

# **HOITOTYÖN LÄHIJOHTAJAN KOKEMUKSIA PAINEENSIETOKYVYYSTÄ JA PALAUTUMISESTA**

Susanna Kurki

Pro gradu -tutkielma

Sosiaali- ja terveyshallintotiede

Itä-Suomen yliopisto

Sosiaali- ja terveysjohtamisen

laitos

Helmikuu 2021

ITÄ-SUOMEN YLIOPISTO, yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta  
Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos, sosiaali- ja terveyshallintotiede

KURKI, SUSANNA: Hoitotyön lähijohtajan kokemuksia paineensietokyvystä ja palautumisesta

Pro gradu -tutkielma, 67 sivua, 4 liitettä (4 sivua)

Tutkielman ohjaaja: Professori Johanna Lammintakanen

Helmikuu 2021

Avainsanat: Paineensietokyky, palautuminen, hoitotyön lähijohtaja, resilienssi, itsensä johtaminen

Terveydenhuollon johtajien työhön painetta luo muun muassa työkuulttuurin ja tehtävien muuttuminen. Muutoksia tapahtuu hallinnollisella tasolla, päivittäisessä työssä henkilöstön riittävyyden ja osaamisen turvaamisessa, kiiretilanteissa ja vaatimusten muuttuessa moninaisimmaksi. Hoitotyön lähijohtaja kokee painetta eri suunnista tehtävissään, paineensietokyvyn tutkiminen on sen vuoksi olennaista.

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää sähköisen kyselyn avulla Kymenlaakson keskussairaalan hoitotyön lähijohtajilta (N=19) kokemuksia paineensietokykyyn ja palautumiseen vaikuttavista tekijöistä. Tavoitteena oli tuottaa tietoa siitä, miten lähijohtajat kykenevät itse vaikuttamaan paineensietokykyynsä ja palautumiseensa, sekä miten he kokevat työnantajan voivan vaikuttaa niihin. Lisäksi tavoitteena oli selvittää, millaisia kokemuksia lähijohtajalla oli paineensietokyvystä omassa työssään.

Tutkimus toteutettiin laadullisen tutkimuksen orientaatiolla ja sen tutkimusote oli fenomenologis-hermeneuttinen. Sähköiseen, avoimia kysymyksiä sisältäneeseen kyselyyn vastasi yhdeksän hoitotyön lähijohtajaa. Aineiston analysoin teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla.

Hoitotyön lähijohtajat kokivat tarvitsevansa paineensietokykyä päivittäisessä johtamistyössään. Paineensietokyky nähtiin kyvyksi, jonka avulla selviää äkillisistä ja stressaavista tilanteista säilyttäen oman toiminta- ja harkintakykynsä. He kokivat voivansa kehittää ja oppia paineensietokykyä. Paineensietokyvyn koettiin koostuvan riittävästä johtamisosaamisesta, kyvystä johtaa itseään, resilienssistä ja sopivasta työn määrästä. Näistä osa-alueista lähijohtajat kokivat pystyvänsä vaikuttamaan kaikkiin muihin, paitsi työn määrään. Työntajan he näkivät voivan vaikuttaa työn määrää ja kuormitusta säätämällä, työtä selkiyttämällä, näkemällä lähijohtajan työn vaatimukset, osoittamalla kiinnostusta ja arvostusta sekä panostamalla työstä palautumisen tukemiseen. Työstä palautuminen nähtiin tärkeänä ja se vahvisti myös paineensietokykyä. Siihen lähijohtajat kokivat pystyvänsä vaikuttamaan työajalla ja vapaa-ajalla eri keinoin.

Tutkimus osoittaa, että lähijohtajat hyödyntävät paineensietokykyä. Sen vuoksi on olennaista, että sekä hoitotyön lähijohtajat itse ja työnantaja tietävät, miten sitä voidaan kehittää ja vahvistaa. Aihetta voi jatkossa tutkia eri johtamistasoilla ja erilaisissa toimipisteissä suuremmilla vastaajajoukoilla tiedon lisäämiseksi.

UNIVERSITY OF EASTERN FINLAND, Faculty of Social Sciences and Business Studies, Department of Health and Social Management, health and social management sciences

KURKI SUSANNA: First-line Nurse Managers Experiences of Ability to Endure Work Pressure and Recovering from Work

Master's thesis, 67 pages, 4 appendices (4 pages)

Thesis Supervisor: Professor Johanna Lammitakanen

February 2021

Keywords: Ability to endure work pressure, Recovery, First-line nurse manager, Work resilience and Self-leadership

Changes in work culture and tasks create pressure on nurse leaders. Changes occur on administrative level; in daily tasks of securing resources and competence; in acute situations and when demands are complex. A first-line nurse manager experiences work related pressure from different directions and it makes exploring the ability to endure work pressure relevant.

The purpose of this study was to research first-line nurse managers' experiences about factors that influence their ability to endure work pressure and recover from work. The electronic questionnaire was sent to 19 first-line nurse managers at the Central Hospital of Kymenlaakso. The aim was to increase knowledge about how the first-line nurse managers can influence their own recovery and the ability to endure work pressure and what means the organization has for it. In addition, the aim was to study their experiences about the ability to endure work pressure in their own work.

The study was qualitative with a phenomenological hermeneutic approach. All together nine first-line managers participated. The data was analysed with theory driven content analysis.

Results suggest that the first-line nurse managers can take advantage of their ability to endure work pressure in their daily work. It was seen as an asset which helped to cope with acute and stressful situations, while maintaining functionality. They saw it as a competence that can be developed and learned. It consisted of adequate leadership competence, self-leadership, resilience and the appropriate amount of work. First-line nurse managers could not influence the amount of work. Results showed the organization can have an impact by adjusting the work load, clarifying the role demands, acknowledging the demands in first-line nurse managers work, showing interest and appreciation and investing in recovery. Recovering from work was essential and it reinforced the ability to endure work pressure. Recovering was influenced by different means during work hours and in spare time.

The results show that first-line nurse managers take advantage of their ability to endure work pressure. Therefore it is essential for nurse managers and organizations to understand how to develop and strengthen it. In future it would be interesting to study the subject in different work context and levels of leadership.

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO .....</b>	<b>3</b>
<b>1.1 Tutkimuksen tausta .....</b>	<b>3</b>
<b>1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset.....</b>	<b>5</b>
<b>2 LÄHIJOHTAJAN PAINEENSIETOKYKY JA PALAUTUMINEN .....</b>	<b>7</b>
<b>2.1 Itsensä johtaminen ja johtamisosaaminen.....</b>	<b>7</b>
<b>2.2 Yksilön resilienssi työelämässä .....</b>	<b>10</b>
<b>2.3 Palautumisen merkitys johtajalle .....</b>	<b>15</b>
<b>2.4 Paineensietokyky .....</b>	<b>18</b>
<b>3 TUTKIMUKSEN MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT .....</b>	<b>22</b>
<b>3.1 Tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat.....</b>	<b>22</b>
<b>3.2 Laadullinen tutkimusmenetelmä .....</b>	<b>23</b>
<b>3.3 Tutkimuksen kohderyhmä .....</b>	<b>26</b>
<b>3.4 Aineiston keruumenetelmä.....</b>	<b>27</b>
<b>3.4 Aineiston analysointi.....</b>	<b>28</b>
<b>4 TULOKSET .....</b>	<b>32</b>
<b>4.1 Hoitotyön lähijohtajien kokemuksia paineensietokyvystä johtamistyössä</b> .....	<b>32</b>
<b>4.1.1. Riittävä johtamisosaaminen.....</b>	<b>33</b>
<b>4.1.2. Kyky johtaa itseään .....</b>	<b>34</b>
<b>4.1.3. Kokemus resilienssistä .....</b>	<b>35</b>
<b>4.1.4. Kokemus sopivasta työn määrästä .....</b>	<b>36</b>
<b>4.2 Hoitotyön lähijohtajan omat vaikutusmahdollisuudet.....</b>	<b>38</b>
<b>4.2.1. Mahdollisuus vaikuttaa paineensietokykyyn .....</b>	<b>38</b>
<b>4.2.2. Mahdollisuus vaikuttaa palautumiseen .....</b>	<b>41</b>
<b>4.3 Lähijohtajan kokemuksia työnantajan mahdollisuuksista vaikuttaa.....</b>	<b>44</b>
<b>5 POHDINTA JA PÄÄTELMÄ.....</b>	<b>47</b>
<b>5.1 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus .....</b>	<b>47</b>
<b>5.2 Keskeiset tulokset.....</b>	<b>50</b>
<b>5.2.1 Hoitotyön lähijohtajan kokemuksia paineensietokyvystä</b> <b>johtamistyössä .....</b>	<b>51</b>
<b>5.2.2 Kokemuksia paineensietokykyyn vaikuttamisen keinoista .....</b>	<b>54</b>
<b>5.2.3 Hoitotyön lähijohtajan kokemuksia palautumisen merkityksestä.....</b>	<b>56</b>

<b>5.2.4. Työnantajan mahdollisuus vaikuttaa johtajan</b>	
<b>paineensietokykyyn ja palautumiseen .....</b>	<b>58</b>
<b>5.3 Päätelemät ja jatkotutkimusaiheet.....</b>	<b>59</b>
<b>LÄHTEET.....</b>	<b>61</b>

## **LIITTEET**

**LIITE 1. Tutkimuslupa**

**LIITE 2. Tutkimustiedote**

**LIITE 3. Kyselyn kysymykset**

**LIITE 4. Esimerkki sisällönanalyysistä**

## **KUVIOT**

**KUVIO 1: Fenomenologis-hermeneuttisen tutkimuksen eteneminen s.23**

**KUVIO 2: Paineensietokyky hoitotyön lähijohtajan kokemana s. 32**

**KUVIO 3: Hoitotyön lähijohtajan kokemuksia palautumiseen vaikuttamisen keinoista s. 41**

## 1 JOHDANTO

### 1.1 Tutkimuksen tausta

Johtaminen sosiaali- ja terveysalalla on kokonaisuus, jossa on huomioitava toiminnan eettisyys, henkilöstön osaamisen hyödyntäminen, asiakaslähtöisyys ja työn inhimilliset vaatimukset. Johtajalta vaaditaan laajaa osaamista ongelmanratkaisussa, ristiriitatilanteiden ja hallinnollisten tehtävien hallintaa sekä osaamista muutostilanteissa. (Vartiainen & Ollila 2012, 95.) Hoitotyön johtajan tehtäviin kuuluvat toiminnan, henkilöstön ja talouden johtaminen omassa yksikössään. Hän myös vastaa riittävästä resursseista ja työn kehittämisestä. (TAJA 2014.)

Terveydenhuollon lähijohtajien työhön painetta luo muun muassa työkuulttuurin ja tehtävien muuttuminen. Muutoksia tapahtuu hallinnollisella tasolla, päivittäisessä työssä henkilöstön riittävyyden ja osaamisen turvaamisessa, kiiretilanteissa ja vaatimusten muuttuessa moninaisimmaksi. (Suonsivu & Surakka 2014, 243.) Lähijohtajat kokevat painetta työelämässä potilailta, toiminnan ja resurssien järjestämisen osalta henkilöstöltä ja työnantajalta. Tehtävä on vaativa ja monipuolista osaamista edellyttävä. Yksi näistä osaamisen alueista on kyky sietää painetta ja palautua työstä. Lähijohtajan vastuu on suuri, sillä sekä työn suorittajat että toiminnan kohde ovat ihmisiä (Surakka 2006, 181).

Terveydenhuollon jatkuvat muutokset tuovat tarpeen joustavalle ja sopeutuvalle johtajalle, jolla on kykyä muutosten läpi viemiseen (Huston 2008, 910). Hoitotyön johtamisessa vaaditaan yleistä johtamisosaamista ja erityisosaamista. Lähijohtajien kliininen substanssiosaaminen on vahvaa verrattuna korkeammassa asemassa oleviin johtajiin. Johtajan henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten vuorovaikutuskyky, maltti ja joustavuus vaikuttavat toimintaan. Näitä ominaisuuksia tarvitaan tilannekohtaisesta paineesta selviytymiseen, vastoinkäymisistä toipumiseen sekä joustavuuteen. Kati Kantasen tutkimuksen perusteella hoitotyön johtajan joustavuus ja maltti parantuvat työkokemuksen lisääntyessä. (Kantanen 2017, 34-51.)

Työn vaativuus on kasvanut yleisesti 2000-luvulla. Siitä johtuvat ylityöt ja poissaolot ovat suuri kustannuserä työnantajille. Osa henkilöstöstä jaksaa kuitenkin tätä kovaakin painetta ilman poissaoloja. Paineensiedon oletetaan johtuvan resilienssistä. (Winwood, Colon & McEven 2013, 1205-1206.) Resilienssillä tarkoitetaan psykologiassa ihmisen

sopeutumista ja joustamiskykyä. Sitä voi soveltaa myös työelämään. Sillä tarkoitetaan kykyä reagoida ongelmallisiin ja äkillisiin tilanteisiin, sekä kykyä muuttaa omaa toimintaansa kokemusten seurauksena. Myös reagoiminen kiireeseen ja aikapaineeseen edellyttää resilienssiä. (Saari 2016, 233.)

Tutkittaessa uusia johtajia, pystyttiin toteamaan johtajuuden tuovan sekä voimavaroja että lisäävän rasitteita. Johtajien voimavarat ja työtyytyväisyys kasvoivat vaikutusvallan lisääntyessä. Rasitteet lisääntyivät aikapaineen lisääntyessä, ja ne ilmenivät väsymyksenä ja perheeseen heijastuvina ongelmina. Nämä rasitteet näkyivät selkeästi vähäisempinä johtajilla, joilla oli vapaa-ajallaan mahdollisuus irrottautua ja palautua työstään. (Debus, Fritz & Philipp 2019, 648-650.) Työstä palautuminen on prosessi, jolla pyritään vähentämään tai kokonaan poistamaan työn vaatimuksista aiheutuvat oireet (Sonntag & Fritz 2015, 72).

Arvioitaessa johtajan toimintaa ja jaksamista erityisesti muutostilanteessa, on huomioitava palautuminen ja työajan ulkopuolinen vapaa-aika. Kun kaikki sujuu normaalisti ja vain pienin muutoksin, on johtajan työ tasaista. Terveystuolto on kuitenkin alana monimutkainen ja vaativa, lisäksi muutoksia tapahtuu koko ajan eri mittasuhteissa. Tuolloin korostuu johtajan tarve palautua työstään. Jotta työstä palautuu, tulee vapaa-ajalla harrastaa itselleen mieluisia asioita. Toisille se on fyysinen harrastus, toisille kouluttautuminen tai kulttuuri. Olennaista on, että johtaja antaa aikaa itselleen ja palautumiselle. Voidaan olettaa, että johtaja, joka on palautunut, tekee parempia ja vähemmän hätäisiä päätöksiä verrattuna stressaantuneeseen johtajaan. (Broome & Gilbert 2015, 209-210.)

Harri Saarimaan (2009, 179) lisensiaattityössä julkishallinnon sosiaali- ja terveysjohtajat eivät pitäneet paineensietokykyä olennaisena asiana johtajuudessa. Vastausta tutkija piti ristiriitaisena suhteutettuna kaikkiin muihin osaamisvaatimuksiin, joita johtajalle nähtiin tarpeelliseksi. Tässä pro gradu -tutkielmassa on tarkoitus selvittää hoitotyön lähijohtajan kokemuksia paineensietokykyyn ja palautumiseen vaikuttavista tekijöistä. Aihe kiinnostaa minua tutkimuskohteena, sillä näen lähijohtajiin kohdistuvan paineen työssäni. Erikoissairanhoidossa tilanteet muuttuvat äkillisesti ja muutokset tuovat painetta lähijohtajalle (esimerkiksi Kelly & Adams 2018, 25). Tästä syystä näen tärkeäksi tutkia hoitotyön lähijohtajan kokemuksia paineensietokyvystä, palautumisesta ja siitä, miten niihin pysty-

tään vaikuttamaan. Tutkimuskohteeksi valitsin erikoissairaanhoidon hoitotyön lähijohtajat, joiden työnkuva on muuttunut viime vuosien aikana, ja jotka kokevat suorituspainetta monesta suunnasta omassa työssään. Suomen kielessä on sana paineensietokyky, joka kuvaa tätä ominaisuutta hyvin. Englanniksi paineensietokyvylle ei ole vastaavaa sanaa, joten olen rakentanut tätä opinnäytetyötäni paineensietokyvyn lisäksi palautumisen ja resilienssin käsitteiden kautta. Viitekehystenä on itsensä johtaminen, jonka avulla johtaja pystyy vahvistamaan omaa toimintaansa positiivisen vaikuttavuuden kautta (Neck & Houghton 2006, 270) sekä johtamisosaaminen.

## 1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää sähköisen kyselyn avulla kokemuksia hoitotyön lähijohtajien paineensietokykyyn ja palautumiseen vaikuttavista tekijöistä. Tavoitteena on tuottaa tietoa siitä, miten lähijohtaja pystyy itse vaikuttamaan paineensietokykyynsä ja palautumiseensa ja miten hän kokee työnantajan voivan vaikuttaa niihin. Lisäksi tavoitteena on selvittää, millaisia kokemuksia hoitotyön lähijohtajalla on paineensietokyvystä omassa työssään.

Tarkennetut tutkimuskysymykset ovat:

- Millaisia kokemuksia hoitotyön lähijohtajalla on paineensietokyvystä johtamistyössä?
- Miten hoitotyön lähijohtaja kokee pystyvänsä vaikuttamaan omaan paineensietokykyynsä ja palautumiseensa?
- Miten hoitotyön lähijohtaja kokee työnantajan pystyvän vaikuttamaan paineensietokykyyn ja palautumiseen?

Terveyshallintotieteen tutkimuskohteita ovat terveystaloudellinen politiikka, ohjaus, asiakkaat, potilaat, kansalaiset sekä organisaation sisäiset ilmiöt sisältäen johtamisen, informaatioteknologian sovellukset, integraatiot ja hoitoketjut. Terveyshallintotieteellisellä tutkimuksella halutaan tiedon etsimisen lisäksi opettaa sen soveltamista. (Sinkkonen & Kinnu-



nen1999, 317-322) Sillä pyritään tuottamaan tietoa muun muassa terveydenhuollon asiakkaisiin, rakenteiden muutoksiin sekä uudistuvaan johtajuuteen (Niiranen & Lammin-takanen 2011, 113). Sijoitan tämän pro- gradututkielman terveyshallintotieteeseen, sillä tutkimuksessa saadaan tietoa johtamisesta terveydenhuoltoalalla. Tutkimuksessa paineesietokyky nähdään terveydenhuollon johtajan ominaisuutena, joka on tarpeellinen terveydenhuollon kompleksisen kokonaisuuden hallinnassa. Tutkimuksen aihe on nousut käytännöstä ja sen avulla voi tutkittua tietoa hyödyntää käytäntöön, soveltavalle tieteen alalle ominaisesti (Niiranen & Lammin-takanen 2011, 120). Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää yksilötasolla paineesietokyvyn ja palautumisen merkityksestä lähijohtajan työssä. Organisaatiotasolla voidaan löytää keinoja hoitotyön lähijohtajan paineesietokyvyn vahvistamiselle. Tutkimuksella voidaan myös lisätä organisaation ymmärrystä hoitotyön lähijohtajan paineesietokyvyn ja palautumisen merkityksestä lähijohtajan työssä.

## 2 LÄHIJOHTAJAN PAINEENSIETOKYKY JA PALAUTUMINEN

### 2.1 Itsensä johtaminen ja johtamisosaaminen

Johtajan itsetuntemus ja kyky johtaa itseään ovat olennaisia asioita johtajana kehitymisessä. Esteinä kehitymiselle toimivat henkilökohtaiset ominaisuudet, kyvyttömyys tiedon vastaanottamiseen ja soveltamiseen, sitoutumisen ja motivaation puute, sekä kyvyttömyys arvioida omaa toimintaansa. Jotta johtajana voi kehittyä, tulee kasvaa ihmisenä. (Sutinen 2012, 168.) Itseään johtamalla johtaja pystyy kehittymään.

Itsensä johtaminen omana johtamissuuntauksenaan nousi tieteelliseen keskusteluun 1980-luvulla. Itsensä johtamista on tutkittu laajasti ja se on kansainvälisesti hyväksytty yhdeksi johtamisen osa-alueeksi. Itsensä johtamisen teoriaa on hyödynnetty tieteellisissä artikkeleissa ja kirjallisuudessa (esimerkiksi Houghton 2003; Nahavandi 2006). Itsensä johtamista on käytetty osana voimaannuttavaa johtamista ja itseohjautuvien tiimien johtamista. 1990-luvulla itsensä johtamisen tutkimusta laajennettiin esimerkiksi muutoksen johtamiseen, monimuotoisuuden johtamiseen ja suoritusten arviointiin. (Neck & Houghton 2006, 273.) 2000-luvulla itsensä johtamista on tutkittu etätyöskentelyssä (esimerkiksi Manz 2013).

Itsensä johtamisessa yksilö johtaa itseään ja käyttäytymistään tietyn kognitiivisen ajatusmaailman mukaisesti. Itsensä johtamisen prosessin avulla yksilö pystyy motivoitumaan ja ohjautumaan työhönsä eli prosessin tarkoituksena on positiivinen vaikuttavuus. Itsensä johtamisen strategia jakautuu kolmeen osa-alueeseen: käyttäytymisen, rakentavan ajattelun ja palkitsemisen strategioihin. Käyttäytymisen strategialla halutaan välttää tuottamattomia ja vaikuttamattomia käyttäytymistapoja sekä lisätä tuottavia ja vaikuttavia käyttäytymismalleja. Osa-alueina ovat esimerkiksi itsetietoisuus, itsensä tarkkailu, itsensä palkitseminen ja tavoitteiden asettaminen. Kun yksilö tunnistaa omat käyttäytymistapansa ja rajoitteensa on niitä helpompi korjata ja välttää. Rakentavassa ajattelussa pyritään tunnistamaan ja vähentämään vääriä oletuksia ja ajatuksia eli ajatuksena on vahvistaa positiivista suoritusta. Puhumalla itselleen positiivisesti, voi kääntää negatiivista katsontakantaa positiivisemmaksi. Samoin tutkimusten perusteella henkilö, joka miettii tilanteita etukä-

teen positiivisesti, onnistuu oikeassa tilanteessa suuremmalla todennäköisyydellä. Palkitsemisen strategiassa voi toimia kahdella tavalla. Tehtävää voi muokata niin, että siitä tulee miellyttävämpi ja palkitsevämpi tai keskittymällä tehtävän tuottamiin positiivisiin vaikutuksiin, jolloin tehtävä ei ole enää niin epämiellyttävä. Palkitsemisella siis pyritään vahvistamaan itsemääräämisoikeutta sekä osaamisen tunnetta ja näin suoritus onnistuu. (Neck & Houghton 2006, 270-272.) Itsensä johtamisen avulla lähijohtaja pystyy hyödyntämään positiivisen ajattelun näkökulmaa ja kehittymään sen avulla. Hän kykenee keskittymään olennaisiin asioihin ja sen avulla toimimaan tuottavammin. Itsensä johtaminen edellyttää johtajalta kuitenkin riittävää johtamisosaamista, jotta hän voi asettaa tavoitteita, ajatella rakentavasti ja ennakoida tulevaa.

Johtaja pyrkii usein itseään säästämättä parhaaseen mahdolliseen tulokseen. Joskus tämä johtaa siihen, että johtaja venyy uupumukseen saakka. Jotta näin ei kävisi, on tärkeää johtajalle osata johtaa itseään. Johtajan tulisi maltaa priorisoida, delegoida ja tarvittaessa kieltäytyä tehtävistä, jos omat voimavarat eivät riitä. Ennakoimalla sekä suunnittelemalla asioita ja toimimalla ratkaisukeskeisesti työn kuormitus helpottuu. Johtajalla olisi hyvä olla tukiverkko, jotta hän ei jää yksin tehtävässään. Ensiarvoisen tärkeää kuitenkin on, että myös johtaja ymmärtää ja tunnistaa omat kykynsä ja osaamisensa rajat, jotta hän onnistuu tehtävässään. Positiivinen ajattelu omasta toiminnasta auttaa kestäämään keskenkäisyyttä ja työssä tulevia keskeytyksiä. Sen avulla saa energiaa, pystyy paremmin palkitsemaan myös itseään ja löytämään omia vahvuuksiaan. Uusien taitojen opettelu ja osaamisen ylläpitäminen auttavat itsensä johtamisessa ja uusien mahdollisuuksien hyödyntämisessä. (Pirinen 2014, 162-163.)

Jokainen kykenee johtamaan itseään jollain tasolla, kaikki eivät sitä tee kuitenkaan tavoitteellisesti. Vaikuttavaa itsensä johtamista pystyy opettelemaan, se ei ole kenenkään valmis kyky. Se on tärkeää jokaiselle työntekijälle, varsinkin johtajille. (Manz & Sims 2001, 78.) Itsensä johtaminen on yksi keino hallita kuormittavia tilanteita, joita johtamistyössä tulee säännöllisesti eteen. Ennakoinnin ja positiivisen ajattelun avulla, voivat tilanteet olla vähemmän stressaavia. Itsensä johtaminen edellyttää johtamisosaamisen ylläpitämistä ja osaamisen rajojen tunnistamista sekä uusien taitojen opettelua.

