



Työsuojelun asiantuntijoiden näkemyksiä johtamismallin vaikutuksesta psykososiaalisen kuormituksen hallintaan

Annika Rönneberg

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomi (ylempi AMK)

Liiketoiminnan uudistamisen ja johtamisen koulutus

Johtajuus ja henkilöstövoimavarat

Master-opinnäytetyö

2025

Tiivistelmä

Tekijä(t) Annika Rönneberg
Tutkinto Tradenomi (YAMK)
Raportin/Opinnäytetyön nimi Työsuojelun asiantuntijoiden näkemyksiä johtamismallin vaikutuksesta psykososiaalisen kuormituksen hallintaan
Sivu- ja liitesivumäärä 55 + 1
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tarkastella, miten johtajuus vaikuttaa psykososiaalisen kuormituksen hallintaan työelämässä, ja millaiset johtamismallit tukevat tätä hallintaa parhaiten. Työ rajattiin työsuojelun asiantuntijoiden näkemyksiin, jotka tarjoavat syvällistä ja kokemukseen perustuvaa tietoa aiheesta. Tutkimus valmistui keväällä 2025.</p> <p>Teoreettinen viitekehys rakentui työsuojeluun liittyvistä velvoitteista ja riskienhallinnan käytännöistä, jotka muodostavat pohjan työolojen jatkuvalla kehittämiselle. Työsuojelu nähtiin työnantajan lakisääteisenä velvollisuutena ja työhyvinvoinnin keskeisenä rakenteellisena tukena.</p> <p>Toiseksi viitekehyksessä tarkasteltiin psykososiaalista kuormitusta ja sen hallintaa psykologisen turvallisuuden näkökulmasta. Psykologinen turvallisuus, eli mahdollisuus ilmaista itseään työyhteisössä ilman pelkoa torjutuksi tulemisesta, nousi merkittäväksi tekijäksi työssä jaksamisen ja avoimen vuorovaikutuksen kannalta.</p> <p>Kolmanneksi viitekehyksessä esiteltiin palvelevan ja transformatiivisen johtajuuden mallit, jotka aineiston perusteella vastasivat parhaiten työyhteisöjen tarpeisiin. Nämä johtamismallit korostavat yksilöllistä huomiointia, eettisyyttä, yhteisöllisyyttä sekä työn merkityksellisyyden vahvistamista.</p> <p>Tutkimusaineisto kerättiin puolistrukturoiduin teemahaastatteluin, joihin osallistui kymmenen työsuojelun asiantuntijaa eri puolilta Suomea. Aineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä.</p> <p>Tulosten perusteella johtajuus vaikuttaa merkittävästi psykososiaalisten kuormitustekijöiden hallintaan, työyhteisön ilmapiiriin ja psykologisen turvallisuuden rakentumiseen. Palveleva ja transformatiivinen johtajuus nousivat esiin malleina, jotka edistävät työntekijöiden hyvinvointia, luottamusta ja osallistumista. Lisäksi työsuojelun ja riskienhallinnan osaaminen nähtiin johtamisen olennaisena osana. Tulokset korostavat, että johdon sitoutuminen ja vuorovaikutustaidot ovat keskeisiä tekijöitä hyvinvoivan työyhteisön rakentamisessa.</p> <p>Johtopäätöksenä voidaan todeta, että työntekijöiden hyvinvointia tukevan johtamisen kehittäminen on olennaista sekä yksilöiden jaksamisen että koko organisaation kestäväen toiminnan kannalta. Tuloksia voidaan hyödyntää esihenkilökoulutuksessa, organisaatioiden kehittämistyössä ja työsuojelutoiminnan suunnittelussa.</p>
Asiasanat Psykososiaalinen kuormitus, johtamismallit, työsuojelu

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Työn tarkoitus ja tavoitteet	2
1.2	Tutkimuksen rakenne.....	3
2	Työsuojelu.....	5
2.1	Työnantajan lakiin perustuvat velvoitteet	5
2.2	Riskienhallinta	7
3	Psykososiaalinen kuormitus	9
3.1	Työhyvinvointi	9
3.2	Psykososiaalisen kuormituksen osa-alueet	10
3.3	Johtajuus ja psykososiaalinen kuormitus	13
3.4	Psykologinen turvallisuus.....	14
4	Johtaminen ja johtamisen mallit	17
4.1	Yleistä johtamisen käsitteestä.....	17
4.2	Palveleva johtajuus	18
4.3	Transformatiivinen johtajuus	21
5	Menetelmät ja toteutus	24
5.1	Tutkimusmenetelmä.....	24
5.2	Aineiston hankinta- ja analyysimenetelmät.....	25
5.3	Tutkimuksen eteneminen ja toteutus	27
6	Tulokset.....	29
6.1	Psykososiaalinen kuormitus käsitteenä	30
6.2	Hyvän johtajuuden määritelmä.....	30
6.3	Koulutuksen ja persoonan vaikutus johtajuuteen.....	32
6.4	Viestintätaidot osana hyvää johtamista.....	33
6.5	Työsuojelun yhteistoiminta, riskienhallinta ja vastuukysymykset.....	34
6.6	Työyhteisön kulttuurin merkitys.....	35
6.7	Toimialakohtaiset eroavaisuudet ja kuormituksen kehitys	36
7	Pohdinta	39
7.1	Tulosten yhteenveto ja johtopäätökset.....	39
7.2	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus.....	46
7.3	Kehittämis ehdotukset ja jatkotutkimusaiheet	47
7.4	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen pohdinta.....	49
	Lähteet.....	51
	Liitteet	56
	Liite 1. Teemahaastattelurunko	56

1 Johdanto

Suomalaisten työkyky on ollut yhteiskunnallisen keskustelun kohteena jo useiden vuosien ajan. Tutkimusten ja tilastojen perusteella tiedetään, että työn kuormittavuuden kokemus on lisääntynyt, eikä tilanne ole kohentunut vuoden 2019 jälkeen (Työterveyslaitos 2023). Arviolta yli 600 000 työssäkäyvää suomalaista kuuluu nykyisin kohonneen työuupumisriskin ryhmään (Mattila-Aalto 2024). Työn kuormituksesta puhuttaessa viitataan usein psykososiaalisiin kuormitustekijöihin, jotka liittyvät laajasti työn sisältöön, työn organisointiin sekä työyhteisön sosiaalisiin suhteisiin. Näillä tekijöillä on vaikutusta paitsi yksittäisen työntekijän hyvinvointiin, myös koko työyhteisön toimintaan ja ilmapiiriin.

Kohonnutta työuupumuksen ja psykososiaalisen kuormituksen riskiä voidaan vähentää hallitsemalla työpaikan kuormitustekijöitä ennakoivasti. Tähän tarvitaan organisaatioiden johdon tietämystä työsuojeluun liittyvistä velvoitteista sekä kykyä hyödyntää yhteistoiminnan keinoja. Olenaisena tekijänä psykososiaalisen kuormituksen hallinnassa pidetään johdon päätöksiä, toimintaa ja sitoutumista työhyvinvoinnin kehittämiseen, sillä juuri nämä määrittävät, kuinka tehokkaasti työpaikoilla voidaan ennaltaehkäistä ja hallita kuormitusta. (Bergbom ym. 2020, 69). Valtioneuvoston hallitusohjelma (2024) ottaa myös kantaa johtamisen vaikutukseen työn kuormittavuuteen. Se korostaa, että riittävästä ammattilaisten määrästä ja heidän työhyvinvoinnistaan tulee huolehtia, ja että hyvällä johtamisella sekä tarkoituksenmukaisilla työjärjestelyillä voidaan vähentää työssä koettua psyykkistä kuormitusta, ylläpitää työkykyä, parantaa työssä jaksamista sekä osaltaan mahdollistaa työurien pidentäminen.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten työsuojelun asiantuntijat näkevät johtamisen vaikuttavan psykososiaalisen kuormituksen hallintaan. Tarkoituksena on antaa tietoa siitä, millainen johtajuusmalli tukee psykososiaalisten kuormitustekijöiden hallintaa ja lisäksi opinnäytetyö pyrkii analysoimaan psykologisen turvallisuuden roolia johtajuuden ja psykososiaalisen kuormituksen hallinnan yhteydessä. Tutkimuksen tuottama tieto voi auttaa organisaatioita tarkastelemaan johtamistavan merkitystä ja parhaimmillaan auttaa vähentämään työntekijöiden psykososiaalista kuormitusta.

Opinnäytetyön aihe on ajankohtainen ja yhteiskunnallisesti merkittävä erityisesti kansantalouden ja työhyvinvoinnin näkökulmasta. Psykososiaalisesta kuormituksesta aiheutuvat sairauspoissaolot ja työkyvyttömyyseläkkeet aiheuttavat merkittäviä kustannuksia paitsi työnantajille ja yhteiskunnalle myös yksittäisille työntekijöille ja heidän perheilleen, erityisesti inhimillisen kärsimyksen muodossa.

Kuormituksen teemat ovat minulle tuttuja työni kautta työsuojelu- ja edunvalvontatehtävissä, joiden kautta kiinnostukseni aiheeseen syvenee edelleen ja on ohjannut myös tämän opinnäytetyön aiheen valintaa. Johtajuuden mallien vaikutukset ovat herättäneet mielenkiintoni opintojen aikana, kun olen oppinut ymmärtämään, kuinka merkittävä vaikutus johtajalla voi olla työyhteisön jäseniin – erityisesti siinä, miten johtaja hahmottaa oman roolinsa ja vastuunsa organisaatiossa. Nämä kiinnostuksenkohteet herättävät pohdintaa siitä, miten ajankohtainen keskustelu lisääntyneestä työelämän psykososiaalisesta kuormituksesta kytkeytyy yhteen työsuojelullisen näkökulman ja johtajuuden tematiikan kanssa.

Johtamisella on keskeinen rooli työntekijöiden kokemaan kuormitukseen, sillä johto määrittää pitkälti työn tekemisen raamit, resurssit ja toimintatavat. Lisäksi johto vaikuttaa siihen, miten henkilöstö pääsee osallistumaan työpaikan yhteistoimintaan ja yhteisten asioiden suunnitteluun, sekä siihen, miten työntekijöiden yksilölliset tarpeet otetaan huomioon erityisesti kuormittavissa tilanteissa. Sitoutuminen työsuojelun yhteistoimintaan voi tarjota keinoja ja ennakoitavuutta, joiden avulla psykososiaalista kuormitusta voidaan ehkäistä tai hallita. Myös johtamismallien säännöllinen ja kehitysmuotoinen tarkastelu on perusteltua, sillä johtamisella on selkeä yhteys työntekijöiden työhyvinvointiin.

1.1 Työn tarkoitus ja tavoitteet

Tämä opinnäytetyö on tutkimuspainotteinen, ja siinä selvitetään, millainen johtamismalli voi tukea työntekijöiden psykososiaalisen kuormituksen hallintaa. Tavoitteena on tuoda esiin, millaisia tekijöitä työsuojelun asiantuntijat nostavat esille johtamisen vaikutuksista suhteessa psykososiaalisen kuormituksen riskien tunnistamiseen ja hallintaan. Pyrkimyksenä on tarkastella, onko olemassa johtamismalli, jolla on merkitystä psykososiaalisen kuormituksen hallinnassa. Saatua tietoa voi auttaa organisaatioita ymmärtämään johtamistavan merkitystä ja parhaimmillaan edesauttaa työntekijöiden psykososiaalisen kuormituksen vähentämistä.

Opinnäytetyön viitekehyksen ensimmäinen kokonaisuus koostuu työsuojeluosiosta, sillä aineisto on kerätty haastatteluiden avulla työsuojelun asiantuntijoilta, mikä tuo työsuojelun näkökulman vahvasti esiin. Tässä osiossa käsitellään myös johtajuuteen olennaisesti liittyviä työnantajan lakisääteisiä tehtäviä ja vastuukysymyksiä, joiden tunteminen on organisaation johdolle keskeistä työntekijöiden psykososiaalisen kuormituksen hallitsemiseksi. Opinnäytetyötä on rajattu siten, että johtajuutta tarkastellaan erityisesti haastatteluaineistosta esiin nousseiden kahden johtajuusmallin, palvelevan ja transformatiivisen johtajuuden kautta. Psykososiaalinen kuormitus kytkeytyy työhyvinvoinnin käsitteeseen, jonka kautta tutkimuksessa lähestytään psykososiaalisten kuormitustekijöiden tematiikkaa. Tarkastelussa painottuvat kolme osa-aluetta: työn järjestelyihin liittyvät tekijät, työn sisältöön liittyvät tekijät sekä työyhteisön toimivaan sosiaalisuuteen liittyvät kuormitustekijät.

Aineistosta nousi esiin myös psykologisen turvallisuuden merkitys osana psykososiaalisen kuormituksen hallintaa. Psykologinen turvallisuus rakentuu sekä johtamisen että organisaatiokulttuurin kautta, ja sitä tarkastellaan osana tutkimustuloksia. Nämä kolme teemaa (Taulukko 1.) muodostavat yhdessä kokonaisvaltaisen viitekehyksen, joka tukee johtajuuden ja psykososiaalisen kuormituksen välistä tutkimusta.

Taulukko 1. Opinnäytetyön keskeiset käsitteet

Käsitteet	
Johtajuusmallit	<ul style="list-style-type: none"> • Palveleva johtajuus • Transformatiivinen johtajuus
Työsuojelu	<ul style="list-style-type: none"> • Yhteistoiminta • Lainsäädäntö • Riskienhallinta
Psykososiaalinen kuormitus	<ul style="list-style-type: none"> • Työhyvinvointi • Kuormituksen osa-alueet: <ul style="list-style-type: none"> ○ työn järjestelyihin liittyvät tekijät ○ työn sisältöön liittyvät tekijät ○ työyhteisön sosiaaliset tekijät • Psykologinen turvallisuus

Edellä mainituista teemoista nousi käsitteet, joiden perusteella lähdin tutkimaan vastauksia tutkimuskysymykseen, millainen johtajuus tukee psykososiaalisten kuormitustekijöiden hallintaa.

Tutkimuksessani psykososiaaliset kuormitustekijät määrittelevät tutkimuksen kontekstin ja ongelman. Johtajuuden tyylit ja mallit tarjoavat viitekehyksen analysoida johtajuuden vaikutuksia. Psykologinen turvallisuus täydentää viitekehystä korostamalla johtajan vaikutusta työilmapiiriin ja vuorovaikutukseen.

1.2 Tutkimuksen rakenne

Opinnäytetyö alkaa johdannolla, jossa kuvataan aiheen valinnan taustat, tutkimuskysymys, tutkimuksen tavoitteet sekä keskeiset tutkimuskäsitteet. Seuraavissa luvuissa esitellään tutkimukseen liittyvä teoreettinen viitekehys, joka avaa psykososiaalisen kuormituksen käsitettä työhyvinvoinnin näkökulmasta osana johtamista. Psykososiaalisen kuormituksen viitekehys sisältää myös psykologisen turvallisuuden osa-alueen, jonka kautta syvennetään ymmärrystä johtamisen vaikutuksesta työyhteisön vuorovaikutukseen. Lisäksi teoreettinen viitekehys tarkastelee johtajuutta, esittelee johtajuusmallien taustaa ja avaa opinnäytetyön kannalta keskeiset johtamismallit. Johtamiseen

olennaisesti liittyvänä osa-alueena käsitellään myös työsuojelua ja siihen liittyviä työnantajalle asetettuja velvoitteita.

Opinnäytetyön menetelmät ja toteutus -osiossa esitellään tutkimuksen empiirinen osuus, joka sisältää tutkimusmenetelmän, tutkimuksen toteuttamisen sekä aineiston analysoinnin. Luvussa kerrotaan lisäksi opinnäytetyön etenemisestä ja käytännön toteutuksesta.

Kuudennessa luvussa alkaa tulososio, jossa avataan työsuojelun asiantuntijoiden haastatteluihin perustuvia tutkimustuloksia muun muassa johtajuuden merkityksestä työyhteisön kulttuuriin sekä asiantuntijoiden näkemyksiä tulevaisuuden psykososiaalisen kuormituksen kehityksestä.

Opinnäytetyön viimeisessä pohdintaluvussa arvioidaan tutkimustuloksia, tehdään johtopäätökset ja käsitellään tutkimuksen eettisyyttä sekä luotettavuutta. Pohdintaosion lopussa esitellään lisäksi kehittämisehdotuksia ja tutkimuksen myötä heränneitä jatkotutkimusaiheita. Viimeinen osio käsittelee opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen pohdintaa.

2 Työsuojelu

Tässä luvussa paneudutaan työsuojelun käsitteeseen. Opinnäytetyön aineisto ja tulokset perustuvat työsuojelun asiantuntijoiden haastatteluihin, minkä vuoksi käsite on olennainen osa opinnäytetyön kontekstia. Työsuojelun käsitettä tarkastellaan erityisesti johtamisen velvoitteiden näkökulmasta, sillä opinnäytetyö painottaa johtajuuden merkitystä työntekijöiden työhyvinvoinnin taustatekijänä. Luvussa avataan työsuojelun käsitettä, työnantajan lakiin perustuvia veloituksia sekä riskienhallinnan yleispiirteitä.

Työsuojelu on työnantajien ja työntekijöiden välistä yhteistoimintaa. Tätä yhteistoimintaa varten perustetaan työpaikalle tyypillisesti työsuojelutoimikunta, johon kuuluu vähintään työnantajaa edustava työsuojelupäällikkö sekä työntekijöiden edustajana toimiva työsuojeluvaltuutettu. Työsuojelutoiminta tähtää työympäristön ja työolojen jatkuvaan parantamiseen työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi. Lisäksi toiminta painottaa työtaturmien, ammattitautien sekä muiden työolosuhteista johtuvien haittojen torjuntaa ja ennaltaehkäisyä. Työsuojelutoiminta on osa johtamista, ja sitä tulee kehittää ja ylläpitää jatkuvasti riskienhallinnan menetelmien avulla. (Työturvallisuuskeskus 2014, 3–4.)

Työsuojelun käsite jaetaan kolmeen osa-alueeseen: fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen. Fyysinen työympäristö käsittää rakenteelliset olosuhteet sekä välittömät ulkoiset tekijät, kuten fysikaaliset ja mikrobiologiset muuttujat. Psyykinen työympäristö muodostuu työympäristön henkisestä kuormittavuudesta, työssä viihtymisestä ja kokonaistyöhyvinvoinnista. Sosiaalisen työympäristön voidaan puolestaan katsoa koostuvan työn organisoinnista, työilmapiiristä, esimies–alaisuus-suhteiden toimivuudesta sekä johtamistavasta. (Oksa ym. 2009, 10.)

2.1 Työnantajan lakiin perustuvat veloitteet

Työturvallisuuden ylläpito ja kehittäminen on yksi organisaation johtamisen osa-alue. Työturvallisuuteen liittyvän lainsäädännön tarkoituksena on työyhteisön työympäristön ja työolosuhteiden parantaminen, jotta työntekijöiden fyysinen ja psyykinen työkyky turvattaisiin ja sitä voitaisiin ylläpitää. Olennaisena tavoitteena on myös työntekijän terveyttä vaarantavien haittojen ennaltaehkäisy, mukaan lukien liiallisen psykososiaalisen kuormituksen torjuminen. Lainsäädäntö ei määrittele mitään työturvallisuuden tavoitetasoa, jonka saavuttamisen jälkeen ei enää tarvitsisi toimia, vaan työnantajan velvollisuutena on työympäristön jatkuva kehittäminen entistä terveellisemmäksi ja turvallisemmaksi. (Paanetoja 2023, 242.) Johtaminen on isossa roolissa työhyvinvoinnin lisääjänä ja kuormituksen säätelyssä (Salonen 2020, 177–178).

Työturvallisuuden ja työterveyden kokonaisvaltainen hallinta perustuu työoloihin liittyvien riskien, haittojen ja vaarojen arviointiin ja ennaltaehkäisyyn. Keskeisen oikeudellisen perustan tälle muodostavat useat lait ja säännökset työlainsäädännössä. Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi 1989/391/ETY velvoittaa työnantajaa toteuttamaan toimenpiteitä, joilla edistetään työntekijöiden turvallisuutta ja terveyttä työssä. Tämä koskee myös psykososiaalisen kuormituksen riskienhallintaa. Tämä EU-direktiivi velvoittaa työnantajaa suojelemaan työntekijöiden turvallisuutta ja terveyttä, toteuttamalla tarvittavat toimenpiteet, kuten työssä esiintyvien vaarojen ehkäisy, tiedottamisen, sekä kouluttamisen. Työnantajan on jatkuvasti pyrittävä parantamaan olemassa olevia olosuhteita ja muutettava toimenpiteitä olosuhdemuutoksien mukaisesti (European Agency for Safety and Health at Work 2014, 4).

Työturvallisuuslaki sisältää useita työnantajaa velvoittavia pykäläitä, joilla on yhteys psykososiaalisen kuormituksen hallintaan. Työturvallisuuslaki on työelämän keskeisimpiä lakeja kattaen lähes kaikki työntekomuodot ja sitä sovelletaan laajasti lähes kaikkiin työntekotilanteisiin. Suomen lainsäädäntö on vuonna 2023 uudistanut työturvallisuuslakia (23.8.2002/738), jossa yhä selkeämmin vastuutehtaan organisaatiota huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta psykososiaalisen kuormituksen osalta.

Työturvallisuuslain (738/2002) 2 luvun 8 § ohjeistaa työnantajaa huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Tässä tarkoituksessa työnantajan on otettava huomioon työhön, työolosuhteisiin ja muuhun työympäristöön sekä työntekijän henkilökohtaisiin edellytyksiin liittyvät seikat. Työturvallisuuslain 2 luvun 9 § edellyttää työnantajaa laatimaan työsuojelun toimintaohjelman, jota käsitellään yhdessä henkilöstön edustajan kanssa. Luvun 10 § puolestaan velvoittaa työnantajaa arvioimaan työn ja toiminnan luonnetta riittävän järjestelmällisesti, jotta työstä, työtilasta, työympäristöstä ja työolosuhteista aiheutuvat haitta- ja vaaratekijät voidaan tunnistaa ja selvittää. Arvioinnissa tulee huomioida muun muassa työntekijän ikä, sukupuoli, ammattitaito ja muut henkilökohtaiset edellytykset, joilla on usein merkitystä psykososiaalisen kuormituksen esiintymisessä.

