



Esihenkilö uupuneen rinnalla

Miten ehkäistä työuupumusta ja tukea uupuneen kuntoutumista esihenkilön roolissa?

Silja Alankola

Opinnäytetyö, AMK

Kesäkuu 2024

Terveys- ja hyvinvointialat

Kuntoutuksen ohjaaja (AMK)

Alankola, Silja

Esihenkilö uupuneen rinnalla. Miten ehkäistä työuupumusta ja tukea uupuneen kuntoutumista esihenkilön roolissa?

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Toukokuu 2024, 36 sivua

Terveys- ja hyvinvointialat. Kuntoutuksen ohjaaja (AMK). Opinnäytetyö AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

Tiivistelmä

Jopa neljäsosaa työelämässä olevaa suomalaista uhkaa työuupumus. Jopa lähes puolet kokevat vähintään joskus työuupumuksen ydinoireita. Hyvinvoinnin, hyvän suoriutumisen ja motivaation takana ovat kokemukset pätevydestä, yhteenkuuluvuudesta ja autonomiasta. Esihenkilöllä voi vaikuttaa toimillaan työtehtävän sisältöön sekä työolosuhteisiin ja siten työuupumuksen ennaltaehkäisyyn ja siitä toipumiseen. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa vastauksia kysymyksiin: miten esihenkilö voi tukea työuupuneen kuntoutumista ja miten esihenkilö voi tukea yhteenkuuluvuuden, autonomian ja pätevyyden toteutumista? Tavoitteena oli löytää konkreettisia työkaluja esihenkilöille, joiden avulla he voivat tukea työuupuneen henkilön kuntoutumista sekä yhteenkuuluvuuden, autonomian ja pätevyyden toteutumista. Tätä tutkittiin kuvailevan kirjallisuuskatsauksen keinoin, mitkä tekijät edesauttavat työuupumuksen ennaltaehkäisyssä, kuntoutumisessa ja töihin palaamisessa.

Teoreettisessa viitekehyksessä tarkasteltiin työuupumusta ja sen kehittymistä pitkittyneestä stressistä. Viitekehyksessä esiteltiin työkyky ja työkyvyttömyys sekä työnantajan, eli hänen edustajanaan esihenkilön, lakivelvoitteita ja työterveyshuollon roolia. Teoriassa kuvailtiin kuntoutus sekä työkykykoordinaattorin tai sellaisena toimivan kuntoutusohjaajan osuus kokonaisuudessa. Työuupuneen työhön paluuta ja kuntoutusta käsiteltiin myös itsemääräämisteorian kautta, kuinka yhteenkuuluvuuden, autonomian ja pätevyyden kokemukset tuottavat motivaatiota, hyvinvointia ja hyvää suoriutumista työtehtävistä. Kirjallisuuskatsauksessa etsittiin vastauksia tutkimuskysymyksiin kymmenestä aineistosta. Aineistot olivat väitöskirjoja ja artikkeleita, jotka haettiin Medic- ja Finna -tietokannoista. Analyysiosiossa aineisto kiteytettiin ja luokiteltiin luonteviin yläkäsitteisiin.

Tulosten perusteella esihenkilöiden tulee lisätä osaamistaan työkykyjohtamisen, vuorovaikutustaitojen ja muutosjohtamisen saralla. Heidän tulee valita tietoisesti transformationaalinen tai palveleva tapa johtaa. Alaisten kanssa tulee rakentaa suhdetta, joka edellyttää ajan antamista asialle. Näillä keinoilla esihenkilö voi ennaltaehkäistä työuupumusta ja tukea mahdollisesti jo uupuneen kuntoutumista parhaiten.

Avainsanat (asiasanat)

Työuupumus, esihenkilö, esimies, kuntoutuminen, työkyky, työhön paluu, palveleva johtaminen, itsemääräämisteoria.

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

Ei salassa pidettäviä liitteitä tai muita tietoja.

Alankola, Silja

Supporting the burnout alongside. How to prevent burnout and support the recovery of a burnout individual in a managerial role?

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, 2024, 36 pages

Health and welfare. Degree Programme in Rehabilitation Counselling. Bachelor's thesis.

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

Up to a quarter of working Finns are threatened by burnout. Even almost half experience core symptoms of burnout at least occasionally. Behind well-being, good performance and motivation are experiences of competence, belonging and autonomy. The supervisor can influence the content of the work task and the working conditions with their actions, and thus the prevention of burnout and recovery from it. The purpose of the thesis was to produce answers to the questions: how can a supervisor support the rehabilitation of a burnout person and how can a supervisor support the realization of cohesion, autonomy, and competence? The goal was to find concrete tools for supervisors, with which they can support the rehabilitation of a work-exhausted person and the realization of belonging, autonomy, and competence. This was investigated by means of a descriptive literature review, which factors contribute to the prevention of work burnout, rehabilitation and return to work.

The theoretical framework examined burnout and its development from prolonged stress. The framework presented the ability to work and the inability to work, as well as the legal obligations of the employer, i.e. the manager as his representative, and the role of occupational health care. The theory described rehabilitation and the role of the work ability coordinator or the rehabilitation instructor acting as such in the whole. The return to work and rehabilitation of the exhausted person was also discussed through self-determination theory, how the experiences of belonging, autonomy and competence produce motivation, well-being, and good performance in work tasks. In the literature review, answers to the research questions were sought from ten materials. The materials were dissertations and articles that were searched from the Medic and Finna databases. In the analysis section, the material was crystallized and classified into natural overarching concepts.

Based on the results, supervisors should increase their expertise in the field of performance management, interaction skills and change management. They must consciously choose a transformational or servant way of leading. One must build a relationship with their subordinates, which requires giving time to the matter. With these methods, the supervisor can prevent burnout and best support the rehabilitation of the person who is already exhausted.

Keywords/tags (subjects)

Burnout, supervisor, rehabilitation, ability to work, return to work, servant leadership, self-determination theory.

Miscellaneous (Confidential information)

No confidential attachments or other information.

Sisältö

1	Johdanto	4
2	Stressistä työuupumukseen	5
2.1	Stressi	5
2.2	Työuupumus.....	5
3	Työkyky ja työkyvyttömyys	7
4	Kolmikanta työkyvyn tukena	8
5	Kuntoutus	9
5.1	Kuntoutuksen määrittely	9
5.2	Kuntoutuksen ohjaaja työkykykoordinaattorina	11
5.3	Työuupuneen työhön paluu ja kuntoutus.....	13
5.4	Motivaatio	13
6	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset	14
7	Toteutus	15
7.1	Tutkimusmenetelmä	15
7.2	Aineiston keruu	15
7.3	Tiivistelmät aineistoista.....	20
7.4	Aineiston analyysi.....	23
8	Opinnäytetyön tulokset	24
9	Keskeiset johtopäätökset	25
10	Pohdinta	26
10.1	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	28
10.2	Tuloksen hyödynnettävyys ja jatkotutkimusaiheet	29
	Lähteet	30
	Liitteet	34
	Liite 1. Kirjallisuuskatsauksen aineisto.....	34

Kuviot

Kuvio 1.	Työuupumuksen ydinoireet	6
Kuvio 2.	Työkyvyn osatekijät ja vaikutustekijät.	8
Kuvio 3.	Itsemääräämisteorian mukaiset perustarpeet ja niiden vaikutusalueet	14
Kuvio 4.	Aineistonkeruun prosessi.....	19

Taulukot

Taulukko 1. Hakusanat.....	17
Taulukko 2. Sisäänotto- ja poissulkukriteerit.....	18
Taulukko 3. Valitut aineistot.	19
Taulukko 4. Esimerkki analyysistä.....	23

1 Johdanto

Jopa neljäosaa työelämässä olevista suomalaisista uhkaa työuupumus (Miten Suomi voi? 2024). Työuupumus täyttää yleensä masennustilan diagnoosin kriteerit (Huttunen 2000). Koska työuupumus ei ole diagnoosi, se usein kirjataan masennukseksi tai muuksi mielenterveyden häiriöksi, mikä on suurin työkyvyttömyyseläkkeiden sairauspääryhmä. Masennuksen, joka ei toki aina ole työuupumus, perusteella työkyvyttömyyseläkkeellä vuonna 2022 oli Suomessa yli 23 000 ihmistä (Suomen työeläkkeensaajat 2023, 10). Työolobarometri 2021 on mitannut suomalaisten kokemia työuupumuksen ydinoireita. Yli puolet tutkituista koki vähintään joskus kroonistunutta väsymystä, 43 prosenttia koki henkistä etääntymistä eli kynnistymistä aina, usein tai joskus. Kognitiivisen hallinnan häiriöistä eli keskittymisvaikeuksista kärsi lähes puolet vastanneista usein tai joskus. Tunteiden hallinnan vaikeutta töissä oli 15 prosentilla. Naiset kokivat työuupumuksen oireita miehiä useammin ja eniten oireita koetattiin ikäluokassa 35–44 vuotta. (Lyly-Yrjänäinen 2022, 57–58.) Työuupumuksessa on kyse niin yksilön, yritysten, kuin yhteiskunnan tasolla merkittävästä ongelmasta.

Yksilö voi irrottautua uupumusta aiheuttavasta oravanpyörästä, mutta tilanteen todellisen ratkaisun avaimet löytyvät yritysten johtajien ja esihenkilöiden taskuista. Johtamisosaamisella voidaan vaikuttaa työntekijöiden vaihtuvuuteen ja työkyvyn menettämisiin. Tulos tai ulos -tyyli aiheuttaa menoja niin yritykselle kuin koko yhteiskunnalle. (Huttunen, 2000.) Esihenkilö voi vaikuttaa omalla toiminnallaan merkittävästi työssä jaksamiseen ja työntekijöiden henkiseen hyvinvointiin (Keinoja työn kuormittavuuden hallintaan n.d.). Kun halutaan tukea työntekijöiden työssäjaksamista, onkin syytä tarkastella, onko esihenkilöllä tarvittava osaaminen ennaltaehkäistä työuupumusta ja tukea oikealla tavalla uupuneen työkyvyn elpymistä.

Työkykykoordinaattori voi työskennellä työpaikalla tai erilaisissa palveluissa, joissa toteutetaan työuupuneen kuntoutusta ja tuetaan työhön paluuta. Kuntoutuksenohjaajan opintoihin on mahdollista sisällyttää työkykykoordinaattorin opintokokonaisuus. Uupuneen takaa on tärkeä huomata esihenkilö, jonka tukeminen työntekijän auttamisessa edistää kuntoutumista. Tässä opinnäytetyössä oli tarkoituksena tutkia ja koota hyväksi havaittuja keinoja esihenkilön työkalupakkiin tähän osa-alueeseen. Mikäli työpaikalla ei mikään muutu, palaa sairauslomalla toipunut henkilö takaisin juuri samaan, ellei pahempaan tilanteeseen, missä hän sairastui. Tällöin työkyvyn säilyminen on vaarassa.

2 Stressistä työuupumukseen

2.1 Stressi

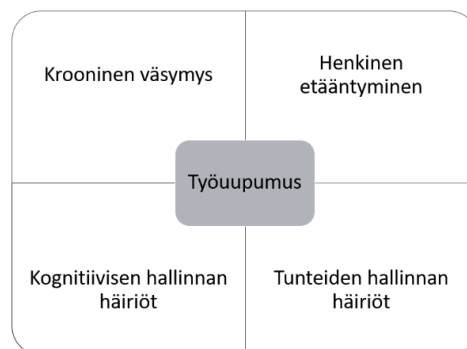
Sinikallion (2019) mukaan stressinsäätelyjärjestelmä on alun perin tarkoitettu vahvistamaan toimintakykyä nopeasti ohi menevässä vaaratilanteessa. Kun nykyihminen toimii pitkiä aikoja stressaantuneena, tämä ylivireinen olotila aiheuttaa monia ongelmia. Se on osaltaan lisäämässä useiden sairauksien kehittymistä ja pahentumista ja heikentää terveyskäyttäytymistä, kun päihteiden käyttö voi lisääntyä, syöminen yksipuolistua ja nukkuminen häiriintyä. Stressiä ei voi välttää, mutta sitä voi käyttää hyödyksi ja säädellä. Yksilölliset voimavarat ja elämäkokemukset vaikuttavat siihen, kuinka voimakkaasti stressi meihin vaikuttaa. Jokaisen kannattaisi pyrkiä tunnistamaan ne asiat, jotka stressiä aiheuttavat, vähentää niitä mahdollisuuksiensa mukaan ja huolehtia tarvittavasta palautumisesta. Pahinta stressiä aiheuttavat sellaiset tilanteet, joihin itsellä ei ole mahdollisuutta vaikuttaa. (Sinikallio 2019.)

Sinikallio (2019) kuvaa elimistö reagointia stressaavan tilanteen kolmivaiheisesti. Ensin on hälytysvaihe, jossa ensin tulevan sokkivaiheen jälkeen seuraa aktivoiva vastasokkivaihe, mikä mahdollistaa niin kutsutun taistele tai pakene-reaktion. Hälytysvaiheen jälkeen tulee sopeutumisvaihe, jolloin hälytysreaktion kriteerit vaimenevat. Ilman sopeutumista taisteluvaihe pisyisi päällä. Krooninen stressi syntyy, kun ihminen sopeutuu tilanteeseen. Kroonisessa stressissä puhkeaa psyykkisiä ja psykosomaattisia oireita ja edelleen jatkuessaan uupumus ja sairastuminen. Fyysinen oirehdinta pidempään jatkuneessa stressissä voivat olla esimerkiksi immunologisia ja hormonaalisia muutoksia, verenpaineen nousua, muutoksia ruokahalussa, unettomuutta tai monia särkyjä ja kipuja. Psyykkinen oireisto sisältää tunnereaktioita, kognitiivisia ongelmia sekä muutoksia motivaatiossa ja käytöksessä. Emotionaalisia reaktioita voivat olla pettymyksen tunteet, ärtyneisyys, masentuneisuus, ahdistuneisuus, levottomuus ja turhautuminen. Kognitiivisia oireita esiintyy keskittymis- ja muistivaikeuksien, päätöksenteon hankaluuksien sekä ajatussisältöjen ja havaintojen kaventumisen muodossa. Motivaationaalisia reaktioita ovat haluttomuus, aloitekyvyttömyys, toiminnanohjauksen pulmat sekä väsymys. (Mts. 2019.)