Hoitotyön johtajien osaamista on tutkittu paljon eri näkökulmista (esimerkiksi Kivinen 2008; Heikka 2008; Kujala 2015). Näistä väitöksistä valitsin tähän tarkasteltavaksi kaksi viimeisintä kotimaista väitöstä; Kati Kantasen (2017) ja Vuokko Pihlaisen (2020) väitöskirjat, joissa on selkeästi jaoteltu terveydenhuollon johtajan osaamisen alueet. Vuokko Pihlaisen (2020, 53-55) väitöskirjassa johtamisosaaminen sairaalassa on jaoteltu terveydenhuollon kontekstisidonnaiseen johtamisosaamiseen, toiminnan johtamisosaamiseen sekä yleiseen johtamisosaamiseen. Terveydenhuollon kontekstisidonnaiseen johtamisosaamiseen kuuluu talousosaaminen, organisatorinen, yhteiskunnallinen ja toimialakohmainen osaaminen. Toiminnan johtamisosaamiseen kuuluvat kehittämisosaaminen, toimintojen tuntemus, kliininen osaaminen sekä prosessiosaaminen. Yleiseen johtamisosaamiseen kuuluvat strateginen johtaminen, henkilöstöjohtaminen, vuorovaikutustaidot ja ajanhallinta. Näiden edellä mainittujen osa-alueiden vaatimuksiin vaikuttaa se, millä tasolla johtaja työskentelee. Ydinalueina nähtiin ajanhallinta, muutososaaminen, talousosaaminen ja ihmisten johtamisosaaminen. Johtamisosaamista pystyy kehittämään eri keinoin ja osaamisen kehittäminen nähtiin tarpeelliseksi.

Kati Kantasen (2017) väitöskirjassa johtamisosaaminen hoitotyössä oli jaettu yleisosaaamiseen ja erityisosaaamiseen. Yleisjohtamisosaamiseen kuuluvat joustavuus ja maltti, verkostoituminen, viestintä ja vuorovaikutus, sitoutuminen, osaaminen ja uskottavuus, eettisyys, innovointi ja toiminnan käynnistäminen sekä näyttöön perustuvan päätöksenteon edistäminen. Erityisosaaamiseen kuuluu henkilöstöjohtaminen, substanssiosaaminen, toiminnan johtaminen ja kehittäminen. Joustavuus ja maltti sisälsivät johtajan osaamisen liittyen takaiskuista ja vastoinikäymisistä selviämiseen ja joustavuuteen.

Hoitotyön lähijohtajilla on vahva osaaminen omasta alastaan sekä henkilöstöjohtamisesta. He ovat vahvasti sitoutuneita toiminnan kehittämiseen ja hoitotyön johtamiseen. Hoitotyön lähijohtajien työhön sitoutumista on kuitenkin huonontanut palvelurakennemuutosten mukanaan tuomat muutokset johtajan rooleihin. Lähijohtajan vahvinta osaamisaluetta ovat kliininen substanssijohtaminen ja toiminnan johtaminen, ne kertovat lähijohtajan tiiviistä työskentelystä henkilöstön kanssa. Riskinä nähdään johtamisen muutoksissa se, että lähijohtajilla ei työaika enää riitä henkilöstön johtamiseen, sillä heille on siirtynyt keskijohdon tehtäviä. Johtamisrakenteiden keventämisen myötä, hoitotyön lähi-

johtajien osaaminen onkin vahvasti lisääntynyt taloudellisen, juridisen, henkilöstöhallinnollisen, laatujohtamisen sekä palveluketjuosaamisen alueilla. (Kantanen, Kaunonen, Helminen & Suominen 2017, 31-35.) Johtajan kokemuksella ja riittävällä osaamisella on vaikutusta siihen, miten painetta siedetään. Ensimmäiset kymmenen vuotta ovat kriittisiä, sillä silloin ei vielä välttämättä osaa tunnistaa omia rajojaan. Uudet johtajat vaativat herkästi itseltään liikaa ja ovat liian kunnianhimoisia tavoitteissaan, mikä voi johtaa johtajan kuormittumiseen. (Pirinen 2014, 154.) Johtajat, joilla oli keskimääräistä enemmän johtamiskokemusta, kokivat vähemmän johtamiseen liittyviä huolia, kuten huolta epäonnistumisesta tai vaikeuksista selviämisestä (Auvinen, Kilponen, Tsupari, Huhtala, Muotka & Feldt 2019, 31-33). Hoitotyön lähijohtajan johtamisosaamisen alueet ovat laajoja ja edellyttävät tiivistä muutosten mukana pysymistä. Tämä luo painetta johtamistyöhön.

## **2.2 Yksilön resilienssi työelämässä**

Tutkimusten (esimerkiksi Gillespie, Chaboyer & Wallis 2007; Earvolino-Ramirez 2007; Windle 2011) avulla on pystytty havaitsemaan, että osalla työntekijöistä on kyky selviytyä vaativista työtilanteista toisia paremmin. Heillä oletetaan olevan toisia työntekijöitä vahvempi resilienssi. Työelämän resilienssistä ei kuitenkaan ole yksiselitteistä määritelmää ja tutkimuksessa nojataan useaan eri lähteeseen resilienssin kuvaamiseksi. Resilienssiin kuuluu kuitenkin kaksi lähtökohtaa. Aluksi oletetaan, että tilanne on lähtökohtaisesti vaativa tai siinä on vastoinkäyminen ja toiseksi, sitä seuraa positiivinen sopeutuminen tilanteeseen. Resilienssissä ihmisen katsotaan prosessimaisesti hallitsevan ja sopeutuvan merkittävään stressiin tai henkiseen vammaan. Yksilön ominaisuudet ja ympäristö vaikuttavat sopeutumiskykyyn ja palautumiseen vastoinkäymisten kohdalla. Resilienssi kykynä vaihtelee elämän aikana, ollen välillä voimakkaampi ja välillä heikompi mutta genetiikan vaikutusta resilienssiin ei ole pystytty tutkimuksilla osoittamaan. Resilienssiä voidaan pitää myös dynaamisena ja vuorovaikutteisena prosessina, jolloin sitä voidaan kehittää ja sitä voidaan myös opettaa. (Caza & Milton 2011, 895-897; Winwood, Colon & McEven 2013, 1205-1206.)

Tutkimusten mukaan (esimerkiksi Cash 2001; Copland 2001) resilienssi on suoraan yhteydessä johtajan kykyyn hallita työn aiheuttamaa stressiä ja se auttaa sopeutumaan sekä

palautumaan pitkittyneessä stressissä (Ledesma 2014, 1). Yksilöllistä resilienssiä vahvistavat erilaiset tekijät. Henkilön ominaisuuksista positiivinen asenne, itsenäisyys, joustavuus ja kyky ratkaista ongelmia vahvistavat resilienssiä. Vahva luottamus toisiin, sosiaalisuus ja kyky kontrolloida itseään ovat hyödyllisiä. Myös uskominen omiin kykyihin, huumorintaju ja hyvä itsetunto auttavat. (McEwen 2011, 3.) Miehillä ja vanhemmilla henkilöillä resilienssi on yleensä vahvempaa. Myös kehittyneet selviytymismenetelmät, hyvät tukiverkostot ja korkea koulutus luovat pohjaa vahvemmalle resilienssille. Yhteenvevona voi todeta, ettei resilienssi muodostu yhdestä yksittäisestä tekijästä, vaan se on yhdistelmä eri tekijöitä. (Bonnanno & Mancini 2008, 369, 372.) Johtajan resilienssiin vaikuttavat persoonallisuuteen liittyvät tekijät, koulutus, sosiaalinen asema ja kokemuksen kautta kehittyneet selviytymismekanismit. Resilienssiin vaikuttavien monimuotoisten asioiden vuoksi on yksilön resilienssi eri tilanteissa erilainen.

Etelä-Koreassa tutkittiin hoitotyön johtajien mahdollisuutta tukea sairaanhoitajia työhön paluussa lapsen saamisen jälkeen. Johtajat kokivat, että heidän piti olla resilienttejä eli joustavia ja ajatella positiivisesti. Tämän toiminnan piti olla dynaamista, jotta se tuki sairaanhoitajia. Ajatuksena taustalla oli tukea työn ulkopuolista elämää, jotta työskentely onnistuisi ja irtisanoutumisilta vältyttäisi. Tässä tutkimuksessa resilienssi nähtiin sosiaalisena prosessina, ei pelkästään yksilön ominaisuutena. Prosessiin kuului joustavuus, organisaation ja työntekijän tarpeet huomioiden. Kokemuksen nähtiin lisäävän esimiehen resilienssiä osaamista. (Kim & Windsor 2013, 23-25.) Resilienssi nähdään siis myös johtamisen ominaisuutena, ei pelkästään johtajan itsensä ominaisuutena. Tuolloin johtamisessa huomioidaan joustaminen ja tarpeiden mukaisesti toimiminen.

Työelämän resilienssin kehittymistä on tutkittu esimerkiksi palliatiivisten työntekijöiden osalta. Lähtökohtana oli uupumus. Uupumuksen taustalla ovat yleensä ammattiin liittyvät ristiriidat. Itsetuntemuksen ja reflektion avustuksella näitä pystytään työstämään ja päädytään ymmärtämään omat mahdollisuudet ja vetämään rajat, näin työntekijä pystyy muuttamaan asennettaan. Asenteen muuttumisen myötä ihminen sopeutuu ja lähtee etsimään tukea ja ratkaisuja. Kehittyessään ihminen tuolloin kehittää omaa resilienssiään ja usein työelämän ollessa kyseessä myös työyhteisön resilienssi kasvaa ja kehittyy. Tutkijat näkevät tämän kehityksen jatkuvana kehänä ja siten yksittäinen työntekijä ja työyhteisö

pystyy jatkamaan kehittymistään aina uuden ristiriidan ilmentyessä. Ratkaisevaa resilienssin kehittymiselle on se, että on ristiriitoja, joita on lähdettävä ratkaisemaan. (Koh, Hum, Khoo, Chong, Ong, Ong, Neo & Yong 2019, 6-9.) Lähijohtajan tehtäviin kuuluu päivittäisen toiminnan varmistaminen. Tuolloin lähijohtajan resilienssistä on hyötyä kehittymisen näkökulmasta ja se ehkäisee paineen aiheuttamaa stressiä ja uupumusta. Johtajan asenne, kokemus, ominaisuudet ja ympäristö vaikuttavat resilienssiin. Yksi keino välttää painetta ja toipua siitä, on kehittää omaa joustavuuttaan ja sopeutuvuuttaan.

Resilienssi lisää hoitotyön johtajan työtyytyväisyyttä. Positiivisellä ja kehittäväällä asenteella on suuri merkitys johtajan resilienssin kehittymisessä. Johtaja tekeekin itse päätöksen omasta positiivisesta asenteestaan ja pystyy vahvistamaan sitä etsimällä ongelmiin positiivisen ajattelun kautta ratkaisuja. Organisaatio pystyy tukemaan yksittäistä johtajaa resilienssin kehittämisessä, vaikka varsinainen päätös sen tekemisestä onkin lähtöisin yksittäisestä johtajasta (Hudgings 2016, E67-68.) Hoitotyön lähijohtajan resilienssistä hyötyvät hänen itsensä lisäksi henkilöstö, organisaatio ja potilaat. Sen avulla on mahdollista lisätä työhön sitoutumista ja vähentää johtajien työstä poistumista. Näin ollen on suositeltavaa kehittää työkulttuuria, jossa arvostetaan sitoutumisen ohella resilienssiä. (Carpio, Castro, Huerto, Highfield & Mendelson 2018, 485.) Hoitotyön lähijohtajan työnhallintaa tukee resilienssi, sen kautta kehittyvä joustavuus ja sopeutuminen. Resilienssiä pystyy vahvistamaan itse, mutta myös työnantaja pystyy eri keinoin tukemaan lähijohtajaa päivittäisessä työssä selviytymisestä.

Resilientti yksilö kokee stressiä, mutta stressin aste on lievempi, lyhytkestoisempi, eikä se vaikuta yksilön kykyyn toimia tilanteessa (Bonnano & Mancini 2008, 370). Yksilön resilienssi voi myös vaihdella tilannekohtaisesti, jolloin työelämässä resilientti ihminen voikin henkilökohtaisessa elämässään olla vähemmän resilientti. Olennaista onkin uupumuksen ja loppuun palamisen ohella tutkia ihmisten resilienssiä, jolloin tutkitaan mielen-terveyden lisäksi voimavaroja ja ennaltaehkäisyä. (Southwick, Bonnano, Masten, Panter-Brick & Yehuda 2014.) Työelämän resilienssissä työuupumus ja työstressi näkyvät usein vastoinkäymisinä, jotka tuovat esille resilienssin tarpeen.

Henkilön voimavarojen ylittyessä puhutaan stressistä. Stressiä voi aiheuttaa niin positiivinen, kuin negatiivinenkin asia. Mikään yksittäinen asia ei aiheuta stressiä, vaan ihmisellä on erilainen sieto- ja vastustuskyky sitä vastaan. Nämä muodostuvat yksilön omista asenteista ja näkökulmista. Stressin kesto vaikuttaa siihen, miten sitä keitetään. Lyhytkestoinen stressi voi jopa parantaa suorituskykyä, kun pitkäaikainen stressi aiheuttaa terveyshaittoja. (Mattila 2018.) Stressi voidaan jakaa kolmeen eri käsitteeseen: stressireaktioihin, stressitekijöihin sekä yksilön ja ympäristön vuorovaikutuksen epäsuhtaisuuteen. Stressireaktiolla tarkoitetaan reaktiota, jonka ihminen saa tapahtumasta. Stressitekijällä vastaavasti tarkoitetaan asiaa, joka stressin aiheuttaa. Stressitekijässä ongelmallista on, että sama asia voi toiselle aiheuttaa stressiä ja toiselle ei. Stressireaktiossa vastaavasti useat eri tapahtumat voivat laukaista saman reaktion. Stressiin vaikuttaakin yksilön tapakäsitellä stressiä. (Feldt, Kinnunen & Mauno 2017, 29-30.) Stressi kokemuksena näyttäytyy yksilöllisenä ja siihen pystyy itse vaikuttamaan. Jotta kokemus työn kuormituksesta ei muutu stressiksi, on lähijohtajan siedettävä työn tuomaa painetta.

Sabine Sonnentag ja Michael Fresen (2012) mukaan työelämän stressiä aiheuttavat työtehtäviin liittyvät stressitekijät, fyysiset tekijät, roolikonfliktit, sosiaaliset suhteet, työaikapaine, uraan liittyvät tekijät, traumaattiset tapahtumat sekä laajat muutokset työelämässä. (Sonnentag & Frese 2012, 562). Terveystieteiden lähijohtajan kolme suurinta stressitekijää ovat liian suuri työmäärä, organisaation asettamat rajoitukset sekä roolikonfliktit. Liian suureen työmäärään ratkaisuna nähdään koulutus, jotta työnteko olisi tehokkaampaa, sekä yksilön kykyjen huomioiminen työtä kohdennettaessa. Organisaation tulee seurata työmäärän kohtuullisuutta ja tarvittaessa kohdentaa sitä eri tavalla. Johtajan suorituskykyyn vaikuttaa motivaation, osaamisen ja kykyjen lisäksi organisaation asettamat rajoitteet. Sen vuoksi on tärkeää, että johtajilla on tilaisuuksia, jossa he voivat kertoa näiden rajoitteiden vaikutuksista ja niihin voidaan miettiä ratkaisuja. Roolikonflikteja aiheutuu, sillä lähijohtajalla on painetta monesta eri suunnasta. Jos nämä muualta tulevat odotukset ovat ristiriidassa keskenään, aiheuttaa se stressiä lähijohtajalle. Näihin tilanteisiin lähijohtaja tarvitsee oman johtajan ja organisaation tukea. (Kath, Stichler, Ehrhart & Sievers 2013, 1478-1479.)



Hoitotyön johtajien uupumukseen vaikuttaa johtajien kyvyttömyys irtautua työstään. Tämä liittyy 24/7 tavoitettavuuden mahdollistavaan teknologiaan, puutteellisiin sijaisjärjestelyihin poissaolojen aikana, riittämättömään tukeen omalta lähijohtajalta sekä riittämättömiin resursseihin. Työelämän tasapainoisuus vastaavasti vähensi työuupumuksen riskiä ja lisäsi tyytyväisyyttä. (Kelly, Lefton & Fischer 2019, 409.) Kun stressi muuttuu uupumukseksi, eivät vapaa-aika tai vapaapäivät riitä enää turvaamaan työstä palautumista. Uupunut johtaja on ärtynyt, reagoi herkästi negatiivisiin asioihin ja voi olla hyökkäävä, jopa epäasiallisesti käyttäytyvä. Lähimuisti kuormittuu ja tehtäviä ei saa enää tehtyä loppuun saakka, vaan ne jäävät keskeneräisiksi ja lisäävät uupumuksen kierrettä. Johtajan uupumus huomataan usein liian myöhään ja hän tarvitsee paljon tukea omalta johtajaltaan ja työyhteisöltä selvitäkseen siitä. (Pirinen 2014, 164-167.)

Stressinsietokykyä voi kasvattaa ja kehittää. Sen kasvattamiseen päästään siedättämällä itseään pieniä stressimääriä vastaan. Näin voi opetella esimerkiksi pääsemään yli omista pelkotiloistaan. Resilienssissä ihminen kokee stressin ja toipuu siitä. Aivot muuttuvat kokemusten myötä. Kun suhtautuminen stressiin muutetaan mahdollisuudeksi oppia, oppivat aivojen stressiä säätelevät alueet myös. Näin ollen positiivisilla ajatuksilla pystyy vaikuttamaan stressinsietokykyyn ja vahvistamaan voimavaroja. Tutkimuksissa on pystytty todentamaan stressin sietokyvyn kehittymistä ja näkemään, että nuoruudessaan lievää stressiä kokeneet ihmiset selviävät aikuisena stressaavista tilanteista paremmin. Mitä paremmin ihminen pystyy hallitsemaan stressiä, sitä paremmin hän sietää painetta ja palautuu siitä. (Pojjula 2018, 57-58.) Lähijohtajan elämäkokemus ja asenteet vaikuttavat stressin sietokykyyn. Tätä kykyä voi kehittää ja tulla joustavammaksi ja palautua stressiä aiheuttavista tilanteista nopeammin. Ilman resilienssiä ja palautumista voi johtaja uupua.

Hoitotyön johtajien työuupumusta on tärkeää tutkia, sillä johtajan uupumus heijastuu koko työyhteisöön ja uusien hoitajien halukkuuteen ryhtyä johtamistehtäviin. The Institute for Healthcare Improvement on tehnyt tutkimuksen, jonka perusteella hoitotyön johtaja pystyy vähentämään riskiä sairastua työuupumukseen lisäämällä työn iloa. Huomiioon ottava johtaminen, itsestään huolehtiminen, organisaation tuki, johtajan roolin selkiyttäminen sekä tunteiden hyväksyminen auttavat työn ilon löytämisessä. Huomiioon otavassa johtamisessa, johtaja miettii esimerkiksi uudistusten osalta jo etukäteen siitä saa-

tavia hyötyjä ja varautuu samalla mahdolliseen vastustukseen. Henkilöstön kuunteleminen lisää johtajan ymmärrystä asioista. Huolehtimalla omasta hyvinvoinnistaan ja hyödyntämällä resilienssiä, voi johtaja lisätä omaa sitoutumistaan työhön sekä kokea työn iloa. Jos johtaja ei arvosta palautumiseen tarvittavaa vapaa-aikaa eikä huolehdi hyvinvoinnistaan, heijastuu se huonona roolimallina henkilöstölle. Organisaation tulee panostaa näyttöön perustuvaan strategiaan, mahdollistaa tukiverkostot johtajilleen, huomioida johtajien yksilölliset ominaisuudet kuormittamisessa sekä tukea yksilöiden ja eri esimiestasojen mahdollisuutta vahvistaa resilienssiä ja työhyvinvointia. Johtajalle on tärkeää tunnistaa oman roolinsa vastuut, päätäntävalta ja vastuualueet. Tähän organisaatio voi vaikuttaa kuvaamalla eri tasojen vastuut selkeästi. Roolikuvausten avulla johtajan on helpompi kuvata vastuutaan, omaa rooliaan sekä odotuksiaan itseään kohtaan. Johtajan on hyvä tunnistaa omassa työssään alueet, jotka herättävät tunteita. On tärkeää pystyä olemaan tyytyväinen omiin saavutuksiinsa, sillä tyytyväisyys itseensä vähentää uupumuksen riskiä. (Kelly & Adams 2018, 25-27.) Resilienssi näkyy tärkeänä ominaisuutena johtajalle. Resilienssi muodostuu monista asioista ja sitä pystyy kehittämään ja vahvistamaan niin lähijohtajan itsensä kuin organisaation toimesta. Resilienssin avulla johtaja pystyy käsittelemään kuormittavia tilanteita ja työn tuomaa painetta.

### **2.3 Palautumisen merkitys johtajalle**

Johtaja toimii työntekijänä omassa organisaatiossaan ja häneltä vaaditaan tänä päivänä tietoa, taitoja, motivaatiota ja osallistumista jatkuvaan muutokseen. Täyttääkseen nämä vaatimukset, on johtajan oltava fyysisesti ja psyykkisesti hyvässä kunnossa. Organisaatiopsykologiassa on työstä palautuminen todettu tärkeäksi tekijäksi motivoitumiselle, energisyydelle ja sitoutumiselle. Työstä palautumisella tarkoitetaan prosessia, jolla pyritään vähentämään tai kokonaan poistamaan työn vaatimuksista aiheutuvat oireet. Palautumisen olennainen osa-alue on psykologinen irtautuminen, jonka avulla irtaudutaan työn aiheuttamista tunteista ja ajatuksista. Työstä aiheutuva stressi vaikeuttaa psykologista irtautumista. Työstressiä voi aiheutua muun muassa työtehtävistä, sosiaalisista tilanteista, uravalinnasta ja laajoista muutoksista. Näistä työtehtäviin liittyviä tilanteita on tutkittu eniten, esimerkiksi liittyen työn kuormitukseen ja vaativuuteen sekä aikapaineeseen. (Sonnentag & Fritz 2015, 72-74.) Englannin kielinen sana recovery pitää sisällään sekä

palautumisen prosessin että lopputuloksen eli palautumisen. Samalla sanalla viitataan siten myös suomen kielessä sekä palautumiseen prosessina, joka tapahtuu työstä irtautumalla ja palautumiseen, joka on tuon prosessin lopputulema. Palautumiseen vaikuttavat vapaa-ajalla tehtävät asiat ja se, miten ne koetaan. (Sonntag, Venz & Casper 2017, 366.)

Tutkittaessa työntekijöitä on voitu todeta, että työstä irtautuminen vähentää palautumisen tarvetta ja aikapainetta, sekä lisää työkykyä. Osaamisen lisääntyminen vastaavasti lisää työhyvinvointia ja paineensietokykyä. Aikapaineen lisääntyminen aiheutti työhyvinvoinnin laskua, palautumisen huonontumista ja kokemusta osaamisen huonontumisesta. Työntekijän vaikutusmahdollisuudella on positiivinen vaikutus palautumiseen sekä työnimiuun. Tärkein tekijä palautumisen edistämässä on työstä irtautuminen. (Tirkkonen & Kinnunen 2013, 204-206.)

Työpäivän aikana tapahtuvaa palautumista on tutkittu vähemmän. Tutkimuksessa (de Bloom, Sianoja, Korpela, Tuomisto, Lilja, Geurts & Kinnunen 2017, 19-25) tutkittiin työntekijöiden palautumista lounastauon aikana. Työpäivän aikana tapahtuvalla palautumisella ei ollut pitkäaikaista vaikutusta. Ulkoilu luonnossa oli tutkimuksen mukaan tehokkain keino palautua. Opettajia koskevassa tutkimuksessa tuloksena oli, että työpäivän aikana pidetyt tauot auttoivat palautumisessa. Taukojen merkitys oli suuri, sillä ne edistivät tarmokkuutta ja työstä suoriutumista. Vastaavasti tauot vähensivät uupumusta ja tarvetta työn ulkopuoliseen palautumiseen. (Virtanen, Perko, Törnroos, de Bloom & Kinnunen 2019) Työpäivän aikana tapahtuva palautuminen auttaa työpäivän aikaisessa jaksamisessa, mutta sillä ei ole pitkäaikaisia vaikutuksia, kuten työajan ulkopuolella tapahtuvalla palautumisella. Työpäivän aikainen palautuminen on kuitenkin tärkeää johtajalle, jotta hän jaksaa olla aktiivinen työpäivän ajan ja työpäivän jälkeisen palautumisen tarve olisi pienempi.

Työntekijä toimii omien voimavarojensa ja reagoitavuustensa rajoissa töissä. Tuolloin työntekijälle tulee fysiologista ja kokemukseen liittyvää kuormitusta. Lähtökohtaisesti toipuminen näistä kuormitustekijöistä alkaa, kun kuormitus loppuu. Työn kuormitus on tasapainossa, kun työntekijä ehtii toipumaan ennen kuin uusi kuormitus alkaa. Palautuminen on riittävää, kun työntekijä on toipunut stressin aiheuttamista fyysisistä oireista

ja työntekijällä itsellään on kokemus, että työhön paluu onnistuu. Tällöin palautuminen on fyysistä ja psyykkistä. Palautumisen onnistuessa, ei työn kuormitus pääse kasautumaan ja aiheuttamaan terveydellisiä ongelmia, kuten uupumusta. (Kinnunen & Feldt 2009, 8-9, 23.)

