
Minna Toivanen, Kirsi Yli-Kaitala, Kirsikka Selander & Jaana Laitinen

Työn rajaaminen ja vaikutusvalta hoitotyön esihenkilötyössä

Tiivistelmä

Sosiaali- ja terveysala on kohdannut 2020-luvulla suuria muutoksia ja haasteita, mikä on kuormittanut alan esihenkilöitä. Hoitotyön esihenkilöiden työnkuvat ovat laajentuneet ja käyneet epäselviksi. Tutkimme vuonna 2022 kerättyjen hoitotyön esihenkilöiden haastattelujen (N=20) pohjalta, millaiset edellytykset esihenkilöillä on rajata ja hallita omaa työtään. Tarkastelemme rajojen hallintaa vaikutusvallan käsitteen pohjalta sisällönanalyysiä käyttäen. Hoitotyön esihenkilöiden vaikutusvalta näyttäytyy hyvin kapeana, kun puhutaan omista työtehtävistä suhteessa organisaation rakenteisiin. Työtä on liikaa, työt sanellaan ylhäältä päin ja oma työnkuva on epäselvä, jolloin mahdollisuus tehdä oma työ hyvin vaarantuu. Sen sijaan suhteessa kollegoihin työ koetaan yhteisenä asiana, josta otetaan kollektiivisesti vastuuta. Työtovereiden kanssa keskustellaan työn rajoista, töitä tasataan ja etsitään yhdessä ratkaisuja liiallisen työkuorman hallintaan. Suhteessa omaan itseän työn rajaaminen on puolestaan itsenäisiä päätöksiä, rohkeutta ja joskus hallitsematonta ajatusten virtaa, mutta myös jotakin, jota voi oppia. Työn rajaaminen on kokemuksen myötä karttunutta ammattitaitoa, ymmärrystä nähdä olennainen ja hyväksyä se, että jotain tärkeää rajautuu ajoittain ulkopuolelle.

Avainsanat: esihenkilötyö, vaikutusvalta, hoitoala, työn rajat

Johdanto

Lähtökohta

2020-luku on ollut sosiaali- ja terveydenhuollossa haasteellista aikaa. Koronapandemia toi uusia työtehtäviä ja -järjestelyjä sekä edellytti suojautumista virusta vastaan ja mittavien rokotusoperaatioiden järjestämistä (Koontalay ym. 2021; Rauhala ym. 2021). Samaan aikaan sairaanhoitopiireissä syntyi hoitovelkaa, kun kiireelliset koronapotilaat jouduttiin asettamaan kiireettömän hoidon edelle (Kestilä ym. 2021).

Lisäkuormitusta alalla ovat aiheuttaneet digitalisaatioon liittyvät työn muutokset, sote-uudistus ja alaa vaivaava työvoimapula (Tevameri 2021). Aikaisemmassa tutkimuksessa on todettu, että hyvä johtaminen on yksi keskeisistä organisaation muutosten onnistumisen edellytyksistä (Longenecker & Longenecker 2014). Lisäksi esihenkilöiden toiminta vaikuttaa suoraan henkilöstön työhyvinvointiin ja työkuormaun (Cziraki ym. 2014; Germain & Cummings 2010) ja viime kädessä myös hoitotyön laatuun (Bender 2016; Wong ym. 2013).

Esihenkilöiden rooli niukkojen resurssien hallinnoijana ja suuntaajana sekä työhyvinvoinnin kehittäjänä on korostunut viime vuosina ja korostuneet tulevaisuudessa entisestään. Hyvinvoivat esihenkilöt ovat avainhenkilöitä sosiaali- ja terveysalan uudistusten läpiviennissä ja toiminnan sujumuuden varmistamisessa. Sosiaali- ja terveysalalla työskentelevät ovat jo pitkään kokeneet työnsä kuormittavana (Moss ym. 2016; Työterveyslaitos 2022), ja koronapandemia kasvatti erityisesti esihenkilöiden, päälliköiden ja johtavassa asemassa toimivien työmäärää: heistä peräti 56 prosenttia arvioi työmääränsä kasvaneen (työntekijöistä 36 %) (Selander ym. 2021).

Hoitotyön esihenkilöiden työnkuvan on todettu olevan hyvin laaja: heillä on lukuisia tehtäviä ja vastuualueita henkilöstön rekrytoinnista ja päivittäisestä johtamisesta strategiseen suunnitteluun ja taloushallintoon (Warshawsky & Cramer 2019). Käytännössä työ on usein enemmän reaktiivista kuin ennakoivaa ja strategiseen suunnitteluun pohjautuvaa. Koska työn painopiste on päivittäisissä rutiineissa, hallintotyössä ja reaktiivisessa johtamisessa, esihenkilöiden roolit ovat usein epäselviä ja tehtävissä on päällekkäisyyksiä, mikä voi vaikuttaa hoitotyön laatuun ja tehokkuuteen. (Bjerregård Madsen ym. 2016.) Kansallisissa tutkimuksissa on myös

havaittu, että esihenkilöiden työhön sisältyy muita asiantuntijoita tavallisemmin omaan työnkuvaan sopimattomia eli ei-legitiimejä työtehtäviä (Toivanen 2018). Lisäksi hoitotyön esihenkilötyötä on kuvattu yhdeksi ylikuormitetuimmista rooleista terveydenhuollossa (Adrianssens ym. 2017; Anthony ym. 2005), ja ajankäytön on havaittu vastaavan heikosti esihenkilöiden työelleen asettamia prioriteetteja (Baker ym. 2012).

Aiempi tutkimus siis kertoo, että hoitotyön esihenkilöillä työtä on usein liikaa, työ on reaktiivista, työn sisällöt ovat hyvin laajat ja moni esihenkilö kokee kuormitusta sekä työn hallinnan haasteita. Kaikkiaan hoitotyön esihenkilöiden ja johtajien työtä on kuitenkin tutkittu vähän oman työn hallinnan ja rajaamisen näkökulmasta. Alan tutkimus on yleensä kohdistunut hoitajien hyvinvointiin tai siihen, miten johtaminen on yhteydessä esimerkiksi alaisten hyvinvointiin tai hoidon laatuun. (Herttua ym. 2020.) Bjerregård Madsen kollegoineen (2016) on tuonut esiin tarpeen tutkia ja avata lisää hoitotyön esihenkilöiden työtä ja siihen liittyviä haasteita.

