Helsinki. Kustannus Oy Duodecim.
- Kristiansen M., Westernen K., Obstfelder A. & Lotherington A. 2016. Coping with increased managerial tasks: tension and dilemmas in nursing leadership. *Journal of Research in Nursing*. 21, 7, 492-502.
- Kurttila M., Laane T., Saukkola K. & Tranberg T. 2010. Arvostus – valmentava kirja esimiehille. 2. painos. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Kuula A. 2006. Tutkimusetiikka – aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.
- KvantiMOTV – SPSS oppimisympäristö 2012. Summamuuttuja - SPSS-harjoitus 1c. Viitattu 26.10.2019. <https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/summamuuttujat/harjoitus1c.html>
- Kylmä J. & Juvakka T. 2012. Laadullinen terveystutkimus. 1.-2. painos. Helsinki. Edita Prima Oy.
- Laaksonen H. & Ollila S. 2017. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. 3. uudistettu painos. Helsinki. Edita Publishing Oy.
- Laine M., Kokkinen L., Kaarlela-Tuomaala A., Valtanen E., Elovainio M., Keinänen M. & Suomi R. 2011. Sosiaali- ja terveysalan työolot 2010. Helsinki. Työterveyslaitos.
- Laine P. 2014. Työhyvinvoinnin kehittäminen – mission impossible? Teoksessa Hoitotyön vuosikirja 2014 – Työhyvinvoinnin keinot, 927. Toim. Ranta I. & Tilander E. Helsinki. Fioca.
- Laine P. 2013. Työhyvinvoinnin kehittäminen. Hyvän kehittämisen reunaehdoja tutkimassa. Väitöskirja. Kasvatustieteiden laitos. Turun yliopisto.
- Laurila M. 2017. "Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan": esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta. *Acta Wasaensia* 386. Liiketaloustiede. Vaasan yliopisto.
- Lehto K. 2017. Johda rohkeasti! Oivalluksia esimiestyöstä ja johtajuudesta. Vaasan yliopiston raportteja, 6. Vaasa. Vaasan yliopisto.
- Lizarondo L. 2018. Evidence summary. Stress Management in the Workplace: Smartphone Application. Viitattu 4.8.2018. The Joanna Briggs Institute EBP Database, JBI@Ovid. JBI19264.
- Luoma J. & Arikoski J. 2006. Menestystä ja hyvinvointia organisaatioon muutoksessa. Teoksessa Työhyvinvointi ja esimiestyö, 123136. Toim. Vesterinen P. Helsinki. WSOYpro.

Luukkala J. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa... – työhyvinvointitaitojen kirja. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Mahlakaarto S. 2010. Voimaantumisen identiteettinä – vahvaksi työssä? Teoksessa Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus, 175190. Toim. Collin K., Paloniemi S., Rasku-Puttonen H. & Tynjälä P. Helsinki WSOYpro Oy.

Manka M. 2015. Stressikirja – Mistä virtaa? Helsinki. Talentum Media Oy.

Manka M. 2014. Työn ilo – Pää(n)asia. Teoksessa Hoitotyön vuosikirja 2014 – Työhyvinvoinnin keinot, 89107. Toim. Ranta I. & Tilander E. Helsinki. Fioca.

Marquis B. & Huston C. 2012. Leadership Roles and Management Functions in Nursing – Theory and Application. 7. painos. Philadelphia. Wolters Kluwer Health/Lippincott Williams & Wilkins.

Mattila L. & Pääkkönen M. 2015. Työn henkisten kuormitustekijöiden hallinta. 1. painos. Työturvallisuuskeskus TTK, metallialan työalatoimikunta. Viitattu 6.4.2018. https://ttk.fi/files/4660/Tyon_henkisten_kuormitustekijoiden_hallinta.pdf

Mindful Managers 2018 a. Tietoa hankkeesta. Viitattu 21.10.2018. <https://mindfulmanager.eu/fi/about>

Mindful Managers 2018 b. Comparative Needs Analysis Report. Viitattu 21.10.2018. <https://mindfulmanager.eu/en/project-resources>

Mäkelä L. & Uotila T. 2014. Hyvinvointi muuttuvan työelämän haasteena. Teoksessa Henkilöstöjohtaminen uuden edessä – henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet, 203220. Toim. Viitala R. & Järnlström M. Vaasa. Vaasan yliopisto.

Mäkinen O. 2006. Tutkimusetiikan ABC. Vaajakoski. Gummerus Kirjapaino Oy.

Nikander J., Juntunen E., Holmberg A. & Tuominen-Thuesen M. 2017. Aikuisten parissa tehtävän sosiaalialan työn osaamistarpeet. Raportit ja selvitykset 2017:13. Helsinki. Opetushallitus. Viitattu 2.7.2018. http://www.esavoennakoi.fi/resources/public/Materiaalipankki/Aikuisten_parissa_tehtavan_sosiaalialan_tyon_osaamistarpeet.pdf

Nybondas-Kangas H., Pakarinen T., Heiskanen M., Hotti A., Juutinen M., Paakkonen N., Ruskoaho J. & Hakonen A. 2017. Sote- ja maakuntauudistuksen henkilövaikutusten ennakoarviointi. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 49/2017. Viitattu 9.4.2018. http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79900/49_Sote-%20ja%20maakuntauudituksen%20henkilostovaikutusten%20ennakoarviointi.pdf

Pahkin, K. 2012. Muutoksessa on terveystarve. Viitattu 11.6.2018. https://www.tsr.fi/multimedia/hyvät_kaytannot/tsr_muutos/index.html

Pirinen H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki. Talentum Media Oy.

Price B. 2008. Strategies to help nurses cope with change in the healthcare setting. *Nursing Standard*. 22, 48, 5056.

Rauramo P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat – viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki. Edita Publishing Oy.

Räisänen K. & Lestinen J. 2013. Kyllin hyvä. Ole viisaasti itsekäs. 5. uudistettu painos. Helsinki. Työterveyslaitos.

Salminen J. 2017. Uuden esimiehen kirja – Tulevaisuuden johtajalle. 2. painos. Helsinki. J-Impact Oy.

Shirey M., Ebright P. & McDaniel A. 2013. Nurse manager cognitive decision-making amidst stress and work complexity. *Journal of Nursing Management*. 21, 1, 1730.

Siirala M., Hellstén K. & Ylönen M. 2017. Tiedolla johtaminen sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa. Teoksessa Uudistuvan sosiaali- ja terveydenhuollon lähtökohtia, 6778. Toim. Salminen L., Stolt M. & Suhonen R. Turku. Turun yliopisto.