Fysiologisella palautumisella tarkoitetaan elimistön palautumista lepotilaan stressin jälkeen sekä stressin kuluttamien voimavarojen uudelleen lataamista riittävän levon aikana. Tämä edellyttää, että levolle ja unelle annetaan riittävästi aikaa. Autonominen hermosto ja hypothalamus-aivolisäke-lisämunuaisakseli säätelevät kehon toimintaa stressitilanteessa. Stressitilanteessa keho valmistautuu pakenemaan stressin aiheuttajalta fyysisesti, vaikka se ei tänä päivänä enää olekaan tarpeellista. Tuolloin pulssi ja hengitystaajuus nousevat, elimistö vapauttaa sokeria energiaksi, virtsaneritys vähenee ja ruoansulatus hidastuu. Energiavarastojen täytyminen vaatii riittävää lepoa, jotta ne palautuvat normaalitilanteeseen. (Kinnunen & Rusko 2009, 29-30.)

Vapaa-ajalla tapahtuva palautuminen heijastuu työhön, työpaikan sosiaaliseen elämään, mutta myös elämänlaatuun. Henkilöt, joiden palautuminen onnistui, kokivat enemmän positiivisia tunteita ja pitivät elämänlaatua vertaisryhmää parempana. Tuolloin palautuminen piti sisällään työstä irtautumisen lisäksi rentoutumista. Palautuminen vaikuttaa positiivisesti myös työhön sitoutumiseen. (Sonnentag, Niessen & Neff 2011, 868-873.)

Päivittäisestä palautumisesta huolehtiminen on tärkeää työntekijälle. Palautumisessa auttavat esimerkiksi mieluisa vapaa-ajan harrastus, ylityön välttäminen, unen riittävydestä huolehtiminen, terveellinen ja monipuolinen ruokavalio, liikunta sekä terveelliset elämäntavat. Töissä ilmenevät ongelmat tulee viedä omalle johtajalle tiedoksi ja käsitellä, jotta ne eivät jää painamaan mieltä. Myös läheiset ihmissuhteet luovat perustaa hyvinvoinnille ja palautumiselle. (Ahola, Toppinen-Tanner & Seppänen 2016, 26.)

Työntekijän tulee yrittää pitää päivittäinen työmäärä kohtuullisena hyvällä työn suunnittelulla ja priorisoinnilla sekä pitämällä tavoitetaso kohtuullisena. Työnantaja voi tukea työstä palautumista tukemalla työhyvinvointia, huolehtimalla hyvästä työympäristöstä, jakamalla työt reilusti ja pitämällä työn määrän kohtuullisena sekä huolehtimalla työkuultuurista, jossa työstä palautumista arvostetaan. (Kinnunen, Siltaloppi & Mauno 2009, 51-

52.) Lähijohtajan tulee huolehtia palautumisestaan, jotta hän kykenee toimimaan työn mukanaan tuomassa paineessa. Keinoina tähän ovat työnhallinta sisältävän resurssoinnin ja osaamisen, ylitöiden välttäminen ja vapaa-ajan erottaminen työasioista. Terveellisten elämäntapojen noudattaminen tukee palautumista. Työntekijän on tärkeää päästä irtautumaan työstään vapaa-ajalla ja levon avulla saada energiavarastot täytettyä uutta työpäivää varten.

## 2.4 Paineensietokyky

Muutokset sosiaali- ja terveydenhuollossa tuovat johtajalle muutoksia työtapoihin, toimintaympäristöön ja verkostoihin (Niiranen & Lammintakanen 2014b, 145; Syväjärvi & Pietiläinen 2016, 12.). Johtajaa kohtaan on odotuksia monitahoisesti toiminnan ja tuloksellisuuden osalta esimerkiksi asiakkailta ja muilta ammattilaisilta. Vaatimuksia johtajalle tulee organisaation sisäisesti ja ulkoisesti. (Niiranen 2016, 298; Niiranen & Lammintakanen 2014b, 144.) Työelämän kiire, tuottavuus- ja osaamisvaateet sekä aikapaine aiheuttavat stressiä. Stressi ei ole haitallista pelkästään yksilötasolla, vaan myös organisaatio kärsii siitä esimerkiksi laadun ja palvelukyvyn heikentymisenä, sillä stressi lisää työntekijöiden vaihtuvuutta. (Lindström 2002, 17.)

Työn kuormittavuutta voidaan arvioida esimerkiksi työn voimavarojen ja vaatimusten kautta. Job demands and resources mallissa arvioidaan työntekijään negatiivisesti ja positiivisesti vaikuttavia tekijöitä eli työn vaatimuksia ja voimavaroja. Voimavarojen avulla pystyy saavuttamaan työn tavoitteita, kehittymään työntekijänä sekä vähentämään vaatimusten tuomaa painetta ja ne lisäävät työntekijän motivaatiota. On huomioitava, että kaikissa tehtävissä ei välttämättä ole kaikkia vaatimuksia tai kaikkia voimavaroja, vaan jokaisessa ammatissa korostuvat siihen työnkuvaan soveltuvat voimavarat ja vaatimukset. Näin ollen työn vaatimukset voivat olla korkeita, kun työn voimavarat ovat niitä kevennäviä ja oikeassa suhteessa vaatimusten kanssa. (Bakker & Demerouti 2017, 309-317.)

Työn vaatimukset jaetaan määrällisiin ja laadullisiin vaateisiin. Jos vaatimukset ovat liian korkeita muuttuvat ne kuormitustekijöiksi eli estevaatimuksiksi ja voivat aiheuttaa terveyshaittoja stressin muodossa. Vastaavasti vaatimus voi toimia myös haasteena ja lisätä

työmotivaatiota, jos se on sopivassa suhteessa työntekijän kykyihin. Työn määrällisiin vaatimuksiin kuuluvat työtahti ja työn määrä. Laadullisiin vaatimuksiin kuuluvat eettiset vaatimukset, kognitiiviset vaatimukset, intensiivisyys vaatimus, sekä emotionaaliset vaateet. Tämän lisäksi siihen kuuluvat vielä kuormitustekijöinä työn epävarmuus sekä ristiriidat perheen ja työn välillä. (Mauno, Huhtala & Kinnunen 2017, 53-54.) Työn kuormitukseen liittyvät reaktiot voivat olla fyysisiä, psyykkisiä tai käytökseen liittyviä reaktioita. Esimerkkeinä verenpaineen nousu, väsymys tai negatiivinen käytös työoveria kohtaan. Vaikka kuormitus olisikin jo ohi, nämä reaktiot voivat jatkua vielä työpäivän jälkeenkin. Tuolloin niillä voi olla lyhyt- ja pitkäaikaisia vaikutuksia terveyteen. (Sonnetag & Fritz 2015, 74.) Koska kuormitusta ei voi kokonaan estää on tärkeää, miten lähijohtaja reagoi ja pystyy kestämaan paineen.

Vaatimusten vastapainona työssä on myös voimavaroja. Niiden avulla pystyy keventämään vaatimuksia ja saavuttamaan tavoitteensa. Koska voimavarat lisäävät motivaatiota, lisäävät ne myös sitoutumista omaan työhön. Voimavaroja on esimerkiksi organisatorisia, kuten työn varmuus, psykologisia kuten mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä, fyysisillä voimavaroilla tarkoitetaan työtiloja ja -ympäristöä sekä sosiaalisia voimavaroja sisältäen johtajan ja kollegan tuen. Näiden lisäksi vaikuttavat yksilölliset voimavarat, joita ovat esimerkiksi usko omiin ammatillisiin kykyihin, optimismi sekä positiivinen suhtautuminen itseensä. Nämä voimavarat kannattelevat, kun voimavarat ovat uhattuina ja muu-  
tostilanteissa. (Seppälä & Hakanen 2017, 106-107.)

Ylemmän tason johtajat kokevat enemmän työnimua, kuin alemman tason johtajat. Tämä liittyy parempaan mahdollisuuteen muokata omaa työtään korkeammassa asemassa. Johtamistyö keskeisimmät voimavarat työn varmuus, organisaation tuki sekä työn hallinta lisäsivät työnimua. Johtajien vaativaa työtä kannattelevat työssä olevat voimavarat. Johtajan luottamus omiin kykyihinsä vähensi työn vaatimusten kuormitusta. Näin myös johtajan yksilölliset voimavarat vaikuttivat vaatimusten aiheuttamia kokemuksia vähentävästi. (Ahtilinna, Feldt, Kinnunen & Mäkikangas 243-245.) Voimavarat tasapainottavat johtamisen työn vaatimuksia ja auttavat johtajaa kestämaan vaatimusten mukanaan tuomia paineita.

Amerikkalaisessa tutkimuksessa (Rostami, Gabler & Agnihotri 2019, 157-160) tutkittiin johtajan asettaman aikapaineen vaikutusta työntekijän epäeettiseen käytökseen, innovatiiviseen käytökseen sekä saavutuksiin kaupan alalla. Aikapaineen vaikutuksessa luovuuteen olennaista oli sen sopiva määrä. Jos painetta oli sopivasti, kasvoi työntekijän luovuus, vastaavasti liiallinen tai liian matala paine huononsi luovuutta. Myös päätösten eettisyyden kohdalla on nähtävissä henkilöillä, jotka hallitsevat huonosti aikapainetta, ratkaisuja, jotka tehdään tunteen eikä tiedon perusteella. Tuolloin työntekijä voi tehdä epäeettisiä päätöksiä. Sopivan aikapaineen nähtiin tutkimuksessa lisäävän työntekijän tuottavuutta. Ongelmana tässä on johtajalle miettiä aikapaineen avulla johtamista, milloin aikapaine on sopiva, jotta tulokset ovat positiivisia. Tuolloin on huomioitava yksilön ominaisuudet, kuten ikä ja työkokemus. Ajankäytön aiheuttama paine näkyy hoitotyön lähijohtajan päivittäisissä töissä äkillisten tilanteiden hallinnan, resurssoinnin ja kehittämisen osalta. Johtajien tekemässä itsearviointissa oli nähtävissä negatiivinen vaikutus transformatiiviseen johtamiseen, kun johtajan henkilökohtainen aikapaineensietoraja ylittyi (Doci, Hofmans, Nijs & Judge 2020, 6).

Lähijohtajat ovat organisaation työntekijöitä ja heitä koskevat samat työturvallisuusmääräykset, kuin muitakin työntekijöitä. Työturvallisuuslaki (738/2000) velvoittaa työnantajan huolehtimaan omalta osaltaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Lain mukaan tätä voi toteuttaa poistamalla haittoja, estämällä niitä tai vähentämällä niiden vaikutusta, hyödyntämällä teknologiaa ja työsuojelutoimenpiteitä. Työnarvioinnissa arvioidaan myös työn kuormitustekijöitä. Tehtäessä työn mitoittamista ja suunnittelua, tulee huomioida työntekijän fyysiset ja henkiset kyvyt, jotta kuormitusta voidaan välttää. Työntekijän velvollisuus on tuoda työnantajalle tiedoksi havaitsemansa epäkohdat ja työskennellä yhdessä työnantajan kanssa näiden poistamiseksi tai vähentämiseksi. Työntekijän tulee myös huolehtia omasta työterveydestään.

Johtajan kuormittumiseen voivat vaikuttaa esimerkiksi useat keskeneräiset ja päällekkäiset muutokset ja sen myötä tapahtuva panostus moneen eri asiaan yhdellä kertaa. Työmäärän lisääntyminen, se ettei huolehdi palautumisestaan ja riittämättömyyden tunne voivat altistaa uupumukselle. (Pirinen 2014, 161-163.) Jotta lähijohtajan uupumukselta vältyttäisi ja tuen tarve huomattaisi ajoissa, on työnantajan panostettava myös lähijohtajien tukemiseen eri keinoin.

Johtaja tarvitsee tukea omalta organisaatioltaan työssään, jotta hän jaksaa ja kykenee tukemaan omia työntekijöitään. Hän tarvitsee tukea myös omalta henkilöstöltään motivaation, vastuunottamisen ja yhteistyön muodossa. Johtajan jaksaminen on olennaista työyksikön jaksamiselle. Jaksamisen keinoina mainitaan riittävä johtamiskoulutus ja jatkuva kouluttautuminen, itsensä tunteminen sekä riittävä palautuminen työstä. Johtajan pitää olla itselleen armollinen ja oppia käsittelemään työn aiheuttamia paineita. Selviytyäkseen johtaja voi tukeutua omaan apuunsa, vertaistukeen, työnohjaukseen, mentorointiin tai jonkun läheisen apuun. (Pirinen 2014, 151-164; Järvinen 2020, 198-214.) Johtajien kokemus työnantajan tuesta lisää johtajan sitoutumista työhön, tyytyväisyyttä elämään ja tarmokkuutta töissä. Johtajat myös kokevat perheen voimavarana, josta saa tukea työhön. Tämä korostuu varsinkin naispuolisilla johtajilla. (Siltaloppi & Kinnunen 2007, 225-227.) Työnantajan keinoina lähijohtajan paineensietokyvyn ja palautumisen vahvistamiseen näkyvät kohtuullinen työ määrä, turvallinen työympäristö, lähijohtajan osaamisen varmistaminen ja tarvittavan tuen tarjoaminen johtamistyöhön ja palautumiseen. Työyhteisötaidot ovat myös osa lähijohtajan tukemista.

Yhteenvetona näen paineensietokyvyn koostuvan eri osa-alueista. Se koostuu stressinsietokyvystä, ajankäytön ja tilanteen hallinnasta, joustavuudesta ja palautumisesta. Aikapaineen ja äkillisten tilanteiden hallinta on olennaista lähijohtajan työssä muutosten ja erikoissairaanhoidon mukanaan tuomien äkillisten tilanteiden vuoksi. Näiden hallinnassa auttaa lähijohtajan osaaminen, asenne ja kokemus. Johtaja joutuu sietämään tietyn määrän stressiä, jotta hän selviää tehtävistään. Tämä edellyttää joustavuutta ja sopeutumiskykyä eli resilienssiä sekä kykyä palautua. Näissä molemmissa johtajaa auttaa kyky johtaa itseään. Palautuminen on olennaista, jotta kuormittavat tilanteet eivät siirry uupumuksen puolelle ja johtaja kykenee sietämään työn mukanaan tuomat vaatimukset. Resilienssi ja paineensietokyky ovat ominaisuuksia, joita johtaja voi kehittää ja joihin hän pystyy vaikuttamaan omilla asenteillaan. Johtaja myös tarvitsee sekä organisaation että henkilöstön tukea voidakseen toimia paineen alaisena ja palautuakseen siitä.



### 3 TUTKIMUKSEN MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT

#### 3.1 Tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat

Tutkimukseni tarkoituksena oli selvittää sähköisen kyselyn avulla hoitotyön lähijohtajien kokemuksia paineensietokykyyn ja palautumiseen vaikuttavista tekijöistä. Tutkimuksessa olin kiinnostunut lähijohtajien kokemuksista ja heidän luomistaan merkityksistä liittyen tutkittaviin asioihin. Olin kiinnostunut myös mahdollisten yhteneväisyyksien lisäksi ilmi tulevista eroavaisuuksista liittyen palautumiseen ja paineensietokykyyn. (Ruusuvoori, Nikander & Hyvärinen 2010, 13.)

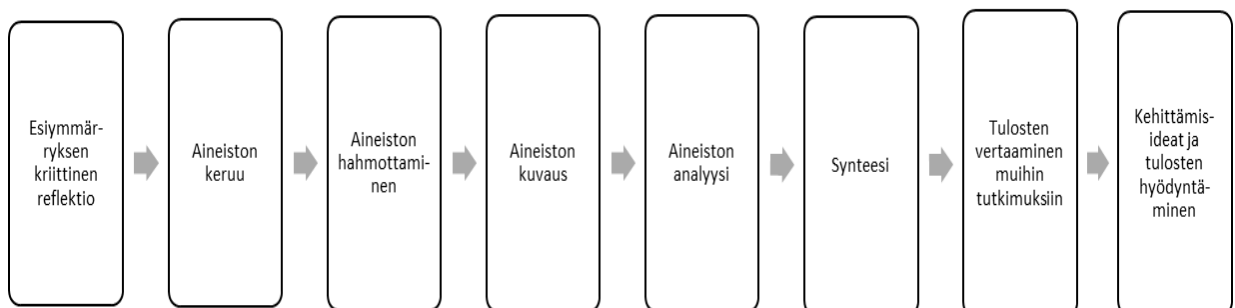
Tutkimukseni perustuu tulkitsevan koulukunnan näkemyksiin. Tulkitsevaa maailmankatsomusta käytetään yhteiskuntatieteiden ja organisaatioiden tutkimuksissa. Perusajatukseksi on, että ihmiset luovat ymmärryksen sosiaalisesta ympäristöstään. Sen vuoksi on tärkeää ymmärtää, miten hoitotyön lähijohtajat työympäristössään luovat ja tuovat esille merkityksiä kokemistaan asioista, myös niistä, joita ei voida havainnoida. Ymmärtämisessä hyödynnän esiyymmärrystäni tutkittavasta asiasta. Tutkimusta voi tehdä tuolloin fenomenologian tai hermeneutiikan pohjalta. (Hatch & Yanow 2005, 64-66.) Paineensietokyvyn näen kulttuurillisena ja sosiaalisena konstruktiona, jota voi selvittää kysymällä yksilöiden kokemuksia. Tuolloin tutkijan roolina on tuoda esille tutkittavien näkökulmia ja tulkita niitä. (Puusa & Juuti 2020, 38.)

Tuomi ja Sarajärvi (2018, 31) viittaavat Juha Varton (1992) teokseen, jonka mukaan tutkimusta voidaan pitää tulkinnallisena, kun tutkitaan yksittäisen ihmisen kokemuksia. Tulkitsevaa tutkimusta tarvitaan silloin, kun käsitteellistäminen ja ymmärtäminen eivät avaa kokemusta täysin, vaan siihen tarvitaan tulkintaa. Vastaavasti Timo Laine (2018, 27) tuo esille, että fenomenologis-hermeneuttisessa tutkimuksessa voidaan puhua tulkinnallisesta tutkimuksesta, sillä siinä tarvitaan hermeneutiikkaa tulkintaa varten.

### 3.2 Laadullinen tutkimusmenetelmä

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään tilastollisen yleistettävyyden sijasta saamaan ymmärrettävä kuvaus tutkittavasta asiasta tai ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 73; Eskola & Suoranta 1998, 46). Sirkka Hirsjärvi, Paula Saravaara ja Pirkko Remes (2009, 161-164) näkevät, että laadullisen tutkimuksen avulla kuvataan monimuotoista ja todellista elämää mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Eli laadullisen tutkimuksen kautta löydetään ja paljastetaan tosiasioita. Usea niistä piirteistä toteutuu tässä tutkimuksessa. Ihminen tuotti tiedon tutkimuksen tiedon. Metodeina käytin keinoja, joilla yksilön ääni saatiin kuuluviin, jotta pystyin tulkitsemaan tietoja. Tässä tutkimuksessa käytin kyselylomaketta, jossa oli avoimet kysymykset, jolloin vastaaja sai itsenäisesti kertoa haluamansa asiaan liittyvät asiat. Vastaajien joukon valitsin tarkoituksenmukaisesti ja suunnitellusti. Aineiston näen ainutlaatuisena vastaajia koskevana materiaalina, eikä sitä voi yleistää, vaan se kertoo nimenomaisesti kyseisten ihmisten omista kokemuksista ja merkityksistä lähijohdajan paineensietokykyyn ja palautumiseen vaikuttavista asioista erikoissairaanhoidossa.

Seuraavassa kuviossa 1 on fenomenologis-hermeneuttisen tutkimuksen rakenne kuvattuna, Timo Laineen (2018, 41) kuviota mukailen. Vaikka tutkimus kuvataan siinä suoraan eteneväksi, eivät vaiheet edenneet järjestyksessä, vaan hermeneuttisen kehän mukaisesti kävin aineiston kanssa vuoropuhelua, jotta sain siitä tietoa ja ymmärrys tutkittavasta asiasta lisääntyi (Laine 2018, 32-33; Puusa & Juuti 2020, 69-70). Hermeneuttisen kehän avulla esikäsitykseni selventyi ja korjaantui. Onkin tärkeää, että tutkijana en juuttunut omaan esikäsitykseeni, vaan olin avoin aineiston esiin tuomille asioille.



KUVIO 1. Fenomelogis-hermeneuttisen tutkimuksen eteneminen (Laine 2018, 41.)

Fenomenologiassa kuvataan yksilön kokemusta eletystä asiasta. Tuolloin ollaan kiinnostuneita kokemuksen sisäisistä prosesseista ja rakenteista. Fredrick Wertz viittaa Edmund Husserlin (1913/1962) tutkimuksiin fenomenologiasta. Fenomenologian kiinnostuksen kohde on mitä on koettu ja miten on koettu tutkittava asia. Fenomenologiassa ei rakenneta esikäsitystä tutkittavasta kokemuksesta teorian avulla, vaan keskitytään selkeästi yksilön kokemukseen. Kokemuksessa keskityin siihen, mitä yksilö kokee, ei siihen onko kokemus oikeutettu. Analyysissa pyrin selvittämään, miten kokemuksen prosessi eteni ja mitä asioita koettiin. Sen avulla kokemuksen prosessi rakentui sosiaalisena, aikaan sidonnaisena, tilannekohtaisena, käytännöllisenä, tunteisiin liittyvänä ja kielellisenä. (Wertz 2011, 125-127.)

Fenomenologiassa ajatellaan ihmisen olevan osa kokonaisuutta, jota hän myös itse kehittää. Ihmisen alkuperäiseksi maailmansuhteeksi kutsutaan yksilön vastavuoroista suhdetta ympäristönsä kanssa ja siitä syntyviä kokemuksia. Jokaisella on erilainen elämänhistoria, jonka vuoksi asiat koetaan eri tavoin. Fenomenologiassa katsotaan yksilön kokemuksen olevan olennaisinta, mutta ymmärretään myös yhteisön vaikutus yksilön kokemuksiin. Fenomenologis-hermeneuttisessa tutkimuksessa ei etsitä yleistettävyyttä, mutta sen avulla voidaan tutkia esimerkiksi ryhmän tai yksilön kokemaa merkitystä. Hermeneutiikka mahdollistaa ymmärtämisen ja tulkitsemisen. (Laine 2018, 24-27; Puusa & Juuti 2020, 69-72.) Fenomenologis-hermeneuttisessa tutkimuksessa tuodaan esille koettuja ilmiöitä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 33). Hermeneuttisen tutkimuksen kautta tulkitaan ilmaisuja, jotka voivat olla kielellisiä tai kehollisia. Ilmaisua pitää sisällään merkityksen, jota voidaan ymmärtää vain tulkitsemalla. Esiymmärrykseni oli, että hoitotyön lähijohtajan työ edellyttää paineensietokykyä ja palautumista. Tämä oli edellytys sille, että pystyin ymmärtämään tutkimaani asiaa. Timo Laineen (2018, 29) sanoja lainatakseni; pyrin tekemään tutkimuksellani tunnetun tiedetyksi eli tuomaan esille itsestään selvyytensä ja koettuna olevan asian, näkyväksi ja tietoiseksi. (Laine 2018, 29.)

Fenomenologis-hermeneuttinen analyysi soveltui tähän tutkimukseen, sillä tutkimuksessa keräsin tietoa yksilön kokemuksesta ja siitä mitkä asiat yksilössä ja yhteisössä vaikuttavat paineensietokykyyn ja palautumiseen. Johtajan näin yksilönä, joka pystyy kehittymään ja johon myös ympäristö vaikuttaa. (Puusa 2020a, 111.) Tutkimuksen kohteena

olivat lähijohtajien kokemukset, joiden näin rakentuvan merkityksistä. Nämä merkitykset ovat henkilökohtaisia, mutta myös intersubjektiivisia, eli ne ovat muodostuneet osana yhteisöä ja kulttuuria. Tutkimus oli fenomenologisen ja hermeneuttisen analyysin mukaisesti kaksi tasoinen, sillä ensin vastaajat kertoivat heille merkityksellisistä ilmiöistä ja kokemuksista ja sen jälkeen tutkijana käsitteellistin ja tulkitsin heidän vastauksiaan. (Laine 2018, 26-29.)