2.2 Työuupumus

Työterveyslaitos määrittelee työuupumuksen tilana, joka on kehittynyt pitkittyneestä työstressistä. Työstressissä ihminen kokee itsensä kykenemättömäksi selviytymään niistä odotuksista ja

vaatimuksista, joihin häneen kohdistuu. Stressin kehittyminen työuupumukseksi on riippuvainen yksilön ja työn ominaisuuksista. Oireina työuupumukseen sisältyvät krooninen väsymys, kynnistyminen sekä tunteiden että kognitiivisen hallinnan häiriöt. Näitä ydinoireita on havainnollistettu kuviossa 1. Tämä aiheuttaa haittaa terveydelle, elämänlaadulle, työturvallisuudelle ja työssä suoriutumiselle. Kun työn vaatimusten kuormittavuus ja hyvinvointia edistävät työn voimavarat ovat epätasapainossa, riski uupumiselle kasvaa. Kuormittavia vaatimuksia työssä edustavat esimerkiksi kiire, työn määrä, jatkuvat keskeytykset, hankalat asiakastilanteet, toimimattomat tietojärjestelmät, fyysinen kuormitus, työntekijää kontrolloiva byrokratia tai työn epävarmuus. Työuupumuksesta suojaavia tekijöitä puolestaan ovat muun muassa oppimismahdollisuudet, työn tulosten näkeminen, autonomia, työn tavoitteiden selkeys, työyhteisön tuki, arvostuksen ja palautteen saaminen, luottamus, hyvä tiedonkulku, palveleva johtaminen, vapaa-ajan ja työn yhteensovittamisen joustavuus sekä ihmisiä kunnioittava kulttuuri. Työuupumus voi olla eriasteista tai se voi oireilla niin, että työntekijä on vielä työkykyinen ja ponnistelee yhä kovemmin pystyäkseen suoriutumaan tehtävistään. Työuupumus voi johtaa myös sairastumiseen ja työkyvyn menettämiseen. Haasteet yksityiselämässä voivat lisätä työuupumuksen riskiä, mutta tutkimusten mukaan työuupumus ei johdu yksin muun elämän kuormituksesta. Lääketieteellisissä tautiluokituksissa ei ole työuupumusta diagnoosina. (Stressi ja työuupumus n.d.)



Kuvio 1. Työuupumuksen ydinoireet (Stressi ja työuupumus n.d. -sivun kuvasta mukailtu).

Työuupumuksesta kärsivä henkilö on usein entinen motivoitunut työntekijä, joka on päätenyt työolosuhteisiin, jotka eivät tue työhyvinvointia. Työuupumus etenee vähitellen heikentäen työntekijän psyykkisiä voimavaroja. Erityisesti prosessi ilmenee ammatillisen itsetunnon, kynnisyden ja uupumusasteisen väsymyksen kautta. Se ei ole sairaus, mutta lisää masennuksen, somaattisten sairauksien sekä päihde- ja unihäiriöiden riskiä. Krooninen väsymys syntyy, kun henkilö joutuu

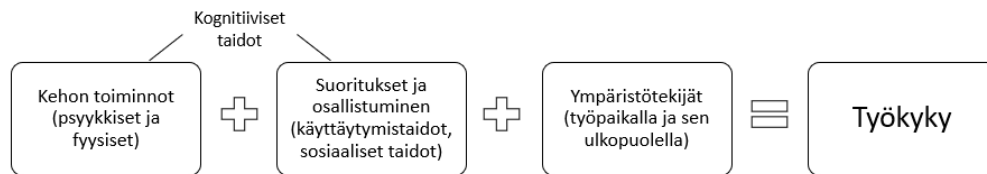
ponnistelemaan kauan ilman riittäviä edellytyksiä saavuttaakseen hänelle asetetut tavoitteet. Tällöin normaali lepo ei riitä väsymyksestä toipumiseen. Kynnistyminen ilmenee siten, että työtä ei koeta enää mielekkäänä tai merkityksellisenä. Se on tiedostamatta valittu puolustuskeino mahdottoman työtilanteen edessä. Ammatilliselle itsetunnolle pystyvyyden kokemus on tärkeä. Kun työuupumus etenee, tämä kokemus vähenee. (Uusitalo-Arola, Tuisku ja Rossi 2022.)

3 Työkyky ja työkyvyttömyys

Työkyky voidaan määritellä yksinkertaisimmillaan ihmisen kykynä tehdä työtä ja pärjätä omassa työtehtävässään. Työkykyä tai -kyvyttömyyttä on tavallisesti kartoitettu arvioimalla ihmisen ja työn yhteensopivuutta. Ensisijaisesti työkyky ajatellaan yksilöllisenä, henkilön terveydentilaan ja toimintakykyyn liittyvänä ominaisuutena, jota voidaan arvioida kliinisesti. (Järvikoski, Takala, Juvonen-Posti & Härkäpää 2018, 19). Työkyky määritellään henkilön kykynä tehdä työtä tai selviytyä työstään. Työkyky on kokonaisuus, jossa niin työhön liittyvät tekijät kuin henkilön voimavaratkin vaihtelevat. Asia ei ole mustavalkoinen, kuten työkykyä on tai ei ole. Työkyky on hyvä, kun voimavarat ja työn vaatimukset ovat tasapainossa ja muutokset koetaan mielekkäinä. Työkykyyn kokonaisuutena vaikuttaa sosiaaliset, kulttuuriset, ympäristöön ja käyttäytymiseen liittyvät tekijät biologisten tekijöiden lisäksi. Yksilön ikä, terveys, elintavat, osaaminen ja sosioekonominen asema vaikuttavat myös. Työkykyä edistää hyvä johtaminen, työn mielekkyys, työyhteisöstä ja esihenkilöltä saatava tuki, palaute sekä kehitys- ja vaikutusmahdollisuudet. (Airila & Schaupp 2020, 3–4.) Hakasen (2011) mukaan palveleva johtajuus on keino pelastaa työelämä, lisätä työn imua ja vähentää työuupumusta. Palveleva esihenkilö nostaa työntekijöitä itsensä sijaan, vastaa heidän tarpeisiinsa, kuuntelee ja rohkaisee heitä sekä on rehellinen ja eettinen. Hyvän esihenkilön ei tarvitse olla terapeutti tai kaveri, mutta hänen tulee pystyä ymmärtämään alaistensa erilaisia lähtökohtia ja tunteita. Palvelevaan johtajuuteen kuuluva nöyryys ei myöskään tarkoita valta-aseman kadottamista. (Hakanen 2011, 6; 46; 76–78.)

Järvikoski, Takala, Juvonen-Posti ja Härkäpää (2018, 19) analysoivat työkyvyn osatekijöihin liittyviä julkaisuja ja löysivät työkyvyn osatekijöitä enimmäkseen psyykkisen, fyysisen ja kognitiivisen toimintakyvyn sekä osallistumisen, suoritusten ja sosiaalisten taitojen alta. Viitekehystenä toimivat työpaikan sosiaaliset tekijät, fyysisen ympäristön tekijät sekä työpaikan ulkopuoliset tekijät, joita on kuvattu kuviossa 2. Työkyvyn määritelmiä oli julkaisuissa ryhmitelty viiteen osa-alueeseen. Työkyvyttömyyden tai työkyvyn heikkeneminen saattoi olla sairaus tai vamma, työn vaatimukset tai

sairauteen tai vammaan liittyvät toiminnalliset rajoitukset. Myös ihmisen omiin ominaisuuksiin tai hänen ympäristöönsä liittyvät tekijät sekä viidentenä osa-alueena työkyvyttömyyttä tai alentunutta työkykyä olivat aiheuttamassa esimerkiksi arvojen, asenteiden ja motivaation muutos (Järvikoski, Takala, Juvonen-Posti & Härkäpää 2018, 19–20.)



Kuvio 2. Työkyvyn osatekijät ja vaikutustekijät (mukaillen Järvikoski, Takala, Juvonen-Posti & Härkäpää 2018, 19).

Työkyvyttömyys määritellään sairausvakuutuslaissa siten, että jos henkilö ei pysty suoriutumaan omasta työstään, hän on työkyvytön ja oikeutettu Kelan sairauspäivärahaan. Työeläkelaki kuvaa niin sanottua yleistä työkyvyttömyyttä, jolloin henkilö ei voi tehdä mitä tahansa työtä, jota voisi hänen kohtuudella edellyttää suorittavan. Tähän vaikuttaa yksilölliset tekijät, kuten työkokemus, koulutus, ikä ja asuinpaikka. Jos henkilö työskentelee julkisella sektorilla, rajataan työntekijä työkyvyttömäksi, jos hän ei pysty suorittamaan omaa työtään tai ammattiaan. Työeläkelaiissa määritellään työkyvyttömyyttä kolmella tasolla: täysi työkyvyttömyys, osatyökyvyttömyys ja ammatillinen työkyvyttömyys, joka koskee yli 60-vuotiaita. (Airila & Schaupp 2020, 8.)

4 Kolmikanta työkyvyn tukena

Työturvallisuuslain 8 § velvoittaa työnantajan huolehtimaan työntekijöiden terveydestä ja turvallisuudesta työssä. Tähän liittyen työnantajan on huomioitava työympäristön ja työolosuhteiden lisäksi työntekijän henkilökohtaiset edellytykset tehdä työtä ja niihin liittyen mahdolliset yksilölliset työsuojelutoimenpiteet, jotta turvallisuudesta voidaan varmistua. Työnantajan tulee varmistua myös siitä, että terveellisyys ja turvallisuus huomioidaan koko organisaatiossa. 25 § pykälä puolestaan velvoittaa työnantajan ryhtymään toimiin kuormituksen selvittämiseksi ja vähentämiseksi, kun saa tiedon työntekijän kuormittumisesta terveyttä vaarantavalla tavalla. (L 738/2002)

Työnantajan tulee ryhtyä toimiin, mikäli työpaikan psykososiaaliset kuormitustekijät aiheuttavat vaaraa työntekijöiden terveydelle. Lähiesihenkilön tulee seurata työtapojen turvallisuutta ja työyhteisön tilaa. On tärkeä havaita haitallinen kuormittuminen ajoissa. Hälytysmerkkejä tilanteen huononemisesta ovat esimerkiksi lisääntyneet sairauslomat, pitkittyvät työpäivät, työn laadun aleneminen, käyttäytymisen muuttuminen, vetäytyminen työyhteisöstä tai lisääntyneet ristiriidat. Esihenkilö voi huomata kuormittumista tai saada tietoa työntekijältä itseltään tai työterveyshuollosta. Työnantajan on kuormittumistilanteissa selvittävä tilanteeseen johtaneet syyt ja ryhdyttävä kuormitusta vähentäviin toimiin. Tähän saa tukea työterveyshuollosta. Mahdollisen sairausloman jälkeen työnantajalla on velvollisuus järjestää tarvittavat toimet työhön paluun tukemiseksi, esimerkiksi työtä muokkaamalla. (Psykososiaalinen kuormitus n.d.)

Työterveyshuolto on lakisääteistä. Työstä ja työolosuhteista johtuvien terveyshaittojen ja -vaarojen torjumiseksi ja ehkäisemiseksi työnantajan on omalla kustannuksellaan järjestettävä se (L 1383/2001). Työterveyshuolto tulee tarjota kaikille työntekijöille. Työterveyshuollon palveluntarjoaja, työnantaja ja henkilöstön edustaja suunnittelevat työterveyshuollon palvelut ja toimet vähintään lakisääteisessä laajuudessa. Halutessaan työnantaja voi tarjota myös laajemmat työterveyshuollon palvelut, sisältäen sairaanhoitopalvelut. Kela tukee työnantajaa korvaamalla osan työterveyshuollon aiheuttamista kustannuksista. Lakisääteisellä tasolla toteutettuun palveluun kuuluu ohjaus, neuvonta ja tietojen antaminen työterveyshuollon palveluntarjoajalta. Tämä tukee työterveyttä ja työturvallisuutta. Oikeat asenteet ja tavat toimia ehkäisevät työterveydelle riskiä aiheuttavia tekijöitä. Kun työkyvyssä on haasteita, järjestetään niin sanottu työterveyshuollon kolmikantaneuvottelu, jossa esihenkilö, työntekijä ja työterveyshuollon edustaja neuvottelevat siitä, miten työkykyä ja työhön palaamista voidaan tukea parhaalla mahdollisella tavalla. (Työterveyshuolto n.d.)

5 Kuntoutus

5.1 Kuntoutuksen määrittely

Sosiaali- ja terveysministeriö (Kuntoutus, n.d.) määrittelee kuntoutuksen olevan toimintaa, joka edistää yksilön toimintakykyä, työllistymistä, työ- ja opiskelukykyä, työssä jaksamista, itsenäistä selviytymistä ja osallistumismahdollisuuksia. Kuntoutus pohjautuu kuntoutujan omiin tavoitteisiin ja tarpeisiin, mutta myös hänen lähipiiriään tuetaan (Kuntoutus, n.d.). Kela (Mitä kuntoutus on?