Siitonen J. 1999. Voimaantumisteorian perusteiden hahmottelua. Tohtorin väitöskirja. Oulun opettajankoulutuslaitos. Oulun yliopisto.

Sjöblom M. 2011. Organisaatiomuutoksen toteuttaminen johtamisen ja työhyvinvoinnin näkökulmasta – kokemuksia Kainuun prikaatin esikunnan organisaatiomuutosprosessista 2007–2008. Teoksessa Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen, 182192. Toim. Juuti P. Johtamistaidon opisto.

STM 2018. Työhyvinvointi. Viitattu 26.8.2018. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>

Stonehouse D. 2013. The change agent: the manager's role in change. *British Journal of Healthcare Management*. 19, 9, 443445.

THL 2019. Sosiaali- ja terveysalan tilastollinen vuosikirja 2018. Helsinki. Terveyden- ja hyvinvoinnin laitos.

THL 2014 a. Mielenterveyden edistäminen työpaikalla. Toim. Tamminen N. & Solin P. Helsinki. Terveyden- ja hyvinvoinnin laitos.

THL 2014 b. TOIMIA toimintakyvyn mittaamisen arvioinnin kansallinen asiantuntijaverkosto. Viitattu 20.10.2018. <http://www.thl.fi/toimia/tietokanta/>

THL 2012. Palautumisen arvio. Viitattu 20.10.2018. <http://www.thl.fi/toimia/tietokanta/mittariversio/110/>

THL 2011. Koettu stressi. Viitattu 20.10.2018. <http://www.thl.fi/toimia/tietokanta/mittariversio/71/>

Tilastokeskus 2018. Käsitteet. Viitattu 13.4.2018. http://www.stat.fi/meta/kas/julkinen_sektor.html

Trus M., Galdikiene N., Balciunas S., Green P., Helminen M. & Suominen T. 2018. Connection between organizational culture and climate and empowerment: The perspective of nurse managers. *Nurs Health Sci.* 2019, 21, 5462.

TTL 2018 a. Työhyvinvointi. Viitattu 12.4.2018. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

TTL 2018 b. Organisaatiomuutos. Viitattu 30.4.2018. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/organisaatiomuutos/>

Tuomela K., Heikkilä K. & Salminen L. 2017. Moniammatillisuus osana sosiaali- ja terveydenhuollon rakenneuudistusta. Teoksessa Uudistuvan sosiaali- ja terveydenhuollon lähtökohtia, 3755. Toim. Salminen L., Stolt M. & Suhonen R. Turku. Turun yliopisto.

Tuomi J. & Sarajärvi A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 11.painos. Helsinki. Tammi.

Tuominen M., Nyqvist L., Korja R., Heikkinen K., Kortekangas-Savolainen O. & Salminen L. 2017. Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakenneuudistuksen edellyttämät koulutustarpeet. Teoksessa Uudistuvan sosiaali- ja terveydenhuollon lähtökohtia, 108-126. Toim. Salminen L., Stolt M. & Suhonen R. Turku. Turun yliopisto.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2013. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Viitattu 7.4.2019. https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf

Udod S. & Care W. 2012. "Walking a tight rope": an investigation of nurse managers' work stressors and coping experiences. *Journal of Research in Nursing.* 18, 1, 6779.

Udod S., Cummings G., Care W. & Jenkins M. 2017. Impact of Role Stressors on the Health on Nurse Managers. *Journal of Nursing Administration.* 47, 3, 159164.

Vaasa.fi 2018 a. Sosiaali- ja terveystoimi. Viitattu 18.8.2018. <https://www.vaasa.fi/sosiaali-ja-terveystoimi>

Vaasa.fi 2018 b. Kotihoito. Viitattu 18.8.2018. <https://www.vaasa.fi/palvelut/kotihoito>

Vaasa.fi 2018 c. Laitoshoidto. Viitattu 18.8.2018. <https://www.vaasa.fi/palvelut/laitoshoidto>

Vakkala H. 2012. Henkilöstö kuntauudistuksissa – Psykologinen johtamisorientaatio muutoksen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen edellytyksenä. Acta-väitöskirja nro 238. Helsinki. Lapin yliopisto & Suomen Kuntaliitto.

Vamk 2018. Mindful Managers. Viitattu 6.4.2018. http://www.puv.fi/en/com/projects/mindful_managers/.

Van Bogaert P., Adriaenssens J., Dilles T., Martens D., Van Rompaey B. & Timmermans O. 2014. Impact of role-, job-, and organizational characteristic on Nursing Unit Managers' work related stress and well-being. *Journal of Advanced Nursing*. 70, 11, 2622-2633.

Vanhan Vaasan sairaala 2018. Toiminta. Viitattu 18.8.2018. http://www.vvs.fi/?page_id=11&lang=fi

Vehkalahti K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki. Oy Finn Lectura Ab.

Viitala R. & Koivunen N. 2014. Lähijohtaja henkilöstötyössä. Teoksessa Henkilöstöjohtaminen uuden edessä – henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet, 151-171. Toim. Viitala R. & Järnlström M. Vaasa. Vaasan yliopisto.

Virtanen P. & Stenvall J. 2015. Älykkäiden julkisorganisaatioiden aika. Teoksessa Felix byrokratia? Julkinen hallinto kaiken huomioimisen taitona, 303-318. Toim. af Ursin K., Pekkola E. & Stenvall J. Tampere. Tampere University Press.

Virtanen P. & Sinokki M. 2014. Hyvinvointia työstä – Työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt. Helsinki. Tietosanoma Oy.

Virtanen P. & Stenvall J. 2011. Julkinen johtaminen. 2. painos. Helsinki. Tietosanoma Oy.