Lähtökohtaisesti tutkijan arvot näkyvät tutkimuksessa ja vastausten tulkinnassa eli tutkimusmenetelmä ei ole siltä osin objektiivinen. Tutkijan tulee kuitenkin kertoa omista esikäsityksistään avoimesti. (Hirsjärvi ym. 2009, 161; Eskola & Suoranta 1998, 14.) Tutkijana minulla oli esiymmärrys asiasta ennen tutkimuskysymysten laatimista. Tutkimusaihe nousi esille oman kiinnostukseni ja kokemusteni kautta. Myös se, että halusin tutkia asiaa positiivisen näkemyksen kautta paineensietokyvyn ja palautumisen lähtökohdista, oli tietoinen valinta. Teoriakirjallisuuden kerääminen ennen kyselyn tekemistä lisäsi esiymmärrystäni asioista. Paineensietokykyä ei kuitenkaan ole määritelty aiemmin, joten teoriaan jää mahdollisuuksia uusille merkityksille ja kokemuksille. Sama asia voi merkitä eri asioita eri ihmisille, riippuen heidän taustastaan tai kokemuksistaan. Merkityksellä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa yksittäisen hoitotyön lähijohtajan kokemusta paineensietokyvystä ja palautumisesta työelämässä. Aineisto toikin esille yksittäisten lähijohtajien merkitykset ja kokemukset, jotka tulkitsin ja yhdistin teoriaan. (Moilanen & Räihä 2018, 43-48; Puusa & Juuti 2020, 68-69; Aaltio & Puusa 2020, 172.) Hermeneuttisen kehän kulussa on olennaista, että tutkija tuntee tutkittavan asian ja sen muodostamiseen liittyvän ympäristön (Vilkkä 2015, 118). Esiymmärrykseni auttoi hahmottamaan ja tulkitsemaan saamiani vastauksia.

Tutkimuksen perustuessa tutkittavien kokemuksiin on mahdollista, että vastauksista ei saa muodostettua yhtenäistä käsitystä ja tulokset voivat osittain olla ristiriidassa keskenään. Tutkijana tein tulkinnan saamistani vastauksista. Sen vuoksi oli tärkeää, että olin perehtynyt tutkimaani asiaan. (Moilanen & Räihä 2018, 43; Puusa 2020a, 104.)

### 3.3 Tutkimuksen kohderyhmä

Terveydenhuollon johtamisessa on tehty muutoksia laajemmalla tai suppeammalla tasolla jatkuvasti vuodesta 2010 alkaen, niin valtiotason kuin kuntien tarpeista johtuen. Muutoksia on tehty johtamisjärjestelmiin sekä toimintojen ja henkilöstön johtamiseen. Näiden muutosten taustalla on esimerkiksi ikääntyminen ja muuttoliike, julkisen hallinnon muutokset ja muut äkilliset ulkopuolelta tulevat muutokset. Jatkuvat muutokset edellyttävät terveydenhuollon kaikilta johtamisen tasoilta ammatillista johtamista ja vankkaa osaamista siihen. (Niiranen & Lammintakanen 2014a, 18-19.) Sote-integraation mukanaan tuomat muutokset toimintamalleihin ja yhteistyöhön aiheuttavat painetta organisaatioiden johdolle ja lähijohtajille esimerkiksi muutosten jalkauttamisen ja toiminnan kehittämisen osalta (Hujala & Lammintakanen 2018, 40-41). Muutokset ovat koskeneet myös tutkittavaa organisaatiota sisältäen muutoksia esimerkiksi toimintojen järjestämiseen ja organisointiin, johtamisjärjestelmien uusimiseen ja toimintatapojen uusimiseen.

Tutkimus toteutettiin Kymenlaakson sosiaali- ja terveystalvelujen kuntayhtymässä (Kymsote). Kuntayhtymä on perustettu 1.1.2019 ja siihen kuuluvat Hamina, Miehikkälä, Kotka, Kouvola, Virolahti ja Pyhtää. Kuntayhtymä on Kymenlaakson suurin työnantaja noin 6000 työntekijällä, jotka palvelevat noin 170 000 kuntalaista. (Kymsote.fi 2020) Tutkimuksen kohderyhmänä olivat Kymenlaakson keskussairaalan hoitotyön palveluesimiehet (N = 19). He toimivat omissa yksiköissään hoitotyön lähijohtajina. Hoitotyön lähijohtajan tehtäviin kuuluu yksikkönsä tai yksiköidensä henkilöstö- ja päivittäisjohtamisesta huolehtiminen. Työaikaä käytetään resurssien hallintaan, potilas- ja hoitaja allokointiin sekä sijaisten hankintaan. Lähijohtaja vastaa yksikkönsä toimintakyvystä ja pysymisestä budjetissa yhdessä palvelualuepäällikön kanssa. Hoitotyön lähijohtajan tehtäviin kuuluu myös päivittäisen työn kehittäminen ja uuden toiminnan jalkauttaminen.

Hoitotyön lähijohtajan työ Kymenlaakson keskussairaalassa on muuttunut erittäin paljon viidessä vuodessa. Aikaisemmin lähijohtaja teki vain 50 % työajastaan johtamistyötä ja oli loput työajasta kliinisessä työssä. Tehtäviin kuului tuolloin lähinnä työvuorosunnittelu, palkanmaksu, sijaisten hankinta sekä oman esimiehen sijaistaminen tarvittaessa. Näin ollen myös työn osaamisvaatimukset ovat nousseet hoitotyön lähijohtajilla ja vastuu on lisääntynyt. Osa lähijohtajista toimii myös useammassa eri toimipisteessä, jolloin he

ovat opetelleet täysin uusia johtamisen tapoja. Nämä muutokset lähijohtajien työnkuvassa ja osaamisvaatimuksissa tekevät heistä sopivan kohderyhmän tähän tutkimukseen.

Koska pyrin saamaan syvempää tietoa tutkittavasta asiasta laadullisen tutkimuksen menetelmällä, tuli vastaajilla olla kokemusta tutkittavasta asiasta ja heidät oli valittava harkiten. (Hirsjärvi ym. 2009, 164; Vilkka 2015, 88; Tuomi & Sarajärvi 2018, 73.) Tutkitaviksi valitsin erikoissairaanhoidon hoitotyön lähijohtajat, jotka pystyvät parhaiten kuvaamaan omien kokemustensa perusteella paineensietokykyään ja palautumistaan sekä niihin liittyviä kokemuksiaan.

### **3.4 Aineiston keruumenetelmä**

Laadullisessa tutkimuksessa aineisto voi olla puhetta, esineitä, tekstiä tai kuvia. Tutkimuksen aineiston keruumenetelmän tulee nousta tutkimuksen tarpeesta ja viittekehyydestä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 64.) Aineistonkeruumenetelmäksi valitsin avoimia kysymyksiä sisältävän kyselylomakkeen. Tein kyselyn sähköisenä Webropol-ohjelman avulla. Tässä tutkimuksessa valitsin sähköisen kyselyn turvaamaan vastaajien anonymiteettia, sillä työskentelen samassa organisaatiossa kuin tutkittavat. Jokainen vastaaja sai sähköpostin, joka sisälsi pyynnön osallistua tutkimukseen, tutkimustiedotteen sekä julkisen linkin kyselylomakkeeseen työelämäohjaajan lähettämänä. Vastausaikaa oli kaksi viikkoa ja vastaamisesta muistutettiin kyselyn puolivälissä työelämäohjaajan lähettämällä sähköpostilla. Pyysin tutkimuksessa aktiivisen suostumuksen tutkimukseen osallistumisesta sekä kerroin mahdollisuudesta keskeyttää kysely niin halutessa. Kyselylomakkeen kysymykset oli nostettu suoraan tutkimuskysymyksistä ja niissä pyydettiin kuvaamaan koettuja asioita puolistrukturoitujen kysymysten avulla. Kyselylomakkeen kysymykset (Liite 3) olivat: 1. Millaisista asioista koet paineensietokyvyn työelämässä koostuvan? 2. Mitkä tekijät ja/ tai tilanteet ovat sellaisia, että paineensietokykyäsi koetellaan? Anna jokin konkreettinen esimerkki. 3. Miten pystyt vaikuttamaan omaan paineensietokykyysi? Voit myös kertoa esimerkkejä hyvin toimivista keinoista. 4. Mitkä asiat vaikuttavat työstä palautumiseesi? 5. Miten työnantaja pystyisi tukemaan paineensietokykyäsi ja palautumistasi? Kerro esimerkkejä.

Sähköisten kyselyiden määrä on lisääntynyt viime vuosina. Hyvinä puolina sähköisessä kyselyssä nähdään sen tuoma nopeus, ajansäästö ja lyöntivirheiden väheneminen litte-roinnissa, taloudellisuus sekä sen kohdennettavuus tutkittavalle ryhmälle. (Valli & Perkilä 2018, 100-101.) Huonoina puolina se, että tutkija ei pääse tekemään tarkennuksia, jos jokin asia jää epäselväksi. Vastaavasti kyselyyn osallistuva voi vastata itselleen sopivana ajankohtana, eikä kysely edellytä sopimista tietystä ajankohdasta. Vastaaja saa myös rauhassa miettiä vastauksiaan. (Valli 2018, 84.)

Tutkimuksessa käytin puolistrukturoituja kysymyksiä. Tuolloin kysymykset olivat kaikille vastaajille samat, mutta jokainen sai vastata niihin vapaamuotoisesti. (Eskola & Suonjärvi 1998, 64; Puusa 2020a, 106). Kyselyn kysymykset esitettiin kolmen hoitotyön lähijohtajan toimesta ennen haastattelun tekoa. Esitestauksella varmistin kysymysten ymmärrettävyyden (Vilka 2015, 81). Esitestaus ei aiheuttanut muutoksia kysymyksiin.

Tutkittavilta voidaan kysyä taustatietoja. Taustatiedot voivat auttaa vastausten tulkinnaissa, mutta ylitulkintemista tulee välttää. (Vilka 2015, 85.) Tässä tutkimuksessa en kysynyt tutkimukseen osallistuneilta taustatietoja. Etukäteen tiedossa on, että jokainen vastaaja on hoitotyön lähijohtaja, jolla on johtamiskokemusta vähintään vuoden ajalta. Kaikilla haastateltavilla on vähintään sairaanhoitajan tai kättilön koulutus taustalla. En kysynyt taustatietoja, sillä työskentelen samassa organisaatiossa ja taustakysymykset olisivat voineet paljastaa vastaajan tutkijalle. Vastaaja on voinut avoimissa vastauksissa tuoda itse esille taustatekijöitä niin halutessaan.

### **3.4 Aineiston analysointi**

Kysely toteutettiin sähköisessä muodossa, joten sain kirjallisen aineiston suoraan Webropol-ohjelmasta. Kyselyyn vastasi 9 lähijohtajaa, joka oli noin puolet kyselyn kohderyhmästä (N = 19). Aineisto oli seitsemän sivua pitkä Times New Roman fontilla ja 1,5 rinvälillä purettuna. Osa vastaajista vastasi lyhytsanaisesti muutamilla sanoilla, muut vastasivat pidemmällä esimerkeillä omista kokemuksistaan. Vaikka aineistoa ei tullutkaan määrällisesti paljon, oli siinä sisällöllisesti kuvattu kokemuksia hyvin ja se mahdollisti

aineiston hyödyntämisen. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan keskittyä pieneenkin määrään aineistoa, sillä kriteerinä on sen käsitteellistettävyyys, ei määrä ja aineiston avulla pyritään antamaan teoreettinen tulkinta ilmiöstä. Aineiston koko ei sinällään ole kriteerinä tutkimuksen onnistumiselle. (Eskola & Suoranta 1998, 14, 46.) Tutkimukseni aineisto oli niukahko, mutta koin kuitenkin pystyväni sen kautta tulkitsemaan tutkimaani ilmiötä ja käsitteellistämään sen. Valitessani kyselyn aineiston keruumenetelmäksi otin tietoisesti riskin siitä, että vastaajien määrä voi jäädä pieneksi tai vastaukset voivat olla niukkoja (Tuomi & Sarajärvi 2018, 63).

Analysoin aineiston teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla. Sisällönanalyysi menetelmällä sain aineistosta objektiivista ja systemaattista tietoa. Kuvasin tutkittavaa ilmiötä ytimekkäästi ja saadusta tiedosta tein lopuksi johtopäätökset. Sisällönanalyysimenetelmällä tieto pyritään saamaan aineistosta tiivistetyksi esille kadottamatta sen sisältöä. Teoriaohjaavaa sisällön analyysiä käytin, sillä etsin teoriasta tukea ja vahvistusta löydöksille. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87-90.) Sisällön analyysin avulla pystyin jäsentämään tutkimusaineiston totuudenmukaisesti ja perustelemaan sen. (Puusa 2020b, 145)

Teoriaohjaavaa analyysia voidaan kutsua myös abduktiiviseksi analyysiksi. Tuolloin aikaisempi tieto ohjaa ja auttaa, mutta varsinaiset analyysiyksiköt on valittu ennalta aineistosta. Tällöin teorian avulla on tarkoituksena löytää uusia ajatuksia, ei niinkään testata aiemman teorian toimintaa. Aluksi lähdin analysoimaan aineistosta esiin nousseita kokemuksia ja merkityksiä ja yhdistin sen teorian mukaiseen jaotteluun yläkategorian kohdalla. Abduktiivisen sisällön analyysin avulla pystyin yhdistämään aineiston ja teorian esiin tuomat luokat ja tuomaan esille myös asioita, jotka eivät tulleet esille teorian kohdalla. Se myös mahdollisti aineiston vapaamman hankinnan, vaikka raportointi tapahtuikin teorian pohjalta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 80-84, 97.) Koska paineensietokyvylle ei löytynyt määrittelyä, vaan kokosin siitä esikäsityksen teorian avulla, oli teoriaohjaava analyysi soveltuva vaihtoehto. Se mahdollisti aineiston hyödyntämisen, sen suhteuttamisen teoriaan, mutta myös uuden tiedon löytymisen, jota en ollut tutkijana osannut esikäsitystä rakentaessa miettiä.

Aloitin analysoinnin lukemalla aineiston läpi neljä kertaa tekemättä merkintöjä. Kun koin sisäistäneeni aineistoa, ryhdyin yliviiivaamaan lähijohtajien vastauksista sanoja, lauseita



ja lausekokonaisuuksia, jotka vastasivat tutkimuskysymyksiin. Kyselyn vastaukset nimikoin V1, V2 ...V9 vastaajien mukaan satunnaisessa järjestyksessä. Sen avulla pystyin erittelemään vastaukset.

Kävin aineiston läpi ensin tutkimuskysymyksen 1 osalta; poimin kysymykseen vastaavia alkuperäisilmaisuja taulukkoon. Seuraavaksi tein niihin pelkistykset eli redusoinnit. Ryhmittelyssä eli klusteroinnissa pelkistetyistä ilmaisuista tein luokittelut yhdistämällä ne alakategorioiksi. Alakategorioita yhdistämällä syntyivät keskikategoriat. Yläkategorian kohdalla yhdistin keskikategorioiden asioita teoriaan teoriaohjaavan sisällönanalyysin mukaisesti. Siinä vaiheessa tapahtui abstrahointi eli alkuperäisten ilmaisujen muuttaminen teoreettisiksi käsitteiksi ja johtopäätöksiksi. Näin sain alkuperäisilmauksen pelkistettyäni koostettua alakategorian ja keskikategorian, jotka perustuivat täysin aineistoon. Sen jälkeen yhdistin keskikategorian teoriaan, jonka kautta muodostui yläkategoria. Yhdistävä ilmaus muodostui yläkategoriassa esiin tulleista kokemuksista. Sen jälkeen tein saman tutkimuskysymysten 2 ja 3 osalta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 92-94.) Esimerkki sisällön analyysistä on liitteenä 4. Teoriaohjaava sisällön analyysi mahdollistaa uusien asioiden esiin tuomisen teorian rinnalle. Tuolloin on mahdollista, että luokittelussa muodostuu oma luokkansa; muut, johon yksittäisiä asioita voidaan kirjata. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 99.)

Sisällön analyysivaiheen tekeminen edellytti huolellista perehtymistä aineistoon ja sen lukemista monia kertoja ajatuksen kanssa. Hermeneuttisen kehäajattelun ohjaamana kävin vuoropuhelua aineiston kanssa. Tehdessäni pelkistyksiä ja kategorisointeja, palasin niihin monta kertaa ja ymmärryksen lisääntyessä muokkasin niitä tai siirsin esimerkiksi eri kategorian alle. Palasin yläkategorian kohdalla teoriaan ja yhdistin teoriaa ja aineistosta esille tulleita kokemuksia. Tämä lisäsi ymmärrystäni esille tulleista asioista. (Laine 2018, 32-33; Puusa & Juuti 2020, 69-70.) Hermeneuttisuus tuo tulkinnan osaksi fenomenologista tutkimusta. Sen myötä kävin läpi huolellisesti saamaani aineistoa ja pyrin ymmärtämään ja tulkitsemaan vastaajien kokemuksia. Esiymmärryksen, hermeneuttisen kehän ja ymmärryksen kautta pystyin tuomaan esille aineistosta paineensietokyvyn ja palautumisen merkityksen ilmiönä ja tulkitsemaan sen. Fenomenologis-hermeneuttisen tutkimuksen kaksijakoisuuden myötä tulkinnan avulla toin esille aineistosta vastaajien esiin tuomat merkitykset. Sen jälkeen kävin keskustelua aineiston kanssa moneen eri kertaan

ja ymmärrykseni lisääntyä, pystyin tulkitsemaan aineiston kuvaamia ilmiöitä. (Laine 2018, 27-29.)

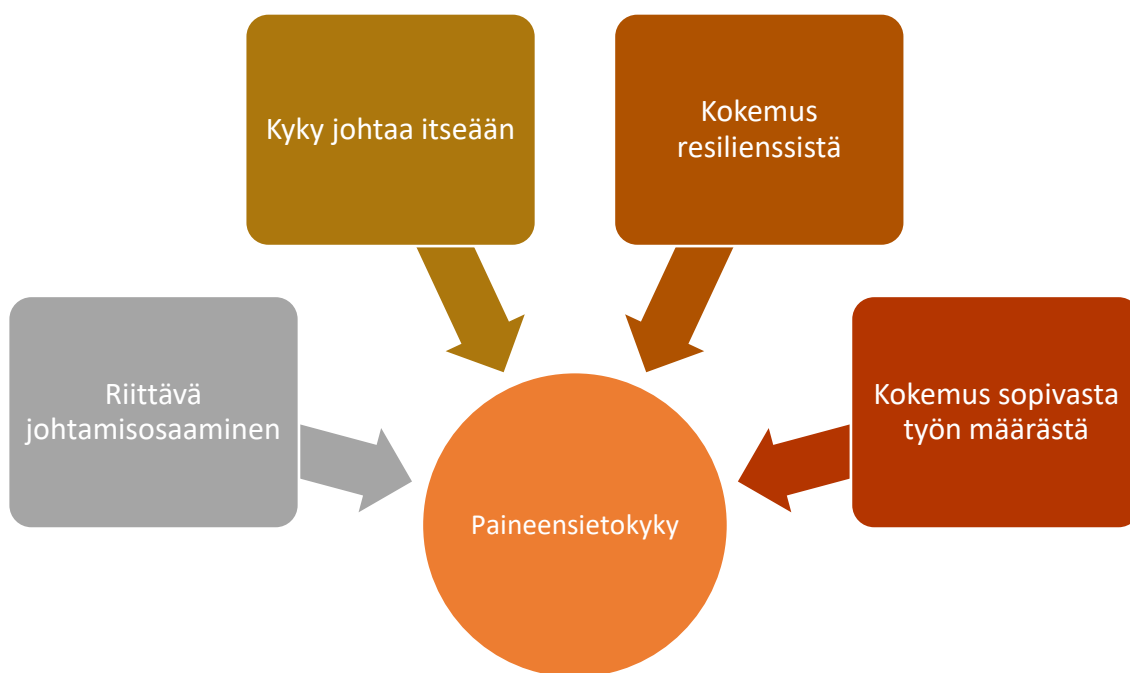
Fenomenologis-hermeneuttisessa tutkimuksessa tutkijan on oltava sekä kriittinen että reflektiivinen. Aineiston tulkinnan ajaksi niin sanotusti unohdin keräämäni ja omaksunani esiymmärryksen, jotta se ei vaikuttaisi tulkintaan. Minulla ei myöskään ennen tutkimusta ollut tehtynä valmista mallia, johon yrittäisin vastauksia suhteuttaa, vaan annoin aineiston tuoda esille sieltä nousevat asiat teoriaohjaavan sisällön analyysille ominaisesti. Kun tulkinta oli tehty, yhdistin sen tuomat asiat esiymmärryksessä käyttämäni teorianäkökulmaan ja kävin niiden välillä keskustelua. Tuolloin ne toimivat kriittisinä näkökulmina suhteessa omiin tulkintoihini. Kriittisen ja reflektiivisen asenteen avulla pyrin etääntymään omista ennakkotulkintoistani ja palaamaan aineiston pariin mahdollisimman ennakkoluulottomasti. Koska olemme inhimillisiä, ei tämä tietenkään ole täysin mahdollista, mutta pyrin harjoittelemaan asiaa aktiivisesti eri vaiheissa analyysia ja käymään keskustelua aineiston kanssa. (Laine 2018, 30-31.)

Analyysin avulla sain tulokset jäsenneltyä ja tehtyä niistä koonteja. Koontien tulkinta ja johtopäätökset tapahtuivat synteesivaiheessa. Tulosten avaamisessa olen käyttänyt aineistosta suoraan saatavia lainauksia. Johtopäätökset ja tulkinnat tein yhdistämällä tutkimuksessa saadut vastaukset ja teoriasta saatua tietoa. Kehittämissideat ja tulosten hyödyntämistä mietin erikseen pohdinta vaiheessa tutkimuksesta saadun tiedon perusteella.

## 4 TULOKSET

### 4.1 Hoitotyön lähijohtajien kokemuksia paineensietokyvystä johtamistyössä

Hoitotyön lähijohtajat kokivat paineensietokyvyn koostuvan neljästä eri osa-alueesta. Paineensietokyvyn osa-alueiksi koettiin johtamisosaaminen ja itsensä johtaminen, näissä eniten esiin nousivat ajanhallinta, priorisointikyky, joustavuus ja maltti sekä positiivinen ja ratkaisukeskeinen ajattelu. Resilienssi nousi esiin joustavuutena ja sopeutumisena äkillisissä tilanteissa ja stressistä palautumisena. Siihen vaikuttivat lähijohtajan asenne ja kokemus. Lähijohtajien kokemusten mukaan paineensietokyvyn tarve korostuu työn määrän ollessa liian suuri suhteessa käytettävissä olevaan aikaan. Se nähtiin vastausten perusteella tärkeäksi osaksi päivittäistä työtä ja työstä selviytymistä. Kuviossa 2 on avattu tutkimuksessa esiin tulleet hoitotyön lähijohtajien kokemukset tekijöistä, joista paineensietokyky muodostuu.



KUVIO 2. Paineensietokyky hoitotyön lähijohtajien kokemana

Jokaisella vastaajalla oli kokemusta paineensietokyvystä ja he näkivätkin sen kokonaisuutena, jonka avulla päivittäisestä työstä selvitään. Se nähtiin kykynä, jota pystyi kehittämään ja vahvistamaan. Selkeää oli vastausten moninaisuuden perusteella, että paineensietokyky ei ole vain yksittäinen tekijä, vaan se koostuu eri tekijöistä ja se voidaan kokea eri asioista muodostuvaksi. Vastauksista korostui lähijohtajien tiivis yhteistyö henkilöstön kanssa ja reagoiminen äkillisiin tilanteisiin päivittäisjohtamisessa ja resurssoinnissa.

#### 4.1.1. Riittävä johtamisosaaminen

Riittävän johtamisosaamisen nähtiin koostuvan ajanhallinnasta, vuorovaikutustaidoista ja henkilöstöjohtamisesta. Osaamista tarvittiin toiminnan äkillisissä muutoksissa ja henkilöstön resurssoinnissa. Koulutus ja perehdyttäminen nähtiin tärkeinä osaamisen vahvistamisessa. Johtamisosaamisessa olennaista oli yhteistyö kollegoiden kanssa ja verkostoituminen työn tuoman paineen helpottamiseksi.

Johtamisosaamisessa korostui ajanhallinnan merkitys. Kokemuksia kiireestä ja aikataulupaineista oli lähes jokaisella hoitotyön lähijohtajalla. Ajanhallintaan liitettiin suunniteltujen tehtävien siirtyminen toiseen ajankohtaan, kokemus kiireestä sekä sen sietäminen ja tarve priorisoida tehtäviä, jotta asiat tulevat hoidetuksi. Priorisointikyky edellyttää johtajalta substanssiosaamista.

*Kestää kiirettä... Osa priorisoida asioita tärkeysjärjestykseen. (V5)*

*Moni asia kesken, etkä voi itse vaikuttaa aikasi käyttöön... Olet varannut asialle etukäteen riittävän ajan, mutta jo aamusta näet, ettei päivä tule lainkaan menemään suunnitelmiesi mukaan. (V8)*

Vastauksissa näkyivät johtamisosaamisen osa-alueista myös vuorovaikutustaidot ja henkilöstöjohtaminen. Oli tärkeää antaa aikaa henkilöstölle, vaikka kiire painaakin päälle. Vuorovaikutus henkilöstön kanssa nähtiin tärkeänä osana työtä, jolle haluttaisi antaa lisää aikaa. Henkilöstöjohtamisen osaamista tarvittiin myös henkilöstön riittävän resurssin järjestämiseksi.