Lisäksi työturvallisuuslain 2 luvun 13 § ja 14 § sekä 5 luvun 25 § ohjeistavat, että työn suunnittelussa on otettava huomioon työntekijöiden fyysiset ja henkiset edellytykset, jotta työn kuormitustekijöistä aiheutuvaa haittaa tai vaaraa työntekijän turvallisuudelle tai terveydelle voidaan ehkäistä tai vähentää. Työntekijöiden perehdytykseen on panostettava, ja kaikkia työn kuormitustekijöitä on pyrittävä ehkäisemään tai vähentämään erityisesti silloin, kun työntekijä kuormittuu terveyttä vaarantavalla tavalla työssään.

Lain työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta (20.1.2006/44) tarkoituksena on ohjeistaa viranomaisvalvontaa määrittämällä työsuojeluviranomaisen toimivaltaa ja

velvollisuuksia. Lisäksi laki määrittelee työnantajan ja työntekijöiden yhteistoimintaa, varmistaen työsuojelun säädösten noudattamista sekä työympäristön ja työolosuhteiden parantamista. Työsuojelun yhteistoiminnan tavoitteena on edistää vuorovaikutusta työnantajan ja työntekijöiden välillä, mahdollistaen työntekijöiden osallistumisen ja vaikuttamisen työpaikan turvallisuutta sekä terveyttä koskevissa asioissa. Työsuojelun yhteistoimintahenkilöitä ovat työnantajan nimeämä työsuojelupäällikkö sekä työntekijöitä edustavat työsuojeluvaltuutetut.

Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnassa ja hyvinvointialueella (13.4.2007/449) edistää kuntatyönantajan ja henkilöstön välistä yhteistoimintaa. Yhteistoiminnan tavoite on mahdollistaa henkilöstön osallistuminen kehittämiseen, työyhteisöönkoskevien päätöksien valmisteluun, edistää kunnan palvelutuotannon tuloksellisuutta, sekä työelämän laatua.

Työterveyshuoltolain (21.12.2001/1383) tarkoituksena on yhteistyössä työntekijän ja työnantajan kanssa edistää työn ja työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta. Tämä laki säättää työnantajan velvollisuudet työterveyshuollon järjestämisestä, sisällöstä sekä toteutuksesta. Lain mukaan työntekijää on suojeltava, jos terveystarkastuksessa havaitaan, että hänellä on henkilökohtainen terveydellinen alttius, joka voi tehdä työstä vaarallista hänen terveydelleen. Lisäksi laki ohjeistaa työnantajaa laatimaan yhteistyössä työterveyshuollon kanssa työterveyshuollon toimintasuunnitelman, johon tulee sisältyä yleiset tavoitteet, työpaikan olosuhteisiin perustuvat tarpeet ja niihin perustuvat toimenpiteet.

Työsopimuslaki (26.1.2001/55) on yleislaki, jonka perusteella työnantajalla on velvollisuus huolehtia työyhteisön työturvallisuudesta. Lain mukaan työnantajan on huolehdittava työntekijän suojelemisesta tapaturmilta ja terveydellisiltä vaaroilta työturvallisuuslain mukaisesti. Työsopimuslaki ohjeistaa myös työntekijää huolehtimaan työturvallisuudesta työturvallisuuslain säännösten mukaisesti.

2.2 Riskienhallinta

Riskienhallinta on osa turvallisuusjohtamista ja tarkoittaa kokonaisuutta, jossa tarkastellaan organisaation riskienkantokykyä. Tällä on suuri merkitys organisaation liiketoiminnan kannalta, sillä virheelliset päätökset voivat vaikuttaa kauaskantoisesti. (Ilmonen, Kallio, Koskinen & Rajamäki 2022.) Riskienhallinnan moniulotteisuutta havainnollistaa Elinkeinoelämän keskusliiton (2024) yritysturvallisuusmallin ympyrä, jossa eri osa-alueet muodostavat perustan yrityksen turvallisuuskentän hahmottamiselle ja tarkastelulle. Osa-alueilla voi olla osittaista päällekkäisyyttä keskenään, ja yrityksen toimiala sekä toimintamalli ohjaavat niiden painotusta.

Jokaisella työpaikalla on järjestelmällisesti selvitettävä työympäristöön ja työolosuhteisiin liittyvät vaara-, haitta- ja kuormitustekijät. Hyvä riskienhallinnan arviointi perustuu menetelmään, jonka

avulla voidaan laskea riskin suuruudelle numeroarvo. Menetelmä on hyödyllinen, koska sen avulla voidaan todentaa työturvallisuuden kehittymistä myös arviointijaksojen välillä. Useimmiten arviointia tehdään vähintään vuosittain tai ilmenevän tarpeen mukaan. (Työsuojelu 2024.) Mikäli työpaikan vaaroja ei voida kokonaan poistaa, arvioidaan niiden merkitys työntekijöiden terveydelle ja turvallisuudelle, ja toteutetaan toimenpiteet, joilla riskiä voidaan vähentää. Organisaatioiden johdolla on päätösvalta siinä, miten riskien, kuten psykososiaalisen kuormituksen, arviointi, toteutus ja hallinta suoritetaan työpaikoilla. Johdon sitoutuminen on olennaista riittävien resurssien varmistamisessa, toimenpiteiden toteuttamisessa ja seurannassa, jotta arvioinnin jatkuvuus voidaan turvata. (Työturvallisuuskeskus 2023b.)

3 Psykososiaalinen kuormitus

Tässä luvussa avataan psykososiaalisen kuormituksen käsitettä. Luvussa avataan käsitteen taustaa niin historian kuin nykypäivän osalta. Tarkastelen psykososiaalista kuormitusta työhyvinvoinnin näkökulmasta, koska psykososiaalisen kuormituksen käsite pohjautuu työhyvinvointitutkimuksiin ja kuormituksen hallinta tukee työntekijän työhyvinvointia. Johtajuuteen kuuluu myös työntekijöiden työhyvinvoinnin tukeminen ja psykososiaalisten kuormitustekijöiden tunnistaminen, jotka ovat lakisääteisesti työnantajan vastuulla. Tätä vastuuta työnantajan kanssa jakaa yhdessä lakisääteinen työterveyshuolto, että työpaikan työsuojelun yhteistoiminta.

3.1 Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnin käsitettä on alettu tutkia 1920-luvulla, jolloin sitä lähestyttiin stressitutkimuksen kautta. Stressin katsottiin syntyvän fysiologisena ilmiönä, jota edelsivät yksilön kielteiset tunteet. Myöhemmin tutkimus alkoi huomioida myös psykologiset ja käyttäytymiseen liittyvät tekijät. Tutkimusten lähtökohtana oli löytää keinoja työntekijöiden terveyden turvaamiseksi työn vaaroilta. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna työsuojelun käsite juontaa juurensa noilta ajoilta. Tutkimuksen painopiste siirtyi pian tasapainon tarkasteluun työn vaatimusten ja kuormituksen välillä. Tästä kehittyi suuntaus, jossa tarkasteltiin, synnyttävätkö työn vaatimukset positiivista vai negatiivista painetta – toisin sanoen vireyttä vai passivoitumista ja sairastumista. Myöhemmin malliin lisättiin kolmas ulottuvuus, sosiaalinen tuki, jonka vaikutuksen todettiin olevan ratkaiseva työntekijän työhyvinvoinnin kannalta. (Manka & Manka 2023, 93, 95.)

Karasek (1979, 285–291) on tutkinut ja kehittänyt tunnetun työhyvinvointimallin, jonka avulla voidaan ennustaa työn aiheuttamaa kuormittuneisuutta tarkastelemalla työn vaatimusten ja työn hallintamahdollisuuksien välistä vuorovaikutusta. Mallissa työn vaatimukset koskevat tekijöitä, kuten työn määrää, työskentelyn nopeutta, ja ristiriitaisia vaatimuksia. Mallissa työn hallinnalla tarkoitetaan työntekijän omien taitojen ja kykyjen käyttöön liittyvää harkinnanvapautta, joka sisältää työn vaatiman luovuuden ja vaatimusten määrän. Lisäksi malliin sisältyy työntekijän vapaus tehdä päätöksiä omaan työhönsä liittyen. Päätöksenteon vapaudella tarkoitetaan mahdollisuutta päättää omista työtavoista sekä osallistua itseään ja omaa työtään koskevaan päätöksentekoon. Karasek kehitti myöhemmin malliaan yhdessä Theorellin kanssa, jolloin he lisäsivät siihen sosiaalisen tuen ja fyysisen kuormittavuuden osa-alueet. Mallissaan he ottivat huomioon myös työn epävarmuustekijöitä. (Karasek & Theorell 1990.)

Työkyvyn kehittämisen näkökulmasta on viime vuosina siirrytty kohti työhyvinvoinnin edistämistä ja myönteisten voimavarojen huomioimista. Tämä lähestymistapa pohjautuu positiiviseen psykologiaan, joka on määritelty tieteelliseksi näkökulmaksi ihmisen elämää elämisen arvoiseksi tekevästä

tekijöistä. Positiivinen psykologia keskittyy onnellisuuteen ja kukoistukseen johtavien inhimillisten olosuhteiden piirteiden tutkimiseen. Tutkimuksessa on kiinnitetty erityistä huomiota työn voimavara-tekijöihin, ja keskeisiksi kiinnostuksen kohteiksi ovat nousseet työtyytyväisyys ja sitoutuminen työhön. (Manka & Manka 2023, 96–97.)

Pohjoismaisen ministerineuvoston projekti, jossa oli päätavoitteena kehittää työn myönteisiä menetelmiä, auttoi luomaan mallin, jonka mukaan työn ja yksilön voimavarat mahdollistavat työn imun, eli työn ilon, joka liittyy työhyvinvoinnin kokemukseen. Projekti osoitti, että työn voimavaroissa nousivat esille sen voimaannuttavat piirteet, kuten esihenkilön antama sosiaalinen tuki, innovatiivinen ilmapiiri, työn hallinta ja aktiivinen ote työstä, johon sisältyivät yksilön vaikuttamisen mahdollisuus, kehittymisen mahdollisuus, ennustettavuus ja oman roolin selkeys. Työyhteisön voimavaroja lisäsivät keskinäinen yhtenäisyys ja autonomia. Yksilöllisiä voimavaroja olivat ominaisuudet kuten tehokkuususkomukset, optimismi ja toiveikkuus. (Straume ym. 2009; Manka & Manka 2023, 96–97.)

Haitallisen työkuormituksen voidaan katsoa syntyvän tilanteissa, joissa työntekijä joutuu jatkuvasti ponnistelemaan omaa luontaista toimintatyönsä vastaan tai kohtaa liian vähäiset edellytykset omaksua uusia asioita esimerkiksi riittämättömän tuen tai ajanpuutteen vuoksi. Tämä korostuu erityisesti silloin, kun työn vaatimukseen vastaamista arvioidaan ainoastaan tehtävän muodollisten pätevyysvaatimusten perusteella. Tällöin jää helposti huomiotta työn suoritukseen liittyvien vaatimusten, kuten työtahdin, tiimityön tai itse työtehtävän sisällön soveltuvuus työntekijälle henkilökohtaiset ominaisuudet huomioiden. (Mattila-Aalto & Leinonen 2024, 111.) Kiteytetysti työhyvinvointi kuvaa työntekijän myönteistä kokemusta siitä, että sekä työhön liittyvät voimavarat että hänen omat fyysiset ja psyykkiset voimavaransa riittävät työn asettamiin vaatimuksiin (Työterveyslaitos 2024.)

3.2 Psykososiaalisen kuormituksen osa-alueet

Psykososiaaliset kuormitustekijät ovat tekijöitä, jotka liittyvät työn sisältöön, työn järjestelyihin ja työyhteisön sosiaalisiin suhteisiin (kuva 1.) Lisäksi kuormitusta voivat aiheuttaa työn olosuhteet, kuten työn fyysinen raskaus tai työpaikan sisäilmaongelmat. (Karjalainen 2022, luku 3). Edellä mainitut kuormitustekijät linkittyvät vahvasti johtamiseen, sekä koko organisaation ominaisuuksiin, joilla on merkitystä ja vaikutusta työntekijään (Työturvallisuuskeskus 2023).



Kuva 1. Psykososiaalisen kuormituksen osa-alueet (Työturvallisuuskeskus 2023)

Työn sisältö ja työtehtävät voivat olla monin eri tavoin kuormittavia, kuten Karjalainen (2022) teoksessaan kuvailee. Ensinnäkin työ voi olla työntekijälle liian yksipuolista ja yksitoikkoista, jolloin se ei haasta riittävästi eikä ole mielekästä. Karasek ja Theorell (1990, 36) kuvaavat, että liian yksipuolinen ja vähäisesti kuormittava työtehtävä voi olla esimerkiksi korjaajalla, jonka työn vaatimukset eivät ole korkeat ja joka voi itse päättää täysin, miten työnsä suorittaa. Tällainen työtehtävä voi tuntua ihanteelliselta, mutta silti sisältää vain vähän kuormitustekijöitä. Pidemmällä aikavälillä haasteeksi voi kuitenkin muodostua työn tarjoamien haasteiden vähäisyys, mikä voi aiheuttaa turhautumista ja sitä kautta kuormitusta.

Työn tekeminen itsessään voi muodostua liian sirpaleiseksi, jolloin fokus työhön katoaa ja työn mielekkyys alkaa kärsimään. Työelämä voi sisältää myös keskittymistä hankaloittavia toistuvia keskeytyksiä, mikä hidastaa työn etenemistä ja näin ollen lisää kuormituksen kokemusta. Erityisesti tämän päivän asiantuntijatyöhön liittyvä suuri tietomäärä ja sen muodostuminen hallitsemattomaksi voi olla osaltaan vahvistamassa työntekijän kuormitusta. Asiakaspainotteinen työnkuva taas voi luoda omanlaisen kuormitustekijän, etenkin jos siihen sisältyy väkivallan uhkaa tai muutoin paljon vaikeita asiakastilanteita. (Karjalainen 2022, luku 3.)

Työntekijä voi kuormittua myös silloin, kun työ edellyttää jatkuvaa valppauden ylläpitämistä, eikä mieli pääse rentoutumaan riittävän usein. Työnkuva voi muodostua kuormittavaksi myös silloin, kun siihen sisältyy kohtuuttoman paljon vastuuta tai erittäin korkeita laatuvaatimuksia, jotka voivat heikentää työhyvinvointia ja muodostua merkittäväksi kuormitustekijäksi. European Agency for Safety and Health at Work julkaisu (2014) kuvaa näiden liian korkeiden työnvaatimusten kaksinkertaistavan työntekijän masennusriskin pidemmällä aikavälillä.

Karjalaisen (2022, luku 3) mukaan työn järjestelyt voivat aiheuttaa kuormitusta silloin, kun työtä ja siihen olennaisesti liittyviä tehtäviä ei ole suunniteltu, mitoitettu tai jaettu tarkoituksenmukaisesti. Näin voi tapahtua esimerkiksi silloin, kun työntekijä kokee, ettei työ jakaudu tasaisesti. Yhdellä työntekijällä voi olla selvästi liikaa tehtäviä ja toisella liian vähän. Tyypillinen kuormitustekijä työn järjestelyjen osalta on myös tilanne, jossa työmäärä on liiallinen suhteessa käytettävissä olevaan työaikaan, ja työn tekemiseen liittyy jatkuva kiireen tunne. Karasek ja Theorell (1990, 31–34) mainitsevat, että tämänkaltainen kuormittava työ, jossa työn hallintamahdollisuudet ovat matalat, on omiaan aiheuttamaan työntekijällä uupumusta ja työtytymättömyyttä.

Työaikojen rasittavuus haastaa usein erityisesti vuorotyötä tekeviä, jos riittävälle palautumiselle ei jää mahdollisuuksia eikä työvuorotoiveita huomioida. Kuormittava työaika voi liittyä myös matkustusta sisältävään työhön, etenkin silloin, kun matkustusaikaa ei lasketa työaikaan ja palautuminen jää vähäiseksi. Lisäksi työnkuvat, joissa työntekijä liikkuu paljon paikasta toiseen, toisinaan pitkiäkin matkoja, voivat olla erityisen kuormittavia. Yksi selkeä työn järjestelyihin liittyvä kuormitustekijä on työ, joka valuu varsinaisen työajan ulkopuolelle ja kaventaa palautumismahdollisuuksia vapaaajalla. (Karjalainen 2022, luku 3.)

Toisinaan kuormitus syntyy, kun työnteon olosuhteet ovat puutteelliset tai työvälineet eivät ole ajan tasalla, jolloin työtä voi olla mahdotonta toteuttaa annetuissa raameissa. Työvälineet voivat myös olla olemassa, mutta niiden käyttöön ei ole tarjolla asianmukaista perehdytystä, mikä muodostaa selkeän työn järjestelyn ongelman. Kuormitusta lisää lisäksi se, jos työntekijä ei tunne työpaikan vastuunjakokäytänteitä omalta tai muiden osalta tai jos työn tavoitteet ovat epäselvät. Tällöin työntekijän voi olla vaikea hahmottaa, miten omat tavoitteet liittyvät työkalavereiden tai koko organisaation tavoitteisiin. (Karjalainen 2022, luku 3.)

Karjalaisen (2022, luku 3) mukaan työyhteisö voi kuormittaa työntekijää monin tavoin, esimerkiksi silloin kun työ koetaan sosiaalisesti tai emotionaalisesti yksinäiseksi – erityisesti, jos työntekijä eristetään tahallisesti muusta ryhmästä. Myös esihenkilön tai johdon tuen puute voi lisätä kuormituksen kokemusta. Kuoppala, Lamminpää, Liira & Vainio (2008, 9) kuvaavat artikkelissaan, että nimenomaan esihenkilön oikeudenmukaisella tuella on erityisen suuri merkitys työntekijän työtyytyväisyyden ja positiivisen työn suorituksen välillä.

Myös työyhteisön tai työkavereiden vähäinen tuki voi lisätä työn kuormittavuutta. Tyypillisesti viestintään ja tiedonkulun ongelmat koetaan kuormittaviksi, erityisesti silloin, kun viestintä on riittämätöntä tai epätasaista tai kun vuorovaikutus esihenkilön ja työkavereiden kanssa on katkennut. Toisinaan työyhteisössä ei toteudu tasapuolisen kohtelun vaatimukset tai työntekijälle syntyy tunne, ettei tasapuolisuus toteudu. Luonnollisesti, jos työpaikalla esiintyy syrjintää, häirintää tai epäasiallista kohtelua, joko avoimesti tai piilotetusti, on suuri riski, että työntekijä kuormittuu, vaikka häirintä ei kohdistuisikaan suoraan häneen. (Karjalainen 2022, luku 3.)

3.3 Johtajuus ja psykososiaalinen kuormitus

Psykososiaalisen kuormituksen hallinta ja sen seuraaminen ovat osa esihenkilötyötä ja organisaation johtamista. Vaikka kuormituksen hallinta on johdon lakisääteinen velvollisuus työsuojelulainsäädännön mukaan, siihen voidaan vaikuttaa erityisesti hyvällä johtajuudella ja työkykyjohtamisella. Työkyvyllä tarkoitetaan henkilön kykyä suoriutua työstä yksilöllisten ominaisuuksien ja työn tekemisen välisen suhteen kautta. Työkykyyn liittyvät yksilön terveystoimintakyky, osaaminen, motivaatio sekä itse työ, mutta myös yhteisölliset tekijät, kuten johtaminen, työyhteisö ja sen kulttuuri sekä fyysiset ja psykososiaaliset työolot. Työkykyjohtamisen tehtävänä on ymmärtää työkyvyn laaja-alaisuus ja ohjata sen mukaisesti työpaikan toimintaa. (Airila & Savinainen 2024, 5, 7.)

On tulkittavissa, ettei nykypäivän työkykyjohtaminen onnistu täysin toivotulla tavalla, sillä tilastot osoittavat työuupumusoireilun lisääntyneen väestötasolla (Työterveyslaitos 2023). Uupumusoireilulla on hyvin todennäköinen yhteys samanaikaisesti lisääntyneisiin sairauspoissaoloihin sekä mielenterveysperusteisiin varhaisiin eläköitymisiin (Kela 2022). Hyvän työkykyjohtamisen avulla voidaan vähentää työssä esiintyviä sairauksia ja pitkiä sairauspoissaoloja sekä edistää työurien pidentymistä. Näillä toimilla on uusimman hallitusohjelman mukaan merkittävä kansantaloudellinen vaikutus. (Valtioneuvosto 2024.)

Sosiaali- ja terveysministeriö on asettanut asiantuntijatyöryhmän pohtimaan työväestön työhyvinvointi kysymyksiä TYÖ2030 ohjelmassa vuonna 2020. Bergbomin ym. (2020, 70) teoksessa kuvataan, että työpaikoilla tulee vastata hyvän työkykyjohtamisen kasvavaan tarpeeseen. Kaikkien työntekijöiden, mutta erityisesti ikääntyvien, työkyvyn ylläpitämisen kannalta keskeiset tekijät on huomioitava määrätietoisesti. Tällaisia tekijöitä ovat muun muassa työaikajoustot ja mahdollisuus vaikuttaa työaikojen suunnitteluun, oman osaamisen kehittäminen sekä ergonomian huomioiminen työpisteissä. Lisäksi työterveyshuollon ja muun terveydenhuollon palvelujen hyvä saatavuus on varmistettava. Johtajuuden on vastattava myös työn kiihtyvän digitalisaation ja työvoiman ikääntymisen samanaikaiseen kehitykseen panostamalla oppimisen tukeen kaikenikäisille työntekijöille.

Bergbomin ym. (2020, 70) teoksessa todetaan, että työpaikat voivat tasoittaa terveys- ja työkykyeroja monin tavoin, esimerkiksi optimoimalla fyysistä ja psyykkistä työkuormitusta, lisäämällä vaikutusmahdollisuuksia työhön, muokkaamalla työtä, parantamalla työyhteisöjen toimivuutta ja johtamisen oikeudenmukaisuutta, kitkemällä kiusaamista ja epäasiallista käyttäytymistä työpaikalla sekä tukemalla terveyttä edistäviä elintapoja ja työn ja perheen yhteensovittamista. Psyykkisen kuormituksen lieventäminen voi itsessään ehkäistä työntekijöiden fyysistä sairastumista, sillä useissa tutkimuksissa on havaittu, että psyykinen kuormitus lisää riskiä sairastua muun muassa sydän- ja verisuonitauteihin (European Agency for Safety and Health at Work 2014, 5 & Salonen 2022, 177.)