Toimivien ratkaisujen kehittämiseksi hoitotyön esihenkilöiden kuormittumiseen ja työn hallinnan ja rajaamisen haasteisiin tarvitaan syvempää ymmärrystä siitä, miltä esihenkilöiden työn hallinnan ja rajaamisen mahdollisuudet näyttävät työn arjessa (vrt. Feldman & Orlikowski 2011). Tällä hetkellä ei ole esihenkilöiden omiin käytännön kokemuksiin pohjautuvaa tietoa siitä, missä määrin ja miten he voivat rajata omaa työtään eli missä määrin heillä on vaikutusvaltaa oman työnsä rajoihin. Tutkimuksemme täyttää osaltaan näitä tutkimusaukkoja ja luo organisaatiotutkimukseen pohjaavaa tietoperustaa hoitotyön esihenkilötyön työkuorman hallinnan ja työn merkityksellisyyden turvaamiselle. Tutkimme hoitotyön esihenkilöiden haastattelujen pohjalta, millaiset edellytykset esihenkilöillä on hallita ja rajata omaa työtään ja miltä esihenkilöiden vaikutusvalta omassa työssä näyttää suhteessa työn rajoihin.

Työn rajaamisen mahdollisuudet ja vaikutusvalta asiantuntijatyössä

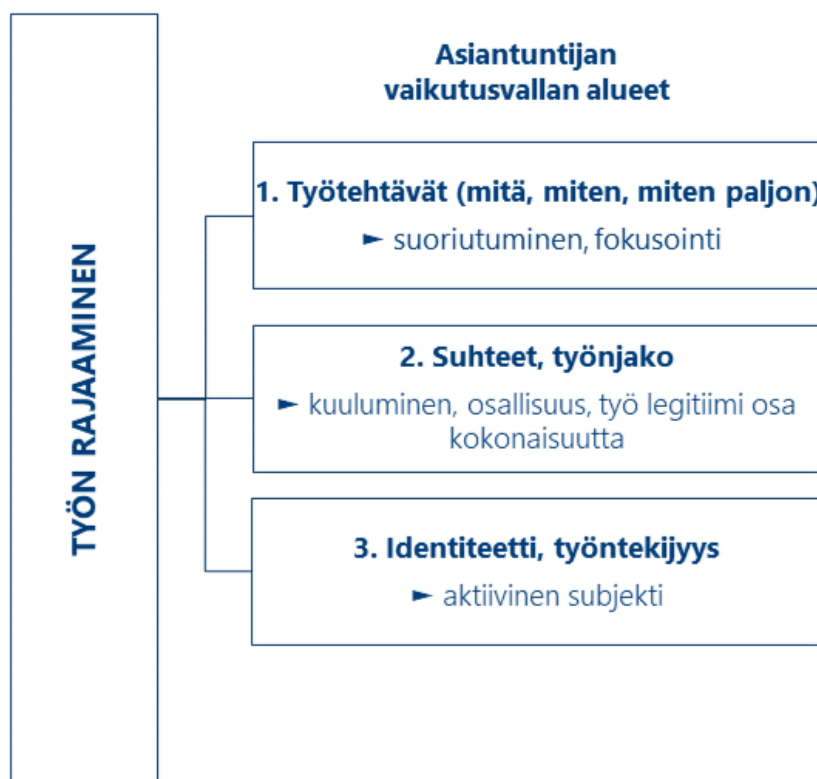
Hoitotyössä toimivien esihenkilöiden työ on luonteeltaan asiantuntijatyötä. Yleensä asiantuntijat järjestävät oman työnsä itse ajallisten ja paikallisten joustojen puitteissa (Hellgren ym. 2008; Näswall ym. 2008). Suomessa ylempien toimihenkilöiden vaikutusmahdollisuudet ovat muita palkansaajia paremmat (Sutela ym. 2019). Vahvasta autonomiasta ja itsenäisestä työskentelystä huolimatta asiantuntijat eivät voi

aina kontrolloida työmääräänsä eivätkä työnsä sisältöjä (Tammelin ym. 2017; Väänänen ym. 2020). Myös hoitotyön esihenkilöiden päätäntävallassa on havaittu puutteita, vaikka heillä on usein laajat vastualueet (Nurmeksela ym. 2021). Oman työn hallinta edellyttää jossain määrin vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön ja sen rajoihin, esimerkiksi mahdollisuuksia karsia tai siirtää työtehtäviä muille tai myöhemmäksi.

Työntekijöiden työn hallintaa – vaikutusmahdollisuuksia ja autonomiaa – ja sen hyvinvointivaikutuksia on organisaatio- ja työterveystutkimuksessa tutkittu erityisesti Karasekin (1979) työstressimallin viitekehyksessä kvantitatiivisin menetelmin. Monien tutkijoiden mielestä se ei sovellu nykytyöelämään eikä etenkin itsenäiseen asiantuntijatyöhön, jota luonnehtii sidoksinen autonomia. Kriittisissä tutkimuksissa on todettu, että moni asiantuntija voi todellisuudessa olla autonominen mutta samanaikaisesti vahvasti sidottu muiden töihin ja toiveisiin (Langfred & Rockmann 2016; Toivanen ym. 2016; Väänänen & Toivanen 2018; Väänänen ym. 2020). Autonomiaa on kuitenkin mitattu lähinnä yksilötasolla suhteessa oman työn määrään, ajoitukseen ja tekemisen tapoihin, mikä on osaltaan rajoittanut ilmiön ymmärtämistä. Autonomia ei siis välttämättä ole niin yksiulotteinen käsite kuin mitä työstressimalli on antanut ymmärtää. Tutkijat ovat peräänkuuluttaneet uusia lähestymistapoja autonomian tutkimukseen; olisi esimerkiksi tärkeää selvittää laajemmin laadullisella empiirisellä tutkimuksella, mitä autonomia tai vaikutusvalta tarkoittavat käytännössä työssä ja työpaikoilla (Väänänen & Toivanen 2018).