Vks2025.fi 2019 Laajan laadun ja potilasturvallisuuden keskussairaala. Viitattu 22.4.2019. <http://www.vks2025.fi/>

WHO 2018. Mental health: strengthening our response. Viitattu 26.8.2018. <http://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-strengthening-our-response>

LIITE 1. Kirjallisuuskatsaus

	Tutkimuksen tekijä, julkaisu- vuosi, taso, julkaisumaa	Tarkoitus/ tavoite	Metodologiset lähtökohdat/ näytön aste	Keskeiset tulokset
	Kansalliset tutkimukset			
1	Kajamaa 2011, Unraveling the felix of change: an activity-theoret- ical study of health care change efforts and their consequences. University of Helsinki Väi- töskirja Suomi	Tutkimus tarkastelee terveydenhuollon muutospyrkimyksiä ja niiden seuraamuksia julkisessa terveydenhuollossa. Tavoitteena laajentaa ymmärrystä organisaatiomuutoksista, niiden seuraamuksista ja johtamisen haasteista uudenlaisen käsitteellisen viitekehyksen kautta.	Kvalitatiivinen, etnografinen tapaustutkimus (4 julkista terveydenhuollon organisaatiota). Narratiivisen analyysin lisäksi toiminnan teorian analyysi.	Aikaisempiin kehittämistoimiin liitetyt muutokset ja niillä, joilla on yhteisesti kehitettyjä toimintamalleja, voivat johtaa edistykseen ja organisaation oppimiseen. Muutoksien pysähtyneisyys ja odottamattomat seuraamukset, kuten ristiriitatilanteet liittyvät eri toimintojen toteutuspaikkojen, organisaatiotasojen ja logiikoiden erillisyyteen. Terveydenhuollon kehittäminen on vaativaa ja muutosten seuraamukset tulevat ilmi vasta vuosien jälkeen.
2	Vakkala 2012, Henkilöstö kuntauudistuk- sissa – Psykologinen johta- misorientaatio muutoksen	Tutkimus tarkastelee henkilöstöä kuntauudistuksissa, keskittyen lähiesimiestyöhön ja esimiesten lähiesimiestyöhön ja esimiesten lähiesimiestyöhön ja esimiesten lähiesimiestyöhön.	Monimenetelmällinen. Kvalitatiivinen aineisto ryhmä- ja yksilöhaastattelut (n= 20 + 38), kvantitatiivinen aineisto henkilöstölle osoitetuilla kyselyillä (n= 879)	Esimiesten asema on haastava sekä muutosprosessin onnistumisen kannalta kriittinen, johtajuuden tulee olla tasapuolista ja oikeudenmukaista.

	<p>ja henkilöstövoimavarojen johtamisen edellytyksenä.</p> <p>Lapin yliopisto & Suomen kuntaliitto</p> <p>Väitöskirja</p> <p>Suomi</p>	<p>miehen ja työntekijän suhteen psykologisten sopimusten käsitteen avulla.</p> <p>Tavoitteena kunnallisen puolen johtamiskäytäntöjen vahvistaminen ja ihmisläheisemmän johtamisajattelun edistäminen, kiinnittämällä huomiota mikro-tason johtamiseen.</p>	<p>Analyysimenetelmänä sisällönanalyysi sekä tilastollinen SPSS-ohjelma: Khiin neliötesti, p-arvo, Spearmanin järjetykorkorrelaatioker-roin ja Cronbachin alfa.</p>	<p>Perinteinen, rationaalinen johtamistapa painot-tuu kuntaorganisaatioissa ja heijastuu myös hen-kilöstöjohtamiseen. Tähän tarvitaan pehmeäm-pää johtajuutta rinnalle, yhteisöllinen, luotta-musta herättävä ja yksilöitä kunnioittava johta-minen edistää muutokseen sopeutumista.</p>
3	<p>Laurila 2017,</p> <p>"Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yh-dessä samaan suuntaan" : esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutos-johtajuudesta.</p> <p>Vaasan yliopisto</p> <p>Väitöskirja</p> <p>Suomi</p>	<p>Tutkimuksessa kuvataan henki-löstön ja esimiesten käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta.</p> <p>Tavoitteena on lisätä ymmär-rystä ihmisten johtamisesta muutoksessa täydentämällä kir-jallisuuden luomaa muutosjoh-tajuuskuvaa esimiesten ja hen-kilöstön näkökulman avulla.</p>	<p>Kvalitatiivinen,</p> <p>avoimia kysymyksiä sisältävä sähköinen ky-selylomake (n=127).</p> <p>Analyysimenetelmänä fenomenografinen -analyysi.</p>	<p>Muutosjohtajuus vaatii esimieheltä jatkuvaa ta-sapainottelua erilaisten, osittain vastakkaisten ja yhtäaikaaisesti läsnä olevien, paradoksaalisten alaisten taholta tulevien odotusten välillä.</p> <p>Analyysin perusteella luotiin neljä erilaista muutosjohtajuuden käsitettä: ohjaava, osallis-tava, innostava ja emansipoiva. Näistä luotiin muutosjohtajuuden kompassimalli, jossa esi-miestoiminnot on jaettu kahdella toisiaan leik-kaavalla ulottuvuudella: horisontaalinen ja ver-tikaalinen viestintä sekä toiminta- ja tunnekes-keisyys.</p>

4	<p>Hägman-Laitila & Romppanen 2018,</p> <p>Outcomes of interventions for nurse leaders' well-being at work: A quantitative systematic review.</p> <p>Journal of Advanced Nursing.</p> <p>Systemaattinen katsaus.</p> <p>Suomi</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena on ollut kerätä, arvioida ja yhdistää tutkimustietoa interventiosta, joilla on pyritty parantaa hoitotyön johtajien hyvinvointia työssä.</p>	<p>Kvantitatiivinen, systemaattinen katsaus, CINAHL, Cochrane, EBSCO, PubMed, PsycInfo ja Spocus -tietokantoja käyttäen sekä manuaalisella viitehaulla ajalta 2009 – 2016.</p> <p>Katsaukseen valittuja tutkimuksia (N=5) arvioitiin Cochranen Risk of Bias Tool:in avulla.</p>	<p>Interventiot koskivat enimmäkseen yksilön stressin hallintaa. Neljä viidestä interventiosta arvioitiin tuottavan tilastollisesti merkittäviä tuloksia hyvinvointiin työssä, mutta näytön pysyvyys oli heikkoa johtuen lyhyistä seurantaajaksista.</p> <p>Menestyneimpiä interventioita olivat ne, joissa oli henkisiä harjoitteita mukana.</p>
5	<p>Kansainväliset tutkimukset</p> <p>Udod & Care 2012, 'Walking a tight rope': an investigation of nurse managers' work stressors and coping experiences.</p> <p>Journal of Research in Nursing.</p> <p>Tieteellinen artikkeli.</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena on ollut tutkia hoitotyön johtajien stressitekijöitä ja heidän selviytymiskeinoja akuutin hoitotyön miljöössä.</p>	<p>Kvalitatiivinen, teemahaastattelututkimus (n=5).</p> <p>Analyysimenetelmänä sisällönanalyysi.</p>	<p>Stressitekijöihin tunnistettiin kuusi kuvaavaa teemaa: fiskaalinen vastuu, riittämättömät henkilöstöressurit, toisten johtaminen, henkilökohtainen ahdinko, keskijohdon rooli ja kilpailevat päämäärät.</p> <p>Selviytymiskeinoin tunnistettiin kolme teemaa: kollega- ja esimiestuki, kognitiiviset selviytymisstrategiat sekä sosiaaliset ja henkilökohtaiset strategiat.</p>