Mattila-Aallon ja Leinosen (2024, 108–109) mukaan johtajan selkeästi ja henkilöstöä puhuttelevalla tavalla viestitty näkemys tulevaisuudesta tukee työntekijöiden kokemusta työn merkityksellisyydestä, mikä puolestaan helpottaa työkuorman hallintaa. Visio ja strategia voivat aktivoida työntekijöiden luontaista luovuutta ja motivaatiota. Osallistuminen organisaation strategiatyöhön lisää henkilöstön sitoutumista, ja sitoutumista vahvistavat erityisesti johtajien ihmissuhdetaidot, joiden avulla voidaan paremmin ymmärtää työntekijöiden kokemusmaailmaa ja vastuita.

Johtajuudella on merkittävä rooli psykososiaalisen kuormituksen hallinnassa, sillä johtajat ja esihenkilöt voivat vaikuttaa suoraan työn sisältöön, kuormittavuuteen sekä työpaikan olosuhteisiin (Mattila-Aalto 2024). On tärkeää, että johto tiedostaa myös lainsäädännölliset velvoitteensa. Työturvallisuuslaki (738/2002) edellyttää työnantajaa turvaamaan työntekijöiden psykososiaalista hyvinvointia (Työturvallisuuskeskus 2023a). Tämän velvoitteen toteuttamisessa keskeinen tuki on työsuojelun yhteistoiminta, jonka avulla työyhteisö voidaan osallistaa työolosuhteiden kehittämiseen ja psykososiaalisten riskien hallintaan.

3.4 Psykologinen turvallisuus

Psykologinen turvallisuus on olennainen osa psykososiaalista työympäristöä, sillä se vaikuttaa suoraan siihen, miten työntekijä kokee työnsä kuormittavuuden. Psykologinen turvallisuus ilmenee esimerkiksi kokemuksena siitä, voiko työntekijä ilmaista mielipiteensä avoimesti ja olla oma itsensä ilman pelkoa nöyryytyksestä tai rangaistuksesta, erityisesti esihenkilöiden tai johdon taholta. Mikäli psykologinen turvallisuus puuttuu, psykososiaalinen kuormitus voi kasvaa merkittävästi. (Edmondson 2019, luku 1.4.)

Psykologisen turvallisuuden käsite juontaa juurensa vuoteen 1965, jolloin Massachusettsin teknologiainstituutin professorit Schein E. ja Bennis W. kirjoittivat teoksen siitä, kuinka psykologista turvallisuutta tarvitaan työelämässä auttamaan ihmisiä organisaatiomuutoksen aiheuttamasta epävarmuudesta ja ahdistuksesta selviytymiseen. He esittivät, että psykologinen turvallisuus on välttämättömyydenä, jotta ihmiset voivat tuntea olonsa työssään turvalliseksi ja kykenevät muuttamaan

käyttäytymistään vastatakseen organisaation muuttuviin haasteisiin. (Edmondson & Lei 2014, 24.) Psykologinen turvallisuus luo työyhteisössä uskoa siihen, että ihmisten kanssakäyminen myös avun pyytämisen tai epäonnistumisen myöntämisen hetkillä, eivät ole noloja tai rankaistavia tekoja. Psykologisesti turvallisissa ympäristöissä ihmiset uskovat, että jos he tekevät virheen tai pyytävät apua, muut eivät reagoi ikävästi. Sen sijaan rehellisyys on sekä sallittua, että odotettua. Psykologinen turvallisuus on olemassa, kun ihmiset kokevat, että heidän työpaikkansa on ympäristö, jossa he voivat puhua, ilmaista ideoita ja kysyä kysymyksiä ilman, että he pelkäävät joutuvansa rangaitavaksi tai nolostumaan muiden edessä. (Edmondson 2019, luku 1.4.)

Psykologinen turvallisuus työyhteisössä on mahdollista, kun työyhteisössä on sallittua tehdä virheitä ja olla oma itsensä, mikä ei tarkoita, että työyhteisössä sallittaisiin kaikenlainen käytös (Edmondson & Lei 2014, 24). Edmondson (2019, luku 1.5) kuvailee teoksessaan, ettei psykologiseen turvallisuuteen liittyvä virheiden hyväksyminen tarkoita epäpätevyyden hyväksymistä. Kokeilukulttuuri edellyttää kuria ja jäsentelyä, jotka tapahtuvat tiettyjen rajojen sisällä ja luovat raamit sille, mitä ja miten kokeillaan. Psykologinen turvallisuus ei myöskään tarkoita paineetonta työympäristöä ilman tavoitteita. Turvallinen tila sallii korkeiden tavoitteiden asettamisen, mutta pelko epäonnistumisesta tai konfliktista ei ole yhteistyön este.

Ylikaitala ja Toivanen (2021, 31–32) mainitsevat teoksessaan, että työelämässä on viime aikoina tapahtunut paljon muutoksia, kuten ennakoimattomuuden lisääntyminen asiantuntijatyössä ja rutiinitehtävien vähentyminen yleisesti. Lisäksi on tapahtunut muita muutoksia, jotka ovat lisänneet työyhteisön psykologisen turvallisuuden kokemuksen merkitystä. Nykyään on tavallista, että ryhmien tehtävät eivät ole enää selkeitä, vaan vastualueet ja työtehtävät vaihtuvat usein. Työn nopeatahtiisuuden ja siihen liittyvän epävarmuuden vuoksi työprosessien eteneminen ei ole välttämättä ennakoitavissa tai hallittavissa samalla tavalla kuin aiemmin.

Psykologisen turvallisuuden merkityksen on havaittu korostuvan nykypäivän kompleksisessä työympäristössä, jossa työ vaatii entistä enemmän luovuutta sekä kykyä etsiä uusia näkökulmia ja ratkaisuja. Nykytyössä ratkaistavat ongelmat ovat usein entistä monimutkaisempia. Erityisesti vaativassa asiantuntijatyössä lopputulokseen pääseminen edellyttää usein erityisosaamisten yhdistämistä. Työntekijöiden rohkeat havainnot, kysymykset ja huolet voivat tarjota kriittistä, työtä eteenpäin vievää ymmärrystä esimerkiksi asiakkaiden tarpeista. Mikäli työntekijä ei uskalla kertoa ideoistaan ja ajatuksistaan, ne eivät kasvata yhteistä osaamista. Tämän vuoksi psykologiseen turvallisuuden panostamisen tulisi olla keskeinen osa johtajuuden vastuualuetta. Myös organisaatioiden uudistuminen ja rakenteiden monimuotoistuminen lisäävät työyhteisöjen tarvetta yhteiseen ymmärrykseen tähtäävälle vuorovaikutukselle ja psykologiselle turvallisuudelle. (Ylikaitala & Toivanen 2021, 32–33.)

Edmondsonin (2003, 240–242) mukaan useat tutkimukset osoittavat, että alaiset seuraavat tarkasti esihenkilöiden ja johtajien käyttäytymistä sekä suhtautumista työyhteisön jäseniin. Psykologista turvallisuutta lisää erityisesti esimerkiksi johtaminen ja tasapuolinen kohtelu kaikkia kohtaan. Myös avoimuus ja vuorovaikutusosaaminen vahvistavat psykologista turvallisuutta, jolloin johtaja koetaan helposti lähestyttäväksi. Tällöin esihenkilön on helpompi saada tietoa siitä, mitä alaiset aidosti ajattelevat, ja johtaminen voi samalla keventyä.

Edmondson (1999, 375–377) toteaa artikkelissaan, että organisaation johdolla on merkittävä vastuu psykologisen turvallisuuden luomisessa. Edistyksellinen johto, joka tavoittelee oppivaa ja innovatiivista työyhteisöä, ymmärtää, että pelolla johtaminen on tehotonta. Pelon vallassa oleva ihminen ei kykene keskittymään eikä tuottamaan luovia ratkaisuja, kuten useat neurotieteelliset tutkimukset ovat osoittaneet.

Psykologista turvallisuutta edistävä johtaja näkee jokaisen työntekijän osana yhteisöä ja muistuttaa säännöllisesti organisaation tarkoituksesta sekä jokaisen työn merkityksestä yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa. Tällainen johtaminen tukee yhteisöllisyyden tunnetta ja auttaa rakentamaan turvallista ilmapiiriä. Työyhteisön kulttuurilla on tässä keskeinen merkitys, sillä jaetut uskomukset siitä, miten organisaatiossa suhtaudutaan palautteeseen, virheisiin ja vuorovaikutukseen, muotoutuvat ajan myötä osana tiimin historiaa ja yhteisiä kokemuksia. (Edmondson 1999, 355, 379, 382; Yli-Kaitala & Toivanen 2021, 33, 35.)

Psykologista turvallisuutta voidaan edistää merkittävästi johtamiskäytännöillä. Tutkimusten mukaan psykologista turvallisuutta tukee erityisesti se, että johtaja on helposti lähestyttävä, kuunteleva ja aidosti inhimillinen. Tämä ilmenee esimerkiksi siinä, että esihenkilö kysyy työntekijöiden kuulumisia eikä keskity pelkästään työasioihin, sekä osoittaa kiinnostusta työntekijöiden mielipiteisiin ennen päätöksentekoa. (Yli-Kaitala & Toivanen 2021, 34–35.) Lisäksi johtajan kyky myöntää omat erehdyksensä ja suhtautua epäonnistumisiin rakentavasti vaikuttaa olennaisesti siihen, kokeeko työntekijä olonsa turvalliseksi tuoda esiin omia näkemyksiään. Mikäli palaute vastaanotetaan torjuvasti, työntekijät saattavat pidättäytyä jakamasta ajatuksiaan jatkossa. Esihenkilön vuorovaikutustaidot ovatkin keskeinen osa psykologisen turvallisuuden rakentamista, sillä ne määrittävät pitkälti, kuinka turvalliseksi työntekijät kokevat oman työyhteisönsä. (Edmondson 2019, luku 2.7.)

4 Johtaminen ja johtamisen mallit

Tässä luvussa tarkastellaan johtamisen käsitettä ja syvennyttään kahteen tutkimuksen haastatteluaineistosta esiin nousseeseen johtajuuden malliin: palvelemaan johtajuuteen ja transformatiiviseen johtajuuteen.

4.1 Yleistä johtamisen käsitteestä

Johtajuusteorioiden taustan ymmärtäminen on tärkeää, sillä se auttaa hahmottamaan selkeämmin organisaatioissa esiintyviä johtajuuden ilmiöitä. Jokaisella johtamisteorialla on hieman erilainen määritelmä johtajuudelle, ja teorian syntyyn sekä tulkintaan vaikuttavat vahvasti sen aikakausi (kuva 2) ja tarkasteltu toimiala. Näiden kautta voidaan ymmärtää, että johtajuuden merkitys voi muuttua, vaihdella ja risteytyä eri konteksteissa, kuten Northouse (2022, 2–5) kuvaa eri aikakausien johtamisen painopisteiden kautta.



Kuva 2. Johtajuusteorioiden kehitys eri vuosikymmenillä, mukailen Northouse (2022, 2-5)

Johtajuuden luonnetta voidaan tarkastella neljän eri ulottuvuuden kautta, kuten Dugan (2017, 26–32) esittää teoksessaan. Ensinnäkin johtajuutta arvotetaan paradigman kautta, eli ajanjakson tieteenalan yleisesti hyväksytyn oppirakenteen tai ajattelutavan perusteella. Toiseksi johtajuuden nähdään olevan sosiaalisesti rakentunutta, jolloin sosiaaliset normit ja käytänteet vaikuttavat siihen. Kolmanneksi ajatellaan, että johtajuus on luonteeltaan arvopohjaista ja heijastaa yhteisön eettisiä periaatteita, kulttuuria ja yhteisiä päämääriä. Neljänneksi voidaan katsoa, että johtajuus on tieteidenvälistä, sillä se leikkaa ja soveltaa useita tieteenaloja, kuten organisaatiotieteitä ja psykologiaa.

Dugan (2017, 38–42) korostaa teoksessaan, että johtajuuden teoriaa voidaan peilata muun muassa kysymyksiin siitä, synnyttääkö vai ajaudutaanko johtajaksi, painotetaanko käsitettä johtaminen vai johtajuus, tai tarkastellaanko ilmiötä jostakin muusta näkökulmasta. Lisäksi on tärkeää tarkastella, millainen on lähestymistapa auktoriteettiin ja valtaan sekä mikä on johtajan vaikutuspiiri. Näiden lähtökohtien erilaisuuden ymmärtäminen auttaa hahmottamaan johtamisteorioiden historiallisen kehityksen sekä tarkasteltavien tilanteiden ainutlaatuisuuden. Yhteisiä tekijöitä ja keskeisiä ilmiöitä on kuitenkin nähtävissä johtajuusteorioiden ja -mallien välillä, kuten Northouse (2022, 5–6) toteaa. Hänen mukaansa johtajuus tulisi nähdä prosessina, jossa yksilö vaikuttaa ryhmään yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi.

Johtamisen käsitteeseen voi syventyä tarkastelemalla lukuisia johtamisen malleja ja koulukuntia, mutta tämä opinnäytetyö keskittyy aineistoperustaisesti niihin teoreettisiin johtajuusmalleihin, jotka nousivat esiin tutkimusaineistosta ja vastaavat tutkimuskysymykseen teoriaan peilaten. On tärkeää tiedostaa, että palvelevalla johtajuudella on yhtäläisyyksiä transformatiivisen johtajuusmallin kanssa, ja johtaja voikin toteuttaa samanaikaisesti sekä palvelevaa että transformatiivista johtajuutta. Näiden mallien selkeimmät eroavaisuudet liittyvät painopisteisiin, tavoitteisiin ja toimintatapoihin. Tässä tutkimuksessa käsitteet on kuitenkin eroteltu selkeästi, jotta tuloksia voidaan tarkastella perusteellisemmin johtajuusmalleihin verraten. Seuraavissa luvuissa käsitellään palvelevan johtajuuden ja transformatiivisen johtajuuden käsitteitä.

4.2 Palveleva johtajuus

Palveleva johtajuus syntyi aikakautena, jolloin vallalla olivat taylorismi ja hierarkkinen johtamistyyli. Mallin isänä toimi Robert K. Greenleaf 1970-luvulla, jolloin hän kirjoitti klassikoksi muodostuneen *The Servant as Leader* -julkaisun (Blanchard, Broadwell & Maxwell 2018, 1,3.) Palveleva johtajuus perustuu näkemykseen, että työyhteisö ei ole olemassa johtajaa varten, vaan johtaja on olemassa työyhteisöä varten. Tämän ajattelutavan mukaan johtaja voi kokea onnistuvansa työssään silloin, kun työntekijät onnistuvat. (Dugan 2017, 195 & Salonen 2020, 177.) Palveleva johtaja tukee

työntekijöitään eri työvaiheissa ja, työn valmistuttua, osaa astua syrjään ja antaa tunnustuksen niille, joille se kuuluu. Hän ei ota aikaansaannoksia omiin nimiinsä. (Hakanen 2011, 79.)

Pitkään vallitsi näkemys, että palveleva johtajuus edustaa niin sanottua pehmeää johtamista, kun taas varsinainen johtaminen keskittyy strategian, talouden ja prosessien hallintaan. Ajat ovat kuitenkin muuttuneet, ja ymmärrys siitä, että johtaminen edellyttää myös empatiaa, vuorovaikutustaitoja, tunteiden johtamista sekä luottamuksen vahvistamista, on vahvistunut. Näitä osa-alueita pidetään nykyisin välttämättöminä työyhteisön hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden kannalta. (Salonen 2020, 177.) Palvelevan johtamisen vastakohtana voi pitää hierarkkista, autoritääristä johtamista, jossa työntekijät kokevat olevansa korvattavissa (Hakanen 2011, 81).

Palveleva johtajuus näkee työntekijät yksilöinä ja pohjautuu jokaisen arvostamiseen, vahvuuksien tukemiseen ja aitoon haluun auttaa muita menestymään työssään (Salonen 2020, 178). Palveleva johtaminen on mahdollistavaa ja kannustavaa johtamista, jonka tavoitteena on työyhteisön jäsenten voimaannuttaminen. Näkemykseen kuuluu jokaisen työntekijän kehittymisen tukeminen, tiedon jakaminen molempiin suuntiin sekä rohkaiseminen itsensä johtamiseen, itsenäiseen päätöksentekoon ja aloitteellisuuteen. Tavoitteena on työntekijä, joka luottaa itseensä ammattilaisena ja pyrkii toimimaan luovasti ja uudistusmyönteisesti työssään. (Hakanen 2011, 79.) Palvelevan johtajan tulee olla lisäksi tunneälykäs, jotta hän kykenee johtamaan työntekijöitä positiivisuuden kautta. Tämä helpottaa työntekijöiden innostumista, luottamuksen syntymistä ja toipumista mahdollisista vastoinkäymisistä. (Salonen 2020, 178.) Tunneälykyys ilmenee myös johtajan aitoutena, rehellisyytenä ja sosiaalisena vastuullisuutena (Hakanen 2011, 81).

Salosen (2020, 179–180) mukaan palveleva johtaja on arvojohtaja, joka elää organisaation arvoja todeksi omalla esimerkillään. Tämä näkyy johdonmukaisesti sekä johtajan päätöksenteossa että toimintatavoissa. Palvelevalla johtajalla tulisi olla myös nöyryyttä asenteessaan, jolla hän osoittaa työntekijöille olevansa heitä varten. Nöyryys ei tarkoita nöyristelyä, vaan sitä, että johtaja ymmärtää asemansa olevan etuoikeus –hänen paikallaan voisi olla moni muukin.

Työyhteisön palvelijana toimiminen ei tarkoita esihenkilön valta-aseman katoamista tai roolien kääntymistä nurin niskoin, vaan nöyryys hillitsee vauhtisokeutta ja egon korostamista, johon vallan äärelle päässyt voi helposti sokaistua (Hakanen 2011, 76; Salonen 2020, 180). Arvostus itseä ja muita kohtaan syntyy terveestä itsereflektiosta, jota jokaisen johtajan tulisi harjoittaa säännöllisesti. Tämän kautta voidaan vahvistaa tunneälykkyyttä, palauttaa mieleen johtamisen päämäärät ja lisätä vastuullisuutta. Palvelevalta johtajalta vaaditaan vahvaa itsetuntemusta, jonka avulla syntyy ymmärrys siitä, ettei itse pienene siitä, että antaa muiden loistaa. (Salonen 2020, 179–180.)

Spearsin (2010, 10) mukaan palvelevan johtajan piirteitä esiintyy usein ihmisissä luonnostaan, ja kuten monia luonnollisia taipumuksia, myös näitä voidaan vahvistaa oppimalla ja harjoittelemalla. Dugan (2017, 195) puolestaan toteaa, että palveleva johtaja kokee sisäsyntyistä, vahvaa moraalista vastuuta työyhteisöstä ja työntekijöiden kehityksestä.

Spears (2010, 10–11) mainitsee artikkelissaan useita piirteitä, jotka mahdollistavat palvelevan johtajuuden toteutumisen. Ensimmäisenä näistä on kuuntelemisen taito, jossa korostuu vastavuoroinen ja dialoginen vuorovaikutussuhde työntekijöiden ja johtavien henkilöiden välillä. Tällainen suhde edellyttää empatiaa, eli aitoa pyrkimystä ymmärtää työntekijöitä ja hyväksyä heidät yksilöinä erilaisine tarpeineen. Hyvä palveleva johtaja pyrkii myös jatkuvaan kehittymiseen suhteessa toisiin työyhteisön jäseniin. Tällöin toiminta on eheää ja tasapainoista sekä tähtää ratkaisukeskeisyyteen, myös työyhteisöä koskevissa vaikeissa tilanteissa.

Spearsin (2010, 11) mukaan palveleva johtaja pyrkii olemaan itsetietoinen, jolloin hän kykenee tarkastelemaan omaa toimintaansa ymmärtäen sen eettiset ulottuvuudet sekä oman vallan ja aseman merkityksen suhteessa muihin. Tämä edellyttää omien arvojen pohtimista ja niiden mukaisesti toimimista. Itsetietoisuus tukee myös suostuttelun taitoa: johtajan ei tarvitse turvautua valta-asemansa perusteettomaan käyttöön, vaan hän kykenee saavuttamaan yhteisymmärryksen suostutteleamalla. Näin johtajan ei tarvitse pakottaa henkilökuntaa puolelleen, vaan hän voi vakuuttaa heidät ilman vallan väärinkäyttöä.

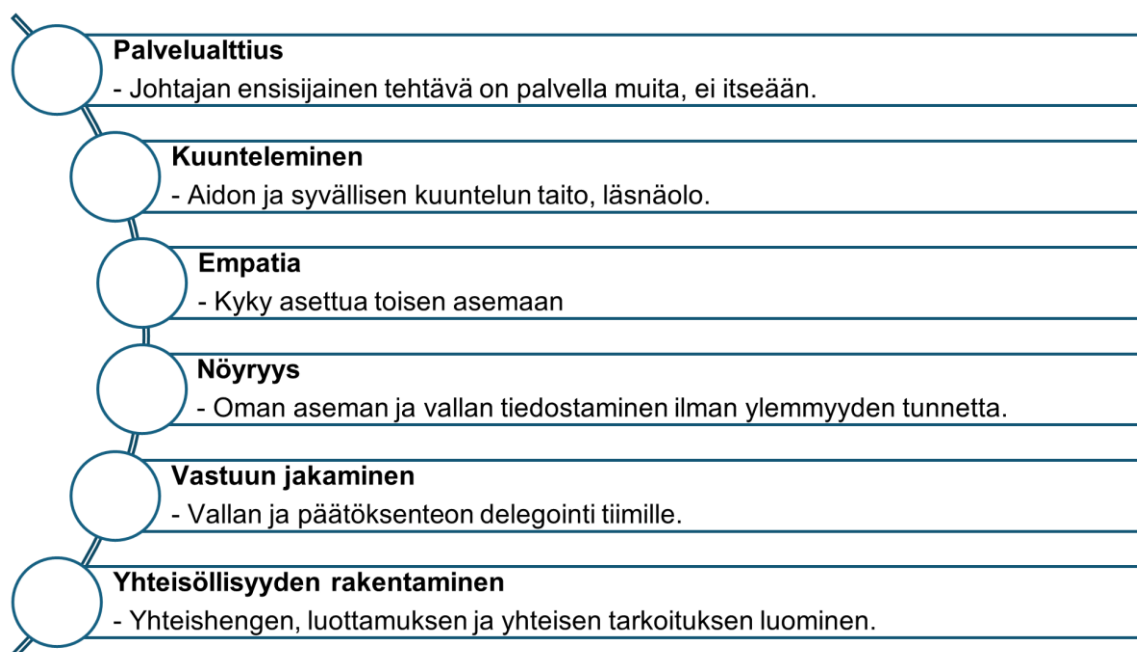
Palvelevan johtajan tulee kyetä hahmottamaan kokonaisuuksia sekä nykyhetkessä että tulevaisuudessa ja rakentaa tämän näkemyksen pohjalta tasapainoista päivittäisjohtamista. Tämä edellyttää ennakointikykyä, jossa intuitio tukee pitkän aikavälin strategian kehittämistä. Palveleva johtaja toimii suunnannäyttäjänä, joka asettaa tavoitteita palvelevalla otteella ja johtaa esimerkillään. Tavoitteet asetetaan yhteistyössä työntekijöiden kanssa. (Spears 2010, 10–11.)