N.d.) puolestaan selventää, että kuntoutuksesta voi olla apua, kun vamma tai sairaus tuottaa vaikeuksia työskentelyyn, opiskeluun tai itsenäiseen suoriutumiseen. Lähtökohtaisesti kuntoutuksen tarkoitus on ollut niin psyykkisen, fyysisen kuin sosiaalisenkin toimintakyvyn parantaminen, mutta myös työkyvyn edistäminen (Kuntoutuksen uudistamiskomitean ehdotukset kuntoutusjärjestelmän uudistamiseksi 2017, 11).

Kuntoutus tähtää kuntoutumiseen. Autti-Rämö, Salminen, Rajavaara ja Melkas (2022, 13.) kuvailevat kuntoutumista tavoitteellisesti edistyvänä tapahtumasarjana, jonka kuntoutuja on yhdessä ammattilaisten kanssa suunnitellut. He tuovat esiin kuntoutujan omaa aktiivisuutta osallisuutta prosessissa. Tarve kuntoutukselle voi syntyä hyvin monista eri syistä. Syiden tunnistaminen on kuntoutumisen kannalta olennaista. Kuntoutuksen tavoitteena on minimoida sitä eroa, joka työ- ja toimintakyvyn ja toisaalta elämäntilanteen asettamien vaatimusten välillä on. Monialaisessa kuntoutuksessa osallistumisen ja suoritusten parantamiseen pyritään monia väyliä käyttämällä. Yksilötekijöiden lisäksi vaikutetaan ympäristötekijöihin. Yksilötasolla voidaan vaikuttaa esimerkiksi kehon toimintaan, asenteisiin sekä motivaatioon ja ympäristötekijöiden osalta vaikkapa sosiaalisen tai taloudellisen tuen kautta. (Autti-Rämö, Salminen, Rajavaara & Melkas 2022, 13.)

Kuntoutuksen toimintakenttä jaetaan useaan eri osa-alueeseen sen mukaan, mihin tarkoitukseen kuntoutus on myönnetty. Näitä osa-alueita ovat lääkinnällinen kuntoutus, ammatillinen kuntoutus, kuntouttava työtoiminta, sosiaalinen kuntoutus, työtapaturmissa ja liikenteessä vammautuneiden kuntoutus sekä rintamaveteraanien ja sotainvalidien kuntoutus. Vammaispalvelut eivät ole varsinaista kuntoutusta, mutta kuntoutuksen omaisesti palveluiden tavoite on vähentää vammaisuuden aiheuttamia esteitä yhdenvertaisen elämän tieltä. Myös vammaispalveluina voidaan antaa kuntoutusohjausta ja sopeutumisvalmennusta. Lääkinnällisen kuntoutuksen keinoin ylläpidetään ja parannetaan yksilön fyysistä, sosiaalista ja psyykkistä toimintakykyä. Ammatillista kuntoutusta annetaan työeläkelaitosten tai Kelan maksamana henkilölle, jonka työkyky on uhattuna sairauden tai vamman vuoksi. Pitkään työttömänä olleiden on mahdollista päästä sosiaalipalveluiden kautta kuntouttavaan työtoimintaan. Sosiaalipalveluihin kuuluu myös sosiaalinen kuntoutus, jonka avulla voidaan ehkäistä syrjäytymistä ja vahvistaa toimintakykyä. Tapaturma- ja liikennevakuutuslaitokset kustantavat kuntoutuksen, kun tarve on syntynyt ammattitaidin, työtapaturman tai liikennevahingon takia. Rintamaveteraanien ja sotainvalidien kuntoutuksen kuluista huolehtii Valtionkonttori. (Kuntoutus n.d.)

Kuntoutuksesta on säädetty useissa laeissa. Esimerkiksi laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista (L 812/2000, 7§) edellyttää sosiaalihuoltoa laatimaan palvelu-, hoito- tai kuntoutussuunnitelman muulloin kuin tilapäisessä asiakastilanteessa. Sosiaalihuoltolaki listaa sosiaaliseen kuntoutukseen kuuluvaksi ensinnäkin kuntoutustarpeen arvioinnin, toisekseen kuntoutusneuvonnan ja -ohjauksen, kolmanneksi valmennuksen, neljänneksi tuen sosiaaliin vuorovaikutussuhteisiin sekä viidenneksi muut kuntoutumista edesauttavat toimet (Sosiaalihuoltolaki 1301/2014, 17 §). Terveystieteiden laki edellyttää hyvinvointialueen järjestävän lääkinnällisen kuntoutuksen silloin, kun se ei ole Kelan järjestämismääräyksellä (Terveystieteiden laki 1326/2010, 29 §).

Kuntoutus perustuu yhteiskunnan arvoihin ja sillä pyritään ylläpitämään tai parantamaan henkilön työ- ja toimintakykyä silloin, kun mahdollisuudet työssä ovat uhattuna tai jo heikentyneet. Kuntoutumisen onnistuminen edellyttää oikea-aikaisuutta, kuntoutukseen osallistuvien tahojen saumatonta yhteistyötä ja kuntoutujan omaa sitoutumista. Tutkimusten pohjalta suositellaan kuntoutuksen aloittamista ennen kuin sairausloma pitkittyy. Työhön, työympäristöön ja jopa työyhteisöön liittyvät toimet kuuluvat osana työuupumuksen hoidon kuntoutukseen siinä missä kuntoutujan selviytymiskeinojen ja voimavarojenkin tukeminen. (Järvikoski, Takala, Juvonen-Posti ja Härkäpää 2018, 10–11; 39; 44.)

5.2 Kuntoutuksen ohjaaja työkyökoordinaattorina

Kuntoutusohjaus tähtää kuntoutuksen vaikuttavuuden edistämiseen. Se on tavoitteellinen, lakisääteinen ja maksuton palvelu. Tavoitteena on omassa ympäristössään ja arjessaan toimintakykyinen, pärjäävä ja osallistuva ihminen. Kuntoutuksen ohjaajan työhön kuuluu muun muassa arvioida kuntoutustarvetta, suunnitella kuntoutusprosessia sekä ohjata asiakasta eri palveluihin hänen tarpeisiinsa perustuen. (Kuntoutusohjaus n.d.; Mitä on kuntoutusohjaus n.d.) Myös Autti-Rämö ja muut (2022, 472.) listaavat kuntoutusohjaukseen kuuluvan kuntoutus- ja palveluntarpeen arvioinnin, ohjausta sekä etuuksien kartoittamista. Kuntoutusohjaajat ry (n.d.) kiteyttää kuntoutuksen ohjaajan työhön kuuluvan ohjauksen, neuvonnan ja tuen kohdistuen niin kuntoutujaan kuin hänen läheisiinsä muuttuneessa elämäntilanteessa (Kuntoutusohjaajat ry n.d.). Kuntoutuksen ohjaajan tutkintoon voi sisällyttää myös työkyökoordinaattorin opintokokonaisuuden (Kuntoutuksen ohjaaja edistää työ- ja toimintakykyä n.d.).

Ammattilaisen tehtävä on kuulla kuntoutujan toiveet ja odotukset, motivoida ja ohjata. (Autti-Rämö ym. 2022, 13). Onnistunut kuntoutusprosessi edellyttää ammattihenkilöiden näkemyksen mukaan kuntoutujan motivaatiota ja vaikutusmahdollisuuksia, huolellista suunnittelua, oikea-aikaisuutta, kuntoutukseen osallistuvien tahojen saumatonta yhteistyötä, ohjausta ja seurantaa (Työkyvyttömyyseläkkeet ja työkyky n.d.). Kuntoutuksen ohjaaja on sosiaali- ja terveysalan ammattikorkeakoulututkinto, jonka suorittaneet henkilöt osaavat kuntoutuksen arviointiin, suunnitteluun, ohjaukseen sekä palvelujärjestelmään liittyvät työtehtävät (Kuntoutuksen ohjaaja edistää työ- ja toimintakykyä n.d.).

Hemmi-Lehtolan tutkimuksen mukaan (2017, 22–25) työkykykoordinaattorin tehtävä vaatii laajaa osaamista. Se nojaa aiempaan työkokemukseen koulutuksen lisäksi. Tärkeimmiksi osaamisalueiksi tutkimuksessa nousivat sosiaaliset taidot ja persoonallisuuteen sisältyvät valmiudet. Näitä olivat vuorovaikutustaidot, yhteistyötaidot, neuvottelutaidot sekä ratkaisukeskeisyys. Lisäksi tärkeinä taitoina nousi esiin verkostoitumisvalmiudet, itsenäinen työote, ongelmanratkaisukyky ja asiakkaan motivointi. Myös palvelu- ja kuntoutusjärjestelmän, eläkevakuuttajan keinovalikoiman, etuuksien, järjestelmien ja lakien tuntemus kuuluvat työkykykoordinaattorin osaamisvalikoimaan. Osaamista kumuloituu tutkimuksen mukaan kolmella tavalla. Omaehtoinen oppiminen ja asiantuntijayhteistyö varsinaisen koulutuksen lisäksi lisäävät osaamista. Aktiivinen osallistuminen lisäkoulutukseen on tärkeitä. (Hemmi-Lehtola 2017, 22–25.)

Juvonen-Posti, Saikku ja Turunen (2020, 119) koostivat kyselyvastauksista tutkimuksessaan kehittämistarpeita työllistymisen ja työkyvyn tuen koordinoinnissa. Eniten kehittämistarvetta vastaajat kokivat olevan työmarkkinoiden muutosten ja työvoimatarpeiden seuraamisessa, asiakkaan kuntoutus- ja palveluprosessin sekä kuntoutumistulosten arvioinnissa ja kolmanneksi eniten asiakkaan kanssa yhdessä hänelle sopivien palveluiden ja tuen suunnittelussa. Parhaiten vastaajat kokivat osaavansa toimia osallistavasti ja arvostavasti asiakkaan kanssa, yhteistyön asiakkaan ja verkostojen kanssa sekä asiakkaan palvelutarpeen selvittämisen yhdessä asiakkaan kanssa. Erityisesti haastatteluissa koettiin, että koordinoivaa työtä tekevien tulisi hallita palvelujen kenttä. Siihen sisältyen vähintään Kelan palvelut, TE-palvelut ja sosiaalipalvelut. Myös terveydenhuollon puolelle esitettiin toivetta: siellä toivotaan osattavan TE-palveluiden lisäksi kuntoutuspalvelut. Osaamisen tueksi toivottiin erityisesti uutta asiantuntija- ja tutkimustietoa sekä työnohjausta tai konsulttatiota. (Juvonen-Posti, Saikku & Turunen 2020, 119–120.)

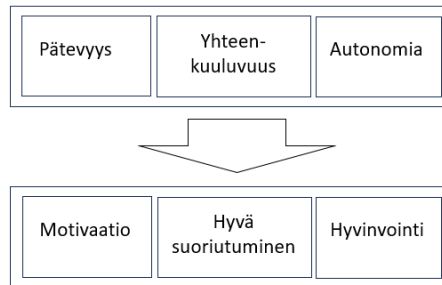
5.3 Työuupuneen työhön paluu ja kuntoutus

Osana työpaikan henkilöstöjohtamista tulee työtä ja työympäristöä kehittää sellaiseksi, että se vastaa työntekijän työkykyä ja terveyttä. Esihenkilön tulee olla tietoinen työkykyyn vaikuttavista seikoista. Työterveyshuollon tehtävänä on arvioida työntekijän työkykyä ja kuten edellä mainittiin, kolmikantaneuvotteluissa selvitetään, miten työtä voidaan muokata, jotta töihin paluu on mahdollista. Työn muokkausta on hyvä käyttää myös varhaisen tuen keinona, jos ilmenee aihetta epäillä, että työkyky on uhattuna. Työn muokkauksessa tarvitaan hyvää yhteistyötä työnantajan eli useimmiten työnantajan edustajana esihenkilön, työntekijän ja työterveyshuollon välillä. Esimerkkejä työn muokkauksesta voivat olla lyhennetty työaika, työtehtävien uudelleen organisointi tai lisäkoulutus. Työntekijän kanssa sovitaan, miten työhön paluusta ja mahdollisista työn muokkauksista kerrotaan työyhteisölle. Joskus kolmikannassa sovitut toimet eivät riitä tukemaan työkykyä ja on hyvä miettiä myös sopivia kuntoutuksen keinoja. Esimerkiksi Kelan järjestämä kuntoutus voi tukea työkyvyn saavuttamista. Työterveyshuolto auttaa myös oikean kuntoutusmuodon löytymisessä ja sen oikea-aikaisessa toteutuksessa. Jotta kuntoutus on tuloksellista, tulee työpaikalla edelleen jatkaa työkyvyn tukemista. Kun työuupunut on palaamassa töihin, on tärkeää, että työuupumuksen uusiutuminen pyritään estämään uupumukseen johtaneiden syiden tunnistamisen kautta. (Työssä selviytymisen seuranta ja kuntoutusyhteistyö n.d.)

5.4 Motivaatio

Salmela-Aro ja Nurmi (2017) nostavat suosituimmaksi motivaatioteoriaksi Decin ja Ryanin itsemääräämisteorian. Sen keskeinen ajatus on, että ihmiset motivoituvat, kun voivat itse päättää, mitä tekevät. Ulkoiset vaikuttimet eivät kannusta kuten sisäiset. Myös yhteenkuuluvuus, vaikuttaminen ja kompetenssi saavat ihmisen motivoitumaan. Jos joku toiminta tuo henkilölle tyydytystä, on kiinnostavaa tai sopii hänen arvoihinsa, hän motivoituu sisäisen motivaation kautta. Hän ei tarvitse siis toimintaan ympäristöltä kannusteita, vaan palo tekemiseen löytyy sisäsyntyisesti. Sisäinen motivaatio vahvistaa myönteisiä tunteita, joten sen vallassa ihminen nauttii tekemisestä. Kun sisäinen palo ei roihua yhtä suurella liekillä, mutta ympäristön tai sosiaalisten paineiden vuoksi henkilö valitsee toimia tietyn tavoitteen suuntaan, kyseessä on ulkoinen motivaatio. Ulkoinen motivaatio voi johtaa helpommin tavoitteesta luopumiseen ja toisaalta ulkoiset, mieleisetkin palkkiot ja paineet saattavat heikentää sisäistä motivaatiota. Myös ulkoinen motivaatio voi sisäistyä, koska ihminen

luonnostaan haluaa toimia ympäristön arvostamien ja hyväksymien tapojen mukaisesti. Itsemääräämisteorian mukaisten perustarpeiden eli yhteenkuuluvuuden, autonomian ja pätevyyden yhteys sisäiseen motivaatioon, hyvään suoriutumiseen ja hyvinvointiin on selvä. Tätä yhteyttä havainnollistetaan kuviossa 3. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 11–15; 55–57.)