Andersen kollegoineen (2022) on tämän kritiikin pohjalta tutkinut laadullisin menetelmin, miten sidoksista työtä tekevät asiantuntijat kokevat vaikutusvallan työssään ja mihin tekijöihin vaikutusvallan tulisi ulottua. Mainitut tutkijat päätyivät kolmeen keskeiseen vaikutusvallan alueeseen: 1) työtehtävät, 2) suhteet ja 3) identiteetti (ks. kuvio 1). Tärkeäksi koettu vaikutusvalta ei tämän näkemyksen mukaan liity ainoastaan suoraan omiin työtehtäviin, niiden määrään, laatuun tai ajoitukseen, vaan se muotoutuu ja rajautuu myös suhteessa työtovereihin ja johtoon sekä omaan identiteettiin. Andersenin ja kollegoiden (2022) mukaan asiantuntijoille oli tärkeää tulla kuulluksi, vaihtaa näkemyksiä ja tietoja kollegojen ja johdon kanssa, vaikuttaa muihin ja tulla vaikutetuksi työprosessissa. Lisäksi vaikutusvalta koettiin tärkeänä suhteessa itseen – omaan olemassaoloon, itsetuntoon ja omanarvontuntoon. Vaikutusvallalla oli keskeinen rooli siinä, kokivatko työntekijät olevansa aktiivisia

toimijoita vai passiivisia objekteja, joihin muut kohdistavat toimia. Työntekijöiden kokemus vaikutusvallasta työssä heijastui näin myös heidän identiteettiinsä. Esitetyt kolme vaikutusvallan aluetta – työtehtävät, suhteet, identiteetti – luovat pohjan työssä suoriutumiseen (*performing*), kuulumiselle (*belonging*) ja joksikin tulemiselle (*becoming*). Vaikutusvallan ansiosta työntekijä voi hallita paremmin työtehtäviään, kokea olevansa merkityksellinen osa kokonaisuutta ja toimia aktiivisena subjektina. (Andersen ym. 2022.) Tarkastelemme tutkimuksessamme hoitotyön esihenkilöiden työn hallintaa ja rajaamista näiden kolmen vaikutusvallan alueen pohjalta (kuvio 1).



Kuvio 1. Työn rajaaminen ja vaikutusvallan osa-alueet (Andersenia ym. 2022 mukaillen)

Näemme työn rajat muuntuvina, arjen vuorovaikutuksessa, käytännöissä ja toiminnassa esiin tulevina. Työn rajoja asetetaan organisaatio- ja yksilötasolla ammattiryhmien sisällä ja niiden välillä. (Comeau-Vallee & Langley 2020; Leppäkumpu & Sivunen 2021; Toivanen ym. 2014.)

Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksemme tavoitteena on selvittää hoitotyön esihenkilöiden haastattelujen pohjalta, millaiset edellytykset esihenkilöillä on rajata ja hallita omaa työtään ja miltä heidän vaikutusvaltansa omassa työssä näyttää Andersenin ja kumppaneiden (2022) esittämien vaikutusvallan alueiden näkökulmasta.

Tutkimuskysymyksemme on: Miltä hoitotyön esihenkilöiden oman työn rajaaminen ja hallinta näyttävät työtehtäviin, työpaikan suhteisiin ja identiteettiin liittyvän vaikutusvallan näkökulmasta?

Aineisto ja menetelmät

Tutkimusaineisto

Olemme keränneet tutkimuksen empiirisen aineiston Työterveyslaitoksen toteuttamassa ja Euroopan Sosiaalirahaston rahoittamassa OLLAPPA-hankkeessa, joka toteutettiin vuosina 2022–2023. Hankkeen tutkimusosuus on Työterveyslaitoksen eettisen työryhmän hyväksymä. Toimitimme haastateltaville ennen haastattelua tutkimustiedotteen, jossa kerrottiin muun muassa haastattelujen toteutuksesta, aineiston analysoinnista, tulosten saatavuudesta, tietosuojasta ja tutkittavien oikeuksista. Haastattelutilanteessa haastateltavilla oli vielä mahdollisuus esittää lisäkysymyksiä ennen suostumuksen antamista. Jokaisen haastattelun aluksi varmensimme ja tallensimme tietoisesti suostumuksen.

Rekrytoimme haastateltavat hoitotyön esihenkilöt hankkeessa mukana olleista yhden sairaanhoitopiirin organisaatioista. Haastattelujen toteuttamisen aikaan sairaanhoitopiirissä oli käynnissä organisaatiomuutos, jossa organisaatio- ja päätöksentekorakenne muuttivat muotoaan, samoin toimet ja tehtäväkuvat.

Vapaaehtoisia haastateltavia oli lopulta 20. Haastateltavat toimivat muun muassa osastonhoitajina, apulaisosastonhoitajina, palveluesihenkilöinä ja vastuuyksikön-päälliköinä. Kaikki haastateltavat olivat naisia. Haastateltavista viisi oli 35–44-vuotiaita, kahdeksan 45–54-vuotiaita ja seitsemän yli 54-vuotiaita. Kahdeksan haastateltavaa oli suorittanut opistotason tutkinnon, seitsemän ammattikorkeakoulun ja viisi yliopistotason tutkinnon. Valtaosalla (18) haastateltavista oli vakituinen työsuhde.

Keräsimme haastatteluaineiston teemahaastatteluin keväällä ja kesällä 2022. Haastatteluissa käsiteltyjä teemoja olivat muutokset työssä, kiire ja työmäärä, priorisointi, ei-legitiimit työtehtävät, tunnettyö, työn sekoittuminen muuhun elämään sekä oman ja alaisten työn rajaaminen. Toteutimme kaikki haastattelut Teamsin kautta, ja ne kestivät 42–80 minuuttia. Tallensimme haastattelut (valtaosassa vain äänitallennus, muutamassa tallennettiin myös kuva) ja toimitimme ne litteroitavaksi. Litteroitua haastatteluaineistoa kertyi kaikkiaan 421 sivua (fontti 12, riviväli 1).

Aineiston analyysi

Analysoimme haastatteluaineiston neljässä vaiheessa:

1. Luimme aineiston kokonaisuudessaan läpi ja loimme siitä kokonaiskuvan, minkä pohjalta alustavat teemat ja tutkimuskysymykset hahmottuivat. Tässä vaiheessa keskeiseksi näkökulmaksi hahmottuivat Andersenin ja kollegoiden (2022) asiantuntijoiden vaikutusvallan alueet (työtehtävät, suhteet, identiteetti).
2. Poimimme aineistosta kolmen vaikutusvallan alueiden alle oman työn hallintaan ja rajaamiseen liittyvät osuudet. Keskityimme analyysissä siis näihin kolmeen vaikutusvallan alueeseen ja jätimme muun aineiston analyysin ulkopuolelle.
3. Jatkoimme analyysia rajatun aineiston kanssa sisällönanalyysin keinoin ja luokittelimme jokaisen kolmesta vaikutusvallan alueesta alaluokkiin. Esimerkiksi aineiston, joka käsitteli identiteettiin liittyvää vaikutusvaltaa, luokittelimme seuraavasti: esihenkilön oma rooli, minä päätöksentekijänä, tunteet, mieli, työ elämänkokonaisuudessa, oppiminen, ammattitaito, viisaus.
4. Viimeisessä vaiheessa syvennyimme tunnistettujen kokonaisuuksien tarkempaan analyysiin sekä etsimme niiden sisällä yhtäläisyyksiä ja eroja. Tässä vaiheessa yhdistelimme joitakin alaluokkia ja muodostimme lopulliset alaluokat jokaisen vaikutusvallan alueen alle. Esimerkiksi identiteettiin liittyvän vaikutusvallan lopullisiksi luokiksi muodostuivat: vastuu itsellä (oma aktiivisuus, eri elämänalueiden rajojen asettaminen), rohkeus (uskallus ja luottamus), hallitsematon mieli, opittu ammattitaito. Kaikkien vaikutusvallan alueiden alaluokat on esitetty kootusti tulosluvun lopussa taulukossa 1.