*On hankalaa sanoa henkilöstölle, että nyt ei olisi aikaa tuolle asialle. Henkilökunnan asiat ovat yleensä heille kuitenkin tärkeitä. (V5)*

*Tarvitsen työrauhan, mutta sosiaalisena ihmisenä jään usein keskustelemaan ,alaisteni kanssa, ehkä liiankin pitkäksi ajaksi. (V2)*

*Poissaoloja jatkuvasti ja sijaisten saaminen on entistä vaikeampaa. Ylipaikkatilanteet myös arkipäivää. (V4)*

Työkokemus johtamisessa lisäsi osaamista ja auttoi myös hallitsemaan painetta. Kokeuksensa avulla lähijohtaja pystyi priorisoimaan ja siirtämään tehtäviä eteenpäin. Yhteistyö ja verkostoituminen johtamisosaamisen alueina tulivat ilmi useammassa vastauksessa. Yhteistyötä tehtiin yleisesti kollegoiden kanssa sekä oman työyhteisön muiden jäsenten kanssa, se toimi paineensietokykyä vahvistavasti.

*Toimiminen osana tiimiä niin kollegoiden kuin oman työyhteisönkin kanssa. (V9)*

*Työnjakoa - missä se on mahdollista, kollegoiden tai esim vastuuhenkilöiden (= alaisten, esim opiskelija-vastuuhenkilöt, lääkevastaavat auttaneet paljon) kesken. (V6)*

*Osaamisen soveltamisena niissä tilanteissa joihin ei ole saanut minkäänlaista perehdytystä tai koulutusta... Kollegan sijaistaminen täysin vieraassa yksikössä, jonka työntekijöitä, osaamista tai toimintamalleja ei ennalta tunne. (V7)*

*...tehtävien hallitsemiseen ja osaamisen kehittämiseen, priorisointikykyyn, ... (V6)*

#### **4.1.2. Kyky johtaa itseään**

Itsensä johtamisen strategioista esiin nousivat kaikki osa-alueet. Näitä olivat rakentavan ajattelun strategia, käyttäytymisen strategia sekä itsensä palkitseminen. Lähijohtajien kokemusten mukaan itseään johtamalla voi vaikuttaa paineensietokyvyn kehittämiseen ja siihen, miten paineen kokee. Rakentavan ajattelun strategiaa hyödynnettiin monen vastauksen perusteella. Se koostui positiivisesta ajattelusta ja ratkaisukeskeisyydestä. Positiivisella ajattelulla pyrittiin keskittymään hyvin oleviin asioihin ja ymmärtämään asioita. Sen avulla keskityttiin olennaisiin asioihin.

*Myönteisiin asioihin keskittyminen, aina kannattaa muistaa ne asiat, jotka on hyvin. Aina kannattaa yrittää ymmärtää asian monet puolet, vaikka et niitä hyväksyisikään. (V8)*

Käyttäytymisen strategiaa hyödynsi useampi lähijohtaja. Sen avulla he kokivat pystyneensä kehittymään. Käyttäytymisen strategiassa hyödynnettiin itsensä tarkkailua ja tavoitteiden asettamista. Käyttäytymisen strategian nähtiin lisäävän onnistumista omien tavoitteiden osalta.

*Koen, että minulla on kohtalaisen hyvä paineensietokyky, mutta tilanne ei ole aina ollut sama. Olen joutunut harjoittamaan rauhoittumista ja harkintaa ja hillitsemään impulssiivista käytöstä. (V1)*

*Omien tavoitteiden ja päämäärien tietäminen ja tunteminen. Oma rauhallisuus ja ratkaisukeskeisyys. (V3)*

Johtaja kokivat itsensä palkitsemisen avulla pystyvänsä vahvistamaan oman suorituksen onnistumista. Yleisesti ottaen pyrittiin olemaan tyytyväisiä omiin suorituksiin, vaikka aina ei päästy täydelliseen suoritukseen. Lähijohtajat kokivat myös, että he olivat harjoittaneet kykyä vastaanottaa saamaansa rakentavaa palautetta.

*Muistuttamalla itseäni siitä, että "tekemällä parhaansa pitää riittää". (V7)*

*Teet työsi valmiiksi ja lähdet kotiin toivoen, että viikonloppu sujuu hyvin... Yrität kuitenkin olla tyytyväinen siihen, että sait lopulta ainakin sen työvuorolistan valmiiksi ja siten toimittua sopimusten vaatimalla tavalla... (V8)*

*... palautteisiin, sekä rakentavan palautteen vastaanottamiskykyyn. (V6)*

#### **4.1.3. Kokemus resilienssistä**

Lähijohtajat kokivat työssään äkillisten tilanteiden kautta stressiä. Aikataulutetut työt keskeytyivät äkillisistä muutoksista johtuen. Resilienssi näkyi vastauksissa joustamisena ja sopeutumisena äkillisissä tilanteissa. Äkillisiä tilanteita ilmeni vastaajien mukaan säännöllisesti ja niiden hoitaminen edellytti suunniteltujen tehtävien sivuun siirtämistä ja suunnitelluissa aikatauluissa joustamista. Paineensietokykynä nähtiin myös kyky sopeutua ja mukautua eri tilanteisiin päivittäisessä työssä. Paineensietokykynä koettiin kyky reagoida äkillisiin muutoksiin joustavasti, säilyttää toiminta- ja harkintakyky äkillisissä

tilanteissa, sietää keskeytyksiä ja päällekkäisiä tehtäviä eli kykyä hallita omaa työtään joustavasti.

*Yllättävät, akuutit tilanteet. Esim. sellaiset, että suunnitelmia on tehty johonkin suuntaan jo pitkään ja varmistuksia tehty monille tahoille, mutta sitten suunnitelmat muuttuvatkin äkisti. (V3)*

*Kestää äkkinäisesti muuttuvia asioita ja säilyttää toimintakyvyn ja harkintakyvyn kiiretilanteissa... (V5)*

*Tottumisen työn jatkuviin keskeytyksiin, moneen työtehtävään keskittymisen yhtä aikaa... Päällekkäin kasautuvat työtehtävät (esim työvuorosuunnittelu, palkanmaksu, kehityskeskustelu, rekrytointi äkillisen poissaolon vuoksi) ja siihen vielä vähän lisäksi akuuttia jorkapäiväiseen työhön liittyvää asiainhoitoa ja tärkeää palaveria. (V9)*

*Kyky mukautua nopeasti vaihtuviin tilanteisiin... (V7)*

Omalla asenteella oli merkitystä tilanteiden hallinnassa. Lähijohtajan positiivinen asenne auttoi tilanteiden hallinnassa. Positiivisen asenteen avulla pystyi keskittymään olennaiseen ja asioihin, joihin pystyy vaikuttamaan.

*En käytä energiaani "jurputtamiseen" enkä sen kuunteluun. (V8)*

*Oma asenne ja sen muistaminen, miksi tekee sitä työtä, mitä tekee. (V3)*

Tärkeänä keinona hallita painetta nähtiin myös kyky armahtaa itseään ja hyväksyä tehtävien siirtyminen eteenpäin osana toimintaa. Keskeneräisyyttä oli opittava sietämään.

*...myös armahtaa itseään ja jatkaa myöhemmin. (V6)*

*...myös keskeneräisyyden jatkuva sietäminen on kuluttavaa...(V2)*

#### **4.1.4. Kokemus sopivasta työn määrästä**

Työn määrä suhteessa käytettävissä olevaan aikaan oli vastausten perusteella iso yksittäinen tekijä paineensietokyvyn osa-alueena. Työn liian suuren määrän nähtiin koostuvan riittämättömästä resurssoinnista ajan ja työntekijöiden suhteen. Työt myös kasautuivat suunnittelusta huolimatta ja työmäärä koettiin silloin liian suureksi. Työn liian suureen

määrään vaikuttivat äkillisten tilanteiden lisäksi tehtävien nopeat aikataulut sekä lähijohtajan laajat tehtävät, esimerkiksi osallistuminen käytännön työhön omien töiden lisäksi ja kollegan sijaistaminen. Liian suuri työmäärä aiheutti lähijohtajalle painetta työstä selviytymiselle ja sitä yritettiin hallita eri keinoin.

*Työt kasautuvat ja pitäisi saada tehtyä, mutta koko ajan tulee keskeytystä esim henkilökunnan toimesta tärkeistä ja vähemmän tärkeistä asioista... (V5)*

*Jatkuva priorisointi, jotkut asiat meinaavat kiireessä unohtua. Poissaoloja jatkuvasti ja sijaisten saaminen on entistä vaikeampaa. Ylipaikkatilanteet myös arkipäivää. Sijaisimme muita esimiehiä pitkiä aikoja (lomat, lomautukset), joten töitä on paljon (V4)*

*Aika ei riitä: tunne, että olet aina väärässä paikassa tekemässä väärää asioita... Työaika vain loppui jo ja se saldokin oli täynnä... Järjestelet akuutteja työvuoropuutoksia, perjantai-illan iltavuoroa ja viikonlopulle yövuorolaisia. Olet auttamassa akuutissa tilanteessa osastotyössä -aamuvuorostakin puuttui henkilökuntaa. Vastaillet kaikenlaisiin akuutteihin soittoihin, kenellä mitään huolta. Jätät taas kerran ruokatunnin pitämättä - eväät ehtii syödä hyvin kotonakin iltapalaksi.... Mikään konsti ei tosin auta, jos työtä on vain liikaa tai sen tekijöitä on liian vähän... (V8)*

*tunne, että koskaan ei saavuta nolla tilaa, vaan tekemättömien töiden määrä vain kasvaa. (V2)*

Kokemuksia oli myös epäselvästä työnjaosta ja siitä, että tehtäviä tuli usealta eri taholta. Tuolloin odotukset saattoivat olla myös ristiriidassa keskenään. Lähijohtajat ovat myös kokivat myös työnkuvansa perusteella olevansa asemassa, jossa odotuksia on usealta eri taholta. Nämä tilanteet aiheuttivat roolikonflikteja.

*Tehtäviä tulee erilaisista lähteistä : lähiesimiehen ns. perustyön lisäksi henkilöstöltä selvitettäviä asioita, omalta esimieheltä, ylihoitajalta, hr yksiköstä ym. (V4)*

*Epäselvä työnjako. Päällekkäiset tehtävät kollegan kanssa. (V1)*

*Usealta eri taholta tulevat joskus ristiriitaisetkin vaatimukset ja odotukset. (V8)*

*Tasapainoiluna työnantajan ja yksittäisen työntekijän välikappaleena (V7)*



## 4.2 Hoitotyön lähijohtajan omat vaikutusmahdollisuudet

### 4.2.1. Mahdollisuus vaikuttaa paineensietokykyyn

Jokainen lähijohtaja koki pystyvänsä vaikuttamaan omaan paineensietokykyynsä. Vaikuttamisen mahdollisuudet kohdistuivat pääosin samoihin asioihin, joista paineensietokykyyn koettiin rakentuvan. Lähijohtajat kokivat voivansa vaikuttaa paineensietokykyynsä johtamisosaamisen keinoin, itsensä johtamisella, resilienssin myötä, palautumisen avulla sekä pyytämällä ja saamalla tukea. Erilliseksi osa-alueeksi he nostivat kokemuksen fyysisen ja henkisen hyvinvoinnin merkityksestä paineensietokykyyn vaikuttamisessa. Suureen työmäärään lähijohtajat eivät kokeneet kykenevänsä itse vaikuttamaan. He pyrkivät kyllä eri keinoin hallitsemaan työtään, mutta työmäärään vaikuttamisesta ei kenelläkään ollut kokemuksia.

Lähijohtajat kokivat pystyvänsä vaikuttamaan omaan paineensietokykyynsä johtamisosaamisen avulla. Esiin nousivat käytännön keinot töiden aikatauluttamiseksi ja ajanhallintaan. Ajanhallintaa kyettiin parantamaan yhteistyöllä kollegoiden kanssa ja pitämällä kiinni omista aikatauluista mahdollisimman hyvin. Oli opeteltu pyytämään työrauhaa, jotta töihin keskittyminen onnistuu. Keskittyminen yhteen asiaan kerrallaan ja asioihin, joihin pystyi vaikuttamaan, auttoi hallitsemaan painetta. Kaiken kaikkiaan hyvä keskittymiskyky helpotti lähijohtajan työstä johtuvaa painetta. Lähijohtajat myös priorisoivat tehtävänsä. Tehtävien tärkeysjärjestykseen laittaminen edellytti johtajalta riittävää johtamisosaamista toiminnan ymmärtämisen muodossa. Paineensietokykyyn koettiin pohjautuvan johtajan riittävälle osaamiselle. Kouluttautumisen ja perehtymisen koettiin vahvistavan osaamista. Riittävää johtamisosaamista tarvittiin päivittäisistä toiminnoista selviämiseen sekä sijaistuksiin, kollegan ollessa poissa töistä.

*Keskittyä niihin asioihin, joihin voit vaikuttaa ja joista voit päättää. Yrittämällä keskittyä yhteen asiaan kerrallaan. Aikatauluttamalla työaika (ainakin yrityksen aikataulutuksesta). (V8)*

*Esim. allakointi, töiden priorisointi ja post it laput varmistamaan, että muistan hoitaa tarvittavat asiat. (V4)*

*Hyvä keskittymiskyky ja olen opetellut littamaan oveen lappua jotta saisi työrauhaa. Listataan omat tehtävät to doo listoiksi ja yritän laittaa ne tärkeysjärjestykseen. Vedän yli aina kun saatu suoritettua. Teen näkyväksi työn etenemisen. (V5)*

*Paineensietokyky on mielestäni melko yksilöllinen kokemus, mutta sitä voi vahvistaa koulutuksen/ työnohjauksen kautta. (V8)*

*Riittävästä koulutuksesta ja kokemuksesta. (V3)*

Lähijohtajat kokivat itsensä johtamisen keinona vaikuttaa paineensietokykyynsä. Keinoina he käyttivät käyttäytymiseen liittyviä itsensä johtamisen keinoja. Näistä rauhoittuminen, itsensä hillitseminen, kokemus impulsiivisuuden rajoittamisen ja harkintakyvyn opettelusta sekä omien rajojen tunnistaminen nähtiin paineensietokykyyn vaikuttavina asioina. Rakentavan ajattelun strategiassa lähijohtajat hyödynsivät positiivisen ajattelun merkitystä. Johtajan oli tärkeää tunnistaa omat päämääränsä ja tavoitteensa. Toiminnassa pyrittiin myös ratkaisukeskeiseen ajatteluun. Työtä yritettiin myös tehdä itselleen mieluisammaksi tekemällä se näkyväksi ja olemalla tyytyväinen omiin saavutuksiin.

*Tunnistamalla omat rajat ja pysymällä rehellisenä omalle toiminnalle (V3)*

*Yksinkertaisesti rauhoittuminen, pysähtyminen. (V1)*

*Keskittymällä positiiviseen ja hyviin asioihin. (V8)*

Resilienssiä sanana ei mainittu vastauksissa kertaakaan. Vastauksista nousi kuitenkin esiin sen olemassaolo. Resilienssi näkyi joustamisena ja sopeutumisena äkillisissä tilanteissa. Hoitotyön lähijohtajat priorisoivat tehtäviään, joustivat aikatauluissa ja jo sovituisissa asioissa ja lähtivät tekemään uusia tehtäviä nopeallakin aikataululla. Lähijohtajat kokivat, että omalla asenteella oli merkitystä siihen, miten työn tuomaan paineeseen suhtautuu. Omaan asenteeseen pystyi vaikuttamaan ajattelemalla asioista positiivisesti ja yrittämällä ymmärtää asiat. Itsensä armahtamista ilmeni hyväksymällä oman rajallisuutensa töiden tekemisessä ehtimisen suhteen ja siten, että pyrittiin tyytymään siihen, mihin sillä hetkellä resurssit riittivät. Aikaisemmista kokemuksista myös opittiin, sillä kokemuksella koettiin olevan merkitystä paineensietokykyyn.

*Töiden priorisointi tärkeää, osaa valita tärkeysjärjestyksen omille töilleen, yrittää pitää aikataulusta kiinni ja myös armahtaa itseään ja jatkaa myöhemmin. (V6)*

Lähijohtajilla oli kokemus tuen pyytämisen ja saamisen merkityksestä paineensietokykyyn vaikuttamisessa. Keinoina vaikuttaa paineensietokykyyn nähtiin keskustelut ja neuvojen pyytäminen kollegoilta ja omalta johtajalta. Lähijohtajat pitivät esimerkiksi lyhyitä palavereita oman tiimin sisällä. Tukea sai myös omalta henkilöstöltä esimerkiksi vastuualueita hoitavilta hoitajilta, jotka delegoinnin avulla tukivat omaa lähijohtajaansa. Henkilöstön koettiin myös tukevan hyvän työilmapiirin kautta. Useammassa vastauksessa tuotiin esille perheen ja läheisten antaman tuen merkitys. Jotta työn painetta jaksaa, koettiin tärkeäksi, että läheiset ihmiset ymmärtävät työn vaatimuksia ja antavat tukensa siihen. Tukea toivottiin arvostamisena, kiinnostuksena ja vastuunottamisena.

*Työnjakoa - missä se on mahdollista... (V6)*

*Vertaistuki ja neuvojen kysyminen kollegoilta. (V7)*

*Harmittaa, ettet taaskaan ehtinyt kotiin lupaamaasi aikaan. Kotiväen tuki haastavalle ja kuluttavalle työlle, ymmärtää ja antaa tilaa -> aina ei työpäivän jälkeen jaksaa olla kotona enää ihan parhaimmillaan. (V8)*

*Että on tietoa, tukea ja apua saatavilla, kun sitä tarvitsee. (V3)*

*Keskustelut kollegoiden ja esimiehen kanssa, jos on haastava tai epäselvä tilanne. Poissaollessani voin delegoida asioita kollegan hoidettavaksi. (V4)*

Lähijohtajat kokivat palautumisen ja siihen läheisesti liittyvien henkisen ja fyysisen hyvinvoinnin vaikuttavan paineensietokykyynsä. Olennaista oli irtautua työstä ja tehdä vapaa-ajalla työhön liittymättömiä asioita. Liikunnan koettiin palauttavan ja vähentävän stressiä. Yleisesti koettiin, että henkisestä tasapainosta ja omasta hyvinvoinnista huolehtimalla, pystyi vaikuttamaan omaan paineensietokykyynsä työelämässä. Paineensietokyvyn vahvistamiseen panostettiin siten myös omalla vapaa-ajalla.

*Hyvä fyysinen kunto ja rentoutumine vapaa-aikana. (V5)*

*Hyvään palautumiskykyyn. Oma henkinen ja fyysinen tasapaino kunnossa. (V6)*

*Liikunta lataa akkujani ja vähentää stressiä. (V2)*

#### 4.2.2. Mahdollisuus vaikuttaa palautumiseen

Työstä palautumiseen pyrittiin vaikuttamaan eri keinoin. Jokaisella lähijohtajalla oli omat kokemuksensa keinoista, joilla työstä palautumiseen pystyi vaikuttamaan. Palautumiseen pystyi vaikuttamaan työelämässä tapahtuvien ja vapaa-ajalla tapahtuvien asioiden kautta. Varsinaisesta työaikana palautumisesta ei kokemuksia kuvattu vastauksissa. Seuraavaan kuvioon (Kuvio 3) on avattu hoitotyön lähijohtajien esiin tuomia kokemuksia työstä palautumisen vaikuttamisen keinoihin.



**KUVIO 3. Hoitotyön lähijohtajan kokemuksia palautumiseen vaikuttamisen keinoista**

Hoitotyön lähijohtajien kokemus palautumisesta ja siihen vaikuttamisesta oli monipuolinen. Lähijohtajat kokivat voivansa vaikuttaa omaan palautumiseensa. Työelämän asioita, joiden kautta lähijohtajat kokivat pystyvänsä vaikuttamaan palautumiseen, olivat; työn mielekkyys, oma mahdollisuus vaikuttaa, ajanhallinta, riittävä osaaminen, keskeneräisyyden sietäminen, itsensä armahtaminen sekä tuki kollegoilta ja omalta esimieheltä. Vapaa-ajalla palautumiseen lähijohtajat kokivat vaikuttavansa työstä irtautumisen kautta, mielekkäillä vapaa-ajan toiminnoilla, huolehtimalla henkisestä ja fyysisestä tasapainosta sekä huolehtimalla omasta hyvinvoinnistaan.

Lähijohtajat kokivat, että ajanhallinnalla töissä on merkitystä palautumiselle. He kokivat, että työajassa pitäytymisen ja töiden valmiiksi saamisen auttavan palautumista. Työ koettiin nopeatempoiseksi ja palautumista pidettiin tärkeänä, jotta se ei vaikuttaisi vapaa-aikaan.

*Työpäivien venyminen heikentää palautumista. Hektisen viikon jälkeen saattaa viikonloppuna olla stressin lauettua päänsärkyä. (V4)*

*Se, että työasiat ehtisi tehdä työajalla ja voisi jäädä vapaalle levollisin mielin. (V3)*

Mahdollisuus vaikuttaa oman työn mielekkyyteen ja työilmapiiriin vahvistivat palautumista. Kokemuksen mukaan oman työn mielekkääksi kokeminen vahvisti palautumisen tunnetta, se oli kuitenkin kokemus, joka ei aina ole selviö, vaan asiaan joutuu palaamaan. Näin ollen myös johtajan sitoutuminen omaan työhönsä vaikuttaa. Tuolloin myös kokemus omasta mahdollisuudesta vaikuttaa tilanteeseen vahvasti palautumista. Lähijohtajan palautumiseen vaikutti kokemusten mukaan myös työilmapiirin negatiivisuus, joka saattoi heijastua negatiivisesti palautumiseen.

*Toki myös mielekäs työ auttaa positiivisesti palautumiseen, kun ei koe sitä rasitteena, vaan muuta elämää tukevana. Aina tämä ei ole kovin kirkkaana, mutta välillä on hyvä muistutella mieleen, että tekee omaa työtään vapaaehtoisesti ja jos ei koe, sitä mielekkääksi, tulee itse tehdä omat ratkaisut. (V3)*

*Työpaikan yleinen ilmapiiri: mikäli fiilis työyhteisössä on kovin negatiivinen, vaikuttaa se negatiivisesti myös omaan palautumiseen. (V7)*

Myös riittävän osaamisen nähtiin tukevan palautumista. Riittävä osaaminen ilmeni eri muodoissa, kuten työn jäsentämisessä, työn valmiiksi saattamisessa ja suunnitelmallisuuden hyödyntämisessä. Tuen pyytäminen ja saaminen kollegoilta ja omalta esimieheltä nähtiin keinona vaikuttaa työn etenemiseen. Palautumiseen vaikutti myös keskeneräisyyden sietäminen ja itsensä armahtaminen, kun ei ehdi kaikkea haluamaansa tekemään.

*Kun saa työt tehtyä ja jäsenneltä tehtäviä eteenpäin. Hyvät kollegat joiden kanssa voi käydä hankalia asioita läpi ja tehdä suunnittelua tulevasta. Esimiehen tuki. (V5)*

*Tietyllä tavalla myös keskeneräisyyden sietäminen, jotkut asiat saa odottaa huomiseen, kun ne tulevat hoidetuksi (V1)*

Työstä irtautuminen nähtiin keinona lisätä palautumista. Sitä pystyi vahvistamaan eri keinoin. Olennaista oli löytää itselleen sopiva keino irtautua työstä.

*Työn ja vapaa-ajan erottaminen, liikunta, riittävä lepo ja lomalla irtiotot arjesta. (V2)*

*... arki auttaa osaltaan irtautumaan tehokkaasti työasioista. (V7)*

Vapaa-ajalla palautuminen nähtiin tärkeänä palautumista. Siihen oli monia eri tapoja. Mielekkästä vapaa-ajan toimintaa olivat liikunta eri muodoissa, luonnossa liikkuminen, mökkeily, lukeminen, harrastukset, kulttuurista nauttiminen, yhdistystoiminta, uusien asioiden opiskelu sekä ajan viettäminen yhdessä perheen ja läheisten kanssa. Yleisimpänä keinona palautua nähtiin liikunta.

*Vastapainoksi harrastan liikuntaa iltaisin ja viikonloppuisin. (V4)*

*Mielekkäät ja antoisat harrastukset vapaa-ajalla... perheen tuki, riittävä lepo, piha + mökki, kotoilu (näin korona-aikaan tullut hyvinkin tutuksi). Itselle uusien alueiden opiskeleminen. (V6)*

Henkisestä ja fyysisestä tasapainosta huolehtimalla vaikutettiin palautumiseen. Yksityiselämä pyrittiin pitämään tasapainossa, fyysisestä kunnosta huolehdittiin riittävän levon ja liikunnan avulla. Perhe-elämän tasapainoisuus ja perheen tuki olivat myös osa palautumista. Kokemus oli, että huolehtimalla itsestään ja hyvinvoinnistaan, palautuminen onnistuu paremmin.

*Eniten vaikuttaa kuitenkin oma fyysinen ja psyykinen hyvinvointi. (V7)*

*Tasapainoinen yksityiselämä, mielekäs tekeminen työn ulkopuolella. Liikunta. Kotiväen tuki haastavalle ja kuluttavalle työlle, ymmärtää ja antaa tilaa (V8)*

*levon riittävyys (V9)*

*Perhe asiat on kunnossa, mikä auttaa jaksamaan. (V4)*

### 4.3 Lähijohtajan kokemuksia työnantajan mahdollisuuksista vaikuttaa

Hoitotyön lähijohtajien kokemuksen mukaan työnantaja pystyy vaikuttamaan heidän paineensietokykyynsä ja palautumiseensa. Pääasiallisina keinoina nähtiin työn määrän ja kuormittavuuden vähentäminen eri keinoin, toiminnan selkeä määrittely, työnantajan asenne lähijohtajia kohtaan, lähimmän johtajan tuki sekä vapaa-ajan toimintojen tukeminen. Näiden lisäksi esille tuotiin muita yksittäisiä eri keinoja.