Kuvio 3. Itsemääräämisteorian mukaiset perustarpeet ja niiden vaikutusalueet (Alankola 2024).

6 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset

Useimmilla työuupuneilla on lähiesihenkilö, jolla on tärkeä rooli työkyvyn tukemisessa. Pahimmillaan esihenkilö voi nopeuttaa uupumista ja parhaimmillaan hän voi ennaltaehkäistä uupumisen kokonaan tai tukea siitä toipumisessa. Työkykykoordinaattori voi auttaa esihenkilöä antamalla ohjausta. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on koostaa kirjallisuuskatsauksen avulla keinoja, joilla esihenkilö voi vaikuttaa positiivisesti työuupuneen toipumiseen. Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

Miten esihenkilö voi tukea työuupuneen kuntoutumista?

Miten esihenkilö voi tukea yhteenkuuluvuuden, autonomian ja pätevyyden toteutumista?

Työn tulos on kirjallisuuskatsaus, joka tarjoaa jokaisen esihenkilön työkalupakkiin keinot alaisen mahdollisen työuupumuksen varalle. Keinoja voi ja kannattaa käyttää myös ennaltaehkäisevästi. Toivottavasti tämä opinnäytetyö voi olla omalta osaltaan avuksi työyhteisöiden jaksamisen tukena ja lisätä keinovalikoimaa myös työkykykoordinaattoreille, jotka tukevat esihenkilöitä.

7 Toteutus

7.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmä on kuvaileva kirjallisuuskatsaus, jota voi luonnehtia analyttiseksi ja monimenetelmäiseksi tutkimustavaksi. Prosessiin kuuluu etukäteen suunniteltu, järjestelmällinen tutkimusten haku, edelleen tutkimusten valinta, niiden lukeminen ja arviointi muistiinpanoja tehden, tutkimusten analysointi, vertailu sekä yhdistäminen, jolloin tuotetaan uutta tietoa. Tapa soveltuu hyvin esimerkiksi käytänteiden ohjaamiseen, suositusten muodostamiseen tai uusien työkalujen löytämiseen. Tarkoituksena voi olla myös sen koostaminen, mitä aiheesta tiedetään tai onko tiedossa aukkoja. Metodina kirjallisuuskatsausta voi kuvata kurinalaisena, koska pyrkimyksenä on tuottaa yleistettävää, pätevää ja luotettavaa materiaalia. Menettelytapojen osalta tavoitellaan tarkkuutta ja läpinäkyvyyttä. Siksi on tärkeä hankkia aineistoa etukäteen harkittujen rajausten perusteella järjestelmällisesti ja johdonmukaisesti sekä kuvailla kaikki vaiheet yksityiskohtaisesti. (Vilka 2023, 12–13.)

Kirjallisuuskatsaus on myös systemaattinen tutkimusmenetelmä, jonka pohjana on prosessinomainen tieteellinen toiminta. Tutkimukselta tässäkin tapauksessa edellytetään toistettavuutta, aihealueen kattavuutta ja tuntemusta ilmiön kehityksestä ajassa. Kirjallisuuskatsaus antaa mahdollisuuden ohjata toimintaa näyttöön perustuvaksi. Kirjallisuuskatsauksen anti tieteenalalle on sen anti teoreettisen ymmärryksen, teorian ja käsitteistön kehittämiseen sekä olemassa olevan teorian arviointiin. Kirjallisuuskatsauksessa toteutetaan vaiheina kirjallisuuden haku, aineiston arviointi, kerätyn aineiston yhdistävä kooste ja analyysi. Kirjallisuuskatsauksia tyypitellään useimmiten kolmeen pääryhmään, kuvaileviin, systemaattisiin sekä määrällisiin meta-analyyseihin ja laadullisiin metasyntheseihin. Järjestelmällinen haku ja katsaus tyyppinä yhdistää systemaattisen tietokantahaun ja kerätyn aineiston analyysin. (Stolt, Axelin & Suhonen 2016, 7–14.) Tämän opinnäytetyön menetelmänä kuvaileva kirjallisuuskatsaus.

7.2 Aineiston keruu

Kirjallisuushaulla kartoitetaan ensin kaikkea tutkimuskysymykseen vastaavaa materiaalia, josta seuraavaksi valitaan olennainen aineisto mukaan tutkimukseen. Kirjallisuutta tulee hakea systemaattisesti, jottei tutkimuksen tulos vääristy. Tutkimuksen tyyppi myös määrittelee, kuinka joh-

donmukainen hakuprosessin tulee olla. Yleisemmällä tasolla tutkittaessa voidaan systemaattisuudesta tinkiä. Tietokannoista haettaessa on sopivien hakusanojen ja hakulausekkeiden määrittely tärkeää. Tutkijan on valittava, millä kriteereillä aineistoa otetaan mukaan ja mitä jätetään pois. (Stolt, Axelin & Suhonen 2016, 25–26.)

Tässä opinnäytetyössä aineistoksi etsittiin suomenkielistä aineistoa JAMKin opiskelijan statuksella maksutta käytettävistä sähköisistä tietokannoista. Suomen kieli valikoitui siksi, että haluttiin tietoa, joka soveltuu varmasti suomalaiseen työelämäkulttuuriin. Opinnäytetutkimuksen käsitteiksi valikoitui esihenkilö ja työuupumus. Näitä käsitteitä haettiin mahdollisimman tehokkailla hakusanoilla ja niistä muodostetuilla hakulausekkeilla suomenkielisistä julkaisuista. Aineistoa haettiin huhtikuussa 2024 molemmista tietokannoista Medic ja Finna.fi. Medic on kotimainen terveystieteen alan viitetietokanta, jota ylläpitää Meilahden kampuskirjasto Terkko. Mediciin tallennetaan tietoa pääasiassa terveystieteellisistä julkaisuista. Medic sisältää viitteitä suomalaisista lääke- ja hoitotieteellisistä artikkeleista, kirjoista, väitöskirjoista, opinnäytetöistä ja tutkimuslaitosten raporteista. Tieteellisten lehtien lisäksi artikkeleita on myös ammatti- ja potilaslehdistä. Yleissääntönä on, että Mediciin tallennetaan Suomessa ilmestyneitä julkaisuja kielestä riippumatta. Finna.fi -palvelussa voi hakea aineistoa kotimaisten korkeakoulu- ja erikoiskirjastojen, yleisten kirjastojen sekä arkistojen ja museoiden aineistoista yhdellä haulla. Tulosten tuli käsitellä keinoja, joilla esihenkilö voi tukea työuupuneen toipumista. Hakutuloksissa on osittain päällekkäisyyttä, koska Finna sisältää esimerkiksi kaikki Suomessa tehdyt väitöskirjat. (Medic n.d.; Finna.fi – Kulttuurin ja tieteen aarteet yhdestä osoitteesta n.d.)

Ensin haut tehtiin pienemmästä, mutta erikoistuneesta tietokannasta Medicistä. Testihakujen jälkeen huomattiin, että hakutyyppiä kannattaa valita sanahaku katkaistuna, koska Medicin asiansanahaku ei ollut tarpeeksi kattava, toisin sanoen hakulauseke oli tehokkaampi, kun se kohdistettiin mahdollisimman laajasti tallennettuihin tietoihin eli tekijä-, otsikko-, asiasana- ja tiivistelmäkenttiin. Edelleen huomattiin, että hakulauseke toimi paremmin, kun siihen ei yhdistetty liian rajaavia termejä, kuten *tukeminen*, *tuki* tai *toipuminen* vaikka todennäköisesti tästä seurasi suurempi tarkasteltava tulosjoukko. Käytetyksi hakulausekkeeksi muodostui: esihenkilö* esimie* lähiesihenkilö* lähiesimie* johtam* AND työuupu* uupu* jaksami* työky* työkuorm*. Tähdellä katkaisemalla mahdollistettiin sanojen eri muotojen esiintymien nousu hakutuloksiin. Hakusanat on esitelty taulukossa 1. Julkaisuaika rajattiin 2013–2023, koska toisaalta haluttiin suhteellisen

tuoreita aineistoja, mutta toisaalta kesken vuotta ei haluttu ottaa enää mukaan tutkimusvuotta 2024, jolloin myöhemmin samoilla hauilla tulisi myös loppuvuodesta julkaistuja aineistoja mukaan, eikä sama haku tuottaisi samaa tulosta. Hakuun otettiin väitöskirjat, muut kirjat, artikkelit kirjassa, alkuperäistutkimukset, katsausartikkelit, väitöskatsaukset ja muut artikkelit. Aineistosta poissuljettiin gradut, biografiat, haastattelut, hoitosuositukset, kirjeet, pääkirjoitukset ja tapauselostukset. Tiedonhaulla pyrittiin tavoittamaan pääasiassa tieteelliset julkaisut, mutta mukaan hyväksyttiin myös ammatillisissa lehdissä ilmestyneet artikkelit, mikäli niissä oli tutkimuskysymykseen vastaavaa tietoa. Tuloksena näillä hakuehdoilla saatiin 37 viitettä.

Finna-haku pyrittiin tekemään mahdollisimman samalla tavalla kuin Medicissä, vaikka rajausmahdollisuudet olivat hieman erilaiset. Finna on laaja tietokanta, jossa on tuplatietueita vääristämässä tuloksia, rajaus ei aina toimi: kokoteksti voi ollakin saatavana avoimen verkkohaun kautta. Lisäksi sisällönkuvailu on tarkkaa tai sitä ei ole lainkaan. Nämä reunaehdot mielessä hakulauseke pystytettiin tekemään yhteneväiseksi Medic-tietokantahaun kanssa. Ensin termejä testattiin Finnan tarkennetun haun puolella, jossa hakusanoja pystyy paremmin ryhmittelemään. Hakuehdot Finnassa olivat (esihenkilö* OR esimie* OR lähiesihenkilö* OR lähiesimie* OR johtam*) AND (työuupu* OR uupu* OR työky* OR työkuorm*). Aineistotyyppiä rajattiin väitöskirjat ja artikkelit, julkaisuaikarajaus oli samat 2013–2023. Tulokseksi saatiin 116 tietuetta, viitettä, joista otsikon, sisällönkuvauksen ja kokotekstin perusteella karsittiin pois julkaisut, jotka käsittelivät esihenkilöiden uupumista ja sen ehkäisemistä, työntekijöiden itsetuntemusta, motivointia, ikääntyneiden johtamista, muutosjohtamista, työhyvinvoinnin kehittämistä yleisemmällä tasolla, ryhmien työnohjausta, eläköitymistä, työterveyshuoltoa tai esimerkiksi aivoterveystta. Aineistotyypeistä karsittiin pois mm. oppaat ja pääkirjoitukset. Osa aineistoista nousi hakuun identtisenä eri kirjastoista tai väitöskirjan lisäksi saattoi nousta myös väitöskirjasta tehty artikkeli, joten todellinen lukumäärä käytettävistä eri aineistoista oli pienempi.

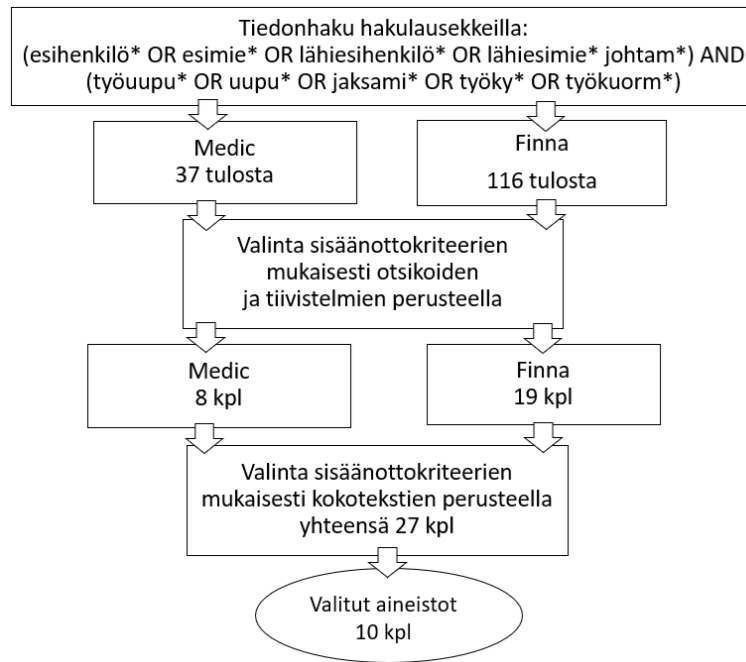
Taulukko 1. Hakusanat.