Boone (2023, 8–10) kuvaa artikkelissaan palvelevan johtajuuden luomaa työilmapiiriä sellaiseksi, jossa ihmiset kokevat haluavansa tehdä työtä sen sijaan, että heidän täytyisi. Tällaisessa ilmapiirissä korostuvat yhteisöllisyys, itsensä kehittäminen ja tehtävien merkityksellisyys. Työntekijöiden luovuus, sitoutuminen ja tuottavuus lisääntyvät, kun heitä tuetaan sekä henkilökohtaisella että ammatillisella tasolla. Boone painottaa, että johtajuus ei ole pelkkä rooli, vaan myös asenne, joka pohjautuu arvoihin ja pitkäjänteiseen ihmissuhdetyöhön.

Eva, Robin, Sendjaya, van Dierendonck ja Liden (2019, 112–114) korostavat, että palveleva johtajuus voi vastata modernin työelämän haasteisiin luomalla yhteisöllisiä ja luottamukseen perustuvia työympäristöjä. Palvelevat johtajat sitoutuvat seuraajiensa kehittämiseen kokonaisvaltaisesti –

emotionaalisesti, eettisesti ja henkisesti. He näkevät itsensä organisaation resurssien vastuullisina hoitajina.

Spearsin (2010, 12) mukaan palvelevan johtajan keskeisiin ominaisuuksiin kuuluu sitoutuminen työntekijöiden tukemiseen ja kannustamiseen heidän ammatillisessa, henkilökohtaisessa ja henkissä kasvussaan. Tällainen johtaja osoittaa aitoa arvostusta henkilöstöä ja yksilöllisyyttä kohtaan sekä rakentaa yhteisöllisyyttä yhdessä työntekijöiden kanssa. Palveleva johtajuus tarjoaa näin toivoa tulevaisuudelle, jossa organisaatiot voivat kehittyä kohti inhimillisempiä ja välittävämpiä toimintamalleja. Kuvassa 3 on esitetty palvelevan johtajuuden keskeiset ominaisuudet.



Kuva 3. Palvelevan johtajuusmallin keskeiset ominaisuudet (mukaillen Spears 1990, 10-12)

4.3 Transformatiivinen johtajuus

Teorian transformatiivisesta johtamisesta kehitti James MacGregor Burns 1970-luvun lopulla. Teoria perustuu ajatukseen, että johtaja pyrkii inspiroimaan työntekijöitä ja luomaan turvallisen työympäristön rakentamalla luottamusta ja toimimalla työyhteisössä esikuvana. Transformatiivinen johtajuusmalli pyrkii motivoimaan alaisia muutoksen aikaansaamiseksi yhteisten tavoitteiden pohjalta. Malli on tällä hetkellä laajasti tunnustettu johtamisen tutkimuskirjallisuudessa. (Khan, Rehmat, Hassan Butt, Farooqi & Asim, 2020, 2.) Tämä johtamistyyli keskittyy visioiden luomiseen, henkilöstön sitouttamiseen ja heidän potentiaalinsa kehittämiseen. Lisäksi se pyrkii rakentamaan luottamusta sekä kehittämään ja hyödyntämään työntekijöiden ideoita innovatiivisesti. (Dugan 2017, 183 & Khan ym. 2020, 2–3.)

Transformatiivinen johtamismalli on erityisen tehokas tilanteissa, joissa organisaation on sopeuduttava muutokseen tai kun tavoitteena on edistää työelämän innovaatioita. Transformatiivisen johtajan tulisi tunnistaa nykytila ja nähdä siitä käsin mahdollisuuksia muutoksen rakentamiseen. Mallin toteuttaminen edellyttää taitoja, kuten kykyä inspiroida työntekijöitä ja huomioida heitä yksilöllisesti. Johtajalla tulisi olla valmiuksia hallita muutoksia sekä karismaa toimia uudistuksen ohjaajana, jota muiden on helppo seurata ja arvostaa. (Dugan 2017, 183.) Arvostuksen muodostumista edistää transformatiivisen johtamismallin mukainen kyky kuunnella muita ja sietää vastakkaisia näkemyksiä. Tällainen käytös luo työyhteisössä luottamusta ja vahvistaa halua uskoa johtajan luomaan visioon ja tavoitteisiin. (Northouse 2022, 195.)

Khan ym. (2020, 2) kuvailevat, että transformatiivisella johtajuudella on neljä keskeistä osa-aluetta: esikuvana toimiminen, inspiroiva motivointi, älyllinen stimulaatio ja henkilökohtainen huomiointi. Esikuvana toimiminen tarkoittaa, että johtaja on uskottava, moraalinen ja esimerkillinen roolimalli työntekijöilleen. Inspiroiva motivointi ilmenee johtajan kykynä viestiä selkeitä visioita ja tavoitteita, jotka motivoivat ja innostavat henkilöstöä. Älyllinen stimulaatio näkyy pyrkimyksenä kannustaa työntekijöitä ajattelun joustavuuteen, innovointiin ja uusien ideoiden esittämiseen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Henkilökohtainen huomiointi tarkoittaa aitoa kiinnostusta työntekijöiden työhön ja yksilöllisiin saavutuksiin.

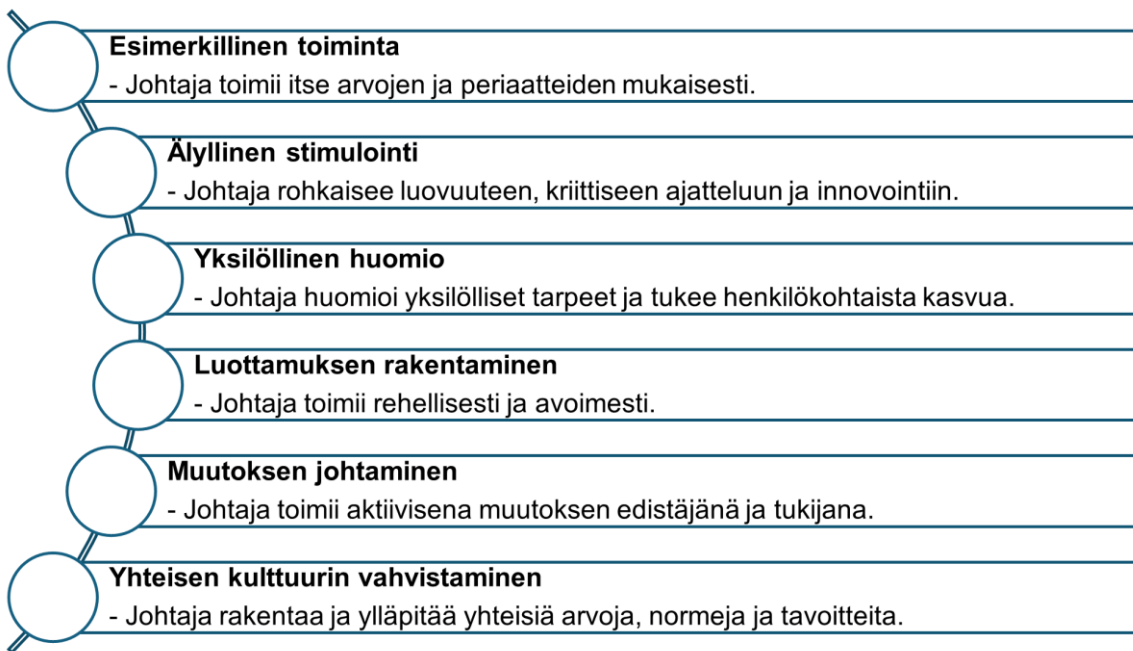
Bass ja Steidlmeier (1999, 184–185) määrittelevät transformatiivisen johtajuuden perustuvan eettisiin arvoihin, moraaliseen luonteeseen ja työntekijöiden aitoon kehittämiseen. Tällöin johtaja pyrkii tukemaan jokaista työntekijää yksilöllisesti, huomioiden muun muassa koulutustarpeet ja tehtävien jaon henkilön pätevyyden mukaan. Johtajan tavoitteena ei ole ainoastaan organisaation päämäärien saavuttaminen, vaan myös seuraajiansa yksilöllinen kasvu ja eettinen vahvistuminen.

Duganin (2017, 182–184) mukaan transformatiivinen johtaja näkee itsensä leaderina, joka toimii tiimin jäsenille esimerkillisenä roolimallina. Hän pyrkii kannustamaan, antamaan vastuuta, luomaan mahdollisuuksia oppimiselle sekä tarjoamaan positiivista palautetta. Tämä johtajuusmalli ei nojaa rangaistuksiin, vaan uskoo positiivisen muutoksen voimaan – siihen, mihin johtajuuden tulisi tähdätä läpi koko prosessin.

Transformatiivinen johtamismalli pyrkii olemaan kannustava ja voimaannuttava, luoden uskoa työyhteisön onnistumiseen. Keskeistä on virheiden ennakointi, jotta niiden syntyminen voidaan mahdollisuuksien mukaan estää. Mikäli virheitä tapahtuu, mallin mukaan ne korjataan yhdessä työyhteisön kesken, tarvittaessa esihenkilön tai johtajan ohjauksella. Transformatiivinen johtaja uskoo inhimilliseen kasvuun ja pyrkii tukemaan jokaista työyhteisön jäsentä saavuttamaan tilan, jossa sisäinen motivaatio ja uudistumisen halu ovat läsnä. Tällainen tila – työn tekemisen flow – nähdään mallissa optimaalisena tilana, jossa työ sujuu ja työntekijän psykologinen voimaantuminen

vahvistuu. Vastakohtana on tilanne, jossa työntekijät ovat epävarmoja tai turvautuvat liikaa johtajaan, mikä koetaan epätoivottuna ja johtajana epäonnistumisena. (Dugan 2017, 185–186.)

Transformatiiviseen johtajuuteen kuuluu suhtautuminen johtamiseen humanistisista lähtökohdista, ja malli puretuukin johtajuuden olemassaolon syihin sekä siihen, mitä johtajuus tekee osana järjestelmää – ei pelkästään tulokseen tai tuottavuuteen (Dugan 2017, 182). Khan ym. (2020, 3) toteavat artikkelissaan, että yksi keskeinen tekijä, johon transformatiivinen johtajuus vaikuttaa merkittävästi tutkimusten mukaan, on työntekijän työuupumus. Mallin mukainen johtaminen voi vähentää työuupumuksen riskiä, sillä sen on todettu tukevan työntekijän palautumista stressaavista tilanteista. Tämä johtuu siitä, että johtaja tarjoaa emotionaalista ja ammatillista tukea, joka auttaa työntekijää säilyttämään itseluottamuksensa ja sisäisen motivaationsa. Työntekijän sisäisen motivaation ylläpitäminen on suoraan yhteydessä työn mielekkyyden kokemukseen sekä työn tehokkaampaan ja vastuullisempaan suorittamiseen. Alla olevassa kuvassa 4. transformatiivisen johtamismallin keskeiset ominaisuudet.



Kuva 4. Transformatiivisen johtamismallin keskeiset ominaisuudet (mukaillen Khan ym. 2020, 2)

5 Menetelmät ja toteutus

Tässä luvussa kuvaan tutkimuksen toteutustavan. Esittelen käytetyn tutkimusmenetelmän, aineistonkeruun sekä aineiston analysoinnin vaiheet. Lopuksi käyn läpi tutkimusprosessin etenemisen vaiheittain.

Opinnäytetyöllä ei ole erillistä toimeksiantajaa, koska sen tarkoitus on tutkia ajankohtaista ilmiötä työelämässä ja yhteiskunnassa. Opinnäytetyön tutkimusaineisto pohjautuu työsuojelun asiantuntijoiden haastatteluihin. Vastausten analysoinnin kautta nostettiin esille teoreettiset johtamismallit, joilla on vaikutusta työyhteisön psykososiaalisen kuormituksen riskien tunnistamiseen ja hallintaan.

5.1 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta, joka soveltui hyvin työn tarkoitukseen, sillä tavoitteena oli löytää uutta tietoa yksilön näkökulma ja kokemus edellä. Laadullinen lähestymistapa auttoi ymmärtämään syvällisesti vallitsevaa tilannetta, tuottamaan uutta tietoa ja tarjoamaan kehittämisehdotuksia tulevaisuutta varten. (Ojasalo ym. 2014, 37, 105.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkija toimii itse keskeisenä tiedonkeruun ja analysoinnin suodattajana, jonka kautta reaali maailman ilmiöt muuntuvat tutkimustuloksiksi. Tutkimus toteutetaan aidossa kontekstissa, jossa tutkija menee ilmiön äärelle esimerkiksi haastattelemalla tai havainnoimalla. (Kananen 2017, 36.) Vastaajajoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti eikä satunnaisesti, sillä kohdejoukon valinta vaikuttaa suoraan tutkimustulosten informatiivisuuteen. Tavoitteena on kerätä mahdollisimman syvällistä ja merkityksellistä tietoa tutkimuskohteesta, mikä edellyttää, että tutkija tuntee kentän, jossa ilmiö esiintyy. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään aineistonkeruussa saavuttamaan niin sanottu kylläisyyden hetki eli saturaatio, jolloin haastatteluissa alkaa toistua samankaltaisia havaintoja, eikä uutta tietoa enää nouse esiin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 181–182.)

Laadullinen tutkimusmenetelmä pyrkii tuomaan esiin myös odottamattomia ilmiöitä, ja tutkimussuunnitelma voi muokkautua tutkimuksen edetessä. Ilmiöitä tarkastellaan ainutlaatuisina, minkä vuoksi aineistoa tulee käsitellä mahdollisimman avoimesti ja ilman tutkijan ennako-oletuksia tai painotuksia siitä, mikä on tärkeää. (Hirsjärvi ym. 2009, 164.)

Lähestymistavan valinnassa painottui opinnäytetyön pyrkimys tuottaa uutta tietoa siitä, millainen johtajuusmalli tukee työelämän psykososiaalisen kuormituksen hallintaa työsuojelun asiantuntijoiden haastatteluaineiston perusteella. Tutkimustulosten kautta hahmottui, millaiset johtamismallit tukivat työyhteisöä psykososiaalisen kuormituksen hallinnassa. Tutkimustuloksista lisää luvussa 6.

5.2 Aineiston hankinta- ja analyysimenetelmät

Opinnäytetyön tiedonhankintamenetelmänä käytin teemahaastattelua, joka soveltui parhaiten tutkimuksen aineistonkeruuseen, koska tavoitteena oli korostaa yksilön kokemusta mahdollisimman vapaasti. Toteutin teemahaastattelut puolistrukturoituina, mikä oli tarkoituksenmukaista tilanteessa, jossa tutkimuskohdetta ei tunnettu ennalta tarkasti eikä vastaajia haluttu ohjata liikaa.

Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset laaditaan ennakkoon, mutta haastattelija voi muuttaa niiden järjestystä tilanteen mukaan. Myös kysymysten tarkat sanamuodot voivat vaihdella. Haastattelutilanne voi elää, ja etukäteen laaditut mutta tilanteeseen soveltumattomat kysymykset voidaan jättää esittämättä. Vastaavasti haastattelun kuluessa voi syntyä uusia kysymyksiä, jotka ovat merkityksellisiä aiheen kannalta. (Ojasalo ym. 2014, 41,106–108.)

Opinnäytetyön alkuvaiheessa laadittiin haastattelurunko (Liite 1), jonka kantavana teemana oli psykososiaalinen kuormitus ja siihen liittyvät johtamisen mallit. Haastattelukysymykset kohdistuivat muun muassa siihen, mitä psykososiaalinen kuormitus työelämässä tarkoittaa ja millaiseksi hyvä johtajuus koetaan. Lisäksi kartoitettiin, voiko johtajan koulutustaustalla tai persoonallisuudella olla vaikutusta hänen johtamistapaansa. Kysymyksissä tarkasteltiin myös työyhteisön kulttuurin merkitystä: onko organisaation ilmapiirillä ja rakenteilla yhteyttä siihen, miten psykososiaalinen kuormitus ilmenee tai lievittyy. Näiden näkökulmien avulla pyrittiin hahmottamaan työntekijöiden kokemuksia kuormituksesta ja johtajuuden vaikutuksesta työyhteisön hyvinvointiin.

Ennen varsinaisten haastattelujen toteuttamista on suositeltavaa testata haastattelukysymykset, jotta voidaan varmistaa niiden soveltuvuus aineistonhankintaan. Esihaastattelujen avulla saadaan arvokasta tietoa haastattelurungon toimivuudesta, kysymysten ja aiheiden järjestyksestä sekä kysymysten muotoilusta. Näitä voidaan tarvittaessa vielä muokata ennen varsinaista aineistonkeruuta. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 72.) Tässä opinnäytetyössä esihaastattelu toteutettiin kahdelle henkilölle.

Haastattelut toteutettiin verkkohaastatteluina hyödyntäen Teams-sovellusta. Kanasen (2017, 115) mukaan verkkohaastattelujen etuja ovat muun muassa kustannustehokkuus ja parempi tavoitettavuus. Lisäksi aikataulujen yhteensovittaminen on usein helpompaa, ja haastattelujen tallentaminen on teknisesti vaivatonta. Verkossa tapahtuva haastattelu ei kuitenkaan täysin vastaa kasvokkaista kohtaamista, sillä haastattelija ei näe esimerkiksi kehonkieleen liittyviä nyansseja yhtä hyvin kuin perinteisessä tilanteessa. Toisaalta verkkohaastattelu voi joillekin haastateltaville olla luontevampi tapa keskustella, koska fyysinen etäisyys saattaa edistää avoimuutta ja helpottaa vuorovaikutusta.

Opinnäytetyössä ei käytetä haastateltavien nimiä eikä paljasteta heidän työpaikkojaan, jotta haastateltavien anonymiteetti säilyy. Anonymiteetin turvaaminen on olennainen osa eettisesti kestäväää

tutkimusta. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 24–25.) Erityisesti silloin, kun käsitellään työhyvinvointiin, kuormitukseen ja johtamiseen liittyviä henkilökohtaisia ja työyhteisöön kohdistuvia näkemyksiä. Tutkimuksen tarkoituksena oli tuoda laadullisen tutkimusmenetelmän avulla esiin avoimia asiantuntijoiden kokemuksia ja näkemyksiä. Haastattelumenetelmässä korostuu, että haastateltava on subjekti, jolla on vapaus ilmaista omat kokemuksensa ja mielipiteensä. Anonymiteetti vahvistaa tätä vapautta ja luo turvallisen ilmapiirin, jossa haastateltavat uskaltavat puhua rehellisesti myös mahdollisesti arkoina pidetyistä aiheista (Hirsjärvi & Hurme 2009, 34–36). Tulosten esittämisessä haastateltavia yksilöidään numerokoodein sekä taustatekijätaulukossa että suorissa sitaateissa, mikä osaltaan mahdollistaa näkökulmien vertailun ilman henkilöiden tunnistettavuutta.

Opinnäytetyön haastatteluihin osallistui yhteensä kymmenen työsuojelun asiantuntijaa, jotka työskentelivät tutkimushetkellä tai olivat aiemmin työskennelleet suurissa organisaatioissa eri toimialoilla. Yhdistävänä tekijänä haastateltavilla oli pitkä kokemus työsuojelutyöstä sekä työsuojelun lisäkoulutus. Vaikka haastateltavien tehtävänimikkeet, vastualueet ja urapolut vaihtelivat, jokaisella oli vankka asiantuntemus työsuojelusta. Osalla oli lisäksi kokemusta esihenkilö- tai johtamistehtävistä. Tarkempia tietoja haastateltavien taustoista esitellään tulokset-luvussa 6.

Haastattelut tallennettiin Teamsin tallennustoiminnolla, ja tallenteiden litteroinnissa hyödynnettiin Teamsin automaattista litterointityökalua. Haastatteluiden jälkeen aineisto kuunneltiin läpi kokonaisuudessaan, minkä yhteydessä suoritettiin litterointi eli puhtaaksikirjoittaminen. Litteroidut tulokset analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Se on laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmä, jonka avulla voidaan analysoida dokumentteja systemaattisesti. Analyysin tavoitteena on muodostaa tiivis, mutta riittävän yleisellä tasolla esitetty kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Sisällönanalyysissä aineistoa tarkastellaan sanallisesti kuvaamalla dokumenttien sisältöä. Tavoitteena on saada selkeää informaatiota tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimuksessa analyysi suoritettiin aineistolähtöisen sisällönanalyysi menetelmällä, jossa on kolme vaihetta: aineiston pelkistäminen, ryhmittely ja käsitteiden luominen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117–122.)