Työn määrän ja kuormittavuuden suhteuttaminen käytettävissä oleviin resursseihin nähtiin työnantajan olennaisena keinona vaikuttaa lähijohtajan paineensietokykyyn ja palautumiseen. Lähijohtajien kokemuksen mukaan työhön annettavat odotukset tulisi suhteuttaa työhön käytettävissä olevaan aikaan. Lisäksi koettiin, että vaade kaikkien yksiköiden toimimisesta samalla aikataululla ei ole tasapuolista, vaan tulisi huomioida esimerkiksi yksiköiden koko. Tässä toivottiin joustoa. Kokemuksia oli myös siitä, että johtamisalueiden ja henkilöstön määrän tasapuolisempi jakautuminen lähijohtajille vahvistaisivat paineensietokykyä ja palautumista. Kokemuksen mukaan työn jakautuminen useampaan eri yksikköön kuormittaa lähijohtamista. Lähijohtajien kokemuksen mukaan olisi merkityksellistä, että työnantaja ymmärtää lähijohtajan työhön liittyvät tehtävät ja kuormituksen. Olennaisena koettiin, että lähijohtajien määrää ei vähennettäisi ja kuormitusta pyrittäisi laskemaan.

*Konkreettisin teko työnantajalta hoitotyön lähijohtajille olisi saattaa esimiesten työmäärä/ johtamisalueet/ alaisten määrä kohtuulliseksi niin, että ei tarvitsisi pohtia sitä, kuinka kukin työssään selviää uupumatta. (V8)*

*Antamalla työrauhan ja jouston varaa tiettyihin asioihin. Tiukat määräpäivät, jos ei ole välttämättömiä, niissä voi hiukan joustaa. kaikki yksiköt eivät pysty kaikkia asioita hoitamaan samassa ajassa, on kohtuutonta vaatia eri kokoisia ym yksiköitä toimimaan samalla aikajänteellä (V1)*

*Suunta ei ole ainakaan oikea, kun lähijohdosta koko ajan supistetaan. Ei nähdä lähiesimiehen tarpeellisuutta ja todellista työmäärää päivittäisen toiminnan pyörittämisessä yksiköissä. (V6)*

*Kohtuullistamalla työtaakkaani (V2)*

Lähijohtajien kokemusten mukaan selkeästi määritelty toiminta vaikuttaa lähijohtajan paineensietokykyyn ja palautumiseen. Kokemuksen mukaan lähijohtajilla on tarvetta selkeille ohjeille johtamistyön tukemiseksi. He kokivat, että toiminnalla tulisi olla määriteltyt rajat ja raamit, sekä kaikkien tulisi ymmärtää oma tehtävänsä. Kokemuksen mukaan työnjaon määrittelemisen avulla lähijohtajaa omassa työssään. Toiminnan tavoitteellisuutta olisi myös tärkeä tuoda esille. Esille tulivat myös ohjeistukset, jotka eivät ole ajantasaisia tai eivät palvele johtamistyötä.

*Selkeät toimintaohjeet uusista asioista (V5)*

*Tarjoamalla selkeämpiä toimintaohjeita esimiestyön tueksi ja valvomalla, että kaikki noudattavat samoja ohjeita. (V7)*

Lähijohtajat kokivat tarvitsevansa tukea omilta johtajiltaan. He kokivat yhteistyön vähenyneen laajentuneiden vastuualueiden myötä. Omilta johtajilta kaivattiin myös tukea siihen, että annettuja ohjeita noudatettaisi joka paikassa samalla tavalla. Oman johtajan tukea pidettiin tärkeänä lähijohtajan työssä. Lähijohtajat kokivat myös tarvitsevansa vertaistapaamisia, joissa ohjelma ei olisi tarkkaan määriteltyä, vaan asioista voisi keskustella vapaammin.

*Omilla esimiehillä hallinnollinen vastuualue on kasvanut, päivittäinen/viikottainen yhteistyö vähentynyt (V6)*

*Tarjoamalla lähiesimiehille enemmän vertaishetkiä ilman tiukkaa ohjelmarunkoa. (V7)*

Lähijohtajat kokivat, että työnantajan asenteella lähijohtajan työtä kohtaan on merkitystä palautumiselle ja paineensietokyvyille. Lähijohtajien kokemusten mukaan työnantajalta odotettiin arvostusta ja kiinnostusta lähijohtajan päivittäistä työtä kohtaan. Kokemuksen mukaan työnantajan olisi tärkeää nähdä lähijohtajien työn kuormittavuus ja huomioida asia toiminnan suunnittelussa.

*Työntekijät nähdään tuntevina ja toimivina ihmisinä ja heitä ei kuormiteta liikaa. Odotukset sopeutetaan sille varattuun/annettuun aikaan. (V3)*

*Ajoittain tuntee työnantajan taholta arvostuksen puutetta (V6)*

*Jonkinlainen kiinnostus arkityöstä (V9)*



Lähijohtajat kokivat työnantajan panostuksen vapaa-aikaan tärkeäksi. Heidän kokemuksensa mukaan liikunnan ja kulttuurin tukeminen vaikuttaa palautumiseen. Työnantajan käyttämän panostuksen määrän kasvattamista toivottiin.

*E-passilla voisi tukea suuremmalla summalla (V4)*

*Vapaa-ajan harrastusten tukeminen (V5)*

Lähijohtajat toivat esille myös yksittäisiä asioita, joiden he näkevät auttavan paineensietokyvyssä ja palautumisessa. Kokemuksena oli, että ylityön korvaaminen rahana, työntekijän näin halutessa, lisää työntekijän mahdollisuuksia vaikuttaa. Tällä hetkellä tunnit menevät liukumaan, eikä niitä korvata rahana. Kokemuksen mukaan saldotunteja ei aina ehdi käyttämään. Toisaalta nähtiin saldotuntien käyttäminen vapaapäivinä työstä palauttavana ja sitä pidettiin hyvänä. Myös liukuva työaika nähtiin joustoa tuovana. Monimutkaiset ohjelmistot olisivat lähijohtajan kokemuksen mukaan järkevää keskittää yksittäisille henkilöille, jolloin niihin käytettävä aika ei olisi tarpeettoman suuri. Se toimisi keinona vähentää lähijohtajan työn kuormitusta. Viestinnän oikea-aikaisuuteen ja riittävyyteen panostaminen nähtiin lähijohtajan työn painetta helpottavana asiana. Paineensietokykyyn ja palautumiseen pystyi myös vaikuttamaan työohjauksen ja koulutuksen kautta. Osa hoitotyön lähijohtajien esittämistä asioista on jo käytössä ja toimivat hyvin. Osa esille tuoduista asioista on niitä, joihin toivotaan parannusta tai lisäpanostusta työnantajan osalta. Tärkeimpänä yksittäisenä asiana esiin nousi työn määrän ja sen kuormittavuuden hallintaan liittyvät asiat, joihin työnantajan nähtiin voivan vaikuttaa eri keinoin.

## 5 POHDINTA JA PÄÄTELMÄ

### 5.1 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Iiris Aaltion ja Anu Puusan (2020) mukaan laadullisessa tutkimuksessa tulee arvioida tutkimuksen eettisyyttä, luotettavuutta ja uskottavuutta. Eettisyydessä tulee arvioida sitä, ettei tutkimus aiheuta haittaa siihen osallistuneille ja että eettisyyttä on noudatettu koko tutkimuksen ajan. Luotettavuuden arvioinnissa kiinnitetään huomiota tutkijan kykyyn perustella käyttämänsä menetelmät tutkimuksen jokaisessa vaiheessa. Uskottavuuden arvioinnissa arvioidaan aineiston keruun ja analyysin pätevyyttä ja koko tutkimuksen yleistä hyväksyttävyyttä omalla tieteenalalla. (Aaltio & Puusa 2020, 167-168.)

Eettisyydessä tutkijan on huomioitava valta, joka tutkijalla on tutkimuksen osalta. Hän päättää tutkimusaiheesta, nostaa asiat esiin tutkimusmateriaalista ja päättää menetelmistä. Tuolloin hänellä on myös vastuu eettisestä toiminnasta. (Wertz, Charmaz, McMullen, Josselson, Anderson & McSpadden 2011, 85.) Koska aihe oli henkilökohtainen ja tutkimuksessa tuotiin esille vastaajien henkilökohtaisia kokemuksia, oli tärkeää huomioida eettisyys koko tutkimuksen ajan.

Kaikissa tutkimuksissa tulee noudattaa yleisiä eettisiä vaatimuksia tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeistusten mukaisesti. Luotettavuutta lisää prosessin tarkka avaaminen tutkimusraportissa. Tutkittavalla tulee olla tieto siitä, että osallistuminen on vapaaehtoista ja kyselyn voi halutessaan keskeyttää. Tutkimuksen käyttötarkoitus tulee selvittää vastaajalle ja kertoa aineiston säilyttämiseen ja mahdolliseen jatkokäyttämiseen liittyvät asiat. (Kuula & Tiitinen 2010, 379; Tuomi & Sarajärvi 2018, 115-116.) Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) on määritellyt ohjeistuksen hyvälle tieteelliselle käytänteelle. Jotta tutkimus olisi luotettava ja uskottava, on toimittava hyväksytyjen käytänteiden mukaisesti. Tämä tutkimus on tehty rehellisesti, huolellisesti ja tarkasti. Tutkimuksen menetelmät ovat eettisesti ja tieteellisesti hyväksytyjä. Muiden töiden käyttäminen on merkitty asianmukaisilla viittauksilla. Tutkimukselle hankittiin lupa ja aineisto säilytettiin ja tuhoaan sovitusti. Tutkija ei ole esteellinen ja tutkimuksessa huomioitiin tietosuoja. Tutkimuksessa ei käsitelty henkilötietoja. (TENK 2012.)

Tein tutkimuksen organisaatiossa, jossa työskentelen. En kuitenkaan työskentele hoitotyön lähijohtajana. Huomioin koko tutkimuksen ajan tämän asian huolehtimalla vastaajien anonymiteetista ja vastaamisen vapaaehtoisuudesta. Kyselyyn vastaamisen vapaaehtoisuuden korostaminen on olennaista, kun vastaajat ovat yhteydessä kyselyssä ilmenevään organisaatioon. Huomioin anonymiteetin säilymisen myös suorien lainauksien kohdalla ja valitsin ne niin, että vastaaja ei niiden perusteella paljastu. Luvan tutkimuksen suorittamiselle (Liite 1) sain Kymenlaakson sosiaali- ja terveystieteiden kuntayhtymältä tutkimussuunnitelman perusteella. Tutkimustiedotteessa (Liite 2) kerroin tutkimustiedon käyttämisestä, osallistumisen vapaaehtoisuudesta ja vastausten hyödyntämisestä. Osallistuminen tutkimukseen oli vapaaehtoista ja vastaaja pystyi halutessaan keskeyttämään kyselyyn vastaamisen.

Työelämäohjaaja välitti sähköpostilla tutkimustiedotteen kaikille Kymenlaakson keskussairaalan hoitotyön lähijohtajille (N = 19) yhdessä vastauslinkin kanssa. Vastausaikaa oli kaksi viikkoa, muistutusviesti kyselyyn vastaamisesta laitettiin puolivälissä kyselyn vastausaikaa työelämäohjaajan toimesta. Kyselyyn vastattiin anonymisti, jolloin tutkijan työskentelyllä organisaatiossa ei ollut niin suurta vaikutusta. Anonymiteetin turvaamiseksi jokainen lähijohtaja vastasi lomakekyselyyn itsenäisesti Webropol-ohjelman välityksellä julkisen linkin kautta. Tein myös päätöksen siitä, että vastaajilta ei kysytty taustatietoja, sillä ne olisivat voineet paljastaa vastaajan henkilöllisyyden. Kyselyssä kysyttiin vielä erikseen tutkimukseen osallistujan aktiivinen suostumus tutkimukseen ja kerrottiin mahdollisuudesta halutessaan keskeyttää kyselyyn osallistuminen (ks. Liite 3). Tutkimusmateriaali säilytettiin salasanojen takana Webropol-ohjelmassa tutkimuksen ajan. Sitä ei ole missään vaiheessa luovutettu muiden käyttöön. Materiaali hävitetään, kun tutkimus on julkaistu. Tutkimuksen tulokset esitin niin, että niistä ei ole mahdollista päätellä yksittäistä vastaajaa. (Puusa & Julkunen 2020, 188-190; Eskola & Suoranta 1998, 38-42.)

Kohderyhmän tuntemus on tärkeää laadullista tutkimusta tehtäessä. Tutkijan on hyvä tuntea toimintaympäristö ja toimintakulttuuri, sillä ihmisten kokemukset liittyvät vahvasti kulttuuriin ja tilanteeseen. (Vilkkä 2015, 84.) Sillä, että työskentelen tutkittavassa organisaatiossa, on vaikutusta toimintaympäristön ja toimintakulttuurin tuntemukseen. Se osaltaan lisäsi ymmärrystäni asiasta, mutta olisi voinut toimia negatiivisestikin, jos se

olisi vaikuttanut vastausten analysointiin. Koko tutkimuksen ajan pyrin tarkasti huomioimaan sen, että organisaatiossa työskentely ei vaikuta tutkimuksen kulkuun ja pysyn puolueettomana tutkimusta tehdessäni. Tutkimuksessa toin tasapuolisesti esille sekä negatiiviset että positiiviset esiin tuodut kokemukset. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 119.) Pyrkimys kriittisyyteen ja reflektiivisyyteen ovat auttaneet myös pyrkimyksessä puolueettomuuteen, niin etteivät omat asenteet vaikuta aineiston tulkinnessa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 119). Kokemukseni on, että työskentely tutkittavassa organisaatiossa edisti osaltaan myös eettisyyttä, sillä pystyin valitsemaan käyttämäni suorat lainaukset niin, etteivät vastaajien henkilöllisyydet paljastuneet. Tässä autoivat organisaatorakenteen ja toiminnan tunteminen.

Tutkimuksen luotettavuutta kuvataan perinteisesti reliabiliteetillä ja validiteetillä. Laadulliseen tutkimukseen soveltuu validiteetin arviointi paremmin. Validiteetilla mitataan sitä, että tutkimusmittari ja tutkimusmenetelmä mittaavat tutkittavaa asiaa. Validiudessa arvioidaan tutkittavan ilmiön eheyttä eli sitä, miten tutkimuksella on pystytty lisäämään ymmärrystä ilmiöstä. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta pyritään lisäämään kuvaamalla tutkimuksen vaiheet ja tutkimustilanteet huolellisesti, vaikka ne harvoin olisivat toistettavissa. Tuolloin arvioidaan tutkimuksen siirrettävyyttä. (Hirsjärvi ym. 2009, 231-233; Tuomi & Sarajärvi 2018, 121-123; Aaltio & Puusa 2020, 171-172.)

Aineiston keruumenetelmä valittiin harkitusti ja sitä vaihdettiin kertaalleen ennen tutkimussuunnitelmaa, jotta tutkittavaa tietoa saataisi kattavammin. Teoriaohjaavan sisällysanalyysin valitsin tutkimukseen, sillä se mahdollisti aineiston keräämisen vapaasti ja aineiston esiin tuomien asioiden suhteuttamisen teoriaan niin, että se jättää tilaa teorian ulkopuolelta esiin tuleville asioille. Olen myös avannut oman esikäsitykseni tutkittavasta asiasta ja ilmaissut lähtökohtani tutkimusaiheen valinnalle. Olen pääluvussa 3 perustellut aineistonkeruumenetelmän ja analyysimenetelmän valintaa tarkemmin.

Olen avannut tutkimuksen kulun mahdollisimman tarkasti, jotta sen vaiheet olisivat selkeät ja haluttaessa toistettavissa. Tarkempi kuvaus tutkimuksen etenemisestä on pääluvussa 3. Olen myös eri vaiheissa perustellut tekemäni valinnat. Tulosten aukaisemisessa on hyödynnetty suoria lainauksia vastauksista, sekä tuotu esille mallitaulukko sisällön analyysin tekemisestä (Liite 4). Lähteinä olen käyttänyt sekä kotimaisia että kansainvälisiä lähteitä monipuolisesti artikkeleista kirjoihin ja merkinnyt lähteiden materiaalin selkeästi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122, 137; Aaltio & Puusa 2020, 171, 175.)

Hoitotyön lähijohtajan kokemuksista paineensietokyvystä ei ollut aikaisempaa tutkimusta, joten tutkimus toi tietoa aiemmin tutkimattomaan asiaan (Aaltio & Puusa 2020, 170). Tutkimuksen perusteella paineensietokyky on hoitotyön lähijohtajalle tärkeä ominaisuus, jota he myös hyödyntävät päivittäisessä työssään. Palautuminen toimii paineensietokyvyn mahdollistajana. Paineensietokyvyn ja palautumisen tarve hoitotyön johtamistyössä ovat näin ollen relevantteja tutkimusaiheita terveyshallintotieteelle. Näkemykseni mukaan sama tutkimus on siirrettävissä ja tehtävissä myös muissa sosiaali- ja terveydenhuollon yksiköissä. Vastaukset ovat kuitenkin aina yksilöllisiä, eli toimintaympäristöstä ja vastaajista riippuen, voivat tutkimuksen tulokset vaihdella. Koen tutkimukseni kautta pystyneeni tuomaan esille Kymenlaakson keskussairaalan hoitotyön lähijohtajien kokemuksia paineensietokyvystä ja palautumisesta, sekä keinoista niiden vahvistamiseksi. Tätä tutkimusta ei laadulliselle menetelmälle ominaisesti olekaan pyritty tekemään yleistettäväksi, vaan se kertoo nimenomaisesti kyselyyn vastanneiden henkilöiden kokemuksista.

## **5.2 Keskeiset tulokset**

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää sähköisen kyselyn avulla kokemuksia hoitotyön lähijohtajien paineensietokykyyn ja palautumiseen vaikuttavista tekijöistä. Tavoitteena on tuottaa tietoa siitä, miten lähijohtaja pystyy itse vaikuttamaan paineensietokykyynsä ja palautumiseensa ja miten hän kokee työnantajan voivan vaikuttaa niihin. Lisäksi tavoitteena on selvittää, millaisia kokemuksia hoitotyön lähijohtajalla on paineensietokyvystä omassa työssään. Vastaukset näihin tavoitteisiin pyrittiin saamaan kolmen tutkimuskysymyksen kautta. Vastauksia tutkimuskysymyksiin saatiin erikoissairaanhoidon hoitotyön lähijohtajille tehdyssä kyselyssä.

### 5.2.1 Hoitotyön lähijohtajan kokemuksia paineensietokyvystä johtamistyössä

Tutkimusten mukaan hoitotyön lähijohtajan tehtävä on vaativa ja se aiheuttaa painetta monelta eri taholta lähijohtajalle. Tehtävä edellyttää lähijohtajalta monipuolista osaamista. Yksi osaamisen alueista on kyky sietää painetta ja palautua töistä. (Surakka 2006, 181.) Tutkimuksissa on todettu johtajan tarvitsevan kykyä sietää painetta, mutta siitä miten paineensietokyky johtamistyössä koetaan tai miten siihen voi vaikuttaa ei ole kuitenkaan aiempaa tutkimusta. Tutkimuksessani kysyttiin hoitotyön lähijohtajilta sekä paineensietokyvystä että palautumisesta. Hoitotyön lähijohtajat näkivät paineensietokyvyn olevan kyky, jonka avulla selviää äkillisistä ja stressaavista tilanteista säilyttäen oman toiminta- ja harkintakykynsä. Paineensietokyky nähtiin asiana, joka oli moniulotteinen ja jota pystyi kehittämään ja opettelemaan. Se nähtiin myös kykynä, joka vaihtelee eri tilanteissa. Tämä tulos vastaa teorialtetta osin, että myös stressinsietokyky ja resilienssi ovat ominaisuuksia, joiden taso vaihtelee elämän aikana yksilöllisesti ja niitä pystyy kehittämään (Mattila 2018; Poijula 2018, 57-58; Caza & Milton 2011, 895-897; Winwood ym. 2013, 1205-1206).

Hoitotyön lähijohtajalle suurimmat stressitekijät ovat liian suuri työmäärä, organisaation asettamat rajoitukset, roolikonfliktit sekä kyvyttömyys irtautua omasta työstään (Kath ym. 2013, 1478; Kelly ym. 2019, 409). Nämä tekijät näkyivät myös tämän tutkimuksen vastauksissa tilanteissa, joissa paineensietokykyä tarvittiin. Kaikilla vastanneilla hoitotyön lähijohtajilla oli kokemusta paineensietokyvystä ja sen käyttämisestä työssä. Kokeusten mukaan paineensietokykyä tarvittiin päivittäisestä työstä selviämiseen. Paineensietokykyä tarvittiin tilanteissa, joissa tuli äkillisiä muutoksia, vaatimukset koettiin suuriksi, työ keskeytyi, työn määrä oli liian suuri tai resurssit liian pienet. Tällaisia tilanteita olivat esimerkiksi äkilliset henkilöstöpuutokset, toiminnan vaatimat äkilliset muutokset, aikataulupaineet, työn kasautuminen ja ristiriitaiset odotukset. Työn määrällisiin vaatimuksiin kuuluvat työtahti ja työn määrä. Laadullisiin vaatimuksiin kuuluvat eettiset vaatimukset, kognitiiviset vaatimukset, intensiivisyys vaatimus, sekä emotionaaliset vaateet. (Mauno, Huhtala & Kinnunen 2017, 53-54.) Sekä määrälliset että laadulliset työn vaatimukset aiheuttivat painetta lähijohtajan työssä.

Koska paineensietokyky nähtiin monipuolisena asiana, koostui se hoitotyön lähijohtajien kokemuksien mukaan useammasta eri osa-alueesta. Paineensietokyvyn koettiin koostuvan riittävästä johtamisosaamisesta ja itsensä johtamisesta, siihen vaikuttivat lähijohtajan resilienssi sekä työn määrä. Lähijohtajien mukaan edellisten asioiden hallitsemisen ohella paineensietokykyyn vaikuttivat yksilön asenne ja kokemus (ks. Poijula 2018; Pirinen 2014.).

Johtajan jaksaminen on olennaista työyksikön jaksamiselle. Jaksamisen keinoina mainitaan riittävä johtamiskoulutus ja jatkuva kouluttautuminen, itsensä tunteminen sekä riittävä palautuminen työstä. (Pirinen 2014, 156-162; Järvinen 2020, 205-210.) Vastauksissa esille nousivat yleinen tarve riittäväälle johtamisosaamiselle. Osa-alueina esiin nousivat ajanhallinta, toiminnan johtaminen, vuorovaikutustaidot, henkilöstöjohtaminen, yhteistyö ja verkostoituminen (ks. Kantanen 2017; Pihlainen 2020). Jotta lähijohtaja pystyi toimimaan paineisessa tilanteessa, tuli hänellä olla riittävä osaaminen ja ymmärrys toiminnasta ja henkilöstön johtamisesta. Kiire vaikutti siihen, että priorisointia käytettiin yleisesti johtamisen toimintona, se vaatii onnistuakseen riittävää johtamisosaamista. Lähijohtajat tekivät yhteistyötä ja verkostoituivat osaamisen turvaamiseksi. Johtamisosaamisella pyrittiin vaikuttamaan kiireeseen, aikataulupaineeseen, henkilöstön ja lähijohtajan vuorovaikutukseen, selviytymään äkillisten muutosten aiheuttamista paineista ja esimerkiksi tehtävien delegoimiseen vastuuhoidajille. Lähijohtajat myös sijaistivat toisiaan poissaolon aikana, jolloin johtamisosaamisen vaatimukset koettiin kovemmiksi, sillä sijaistettava yksikkö henkilöstöineen on vieraampi. Painetta lisäsi lähijohtajien kokemus siitä, että henkilöstölle ei jäänyt tarpeeksi aikaa (ks. Kantanen ym. 2017, 34). Osaamisen lisäksi lähijohtajan kokemuksella oli merkitystä paineensietokykyyn. Tutkimuksen perusteella johtajat, joilla oli keskimääräistä enemmän johtamiskokemusta, kokivat vähemmän johtamiseen liittyviä huolia, kuten huolta epäonnistumisesta tai vaikeuksista selviämisestä (Auvinen, Kilponen, Tsupari, Huhtala, Muotka & Feldt 2019, 31-33). Myös tässä tutkimuksessa kokemuksella oli merkitystä johtajan paineeseen.