	Kanada.			Tuloksissa korostuu, että johtajilla ei ole riittävästi keinoja selviytyä stressitekijöistä.
6	Kath, Stichler, Ehrhart & Sievers 2013, Predictors of nurse manager stress: A dominance analysis of potential work environment stressors. International Journal of Nursing Studies. Tieteellinen artikkeli. Yhdysvallat.	Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää mitkä tekijät eniten ennustavat hoitotyön johtajien työperäistä stressiä, kun otetaan huomioon eri roolien (monitulkintaisuus, ylikuormitus, ristiriitaisuus) merkitys, organisatoriset rajoitukset sekä ihmisten väliset ristiriidat.	Kvantitatiivinen, poikkileikkauksellinen survey-tutkimus (n=480). Analyysimenetelmänä dominanssi analyysi.	Eniten hoitotyön johtajien työperäistä stressiä aiheuttaa roolin ylikuormitus. Toiseksi ja kolmanneksi eniten stressiä aiheuttaa organisatoriset rajoitukset ja roolin ristiriitaisuus.
7	Shirey, Ebright & McDaniel 2013, Nurse manager cognitive decision-making amidst stress and work complexity.	Tutkimuksen tarkoituksena on ollut tarjota ymmärrystä hoitotyön johtajien tiedollisesta päätöksenteosta stressin ja työn monimutkkisuuden parissa.	Kvalitatiivinen tutkimus, henkilökohtaiset haastattelut (n=21), käytäen apuna the Critical Decision Method -tekniikkaa.	Kognitiivinen päätöksenteko oli luokiteltu kolmeen alateemaan: tiedollista päätöksentekoa ohjaavat itsereflektion kysymykset, tiedolliseen päätöksentekoon vaikuttavat keskeiset tekijät ja stressin vaikutukset tiedolliseen päätöksente-

	Journal of Nursing Management. Tieteellinen artikkeli. Yhdysvallat.		Analysimenetelmänä sisällönanalyysi.	koon. Näistä luotiin hoitotyön johtajien kognitiivinen päätöksenteko stressin ja työn mutkikkuuden parissa -malli. Eroja päätöksenteon prosesseissa oli eri johtajilla ja ne liittyivät kokemukseen roolissa, organisatoriseen asiayhteyteen sekä tilannetekijöihin.
8	Van Bogaert, Adriaenssens, Dilles, Martens, Van Rompaey & Timmermans 2014, Impact of role-, job- and organizational characteristic on Nursing Unit Managers' work related stress and well-being. Journal of Advanced Nursing. Tieteellinen artikkeli.	Tutkimuksen tarkoituksena on ollut tutkia hoitotyön johtajien töihin liittyvää stressiä ja hyvinvointia roolin, työn ja organisatoristen erityispiirteiden kautta, kuten henkisen uupumuksen tunteita, työhön sitoutumista, työtyytyväisyyttä sekä työpaikan vaihtoaikomusta.	Kvalitatiivinen, poikkileikkauksellinen survey-tutkimus (n=365). Analysimenetelmänä tilastollinen SPSS-ohjelma: tilastollisesti kuvaava analyysi, Pearsonin korrelaatio, Cronbachin alfa, hierarkkinen regressioanalyysi.	Yhdellä kuudesta hoitotyön johtajalla on paljon tai todella paljon tuntemuksia henkisestä uupuksesta sekä kaksi kolmesta johtajasta on hyvin tai erittäin hyvin sitoutunut työhönsä. Hoitotyön johtajien stressiä ja hyvinvointia työssä ennustavat vahvasti roolin ristiriitaisuus ja roolin merkityksellisyys yhdessä työ- ja organisatoristen erityispiirteiden kanssa.

9	<p>Belgia.</p> <p>Kristiansen, Western, Obstfelder & Lotherington 2016,</p> <p>Coping with increased managerial tasks: tensions and dilemmas in nursing leadership.</p> <p>Journal of Research in Nursing.</p> <p>Tieteellinen artikkeli.</p> <p>Norja.</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena on ollut tutkia miten lisääntyneet johtamistehtävät ovat vaikuttaneet hoitotyön johtajuuteen norjalaisissa hoitokodeissa.</p>	<p>Kvalitatiivinen tutkimus, 100 tuntia havainnointia sekä 18 teemahaastattelua kolmen eri kunnan hoitokodissa.</p> <p>Analyysimenetelmänä teemoittelu, käyttäen apuna Nvivo-ohjelmaa.</p>	<p>Tuloksissa päädyttiin kolmeen teemaan: hoitotyön johtaminen etäältä, tuen puute ongelmien ratkaisussa sekä vaikeudet omaksua uusi johtamisen kieli.</p> <p>Tutkimus osoittaa, että johtajat ottavat enemmän hallinnollista roolia, joka vuorostaan heikentää heidän kykyään johtaa ja motivoida hoitajia käytännön töissä. Johtajien ja hoitajien keskinäisen yhteyden puute tavoitteiden saavuttamisessa heikensi merkittävästi hoitotyön johtajuutta hoitokodeissa.</p>
10	<p>Udod, Cummings, Care & Jenkins 2017,</p> <p>Impact of Role Stressors on the Health on Nurse Managers.</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena on ollut ymmärtää hoitotyön johtajien näkemyksiä roolinsa stressitekijöistä, selviytymiskeinoista sekä terveysvaikutuksista toistuvissa stressitilanteissa.</p>	<p>Kvalitatiivinen tutkimus, 23 teemahaastattelua sekä 1 fokusryhmähaastattelu.</p> <p>Analyysimenetelmänä teemoittelu, käyttäen apuna Nvivo-ohjelmaa.</p>	<p>Stressitekijöitä olivat rajallisten resurssien kanssa työskentely, vastaaminen jatkuviin muutoksiin organisatoristen työmonimutkaisuuksien parissa sekä ylemmän johdon irtautuminen käytännön työstä. Selviytymisstrategioina koettiin suunnitelmallinen ongelmienratkaisu, tilanteiden uudelleenmuotoilu sekä sosiaalisen tuen</p>

	<p>The Journal of Nursing Administration.</p> <p>Tieteellinen artikkeli.</p> <p>Kanada.</p>			<p>saaminen. Terveysvaikutuksia oli muun muassa riittämättömyyden tunnetta, henkistä uupumusta, masennusta tai unettomuutta. Tutkimuksessa todettiin, että selviytymisstrategiat voivat olla riittämättömiä, huomioiden johtajien roolin intensiivisyys ja vaatimukset, sekä saattavat vaikuttaa negatiivisesti hoitotyön johtajien pitkän aikavälin terveyteen.</p>
--	---	--	--	--