Esihenkilö OR	AND	Työuupu* OR
Esimie*		Uupu*
Lähiesihenkilö*		Jaksami*
Lähiesimie*		Työky*
Johtam*		Työkuorm*

Hakutulokset käytiin läpi tutkimalla mahdollinen sisällönkuvailu, tiivistelmä ja silmäilemällä kokoteksti. Poissuljettiin esimerkiksi yleistä työtyytyväisyyttä, työterveyspalveluja, laajemmin työhyvinvointia, ikäjohtamista, urakehitystä tai esihenkilöiden työuupumista käsittelevät julkaisut. Myös esimerkiksi Työterveyshoitaja -lehden lupaava artikkeli jäi lukematta, koska sen avaamiseen olisi tarvittu lakkautettu ohjelma Adobe Flash Player. Joitain artikkeleja olisi päässyt lukemaan vain liittymällä jäseneksi tiettyyn ammattiyhdistykseen, mikä esti aineiston mukaan ottamisen lupaavasta tiivistelmästä huolimatta. Tarkastelun jälkeen hyväksyttiin aineistoja, jotka pystyttiin lukemaan verkossa, Medicistä 8 kpl, jotka pystyttiin lukemaan verkossa ja Finnasta 19 kpl eli yhteensä 27 viitettä. Tarkemman tutkimisen jälkeen lopulliseen kokonaan luettavaksi ja analysoitavaksi valikoitui 10 aineistoa, joista koettiin saatavan vastauksia tutkimuskysymyksiin. Sisäänotto- ja poissulkukriteerit on esitelty taulukossa 2 ja aineiston keruuta ja valintaa on kuvattu kuviossa 4.

Taulukko 2. Sisäänotto- ja poissulkukriteerit.

	Sisäänottokriteerit	Poissulkukriteerit
Aihe	Vastaa tutkimuskysymykseen	Ei vastaa tutkimuskysymykseen
Julkaisukieli	Suomi tai englanti suomalaistutkimuksissa	Muut kuin suomi tai englanti suomalaistutkimuksissa
Julkaisuvuosi	2013–2023	Vanhemmat tai uudemmat
Aineistotyyppi	Väitöskirjat, muut kirjat, artikkelit kirjassa, alkuperäistutkimukset, katsausartikkelit, väitöskirjakatsaukset ja muut artikkelit	Gradut, biografiat, haastattelut, hoitosuosituksiset, kirjeet, pääkirjoitukset, tapausselostukset, oppaat.
Saatavuus	Kokoteksti saatavilla ilmaiseksi verkossa.	Ei saatavilla verkossa, maksullinen tai edellytyksenä ohjelman lataaminen, joka mahdotonta tai maksullista.



Kuvio 4. Aineistonkeruun prosessi.

Aineistoa luettaessa tutkimuskysymyksiä palautettiin toistuvasti mieleen ja rajauksia tehtiin kriittisesti sen perusteella, vastasiko aineisto juuri tutkimuskysymykseen antaen käytännön työkaluja esihenkilöille. Valikoidusta kymmenestä aineistosta yksi oli alkuperäistutkimuksesta tehty tieteellinen artikkeli, viisi artikkelia, joista kolme vertaisarvioitua sekä neljä väitöskirjaa.

Taulukko 3. Valitut aineistot.

Kirjoittajat	Aineiston nimi
Seppälä-Järvelä, R. 2018.	Kuntoutus osana työkykyjohtamista henkilöstöasiantuntijan näkökulmasta.
Kinnunen, U., Perko, K. & Virtanen, M. 2013.	Esimiehen johtamistyylin yhteys työntekijän kokemaan työuupumukseen ja sairaana työskentelyyn.
Kolonen, M. 2023.	Aivoystävällinen johtaminen - miten saat sen osaksi arkea?
Mölsä, E., Salmirinne, T., Herttalampi, M. & Feldt, T. 2023.	Muutosvoimavarojen yhteydet henkilöstön työhyvinvointiin sekä työpaikan ja alanvaihtoaikeisiin terveysalan organisaation muutosprosessissa.

Merjonen, P., Sainio, M., Torppa, M., Hämeenaho, P., Poikkeus, A. & Aro, T. 2022	Millainen johtaminen tuki peruskoulujen henkilöstön työhyvinvointia covid-19-pandemiasta johtuneen etäkoulun aikana?
Laitinen, J., Nikunlaakso, R. & Koivisto, T. 2023.	Mielenterveyden edistäminen sote-työpaikoilla.
Juvonen-Posti, P. 2018.	Work-related rehabilitation for strengthening working careers.
Perko, K. 2017.	Leadership and Employee Well-Being. A psychological perspective based on resource theories.
Kärkkäinen, R. 2019.	Absence management and return-to-work support in job burnout.
Summanen, A. 2019.	Kuntien johtoryhmän jäsenten työuupumuskertomuksia: kiistäen, sinnitellen, selviytyen vai puolustaen?

7.3 Tiivistelmät aineistoista

Seppälä-Järvelä tutki työkykyjohtamista työnantajan näkökulmasta. Tässä henkilöstöasiantuntijoita haastatelleessa tutkimuksessa kerättiin aineistoa Kelan työhön kuntoutuksen kehittämishankkeessa. Tuloksissa ilmeni, että kuntoutuksen kiinnittyminen työhön ja työpaikkaan mahdollistuu erityisesti lähiesimiehen ja työntekijän vuorovaikutuksen kautta. Esimiehen vuorovaikutustaidot, johtamisosaaminen, käyttäytyminen ja tiedot työkyvyn johtamisesta ovat tärkeitä tekijöitä työhön paluun onnistumisessa. (Seppälä-Järvelä 2018, 21–32.)

Kinnunen, Perko ja Virtanen (2013) tutkivat kyselytutkimuksellaan lähiesimiehen johtamistyylin yhteyttä uupumusasteiseen väsymykseen ja sairaana työskentelyyn kunta-alalla. He tutkivat transformationaalista, autenttista, oikeudenmukaista ja loukkaavaa johtamistyyliä. Loukkaava johtamistyyli kaksinkolminkertaisti uupumusasteisen väsymyksen riskiä, sillä se koettiin vaatimuksena. Muut tutkitut johtamistyyliä olivat työn voimavaroja. Tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että esimiesten johtamistyylin kehittäminen voi edistää työntekijöiden hyvinvointia. (Kinnunen, Perko & Virtanen 2013, 59–70.)

Kolosen (2023) artikkeli koski aivojen johtamista osana tuloksellista johtamista. Aivojen hyvinvoinnin huomioiminen ennaltaehkäisee työuupumusta. Organisaatioiden strategiaan ehdotetaan artikkelissa kestävästä johtamisesta sisältäen aivoystävällisyyden. Työtehtävissä tarvitaan aivojen toiminnanohjaustoimintoja, joihin tunteet todistetusti vaikuttavat voimakkaasti. Työmuisti, suunnitelmallisuus, tarkkaavuuden säätely, aloitekyky, joustavuus sekä tunnekontrolli onnistuu paremmin hyvinvoivilla aivoilla. Aivojen toiminta häiriintyy herkästi, jos koetaan uhkia tai kuormitusta. Ristiriitaiset vaatimukset, ulkopuolelle jääminen, hankalat vuorovaikutussuhteet sekä palautteen ja arvostuksen puute ovat tällaisia kuormitus- ja uhkatekijöitä. Esihenkilötyötä kehittämällä voidaan kuormitustekijöitä minimoida. Johtamisessa kannattaa panostaa tunne- ja vuorovaikutusympäristön kehittämiseen. (Kolonen 2023.)

Mölsä, Salmirinne, Herttalampi ja Feldt (2023) tutkivat kahden vuoden seurantatutkimuksessa yhteyttä terveydenhuollon henkilöstön työhyvinvoinnin, tarkemmin työn imun ja työuupumuksen, ja muutosvoimavarojen välillä. Muutosvoimavaroiksi katsottiin muutostuki, osallistuminen päätöksentekoon ja viestintä. Muutosvoimavarat olivat yhteydessä työhyvinvointiin siten, että mitä pienemmät muutosvoimavarat henkilöillä oli, sitä enemmän he kokivat työuupumusta ja vähemmän työn imua. Myös työpaikan ja alan vaihtoa suunniteltiin tällöin eniten. Onkin tärkeä kiinnittää huomiota viestintään, osallistavaan päätöksentekoon ja henkilöstön tukemiseen muutoksissa. Näin vähennetään työuupumusta ja lisätään työn imua. Myös henkilöstön pysyvyys paranee. (Mölsä ym. 2023.)

Merjonen, Sainio, Torppa, Hämeenaho, Poikkeus ja Aro (2022) tutkivat kolmea johtajuusominaisuutta ja niiden potentiaalia hyvinvointijohtamisessa peruskoulujen henkilöstön keskuudessa covid-19 etäkoulutilanteessa. Merkityksellisin johtajuustyyleistä hyvinvoinnin suhteen osoittautui olevan palveleva johtaminen. Palveleva esihenkilö on nöyrä, tarjoaa alaisilleen mahdollisuuksia kehittyä ja ohjaa huomiota yhteiseen hyvään. (Merjonen ym. 2022.)

Laitinen, Nikunlaakso ja Koivisto (2023) kirjoittavat katsausartikkelissaan siitä, kuinka mielenterveyden edistäminen edellyttää työkuormituksen hallinnan kehittämistä. Artikkelissa listataan konkreettisia keinoja esihenkilölle työn kuormituksen hallintaan. Esimerkiksi oikeudenmukainen ja tasapuolinen kohtelu, läsnäolo, palkitseminen, työn merkityksellisyyden pitäminen esillä, osaami-

sen lisääminen, pystyvyyden tunteen vahvistaminen, elämäntilanteen ja uran vaiheen huomioiminen, työkykyongelmien puheeksi ottaminen, muutosten tunnistaminen, oman osaamisen kehittäminen ja mielenterveyden riskitekijöiden tunnistaminen. Myös yhteisen ajan ottaminen työyhteisössä työhyvinvoinnin kehittämiseksi on tärkeää. (Laitinen ym. 2023.)

Juvonen-Posti (2018) tuo väitöskirjassaan esiin sitä, ettei kuntoutusta ole hyödynnetty tarpeeksi työurien pidentämisessä. Tutkimuksessaan hän tarkastelee, miten työikäisten kuntoutuksen tehtävää voisi määritellä niin, että eri toimijoiden päämääriä ja intressejä voidaan yhdistää. Tuloksena löytyi mekanismi, jonka kautta kuntoutus oli tuloksellista tai tuloksetonta. Esimies, työterveys-huolto ja kuntoutuksen palveluntuottaja sekä kuntoutujan elämäntilanne olivat tekijöitä, jotka joko estivät tai edistivät kuntoutumista. Kuntoutujan oman toimijuuden tukeminen nähtiin tärkeänä. Kuntoutumisen kannalta oli olennaista, että esimiehellä oli kykyä ja valmiutta tehdä muutoksia työpaikalla ja että hän oli sitoutunut sekä omaan työkykyä tukevan johtamistyyliin. (Juvonen-Posti 2018.)

Perkon (2017) väitöstutkimuksen tavoite oli tutkia psykologisesta näkökulmasta johtamisen vaikutusta työntekijöiden hyvinvointiin. Tarkastelussa oli työntekijöiden havainnot ja kokemukset lähiesimiehensä käyttäytymisestä. Tutkimusaineistoja käsiteltiin peilaten työn voimavarojen ja vaatimusten mallin kautta. Henkilöt arvioivat eri tavalla sen pohjalta, millainen työhyvinvointiprofiili heillä oli tarmokkuuden ja työuupumuksen suhteen. Myös työasioiden vatvomista eli vapaa-ajalla tapahtuvaa liiallista työn ongelmiin kietoutuvaa ajattelua esiintyvien henkilöiden arvioita lähiesimiehen käyttäytymisestä tutkittiin vastaavalla tavalla. Tuloksena esitettiin se, että työntekijöiden masennusriskiä voidaan vähentää lähijohtamisen keinoin. Transformationaalinen johtaminen auttaa vähentämään masennusoireita. On tärkeä tukea työntekijöiden omia voimavaroja, kuten pystyvyyssuskoa, työn merkityksellisyyden kokemusta sekä vähentää vatvomiseen johtavaa toimintaa. Mitä parempi työhyvinvointi henkilöllä on, sitä positiivisemmin he kokevat lähiesimiehen käyttäytymisen. Transformationaalinen johtaminen oli suoraan kytköksissä työntekijöiden tarmokkuuteen. (Perko 2017.)

Kärkkäisen (2019) väitöstutkimuksessa tutkittiin sitä, miten työuupuneiden työhön paluuta tuetaan työpaikoilla ja työterveyshuollossa. Lisäksi tutkittiin, mitä ongelmia tähän tukeen liittyy. Tulokset osoittavat, että työhön paluuta koordinoivat ammattilaiset työpaikoilla, työterveyshuolto

sekä esimiehet toteuttavat yhdessä niin työhön, yksilöön kuin työuupumukseenkin tukitoimia. Tavoitteena on välttyä vakava-asteiselta työuupumukselta ja työkyvyttömyydeltä. Tuloksena tuotettiin alustava biopsykososiaalinen malli. Tukitoimia kohdennetaan ennaltaehkäisevästi ennen sairauspoissaoloa, toipumiseen ja työhön paluuseen sairauspoissaolon aikana sekä kuntoutumiseen työssä sairauspoissaolon jälkeen. (Kärkkäinen 2019.)

Summanen (2019) tutki kuntien johtoryhmien jäsenten työuupumuskokemuksia. Haastatteluai-
neistosta ilmeni, että työuupumusta ilmiönä väheksytään eikä sitä tunnisteta tai aina haluta ha-
vaita. Esimiehen tuen puute, huono henkilöstöjohtaminen ja johtajuusongelmat olivat yhteydessä
työuupumuksen syntyyn. Tutkija kiteyttää, ettei ole saman tekevää, miten esimiehet johtavat. Asi-
alla on suora yhteys sairauspoissaoloihin ja siten kustannuksiin. Hyvällä johtamisella sen sijaan lisä-
tään tuloksellisuutta ja hyvinvointia. (Summanen 2019.)