Itsensä johtamisen avulla johtaja pyrkii positiivisen ajatusmaailman kautta prosessin omaisesti motivoitumaan ja ohjautumaan työhönsä. Siihen kuuluvat käyttäytymisen, rakentavan ajattelun ja palkitsemisen strategiat. (Neck & Houghton 2006, 270-271.) Itsensä

johtaminen paineensietokyvyn osa-alueena näkyi lähijohtajien kokemuksissa käyttäytymisen opetteluna ja sen merkityksenä, ratkaisukeskeisyyteen pyrkimisenä, itsensä palkitsemisena sekä pyrkimyksenä ajatella asioista positiivisesti ja ymmärtää asioita. Tyytyväisyys omaan toimintaan ja itseensä on tunnistettu hoitotyön johtajan uupumuksen riskiä vähentävänä tekijänä, tämän tutkimuksen lähijohtajien kokemusten mukaan sillä on merkitystä myös paineensietokykyyn (Kelly ym. 2019, 409). Positiivinen ajattelu toiminnasta auttaa kestävästi keskeneräisyyttä, keskeytyksiä ja sen avulla pystyy löytämään omia vahvuuksiaan (Pirinen 2014, 162). Myös tässä tutkimuksessa näkyi, että lähijohtajat opettelivat tietoisesti harkintakykyä ja rauhoittumista, sekä hyödynsivät positiivista ajattelua sekä tavoitteiden asettamista. Näiden he kokivat olevan osa paineensietokykyä.

Resilienssi näkyi vastaajien vastauksissa joustamisena ja sopeutumisena eri tilanteisiin. Resilienssi on yhteydessä johtajan kykyyn hallita työstressiä sekä auttaa palautumaan stressistä. Resilientin yksilön kokemus stressistä on lievempi ja lyhytkestoisempi, eikä stressi silloin vaikuta toimintakykyyn. (Ledesma 2014, 1; Bonnano & Mancini 2008, 370.) Joustavuutta ja sopeutuvuutta tarvittiin äkillisissä tilanteissa, muutostilanteissa ja töiden kasaantuessa. Hoitotyön lähijohtajat kokivat positiivisen asenteen vaikuttavan resilienssin määrään (ks. McEwen 2011, 3). Tutkimuksessa ei kysytty lähijohtajien taustatietoja, eivätkä vastaajat tuoneet esille sukupuoltaan, työkokemuksensa kestoja tai koulutustaan. Vastaajat toivat esille kuitenkin itsensä armahtamisen merkityksen. Työelämän resilienssin perusajatuksena onkin itsetuntemuksen ja -reflektion avulla päätyä ymmärtämään ja vetämään rajat, jotta asenteen muuttuminen onnistuu. Asenteen muuttuessa tulee sopeutuminen, jonka myötä lähdetään etsimään ratkaisuja tilanteeseen. (Koh ym. 2019, 6-9.) Lähijohtajat kokivat äkillisten tilanteiden myötä painetta omassa työssään. He kuitenkin pystyivät joustamisen avulla sopeutumaan tilanteisiin ja löytämään niihin ratkaisut.

Työn määrällisiin vaatimuksiin kuuluvat työtahti ja työn määrä (Mauno, Huhtala & Kinnunen 2017, 54). Johtajan uupumukseen voivat vaikuttaa esimerkiksi useat keskeneräiset ja päällekkäiset muutokset ja sen myötä tapahtuva panostus moneen eri asiaa yhdellä kertaa. Työmäärän lisääntyminen, se ettei huolehdi palautumisestaan ja riittämättömyyden tunne voivat altistaa uupumukselle. (Pirinen 2014, 161.) Työn määrällä nähtiin olevan



suuri merkitys paineensietokykyyn. Työn määrä tuotiin esille kaikkien lähijohtajien vastauksissa jollain tasolla. Liian suuren työmäärän koettiin johtuvan riittämättömistä resursseista ajan ja työntekijöiden suhteen. Työn määrää lisäsi töiden kasaantuminen, joka johdettiin esimerkiksi työn suunnittelemattomista keskeytymisistä, epäselvästä työnjaosta, nopeista aikatauluista tehtävien suorittamiseen ja kollegan sijaistamisesta poissaolojen aikana. Esille tuotiin myös hoitotyön lähijohtajan kliininen työ kuormitustekijänä, sillä siihen ei ole suunniteltu aikaa. Vastauksissa näkyy hoitotyön lähijohtajien kokemus siitä, että heillä ei riitä työaika, sillä heidän työnkuvansa on laaja (ks. Kantanen ym. 2017). Työn määrän kokemukseen vaikuttavat myös roolikonfliktit, joita aiheutuu esimerkiksi ristiriitaisista odotuksista, tehtävien annosta eri tahojen puolesta sekä olemisesta välikappaleena työntekijän ja työnantajan välissä. Roolikonfliktit ja liian suuri työmäärä on nähty myös kansainvälisessä tutkimuksessa hoitotyön lähijohtajan yleisimmiksi stressin aiheuttajiksi, joten ne lisäävät tarvetta paineensietokyvylle (Kath ym. 2013, 1479).

### **5.2.2 Kokemuksia paineensietokykyyn vaikuttamisen keinoista**

Vaikka paineensietokyky muodostui monesta eri asiasta, kokivat kaikki hoitotyön lähijohtajat pystyvänsä vaikuttamaan siihen. Merkityksellisiksi koettiin mahdollisuus vaikuttaa johtamisosaamisen ja resilienssin keinoin, itseään johtamalla, pyytämällä ja saamalla tukea, palautumisen kautta sekä huolehtimalla omasta henkisestä ja fyysisestä hyvinvoinnistaan. He toivat esille kokemuksensa mahdollisuuksista vaikuttaa omaan työhönsä, itseensä sekä osaamiseensa ja näin helpottaa kokemaansa painetta. Kokemuksia mahdollisuudesta vaikuttaa suureen työmäärään ei hoitotyön lähijohtajilla ollut. Hoitotyön lähijohtajat pyrkivät kuitenkin eri keinoin vähentämään työn kasautumista ja siihen johtavia syitä.

Omaan työhönsä lähijohtajat pyrkivät vaikuttamaan eri keinoin. Johtamisosaamisen keinoista ajanhallinta nousi esille vahvasti. Tehtäviä aikataulutettiin ja suunniteltiin eri käytännön keinoin. Hoitotyö lähijohtajien mukaan tekemällä yhteistyötä ja verkostoitumalla kollegoiden kanssa, pystyi vaikuttamaan omaan paineensietokykyynsä. Johtamisosaami-

sen keinoina esiin nousi myös priorisoinnin merkitys paineensietokykyyn vaikuttamisessa. Johtaja myös hyödynsi aiempia kokemuksiaan paineensietokyvyn vahvistamiseksi (Kim & Windsor 2013, 25).

Jotta johtaja jaksaa ja kykenee johtamaan, tarvitsee hän tukea sekä työntekijöiltään että työnantajalta. Työntekijöiltä saatu tuki ilmenee motivaationa, yhteistyönä sekä vastuunottamisena. (Pirinen 2014, 155; Järvinen 2020, 214.) Saatu tuki vaikutti hoitotyön lähijohtajan paineensietokykyyn. Esiin tuotiin tuen merkitys työn tekemiseen monin eri tavoin. Tukea tarvittiin niin kollegoilta, henkilöstöltä, työnantajalta kuin omalta johtajaltakin. Kollegoilta ja lähijohtajalta tukea sai haastavien tilanteiden käsittelyyn sekä neuvoina päivittäiseen työhön. Vertaistukea haettiin oman tiimin kollegoilta. Henkilöstöltä tukea tarvittiin työilmapiirin, osallistumisen ja vastuunottamisen muodossa. Oman johtajan ja työnantajan tuki olivat tärkeitä ja heiltä toivottiin tietoa ja arvostusta. Johtajan ja työnantajan antama tuki tulee esille myös työntekijän voimavarana (Seppälä & Hakanen 2017, 106-107). Johtamistyön keskeisimmät voimavarat työn varmuus, organisaation tuki sekä työn hallinta vähentävät johtamistyön vaatimusten tuomaa painetta (Ahtilina, Feldt, Kinnunen & Mäkikangas 243-245). Johtajien keskeisimmistä voimavaroista paineensietokyvylle merkitystä nähtiin olevan työn hallinnalla ja organisaation tuella.

Itseensä lähijohtajat pyrkivät vaikuttamaan itsensä johtamisen keinoin ja resilienssin keinoin. Lisäksi perheen tuella oli merkitystä lähijohtajan kokemukseen omasta paineensietokyvystään. Itseään johtamalla pystyi vaikuttamaan omaan paineensietokykyynsä. Siinä auttoi omien rajojen tunnistaminen, itsensä hillitsemisen sekä harkintakyvyn opettelu. Positiivisella ajattelulla sekä omien tavoitteiden ja päämäärien tunnistamisella sekä ratkaisukeskeisellä ajattelulla pystyttiin myös vaikuttamaan. Tietoisesti pyrittiin olemaan myös tyytyväisiä omiin saavutuksiin ja siten palkitsemaan itseään. Keskittymiskyky koettiin keskeiseksi, se että pystyi keskittymään yhteen asiaan kerrallaan ja niihin asioihin, joihin pystyy itse vaikuttamaan, oli merkityksellistä. Resilienssi näkyi joustamisena ja sopeutumisenä. Siihen lähijohtajien kokemuksen mukaan merkitystä oli johtajan positiivisella asenteella. Itsensä armahtamisella oli myös merkitystä paineensietokyvyn kokemisessa (Ks. Järvinen 2020, 214). Se tapahtui hyväksymällä oma rajallisuutensa työn tekemisessä. Johtajat myös kokevat perheen voimavarana, josta saa tukea työhön (Silta-

loppi & Kinnunen 2007, 227). Läheisten ja perheen antamalla tuella koettiin olevan merkitystä myös paineensietokykyyn. Se ilmeni ymmärryksenä työn vaatimuksia kohtaan sekä tukena työn tekemiseen.

Lähijohtajat kokivat pystyvänsä vaikuttamaan paineensietokykyynsä huolehtimalla työstä palautumisesta sekä huolehtimalla henkisestä ja fyysisestä hyvinvoinnistaan. Palautumisessa olennaista oli päästä irtautumaan työstä ja harrastamaan vapaa-ajalla työhön liittymättömiä asioita, kuten liikuntaa. Henkisestä tasapainosta ja omasta hyvinvoinnista huolehtimalla pystyi vaikuttamaan omaan paineensietokykyyn työelämässä eli siihen pyrittiin myös vapaa-ajalla. Lähijohtajan on tärkeää huolehtia palautumisestaan, jotta hän pärjää työn mukanaan tuoman paineen kanssa. Hoitotyön lähijohtajat kokivat palautumisen tapahtuvan vapaa-ajalla, työaikana tapahtuvasta palautumisesta he eivät tuoneet esille kokemuksia. Työaikana tapahtuvaa palautumista onkin tutkittu vähemmän ja voi olla, että sitä ei osattu ajatella osaksi palautumista. Tähän olisi paineensietokyvyn osalta kuitenkin hyvä panostaa, sillä työpäivän aikana pidetyt tauot edistävät työssä suoriutumista ja vähensivät vapaa-ajalla tapahtuvan palautumisen tarvetta (Virtanen ym. 2019).

Osaamiseensa lähijohtajat pyrkivät vaikuttamaan kouluttautumisen ja perehtymisen kautta. Osaamiseen vaikuttivat myös kollegoilta ja johtajilta saadut neuvot haasteellisissa tilanteissa.

### **5.2.3 Hoitotyön lähijohtajan kokemuksia palautumisen merkityksestä**

Työstä palautumisella on suuria vaikutuksia työntekijän hyvinvointiin; työstä irtautuminen vähentää palautumisen tarvetta, osaamisen lisääntyminen lisää paineensietokykyä. Vastaavasti aikapaine laski työhyvinvointia, huononsi palautumista ja kokemusta riittävästä osaamisesta. Vaikutusmahdollisuudet lisäävät työnimua sekä palautumista. (Tirkkonen & Kinnunen 2013, 204-206.) Palautumisessa olennaista on työstä irtautuminen, jossa psykologisesti irtaudutaan työn tuomista tunteista ja ajatuksista. Vastaavasti palautumisessa pyritään vähentämään tai poistamaan kokonaan työn vaatimuksista aiheutuvat oireet. (Sonnentag & Fritz 2015, 72-74.) Palautumiseen vaikuttamisen keinoista lähijohtajilla oli kokemusta työhön liittyvistä keinoista sekä vapaa-ajalla tapahtuvista keinoista.

Varsinaisesti työajalla palautumisesta ei ollut kokemuksia, vaan työajalla pyrittiin suoriutumaan töistä niin, että työstä irtautuminen onnistuu hyvin.

Lähijohtajat kokivat, että ajanhallinnalla töissä on merkitystä palautumiselle. He kokivat, että työajassa pitäytymisen ja töiden valmiiksi saamisen auttavan palautumista (ks. Kinnunen ym. 2009). Työ koettiin nopeatempoiseksi ja palautumista sekä työstä irtautumista pidettiin tärkeänä. Lähijohtajan mahdollisuus vaikuttaa oman työn mielekkyyteen sekä työilmapiiriin olivat merkityksellisiä palautumiseen vaikuttamisessa. Työn mielekkyys ei välttämättä ollut itsestään selvä asia, vaan siihen palattiin ajoittain. Näin myös työhön sitoutuneisuus ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä vaikuttivat palautumiseen. (ks. Tirkkonen & Kinnunen 2013, 204-206.)

Palautumiseen pystyi vaikuttamaan myös huolehtimalla riittävästä osaamisesta ja osaaamista hyödyntämällä (ks. Tirkkonen & Kinnunen 2013, 204-206.). Tuen merkitys nousi esille myös palautumista vahvistavana tekijänä (ks. Ahola ym. 2016, 26.). Palautumiseen vaikuttivat myös keskeneräisyyden sietäminen sekä itsensä armahtaminen tilanteissa, joissa ei saavuta haluamia tavoitteita ajoissa (ks. Järvinen 2020, 214). Työstä irtautuminen nähtiin keinona lisätä palautumista (ks. Sonnetag & Fritz 2015). Sitä pystyi vahvistamaan eri keinoin. Olennaista oli löytää itselleen sopiva keino irtautua työstä.

Vapaa-ajalla tapahtuva palautuminen heijastuu työhön, työpaikan sosiaaliseen elämään, mutta myös elämänlaatuun. Palautuminen vaikuttaa positiivisesti myös työhön sitoutumiseen. (Sonnetag, Niessen & Neff 2011, 868-873.) Vapaa-ajalla lähijohtajat pystyivät vaikuttamaan palautumiseen eri tavoin. Mielekästä vapaa-ajantoimintaa harrastettiin aktiivisesti esimerkiksi liikunnan, luonnossa liikkumisen, kulttuurin ja opiskelun kautta. Henkiseen tasapainoon vaikutettiin huolehtimalla yksityiselämän ja perhe-elämän tasapainosta sekä perheen antamalla tuella. Fyysiseen hyvinvointiin vaikutettiin liikunnalla ja riittävästä levosta huolehtimalla. Lähijohtajat kokivat palautumisen onnistuvan paremmin, kun huolehti itsestään ja hyvinvoinnistaan. Lähijohtajien kokemukset omaan palautumiseen vaikuttamisesta vastaavat teorian esiin tuomia asioita, lisänä korostuivat lähijohtajien esille tuomat kyky sietää keskeneräisyyttä sekä itsensä armahtaminen. (ks. Ahola ym. 2016, 26.)

#### **5.2.4. Työnantajan mahdollisuus vaikuttaa johtajan paineensietokykyyn ja palautumiseen**

Työn määrän ja kuormittavuuden suhteuttaminen käytettävissä oleviin resursseihin nähtiin työnantajan merkittävimpana keinona vaikuttaa lähijohtajan paineensietokykyyn ja palautumiseen (ks. Kinnunen ym. 2009, 51-52.). Keinoina tähän nähtiin odotusten suhteuttaminen käytössä olevaan aikaan, sekä yksiköiden erilaisuuden huomioiminen tehtävien aikatauluttamisessa. Johtamisalueiden ja henkilöstön määrän tasapuolisempi jako johtajien kesken nähtiin merkityksellisenä. Olennaista onkin, että työnantaja ymmärtää lähijohtajan työn tehtävät ja kuormituksen, eikä lähijohtajien määrää vähennettäisi, vaan kuormitusta pyrittäisi laskemaan.

Paineensietokykyyn ja palautumiseen nähtiin vaikuttavan myös selkeästi määritelty toiminta, jossa kaikilla on selkeä ymmärrys omista tehtävistään ja rajoistaan. Tämä tarve työn kuvan selkiyttämiseksi nousee myös tutkimuksesta (ks. Kelly & Adams 2018, 26). Johtamistyöhön kaivattiin myös selkeää ja ajantasaista ohjeistusta, sekä ohjeistuksen noudattamisen valvomista, niin että ohjeita noudatettaisi kaikkialla samalla tavalla. Tehtävien valvomisen lisäksi toivottiin tukea omalta johtajalta ja työnantajalta. Vertaistukea kaivattiin lisää ja niin, että vertaistapaamisille ei olisi tiukkaa ohjelmaa. Johtajien kokemus työnantajan tuesta lisää johtajan sitoutumista työhön, tyytyväisyyttä elämään ja tarmokkuutta töissä (Siltaloppi & Kinnunen 2007, 225-227). Tämän tutkimuksen perusteella työnantajan tuki koetaan merkitykselliseksi myös paineensietokykyyn ja palautumisen vahvistamiseksi.

Lähijohtajat kokivat, että työnantajan asenteella lähijohtajan työtä kohtaan on merkitystä palautumiselle ja paineensietokykyille. Lähijohtajien kokemusten mukaan työnantajalta odotettiin arvostusta ja kiinnostusta lähijohtajan päivittäistä työtä kohtaan. Työnantajan olisi tärkeää nähdä lähijohtajien työn kuormittavuus ja huomioida se toiminnan suunnittelussa.

Lähijohtajat kokivat työnantajan panostuksen vapaa-aikaan tärkeäksi. Heidän kokemuksensa mukaan liikunnan ja kulttuurin tukeminen vaikuttavat työstä palautumiseen. Myös

yksittäisiä asioita tuotiin esille työnantajan keinoina vaikuttaa lähijohtajien paineensietokykyyn sekä palautumiseen. Näitä olivat työaikakorvauksiin liittyvät asiat, liukuvan työajan hyvinvointia lisäävä vaikutus, työnohjaus ja koulutus. Myös aikaa vievien ohjelmistojen käytön keskittäminen pois lähijohtajilta koettiin keinona vähentää kuormitusta. Viestinnässä toivottiin panostusta oikea-aikaisuuteen sekä riittävyteen.

### 5.3 Päätelmät ja jatkotutkimusaiheet

Yhteenvetona voidaan tämän tutkimuksen perusteella todeta, että hoitotyön lähijohtaja hyödyntää paineensietokykyä päivittäisessä työssään. Se auttaa lähijohtajaa hallitsemaan äkillisesti muuttuvia tilanteita, säilyttäen oman harkinta- ja toimintakyvyn omassa päivittäisessä johtamistyössään. Lähijohtajien kokemuksen mukaan paineensietokyky rakentuu riittävästä johtamisosaamisesta, kyvystä johtaa itseään, resilienssin kokemuksesta ja so-pivasta työn määrästä. Heidän kokemuksensa mukaan merkitystä on työhön vaikuttamisella, itseensä vaikuttamisella sekä osaamiseen vaikuttamisella. Hoitotyön lähijohtaja pystyi vaikuttamaan omaan paineensietokykyynsä vaikuttamalla asioihin, joista paineensietokyky rakentui. Lisäksi merkitystä oli omasta henkisestä ja fyysisestä hyvinvoinnista huolehtimisella, palautumisella ja saadulla tuella. Lähijohtajat eivät kuitenkaan kokeneet pystyvänsä vaikuttamaan työn määrään, siihen kuitenkin nähtiin työnantajalla olevan vaikutuskeinoja.

Työn kuormituksesta palautumisen koettiin tapahtuvan vapaa-ajalla. Siihen lähijohtajat kokivat pystyvänsä vaikuttamaan työssä tapahtuvien keinoin sekä vapaa-ajalla tapahtuvien keinoin. Työnantajan keinot vaikuttaa lähijohtajan paineensietokykyyn ja palautumiseen olivat lähijohtajille merkityksellisiä. Työnantajan koettiin voivan vaikuttaa työn kuormitukseen ja työn määrään sekä toiminnan selkiyttämiseen. Vapaa-ajan tukeminen koettiin merkitykselliseksi työstä palautumisen osalta. Hoitotyön lähijohtajat kokivatkin, että työnantajan kiinnostuksella ja arvostuksella lähijohtajan työtä kohtaan oli paineensietokykyyn ja palautumiseen merkitystä.

Piia Seppälän ja Jari Hakasen (2017, 106-107) artikkelissaan esiin tuomat työn voimavarat näyttävät toimivan myös paineensietokykyä vahvistavasti. Näitä voimavaroja ovat

esimerkiksi mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja esimiehen ja kollegan tuki. Näiden lisäksi vaikuttavat yksilölliset voimavarat, joita ovat esimerkiksi usko omaan ammatillisiin kykyihin, optimismi sekä positiivinen suhtautuminen itseensä. (Seppälä & Hakanen 2017, 106-107.) Vastaavasti työn vaatimukset (ks. Sonnentag & Frese 2014) lisäsivät tarvetta paineensietokyvylle ja palautumiselle.

Tämän tutkimuksen perusteella hoitotyön lähijohtajilla on kokemus paineensietokyvyn ja palautumisen merkityksestä omaan päivittäiseen työhönsä. Paineensietokyvyn osalta asiaa ei ole tutkittu ja tutkimusta olisi tärkeää jatkaa, jotta tietoa saataisi kattavammin. Mielenkiintoisia näkökantoja ja jatkotutkimusaiheita olisivat paineensietokyvyn tutkiminen suuremmalla vastaajaryhmällä eri osa-alueiden painotuksen osalta. Tuolloin tutkimustulos olisi yleistettävissä. Tässä tutkimuksessa keskityttiin hoitotyön lähijohtajiin, paineensietokyvyn merkitystä muiden hoitotyön johtajien työn kannalta olisi myös aiheellista tutkia. Myös tutkimukset erilaisissa sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa voisivat tuoda lisätietoa paineensietokyvyn merkityksestä johtajan työhön.

Hoitotyön lähijohtaja joutuu sietämään työssään painetta. Siitä johtuen on työnantajalle tärkeää saada tietoa keinoista, joiden avulla paineensietokykyä voidaan parantaa, jotta hoitotyön lähijohtajan kokema paine ei muuttuisi stressiksi tai työuupumukseksi. Myös lähijohtajan itsensä on hyvä hahmottaa erilaisia keinoja, joilla voi itse vaikuttaa omaan paineensietokykyynsä ja palautumiseensa työn, itsensä johtamisen ja osaamisen keinoin. Tämän tutkimuksen avulla lähijohtajat voivat saada raameja ja ideoita oman paineensietokykynsä kehittämiseen. Olennaista on myös se, että vastaajien kokemuksen mukaan paineensietokykyä pystytään kehittämään, joten siihen panostaminen kannattaa niin hoitotyön lähijohtajan itsensä, kuin työnantajan toimesta.

## LÄHTEET

Aaltio Iris & Puusa Anu 2020. Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulee ottaa huomioon? Teoksessa Puusa Anu & Juuti Pauli (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus, Helsinki, 167-172.

Ahola Kirsi, Toppinen-Tanner Salla & Seppänen Johanna 2016. Vaikuttava työuupumusinterventio: Systemaattinen katsaus ja toimintaohjeita. Työterveyslaitoksen julkaisu. Juvenesprint, Tampere.

Ahtilina Carita, Feldt Taru, Kinnunen Ulla & Mäkikangas Anne 2007. Työn vaatimusten ja voimavarojen yhteys työn imuun suomalaisilla johtajilla: pystyvyysusko yhteyttä muuntavana ja välittävänä tekijänä. Teoksessa Vainio Harri (toim.) Työ ja ihminen. Työterveyslaitos. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print, 21 (3), 212–229

Auvinen Elina, Kilponen Kiia, Tsupari Heidi, Huhtala Mari, Muotka Joonas & Feldt Taru 2019. Johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet korkeasti koulutetuilla johtajilla: selittäjät, seuraukset ja alaisten kokemukset. Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksen julkaisuja 357. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä.

Bakker Arnold & Demerouti Evangelia 2017. The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology* 22 (3), 309-328.

Bonnanno George & Mancini Anthony 2008. The Human Capacity to Thrive in the Face of Potential Trauma. *Pediatrics* 121 (2), 369-375.

Broome Marion & Gilbert Jason 2015. Developing and sustaining self. Teoksessa Jackson Debra, Speedy Sandra & Daly John (toim.) *Leadership and Nursing: Contemporary perspectives*. Elsevier, Australia, 199-212.

Carpio Ron, Castro Laura, Huerto Heinrich, Highfield Martha & Mendelson Sherri 2018. Exploring Resilience at Work Among First-Line Nurse Managers. *The Journal of Nursing Administration* 48 (10), 481-486.

Caza Brianna & Milton, Laurie 2011. Resilience at Work: Building Capability in the Face of Adversity. Teoksessa Speitzer Gretchen & Cameron Kim (toim.) *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*, 895-908.

de Bloom Jessica, Sianoja Marjaana, Korpela Kalevi, Tuomisto Martti, Lilja Ansa, Geurts Sabine & Kinnunen Ulla 2017. Effects of parkwalks and relaxation exercises during lunch breaks on recovery from job stress: Two randomized controlled trials. *Journal of Environmental Psychology* 51, 14-30.