LIITE 2. Alkukartoituksen haastattelurunko

Kyselylomake, fokusryhmähaastattelu

Aiheet	Kysymykset	
Esittely (kerättiin erillisellä lomakkeella tämän liitteen lopussa)	Johtajat 1. Ikä 2. Sukupuoli 3. Koulutus 4. Johdon taso 5. Työkokemus johtajana 6. Työtehtävät 7. Alaisten määrä 8. Julkisen sektorin ala	Työntekijät 1. Ikä 2. Sukupuoli 3. Koulutus 4. Työkokemus 5. Työtehtävät 6. Johtajien määrä joka sinulla on ollut 7. Julkisen sektorin ala
Tulososio 1: Johtajien työhyvinvointi	1. Miten oman kokemuksenne perusteella kuvaatte tai määrittelette työhyvinvointia (mistä eri tekijöistä se muodostuu)? 2. Kuinka erityisesti työhyvinvointi näyttäytyy julkisen alan esimiehillä ja johtajilla? 3. Mitä ajatuksia teissä herättää esimiesten ja johtajien henkinen hyvinvointi ja mielenterveys?	
Tulososio 2: Työn stressitekijät	1. Mitkä tekijät kuormittavat esimiehiä ja johtajia työssä? 2. Onko näissä tekijöissä joitakin erityisiä piirteitä? 3. Millä tavalla nämä tekijät vaikuttavat työhönne julkisella sektorilla?	
Tulososio 3: Työn voimavarat	➤ Mitkä erilaiset tekijät edistävät mielenterveyttä ja henkistä hyvinvointia omalla työpaikallanne? ➤ Miten organisaationne tukee henkistä hyvinvointia ja mielenterveyttä? ➤ Millä eri keinoilla henkilökohtaisesti vahvistatte omaa henkistä hyvinvointianne?	
Tulososio 4 & 5: Henkisen hyvinvoinnin koulutustarpeet ja menetelmät	1. Mitä henkiseen hyvinvointiin liittyvää koulutusta tarvitaan julkisen sektorin esimiehille? 2. Minkälaisia käytännön työhyvinvointiin liittyviä toimia organisaatiossanne tehdään tai on olemassa? 3. Minkälaiseen koulutukseen olisitte itse valmiita osallistumaan? ➤ Digitaaliseen/virtuaaliseen (mobiilisovellukset, alustat, muu?) ➤ Paikanpäällä/lähellä oleva? ➤ Koulutusjakson pituus? 4. Digitaalinen osaamisenne, millainen IT-osaamisenne on? Millaista arvioitte	

	digitaalisten tukiohjelmien vastaanoton olevan kollegojenne keskuudessa?
--	--

Kysymykset fokusryhmähaastattelun alussa**Kysymykset johtajille**

1. Ikä _____
2. Sukupuoli
 Nainen
 Mies
3. Koulutus _____
4. Toimitko johtajana
 Alin johto
 Keskijohto
 Ylin johto
5. Työkokemus johtajana vuosina _____
6. Työtehtävät _____
7. Alaisten lukumäärä _____
8. Julkisen sektorin ala _____

LIITE 3. Esimerkki alkukartoituksen sisällönanalyysistä

Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka	PÄÄLUOKKA
”Mukava mennä töihin... Jos se ei oo mukavaa niin silloin se tarkoittaa sitä että siellä on joku pielessä”	Töihin on mukava mennä	Työn ilo	Voimavara-tekijät	ESIMIESTYÖN HENKISEN HYVINVOINNIN ELEMENTIT
”Se huumori on se miten tota jaksaa tota työtä, se on pakko olla olemassa.” ”Mä voisin, mä yhdyn tohon huumoriin, meillä on kyl tosi huumorikasta porukkaa” ”Tottakai pitää sitä huumoria olla ja semmosta. Kyllä se semmonen voimavara on jokaisella tasolla”	Huumorin avulla jaksaa			
”Semmonen tietty vapaus ku on niinku itsenäisessä asemassa niin saa kuitenkin hyvin esimies ja muut luottaa että saa hyvinkin itsenäisesti toteuttaa ja suunnitella sitä”	Työssä tietty itsenäisyys			
”se on asia mitä itsellä semmonen että voi sitten niinku omaa virkatehtävää tai niinku hyvin itsenäisesti niinku suunnitella ja oot sä tiettyä joustoa, vapautta ja se tuoda jotakin muuta sieltä työn sisällöstä ne muut semmoset palkitsemiset sitten” ”kenellekkään ei voi korottaa palkkaa, siihen ei oo varaa. Niin joo-oo kyllä jostain muualta pitää löytää nää palkitsemuksen”	Työnteko palkitsee			

LIITE 4. Kyselylomake

Sosiaali- ja terveystieteen lähiesimiesten henkinen hyvinvointi

Arvoisa vastaanottaja!

Kyselylomakkeessa kysytään ensin taustatietoja vastaajista. Tämän jälkeen on neljä osiota, joissa kussakin on väittämiä. Väittämien lisäksi osiossa II arvioidaan palautumista työvuoron jälkeen ja stressin määrää. Osioissa III – V väittämien lisäksi on yksi avoin kysymys. Kyselylomakkeen lopussa on vielä vapaan palautteen mahdollisuus.

I. Taustatiedot

1. Sukupuoli:
 1. nainen
 2. mies
 3. en halua kertoa
2. Ikä: _____
3. Työnantaja:
 1. Vaasan kaupunki
 2. Vaasan keskussairaala
 3. Vanhan Vaasan sairaala
 4. en halua kertoa
4. Ammatillinen koulutus: *(valitse valikosta korkein saavuttamasi koulutustaso)*
 1. Ammatillinen perustaso (ammattikoulu tai ammattiopisto)
 2. Alempi korkeakoulututkinto (vanha opistotaso tai AMK)
 3. Ylempi korkeakoulututkinto (YAMK tai yliopisto)
5. Muu johtamiskoulutus: *(mikäli olet suorittanut muuta johtamiskoulutusta, lisää se tähän. Koulutuksen nimi ja mahdolliset opintopisteet)*

6. Tehtävänimike: *(kerro millä nimekkeellä sinut on palkattu työhösi)*

7. Työkokemus nykyisessä työtehtävässä: *(ilmoita kokemuksesi vuosina, esim. 5 tai 0,5)* _____
8. Työkokemus johtamistehtävissä: *(ilmoita kokemuksesi vuosina, esim. 5 tai 0,5)* _____