7.4 Aineiston analyysi

Kokemusperäisessä tutkimuksessa analyysi tarkoittaa ihan tavallisia asioita, kuten sitä, että aineis-
toa luetaan, järjestellään, eritellään sisällön perusteella, jäsenellään ja pohditaan. Analyysi voi
olla luokittelua teemojen ja aiheiden mukaan. Tavoitteena on yksinkertaisesti saada kiteytettyä
keskeiset seikat esiin, tutkimuskysymyksen ohjaamana. Analyysiin kuuluu myös tutkijan tekemää
tulkintaa, peilaamista teoriaan, kokemuksiin ja omiin ajatuksiin. Lopputulokseksi saadaan enem-
män kuin vain alkuperäistä aineistoa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Analyysivaiheessa tekstiä luettiin siten, että olennaisia asioita pyrittiin kiteyttämään ja ryhmittele-
mään eri teemoihin. Tutkimuskysymys pidettiin kirkkaana mielessä, samoin tavoite saada toimivia
työkaluja esihenkilöiden työkalupakkiin. Työkaluille hahmoteltiin erilaisia yläkäsitteitä, joihin niitä
saisi luokiteltua.

Taulukko 4. Esimerkki analyysistä.

Alkuperäinen teksti	Peikistys	Työkalupakkiin	Luokka
Tämän tutkimuksen valossa johtoryhmän jäsenen esimiehen tuella eli henkistä kuormittavuutta vähentämällä voitaisiin vaikuttaa myönteisesti johtoryhmän jäsenen työhyvinvointiin, ja osittain jopa poistaa työuupumusta. Tutkimus osoittaa, että terveyden ja hyvinvoinnin kannalta ei ole yhdentekevää, miten esimiehet jaksavat ja johtavat. Seurauksena voisi olla kuntatönnäntäjä taloudellista hyötyä esimerkiksi vähentyneiden sairauspoissaolojen myötä. Samoin tässä tutkimuksessa voidaan olettaa kuten Aura, Ahonen ja Hussi (2015) muistuttavat, että koettu esimiestyö vaikuttaa henkilöstötuottavuuteen. Hyvän johtamisen piirteet kytkeytyvät suorituskykyyn, tuloksellisuuteen ja henkilöstön hyvinvointiin (Manka & Manka 2016, 140-141). Hyvät johtamisen käytännöt, hyvinvointi ja koettu tuloksellisuus ovat yhteydessä toisiinsa. (Elo, Ervasti & Kuokkanen 2010, 69)	esimiehen tuella eli henkistä kuormittavuutta vähentämällä voitaisiin vaikuttaa myönteisesti työhyvinvointiin, ja osittain jopa poistaa työuupumusta. Tutkimus osoittaa, että terveyden ja hyvinvoinnin kannalta ei ole yhdentekevää, miten esimiehet jaksavat ja johtavat.	Alaisten tukeminen.	Suhde alaisiin.
The work-related rehabilitation programme promoted job retention, if, 1.) the process was conducted at the right time in terms of the rehabilitee's readiness for a work-related rehabilitation programme, 2.) the rehabilitee exercised active personal agency, and 3.) the rehabilitee's supervisor had the capacity and readiness to make workplace adjustments. Peer support from other rehabilitees and co-workers was important in most cases. Job retention also increased if the rehabilitee's supervisor had the capacity and readiness to make workplace adjustments. From the perspective of the impacts of rehabilitation, the critical mechanism was that the supervisor was committed and followed a management style that supported work ability	Job retention also increased if the rehabilitee's supervisor had the capacity and readiness to make workplace adjustments. From the perspective of the impacts of rehabilitation, the critical mechanism was that the supervisor was committed and followed a management style that supported work ability	Työn muokkaus -> työkykyjohtaminen ja johtamistyyli.	Esimiestyön osaaminen ja johtamistyyli
Tulosten merkitys: Henkilöstöasiainuntijoilla on merkittävä tehtävä työpaikan työkykyjohtamisen ja sitä kautta kuntoutuksen toteuttamisessa; heillä on usein rooli työpaikan, työterveyshuollon ja kuntoutuksen rajapinnalla kuntoutusyhteistyössä. Erityisesti esimiesten rooli on ratkaiseva. Toimijoiden välisen verkostomaisen yhteistyön toimivuus on kriittinen tekijä kuntoutuksen onnistumisessa. "Esimiehen johtamisosaaminen, vuorovaikutustaidot, käyttäytyminen ja tieto työkyvyn johtamisen asioista edistävät työntekijän työhön paluuta"	Esimiehen johtamisosaaminen, vuorovaikutustaidot, käyttäytyminen ja tieto työkyvyn johtamisen asioista edistävät työntekijän työhön paluuta	Johtamisosaaminen, vuorovaikutustaidot, käyttäytyminen, tieto työkyvyn johtamisen asioista.	Esimiestyön osaaminen
Palveleva johtaminen näyttötyylinä merkittävimpinä tutkimistamme johtajuustyyleistä koulujen henkilöstön hyvinvoinnille covid-19-pandemian aiheuttaman etäkoulun aikana vuonna 2020. Etenkin yhteiseen hyvään huomion kiinnittäminen tuntuisi olevan tärkeää koulujen henkilöstön työn imun kannalta poikkeusoloissa. Palveleva johtajuus, jossa esihenkilö on nöyrä ja tarjoaa henkilöstölle mahdollisuuksia kehittää itseään sekä kiinnittää toiminnassa huomiota yhteiseen hyvään, näyttäisikin sopivan hyvin koulujen johtamiseen henkilöstön näkökulmasta. Palvelevan johtamisen on aiemminkin esitetty sopivan hyvin organisaatioiden johtamiseen epävarmoissa olosuhteissa ja kriisiaikoina (Fernandez & Shaw 2020; de Sousa & van Dierendonck 2014), ja se vaikuttaisi olevan olennainen tutkimistamme johtamistekijöistä myös peruskoulukontekstissa.	Palveleva johtajuus, jossa esihenkilö on nöyrä ja tarjoaa henkilöstölle mahdollisuuksia kehittää itseään sekä kiinnittää toiminnassa huomiota yhteiseen hyvään, näyttäisikin sopivan hyvin koulujen johtamiseen henkilöstön näkökulmasta	Palveleva johtajuus. Mahdollista alaisille kehittyminen.	Johtamistyyli

8 Opinnäytetyön tulokset

Tutkimustiedon viesti konkretiaan on myös ammattikorkeakouluopintojen ydintä. Analyysistä saatiin kiteytettyä tutkimuskysymyksiin vastauksina konkreettisia työkaluja esihenkilöille. Ne voidaan jaotella kolmeen kategoriaan: esihenkilötyön osaaminen, johtamistyyli ja suhde alaisiin. Aineistosta nousseita keinoja kiteytettiin näiden pääluokkien alle seuraavalla tavalla:

1. Esihenkilötyön osaaminen – kehitä osaamistasi ja vie taitojasi työarkeen näillä alueilla:
 - Työkykyjohtaminen.
 - Vuorovaikutustaidot.
 - Muutosjohtaminen.
2. Johtamistyyli – valitse tietoisesti millainen johtaja olet:
 - Transformationaalinen tai palveleva johtajuus näyttötyylinä työhyvinvointia tukevana johtamistyylinä.
 - Mahdollista kehittyminen.
 - Tue työyhteisöä.
 - Anna itsenäisyyttä.
 - Lisää ennustettavuutta hyvällä tiedonkululla.

- Ole oikeudenmukainen.
3. Suhde alaisiin – jokaisen ihmissuhteen tarkentaminen vaatii aikaa:
- Alaisten tukeminen yksilöllisesti edellyttää alaisten tuntemista.
 - Anna aikaa jokaiselle erikseen ja tiimillesi yhdessä.
 - Kun tunnet alaisesi, voit huomata varhaiset merkit työkyvyn muutoksessa ja tarttua ennaltaehkäisevästi mahdollisiin haasteisiin.

9 Keskeiset johtopäätökset

Jos peilataan tutkimustuloksia takaisin tutkimuskysymyksiin eli siihen, miten esihenkilö voi tukea työuupuneen kuntoutumista ja toisaalta yhteenkuuluvuuden, autonomian ja pätevyyden toteuttamista, voidaan huomata keinojen hyvinkin tukevan näitä tavoitteita. Kolme pääluokkaa myös kietoutuu toisiinsa. Palvelevaan johtajuuteen kuuluu suhteen rakentaminen sekä ajan ja antaminen. Palveleva johtaja haluaa kehittää osaamistaan työkykyjohtamisen, vuorovaikutuksen ja muutosjohtamisen saralla. Mikään näistä kolmesta osa-alueesta ei ole ristiriidassa keskenään vaan vahvistavat toinen toistaan.

Aiemmin esitellyn itsemääräämisteorian mukaan (Salmela-Aro & Nurmi 2019) hyvä suoriutuminen, hyvinvointi ja motivaatio edellyttävät sitä, että henkilö saa kokea yhteenkuuluvuutta, pätevyyttä ja autonomiaa. Kun esihenkilö rakentaa suhdetta alaisiin, hän rakentaa yhteenkuuluvuutta, mutta oppii myös sitä, minkä verran voi antaa autonomiaa ja mikä lisää pätevyyden eli kyvykkyyden kokemusta alaiselle. Yhteisön tukeminen palvelevana johtajana lisää kaikille yhteenkuuluvuuden tunnetta. Palveleva johtaja antaa itsenäisyyttä eli autonomiaa. Hyvään vuorovaikutukseen sisältyy palautteen antaminen ja arvostuksen osoittaminen positiivisen, kannustamisen kautta, lisää pätevyyden kokemusta. Loppujen lopuksi kyse on yksinkertaisista asioista. Pätevä, osaava esihenkilö on oikeudenmukainen, ystävällinen ja haluaa tukea alaistensa työkykyä. Kukapa meistä ei voisi hyvin, jos saamme positiivista palautetta, koemme hallitsevamme työmme ja ollessamme osa mukavaa työyhteisöä.

10 Pohdinta

Stressi on tarkoituksenmukainen tila, mutta lyhytaikaiseen hätään, ei jatkuakseen vuosikausia. Ihminen voi huonosti jatkuvassa stressissä ja se voi aiheuttaa vakavia psyykkisiä ja fyysisiä oireita pitkittyessään. Stressaantunut henkilö voi yrittää lääkittää itseään tilannetta yhä pahentaen, esimerkiksi päihteillä. Erilaisten somaattisten oireiden takia käydään lääkärissä, syödään lääkkeitä ja ikävänoidankehä vain jatkuu. Pahiten stressiä lisää asiat, joihin ei voi vaikuttaa. Olisikin tärkeä asia keskustella juuri niistä asioista esihenkilön kanssa vaikkapa kehityskeskusteluissa.

Työuupumus tai kuten sitä usein myös kutsutaan, burn out, on nykyään jokaiselle tuttu termi. Jos itse on siltä välttynytkin, todennäköisesti joku tuttavapiirissä on kärsinyt siitä. Onkin hämmäntävää, että se ei itsessään ole diagnosoitava sairaus. Työuupumus näyttäytyy joskus puheissa myös jonkinlaisena kärsimyksen kruununa, jolla voi osoittaa antaneensa työlle kaikkensa. Kuitenkin työlle voi antaa hyvin paljon ja olla todella ahkera, siinä uupumatta. Eli työuupumus ei mittaa niinkään paljoa työtä kuin paljoa stressiä. Stressiä voi aiheutua myös siitä, että työ ei suju, on sirpaleista tai työpaikalla kohdellaan esihenkilön tai työyhteisön taholta epäoikeudenmukaisesti. Aina burnoutin takana ei olekaan liian suuri työmäärä.

Työkyky on aina suhteessa työtehtävään. Vaikka henkilöllä olisi haasteita työkyvyssä, voidaan työtehtävää muuttamalla osittain ja kokonaan kenties ollakin jälleen tilanteessa, jolloin työkyky on parempi. On hyvä tutkia sitä, mitä voi tehdä, ja millä tavoin työ voisi paremmin vastata tähän. Jokaisella on myös oma vastuu siitä, että säilyisi työkykyisenä. Oma työkyky voi tukea tai tuhota niillä valinnoilla, joita tehdään työelämän ulkopuolella. Kun työkyky menetetään osittain tai kokonaan, tarkoittaa se alenemaa monilla osa-alueilla elämän laadussa. Myös itse on hyvä ottaa vastuuta omasta työkyvystä ja toimia ongelmia ennaltaehkäisevästi.

Työnantajan arvostusta työntekijöitään kohtaan ilmentää työntekijöille tarjotut kattavat työterveyspalvelut, laajemmat kuin laki edellyttää. Uusien työntekijöiden rekrytoinnissa työnantaja voi tuoda esiin hyvät työterveyspalvelut yhtenä veto- ja pitovoimatekijänä. Työvoimapulan aikana tällaisillakin asioilla on merkitystä, kun kilpaillaan siitä, mihin työpaikkaan pätevin työvoima haluaa tulla. Työterveyteen ja ennaltaehkäisevään toimintaan tehdyt satsaukset hyödyttävät määrällisesti vähempinä ja lyhyempinä sairauspoissaoloina.

Kuntoutuksen tärkeys tulee esiin hyvin sitä kautta, jos ajattelee sen puuttumista. Mitä haaskausta olisikaan, jos henkilö jäisi esimerkiksi työelämästä pois nuorena sellaisen vaivan takia, mikä voitaisiin kuntoutuksen keinoilla poistaa kokonaan? Tai jos kuntoutuksen avulla voidaan nopeuttaa toipuminen ja työhön palaaminen? Silloin vähennetään ainakin henkilön kokemaa ulkopuolisuutta, taloudellisia haasteita, kärsimystä sekä työvoiman ja osaamisen vajetta työpaikalla. Kuntoutus tulee varmasti yhä tärkeämmäksi, kun työvoimasta on pulaa ja ihmisten elinajanodote kasvaa. Haluamme olla paitsi työelämää, myös oman elämämme laatua varten toimintakuntoisia yhä pidempään.