Teimme aineiston sisällönanalyysin siis alkuluennan jälkeen teoriaohjaavasti, ja sen jälkeen analyysimme eteni aineistolähtöisesti (ks. esim. Finfgeld–Connett 2014; White & Marsh 2006). Olemme esittäneet tulokset Andersenin ja kollegoiden (2022) vaikutusvallan alueiden mukaan.

Tutkimuksemme perustuu pragmaattiseen orientaatioon, jossa todellisuus nähdään jakamattomana ja ihmisen ajatellaan kiinnittyvän todellisuuteen toiminnan ja käytäntöjen kautta (esim. Feldman & Orlikowski 2011). Ajattelu, kokemukset ja käytännöt nähdään siis saman asian eri puolina, toiminnan osa-alueina tai olomuotoina (esim. Kilpinen 2008). Analyysimme kohdistuu näin työn arjen käytäntöihin, joita haastateltavat kuvaavat oman ajattelunsa ja kokemustensa pohjalta.

Tulokset

Työtehtävät ja työssä suoriutuminen: rakenteet ja kapeneva vaikutusvalta

Suurin osa haastateltavista toi esiin, että työtä oli liikaa käytettävissä olevaan aikaan nähden, työpaikalla kärsittiin työvoimapulasta, sijaisia oli vaikea löytää ja osaamisesta oli vajetta. Yksiköt olivat myös usein suuria. Haastateltujen esihenkilöiden alaisten määrä oli noin 30–250. Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön koettiin tämän vaikutusvallan alueen näkökulmasta vähäisinä, ja työt ruuhkautuivat.

Moni esihenkilö koki, että omat mahdollisuudet vaikuttaa työn määrään ja laatuun olivat vähäiset, koska määräykset ja toimeksiannot tulivat ylhäältä päin ja niihin oli sopeuduttava. Omia työtehtäviä pystyttiin priorisoimaan jossain määrin oman työpäivän tai -viikon osalta, mutta silti koettiin, että työ oli hyvin ylhäältä päin saneltua. Oman työn rajat määriteltiin organisaatiohierarkian ylemmillä tasoilla. Osa haastateltavista kyseenalaisti nykyisen hierarkkisen toimintatavan ja sen järkevyyden. Haastatteluissa pohdittiin, missä määrin *viisaus asustaa ylhäällä* (h 5), ja toisaalta sitä, onko ylempi johto liikaa *vieraantunut käytännön työstä* (h 2).

Toisaalta monet kokivat oman työnkuvansa epäselväksi organisaatiomuutoksen vuoksi, mikä osaltaan vaikeutti oman työn rajojen hahmottamista ja oleelliseen keskittymistä. Jos ei oikeastaan tiennyt, mitä omaan työnkuvaan kuului ja mistä asioista sai päättää, oli vaikea miettiä, mitä karsia ja mihin keskittyä.

Se aiheuttaa itselle mietintää, että mitä minä saan tehdä, enhän minä hypi toisten varpaille. Välillä sitten taas tulee semmoinen tunne, että aijaa, minun piti nämä sittenkin tehdä, että eikö tämä mennytkään jollekin toiselle. Mietin, että henkilökunta ei tiedä, että kuka tekee ja mitä. (h 13)

Muutama haastateltava pohti, onko oikeastaan kenelläkään kokonaiskuvaa siitä, mitä kaikkea lähiesihenkilö jo tekee ja mikä hänen perustehtävänsä on. Työn määrä oli lisääntynyt vaivihkaa, siihen oli vyörynyt erilaista sälää, mutta myös monenlaisia uusia hyvää tarkoittavia prosesseja, kokouksia ja muita vuorovaikutustilanteita. Moni toivoi, että työnkuvat olisi määritelty selkeämmin organisaatiotasolla.

Itse työssä työn luonne heijastui oman työn rajaamisen mahdollisuuksiin. Työ oli usein ennakoimatonta, *ovesta saattaa tulla ihan mitä vaan, ihan milloin vaan* (h 11). Myös muutokset, kuten nopealla aikataululla toteutettu organisaatiomuutos, koronapandemia ja työtaistelutilanne olivat tehneet toiminnasta sekavaa, jopa kaotista, mikä oli osaltaan vaikeuttanut työn hallinnan mahdollisuuksia. Kun työ oli nopeaa reagoitua ja tulipalojen sammuttelua, kulloinenkin tilanne määrittä, mihin keskityttiin ja mitä rajautui työstä pois.

Täytyy sanoo, että tällä hetkellä nyt, kun on oikeestaan tämä korona-aika ja sitten on nyt ollu tämä työtaistelutilanne, niin tämä on ollut niin kamalan kaotinen tämä tilanne, että ei oo hirveesti kerinny muuta kuin tulipalosta toiseen mennä ja sammutella niitä. (h 12)

Valtaosa haastateltavista kertoi, että suuren työmäärän vuoksi työssä jouduttiin keskittymään kaikista välttämättöimpiin tehtäviin, jotka turvasivat toiminnan jatkuvuuden. Aika ei riittänyt kaiken tekemiseen. Keskityttiin päivittäisjohtamiseen, riittävän henkilöstön organisointiin osastoille ja tehtäviin, jotka liittyivät siihen, että henkilöstö saa palkan ajallaan. Tällöin oman työn ulkopuolelle oli pakko rajata monet tärkeiksi koetut asiat, kuten kehittämistehtävät, omien alaisten tapaaminen tai kehityskeskustelujen pitäminen. Joskus taas jouduttiin tinkimään kahvitauoista tai lounaasta eli omasta hyvinvoinnista.

Haastatteluissa nousi myös esiin, että kaikki ylimääräinen oli jo karsittu pois. Kaikki olemassa olevat tehtävät koettiin merkityksellisiksi. *Jos työssä on tehtäviä, jotka voi rajata pois, miksi sellaisia olisi ylipäätään annettu kenenkään tehtäväksi*, pohti eräs haastateltava (h 16).