Debus Maïke, Fritz Charlotte & Philipp Michell 2019 A story of gains and losses: intra-individual shifts in job characteristics and well-being when transitioning to a managerial role. *Journal of Business and Psychology* 34 (5), 637-665.

Doji Edina, Hofmans Joeri, Nijs Sanne & Judge Timothy 2020. Leaders under pressure: time pressure and state core self-evaluations as antecedents of transformational leadership behaviour. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 29 (4), 515-524.



Eskola Jari & Suoranta Juha 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino, Tampere.

Feldt Taru, Kinnunen Ulla & Mauno Saija 2017. Työstressi. Teoksessa Mäkikangas Anne, Mauno Saija & Feldt Taru (toim.) Työkkää työstä. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. PS-kustannus, Jyväskylä, 28-51.

Hatch Mary Jo & Yanow Dvora 2005. Organization Theory as an Interpretive Science. Teoksessa Knudsen Christian & Tsoukas Haridimos (toim.) The Oxford Handbook of Organization Theory, 63-87.

Hirsjärvi Sirkka, Remes Pirkko & Sajavaara Paula 2009. Tutki ja kirjoita. Tammi, Helsinki.

Hudgings Tracy Ann 2016. Resilience, job satisfaction and anticipated turnover in nurse leaders. *Journal of Nursing Management* 24 (1), 62–69.

Hujala Anneli & Lammintakanen Johanna 2018. Paljon sote-palveluja tarvitsevat ihmiset keskiöön. *Kunnallisalan kehittämissäätiön Julkaisu* 12.

Huston Carol 2008. Preparing nurse leaders for 2020. *Journal of Nursing Management* 16 (8), 905-911.

Järvinen Pekka 2020. Miten johtaa ihmistä? 102 ohjetta esimiehelle. Alma Talent, Helsinki.

Kantanen Kati 2017. Kuntasektorilla toimivien hoitotyön johtajien johtamisaaminen ja sen muutos. *Acta Universitatis Tamperensis* 2254. Tampere University Press, Tampere.

Kantanen Kati, Kaunonen Marja, Helminen Mika & Suominen Tarja 2017. Kunta-alan hoitotyön johtajien johtamisaamisen muutos. *Tutkiva hoitotyö* 15 (1), 26-37.

Kath Lisa, Stichler Jaynelle, Ehrhart Mark & Sievers Andree 2013. Predictors of nurse manager stress: A dominance analysis of potential work environment stressors. *International Journal of Nursing Studies* 50 (11), 1474-1480.

Kelly Lesly A. & Adams Jeffrey M. 2018. Nurse Leader Burnout: How to Find Your Joy. *Nurse Leader* 16 (1), 24-28.

Kelly Lesley A., Lefton Cindy & Fischer Shelly A. 2019. Nurse Leader Burnout, Satisfaction, and Work-Life Balance. *The Journal of Nursing Administration* 49 (9), 404-410.

Kim Miyoung & Windsor Carol 2013. Resilience and Work-life Balance in First-line Nurse Manager. *Asian Nursing Research* 9 (1), 21-27.

Kinnunen Marja-Liisa & Rusko Heikki 2009. Työkuormituksesta palautuminen, fysiologinen näkökulma. Teoksessa Kinnunen Ulla & Mauno Saija (toim.) Irtiottoja työstä: Työkuormituksesta palautumisen psykologia. Juvenes Print, Tampere, 29-40.

Kinnunen Ulla & Feldt Taru 2009. Työkuormituksesta palautuminen, psykologinen näkökulma. Teoksessa Kinnunen Ulla & Mauno Saija (toim.) Irtiottoja työstä: Työnkuormituksesta palautumisen psykologia. Juvenes Print, Tampere, 7-28.

Kinnunen Ulla, Siltaloppi Marjo & Mauno Saija 2009. Työ ja palautuminen. Teoksessa Kinnunen Ulla & Mauno Saija (toim.) Irtiottoja työstä. Työnkuormituksesta palautumisen psykologia. Juvenes Print, Tampere, 41-66.

Koh Mervyn, Hum Allyn, Khoo Whee, Ho Andy, Chong Poh, Ong Wah, Ong Joseph, Neo Patricia & Yong Woon 2019. Burnout and Resilience After a Decade in Palliative Care: What Survivors Have to Teach Us. A Qualitative Study of Palliative Care Clinicians With More Than 10 Years of Experience. *Journal of Pain and Symptom Management* 59 (1), 105-115.

Kuula Arja & Tiitinen Sanni 2010. Eettiset kysymykset ja haastattelujen jatkokäyttö. Teoksessa Ruusuvuori Johanna, Nikander Pirjo & Hyvärinen Matti (toim.) Haastattelun analyysi. Vastapaino, Tampere, 376-387.

Kymsote.fi 2020. Tietoa Kymsotesta. Saatavilla: <https://www.kymsote.fi/fi/tietoa-kymsotesta> (Luettu 5.10.2020)

Laine Timo 2018. Miten kokemusta voidaan tutkia. Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Valli Raine (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. PS-kustannus, Jyväskylä, 25-42.

Ledesma Janet 2014. Conceptual Frameworks and Research Models on Resilience in Leadership. *Sage Open* 4 (3), 1-8.

Lindström Kari 2002. Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Työterveyslaitoksen julkaisu. Lindström Kari & Leppänen Anneli (toim.). Vammalan Kirjapaino Oy, Helsinki.

Manz Charles & Sims Henry 2001. The New super leadership: Leading Others to Lead Themselves. Berrett-Koehler publisher inc, San Fransisco.

Mattila Antti S. 2018. Stressi. Julkaisussa: Lääkärikirja Duodecim. Saatavilla: [https://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p\\_artikkeli=dlk00976](https://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=dlk00976) (Luettu: 19.4.2020)

Mauno Saija, Huhtala Mari & Kinnunen Ulla 2017. Työn laadulliset kuormitustekijät. Teoksessa Mäkikangas Anne, Mauno Saija & Feldt Taru (toim.) Tykkää työstä. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. PS-kustannus, Jyväskylä, 53-70.

McEwen Kathryn 2011. Building resilience at work. Australian Academic Press. Australia.

Moilanen Pentti & Räihä Pekka 2018. Merkitysrakenteiden tulkinta. Teoksessa Valli Raine (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. PS-kustannus, Jyväskylä, 43-62.

Neck Christopher & Houghton Jeffery 2006. Two decades of self-leadership theory and research. Past developments, present trends and future possibilities. *Journal of Managerial psychology* 21 (4), 270-292.

Niiranen Vuokko 2016. Uudistuvat verkostot ja yhteistyörakenteet johtamisessa. Teoksessa Syväjärvi Antti & Pietiläinen Ville (toim.) *Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen*. Juvenes Print, Tampere, 297-318.

Niiranen Vuokko & Lammintakanen Johanna 2011. Hallintotieteen rajapinnoilla- Sosiaalihalntotieteen ja terveyshallintotieteen tutkimuksen alan ja kohteen näkökulmia. Teoksessa Virtanen Turo, Ahonen Pertti, Syväjärvi Antti, Vartiainen Pirkko & Vuori Jari (toim.) *Suomalainen hallinnon tutkimus – mistä, mitä, minne?* Juvenes Print, Tampere, 113-139.

Niiranen Vuokko & Lammintakanen Johanna 2014a. Johdanto. Teoksessa Niiranen Vuokko, Joensuu Minna, Lammintakanen Johanna & Kerkkänen Mervi (toim.) *Johtajana muutoksessa*. Kuntaliiton verkkojulkaisu. ACTA 253. Helsinki, 18-22.

Niiranen Vuokko & Lammintakanen Johanna 2014b. Sosiaali- ja terveysalan johtamisen painopisteet ja mahdollisuudet. Teoksessa Niiranen Vuokko, Joensuu Minna, Lammintakanen Johanna & Kerkkänen Mervi (toim.) *Johtajana muutoksessa*. Kuntaliiton verkkojulkaisu. ACTA 253. Helsinki, 144-151.

Pihlainen Vuokko 2020. Asiantuntijoiden käsityksiä johtamisosaamisen nykytilasta ja tulevaisuuden suunnista suomalaisissa sairaaloissa 2030. *Dissertations in Social Sciences and Business Studies No 223*. Itä-Suomen yliopisto. Grano Oy, Jyväskylä.

Pirinen Helka 2014. *Esimies muutoksen johtajana*. Talentum, Helsinki.

Pojjula Soili 2018. *Resilienssi, muutosten kohtaamisen taito*. Kirjapaja, Helsinki.

Puusa Anu 2020a. Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa Puusa Anu & Juuti Pauli (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus, Helsinki, 99-112.

Puusa Anu 2020b. Näkökulmia laadullisen aineiston analyysiin. Teoksessa Puusa Anu & Juuti Pauli (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus, Helsinki, 141-152.

Puusa Anu & Julkunen Saara 2020. Uskottavuuden arviointi laadullisessa tutkimuksessa. Teoksessa Puusa Anu & Juuti Pauli (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus, Helsinki, 181-192.

Puusa Anu & Juuti Pauli 2020. Organisaatiokulttuurinäkökulma esimerkkinä laadullisen tutkimuksen yleistymisestä. Teoksessa Puusa Anu & Juuti Pauli (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus, Helsinki, 58-72.

Rostami Amin, Gabler Colin & Agnihotri Raj 2019. Under pressure: The pros and cons of putting time pressure on your salesforce. *Journal of business Research* 103, 153-162.

Ruusuvuori Johanna, Nikander Pirjo & Hyvärinen Matti 2010. Haastattelun analyysi. Vastapaino, Tampere.

Saari Tiina 2016. Resilienssi työntekijän voimavarana asiantuntijatyön aikapaineiden hallinnassa. Hallinnon tutkimus 35 (3), 232-243.

Saarimaa Harri 2009. Delfoi-tutkimus julkishallinnon sosiaali- ja terveysjohtajien tulevaisuuden osaamistarpeista. Licensiaattityö. Tampereen yliopisto. Tampere.

Seppälä Piia & Hakanen Jari 2017. Työn voimavarat, vaatimukset ja niiden tuunaaminen. Teoksessa Mäkikangas Anne, Mauno Saija & Feldt Taru (toim.) Tykkää työstä. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. PS-kustannus, Jyväskylä, 106-120.

Siltaloppi Marjo & Kinnunen Ulla 2007. Johtotehtävissä toimivien työn ja perheen yhteensovittaminen: koettu organisaation tuki ja hyvinvointi. Teoksessa Vainio Harri (toim.) Työ ja ihminen. Työterveyslaitos. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print, 21 (3), 212–229.

Sinkkonen Sirkka & Kinnunen Juha 1999. Terveystieteiden eriytymisprosessi, terveyshallintotieteen identiteetti ja suhde lähitieteisiin. Hoitotiede 11 (6), 311-324.

Sonnentag Sabine & Frese Michael 2012. Stress in Organizations. Teoksessa Borman Walter, Ilgen Daniel & Klimoski Richard (toim.) Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology, Vol. 12. John Wiley & Son inc, Yhdysvallat, 560-592.

Sonnentag Sabine & Fritz Charlotte 2015. Recovery from job stress: The stressor-detachment model as an integrative framework. Journal of Organizational Behavior 36 (1), 72-103.

Sonnentag Sabine, Niessen Cornelia & Neff Angela 2011. Recovery: Nonwork Experiences That Promote Positive States. Teoksessa Speitzer Gretchen & Cameron Kim (toim.) The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship. The Oxford University Press, 868-882.

Sonnentag Sabine, Venz Laura & Casper Anne 2017. Advances in Recovery Research: What Have We Learned? What Should Be Done Next? Journal of Occupational Health Psychology 22 (3), 365-380.

Southwick Steven, Bonnano George, Masten Ann, Panter-Brick Catherine & Yehuda Rachel 2014. Resilience definitions, theory, and challenges: interdisciplinary perspectives. European Journal of Psychotraumatology 5 (4), 1-14.

Suonsivu Kaija & Surakka Tiina 2014. Laitoshoidossa työskentelevien lähiesimiesten uupumuksen kokemukset. Hallinnon Tutkimus 33 (3), 243-260.

Surakka Tiina 2006. Osastonhoitajan työ erikoissairaanhoidossa 1990-luvulla ja 2000-luvulla. Toimivalta, vastuullisuus ja asiantuntijuus lähijohtajuudessa. Acta Universitatis Tamperensis 1172. Tampereen yliopisto. Juvenes Print, Tampere.

Sutinen Päivi 2012. Johtajana kehittymisen olemus kunta-alan johtajan kokemana. Kuntaliiton verkkojulkaisu. Acta Electronica Universitatis Tampereensis 1173.

Syvjärvi Antti & Pietiläinen Ville 2016. Kohti inhimillistä ja tehokasta sosiaali- ja terveysalan organisaatioiden johtamista. Teoksessa Syvjärvi Antti & Pietiläinen Ville (toim.) Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen. Juvenes Print, Tampere, 11-28.

TAJA 2014. Hoitotyön johtamisen valtakunnalliset linjaukset. Saatavilla: [http://www.taja.fi/site/assets/files/1302/hoitotyon-johtamisen-valtakunnalliset-linjaukset\\_2014\\_1.pdf](http://www.taja.fi/site/assets/files/1302/hoitotyon-johtamisen-valtakunnalliset-linjaukset_2014_1.pdf) (Luettu 20.4.2020)

TENK 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö. Saatavilla: <https://www.tenk.fi/fi/hyva-tieteellinen-kaytanto> (Luettu: 3.11.2019)

Tirkkonen Maija & Kinnunen Ulla 2013. Palautumisen tehostaminen kasvattaa työhyvinvointia. Psykologia 48 (3), 196-210.

Tuomi Jouni & Sarajärvi Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Työturvallisuuslaki 738/2000

Valli Raine 2018. Aineiston keruu kyselylomakkeella. Teoksessa Valli Raine (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. PS-kustannus, Jyväskylä, 99.

Valli Raine & Perkkilä Päivi 2018. Sähköinen kyselylomake ja sosiaalinen media aineistonkeruussa. Teoksessa Valli Raine (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. PS-kustannus, Jyväskylä, 101-109.

Vartiainen Pirkko & Ollila Seija 2012. Kansalaiset sosiaali- ja terveysjohtamisen keskiössä. Teoksessa Hyyryläinen Esa (toim.) Näkökulmia hallintotieteisiin. Vaasan yliopiston julkaisuja. Opetusjulkaisuja 63, Hallintotieteet I, 89-93.

Vilka Hanna 2015. Tutki ja kehitä. PS-kustannus, Jyväskylä.

Virtanen Anniina, Perko Kaisa, Törnroos Kaisa, de Bloom Jessica & Kinnunen Ulla 2019. Erialaisten taukojen merkitys työkuormituksesta palautumisessa ikääntyvillä opettajilla. Työraportteja 104/2019 Working Papers. Työelämän tutkimuskeskus ja Tampereen yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta.

Wertz Frederick 2011. A Phenomenological Psychological Approach to Trauma and Resilience. Teoksessa Wertz Frederick, Charmaz Kathy, McMullen Linda, Josselson Ruthellen, Anderson Rosemarie & McSpadden Emalinda (toim.) Five ways of doing qualitative research. The Guilford Press, New York, 124-164.

Wertz Frederick, Charmaz Kathy, McMullen Linda, Josselson Ruthellen, Anderson Rosemarie & McSpadden Emalinda 2011. Contemporary movement, Methodological Pluralism and challenges. Teoksessa: Wertz Frederick, Charmaz Kathy, McMullen Linda, Josselson Ruthellen, Anderson Rosemarie & McSpadden Emalinda (toim.) Five ways of doing qualitative research. The Guilford Press, New York, 75-102.

Winwood Peter, Colon Rochelle & McEvan Kath 2013. A Practical Measure of Workplace Resilience: Developing the Resilience at Work Scale. *Journal of Occupational and Environmental Medicine* 55 (10), 1205-1212.

**LIITE 1. Tutkimuslupa**

D/2562/13.00.02/2020

Asia	Tutkimusluvan myöntäminen
Päätös	Myönnän tutkimusluvan hakemuksen mukaisesti ”Hoitotyön lähijohtajan paineensietokyky ja palautuminen” 1.1.2020-31.12.2020. Opiskelija Susanna Kurki, Itä-Suomen yliopisto, sosiaali- ja terveyshallintotiede. Valmis työ (julkinen versio) tulee toimittaa sähköisesti osoitteeseen kirjaamo@kymsote.fi
Perustelut	Liitteenä olevassa tutkimuslupahakemuksessa ja tutkimussuunnitelmassa.
Viranomaisen ja virka-asema	<i>*Päätös allekirjoitettu sähköisesti*</i> Hannele Mattila Johtajaylihoitaja
Lisätietojen antaja	Hannele Mattila
Jakelu	Susanna Kurki
Liite	Tutkimuslupahakemus ja tutkimussuunnitelma liitteineen
Päätös nähtävänä	Kuntayhtymän kirjaamossa (Kotkantie 41, Kotka)
<b>Oikaisuvaatimusohje (kuntalain mukainen oikaisuvaatimusmenettely)</b>	Tähän päätökseen tyytymätön voi tehdä kirjallisen oikaisuvaatimuksen. Päätökseen ei saa hakea muutosta valittamalla tuomioistuimeen.  <b>Oikaisuvaatimusoikeus</b> Oikaisuvaatimuksen saa tehdä: <ul style="list-style-type: none"> <li>• se, johon päätös on kohdistettu tai jonka oikeuteen, velvollisuuteen tai etuun päätös välittömästi vaikuttaa (asianosainen) ja</li> <li>• kuntayhtymän jäsenkunta ja jäsenkunnan jäsen.</li> </ul> <b>Oikaisuvaatimusaika</b> Oikaisuvaatimus on tehtävä 14 päivän kuluessa päätöksen tiedoksisaannista.  Oikaisuvaatimus on toimitettava Kymenlaakson sosiaali- ja terveystalvelujen kuntayhtymän kirjaamoon viimeistään määräajan viimeisenä päivänä ennen kirjaamon aukioloajan päättymistä.

**LIITE 2. Tutkimustiedote**

UNIVERSITY OF  
EASTERN FINLAND

PYYNTÖ OSALLISTUA TUTKIMUKSEEN:

**HOITOTYÖN LÄHIJOHTAJAN PAINEENSJETOKYKY JA PALAUTUMINEN**

Teen sosiaali- ja terveyshallintotieteen pro gradu -tutkielmaa Itä-Suomen yliopistossa. Tutkimukseni tarkoituksena on selvittää hoitotyön lähijohtajan kokemusta paineensietokyvystä ja työstä palautumisesta. Tutkimuksen tuloksia on mahdollista hyödyntää hoitotyön lähijohtajan paineensietokyvyn ja palautumisen vahvistamiseen.

Tutkimusaineisto kootaan avoimista kysymyksistä koostuvalla lomakkeella, joka on Webropol-järjestelmässä. Käyttämällä järjestelmää pystytään suojaamaan jokaisen vastaajan anonymiteetti. Tutkimuksen tulokset esitetään tutkimusraportissa niin, että yksittäistä vastaajaa ei pysty tunnistamaan vastauksen perusteella. Aineisto säilytetään vain tutkijan nähtävillä Webropol-järjestelmässä salasanojen takana ja aineisto tuhoetaan, kun tutkimus on valmis. Kyselyyn vastaamiseen menee aikaa noin 20 minuuttia. Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista.

Tutkimuksen ohjaajana toimii Itä-Suomen yliopiston sosiaali- ja terveysjohtamisen laitoksen johtaja professori Johanna Lammintakanen. Tutkimukseen on Kymsoten lupa.

Vastauksesi on tärkeä tutkimuksen onnistumisen näkökulmasta. Kiitos tutkimukseen osallistumisesta.

Susanna Kurki

[suskur@uef.fi](mailto:suskur@uef.fi)

Johanna Lammintakanen

ohjaaja



### **LIITE 3. Kyselyn kysymykset**

#### **Suostumus tutkimukseen osallistumisesta**

Minua on pyydetty osallistumaan tutkimukseen, jonka tarkoituksena on selvittää hoitotyön lähijohtajan kokemuksia paineensietokykyyn ja palautumiseen vaikuttavista tekijöistä. Olen lukenut ja ymmärtänyt saamani kirjallisen tutkimustiedotteen. Tiedotteesta olen saanut riittävän selvityksen tutkimuksesta ja sen yhteydessä suoritettavista henkilötietojen keräämisestä, käsittelystä ja luovuttamisesta. Minulla on ollut mahdollisuus esittää kysymyksiä ja olen saanut riittävän vastauksen kaikkiin tutkimusta koskeviin kysymyksiini.

Minulla on ollut riittävästi aikaa harkita osallistumistani tutkimukseen. Olen saanut riittävät tiedot oikeuksistani, tutkimuksen tarkoituksesta ja sen toteutuksesta sekä tutkimuksen hyödyistä ja riskeistä. Minua ei ole painostettu eikä houkuteltu osallistumaan tutkimukseen. Ymmärrän, että tietojani käsitellään luottamuksellisesti, eikä niitä luovuteta sivullisille.

Vahvistan osallistumiseni tähän tutkimukseen ja suostun vapaaehtoisesti tutkimushenkilöksi.

#### **Kysely**

1. Millaisista asioista koet paineensietokyvyn työelämässä koostuvan?
2. Mitkä tekijät ja/ tai tilanteet ovat sellaisia, että paineensietokykyäsi koetellaan?  
Anna jokin konkreettinen esimerkki.
3. Miten pystyt vaikuttamaan omaan paineensietokykyysi? Voit myös kertoa esimerkkejä hyvin toimivista keinoista.
4. Mitkä asiat vaikuttavat työstä palautumiseesi?
5. Miten työnantaja pystyisi tukemaan paineensietokykyäsi ja palautumistasi?  
Kerro esimerkkejä.

#### LIITE 4. Esimerkki sisällönanalyysistä

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alakategoria	Keskikategoria	Yläkategoria	Yhdistävä ilmaus
<i>Keskittyä niihin asioihin, joihin voit vaikuttaa ja joista voit päättää. Yrittämällä keskittyä yhteen asiaan kerrallaan. Aikatauluttamalla työaika (ainakin yritys aikataulutuksesta). (V8)</i>	Keskittyminen oikeisiin asioihin Keskittyminen yhteen asiaan Aikatauluttaminen	Kokemus, että keskittyminen oikeisiin asioihin auttaa  Kokemus, että keskittyminen yhteen asiaan auttaa  Kokemus, että tehtävien aikatauluttaminen auttaa	Kokemus vaikuttaviin asioihin keskittymisen merkityksestä  Kokemus yhteen asiaan keskittymisen merkityksestä  Kokemus ajanhallinnan merkityksestä	Kokemus johtamisosamisen merkityksestä vaikutuskeinona	Hoitotyön lähijohtajan kokemus paineensietokykyyn vaikuttamisen keinoista
<i>Tunnistamalla omat rajat ja pysymällä rehellisenä omalle toiminnalle (V3)</i>	Rehellisyys omalle toiminnalle Rajojen tunnistaminen	Kokemus, että rehellisyys omaa toimintaa kohtaan vaikuttaa  Kokemus, että omien rajojen tunnistamisesta hyötyy	Kokemus omien rajojen tunnistamisen merkityksestä	Kokemus itsensä johtamisen merkityksestä vaikutuskeinona	
<i>Töiden priorisointi tärkeää, osaa valita tärkeysjärjestyksen omille töilleen, yrittää pitää aikataulusta kiinni ja myös armahtaa itseään ja jatkaa myöhemmin. (V6)</i>	Priorisointi Kokemus Aikatauluttaminen Itsensä armahtaminen	Kokemus, että priorisointi auttaa  Kokemus, että kokemus auttaa  Kokemus, että aikatauluttaminen vaikuttaa  Kokemus, että itsensä armahtaminen vaikuttaa	Kokemus priorisoinnin merkityksestä  Kokemus kokemuksen merkityksestä  Kokemus aikatauluttamisen merkityksestä  Kokemus itsensä armahtamisen merkityksestä	Kokemus resilienssin merkityksestä vaikutuskeinona	
<i>Vertaistuki ja neuvojen kysyminen kollegoilta. (V7)</i>	Vertaistuki Neuvon pyytäminen	Kokemus, että vertaistuki auttaa  Kokemus, että neuvon pyytäminen auttaa	Kokemus vertaistuen merkityksestä  Kokemus neuvon pyytämisen merkityksestä	Kokemus tuen pyytämisen ja saamisen merkityksestä vaikutuskeinona	
<i>Liikunta lataa akkujani ja vähentää stressiä. (V2)</i>	Liikunta Palautuminen Stressin vähentyminen	Kokemus, että liikunta auttaa palautumaan	Kokemus palautumisen merkityksestä	Kokemus palautumisen merkityksestä vaikutuskeinona	
<i>Oma henkinen ja fyysinen tasapaino kunnonossa. (V6)</i>	Henkinen tasapaino Fyysinen tasapaino	Kokemus, että henkinen tasapaino vaikuttaa  Kokemus, että fyysinen kunto vaikuttaa	Kokemus henkisen hyvinvoinnin merkityksestä  Kokemus fyysisen hyvinvoinnin merkityksestä	Kokemus fyysisen ja henkisen hyvinvoinnin merkityksestä vaikutuskeinona	