Jotta työtä voidaan muokata oikeaan suuntaan, on tärkeä keskustella avoimesti kaikista asioista, jotka työssä aiheuttavat stressiä. Stressi on työuupumukseen juurisyy ja ellei sitä voida vähentää, ei ole todennäköistä, että työkyky elpyy. Avoin keskustelu edellyttää hyvää suhdetta. Viisas esihenkilö rakentaa suhdetta alaisiinsa osana työtään jatkuvasti, jolloin haasteiden ilmetessä niistä voidaan keskustella rakentavasti. Kun henkilö on jo uupunut, ei etäistä suhdetta saada läheiseksi kuin taikasauvalla heilauttaen ja silloin voi olla hankala saada aitoja, rehellisiä keskusteluja aikaiseksi. Jos on niin hyvä tilanne, että stressin syytä voidaan luottamuksella tuoda esiin ja esihenkilökin on valmis muuttamaan tarvittaessa omaa toimintaansa, ollaan menossa jo parempaan suuntaan. Usein ratkaisut kyllä keksitään, kun ongelmat on nostettu pöydälle ja tahto niiden ratkaisemiseen on kaikilla osapuolilla.

Jotta suoriudumme ja voimme hyvin työssä sekä motivoidumme sisäisesti, kaipaamme pätevyyden tunnetta, sopivasti autonomiaa ja yhteenkuuluvuutta. Parhaimmillaan työyhteisössä voimme kokea yhteenkuuluvuutta ja työkavereiden kanssa jopa ystäväyyttä. Pätevyyden kokemus syntyy siitä, että työ on sopivasti haastavaa ja hallittavaa ja saamme arvostavaa palautetta tekemästämme työstä. Mikromanagerointi, eli kaikkiin yksityiskohtiin puuttuminen esihenkilön taholta on uuvuttavaa. Jokainen haluaa tehdä myös itsenäisiä valintoja, mille esihenkilö asettaa sopivat raamit tehtävä ja työntekijä huomioiden.

Usein esihenkilöksi edetään vahvan substanssiosaamisen kautta. Tällöin on syytä huomata, että esihenkilötyö edellyttää ihan erillistä osaamista. Koko työyhteisön työhyvinvoinnin ja jaksamisen kannalta on tärkeää, että esihenkilö kehittää osaamistaan myös tätä tehtävää varten. Tässä työssä on tullut esiin työuupumuksen ehkäisemisen ja siitä kuntoutumisen kannalta tärkeitä asioita, joita

esihenkilön tulee ottaa haltuun. Vanha sanonta: ”niin metsä vastaa kuin sinne huudetaan”, voisi toimia tässäkin ohjenuorana. Käyttäytymällä alaisia kohtaan oikeudenmukaisesti, nöyrästi ja heidän työhyvinvointiaan tukien, myös oma jaksaminen ja into työhön pysyy.

10.1 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Kuula (2019) kuvailee etiikkaa moraalisenä näkökulma. Etiikka tulee esiin, kun mietitään, mikä on sallittua ja mikä ei. Se käsittää tapoja, tottumuksia ja rajoituksia, jotka säätelevät elämäämme. Varsinkin, kun asia ei ole yksiselitteisesti oikein tai väärin, vaan eri näkökulmista katsottuna sen voidaan ajatella kielteistä tai myönteistä, tulee etiikka keskiöön. Tutkimusetiikka edellyttää tutkijan ottamaan vastuun oman työnsä etiikan osalta. Esimerkkinä ihmisarvon ja ihmisen autonomian arvostamisesta kumpuava tutkimukseen osallistumisen ehdoton vapaaehtoisuus. Tutkimusetiikka voidaan ammattietiikan katsantokannalta jakaa kolmeen kategoriaan: totuuden etsimisen ja tiedon luotettavuuden normit, tutkittavien ihmisarvoa edustavat normit sekä tutkittavien välisiä suhteita ilmaisevat normit. Totuuden etsiminen ja tiedon luotettavuus normeina opastaa tutkijoita käyttämään tieteellisen tutkimuksen menetelmiä ja esittelemään kiistattomia tuloksia, joiden paikansapitävyyttä tiedeyhteisön on mahdollista tarkastaa. Aineistojen kerääminen, prosessointi ja arkistointi kuuluvat niin ikään luotettavuuteen ja tarkistettavuuteen. Tutkijoiden välisiä suhteita ilmaisevat normit huolehtivat tieteen yhteisöllisyydestä. On olennaista kunnioittaa ja huomioida toisten tekemä työ. Tutkimusetiikka koskee siis aineistojen keruuta, tutkittavien turvaa, tieteellisen tiedon soveltamista, sen käyttöä ja vaikutuksia sekä tieteen sisäisiä asioita. (Kuula, 2015).

Ammattikorkeakoulun tutkinto-opintoihin liittyvällä Kehittämisen- ja tutkimustoiminnan kurssilla opiskellaan eettisyyttä tutkimustoiminnassa. Tässä laajuudessa tehtyyn opinnäytetyöhön riittävä osaaminen eettisyyden suhteen on saatu kyseiseltä opintojaksolta. Työssä ei käsitelty kenenkään henkilötietoja vaan valmiita tutkimuksia tai artikkeleita, joiden osalta tutkijat ovat jo selvittäneet eettisyyteen ja luotettavuuteen liittyvät kysymykset. Opinnäytetyö tehtiin yksin. Kirjallisuuskatsaus ei ollut tekijälle ennestään tuttu tutkimusmuoto. Aineistoa arvioitiin ja analysoitiin yksin, mikä poissulkee toisenlaisten näkökulmien huomioimisen ja vähentää luotettavuutta. Tuloksena onkin subjektiivinen näkemys ja johtopäätökset siitä. Valtaosin suomenkielinen aineisto oli helposti ymmärrettävää ja tutkijan englannin kielen taito oli riittävää englanninkielisen aineiston ymmärtämi-

seen. Opinnäytetyön tekijällä on pitkä esihenkilökokemus ja into oppia aiheesta tuoretta tutkimustietoa. Ennakkokäsityksiä pyrittiin eliminoimaan keskittymällä mahdollisimman puhtaasti siihen tekstiin, jota aineistoissa oli, sitä värittämättä suuntaan tai toiseen.

10.2 Tuloksen hyödynnettävyys ja jatkotutkimusaiheet

Tuloksia voivat hyödyntää esihenkilöt, jotka haluavat löytää keinoja ennaltaehkäistä työuupumusta omassa tiimissään sekä tukea mahdollisesti jo uupuneita. Opinnäytetyö antaa konkreettisia keinoja siihen, kuinka tukea uupunutta, uupumisvaarassa olevaa tai uupumisen takia työkyvyttömyytensä menettänyttä henkilöä. Myös henkilöstöhallinnossa työskentelevät henkilöt, esimerkiksi työkykykoordinaattorit, jotka auttavat esihenkilöitä heidän työssään, voivat hyödyntää tätä työtä. Jatkotutkimusaiheita ovat aihetta syventävät kirjallisuuskatsaukset, joissa olisi tuoreita aineistoja kansainvälisistä tutkimuksista.

Lähteet

Airila, A. & Schaupp, M. 2020. Työn murros ja työkyky – näkökulmia ja välineitä työkykyjohtamisen tueksi. Varman julkaisusarja Tietoa työkyvystä. Innocorp Oy. Viitattu 10.2.2024.

<https://www.varma.fi/globalassets/tyonantaja/raportti-tyokyky-ja-tyon-murros-2020.pdf>

Autti-Rämö, I., Salminen, A., Rajavaara, M. & Melkas, S. 2022. Kuntoutuminen. Helsinki: Duodecim.

Finna.fi – Kulttuurin ja tieteen aarteet yhdestä osoitteesta. N.d. Finna.fi verkkosivu. Viitattu 27.4.2024. https://finna.fi/Content/about_finnafi

Hemmi-Lehtola, R. 2017. Työkykykoordinaattorit kunta-alalla. Tehtävänkuva, työssä onnistuminen ja työn kehittämiskohteet. Kevan tutkimuksia 3/2017. Viitattu 11.4.2024. <https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/esitteet-ja-julkaisut/tyokykykoordinaattorit-kunta-alalla.pdf>

Huttunen, M. 2000. Työuupumus ja masennus. Aikakauskirja Duodecim. Viitattu 18.4.2024. <https://www.duodecimlehti.fi/duo91826>

Juvonen-Posti, P. 2018. Work-related rehabilitation for strengthening working careers. Oulun yliopisto. <https://janet.finna.fi>, Finna.

Juvonen-Posti, P. Saikku, P. & Turunen, J. 2020. Elinikäistä osallistumista vai elämää työ edellä? Työikäisten monialaisten palveluiden yhteensovittaminen ja vaikuttavuuden arviointi -loppuraportti. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja. Viitattu 11.4.2024. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162412/VNTEAS_2020_40.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Järvikoski, A., Takala, E., Juvonen-Posti, P. & Härkäpää, K. 2018. Työkyvyn käsite ja työkykymallit kuntoutuksen tutkimuksessa ja käytännössä. Sosiaali- ja terveysturvan raportteja. Viitattu 21.4.2024. <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/76fe2056-5c0b-4131-9215-e23b086f2d57/content>

Keinoja työn kuormittavuuden hallintaan. N.d. Työturvallisuuskeskuksen aineistot. Viitattu 18.4.2024. <https://ttk.fi/julkaisu/keinoja-tyon-kuormittavuuden-hallintaan/#Esimies-ja-ty%C3%B6nantaja>

Kinnunen, U., Perko, K. & Virtanen, M. 2013. Esimiehen johtamistyylin yhteys työntekijän kokemaan työuupumukseen ja sairaana työskentelyyn. Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti. 50, 1, 59–70. <https://janet.finna.fi>, Medic.

Kolonen, M. 2023. Aivoystävällinen johtaminen - miten saat sen osaksi arkea? Tampereen yliopisto. Viitattu 5.5.2024. <http://www.urn.fi/URN:NBN:fi-fe202401112378>

Kuntoutuksen ohjaaja edistää työ- ja toimintakykyä. N.d. Jyväskylän ammattikorkeakoulun verkkosivu. Viitattu 31.10.2023. <https://www.jamk.fi/fi/Hae-opiskelemaan/amk-tutkinto/kuntoutuksen-ohjaaja-edistaa-tyo-ja-toimintakyky>

Kuntoutuksen uudistamiskomitean ehdotukset kuntoutusjärjestelmän uudistamiseksi. 2017. Sosiaali- ja terveysministeriön työryhmän muistio. Valtioneuvoston julkaisuarkisto Valto. Viitattu 31.10.2023. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/160273>

Kuntoutus. N.d. Sosiaali- ja terveysministeriön verkkosivu. Viitattu 31.10.2023. <https://stm.fi/sote-palvelut/kuntoutus>

Kuntoutusohjaajat ry. N.d. Kuntoutusohjaajat ry:n verkkosivun etusivu. Viitattu 31.10.2023. <https://www.kuntoutusohjaajat.fi/>

Kuntoutusohjaus. N.d. Kuntoutusohjaajat ry:n verkkosivu. Viitattu 31.10.2023. <https://www.kuntoutusohjaajat.fi/kuntoutuksen-ohjaus/>

Kuula, A. (2015). Tutkimusetiikka: aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.

Kärkkäinen, R. 2019. Absence management and return-to-work support in job burnout. Itä-Suomen yliopisto. Viitattu 5.5.2024. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-3090-3>

L 738/2002. Työturvallisuuslaki. Viitattu 21.4.2024. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

L 812/2000. Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista. Viitattu 31.10.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/smur/2000/20000812>

L 1301/2014. Sosiaalihuoltolaki. Viitattu 31.10.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/smur/2014/20141301>

L 1326/2010. Terveystuoltolaki. Viitattu 31.10.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/smur/2010/20101326>

L 1383/2001. Työterveyshuoltolaki. Viitattu 18.5.2024. <https://www.finlex.fi/fi/laki/smur/2001/20011383>

Laitinen, J., Nikunlaakso, R. & Koivisto, T. 2023. Mielenterveyden edistäminen sote-työpaikoilla. Duodecim. 139, 22, 1823–1830. <https://janet.finna.fi>, Medic.

Lyly-Yrjänäinen M. 2022. Työolobarometri 2021. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. 2022:23. Viitattu 20.4.2024. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163948/TEM_2022_23.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Medic. N.d. Medic – käyttöoikeudet ja etäkäyttö. FinELib -verkkosivu: Aineistot ja niiden käyttöoikeudet. Viitattu 27.4.2024. <https://www.kiwi.fi/display/finelib/Medic>

Merjonen, P., Sainio, M., Torppa, M., Hämeenaho, P., Poikkeus, A. & Aro, T. 2022. Millainen johtaminen tuki peruskoulujen henkilöstön työhyvinvointia covid-19-pandemiasta johtuneen etäkoulun aikana? Jyväskylän yliopisto. Viitattu 5.5.2024. <http://www.urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-202301251480>

Miten Suomi voi? 2024. Työterveyslaitoksen hanke. Tiedote verkkosivuilla. Viitattu 18.4.2024. <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/sairaana-tyoskentely-ja-tyopaikan-vaihtoaikheet-kasvussa>

Mitä kuntoutus on? N.d. Kelan verkkosivu. Viitattu 31.10.2023. <https://www.kela.fi/mita-kuntoutus-on>

Mitä on kuntoutusohjaus? N.d. Terveyskylä.fi -verkkosivu. Viitattu 31.10.2023. <https://www.terveyskyla.fi/kuntoutumistalo/ammattilaiset/kuntoutumisen-tukeminen/kuntoutusohjaus/mit%C3%A4-on-kuntoutusohjaus>

Mölsä, E., Salmirinne, T., Herttalampi, M. & Feldt, T. 2023. Muutosvoimavarojen yhteydet henkilöstön työhyvinvointiin sekä työpaikan ja alanvaihtoaikaisiin terveysalan organisaation muutosprosessissa. Työelämän tutkimus. <https://janet.finna.fi>, Finna.