Välillä esihenkilöt yrittivät hoitaa kaikki määritellyt työtehtävät, mutta niiden hoitaminen jäi omasta mielestä riittämättömälle tasolle. Mihinkään ei oikein pystytty keskittymään kunnolla tai työ tehtiin puutteellisesti tai omasta mielestä huonosti – tehtiin vähän sinne päin; esimerkiksi laskuja ei ehditty tarkastamaan niin huolellisesti kuin olisi pitänyt. Työtä jouduttiin rajaamaan laatua heikentämällä, mistä seurasi usein riittämättömyyden tunteita tai häpeän ja syyllisyyden kokemuksia.

Suhteet ja kuuluminen: työn rajaaminen kollektiivisesti

Vaikka esihenkilöt työskentelivät pääsääntöisesti yksin, *kohtaamiset* omien kollegoiden kanssa nousivat aineistossamme vahvasti esille oman työn rajojen asettamisessa. Tällä suhteisiin liittyvällä vaikutusvallan alueella töistä ja työnjaosta keskusteltiin yhdessä, töitä jaettiin, tasattiin ja delegoitiin. Yhdessä mietittiin esimerkiksi, *mitä vastuualueita kuuluu kellekin* (h 20). Keskustelua käytiin epäformaalissa tapaamisissa mutta myös suunnitellusti yhteisissä palavereissa.

Työn arjessa puolestaan työskenneltiin kollegojen kanssa yhdessä yhteisen tavoitteen eteen, jaettiin työtehtäviä, etsittiin yhdessä ratkaisuja ja autettiin toisia työkuorman purkamisessa tai tasattiin muuten työmäärää kollegojen kesken. Kollektiivinen vastuu oli haastatteluissa vahvasti esillä.

Siinä mielessä mä tykkään tästä meidän... esimiesrakenteesta, että se on sillai avoin, että jos tosiaan tuntuu, että nyt menee kuppi nurin, ei kerta kaikkiaan pysty, ei kykene, ei jaksa, niin sitten mietitään yhdessä, että no miten tämä hoidettais, että kellä ois aikaa, että voisko joku avittaa. (h 12)

Lisäksi kollegojen kanssa laadittiin esimerkiksi yhteisiä ohjeistuksia, jotka ohjasivat alaisia toimimaan itsenäisemmin, mikä osaltaan rajasi esihenkilöiden työmäärää.

[...] me on hirveesti panostettu nyt sitten siihen ohjeistukseen, että työntekijät hoitaa vastuualueet itsenäisesti pitkälle, että ei joka asiaan [...] esihenkilöt niinku voi olla läsnä kaikessa... et sitä myös pitää ymmärtää työntekijöitten, että... esihenkilöt ei voi olla aina joka asiassa. Et pitää pystyä myös sitä itsenäistä päätöksentekoa tekemään. (h 4)

Lisäksi keskustelua työn rajoista käytiin oman esihenkilön kanssa. Esihenkilön puoleen käännettiin erityisesti silloin, kun tilanne alkoi kärjistyä tai käydä hallitsemattomaksi. Esihenkilön kanssa etsittiin yhteisiä ratkaisuja työkuorman purkamiseksi tai esihenkilö selvitti organisaatiossa, mitä tilanteelle voisi tehdä. Vastuu tilanteen muuttamisesta oli sekä esihenkilöllä itsellään että hänen esihenkilöllään.

[...] jos se on semmonen se tilanne, että kerta kaikkiaan se on hallitsematon ja mä en selviä tästä ite, niin mun vastuuhan on mennä siitä puhumaan mun esihenkilölle, jolla on omat vastuunsa sitten, ja tarkisteltava että onko tässä organisaatiossa jotakin tehtävissä. (h 20)

Valtaosa haastatelluista koki suhteet kollegoihin tärkeiksi suhteessa työn hallintaan ja rajaamiseen ja koki vahvaa osallisuutta tässä joukossa, mutta osa toi myös esiin työssä koetun yksinäisyyden. Kaikkien mielestä yhteisiä keskusteluja työstä ja sen rajoista ei ollut riittävästi, ja jotkut kokivat, että eivät olleet tulleet organisaatiossa kuulluiksi. Esimerkiksi kun osastolla työtä oli aivan liian paljon suhteessa resursseihin ja tarvittiin apua työn hallintaan ja rajaamiseen, ei avun pyyntöihin välttämättä saatu vastakaikua. Suhteisiin liittyvää vaikutusvallan puutetta koettiin kollegojen keskuudessa mutta erityisesti suhteessa johtoon.

Niin ko me yritetään viestittää, että meillä ei oo hoitajia. Niin kettää se ei kiinnosta. Ja sitte ko me ilmotettiin tonne ylöspäin, että me nyt suletaan toinen puoli, tai yks näistä meidän osastoista, meillä ei vaan oo yksin, niin sitte tuli hirviä hätä. Että joo, osajayksiköstä saatte varata ja nyt pittää ja niin edelleen. Mää että, se juna meni jo. Me pyyettiin esimerkiksi paria viikkoo aikasemmin että apuja, järjestellään ja suunnitellaan tätä toimintaa näitten meidän resurssien mukkaan. Mutta ei kettää kiinnostanu. (h 5)

Identiteetti ja joksikin tuleminen: minä ja rohkeus työn rajaajina

Vaikka olemassa olevat rakenteet näyttäytyivät esihenkilöiden vaikutusvallan kaventajina ja työn rajoista käytiin neuvotteluja muiden kanssa, aineistossamme nousi selkeästi esiin myös puhe, jossa esihenkilö itse oli keskiössä työn rajaamisessa. Esihenkilön tuli olla itse aktiivinen, tuoda ongelmatilanteita esille, pyytää tarvit-

taessa apua ja tuntea itse omat rajansa. Vastuu rajoista oli jokaisella itsellään. *Minulla itsellähän se vastuu on, että kyllä mun pitää ite tunnistaa ja tietää omat rajani*, totesi yksi haastateltu (h 20). Työn rajaaminen kiinnittyi tällöin omaan identiteettiin ja työn rajaaminen näyttäytyi itsenäisenä tekona tai päätöksenä, asiana, joka on omissa käsissä.

Kun työtä oli liikaa, moni ratkaisi tilanteen päättämällä venyttää työpäivää varsinaisen työajan jälkeen tai tekemällä ylitöitä. Ylitöitä saattoi kertyä huomattavia määriä, jopa 10 tuntia viikossa. Työn sijaan rajattiin näin omaa vapaa-aikaa tai perhe-elämää.