9. Keskimääräinen viikkotyöaika, ylityöt mukaan laskettuna (tunteina):

10. Alaisten määrä (henkilölukumäärä): *(ilmoita alaistesi määrä kokonaisuina lukuina, esim. 23)* _____

11. Osallistutko säännöllisesti käytännön työhön? 1. kyllä
2. en

12. Mikäli osallistut käytännön työhön, kerro tämän työn %-osuus kokonaistyönajastasi.: *(arvio käytännön työn osuus prosentteina, esim. 25 tai 75,5)* _____

13. Oletko tarvinnut työterveyshuollon tukea henkiseen jaksamiseen?

1. kyllä

2. en

14. Mikäli vastasit kyllä, millaista tukea sait? _____

II. Henkisen hyvinvoinnin tila: *(valitse kunkin väittämän kohdalla omaa kokemusta vastaava mielipide)*

(Likert- asteikko: täysin eri mieltä (1), osittain eri mieltä (2), ei samaa eikä eri mieltä (3), osittain samaa mieltä (4), täysin samaa mieltä (5) + ei osaa sanoa (0))

15. Koen työn iloa.

16. Jaksan emotionaalisesti (tunnetasolla) hyvin työssäni.

17. Luotan omiin taitoihini esimiehenä.

18. Saan henkistä tukea kollegoiltani.

19. Työni ei häiritse ihmissuhteitani.

20. Työssäni on sopivasti haastetta.

21. Pystyn hallitsemaan työssäni esiin tulleet haastavat tilanteet.

22. Minulla ei ole työperäisestä stressistä oireita.

23. Vapaa-ajalla jaksan olla aktiivinen.

Palautumisen arvio

24. Kuinka hyvin koet yleensä palautuvasi työsi aiheuttamasta kuormituksesta työpäivän / työvuoron jälkeen?

1 huonosti

2 melko huonosti

- 3 kohtalaisesti
- 4 melko hyvin
- 5 hyvin

Koettu stressi

Stressillä tarkoitetaan tilannetta, jossa ihminen tuntee itsensä jännittyneeksi, levottomaksi, hermostuneeksi tai ahdistuneeksi taikka hänen on vaikea nukkua asioiden vaivatessa jatkuvasti mieltä.

25. Tunnetko sinä nykyisin tällaista stressiä?

- 1 erittäin paljon
- 2 melko paljon
- 3 jonkin verran
- 4 vain vähän
- 5 en lainkaan

III. Henkistä hyvinvointia kuormittavat asiat työssä: (valitse kunkin väittämän kohdalla omaa kokemusta vastaava mielipide)

(Likert- asteikko: täysin eri mieltä (5), täysin samaa mieltä (1), ei osaa sanoa (0))

- 26. Koen, että johtamistani kontrolloidaan liikaa ylemmältä taholta.
- 27. Esimieheni ei tue minua päätöksenteossani.
- 28. Minulla ei ole tarvittavia resursseja yksikköni perustehtävän laadukkaaseen toteuttamiseen.
- 29. Vastuu yksikköni taloudesta on liian suuri saamaani koulutukseen nähden.
- 30. Työroolini ristiriitaisuus johdon ja alaisten välillä aiheuttaa stressiä.
- 31. Koen, että alaiseni eivät luota minuun.
- 32. Työyksikössämme vallitsee huono ilmapiiri.
- 33. Päivittäinen työmääräni tuntuu minulle ylivoimaiselta.
- 34. Työni suorittamista haittaavat jatkuvat keskeytykset.
- 35. En pysty asettamaan rajoja ylitöilleni.
- 36. Työhöni liittyy väkivallan uhka.

37. Mitkä ovat mielestäsi kuormittavimmat tekijät työssäsi henkisen hyvinvoinnin kannalta? _____

IV. Muutostilanteiden vaikutus henkiseen hyvinvointiin: (valitse kunkin väittämän kohdalla omaa kokemusta vastaava mielipide)

(Likert- asteikko: täysin eri mieltä (1), täysin samaa mieltä (5), ei osaa sanoa (0))

- 38. Koen olevani muutosmyönteinen.
- 39. Muutostilanteissa jaksan olla kannustavana esimerkkinä työyhteisössäni.
- 40. Muutokset pitävät yllä henkistä vireyttäni.
- 41. Osaan käsitellä negatiiviset tunteeni muutoksia kohtaan.
- 42. Työpaikan muutostilanteet eivät kuormita liikaa henkistä hyvinvointiani.
- 43. Muutostilanteissa voin luottaa omiin taitoihini johtajana.
- 44. Muutostilanteissa tunnen empatiaa alaisiani kohtaan.
- 45. Muutostilanteissa minulla on riittävästi voimavaroja alaisten valmentamiseen.
- 46. Tunnen luottamusta tulevaa sote-uudistusta kohtaan.

47. Miten työpaikan muutostilanteet vaikuttavat henkiseen hyvinvointiisi?

V. Henkistä hyvinvointia edistävät tekijät: (valitse kunkin väittämän kohdalla omaa kokemusta vastaava mielipide)

(Likert- asteikko: täysin eri mieltä (1), täysin samaa mieltä (5), ei osaa sanoa (0))

- 48. Organisaation ylempi johto panostaa kannustavaan ilmapiiriin.
- 49. Työyhteisömme muutostilanteissa panostetaan osaamisen kehittämiseen.
- 50. Esimiehenä minulla on riittävästi aikaa muutoksen läpiviemiseen.
- 51. Työssäni saan käyttää omaa luovuuttani.
- 52. Työni monipuolisuus tekee siitä kiinnostavaa.

53. Työssäni on aikaa itsensä kehittämislle.
54. Saan riittävästi aikaa vuoropuheluun alaisteni kanssa.
55. Työntekoani tukevat erilaiset tietojärjestelmät.
56. Työni palkkaus vastaa sen vaativuutta.

57. Millä tavoin henkistä hyvinvointia tuetaan työpaikallasi? Millaista tukea itse toivoisit?

VI. Vapaa palaute:

58. Heräsikö kyselyyn vastatessasi muita ajatuksia? Alle voit kommentoida.

Suuret kiitokset ajastasi ja mielenkiinnostasi!

Tulokset raportoidaan internetissä osoitteessa www.theseus.fi

Det mentala välbefinnandet hos närmaste förmän inom det sociala området och hälsovård.

Ärade mottagare!

De första frågorna handlar om svararens bakgrundsuppgifter. Efter det kommer det fyra olika delar som har olika påståenden. Del II innehåller påståenden och en uppskattning av återhämtningen efter ett arbetsskift och mängden av stress. Delar III – V innehåller påståenden och en öppen fråga. I slutet av frågeformuläret har man ännu en möjlighet att ge respons om någonting som inte kom fram i frågeformuläret.