Analyysin yksikkönä toimii sana, - lause tai ajatuskokonaisuus. Jokainen yksikkö tulee määritellä tutkimustehtävän tai aineiston laadun perusteella. Sisällönanalyysissä keskeisimmät yksiköt valikoituvat aineistosta käyttöön ryhmiteltäviksi. Ryhmittelyitä kutsutaan alaluokiksi. Alaluokkia yhdistelemällä muodostetaan yläluokkia, joista tulee pääluokkia, jotka nimetään ilmiötä kuvaavan aiheen mukaan. Analyysin edetessä selviää tarve eri tasoisille luokille ja niiden määrälle. Analyysin lopuksi saadaan aikaiseksi yhdistävä luokka, joka on yhteydessä itse tutkimustehtävään. Käsitteiden luomisen jälkeen edetään haastatteluaineiston ilmauksista teoreettiseen tietoon, pyrkien samalla pitämään yhteyden alkuperäiseen aineistoon. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122–127.) Taulukko 2.

havainnollistaa haastatteluaineiston analyysin kautta syntyneiden alaluokkien teemoittelua johtamismallien analysoimisessa.

Taulukko 2. Haastatteluaineiston teemoittelua

Alaluokat	Yhdistävä luokka
<ul style="list-style-type: none"> • Selkeä viestijä • Kuunteleva • Läpinäkyvä • Avoin • Valmentava • Reilu • Lähestyttävä • Oikeudenmukainen 	Vuorovaikutus- ja viestintätaidot
<ul style="list-style-type: none"> • Hyvinvointia turvaava • Tukee työntekijöitä • Tunnistaa signaalit • Sitoutuminen hyvinvointiin • Emotionaalinen tuki • Rakentava käsittely 	Tukeminen ja hyvinvoinnin edistäminen
<ul style="list-style-type: none"> • Tarttuu ongelmiin • Kokonaisuuden hahmottava • Vastuu vuorovaikutuksesta • Ratkaisujen löytäminen arjessa • Reagointi haasteisiin • Vastuullinen 	Ongelmanratkaisukyky ja vastuullisuus
<ul style="list-style-type: none"> • Luottamuksen rakentaja • Luottamuksen vahvistus • Merkityksellinen yhteisössä • Psykologisen turvallisuuden edistäjä 	Luottamuksen rakentaminen
<ul style="list-style-type: none"> • Läsnäolo • Aitous • Ihmiskäsityksen vahvistuminen • Lähestyttävyys • Tunnistaminen ja ymmärrys 	Läsnäolo ja inhimillisyys
<ul style="list-style-type: none"> • Luo suunnan • Havainnointikyky kasvaa • Lisää näkemystä ja ymmärrystä • Tunnistaa kokonaisuuksia, kuten resurssit • Ohjelmat tukena ja työkalujen käyttö 	Johtajuustaidot ja strategisuus

Aineistossa psykologisen turvallisuuden käsite nousi esiin vahvana ja erillisenä teemana, joka kytkeytyi erityisesti vastuulliseen johtajuuteen. Useat haastateltavat viittasivat työyhteisön ilmapiiriin keskeisenä osatekijänä psykologisen turvallisuuden kokemuksessa. Näiden analyysissa esiin nousseiden käsitteiden pohjalta lähdin tarkastelemaan tutkimuskysymystä: millainen johtajuus tukee psykososiaalisten kuormitustekijöiden hallintaa.

5.3 Tutkimuksen eteneminen ja toteutus

Opinnäytetyöni tekeminen alkoi aihealueen jäsentämisellä. Tavoitteenani oli löytää aihe, joka olisi ammatillisesti merkityksellinen ja henkilökohtaisesti kiinnostava, sekä toisi uutta tietoa työelämän

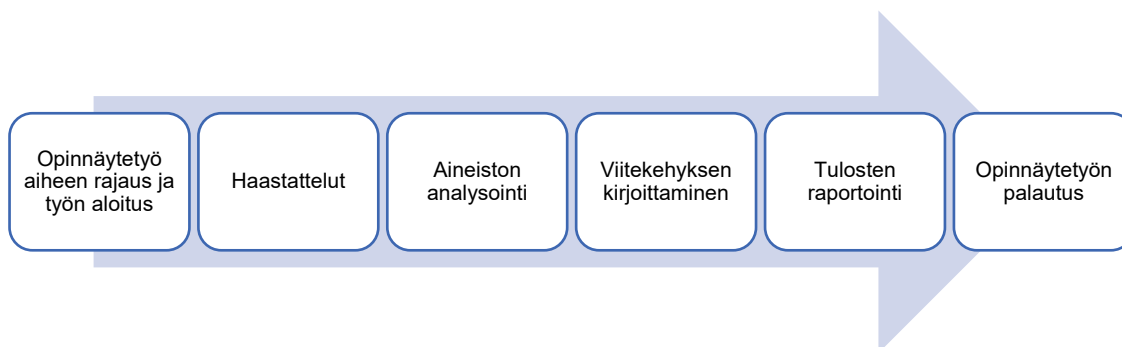
psykososiaalisen kuormituksen vähentämiseen. Ilmiön kasvava esiintyvyys oli tullut minulle tutuksi omassa työssäni. Opinnäytetyön etenemisen aikajana kuvassa 5.

Opinnäytetyö eteni alkuvaiheessa haastattelurungon työstämisellä, jolloin kantavina teemoina olivat psykososiaalinen kuormitus ja johtamisen mallit. Näistä teemoista aloin rakentaa opinnäytetyön alkuvaiheen viitekehystä. Testasin laatimaani haastattelurunkoa ennen varsinaisia haastatteluja kahdella koehaastattelulla, joiden avulla varmistin kysymysten soveltuvuuden tutkimushaastatteluun.

Lähetin haastattelukutsut kymmenelle työsuojelun asiantuntijalle sähköpostitse. Asiantuntijat valikoituivat osittain omien kontaktieni kautta sekä suorakontaktein, jotka valitsin valtakunnallisesti saadakseni näkökulmia eri organisaatioista. Sähköpostiviestissä kysyin heidän halukkuuttaan osallistua haastatteluun ja kerroin tutkimuksen aiheesta sekä haastattelujen aikatauluista. Haastatteluajat sovittiin sähköpostitse.

Suoritin varsinaiset haastattelut Teamsin välityksellä syksyn 2023 aikana. Haastattelujen jälkeen kuuntelin aineiston kokonaisuudessaan läpi ja tein samalla litteroinnin. Litteroidun aineiston analysoin nostamalla esiin toistuvia asiasanoja ja lauseita, joiden pohjalta luokittelin sisällön teemoittain neljässä eri vaiheessa. Teemoittelun jälkeen siirryin tulosten kirjoittamiseen, minkä myötä viitekehys tarkentui ja sai lopullisen muotonsa, koska analysoitu aineisto nosti esiin keskeiset käsitteet ja näkökulmat.

Tutkimustulosten ja viitekehysten avulla pääsin vastaamaan tutkimuskysymykseen, johon vastasin opinnäytetyön pohdintaosiossa. Opinnäytetyön viimeisessä vaiheessa tarkastelin kehittämissuhteita sekä mahdollisia jatkotutkimusaiheita. Lopuksi kävin läpi opinnäytetyöprosessin etenemistä ja omaa oppimistani sen aikana.



Kuva 5. Opinnäytetyön etenemisen aikajana

6 Tulokset

Tässä luvussa esitellään tämän tutkimuksen tutkimustuloksia teemoittain. Tulosten analyysi perustuu sisällönanalyysin avulla saatuihin yhdistäviin luokkiin, sekä haastatteluaineistoon, josta on raportissa nostettu esille suoria lainauksia avaamaan tulosten sisältämiä haastateltavien näkökulmia ja kokemuksia. Tutkimusaineiston suorat lainaukset on kirjoitettu kursiivilla, joiden perässä on vastaajan tunnustenumero.

Tulokset perustuivat työsuojelun asiantuntijoiden haastatteluaineistoon. Haastateltavat edustivat eri toimialoja ja eri organisaatioita. Jokaisella oli vähintään korkeakoulutasoinen koulutus ja useamman vuoden työkokemus työsuojelun parista. Osalla oli lisäksi esihenkilötyökokemusta sekä siihen liittyvää koulutusta. Haastatteluhetkellä kaikki toimivat asiantuntija- tai erityisasiantuntijatehtävissä eri puolilla Suomea. Haastateltavien taustatekijöitä on esitelty tarkemmin taulukossa 3.

Taulukko 3. Haastateltavien taustatekijät

Vastaajan tunniste	Nykyinen työtehtävä	Koulutustausta	Erityisosaamisalueet
H1	Työsuojelupäällikkö	Sosiaali- ja terveysalan korkeakoulutus	Työsuojelu
H2	Työsuojelun erityisasiantuntija	Valtiotiede	Psykososiaalinen kuormitus, työsuojelu, työkykyjohtaminen
H3	Työsuojelun asiantuntija	Sosiaali- ja terveysalan korkeakoulutus	Työsuojelu, työelämä
H4	Työsuojelun erityisasiantuntija	Kasvatustiede	Psykososiaalinen kuormitus, työsuojelu, johtaminen, koulutus- ja kehittäminen
H5	Työsuojelupäällikkö	Kasvatustiede	Työsuojelu, esihenkilötyö
H6	Työsuojelun erityisasiantuntija	Terveystiede	Psykososiaalinen kuormitus, työsuojelu, työhyvinvointi, koulutus- ja kehittäminen
H7	Tutkija	Terveystiede	Työväkivalta, työsuojelu, työkykyjohtaminen
H8	Työsuojelun erityisasiantuntija	Terveystiede	Ergonomia, työpsykologia, työyhteisöjen kehittäminen, johtaminen
H9	Johtaja	Yhteiskuntatieteet	Työturvallisuus, johtaminen ja kehittäminen
H10	Työsuojelun erityisasiantuntija	Sosiaali- ja terveysalan korkeakoulutus	Työsuojelu ja esihenkilötyö

6.1 Psykososiaalinen kuormitus käsitteenä

Haastatteluaineistosta nousi esiin asiantuntijoiden selkeä ja yhteneväinen käsitys psykososiaalisen kuormituksen käsitteestä. He kokivat sen olevan tiiviisti yhteydessä työpaikkojen työsuojelun riskienhallintaan. Psykososiaalinen kuormitus määriteltiin tekijöiksi, jotka liittyivät työn sisältöön, työjärjestelyihin sekä työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen.

"Mä oon käyttänyt määritelmää psykososiaalisesta työympäristöstä, että se on se työympäristön osa-alue, joka muodostuu työn johtamisesta, organisoinnista, viestinnästä, vuorovaikutuksesta sekä yksilöllisestä käyttäytymisestä työyhteisössä." H8

"Psykososiaalinen kuormitus on sanana möykky, jota ei aina ymmärretä – riskienarviointi voi auttaa tunnistamaan sitä konkreettisesti." H3

Psykososiaalisen kuormituksen käsitettä avattiin haastatteluissa tarkemmin kuvaamalla sen liittyvän muun muassa oman työajan hallintaan, työn määrään ja vaikutusmahdollisuuksiin omassa työssä. Lisäksi haastateltavat toivat runsaasti esimerkkejä työpaikan sosiaalisten suhteiden merkityksestä, kuten siitä, ettei työpaikalla tulisi ilmetä suosimista, syrjintää tai muuta epäasiallista kohtelua kenenkään taholta.

Useat haastateltavat muistuttivat vastauksissaan, että psykososiaalinen kuormitus on yksilöllinen ja dynaaminen ilmiö, jota ei voi mitata tai ratkaista vain yhdestä näkökulmasta. Useampi asiantuntija mainitsi, että yksilön kokemukseen työn kuormittavuudesta vaikuttaa myös hänen kokonaisvaltainen elämäntilanteensa, kuten työn ulkopuoliset ihmissuhteet ja taloudellinen tilanne. Lisäksi tuotiin esiin, että työntekijöillä tulisi nykyään olla ymmärrystä siitä, että lähes kaikki työtehtävät ovat jossain määrin vaativia, mikä edellyttää työnteolta uudenlaista asennetta ja suhtautumista.

Haastateltavat korostivat, että psykososiaalisten kuormitustekijöiden kasaantuminen saattaa johtaa työntekijällä jaksamista heikentäviin seurauksiin, kuten jatkuvaan väsymykseen, motivaation laskuun ja heikentyneeseen hallinnan tunteeseen työssä. Näiden tekijöiden nähtiin altistavan työpumukselle ja jopa pitkille sairauspoissaoloille, mikä heijastui paitsi yksilön hyvinvointiin myös koko työyhteisön toimintaan ja tuottavuuteen.

6.2 Hyvän johtajuuden määritelmä

Haastateltavat lähestyivät kysymystä hyvästä johtajuudesta teemaan liittyen psykososiaalisen kuormituksen näkökulmasta. Esihenkilön katsottiin toimivan työyhteisön kulttuurin suunnannäyttäjänä, jolloin hänen tavallaan johtaa oli suuri merkitys siihen, millaisena työntekijät kokivat työpaikan henkisen ilmapiirin. Lisäksi asiantuntijat nostivat esiin lähiesihenkilöt tärkeinä toimijoina arjen

kuormituksen hallinnassa, koska he olivat tavallisesti lähempänä työntekijöitä kuin organisaation johto. Esihenkilön vuorovaikutus, tuki ja tehtävien järjestely nähtiin keskeisinä kuormitusta vähentävinä tekijöinä.

"Esihenkilöiden tulisi asettaa henkilöstön hyvinvointi yhtä tärkeäksi kuin organisaation tulostavoitteet." H2

"Esihenkilölle jää ehkä vähemmän aikaa kohdata työntekijöitä, mikä on ongelmallista nykypäivänä. Kohtaamisilla on edelleen iso merkitys esimiestyössä. Jos esihenkilö ei ole läsnä, hän ei saa tietoa ajankohtaisista asioista – ja asiat voivat pitkittyä. Kohtaukset auttavat tarttumaan asioihin ajoissa." H3

Haastatteluissa mainittiin toistuvasti, että hyvä johtaja osasi hyödyntää päätöksenteossa työpaikan kyselyjä, tunnuslukuja ja henkilöstökertomuksia kehittäessään työyhteisöä. Tällainen taustatiedon huomioiminen lisää johdon ymmärrystä resurssien kohdentamisesta sekä suurten linjojen että työnjaon päätöksenteossa. Näillä päätöksillä nähtiin olevan suora vaikutus työntekijöiden kokemaan kuormitukseen ja hyvinvoinnin tasoon, joilla puolestaan oli vaikutusta organisaation tuloksellisuuteen.

"Kyllä mä sen tuloksellisuuden ymmärrän toki, mutta että ei sitä tulosta tänä päivänä synny, jos ei sulla ole sitten sitä hyvinvoivaa työyhteisöä. Henkilöstön työhyvinvointiin vähän jää sitten sen eurojen ja tulosten alle. Kyllä johdolla täytyy olla tieto ajankohtaisesta tilanteesta yli-päätään myös juuri sen henkilöstön hyvinvoinninkin osalta." H2

Useat haastateltavat pohtivat vastauksissaan, että hyvän ja asiantuntevan johtajan tuli osata tunnistaa, käsitellä ja ehkäistä psykososiaalista kuormitusta. Tämä tapahtuu heidän mukaansa käytännön työelämässä esimerkiksi työjärjestelyjen, resurssien hallinnan ja vuorovaikutuksen avulla.

Haastatteluaineistosta nousi toistuvasti esiin ajatus siitä, että esihenkilöiden ja johtajien olisi tärkeää ymmärtää ja huomioida työntekijöiden yksilöllisiä ominaisuuksia. Asiantuntijat korostivat, että työntekijöillä on luonnollisesti erilaisia tarpeita, jotka saattoivat vaihdella elämän eri vaiheissa. Haastattelujen perusteella nähtiin hyödyllisenä, että johtaja mukautti johtamistyyliään työntekijän yksilöllisten tarpeiden mukaisesti.

"Johto tekee kuitenkin päätöksiä, vaikka resursoinnista tai siitä, miten otetaan huomioon yksilöllisiä tarpeita. Se on johdon tahtotilaa ja määrittää, miten hyvinvointia huomioidaan työpaikalla." H9

"Esihenkilö voi sovittaa työtehtäviä tiimin jäsenten kesken niin, että jokainen voi hyödyntää vahvuuksiaan ja tuntea onnistumista työssään." H9

"Esihenkilön pitää tuntea työntekijänsä, jotta voi järjestellä työtehtäviä vahvuuksien mukaan."
H2

"Oikeudenmukainen johtaminen ei tarkoita, että kaikilla on tasan sama. Me eletään erilaisissa elämäntilanteissa ja työvuorotkin pitäisi voida räätälöidä sen mukaan." H3

Asiantuntijat nostivat esille johtajuuden haastavimpia tilanteita, jossa hyvää johtajuutta mitataan. Tällaisia tilanteita olivat muun muassa työpaikalla esiintyvät häirintätilanteet. Haastavissa tilanteissa katsottiin hyvän johtajan ottavan vaikeitakin asioita esille ja tarttumaan rohkeasti aiheeseen, mieluummin välittömästi kuin liian myöhään, jolloin ongelma saattoi olla jo paisunut ja vaikea saada hallintaan.

"Johtajilla tulisi olla rohkeutta nostaa vaikeitakin asioita esille ja käsitellä niitä rakentavasti. Se vaatii harjoittelua ja se vaatii esihenkilöltä rohkeutta tietää, että tässä saatetaan kompastua mutta tästä saatetaan myös oppia." H3

6.3 Koulutuksen ja persoonan vaikutus johtajuuteen

Haastatteluaineiston perusteella koulutus näyttäytyi merkittävänä tekijänä esihenkilö- ja johtamistyössä. Haastateltavat korostivat, että koulutus lisäsi johtajien ymmärrystä ja näkemystä työyhteisön dynamiikasta sekä vahvisti heidän valmiuksiaan tunnistaa ja hallita psykososiaalista kuormitusta. Koulutus tarjoaa asiantuntijoiden mukaan konkreettisia työkaluja vuorovaikutustilanteiden käsittelyyn sekä työhyvinvoinnin edistämiseen.

"Totta kai sillä koulutuksella voi olla vaikutusta parhaimmillaan. Koulutuksella voi olla vahvasti tukeva vaikutus johtamisen kehittymiseen." H5

"No kyllä, kyllähän sillä koulutuksella on. Ehkä niin enemmän nyt näin äkkiseltään, kun ajattelin että kuitenkin tärkeimpänä näen sen esihenkilön koulutuksen, koska se on kuitenkin siinä niiden työntekijöiden kanssa jatkuvasti tekemisissä. Tavallaan niinku ehkä se esihenkilö on siinä mielessä tärkeämpi koulutuksen kohde kuin nyt ihan se johto." H10

Varsinaisen johtajuuskoulutuksen katsottiin auttaneen jäsentämään ja sanoittamaan työelämän ilmiöitä selkeämmin, mikä tukee esihenkilöiden kykyä ohjata ja kehittää työyhteisöä. Lisäksi koulutuksen koettiin auttaneen psykososiaalisten kuormitustekijöiden tunnistamisessa ja niiden erotte-lussa esimerkiksi työnjohdollisista ongelmista. Johtajien osaaminen työoikeudellisista kysymyksistä ja työehtosopimusten velvoitteista koettiin myös tärkeäksi koulutuksen tuomaksi hyödyksi.

Pelkän koulutuksen ei katsottu riittävän. Vastauksissa todettiin, että esihenkilöiltä vaadittiin myös motivaatiota ja halua kehittyä jatkuvasti omassa työssään. Koulutuksen katsottiin tukeneen myös

esihenkilöiden inhimillisiä taitoja, kuten kykyä kohdata työntekijöitä aidosti, luoda psykologista turvallisuutta ja käsitellä vaikeita asioita rakentavasti. Näin ollen koulutuksen rooli korostuu johtamistyön laadun ja työyhteisön hyvinvoinnin edistämisessä.

Johtajan tai esihenkilön persoonassa mainittiin keskeisinä hyvinä piirteinä Inhimillisyys, aitous ja lähestyttävyyys. Työntekijöiden katsottiin arvostavan johtajaa, joka välittää aidosti heistä ihmisenä, ei pelkästään työntekijänä. Tällöin persoonassa oli vastaajien mukaan nähtävissä useimmiten myös empatiaa, joka voi auttaa suhtautumaan ymmärtäväisemmin työntekijöitä kohtaan, esimerkiksi erilaisissa haastavissa elämäntilanteissa.

Asiantuntijat kokivat, että organisaatiokulttuurin kehittäminen ja turvallisen ilmapiirin luominen olivat keskeisiä johtajuuden elementtejä, jotka vaikuttivat työntekijöiden kuormitukseen. Tähän katsottiin tarvittavan sekä koulutusta että luontaista kiinnostusta tietoisesti rakentaa turvallista ja avointa ilmapiiriä, joka kannusti työntekijöitä keskustelemaan avoimesti työpaikan kuormitustekijöistä. Johtajan persoonan merkitys työyhteisön hyvinvoinnin edistämisessä korostui aineistossa kuvauksina aitoudesta, avoimuudesta ja välittämisestä. Tämän nähtiin ilmenevän osittain luontaisena taipumuksena kuunnella ja osoittaa myötätuntoa työyhteisön jäsenille.

"...liittyy psykologinen turvallisuus aika vahvasti siihen, että miten meillä voidaan puhua asioista. Voiko kaikesta puhua ja olla eri mieltäkin ja sitten tehdä sopimukset, miten edetään kuitenkin." H5

"Esihenkilön pitää luoda ilmapiiri, jossa asioista voidaan puhua avoimesti ja tehdä muutoksia työtahtiin tarvittaessa." H3

6.4 Viestintätaidot osana hyvää johtamista

Aineiston vastauksissa viestinnän onnistuminen nähtiin osana hyvää johtamista ja työyhteisön hyvinvointia. Viestinnän koettiin olevan merkittävä osa johtamista, työhyvinvoinnin tukemista ja psykososiaalisen kuormituksen hallintaa. Aineistosta ilmeni, että psykologinen turvallisuus liittyi suoraan viestintään, sillä jos työyhteisössä ei voida keskustella avoimesti, se lisää psykososiaalista kuormitusta. Viestintää kuvattiin ennen kaikkea puhumisena, avoimuutena tiedonkulussa sekä osana organisaation toimintatapoja, joissa pyrittiin vuorovaikutteiseen dialogiin kaikkien kesken.

Aineiston perusteella viestintätaidot nähtiin keskeisenä osana esihenkilö- ja johtamistyötä. Hyvä viestintä ei tarkoittanut pelkästään tiedottamista, vaan edellytti kuuntelemisen taitoa, herkkyyttä vuorovaikutustilanteissa sekä kykyä kohdata työntekijöitä yksilöllisesti. Hyvä viestintä ilmenee myös siinä, että vaikeista asioista, kuten psykososiaalisista kuormitustekijöistä, uskalletaan puhua avoimesti ja rakentavasti.