No tuota... no mähän oon tehny pitemmän päivää sitten, että mää saan ne tehtyä, et mää oon sitten yksinkertaisesti jääny tänne paikkakunnalle yöks ja tehny pidemmän päivää, että ei musta enää kannata ajaa kotiin, että se siinä on, että tietysti joutuu sitten omasta perhe-elämästä sitten luopumaan sitten semmosina päivinä. (h 4)

Vaikka työpäivän venyminen oli haastateltavien keskuudessa yleistä, pääsääntöisesti töitä ei haluttu kantaa konkreettisesti kotiin. Tietokone pyrittiin jättämään työpaikalle eikä sähköpostia juurikaan vilkuiltu kotona. Omista rajoista pidettiin kiinni, päätettiin lopettaa työpäivä kello 16, suljettiin kone ja puhelin työpäivän päätyttyä. Raja työminän ja kodin välillä oli tässä mielessä varsin selkeä.

Lisäksi työn rajaamiseen kytkeytyi kollegoihin, esihenkilöön tai laajemmin työyhteisöön liittyviä tunteita. Näistä keskeisin oli rohkeus ja siihen liittyen luottamus ja uskallus. Jotta omaa työtä voitiin rajata, piti pystyä luottamaan, että asiat hoituvat ja että on itse tehnyt riittävästi.

Mää aika pitkälle luotan siihen, et ne asiat hoituu, koska se on myös yks semmonen asia, millä ehkäsee sitä, tietyllä lailla sitä työuupumista, että en mää koe itteeni niin tärkeeks, että mun tarvis olla joka paikassa läsnä ite. (h 4)

Luottamus muihin, esimerkiksi johtoon, loi myös hyvän pohjan uskallukselle tuoda haastavia asioita esille. Kun luottamussuhde oli olemassa, ongelmia ja avun tarpeita oli helppo jakaa.

Vastaavasti esihenkilöt toivat esiin, että muutosta ei tapahdu, jos ei uskalla tuoda asioita esille. Työn rajaaminen vaati uskallusta – uskallusta avata suu, uskallusta olla vastaamatta puhelimeen, uskallusta kyseenalaistaa vallitsevia käytäntöjä ja uskallusta sanoa ei, uskallusta pyytää apua tai uskallusta luottaa omaan arvostelu-kykyyn.

Koska nehan [työtehtävät] tulee sieltä johdon puolelta, niin täytyy olla se uskallus sanoa, että nyt ei vaan omat resurssit ja rajat riitä. Jos mä en ikinä suutani aukase [...] ku vaan oot hiljaa, niin työtä työnnetään lisää. (h 12)

Vaikka minä oli keskeinen toimija työn rajojen asettamisessa, joskus tuo minä salakavalasti rikkoi työn rajoja. Moni haastateltava toi esiin, että mielen mukana työ kantautui usein vaivihkaa kotiin. Työasiat jäivät pyörimään mieleen ja alitajuntaan. Iltaisin viimeiset ajatukset saattoivat olla työasioita tai aamulla herätessä olivat työasiat ensimmäisenä mielessä. Päässä pyörivät niin menneet kuin tulevat työt, mikä ärsytti ja harmitti monia. Pahimmillaan työasiat tulivat mieleen yöllä ja tekivät unesta katkonaista tai unen määrä jäi liian lyhyeksi. *Yöheräämiset (h 1)* ja *yölliset asioiden päässä pyörimiset (h 11)* liittyivät etenkin ajankohtiin, jolloin työssä oli ollut esimerkiksi erityisen kova paine.

Vaikka haastateltavien työ pursusi monella tapaa yli rajojen, työn rajaaminen näyttäytyi osin opittavissa olevana asiana. Haastateltavat olivat oppineet konkreettisia uusia toimintatapoja: opittiin esimerkiksi jättämään puhelin ja tietokone työpäivän päätteeksi työpaikalle tai opittiin toimimaan tilanteessa, jossa puhelin soi jatkuvasti ja pyyntöjä satelee eri puolelta. Myös avun pyytäminen ja työtehtävien delegoiminen nousivat aineistossa esiin työn rajaamiseen liittyvinä opittavina taitoina. Lisäksi moni oli oppinut jotakin uutta suhteessa omaan itseen: ei tarvitse aina olla kaikkien mieliksi ja tehdä asioita muiden puolesta, joskus terve itsekkyyks on paikallaan tai täytyy hyväksyä, että kaikkea ei tarvitse tai ei voi hallita. Joskus uusia tapoja oli ollut pakko opetella.

[...] ite on ollu pakko opetella, et mä oon ollu viime syksynä kaks kuukautta pois työuupumuksen takia, niin nyt on ollut pakko opetella itsekkyyttä omaa itseään kohtaan [...] mut mä en ole vielä päässy siihen vaiheeseen, että oisin siitä syyllisyydestä päässy eroon. (h 14)

Työn hektisyydestä, ylipursuavuudesta ja kaoottisuudesta huolimatta haastateltuaineistossa kuvastui monin paikoin jonkinlainen rauha. Monella oli jo takana pitkä työura, ja oli opittu hyväksymään se, että riittää kun tekee parhaansa. Jos jotain jää tekemättä, ei maailma siihen kaadu. Kiireen ei annettu ottaa valtaa, vaan yritettiin pysyä rauhallisena ja tehdä se, mikä oli kulloinkin ihan välttämätöntä. Ikä ja kokemus toivat stressittömyyttä. Tehtiin yksi asia kerrallaan, ja tarpeen vaatiessa

luovittiin harmaalla alueella hieman sääntöjen rajoja venyttäen. Tällöin työn rajaaminen näyttäytyi kokemuksen myötä karttuneena viisautena ja ammattitaitona. Tilanne määriteltiin löyhemmin, säännöt ja vaatimukset nähtiin ehdollisina.

Mä oon myöskin sitten ajatellu, mä oon yrittäny ottaa omaks motokseni vähän sitä, että tota... Kun ei voi tehdä kun yhen asian kerrallaan [...] että työtehtävät odottaa ne sitten, jota et pysty tekemään sillä hetkellä, niin ne odottaa, että [...] Täytyy pystyä priorisoimaan, että sitten mä teen sen yhen tehtävän rauhassa loppuun ja sitten jatkan seuraavaa. (h 4)

Esihenkilöiden vaikutusvalta oman työn rajaamiseen näyttäytyi hyvin erilaisena erilaisten vaikutusvallan alueiden näkökulmasta katsottuna. Vaikutusvallan alueiden keskeiset sisällöt on esitetty kootusti taulukossa 1.