I. Bakgrundsuppgifter:

1. Kön:
 1. kvinna
 2. man
 3. jag vill inte berätta
2. Ålder: _____
3. Arbetsgivare:
 1. Vasa stad
 2. Vasa centralsjukhus
 3. Gamla Vasa sjukhus
 4. jag vill inte berätta

18. Jag får mentalt stöd från mina kollegor.
19. Mitt arbete stör inte mina relationer.
20. Jag har lämpligt mycket utmaningar i mitt arbete.
21. Jag kan behärska de krävande situationer som kommer fram i mitt arbete.
22. Jag har inga arbetsrelaterade symptom på stress.
23. På min fritid orkar jag vara aktiv.

Uppskattningen av återhämtningen

24. Hur bra brukar du återhämta dig efter en arbetsdag/ ett arbetsskift om du tänker på belastningen arbetet orsakar?

- 1 dåligt
- 2 ganska dåligt
- 3 måttligt
- 4 ganska bra
- 5 bra

Upplevd stress

Med stress menar man en situation, var man känner sig spänd, orolig, nervös eller ångestfull eller det är svårt att sova, när man har mycket saker som besvärar medvetandet jämt.

25. Känner du nu en sådan stress?

- 1 väldigt mycket
- 2 ganska mycket
- 3 i någon mån
- 4 endast lite
- 5 inte alls

III. Saker som belastar det mentala välbefinnandet i arbetet: (Kryssa i det alternativ som bäst beskriver din egen åsikt):

(Likert- skala: helt av annan åsikt (5), delvis av annan åsikt (4), inte av samma eller annan åsikt (3), delvis av samma åsikt (2), helt av samma åsikt (1), vet ej (0))

26. Jag känner att mitt ledarskap och mitt arbete kontrolleras för mycket från högre nivån.

27. Min förman stöder mig inte när jag måste fatta beslut.
28. Jag har inte de resurser, som jag skulle behöva för att göra enhetens grunduppgifter med tillräckligt hög kvalitet.
29. Ansvar för enhetens ekonomi är för stort i förhållande till min utbildning.
30. Den motstridiga rollen jag har mellan ledningen och de underordnade orsakar stress.
31. Jag upplever att mina underordnade inte litar på mig.
32. Vi har en dålig arbetsatmosfär i vår enhet.
33. Den dagliga arbetsmängden känns överväldigande.
34. Ständiga avbrott stör mitt arbete.
35. Jag kan inte sätta gränser för mitt övertidsarbete.
36. Jag har en oro för att bli utsatt för våld på arbetet.

37. Vilka faktorer i ditt arbete är de mest belastande om man tänker på det mentala välbefinnandet?

IV. Hur ändringssituationer påverkar det mentala välbefinnandet: (Kryssa i det alternativ som bäst beskriver din egen åsikt):

(Likert-skala: helt av annan åsikt (1), helt av samma åsikt (5), vet ej (0))

38. Jag upplever att jag har en positiv attityd mot ändring.
39. I ändringssituationer orkar jag vara ett uppmuntrande exempel i min arbetsgemenskap.
40. Ändringar upprätthåller min mentala handlingskraft.
41. Jag kan bearbeta mina negativa känslor mot ändringar.
42. Ändringssituationer på min arbetsplats belastar inte för mycket mitt mentala välbefinnande.
43. I ändringssituationer kan jag lita på mina kunskaper som chef.
44. I ändringssituationer känner jag empati mot mina underordnade.
45. I ändringssituationer har jag tillräckligt med resurser att utbilda mina underordnade.
46. Jag litar på den kommande vårdreformen.

47. Hur påverkar ändringssituationer på din arbetsplats ditt mentala välbefinnande?

V. Faktorer som befrämjar det mentala välbefinnandet: (Kryssa i det alternativ som bäst beskriver din egen åsikt):

(Likert- skala: helt av annan åsikt (1), helt av samma åsikt (5), vet ej (0))

- 48. Den högre ledningen i organisationen satsar på en uppmuntrande atmosfär.
- 49. I vår arbetsgemenskap satsar man på att utveckla kunskap i ändringssituationer.
- 50. Som förman har jag tillräcklig tid att genomföra ändringen.
- 51. I mitt arbete kan jag använda min egen kreativitet.
- 52. Mitt arbete är intressant därför att det är mångsidigt.
- 53. I mitt arbete har jag tid att utveckla mig själv.
- 54. Jag får tillräckligt med tid till att ha dialog med mina underordnade.
- 55. De olika datasystemen stöder mig i mitt arbete.
- 56. Min lön motsvarar de kraven jag har i mitt arbete.

57. Hur stöder man det mentala välbefinnandet i din arbetsplats? Hurdant stöd skulle du själv vilja ha?

VI. Fri respons

58. När du svarade på frågorna, kom det fram någonting annat du skulle vilja säga eller kommentera. Du kan skriva här nedan.

Stort tack för din tid och ditt intresse! Resultaten rapporteras i internet i adressen www.theseus.fi.

LIITE 5. Saatekirje



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Hyvä lähiesimies!

Ehtisitkö hetkeksi pohtimaan omaa hyvinvointiasi ja vastaamaan kyselyyni? Kutsun sinua vastaamaan lähiesimiesten henkisen hyvinvoinnin tila -tutkimukseen.

Opiskelen Vaasan ammattikorkeakoulussa ylempää sosiaali- ja terveystieteiden tutkintoa, sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtaminen. Opinnäytetyölläni pyritään selvittämään miten sosiaali- ja terveystieteiden lähiesimiehet voivat henkisesti työssään, mitkä tekijät mahdollisesti kuormittavat henkistä hyvinvointia sekä miten muutostilanteet ja niiden johtaminen vaikuttavat henkiseen hyvinvointiin. Tutkimuksen tavoitteina on muun muassa esittää keinoja, joilla voidaan tukea lähiesimiesten henkistä hyvinvointia alati muuttuvassa ympäristössä. Tutkimukseen osallistumalla voitte myös itse tuoda esille toiveita koskien henkisen hyvinvoinnin tukemista.

Tutkimus toteutetaan Vaasan kaupungin sosiaali- ja terveystoimessa, Vaasan keskussairaalassa sekä Vanhan Vaasan sairaalassa. Asianmukaiset luvat on saatu organisaatioilta. Opinnäytetyö tullaan julkaisemaan internetissä osoitteessa www.theseus.fi. Opinnäytetyön ohjaajana toimii Hannele Laaksonen Vaasan ammattikorkeakoulusta, puh. +358 50 575 0559.