Vastauksissa nousi esiin myös viestinnän merkitys työyhteisökulttuurin rakentamisessa. Vastaajat katsoivat, että työpaikoilla, joissa viestintä oli avointa ja kannustavaa, myös yhteinen toiminta ja ongelmanratkaisu sujuivat paremmin. Vastaavasti puutteellinen tai epäselvä viestintä lisää helposti epävarmuutta ja kuormitusta työntekijöiden keskuudessa. Ilman toimivaa viestintää johtamisen katsotaan jäävän helposti yksisuuntaiseksi käskytykseksi, mikä heikentää sekä työyhteisön hyvinvointia että organisaation tuloksellisuutta.

”Johtajan viestintätaidoilla on suuri merkitys kuormituksen hallinnassa: jos työntekijä ei ymmärrä, mikä hänen perustehtävänsä on, epäselvyys kuormittaa. Selkeä viestintä työn tavoitteista ja tehtävistä auttaa vähentämään tätä kuormitusta” H1

”Esihenkilön pitäisi tavata työntekijöitä säännöllisesti ja kysyä, miten heillä menee. Johtamistyylin tulee olla oikeudenmukainen ja viestinnän reilua ja selkeää” H3

”Johtajan tehtävä on ohjata työntekijöitä organisaation päämäärää kohti, mikä vaatii viestintää siitä, mitä odotetaan ja mikä on tärkeää” H8

6.5 Työsuojelun yhteistoiminta, riskienhallinta ja vastuukysymykset

Aineistosta nousi esiin asiantuntijoiden yhdenmukainen näkemys siitä, että työnantajalla oli jo lakisääteisesti ensisijainen vastuu työpaikan työsuojelun yhteistoiminnan onnistumisesta ja järjestämisestä. Haastateltavat korostivat vastauksissaan, että hyvin toimiva työsuojelun yhteistoiminta tuki työyhteisön avoimuutta, lisäsi luottamusta ja edisti psykologista turvallisuutta. Aineiston mukaan työsuojelun yhteistoiminta ja huolellinen riskienhallinta olivat keskeisiä keinoja ennaltaehkäistä ja hallita psykososiaalista kuormitusta. Näiden onnistunut toteuttaminen edellyttää työnantajan, esihenkilöiden ja työntekijöiden aktiivista vuorovaikutusta sekä yhteistä sitoutumista työhyvinvoinnin edistämiseen. Muutaman vastaajan mukaan työpaikoilla, joissa työsuojeluyhteistyö toimi sujuvasti, myös muu työskentely oli usein tuottavampaa ja tuloksellisempaa.

”Aidon yhteistoiminnallisuuden läpi ajaminen organisaatioon on tärkeää. Työkuormituksen hallinta vaatii, että toiminnalliset tavoitteet ovat tukevasti sekä arjessa että rakenteissa. Jos työnantaja siirtää työsuojeluvastuita esihenkilöille, mutta se ei toteudu käytännössä, niin se näkyy.” H4

Riskienhallinnan nähtiin olevan monin paikoin hyvin organisoitua, mutta psykososiaalisen kuormituksen ymmärryksessä osana riskienhallintaa havaittiin joissain tapauksissa puutteita. Useampi vastaaja mainitsi, että esihenkilöitä olisi koulutettava enemmän riskienhallinnan perusteisiin, sillä he tarvitsivat sen huomiointia arjen työssään enemmän kuin ylempi johto. Lisäksi muutama vastaaja totesi, että vaikka työpaikoilla oli olemassa riskienhallinnan työkaluja, niitä ei aina osattu käyttää oikea-aikaisesti.

"Organisaatiot tarvitsevat selkeitä työkaluja ja riskinarviointimenetelmiä sen hallintaan" H7

"Me osataan ehkä tunnistaa niitä psykososiaalisen kuormituksen riskejä ja meillä on apuvälineitä niiden tunnistamiseen nykypäivänä enemmän, mutta sitten toinen liittyy ehkä siihen, että kun meillä on tunnistettu, että tällainen on, niin miten tehokkaasti meillä on niitä hallintakeinoja, niin se on ehkä se mistä meidän pitää vielä harjoitella." H7

"Kyllä siellä varmaan on semmoisia selkeitä apukaavakkeita, että jos vain ihmiset lähtee tekemään sitä riskiarviointia niin että oikeasti mietitään, että miten nämä on." H6

Työsuojelun asiantuntijat nostivat aineiston perusteella hyvin yhteneväisesti esiin työnantajan työsuojelullisen vastuun työolojen turvallisuudesta ja terveellisyydestä, myös psykososiaalisten tekijöiden osalta. Tämä tarkoitti sitä, että työnantajalla oli vastuu riskienarvioinnin kattavuudesta ja siitä, että arvioinnissa tunnistetut kuormitustekijät otettiin asianmukaisesti huomioon. Pelkkä ongelmien kirjaaminen ei riitä, vaan työpaikan tulee aktiivisesti etsiä ratkaisuja ja toimenpiteitä kuormituksen vähentämiseksi.

Vastuukysymyksiin liittyi vastausten mukaan myös avoimuuden ja keskustelukulttuurin edistäminen. Asiantuntijat mainitsivat, että mikäli johto vältteli vaikeita keskusteluja tai ohitti esiin nousseet kuormitustekijät, se merkitsi samalla vastuun laiminlyöntiä työhyvinvoinnin edistämisestä.

Asiantuntijat korostivat lisäksi, että myös jokaisella työyhteisön jäsenellä oli vastuuta työsuojelusta. Tämä yhteinen vastuu näkyi esimerkiksi siinä, että turvallisuuspoikkeamista ilmoitettiin organisaation ohjeiden mukaisesti.

"Ei meillä ole organisaatiossa ketään sellaista työntekijää töissä, kenen vastuulle työsuojelu ei kuuluisi. Ihan samalla tavalla kuin vaikka tapaturmasta, työntekijän täytyy silloin tehdä ilmoitus työnantajalle siitä, että jos siellä on joku terveyttä vaarantava tilanne työpaikalla." H7

6.6 Työyhteisön kulttuurin merkitys

Työyhteisön kulttuurin luomisessa esiintyi haastateltavien vastauksissa hyvin yhdenmukainen näkemys siitä, että kulttuurilla oli merkittävä rooli psykologisesti turvallisen työpaikan rakentamisessa. Psykologisesti turvallisen ilmapiirin koettiin vähentäneen työntekijöiden kuormitusta ja lisänneen heidän valmiuksiaan selviytyä stressaavista tilanteista. Onnistuneessa työyhteisökulttuurissa sallittiin virheiden tekeminen ja avoin keskustelu, mikä vahvisti luottamusta ja yhteisöllisyyttä. Sen sijaan psykologisesti turvattomassa, puhumattomassa ja pelon sävyttämässä ilmapiirissä kuormitus pääsi helposti kasaantumaan ja työyhteisön hyvinvointi heikkeni.

Asiantuntijoiden näkemyksen mukaan työyhteisön kulttuuri rakentui esihenkilöiden ja johdon toiminnan kautta. Johdon osoittama aito kiinnostus ja välittäminen työntekijöistä nähtiin ratkaisevana

tekijänä kulttuurin kehittämisessä. Toisaalta myös työntekijöiden osallistumisella ja vuorovaikutuksella oli tärkeä rooli avoimen ja kannustavan ilmapiirin ylläpitämisessä.

"Kulttuuri on oikeastaan kaikki ja mä näkisin, että sen kulttuurin sisällä just se psykologinen turvallisuus on kaikkein tärkein. Jos sitä ei ole, niin ei ole oikeastaan mitään minkä varaan rakentaa." H8

"Toimivassa työyhteisössä kaverilla on lupa huomata toisen väsymys ja sanoa siitä ääneen – ja yhdessä viedä asia esihenkilölle." H5

Työyhteisön pitäisi olla paikka, jossa uskaltaa kysyä, tehdä virheitä ja luottaa siihen, että muut tukevat." H6

Aineistosta nousi esiin, että työyhteisön kulttuuria tuki se, jos johtaja kykeni olemaan aktiivinen kuuntelija ja tunnistamaan työyhteisön kuormitustekijät. Hiljaisten signaalien huomiotta jättäminen lisäsi helposti kuormituksen riskiä. Johdon herkkyyks havainnoida työyhteisön ilmapiiriä ja reagoida varhaisiin merkkeihin nähtiin keskeisenä keinona ennaltaehkäistä laajempia kuormitusongelmia. Työyhteisön kulttuurin katsottiin toimivan joko psykososiaalisen kuormituksen suojatekijänä tai riskitekijänä.

6.7 Toimialakohtaiset eroavaisuudet ja kuormituksen kehitys

Aineiston perusteella asiantuntijat nostivat esiin toimialakohtaisia eroavaisuuksia psykososiaalisen kuormituksen kokemuksessa ja määrässä. Moni mainitsi sosiaali- ja terveysalan erityisen riskialttiina kuormituksen kokemukselle, koska työnkuva sisälsi runsaasti asiakaskontakteja, jatkuvaa kiireen tunnetta sekä yhä useammin väkivallan uhkaa. Useampi haastateltava toi esiin alan erityispiirteensä sen, että sosiaali- ja terveysalan työssä kohdattiin jatkuvasti emotionaalisesti raskaita tilanteita, kuten potilaiden ja perheiden surua, sairautta ja kriisejä, mikä kuormitti työntekijöitä pitkällä aikavälillä. Lisäksi muutama asiantuntija totesi, että alan rakennemuutokset, säästötoimet ja jatkuvat organisaatiouudistukset lisäsivät epävarmuutta ja kuormittivat sosiaali- ja terveysalan työntekijöitä entisestään.

Osa vastaajista pohti myös asiantuntijatyön lisääntymisen aiheuttamaa aivotyön kuormitusta, joka ilmeni jatkuvana uuden oppimisen tarpeena sekä keskeytyksinä, joiden seurauksena osa työtehosta ei päässyt oikeuksiinsa. Asiantuntijatyössä nähtiin korostuvan itsensä johtamisen vaatimus, jolloin työntekijältä vaadittiin hyvin itsenäistä työn organisointia ja priorisointia. Tämä lisäsi itsensä johtamisen painetta ja työn henkistä kuormitusta. Yleisesti koettiin, että asiantuntijatyössä työn ja vapaa-ajan rajat saattoivat hämärtyä. Työajat venyivät, ja työ seurasi kotiin joko ajatuksina tai konkreettisesti etätöiden yleistymisen myötä.

Aineiston perusteella vastaajat painottivat toimialakohtaisuuden rinnalla jokaisen työntekijän yksilöllisiä ominaisuuksia ja subjektiivista kokemusta kuormitustekijöistä. He katsoivat, että samankaltaisissa työolosuhteissa eri henkilöt saattoivat kuormittua eri tavoin riippuen esimerkiksi elämäntilanteesta, persoonallisuudesta ja yksilöllisistä valmiuksista. Työntekijän oma kokemus määrittä vahvasti sen, kuinka vaativaksi tai kuormittavaksi työ koetaan. Näin ollen katsottiin, että johtamistyylin tuli olla joustava ja sopeutuva, jotta työntekijöiden erilaiset kuormitustekijät voitiin ottaa huomioon.

"Kasvatusalalla kuormitus kumpuaa usein riittämättömyyden tunteesta – pysäköinninvalvojilla taas ihan eri lähteistä." H5

"Kuormituksen lähteet vaihtelevat eri aloilla: asiakastyössä kuormittavat haastavat kohtaamiset, IT-työssä taas yksinäinen ja keskittymistä vaativa työ" H7

"Sotealat on aika kovilla justiin esimerkiksi työvoimapulan takia ja se että asiakaskunta myöskin muuttuu haastavammaksi. Potilaat on sairaampia, iäkkäämpiä ja moniongelmaisempia. Työympäristö muuttuu. On fyysisiä raskaita työtehtäviä" H8

"Yhteiskunta on muuttunut kärkevämmäksi, vuorovaikutustilanteet haastavammiksi, ja resurssit vähenevät – tämä kaikki lisää kuormitusta." H1

Työsuojelun asiantuntijat kokivat lähes yhteneväisesti, että psykososiaalisen kuormituksen kasvu työelämässä jatkui ja asetti yhä enemmän haasteita johtamiselle. Erityisesti kasvun nähtiin painottuvan sosiaali- ja terveysaloille. Tämän katsottiin johtuneen väestön kasvavasta palvelutarpeesta sekä tilastotiedoista, jotka osoittivat mielenterveysperäisten sairauspoissaolojen ja työkyvyttömyyseläkkeiden lisääntyneen. Lisäksi vastauksissa nousi esiin näkemys, että tulevaisuudessa vähenee merkittävästi sellainen työ, jossa ei vaadita korkeakoulutusta tai erityisosaamista. Kuormitusta lisäsi osaltaan myös globaali työvoimaresurssien niukkuus.

Yhtenä merkittävänä muutostekijänä mainittiin toistuvasti teknologian kehitys ja sen mukaantulo yhä useammalle toimialalle. Muutoksen nähtiin olevan osittain myönteinen, sillä uudet teknologiset ratkaisut saattoivat tukea ja helpottaa työntekijöiden työtä. Toisaalta jatkuva uuden teknologian omaksuminen koettiin myös mahdolliseksi kuormitustekijäksi. Eräänä teknologian mahdollistamana muutoksena pidettiin etätöiden lisääntymistä, joka oli jo nähtävissä monilla aloilla. Digitalisaation ja erityisesti etätöiden katsottiin voivan helpottaa työn kuormitusta, mutta samalla epäiltiin, että ne saattoivat lisätä yksinäisyyttä ja heikentää työyhteisön tarjoamaa tukea.

"On paljon tutkimustietoa siitä, miten esimerkiksi etätö tai hybridityö on vaikuttanut psykososiaaliseen kuormitukseen. Yhtäältä se voi helpottaa, mutta toisaalta syntyy uusia haasteita, kuten yksinäisyys ja kognitiivinen kuormitus." H7

Muutama vastaaja nosti lisäksi esiin johdon ja esihenkilöiden tarpeen kehittää omaa teknologista osaamistaan sekä tukijärjestelmiä, jotta heillä olisi ollut paremmat valmiudet reagoida työelämän muutostarpeisiin myös työntekijöiden tukemisen näkökulmasta. Tämä tarkoitti esimerkiksi kykyä hyödyntää digitaalisia viestintävälineitä, seurata kuormitukseen liittyvää dataa ja tarjota työntekijöille tukea nopeasti muuttuvissa tilanteissa.

7 Pohdinta

Tässä luvussa käyn läpi opinnäytetyön tutkimustuloksia ja pohdin niiden suhdetta teoreettiseen viitekehykseen. Viitekehysten tarkemmat tarkastelunäkökulmat ovat nousseet esiin haastatteluaineiston kautta. Tutkimustulosten avulla hain vastausta tutkimuskysymykseen: millainen johtajuus tukee psykososiaalisten kuormitustekijöiden hallintaa. Tutkimuskysymyksen kautta selvitin, millainen johtajuusmalli tukee työntekijöiden psykososiaalisen kuormituksen hallintaa organisaatioissa. Lisäksi analysoin psykologisen turvallisuuden roolia johtajuuden ja kuormituksen hallinnan yhteydessä.

Tässä luvussa pohdin myös opinnäytetyön eettisyyttä ja luotettavuutta sekä esittelen tutkimuksen kautta syntyneitä kehitysideoita ja jatkotutkimusaiheita. Luvun lopuksi arvioin opinnäytetyöprosessia ja omaa oppimistani tämän projektin aikana.

7.1 Tulosten yhteenveto ja johtopäätökset

Tutkimuksen tulokset vastasivat selkeästi tutkimuskysymykseen, millainen johtajuus tukee psykososiaalisten kuormitustekijöiden hallintaa. Tutkimustuloksissa nousivat esiin palvelevan ja transformatiivisen johtajuuden mallit, jotka osoittautuivat merkityksellisiksi psykososiaalisen kuormituksen hallinnan näkökulmasta. Molemmat johtamismallit korostavat inhimillistä ja osallistavaa otetta, jossa työntekijän yksilöllinen huomioiminen, vuorovaikutus ja luottamuksen rakentaminen ovat keskiössä. Lisäksi transformatiivinen ja palveleva johtajuus tukevat psykologisen turvallisuuden syntyä tarjoamalla osallistavaa, empaattista ja eettisesti kestävää johtamista.

Haastatteluaineiston perusteella asiantuntijoilla oli yhtenäinen näkemys siitä, että psykososiaalinen kuormitus on keskeinen osa työpaikkojen työsuojelun riskienhallintaa. Psykososiaalisen kuormituksen taustalla nähtiin useita toisiinsa kietoutuvia tekijöitä, kuten työn hallinnan kokemuksen heikentyminen, työn määrä, vaikutusmahdollisuudet ja työyhteisön sosiaalinen toimivuus. Tulokset ovat linjassa Karasekin (1979) kehittämän työn vaatimusten ja hallinnan mallin kanssa, jonka mukaan korkeat vaatimukset yhdessä matalan hallinnan kokemuksen kanssa altistavat kuormitukselle ja työuupumukselle. Mallia täydentänyt Karasek ja Theorellin (1990) myöhempi laajennus tuo esiin myös sosiaalisen tuen merkityksen, jota haastateltavat pitivät keskeisenä suojatekijänä psykososiaalista kuormitusta vastaan.

Lisäksi tuloksissa korostui, että psykososiaalinen kuormitus on yksilöllinen ilmiö, joka riippuu työn vaatimusten ja työntekijän omien voimavarojen suhteesta. Työn kuormittavuus on subjektiivinen kokemus, johon vaikuttavat esimerkiksi työntekijän elämäntilanne, persoonallisuus ja voimavarojen määrä. Tämä havainto korostaa joustavan johtamisen ja työn muokkaamisen merkitystä, jotta

erilaiset kuormitustekijät voidaan tunnistaa ja huomioida yksilöllisesti. Straume ym. (2009) korostavatkin, että työn imu syntyy silloin, kun työn voimavarat, kuten vaikutusmahdollisuudet, sosiaalinen tuki ja työn hallinta, ovat riittävällä tasolla suhteessa työn vaatimuksiin. Näitä voimavاراتekijöitä tukevat erityisesti palvelevan ja transformatiivisen johtajuuden mallit, joissa johtaja toimii yksilöllisesti työntekijöitä tukevana, osallistavana ja kasvua edistävänä toimijana (Salonen 2020, 177–180; Khan ym. 2020, 2–3; Hakanen 2011, 79–81).

Tulokset osoittavat, että työyhteisöjen on tunnistettava ja reagoitava psykososiaalisiin kuormitustekijöihin laaja-alaisesti. Kuormituksen kasautuminen voi johtaa uupumukseen ja sairauspoissaoloihin, jotka heikentävät paitsi yksilön hyvinvointia, myös organisaation toimintakykyä. Mattila-Aallon ja Leinosen (2024, 111) mukaan haitallinen työkuormitus syntyy erityisesti silloin, kun työn vaatimuksia arvioidaan vain tehtävän muodollisten vaatimusten perusteella huomioimatta yksilöllistä soveltuvuutta ja voimavarojen riittävyttä. Tämän vuoksi esihenkilöiden rooli on ratkaiseva kuormituksen tunnistamisessa ja siinä, kuinka yksilölliset erot otetaan huomioon työtehtävien ja tukitoimien suunnittelussa.

Tutkimustulokset osoittivat selkeästi, että johtajuus on keskeinen tekijä psykososiaalisen kuormituksen ehkäisyssä ja hallinnassa. Haastatteluaineiston perusteella hyvä johtajuus näyttäytyi monitasoisena kokonaisuutena, jossa yhdistyivät yhteistyö, yksilöllinen huomiointi, oikeudenmukaisuus ja psykologinen turvallisuus. Tämänkaltaisessa johtamisessa yhdistyvät palvelevan ja transformatiivisen johtamisen periaatteet, joissa korostuvat työntekijöiden hyvinvointi, eettisyys ja yksilöllinen kasvu (Spears 2010, 10–12; Dugan 2017, 182–186).

Johtajuuden vaikutusta psykososiaaliseen kuormitukseen voidaan jäsentää Karasekin ja Theorellin (1990, 38) työn vaatimusten ja hallintamahdollisuuksien mallin kautta. Kun työn vaatimukset ovat korkealla, mutta työntekijällä ei ole vaikutusmahdollisuuksia tai sosiaalista tukea, kuormituksen riski kasvaa. Haastatteluaineistossa esiin nousut viestinnän avoimuus, työjärjestelyjen joustavuus ja työntekijän yksilöllinen huomioiminen tukevat juuri näitä hallintamahdollisuuksia ja toimivat näin työntekijää suojaavina tekijöinä. Palvelevan ja transformatiivisen johtajuuden mallit (Salonen 2020, 177–180; Bass & Steidlmeier 1999, 184–186) tukevat tätä lähestymistapaa erityisesti korostamalla luottamusta, vuorovaikutusta sekä työntekijöiden kasvun ja vaikutusmahdollisuuksien vahvistamista, jotka ovat keskeisiä psykologisen turvallisuuden ja hallinnan tunteen rakentumisessa.

Aineistossa nousi vahvasti esiin työntekijöiden tarve kokea yhteisöllisyyttä ja psykologista turvallisuutta työyhteisössä. Näiden kokemusten katsottiin vähentävän kuormitusta ja lisäävän työssä jaksamista, etenkin emotionaalisesti kuormittavilla ja nopeatempoisilla toimialoilla. Positiivisen psykologian näkökulmasta (Manka & Manka 2023, 96–97; Straume ym. 2009) työn voimavarojen, kuten

vaikutusmahdollisuuksien, yhteisöllisyyden ja psykologisen turvallisuuden, tukeminen lisää työn imua ja vähentää kuormitusta. Tutkimustulosten mukaisessa palvelevassa johtajuudessa nämä piirteet ovat keskeisiä: johtaja toimii inhimillisesti, rakentaa luottamusta ja tukee työntekijöiden kasvua (Hakanen 2011, 79–81). Transformatiivinen johtajuus puolestaan tarjoaa vision ja suuntaa muutokselle, luoden samalla merkityksellisyyttä ja motivaatiota (Khan ym. 2020, 2–3).