Taulukko 1. Työn rajaamiseen ja hallintaan liittyvät vaikutusvallan alueet hoitotyön esihenkilötyössä

Vaikutusvallan alueet		
Työtehtävät	Suhteet	Identiteetti
<ul style="list-style-type: none"> Työt määritellään ylhäältä päin ja töitä on liikaa 	<ul style="list-style-type: none"> Yhteinen työskentely yhteisen tavoitteen eteen – kollektiivinen vastuu työstä 	<ul style="list-style-type: none"> Vastuu työn rajaamisesta itsellä
<ul style="list-style-type: none"> Epäselvä työnkuva vaikeuttaa työn rajaamista 	<ul style="list-style-type: none"> Yhteiset keskustelut ja kohtaamiset rajaamisen paikkoina 	<ul style="list-style-type: none"> Rajaaminen edellyttää rohkeutta
<ul style="list-style-type: none"> Työ reagointia, tilanne määrittää työn rajat 	<ul style="list-style-type: none"> Välillä ei tule kuulluksi, haasteita erityisesti suhteessa johtoon 	<ul style="list-style-type: none"> Mieli toisinaan hallitsematon
<ul style="list-style-type: none"> Pakko keskittyä vain välttämättömiin töihin 	<ul style="list-style-type: none"> Vastuu myös esihenkilöllä – esihenkilö rajaamisen tukena ja apuna 	<ul style="list-style-type: none"> Rajaaminen opittua ammattitaitoa, viisautta
↓	↓	↓
Työn rajaamiseen liittyvä vaikutusvalta vähäistä ja työssä suoriutumisen vaarantuu ja koetaan riittämättömyyden tunteita.	Työn rajaaminen yhteinen asia – kuuluminen ja kuulluksi tuleminen keskiössä.	Työn rajaaminen itsenäisiä päätöksiä, rohkeutta ja jotakin, jota voi oppia – kokemuksen myötä syntynyt ammattitaito.

Esihenkilöt toimivat tiettyjen rakenteiden puitteissa, jotka määrittivät toimintaa ja valtasuhteita, mutta samaan aikaan he olivat aktiivisia toimijoita näissä rakenteissa.

Pohdinta

Olemme tutkimuksessamme kuvanneet, miltä työn rajaamiseen ja hallintaan liittyvä vaikutusvalta näyttää hoitotyön esihenkilöiden työssä suhteessa esihenkilöiden työtehtäviin, työpaikan suhteisiin ja identiteettiin.

Vaikutusvalta työtehtäviin – työstä suoriutuminen

Hoitotyön esihenkilöiden vaikutusvalta näyttäytyi hyvin rajattuna ja kapeana, kun puhuttiin omista työtehtävistä ja niiden määrästä ja laadusta. Työtä oli liikaa suhteessa resursseihin, työvoimapula vaikeutti toimintaa, yksiköt olivat liian suuria ja työt saneltiin ylhäältä päin. Toisinaan taas oma työnkuva näytti hyvin epäselvältä ja työtilanne kaoottiselta, epämääräistä ”sälää” vyöryi monelta suunnalta tai hekinen tilanne määritti, mihin keskityttiin. Esihenkilöiden toimintamahdollisuudet olivat ahtaat ja rajatut, jolloin vapausasteita työssä oli vähän. Kaikki ylimääräinen oli jo jouduttu jättämään pois ja tehtiin vain välttämättömät tehtävät tai tingittiin työn laadusta.

Työtehtäviin kohdistuvan vaikutusvallan puute voi osaltaan heikentää työssä suoriutumista (*performing*) (Andersen ym. 2022). Juuri työtehtäviin, niiden määrään, laatuun ja ajoitukseen liittyvän riittävän vaikutusvallan on aikaisemmissa tutkimuksissa todettu olevan yhteydessä esimerkiksi työtyytyväisyyteen ja merkityksellisyyden kokemuksiin (Sasser & Sørensen 2016; Semmer ym. 2019). Andersen ja kollegat (2022) puolestaan liittävät tämän vaikutusvallan osa-alueen erityisesti mahdollisuuteen tehdä oma työ hyvin ja laadukkaasti, mikä näkyi selvästi myös meidän aineistossamme. Aikaisempi tutkimus on myös osoittanut, että työntekijä voi kokea muun muassa turhautumista ja stressiä, jos hän ei pysty suoriutumaan työtehtävistään riittävän hyvin. (Johansson & Theorell, 2003; Norrman Harling ym. 2020; Sasser & Sørensen 2016.)

Suurin osa sote-alan henkilöstöstä kokee työnsä tärkeäksi ja merkittäväksi (Sutela ym. 2019), mikä on ollut myös yksi keskeinen alan vetovoimatekijä. Työn tärkeäksi kokeminen on varmasti myös pitänyt henkilöstöä alalla työn kuormittavuudesta huolimatta. Jos vaikutusvalta omiin työtehtäviin käy liian heikoksi ja työstä suoriutuminen vaarantuu liikaa, voivat työn merkittävyyden kokemukset heikentyä ja työpaikan vaihtoaikeet lisääntyä.

Täysivaltainen jäsen yhteisössä – kuuluminen

Omat kollegat koettiin keskeisiksi henkilöiksi oman työn rajojen hallinnassa. Esihenkilöt keskustelivat työtovereidensa kanssa töistä ja työnjaosta, töitä jaettiin ja tasattiin, ja yhdessä etsittiin ratkaisuja liiallisen työkuorman hallintaan. Työ näyttyi yhteisenä asiana, josta otettiin kollektiivisesti vastuuta ja käytettiin yhdessä vaikutusvaltaa suhteessa organisaatioon. Suhteisiin liittyvä vaikutusvalta oli toisinaan vastavuoroista, kahdenvälisiin suhteisiin kiinnittynyttä (vrt. Andersen ym. 2022).

Andersen kollegoineen (2022) liittyy suhteisiin kiinnittyvään vaikutusvaltaan kuulumisen tunteen. Kun työntekijä tulee kuulluksi, saa ja antaa tietoa ja ajatuksia tai vaikuttaa osaltaan yhteiseen toimintaan, hän voi tuntea olevansa merkityksellinen osa kokonaisuutta ja tärkeä muille. Aikaisemmassa tutkimuksessa on havaittu, että osallistuminen strategiseen suunnitteluun ja päätöksentekoon lisää myös esihenkilöiden tunnetta työn hallinnasta ja vähentää työpaikan vaihtoaikkeitä (Omery ym. 2019).

Jotkut haastateltavat kertoivat tilanteista, joissa vaikutusvalta työpaikan suhteissa koettiin vähäisenä, eikä itsellä ollut riittävästi vaikutusvaltaa oman työn rajojen asettamiseen. Nämä tilanteet liittyivät erityisesti esihenkilöiden ja johdon välisiin suhteisiin. Ulkopuolelle jäämisellä voi olla kielteisiä vaikutuksia oman työn rajojen hallintaan ja merkityksellisyyden kokemuksiin mutta myös esihenkilöiden psyykkiseen hyvinvointiin ja jaksamiseen (Mushtaq ym. 2014).