Tutkimukseen osallistuminen tapahtuu sähköisellä kyselylomakkeella, johon on linkki saatekirjeen lopussa. Osallistuminen kyselyyn on täysin vapaaehtoista ja kyselyyn vastataan nimettöminä. Tulokset raportoidaan niin, ettei yksittäisen vastaajan tiedot tule esiin. Kyselylomakkeen linkki on avoinna 19.11.2018 asti. Vastamiseen kuluu aikaa noin 15 minuuttia.

Ystävällisin terveisin

Tytti Alho
puh. xxxxxx
xxxxx@xxxx.xxx

Linkki kyselylomakkeeseen: [XXXXXXXXXXXX](#)



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Bästa närmaste förman!

Hinner du fundera en stund på ditt välbefinnande och svara på min enkätundersökning? Jag inbjuder dig att delta i en undersökning som handlar om det mentala välbefinnandet bland närmaste förmän.

Jag studerar i programmet utveckling och ledarskap inom social-och hälsovård (högre YH-examen) vid Vasa yrkeshögskola VAMK. Målet med mitt lärdomsprov är att reda ut hur närmaste förmän inom det sociala området och hälsovård mår i sitt arbete, vilka de belastande faktorerna är och hur förändring och förändringsledarskap påverkar det mentala välmåendet. Syftet med lärdomsprovet är bland annat att lyfta fram olika medel och sätt som kan stöda närmaste förmännens mentala välbefinnande i en miljö som ändrar sig hela tiden. Genom att delta i undersökningen kan ni själva också lyfta fram olika önskemål och sätt hur man bäst kan stödja det mentala välbefinnandet.

Undersökningen genomförs i social-och hälsovårdsverket i Vasa stad, i Vasa centralsjukhus och i Gamla Vasa sjukhus. De olika organisationerna har beviljat ett undersökningstillstånd. Lärdomsprovet ska publiceras i internet i adressen www.theseus.fi. Lärdomsprovet handleds av Hannele Laaksonen från Vasa yrkeshögskola, tel. +358 50 575 0559 .

Man deltar i undersökningen genom att fylla i ett elektroniskt frågeformulär och länken till frågeformuläret finner man i slutet av detta följebrev. Det är helt frivilligt att delta i undersökningen och man svarar på frågeformuläret anonymt. Resultaten rapporteras så att inga enskilda svar kan identifieras. Länken till frågeformuläret är tillgänglig fram till den 19.11.2018. Det tar cirka 15 minuter att svara.

Med vänliga hälsningar

Tytti Alho
tel. xxxxxxxx
xxxxx@xxxxx

Länken till frågeformuläret: [xxxxxxxxxxx](#)

LIITE 6. Keskiarvotaulukot

	KESKIARVO
15. Koen työn iloa.	4,2
16. Jaksan emotionaalisesti (tunnetasolla) hyvin työssäni.	4,0
17. Luotan omiin taitoihini esimiehenä.	4,4
18. Saan henkistä tukea kollegoilteni.	4,2
19. Työni ei häiritse ihmissuhteitani.	4,0
20. Työssäni on sopivasti haastetta.	3,9
21. Pystyn hallitsemaan työssäni esiin tulleet haastavat tilanteet.	3,9
22. Minulla ei ole työperäisestä stressistä oireita.	3,1
23. Vapaa-ajalla jaksan olla aktiivinen.	3,4
24. Kuinka hyvin koet yleensä palautuvasi työsi aiheuttamasta kuormituksesta työpäivän / työvuoron jälkeen?	3,4
25. Tunnetko sinä nykyisin tällaista stressiä?	3,3
VÄITTÄMIEN YHTEENLASKETTU KESKIARVO	3,8

	KESKIARVO
26. Koen, että johtamistani kontrolloidaan liikaa ylemmältä taholta.	3,7
27. Esimieheni ei tue minua päätöksenteossani.	4,0
28. Minulla ei ole tarvittavia resursseja yksikköni perustehtävän laadukkaaseen toteuttamiseen.	3,0
29. Vastuu yksikköni taloudesta on liian suuri saamaani koulutukseen nähden.	4,0
30. Työroolini ristiriitaisuus johdon ja alaisten välillä aiheuttaa stressiä.	3,3
31. Koen, että alaiseni eivät luota minuun.	4,2
32. Työyksikössämme vallitsee huono ilmapiiri.	4,0
33. Päivittäinen työmääräni tuntuu minulle ylivoimaiselta.	3,5
34. Työni suorittamista haittaavat jatkuvat keskeytykset.	2,1
35. En pysty asettamaan rajoja ylittöilleni.	3,7
36. Työhöni liittyy väkivallan uhka.	3,5
VÄITTÄMIEN YHTEENLASKETTU KESKIARVO	3,5

	KESKIARVO
38. Koen olevani muutosmyönteinen.	4,3
39. Muutostilanteissa jaksan olla kannustavana esimerkkinä työyhteisössäni.	4,1
40. Muutokset pitävät yllä henkistä vireyttäni.	3,8
41. Osaan käsitellä negatiiviset tunteeni muutoksia kohtaan.	4,1
42. Työpaikan muutostilanteet eivät kuormita liikaa henkistä hyvinvointiani.	3,4
43. Muutostilanteissa voin luottaa omiin taitoihini johtajana.	3,9
44. Muutostilanteissa tunnen empatiaa alaisiani kohtaan.	4,3
45. Muutostilanteissa minulla on riittävästi voimavaroja alaisten valmentamiseen.	3,5
46. Tunnen luottamusta tulevaa sote-uudistusta kohtaan.	2,0
VÄITTÄMIEN YHTEENLASKETTU KESKIARVO	3,7

	KESKIARVO
48. Organisaation ylempi johto panostaa kannustavaan ilmapiiriin.	3,4
49. Työyhteisömme muutostilanteissa panostetaan osaamisen kehittämiseen.	3,6
50. Esimiehenä minulla on riittävästi aikaa muutoksen läpiviemiseen.	2,6
51. Työssäni saan käyttää omaa luovuuttani.	3,9
52. Työni monipuolisuus tekee siitä kiinnostavaa.	4,4
53. Työssäni on aikaa itsensä kehittämiseksi.	3,1
54. Saan riittävästi aikaa vuoropuheluun alaisten kanssa.	3,4
55. Työntekoani tukevat erilaiset tietojärjestelmät.	3,5
56. Työni palkkaus vastaa sen vaatimuutta.	1,6
VÄITTÄMIEN YHTEENLASKETTU KESKIARVO	3,2