Perko, K. 2017. Leadership and Employee Well-Being. A psychological perspective based on resource theories. Tampereen yliopisto. Viitattu 3.5.2024. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/10024/101509/1/978-952-03-0463-8.pdf>

Psykososiaalinen kuormitus. N.d. Työsuojelu.fi -sivusto. Viitattu 21.4.2024. <https://tyosuojelu.fi/tyoolot/psykososiaalinen-kuormitus>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 19.5.2024. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_1.html

Salmela-Aro, K. & Nurmi J. 2017. Mikä meitä liikuttaa. Jyväskylä: PS-kustannus.

Seppälä-Järvelä, R. 2018. Kuntoutus osana työkykyjohtamista henkilöstöasiantuntijan näkökulmasta. Kuntoutus. 41, 1, 21–32. <https://janet.finna.fi>, Medic.

Sinikallio, S. 2019. Terveiden psykologia. Jyväskylä: PS-kustannus.

Stolt, M., Axelin, A. & Suhonen, R. 2016. Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. Turku: Turun yliopisto.

Stressi ja työuupumus. N.d. Työterveyslaitoksen verkkosivu. Viitattu 20.4.2024. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/stressi-ja-tyouupumus>

Suomen työeläkkeensaajat 2022. 2023. Eläketurvakeskuksen tilastoja. Viitattu 18.4.2024. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/146796/suomen-tyoelakkeensaajat-2022.pdf?sequence=5&isAllowed=y>

Summanen, A. 2019. Kuntien johtoryhmän jäsenten työuupumuskertomuksia: kiistäen, sinnitellen, selviytyen vai puolustaen? Jyväskylän yliopisto. Viitattu 3.5.2024. <https://janet.finna.fi>. Finna.

Työkyvyttömyyseläkkeet ja työkyky. N.d. Eläketurvakeskuksen verkkosivu. Viitattu 31.10.2023. <https://www.etk.fi/tutkimus-tilastot-ja-ennusteet/tutkimus/tutkittua-tietoa-elaketurvasta/tyokyvyttomyyselakkeet-ja-tyokyky/>

Työssä selviytymisen seuranta ja kuntoutusyhteistyö. N.d. Työterveyslaitoksen verkkosivu. Viitattu 18.5.2024. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyofysioterapian-ja-tyoterveyspsykologian-hyvat-kaytannot/6-tyossa-selviytymisen-seuranta-ja-kuntoutusyhteistyö>

Työterveyshuolto. N.d. Työsuojelu.fi – Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu. Viitattu 17.5.2024. <https://tyosuojelu.fi/tyoterveys-ja-tapaturmat/tyoterveyshuolto>

Uusitalo-Arola, L., Tuisku, K. & Rossi, H. 2022. Työuupumus (burnout). Lääkärikirja Duodecim. Viitattu 19.4.2024. <https://www.terveyskirjasto.fi/dlk00681>

Vilka, H. 2023. Kirjallisuuskatsaus metodina, opinnäytetyön osana ja tekstilajina. Helsinki: Art House.

Liitteet

Liite 1. Kirjallisuuskatsauksen aineisto.

Numero	Tekijä, julkaisuvuosi ja julkaisun nimi	Tiivistelmä
1	Laitinen, J., Nikunlaakso, R. & Koivisto, T. 2023. Mielen terveyden edistäminen sote-työpaikoilla. <i>Duodecim</i> . 139, 22, 1823–1830. https://janet.finna.fi , <i>Medic</i> .	Jos halutaan lisätä sote-alan pito- ja vetovoimaa, on tärkeä edistää mielen terveyttä. Henkilöstö kärsii psyykkisestä rasituksesta yleisesti, joten niin työskentelyolosuhteet kuin työkin tulee ottaa tarkasteluun aina organisaatiotasolta yksilötasolle. Monet eri tekijät uhkaavat sote-alalla työskentelevän mielen terveyttä. Siksi työkuormitusta on kehitettävä. Vahvistavia tekijöitäkin on, näitä voimavaroja on hyvä tukea, kun kehitetään työhyvinvointiasioita.
2	Seppälä-Järvelä, R. 2018. Kuntoutus osana työkykyjohtamista henkilöstöasiantuntijan näkökulmasta. <i>Kuntoutus</i> . 41, 1, 21–32. https://janet.finna.fi , <i>Medic</i> .	Työpaikan osa kuntoutuksessa on vahvistunut, kun kumppanuus ja monialaisuus on tullut kuntoutusyh-teistyön keskiöön. Artikkelissa tutkitaan kuntoutusta työnantajan näkökulmasta työkykyjohtamisessa työ-paikoilla. Aineistosta muodostettiin käsitteellisiä kokonaisuuksia, joissa kuntoutuksen toimijoiden roolit ja tehtävät jäsenettiin työkyvyn tuen malliin. Kuntoutus näyttäytyi työntekijälähtöisenä. Kuntoutuksen kiinnittyminen työhön ja työpaikalle, nousi esiin erityisesti lähiesihenkilön ja työntekijän vuorovaikutuk-sen merkitys.
3	Kinnunen, U., Perko, K. & Virtanen, M. 2013. Esimiehen johtamistyylin yhteys työntekijän kokemaan työuupumukseen ja sairaana työskentelyyn. <i>Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti</i> . 50, 1, 59–70. https://janet.finna.fi , <i>Medic</i> .	Kyselytutkimus selvitti, oliko lähiesihenkilön johtamistyyli sidoksissa sairaana työskentelyyn ja uupu-musasteiseen väsymykseen. Transformationaalinen, autenttinen ja oikeudenmukainen johtaminen oli yhteydessä harvemmin esiintyvään uupumusasteiseen väsymykseen. Johtamistyylin voitiin todeta vaikuttavan työntekijöiden hyvinvointiin ja siihen, työskentelevätkö he sairaana.
4	Juvonen-Posti, P. 2018. Work-related rehabilitation for strengthening working careers. Oulun yliopisto. https://janet.finna.fi , Finna.	Jotta eurooppalaiset yhteiskunnat selviävät, on työuria jatkettava. Kuntoutusta ei hyödynnetä vielä tar-peeksi, jotta työuria voitaisiin pidentää. Tutkimuksen kautta löydettiin mekanismi, jonka kautta kuntoutu-mista joko tapahtui tai tuloksia ei syntynyt. Erityisesti esimies, työterveyshuolto ja kuntoutuksen palve-luntuottajan toiminta kuntoutujan elämäntilanteen lisäksi olivat vaikuttavia tekijöitä. Kuntoutujan osallistumista ja toimijuutta on tärkeä tukea.
5	Mölsä, E., Salmirinne, T., Herttala-lampi, M. & Feldt, T. 2023. Muutosvoimavarojen yhteydet henkilöstön työhyvinvointiin sekä työpaikan ja alanvaihtoaikeisiin terveysalan organisaation muutosprosessissa. <i>Työelämän tutkimus</i> . https://janet.finna.fi , Finna.	Tässä tutkimuksessa seurattiin kaksi vuotta sitä, kuinka terveydenhuoltoalan työntekijöiden työhyvin-vointi, työuupumus, työn imu sekä alanvaihtoaikeet olivat yhteydessä siihen, saivatko henkilöt muutostu-kea, mahdollisuuden osallistua päätöksentekoon ja miten viestintä oli hoidettu. Vähiten muutosvoimava-roja omanneet työntekijät kokivat eniten työuupumusta ja vähiten työn imua, ja heillä oli myös eniten alan- ja työpaikan vaihtoaikeita. Muutosvoimavarojen tukeminen muutosprosessin aikana on tärkeää.
6	Merjonen, P., Sainio, M., Torppa, M., Hämeenaho, P., Poikkeus, A. & Aro, T. 2022. Millainen johtaminen tuki peruskoulujen henki-löstön työhyvinvointia covid-19-pandemiasta johtuneen etäkou-lun aikana? Jyväskylän yliopisto. Viitattu 5.5.2024. http://www.urn.fi/URN:NBN:fi:ju-202301251480	Tässä tutkimuksessa tutkittiin koulumaailmaa ja johtamisen yhteyttä henkilöstön hyvinvointiin. Vertai-lussa oli henkilökunnan kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden kokemus, työn imu ja työuupumus, kun joh-tajuusominaisuuksina olivat jaettu vastuu, henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen ja palveleva johta-minen. Palveleva johtajuus oli yhteydessä korkeampaan työn imuun ja yhteisöllisyyden kokemukseen. Tutkimus osoittaa, että palveleva johtajuus ja varsinkin yhteiseen hyvään huomion kiinnittäminen edisti etäkoulun aikana työhyvinvointia.

7	Kolonen, M. 2023. Aivoystävällisen johtaminen - miten saat sen osaksi arkea? Ilmarinen-blogi, 3.11.2023. Viitattu 5.5.2024. http://www.urn.fi/URN:NBN:fi-fe202401112378	Aivojen johtaminen on tuloksellista johtamista. Tulevaisuudessa aivojen hyvinvointi tulee huomioida yhä enemmän. Tarvitaan uudenlaista ajattelua ja johtamista. Aivoystävällisyys ehkäisee työuupumusta ja edistää työssä jaksamista. Affektiivisen neurotieteen avulla on voitu todistaa, että tunteet vaikuttavat voimakkaasti toiminnanohjaustoimintoihin. Näitä ovat esimerkiksi tarkkaavuuden ja tunteiden säätely, työmuisti, suunnitelmallisuus, aloitekyky ja joustavuus. Tunteet voivat viedä havainnoinnilta ja ajattelulta resursseja. Uhkaärsykkeet aktivoivat manteliturmakkeen ja aivot joutuvat selvittämään, miten selviytään tilanteesta. Tällöin tarkkaavaisuus ja päätöksenteko häiriintyvät. Uhkaärsykkeiden vähentäminen työelämästä auttaa aivoja keskittymään työhön.
8	Perko, K. 2017. Leadership and Employee Well-Being. A psychological perspective based on resource theories. Tampereen yliopisto. Viitattu 3.5.2024. https://trepo.tuni.fi/bitstream/10024/101509/1/978-952-03-0463-8.pdf	Väitöstutkimus tutki johtamisen merkitystä henkilöstön hyvinvointiin psykologisesta näkökulmasta. Tutkimuksessa kartoitettiin työntekijöiden havaintoja lähiesihenkilönsä käyttäytymisen piirteitä eli omaa kokemustaan lähijohtamisesta. Mukaan otettiin neljä osatutkimusta, joissa oli käsitelty työn voimavaroja ja vaatimuksia. Pohjateorian mukaan voimavarat suojaavat työhyvinvointia. Tutkimuksessa tarkasteltiin johtamistyyliä (autenttinen, transformationaalinen) ja esimiehen käyttäytymistä (oikeudenmukaisuus, loukkaava johtaminen, konfliktien hallinta) vaikutusta alaisten hyvinvointiin. Tulokset osoittivat, että lähiesimies voi henkilön voimavaroja tukemalla vähentää masennusriskiä. Oikeudenmukainen esihenkilö ylläpitää tutkimuksen perusteella työntekijöiden hyvinvointia. Toisaalta epäoikeudenmukainen ja loukkaava johtaja on riski uupumuksen syntymiselle.
9	Kärkkäinen, R. 2019. Absence management and return-to-work support in job burnout. Itä-Suomen yliopisto. Viitattu 5.5.2024. http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-3090-3	Tutkimus tutki ja kuvasi työpaikkojen ja työterveyshuollon toimia työuupuneiden tukemisessa, sairauslomien hallinnassa ja työhön palaamisessa. Tarkastelussa oli myös mahdolliset haasteet liittyen työuupuneiden tukeen. Tulosten mukaan niin työterveyshuolto, esihenkilöt kuin työpaikan työhön paluuta koordinoivat ammattilaisetkin kohdentavat yhdessä ja erikseen tukitoimia työuupuneiden henkilöiden avuksi. Näillä toimilla pyritään ehkäisemään vakava-asteista työuupumusta ja siihen liittyen työkyvyttömyyttä ennen sairauslomaa, toipumista ja työhön palaamisen valmiutta sairausloman aikana sekä kuntoutumista töissä sairausloman jälkeen. Myös esimiesten todettiin kaipaavan tukea ja ohjausta prosessissa. Tutkimus tuotti biopsykologisen mallin työpaikkojen ja työterveyshuollon käyttöön.
10	Summanen, A. 2019. Kuntien johtoryhmän jäsenten työuupumuskertomuksia: kiistäen, sinnitellen, selviytyen vai puolustaen? Jyväskylän yliopisto. Viitattu 3.5.2024. https://janet.finna.fi	Tutkimuksen kohteena oli kolmen kunnan johtoryhmien jäsenten kertomukset heidän kokemistaan työuupumuksista. Näitä tarkasteltiin johtamiskontekstissa. Tutkijat tunnistivat neljä erilaista tyyppiä työssä uupuneista: puolustaja, sinnittelijä, selviytyjä ja kiistäjä. Tutkijat tuovat esiin, että työuupumusta ei aina tunnisteta tai sitä väheksytään. Se on myös vaikea tunnistaa ja siitä ei puhuta. Työuupumusta todettiin aiheuttaneen johtajuusongelmat, huono henkilöstöjohtaminen ja esihenkilön tuen puute.