Tutkimuksen perusteella voidaan päätellä, että johtamistyyli ei ole vain yksilön toimintatapa, vaan sillä on laaja-alaisia vaikutuksia koko työyhteisön hyvinvointiin ja organisaation toimivuuteen. Tämän vuoksi johtamiskoulutuksessa, työsuojelutyössä ja organisaatioiden kehittämisessä tulisi vahvemmin huomioida psykososiaalisen kuormituksen hallintaan liittyvät näkökulmat. Tämä vaatii sekä johtajuusmallien soveltamista käytäntöön että aitoa sitoutumista työntekijöiden hyvinvointiin.

Haastatteluaineiston perusteella koulutus näyttäytyi keskeisenä tekijänä esihenkilö- ja johtamistyön laadun kannalta. Koulutuksen katsottiin lisäävän ymmärrystä työyhteisön dynamiikasta sekä vahvistavan valmiuksia tunnistaa ja hallita psykososiaalista kuormitusta. Sen nähtiin tarjoavan myös konkreettisia työkaluja vuorovaikutustilanteisiin ja työhyvinvoinnin edistämiseen. Lisäksi oikeudellisen osaamisen, kuten lainsäädännön ja työehtosopimusten tuntemuksen, katsottiin olevan tärkeä osa johtamistyötä.

Koulutuksen rinnalla korostui esihenkilön henkilökohtainen motivaatio, jatkuva halu kehittyä ja inhimilliset vuorovaikutustaidot. Tämä on linjassa palvelevan johtajuuden periaatteiden kanssa, joissa painottuvat empatia, aitous ja halu tukea toisten menestymistä (Hakanen 2011, 79–81; Salonen 2020, 177–180). Palveleva johtajuus edellyttää tunneälykkyyttä ja kykyä asettua työntekijöiden tueksi myös haastavissa tilanteissa (Spears 2010, 10–12). Samalla johtamisen laatuun vaikutti myös transformatiivisen johtajuuden osa-alueet, kuten inspiroiva motivointi, älyllinen stimulaatio ja henkilökohtainen välittäminen (Khan ym. 2020, 2–3). Näiden johtajuusmallien mukaisesti toimiva johtaja kykenee motivoimaan työntekijöitään, rakentamaan luottamusta ja vahvistamaan yksilöllistä kasvua työyhteisössä.

Johtajan persoonalla oli aineiston mukaan keskeinen rooli työyhteisön ilmapiirin ja psykologisen turvallisuuden rakentumisessa. Ominaisuudet kuten aitous, empaattisuus ja kuuntelemisen taito luovat perustan luottamukselle, jossa työntekijät kokevat voivansa ilmaista näkemyksiään ilman pelkoa torjutuksi tulemisesta. Psykologinen turvallisuus edellyttää esihenkilöltä halua kohdata työntekijät yksilöinä ja reagoida kuormitukseen, mikä ei synny itsestään, vaan vaatii tietoista, vuorovaikutteista johtamista (Edmondson 2019, luku 1.4). Näitä vaatimuksia vastaavat sekä palvelevan että transformatiivisen johtajuuden mallit, joissa johtajan inhimillisyys, tunneälykkyys ja sitoutuminen

työntekijöiden hyvinvointiin nähdään keskeisinä johtamisen ulottuvuuksina (Salonen 2020, 177–178; Khan ym. 2020, 2–3).

Viestintä ei rajoittunut aineistossa tiedottamiseen, vaan sen nähtiin edellyttävän kuuntelemista, yksilöllistä kohtaamista ja herkkyyttä vuorovaikutustilanteissa. Haastateltavat toivat esiin, että hyvä johtaja osaa viestiä selkeästi työn tavoitteista ja tehtävistä, mikä vähentää epäselvyyksistä aiheutuvaa kuormitusta. Myös vaikeista asioista, kuten kuormitustekijöistä, uskalletaan puhua avoimesti ja rakentavasti silloin, kun ilmapiiri oli turvallinen.

Tulokset tukevat psykologisen turvallisuuden käsitettä, jonka mukaan avoin vuorovaikutus mahdollistuu silloin, kun työyhteisössä vallitsee luottamukseen perustuva ilmapiiri ja työntekijät uskaltavat ilmaista mielipiteitään ilman pelkoa seuraamuksista. Myös Ylikaitala ja Toivanen (2021, 33) korostavat, että psykologinen turvallisuus on edellytys toimivalle yhteistyölle, uuden oppimiselle ja ongelmien avoimelle käsittelylle. Viestintä on tässä keskeinen rakentava voima. Psykologisesti turvallisessa ympäristössä vuorovaikutus on vastavuoroista, rehellistä ja osallistavaa, jolloin myös epävarmuus vähenee ja työn kuormitus kevenee (Edmondson & Lei 2014, 24; Yli-Kaitala & Toivanen 2021, 33–34).

Tutkimustuloksena nousseet transformatiivinen ja palveleva johtajuus painottavat molemmat viestinnän keskeisyyttä. Transformatiivinen johtaja inspiroi työntekijöitään yhteisen vision kautta ja toimii vuorovaikutuksen esikuvana (Dugan 2017, 183; Khan ym. 2020, 2–3). Palveleva johtaja puolestaan rakentaa dialogista kulttuuria, jossa työntekijöiden kuunteleminen ja aito kohtaaminen ovat osa päivittäistä johtamista (Spears 2010, 10–11; Salonen 2020, 178). Näin viestintä toimii paitsi teknisenä työvälineenä myös työyhteisön inhimillisenä liimana.

Viestintätaitojen puute nähtiin tulosten mukaan merkittävänä riskinä. Ilman toimivaa viestintää johtaminen jäi helposti yksisuuntaiseksi käskytykseksi, mikä heikensi sekä työyhteisön ilmapiiriä että organisaation tuloksellisuutta. Tulosten perusteella viestintä on paitsi johtamisen perustaito, myös keskeinen psykososiaalisen kuormituksen ennaltaehkäisyn väline. Selkeä ja vuorovaikutteinen viestintä tukee työn hallintaa ja työn merkityksellisyyden kokemusta ja näin koko organisaation hyvinvointia ja suorituskykyä. Näin ollen tutkimus tuotti arvokasta tietoa siitä, miksi viestinnän kehittäminen tulee nähdä keskeisenä osana johtamiskoulutusta ja työhyvinvointia tukevia toimenpiteitä.

Tutkimustulokset osoittivat, että työsuojelun yhteistoiminta on keskeinen väline psykososiaalisen kuormituksen hallinnassa. Asiantuntijat korostivat, että työnantajalla on lakisääteinen vastuu työsuojeluyhteistyön järjestämisestä, ja tämä vastuu näkyy paitsi työpaikan fyysisen turvallisuuden ja terveyden ylläpitämisenä, myös psykologisesti turvallisen ilmapiirin tukemisena. Havainto on

linjassa Työturvallisuuskeskuksen (2014, 3–4) näkemyksen kanssa, jonka mukaan työsuojelulla on keskeinen rooli työolojen jatkuvassa kehittämisessä ja työkyvyn tukemisessa. Lainsäädäntö tukee tätä velvoittamalla työnantajaa työturvallisuuslain (738/2002) 8 §:n ja 10 §:n mukaisesti arvioimaan työstä, työympäristöstä ja työntekijän henkilökohtaisista edellytyksistä aiheutuvat haitta- ja vaaratekijät, mukaan lukien psykososiaaliset riskit, ja ryhtymään asianmukaisiin toimenpiteisiin niiden ehkäisemiseksi. Näiden veloitteiden käytännön toteutus edellyttää johtajuutta, joka tunnistaa työntekijöiden yksilölliset tarpeet ja rakentaa luottamusta työyhteisössä. Tältä osin tutkimusvastauksena nousut palvelevan johtajuuden malli, jossa Salosen (2020, 178–180) mukaan johtaja toimii aktiivisesti työntekijöidensä tukena ja mahdollistajana, tarjoaa toimivan kehyksen työsuojelun ja työhyvinvoinnin yhdistämiselle.

Vaikka riskienhallintaan on olemassa työkaluja, useat asiantuntijat nostivat esiin esihenkilöiden osaamisen puutteet nimenomaan psykososiaalisten kuormitustekijöiden tunnistamisessa ja hallinnassa. Tämä havainto osoittaa, kuinka tärkeää on kouluttaa johtoa riskienhallinnan näkökulmasta, erityisesti silloin, kun tarkastelun kohteena on henkinen kuormitus, eikä vain perinteisesti ymmärretty fyysinen työturvallisuus. Paanetojan (2023, 242) mukaan työnantajalla on jatkuva velvollisuus parantaa työympäristöä ja torjua haittoja, kuten liiallista psykososiaalista kuormitusta.

Yhteistoiminta näyttäytyi myös psykologista turvallisuutta edistävänä toimintamallina, jossa työntekijöiden osallistaminen ja kuunteleminen ovat keskeisessä roolissa. Tällöin työsuojelutoiminta ei ole vain muodollista toimintaa, vaan rakentaa aktiivisesti luottamukseen perustuvaa työyhteisöä.

Tutkimustuloksena nousseet palveleva ja transformatiivinen johtajuus tukevat tällaista osallistavaa ja vastuullista kulttuuria. Palveleva johtaja tukee työyhteisöä rakenteellisesti ja inhimillisesti (Salonen 2020, 178), kun taas transformatiivinen johtaja toimii visionäärisenä muutosagenttina, joka rakentaa luottamusta ja ohjaa yhteistä kehitystä (Khan ym. 2020, 2–3). Näiden mallien mukainen johtajuus voi siis vahvistaa organisaatioiden työsuojeluyhteistyötä siten, että se ei jää muodollisuudeksi vaan arjen rakenteeksi, jolla on suora yhteys työhyvinvointiin ja tuottavuuteen.

Tutkimustulosten perusteella työyhteisön kulttuurilla on keskeinen merkitys psykologisen turvallisuuden ja sitä kautta psykososiaalisen kuormituksen hallinnassa. Haastateltavat kuvasivat, että kulttuuri, jossa sallitaan virheiden tekeminen, tuetaan avointa keskustelua ja vahvistetaan yhteisöllisyyttä, vähentää kuormitusta ja auttaa työntekijöitä selviytymään stressaavista tilanteista. Vastavasti pelon ja vaikenemisen leimaama ilmapiiri lisää kuormitusta ja heikentää työyhteisön hyvinvointia. Tämä havainto on linjassa aiemman tutkimuksen kanssa, jonka mukaan psykologinen turvallisuus edellyttää ilmapiiriä, jossa uskalletaan ottaa riskejä, kertoa huolia ja tehdä virheitä ilman

pelkoa rangaistuksesta tai leimautumisesta (Ylikaitala & Toivanen 2021, 32–33; Hakanen 2011, 80).

Asiantuntijoiden vastausten mukaan työyhteisön kulttuuri rakentuu esihenkilöiden toiminnasta, erityisesti läsnäolosta, kuuntelemisesta ja aidosta kiinnostuksesta työntekijöitä kohtaan. Tämä vastaa palvelevan johtajuuden ideaa, jossa johtaja tukee työyhteisöä ja asettaa työntekijöiden hyvinvoinnin etusijalle (Salonen 2020, 178; Hakanen 2011, 79). Myös transformatiivinen johtajuus painottaa luottamusta, yhteistä visiota ja inspiroivaa vuorovaikutusta (Dugan 2017, 183–186).

Tulokset osoittavat myös, että kulttuuri ei ole vain johtajan luoma rakenne, vaan se vaatii työntekijöiden osallistumista ja aktiivista vuorovaikutusta. Tämä vahvistaa Yli-Kaitalan ja Toivasen (2021, 33) näkemystä siitä, että psykologinen turvallisuus syntyy yhteisistä käytännöistä ja arkisesta vuorovaikutuksesta, jossa luottamus rakentuu jatkuvan toiminnan kautta. Erityisen tärkeäksi nousivat haastatteluissa johtajien kyky havaita hiljaisia signaaleja ja reagoida varhain kuormitustilanteisiin. Johtamiskoulutuksessa tulisikin tutkimustulosten mukaan painottaa työyhteisökulttuurin taitoja ja psykologisen turvallisuuden luomisen konkreettisia keinoja.

Tutkimustulosten mukaan psykososiaalisen kuormituksen määrä ja luonne vaihtelevat merkittävästi toimialoittain. Erityisen kuormittavina nähtiin sosiaali- ja terveysalat, joissa asiantuntijat kuvasivat työn sisältävän toistuvia emotionaalisesti raskaita tilanteita, kiireen tunnetta ja väkivallan uhkaa. Vastaavasti asiantuntijatyössä korostuivat jatkuva uuden oppimisen vaatimus, keskeytykset sekä työn ja vapaa-ajan rajojen hämärtyminen. Tämä on ilmiö, joka vastaa Ylikaitalan ja Toivasen (2021, 31–33) kuvaamaa nykytyön kompleksisuutta ja epävarmuutta.

Toimialakohtaisuuden rinnalla aineistossa korostui työntekijän yksilöllinen näkökulma. Samanlaiset työolosuhteet saattoivat vaikuttaa eri työntekijöihin eri tavoin riippuen heidän elämäntilanteestaan ja persoonallisuudestaan. Yksilöllisten voimavarojen, kuten optimismin ja tehokkuususkomusten, merkitystä korostetaan Pohjoismaisen ministerineuvoston työn imun mallissa, jossa psykologinen turvallisuus ja vaikutusmahdollisuudet ovat kuormitusta lieventäviä tekijöitä (Straume ym. 2009).

Aineistossa teknologian kehitys ja etätyön lisääntyminen toivat esiin sekä hyötyjä että haasteita. Digitalisaation nähtiin tehostavan työntekoa, mutta samalla se saattoi lisätä työntekijöiden kokemaa yksinäisyyttä ja heikentää työyhteisön tarjoamaa sosiaalista tukea.

Aineiston perusteella voidaan todeta, että johtajilta vaaditaan paitsi teknologista osaamista ja kykyä sopeutua muutoksiin, mutta myös empatiaa ja herkkyyttä havaita työntekijöissä kuormituksen merkkejä arjen työssä. Tämä vastaa sekä transformatiivisen että palvelevan johtajuuden

periaatteita, joissa korostuvat yksilöllinen huomiointi, työn merkityksellisyyden vahvistaminen ja osallistava johtamistapa (Khan ym. 2020, 2–3; Salonen 2020, 177–180).

Tutkimuksen tulokset ovat merkityksellisiä erityisesti psykososiaalisen kuormituksen hallinnan näkökulmasta, sillä ne korostavat johtajuuden suoraa vaikutusta työntekijöiden kokemaan kuormitukseen. Kun johtaja toimii avoimesti, vuorovaikutteisesti ja inhimillisesti, työntekijöiden on helpompi tuoda esiin kuormitustekijöitä jo varhaisessa vaiheessa. Näin voidaan ennaltaehkäistä tilanteiden kärjistymistä ja edistää työhyvinvointia. Tulokset osoittavat, että nykyaikainen johtajuus ei voi perustua vain rakenteellisiin tavoitteisiin, vaan sen on ulotuttava arjen vuorovaikutukseen ja yksilölliseen kohtaamiseen.

Johtajuuden vaikutuksilla on myös laajempi yhteiskunnallinen ulottuvuus. Kun työpaikoilla onnistutaan tukemaan työntekijöiden hyvinvointia, voidaan vähentää pitkittyneitä sairauspoissaoloja, työuupumustapauksia ja työkyvyttömyyttä. Tämä puolestaan pienentää sosiaali- ja terveysjärjestelmään kohdistuvaa kuormitusta ja parantaa kansantaloudellista kestävyttä. Tulosten valossa voidaan todeta, että psykososiaalisen kuormituksen huomioiva johtamismalli ei ainoastaan edistä yksittäisen organisaation tuloksellisuutta, vaan toimii myös yhteiskunnallisena investointina työelämän kehittämiseen.

Vaikka tutkimus tuotti merkityksellistä tietoa johtajuusmallien vaikutuksista psykososiaalisen kuormituksen hallintaan, tuloksiin liittyy myös kriittisesti tarkasteltavia näkökulmia. Koska aineisto perustuu asiantuntijahaastatteluihin, tulokset eivät välttämättä ole yleistettävissä kaikkiin toimialoihin tai organisaatioihin. Lisäksi haastattelurungon teemat saattoivat rajata esiin tulleita näkökulmia ja ohjata vastaajien huomion liian suppeasti aihepiireihin.

Tutkimuksen vaikuttavuutta vahvistaa se, että haastateltavina toimivat työsuojelun asiantuntijat, joilla on laaja-alainen näkemys työelämän käytännöistä, työsuojelusta ja työhyvinvoinnin edistämisestä eri toimialoilla. Asiantuntijoiden pitkä kokemus ja asiantuntijarooli antoivat tutkimukselle syvyyttä ja uskottavuutta, sillä heidän vastauksensa perustuivat paitsi yksittäisten työyhteisöjen tilanteisiin myös laajempiin ilmiöihin, joita he kohtaavat työssään toistuvasti. Tämä asiantuntijanäkökulma poikkeaa monista aiemmista johtamistutkimuksista, joissa lähinnä painottuu työntekijöiden tai esihenkilöiden oma kokemus. Nyt tuotettu tieto täydentää ymmärrystä psykososiaalisen kuormituksen hallinnasta, korostaen sekä työsuojelullisen vastuun merkitystä että johtajuuden roolia työhyvinvoinnin tavoitteellisessa edistämisessä.

7.2 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella uskottavuuden, luotettavuuden ja eettisyyden näkökulmista. Uskottavuus tarkoittaa sitä, kuinka hyvin tutkimuksen tulokset ja analyysi nähdään todenmukaisina niin tutkijayhteisössä kuin tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden keskuudessa. Tutkimuksen tulee kuvata ilmiötä selkeästi ja perusteluita esittäen, jotta lukijat voivat luottaa esitettyjen asioiden olevan todenmukaisia. Luotettavuus liittyy tutkijan kykyyn valita perustellut ja oikeat lähestymistavat tutkimuksen eri vaiheissa. Tämä edellyttää tutkijalta tutkimusprosessin läpinäkyvää ja selkeää kuvausta. Eettisyys puolestaan tarkoittaa, että tutkimus on toteutettu eettisiä periaatteita noudattaen, ja sen menetelmät, sekä analyysit ovat linjassa hyvän tieteellisen käytännön kanssa. (Puusa & Juuti 2020, luku 5.)

Tutkimuksen viitekehyksen lähteinä on käytetty tutkimuksen aiheeseen liittyviä asiantuntijoiden ja tutkijoiden kansainvälisiä vertaisarvioituja tutkimuksia, artikkeleita ja kirjallisuutta. Lisäksi lähteinä on käytetty kotimaisia julkaisuja, artikkeleita ja kirjallisuutta. Yhdessä viitekehyksessä keskeisenä lähteenä on käytetty kotimaista lainsäädäntöä.

Tutkimuksessa huolehdittiin eettisyydestä ja tietosuojan toteutumisesta huolellisella aineiston käsittelyllä ja selkeällä haastateltavien tiedottamisella. Ennen haastatteluja osallistujille lähetettiin sähköpostiviesti, joissa kuvattiin tutkimuksen aihe ja tarkoitus, sekä aineiston säilytys ja tuhoaminen opinnäytetyön julkaisemisen jälkeen. Jokaiselta haastateltavalta saatiin myöntävä vastaus haastateltava oloon, johon viittasi sähköpostikeskustelut ja haastatteluajan sopiminen.

Opinnäytetyön koko prosessin aikana huomioitiin yksityisyydensuoja ja tietoturva haastatteluaineiston käsittelyssä, mikä tukee yksilön tietosuojan ja oikeuksien kunnioittamista. Haastateltavien anonymiteetin säilyttäminen opinnäytetyön raportissa on osa yksilön tietosuojasta huolehtimista.

Opinnäytetyössä vastuullisuutta voidaan tarkastella yhteiskuntavastuun periaatteiden mukaisesti, jotka kattavat taloudellisen, ekologisen ja sosiaalisen vastuun. Yhteiskuntavastuu rakentuu käsitykseen oman toiminnan vaikutusten tunnistamisesta ihmisiin, ympäristöön, sekä yhteiskuntaan. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2025.)

Taloudellisen vastuun näkökulmasta tämä opinnäytetyö edistää työelämän kehittämistä tarjoamalla uutta tietoa ja kehitysehdotuksia johtamismallin vaikutuksista psykososiaalisen kuormituksen hallintaan. Uusi tutkimustieto ja kehitysideoit voivat auttaa organisaatioita tukemaan työntekijöiden työhyvinvointia, sekä työssäjaksamista. Parhaimmillaan toimenpiteiden avulla kyetään ennaltaehkäisemään työntekijöiden sairauspoissaoloja, sekä työkyvyttömyyseläkkeelle jäämistä. Täten työkyvyttömyyseläkkeet ja terveydenhuollon kustannukset pienenevät, mikä säästää merkittävästi julkisia varoja ja työnantajakustannuksia. Lisäksi hyvinvoivat työntekijät ovat tuottavampia ja

sitoutuneempia sekä pysyvät pidempään työelämässä, mikä tukee organisaatioiden, että yhteiskunnan talouskasvua ja auttaa hallitsemaan väestön ikääntymisen aiheuttamia työvoimahaasteita.

Ekologisen vastuun näkökulmasta psykososiaalisen kuormituksen hallinta tukee kestävästä kehitystä, sillä se edistää työkyvyn säilymistä ja työurien pidentymistä. Lisäksi kuormituksen hallinnan avulla työntekijät jaksavat pidempään työelämässä, mikä vähentää resurssien ja energian kulu- tusta, joka syntyy työvoiman jatkuvan hankinnan ja kouluttamisen kautta.

Sosiaalisen vastuun näkökulmasta opinnäytetyö edistää psykososiaalisen kuormituksen hallintaa osana työnantajien yhteiskuntavastuuta. Hyvä psykososiaalisen kuormituksen hallinta heijastaa organisaation arvoja. Työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtiminen ei ole vain taloudellinen kysy- mys, vaan myös eettinen velvollisuus. Organisaatiot, jotka edistävät työntekijöiden henkistä hyvin- vointia ja työelämän kuormituksen hallintaa, rakentavat samalla sosiaalisesti vastuullisempaa yh- teiskuntaa, jossa työhyvinvointi, tasa-arvo ja ihmisten arvostus ovat keskiössä.

Yhteiskuntavastuun näkökulmasta katsottuna vastuulliset organisaatiot ovat houkuttelevampia työnantajia ja liikekumppaneita. Tämä vahvistaa pitkällä aikavälillä organisaatioiden kilpailukykyä.

Opinnäytetyön vastuullisuus näkyy ennen kaikkea uuden tiedon tuottamisena. Opinnäytetyössä esiin nousseet kehittämissuositukset voivat toimia organisaatioiden tukena vastuullisten ja kestä- vien toimintatapojen edistämiseksi johtamisen, sekä työelämän työhyvinvointi ja työssäjaksamisen kysymyksissä.

7.3 Kehittämissuositukset ja jatkotutkimusaiheet

Tutkimustulokset osoittavat, että psykososiaalisen kuormituksen hallinnalla on suuri merkitys työ- yhteisön hyvinvoinnille ja siihen pystytään vaikuttamaan johtamisen keinoin. Lisäksi tutkimuksessa nousi esille, että psykososiaaliseen kuormitukseen vaikuttavat työyhteisön kulttuuri, viestintä, sekä kokemus työyhteisön ja sen jäsenten psykologisesta turvallisuudesta. Olennaisena osana tuloksia mainittiin lisäksi organisaatioiden johdon tärkeys ymmärtää riskienhallinnan ja työsuojelun velvoit- teet ja hankkia siihen tarvittavaa osaamista. Näiden havaintojen pohjalta voidaan esittää seuraavia asioita psykososiaalisen kuormituksen hallinnan kehittämiseksi, jotta ne tukevat paremmin työntekijöiden työhyvinvointia.

Aineiston tulosten perusteella on nähtävissä selvä kehityssuunta, jossa psykososiaalinen kuormi- tus tulee lisääntymään työelämässä tulevaisuudessa. Työelämän jatkuva muutos, digitalisaatio, työtehtävien monimutkaistuminen ja tehtävävaatimusten kasvu asettavat entistä kovempia odotuk- sia kaikille työntekijäryhmille. Helppoja työtehtäviä ei juurikaan enää ole, vaan kaikki työt sisältävät jossain määrin vaativuutta, mikä kasvattaa kuormitusta laajasti yli toimialarajojen.

Tämän vuoksi johtajuuden kehittämisessä tulisi keskittyä erityisesti muutoksessa tukemiseen. Johtajien on vahvistettava osaamistaan muutosjohtamisessa, työntekijöiden voimavarojen tukemisessa ja resilienssin edistämässä. Työelämän jatkuva muutos edellyttää johtajilta kykyä rakentaa turvallisuutta ja hallinnan tunnetta kuormituksen keskellä. Tässä korostuvat sekä transformatiivisen johtajuuden inspiroiva ja yksilöllisesti huomioiva ote että palvelevan johtajuuden empaattinen ja tukevasti läsnä oleva rooli, joiden avulla voidaan vastata nykytyöelämän monimuotoisiin haasteisiin (Khan ym. 2020, 2–3; Hakanen 2011, 79–81).

Työyhteisöjen ilmapiirin ja johtamisen merkitys korostuu aineiston perusteella tulevaisuudessa entisestään. Psykologisen turvallisuuden ja avoimen ilmapiirin vahvistamisen voi nähdä tutkimustuloksissa keskeisenä keinona kuormituksen hallinnassa. Muuttuvassa työelämässä palvelevan ja transformatiivisen johtamisen kehittäminen antaa merkittävän mahdollisuuden vahvistaa työyhteisöjen hyvinvointia. Johtamismallit auttavat rakentamaan luottamusta, lisäämään työn merkityksellisyyttä ja tukemaan yksilöitä muutosten keskellä. Nämä ovat juuri niitä tekijöitä, jotka edistävät sekä psykologista turvallisuutta että yleisen ilmapiirin positiivista vahvistamista.

Psykososiaalisen kuormituksen hallinnan näkökulmasta transformatiivinen johtaminen tarjoaa useita hyötyjä. Se tukee työyhteisön psykologista turvallisuutta, vahvistaa osallisuutta ja ehkäisee kuormituksen kasaantumista (Bass & Steidlmeier 1999, 187). Käytännössä tämä voi tarkoittaa esimerkiksi säännöllisiä keskusteluhetkiä, joissa työntekijöillä on mahdollisuus tuoda esiin kokemuksiinsa kuormituksesta ja ideoida yhdessä ratkaisuja. Tällaiset toimintatavat ehkäisevät työuupumuksen kehittymistä ja vahvistavat työntekijöiden resilienssiä.

Tutkimuksessa nousi työyhteisön kulttuurin merkitys psykososiaalisen kuormituksen hallinnassa. Työyhteisön kulttuurin kehittämisessä tulisi panostaa avoimen vuorovaikutuksen ja luottamuksen lisäämiseen psykologisen turvallisuuden vahvistamiseksi esimerkiksi luomalla työntekijöille mahdollisuuksia palautteen ja kehittämis ehdotusten antamiseen. Lisäksi esihenkilöitä olisi hyvä kouluttaa palvelevan johtajuuden taitoihin, jossa korostetaan työyhteisön kuulemistä ja palvelevaa otetta. Aidon kuuntelemisen ja vastavuoroisuuden kautta työyhteisöt voisivat entistä paremmin hallita ja ennaltaehkäistä psykososiaalista kuormitusta.

Aineisto korosti lisäksi työyhteisön ja erityisesti johdon viestintätaitojen osaamisen tärkeyttä kaikilla tasoilla. Käytännön kehittämistoimenpiteenä olisi syytä kouluttaa esihenkilöitä hyödyntämään palvelevan ja transformatiivisen johtamisen viestintätaitoja, kuten aktiivista kuuntelua, rohkaisevaa palautetta ja yhteisen vision sanoittamista. Tämänkaltaiset aktiiviset keinot viestinnässä voivat tukea työyhteisön ilmapiiriä ja näin työntekijöiden jaksamista sekä osallisuuden kokemusta.

Tutkimusaineisto nosti esille myös organisaatioiden tarpeen tehdä selkeät työsuojelun yhteistoinnin toimintamallit ja riskienarviointimenetelmät, joiden avulla kuormitustekijöihin voidaan puuttua ennakoivasti. Toivottava kehityssuunta olisi, että esihenkilöille ja johdolle tarjottaisiin systemaattista koulutusta työsuojelun periaatteista ja psykososiaalisten riskien tunnistamisesta. Nämä opit tulisi myös aidosti integroida osaksi organisaation johtamiskäytäntöjä. Näin johtajat, että esihenkilöt voisivat toimia aktiivisina työhyvinvoinnin edistäjinä, jotka tunnistavat kuormitustekijät ajoissa ja tukevat turvallista, terveellistä työympäristöä yhdessä koko henkilöstön kanssa.

Jatkotutkimusaiheena olisi mielenkiintoista tutkia lähemmin, kuinka johtajia voidaan kouluttaa paremmin psykososiaalisen kuormituksen tunnistamiseen. Tutkimuksen kohteena voisi hyvinkin olla niin työsuojelun asiantuntijat kuin johtavassa asemassa olevat henkilöt.

Toinen tutkimuksen myötä herännyt jatkotutkimusaihe on se, kuinka johtajat tunnistavat oman johtajuusmallin ja sen merkityksen työntekijöiden hyvinvoinnille. Tämänkaltainen tutkimus tulisi suunnata luonnollisesti johtaville henkilöille. Taustalla voisi hyödyntää teoreettisia johtajuusmalleja tai lähteä tutkimaan haastatteluiden perusteella, millaisia malleja johtavat henkilöt kuvailevat vastauksissaan.

Jatkotutkimusaiheena voisi lisäksi tutkia, kuinka johtajat ja esihenkilöt voivat huomioida työntekijöiden yksilölliset ominaisuudet käytännössä. Tutkimuksen myötä olisi työelämää palvelevaa luoda mahdollisia työkaluja tai malliohjeita, joita noudattamalla yksilöllisten tarpeiden huomiointi helpottuisi. Tutkimusta voisi suunnata lisäksi huomioimaan työelämän tasapuolisen kohtelun periaate.

7.4 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen pohdinta

Opinnäytetyöprosessi alkoi aiheen valinnalla, jossa lähtökohtana oli oma ja ammatillinen kiinnostukseni työhyvinvointiin ja erityisesti psykososiaalisen kuormituksen hallintaan työelämässä. Aihe rajautui, sekä viitekehys rakentui tarkemmin alkukartoituksen ja opinnäytetyön etenemisen myötä.

Opinnäytetyöprosessin aikana löysin paljon mielenkiintoisia tutkimuksia, ammattikirjallisuutta ja artikkeleita, jotka liittyvät aiheeseen. Aineistoa haaliessani havaitsin, että Suomessa on paljon hyvää asiantuntemusta työsuojelun parissa. Johtajuusmalleissa taas kansainvälinen aineisto on laadukasta ja laajasti tutkittua. Havaitsin tutkimushakuja tehdessäni lisäksi, ettei tutkimuksissa tyypillisesti haastatella työsuojelun asiantuntijoita, etenäkään jos haetaan tietoa johtajuuden teemalla.

Opinnäytetyöprosessi vahvisti ymmärrystäni tutkimusprosessin vaiheista ja kehitti itsenäisen työskentelyn taitojani. Haastatteluiden tuottama aineisto ja sen analysointi auttoi ymmärtämään paremmin psykososiaalisen kuormituksen monitahoisuutta ja sitä, kuinka teoreettiset mallit voivat tukea

käytännön kehittämistyötä. Lisäksi prosessi lisäsi kykyäni arvioida kriittisesti organisaatioiden toimintakulttuureja ja johtamisen käytäntöjä työhyvinvoinnin edistämiseksi.

Kaiken kaikkiaan opinnäytetyöprosessi vahvisti asiantuntijuuttani työsuojelun, työhyvinvoinnin ja johtamisen alueilla ja antoi valmiuksia kehittämis- ja tutkimustyöhön tulevaisuudessa. Vaikka opinnäytetyö valmistui suunniteltua aikataulua pidemmässä ajassa, edeten sykleittäin oman elämän- ja työtilanteen rajoissa, tavoitin tutkimuksen tavoitteet ja opin omasta prosessinjohtamisesta paljon.

Lähteet

Airila, A. & Savinainen, M. 2024. Työkykyjohtamisen nykytila ja muutoksia. Tutkittua tietoa ja ratkaisuja tulevaisuuden työkykyjohtamiseen. Tietoa työkyvystä 4/2024. Varma. Luettavissa: <https://www.varma.fi/globalassets/tyonantaja/tietoa-tyokyvysta-tyokykyjohtamisen-nykytila-ja-muutoksia.pdf>. Luettu: 6.5.2025.

Aluehallintovirasto. 2022. Häirintään ja työssä kuormittumiseen liittyviä yhteydenottoja tuli työsuojeluviranomaiselle vuoden 2021 aikana lähes 2 400. Luettavissa: <https://avi.fi/tiedote/-/tiedote/69943407>. Luettu: 18.4.2023.

Bass, B & Steidlmeier, P. 1999. Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*. 10, 2, s. 181–217. Luettavissa: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1048984399000168>. Luettu: 26.4.2025.

Bergbom, B., Lantto, E., Leino-Arjas, P., Ruokolainen, M., Tarvainen K. & Varje, P. 2000. Ikään-tyvä ja monimuotoistuva työväestö. Teoksessa Kokkinen, L. (toim.). Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä, s. 54–74. Työterveyslaitos. Tampere. Luettavissa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvinvointia%20ty%C3%B6st%C3%A4%202030-luvulla.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu: 12.11.2024.

Blanchard, K. H., Broadwell, R., Maxwell, J. C. 2018. *Servant leadership in action: How you can achieve great relationships and results*. Berrett-Koehler Publishers, Inc., a BK Business book. Oakland, CA.

Boone, L. W. 2023. Servant Leadership and Ten Supporting Attitudes. *Journal of Vincentian Social Action*, 7,1, s. 8–11. Luettavissa: <https://scholar.stjohns.edu/jovsa/vol7/iss1/5>. Luettu: 30.4.2025.

Dugan, J. P. 2017. *Leadership theory: Cultivating critical perspectives*. San Francisco. Jossey-Bass.

Edmondson, A. 1999. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, s. 350-383. Luettavissa: https://www.researchgate.net/publication/313250589_Psychological_safety_and_learning_behavior_in_teams. Luettu: 28.5.2025.

Edmondson, A. C. 2003. Psychological Safety, Trust, and Learning in Organizations: A Group-Level Lens. Teoksessa R. M. Kramer & K. S. Cook. *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches*, s. 239–272. Russell Sage Foundation. Luettavissa: <https://psycnet.apa.org/record/2004-16590-010>. Luettu: 20.11.2024.

Edmondson, A. & Lei, Z. 2014. Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1,1, s. 23-43. Luettavissa: https://www.researchgate.net/publication/275070993_Psychological_Safety_The_History_Renaissance_and_Future_of_an_Interpersonal_Construct. Luettu: 20.11.2024.

Edmondson, A. 2019. *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc. E-kirja. Luettavissa: <https://learning.oreilly.com/library/view/the-fearless-organization/9781119477242/c05.xhtml>. Luettu: 30.4.2025.

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2024. Yritysturvallisuus. Luettavissa: <https://ek.fi/hyoty tietoa-yrityksille/yritysturvallisuus/>. Luettu: 6.12.2024.

Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi 1989/391/ETY, annettu 12. kesäkuuta 1989, toimenpiteistä työntekijöiden turvallisuuden ja terveyden parantamisen edistämiseksi työssä.

European Agency for safety and Health at work. 2014. Calculating the cost of work-related stress and psychosocial risks. European Risk Observatory. Literature Review. Luxembourg. OSHA.

Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. 2019. Servant Leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30,1, s. 111–132. Luettavissa: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>. Luettu: 30.4.2025.

Hakanen, J. 2011. *Työn imu*. Työterveyslaitos. Helsinki. E-kirja. Luettu: 26.11.2024.

Hirsjärvi, S. & Hurme H. 2009. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P., Sinivuori, E., Sinivuori, E. 2009. *Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos*. Tammi. Helsinki.

Ilmonen, I., Kallio, J., Koskinen, J. & Rajamäki, M. 2022. *Johda riskejä: Käytännön opas yrityksen riskienhallintaan*. 4. päivitetty painos. Helsinki. E-kirja. Luettu: 6.12.2024.

Kananen, J. & Jyväskylän ammattikorkeakoulu. 2017. *Liiketoimintayksikkö. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Karasek, R.A. 1979. Job demands, job decision latitude and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285–308. Luettavissa:

https://www.movingforwardnetwork.com/wp-content/uploads/2023/04/Karasek_Job-Demands-Job-Decision-Latitude-and-Mental-Strain-Implications-for-Job-Redesign_1979.pdf. Luettu: 26.4.2025.

Karasek, R. & Theorell, T. 1990. Healthy work, Stress, productivity, and the reconstruction of working life. New York. Basic Books.

Karjalainen, M. 2022. Jaksamisen rajat. Psykososiaalinen kuormitus, työuupumus ja työsuojelu. Basam books. Helsinki. E-kirja. Luettu: 26.11.2024.

Kela. 2022. Mielenterveysperusteiset pitkät sairauspoissaolot lisääntyivät 2010-luvulla joka puolella Suomea. Luettavissa: <https://tutkimusblogi.kela.fi/arkisto/6408>. Luettu: 19.4.2023.

Khan, H., Rehmat, M., Hassan Butt, T., Farooqi, S. & Asim, J. 2020. Impact of transformational leadership on work performance, burnout and social loafing: a mediation model. Future Business Journal, 6, 40, s.1-13. Luettavissa: <https://fbj.springeropen.com/articles/10.1186/s43093-020-00043-8>. Luettu: 26.10.2024.

Kuoppala, J., Lamminpää, A., Liira J. & Vainio H. 2008. Leadership, job well-being, and health effects – a systematic review and a meta-analysis. J Occup Environ Med. 50,8, s. 904–915. Luettavissa: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/18695449/>. Luettu: 28.10.2024.

Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnassa ja hyvinvointialueella 449/2007.

Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 44/2006.

Manka, M-L. & Manka, M. 2023. Työhyvinvointi. 3. uudistettu painos. Alma talent. Helsinki. E- kirja. Luettu: 23.11.2024.

Mattila-Aalto, M. 26.9.202. Minna Mattila-Aalto: Työkuormitus kasvaa koko ajan. Tekijä. Teollisuusliittolaisen lehti. Luettavissa: <https://tekijalehti.fi/2024/09/26/minna-mattila-aalto-tyokuormitus-kasvaa-koko-ajan/>. Luettu: 22.11.2024.

Mattila-Aalto, M. & Leinonen, A. 2024. Työn tasapainottamisen taide. Taitotietoa työkuormituksen hallintaan. Professional Publishing Finland Oy. Helsinki.

Northouse, P. G. 2022. Leadership: Theory and practice. Ninth edition. Thousand Oaks, California: SAGE Publishing.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro. Helsinki.

Oksa, P., Pääkkönen, R., Rantanen, S., Saarela, K. L., Sillanpää, J., Soini, S., Kämäräinen, M. & Lappalainen, J. 2009. Työsuojelun perusteet. Työterveyslaitos. Helsinki.

Paanetoja, J. 2023. Työoikeus tutuksi: Käsikirja. Kolmas uudistettu painos. Edita Publishing Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 6.12.2024.

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät, luku 5. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu: 27.4.2025.

Salonen, E. 2020. Johda energiaa. Kohti uusiutuvaa organisaatiota. Basam books. Helsinki.

Spears, L. 2010. Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. The journal of on Virtues & Leadership. Journal of Virtues & Leadership, 1,1. s. 25-30. Luettavissa: <https://www.regent.edu/journal/journal-of-virtues-leadership/character-and-servant-leadership-ten-characteristics-of-effective-caring-leaders/>. Luettu: 22.11.2024.

Straume, L. V., Kopperud, K. H., Borg, V., Clausen, T., Hakanen, J., Lindström, K., Aronsson, G., & Gustafsson, K. 2009. Validation and test of central concepts in positive work and organizational psychology. The second report from the Nordic project Positive factors at work. Christensen, M. (toim.). Tema Nord 2009:564. Luettavissa: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:700818/FULLTEXT01.pdf>. Luettu: 10.11.2024.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2025. Yhteiskuntavastuu. Luettavissa: <https://tem.fi/yhteiskuntavastuu>. Luettu: 28.4.2025.

Työsopimuslaki 55/2001.

Työsuojelu.fi. Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu. 2024. Riskien hallinta. Luettavissa: <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuojelu-tyopaikalla/vaarojen-arviointi/riskien-hallinta>. Luettu: 6.12.2024.

Työterveyshuoltolaki 1383/2001.

Työterveyslaitos. 2023. Miten Suomi voi- hanke. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/miten-suomi-voj>. Luettu: 19.4.2023.

Työterveyslaitos. 2024. Työhyvinvoinnin tiedolla johtaminen sote-alalla. Työhyvinvointi. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyohyvinvoinnin-tiedolla-johtaminen-sote-alalla/osa-1-strateginen-tyohyvinvoinnin-johtaminen-ja-kasitteet/11-tyohyvinvointi>. Luettu: 23.11.2024.

Koivikko, A., Työturvallisuuskeskus. Kuntaryhmä. Palveluryhmä & Koivikko, A. 2014. Terveystuolipalvelujen työsuojelu- ja kehittämisopas. 1. p. Työturvallisuuskeskus. Helsinki.

Työturvallisuuskeskus. a. 2023. Psykososiaalinen kuormitus. Luettavissa: <https://ttk.fi/tyoturvaluus/tyoympariston-turvallisuus/tyokuormituksen-hallinta/psykososiaalinen-kuormitus/#psykykkiset-ja-sosiaaliset>. Luettu: 20.4.2023.

Työturvallisuuskeskus. b. 2023. Vaarojen tunnistaminen ja riskien arviointi. Luettavissa: <https://ttk.fi/tyoturvaluus/vastuut-ja-velvoitteet/tyonantajan-yleiset-velvollisuudet/vaarojen-tunnistaminen-ja-riskien-arviointi/>. Luettu: 20.4.2023.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

Valtioneuvosto. 2024. Vahva ja välittävä Suomi. Pääministeri Petteri Orpon hallituksen ohjelma. Luettavissa: <https://valtioneuvosto.fi/hallitukset/hallitusohjelma#/4/2>. Luettu: 22.11.2024.

Yli-Kaitala, K. & Toivanen, M. 2021. Psykologinen turvallisuus vapauttaa työyhteisön potentiaalin. Työn tuuli 1/2021, 30. vuosikerta, 29–35. Luettavissa: https://www.henry.fi/media/ajankoh-taista/tyon-tuuli/tyontuuli_012021_a4_20210602_.pdf. Luettu: 20.11.2024.

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelurunko

1. Kerro ensin taustastasi
2. Kuvaile mitä on psykososiaalinen kuormitus?
3. Kuvaile millaista on hyvä johtajuus?
4. Koetko, että organisaatioiden johto tunnistaa mitä on psykososiaalinen kuormitus?
5. Koetko, että johtajan koulutus vaikuttaa psykososiaalisen kuormituksen hallintaan?
6. Koetko, että johtajan persoona vaikuttaa psykososiaalisen kuormituksen hallintaan?
7. Otetaanko mielestäsi yhteistoiminnan riskienhallinnassa psykososiaalinen kuormitus huomioon?
8. Kenellä on mielestäsi vastuu psykososiaalisen kuormituksen hallinnasta?
9. Millaisen painoarvon antaisit työyhteisön kulttuurille psykososiaalisen kuormituksen hallinnassa?
10. Näetkö toimialakohtaisia eroja psykososiaalisen kuormituksen esiintyvyydessä ja millaisia eroja mahdollisesti esiintyy?
11. Koetko, että työntekijöillä on vastuuta työpaikan psykososiaalisen kuormituksen hallinnasta?
12. Koetko, että johdolla ja esihenkilöillä on työkaluja psykososiaalisen kuormituksen hallintaan?
13. Onko mielestäsi johtajan viestinnälliset taidot oleellisia johtamisessa?
14. Millaisena näet psykososiaalisen kuormituksen kehityksen tulevaisuuden työelämässä?
15. Miten lähtisit ohjeistamaan johtoa siitä, mitä on psykososiaalinen kuormitus?