Aktiivinen uniikki minä

Vaikka oman työn rajojen hallinta ei ollut aina esihenkilöiden omissa käsissä, esihenkilöillä oli vaikutusvaltaa omaan työidentiteettiin ja siihen liittyviin rajoihin. Esihenkilön tuli tuoda itse ongelmatilanteita esille, pyytää tarvittaessa apua, toimia itsenäisesti ja tehdä päätöksiä. Kiinnostava havainto oli myös esihenkilöiden itse aktiivisesti asettama konkreettisia työtehtäviä koskeva selkeä raja työn ja kodin välillä. Tämä poikkeaa selkeästi monien muiden asiantuntijoiden toimintatavoista, sillä esimerkiksi työsähköpostin lukeminen lomalla on ylemmissä toimihenkilöammateissa hyvin tavallista (Sutela ym. 2019).

Esihenkilöiden identiteettiin liittyvä vaikutusvalta kietoutui vahvasti omaan mieleen, tunteisiin ja tuntemuksiin. Jotta esihenkilöt voivat puolustaa aktiivisesti oman työnsä rajoja ja olla itsellisiä toimijoita, he tarvitsivat rohkeutta – luottamusta ja uskallusta. Toisaalta oma mieli saattoi olla juuri se, joka rikkoi työn rajoja ja kantoi työasioita kotiin. Näin ollen esihenkilöiden psykologinen palautuminen työstä (esim. Sonnentag & Fritz 2015) jäi osin toteutumatta erityisesti kuormittavissa tilanteissa. Kuormituksen vähentämisen lisäksi tuleekin vahvistaa esihenkilöiden kykyä käyttää työstä irrottautumista helpottavia psykologisen palautumisen keinoja.

Suhteessa identiteettiin työn rajaaminen ja rajojen asettaminen tarkoitti itsenäisiä päätöksiä, tunteita ja hallitsematonta ajatusten virtaa mutta myös jotain, jota voi oppia. Opittiin uusia toiminta- ja ajattelutapoja ja armollisuutta itseä kohtaan; opittiin, että riittää kun tekee parhaansa. Työn rajaaminen oli kokemuksen myötä karttunutta viisautta ja ammattitaitoa. Vastaavia havaintoja on tehty myös aikaisemmassa tutkimuksessa. Esimerkiksi pidempään hoitotyön esihenkilötehtävissä toimineiden on havaittu saavuttaneen paremman tasapainon työn ja muun elämän välillä. Nämä konkarit olivat vähentäneet tekemiensä työtuntien määrää vastaamaan normaalia työaika ja pystyivät joustavammin vastaamaan sekä työn että muun elämän vaatimukseen. (Cziraki ym. 2014.)

Aikaisemmassa sairaanhoidon kontekstiin sijoittuvassa tutkimuksessa on esitetty priorisoinnin ja rajaamisen taidon olevan käytännön työssä pikkuhiljaa kehittyvä taito, jonka kehittymiseen vaikuttavat kontekstisidonnaiset tekijät, kuten resurssit ja toisaalta puutteet niissä (Lake & Moss 2009).

Työ tarpeen tai tavoitteen täyttymisenä tai sitä kohti kulkemisena

Kullakin työllä on tavoitteensa ja tarkoituksensa. Työ on olemassa jotakin varten; työssä kuljetaan kohti päämäärää tekemällä siihen johtavia työtehtäviä. Jos työtehtäviä on liikaa suhteessa resursseihin tai annetut työtehtävät eivät vie kohti työn tarkoitusta, jää työn tavoite saavuttamatta tai tarve täyttymättä. Tämä voidaan kokea kuormittavana epäonnistumisena, jolloin koetaan riittämättömyyden tunteita suhteessa minään. Tärkeiden tavoitteiden saavuttamisen estyminen tai sen uhka ovat esimerkiksi stressin kokemuksessa keskiössä. Työ ja ammatillinen rooli ovat usein osa identiteettiä ja näin myös osa minuutta. Ammatilliseen rooliin ja sen täyttymiseen liittyvät uhkat koetaan tämän vuoksi erityisen kuormittavina. (Semmer ym. 2019.)

Kun haastattelemiemme esihenkilöiden työn tavoitteet jäivät saavuttamatta tai ilmassa oli uhka siitä – kun esimerkiksi jotakin tärkeää jäi tekemättä tai seuraava työpäivä näytti mahdottomalta – he kokivat työstä irrottautumisen usein vaikeaksi ja työ saattoi häiritä unta. Vastaavasti kun työpäivän aikana saatiin kaikki tarvittavat tehtävät hyvin hoidetuiksi, kotiin saattoi lähteä hyvin mielin vapaana työasioista. Työn päivittäisten tavoitteiden täyttymisen on aikaisemmassa tutkimuksessa havaittu liittyvän muun muassa parempaan unen laatuun (Mühlethaler ym. 2018).

Työ kietoutui näin vahvasti minuuteen työn organisoinnin ja tavoitteiden saavuttamisen kontekstissa. Työn suhde minuuteen nousi esiin myös, kun työn rajaamisesta puhuttiin suhteessa kollegoihin, jolloin tietynlainen kunnioitus ja arvostus nousivat keskiöön (vrt. Semmer ym. 2019). Tärkeäksi koettu työtovereilta saatu tuki oli instrumentaalista mutta ennen kaikkea emotionaalista. Kollegat olivat selkeästi minää ja omaa ammatillista identiteettiä tukeva kollektiivinen voimavara. Vastavasti siihen, ettei tullut kuulluksi johdon suunnalta, liittyi kokemuksia, ettei omaa työtä eikä näin myöskään omaa itseä arvostettu. Arvostuksen puute nousi esiin suorissa vuorovaikutussuhteissa, mutta epäsuorasti se nousi esiin myös yleisemmin puhuttaessa työn resurssoinnista ja työnjaosta.

Työmäärän ja työn sisältöjen rajaamisen mahdollisuudet ja niihin liittyvä vaikutusvalta linkittyivät siis monisäikeisesti ammatilliseen identiteettiin ja minuuteen.

Tutkimuksen luotettavuus

Arvioimme seuraavassa käyttämämme aineiston sopivuutta ja laatua sekä analyysin pätevyyttä.

Elo kollegoineen (2014) esittää, että sisällönanalyysin tulosten luotettavuus edellyttää rikasta, sopivaa ja hyvin saturoitunutta aineistoa. Haastateltavien määrä ei aineistossamme ollut erityisen suuri, mutta tästä huolimatta aineistosta muodostui rikas ja riittävän yhtenäinen kokonaisuus. Eri haastatteluissa nousi selkeästi esiin samankaltaisia kokemuksia ja näkemyksiä työn rajaamisesta ja sen mahdollisuuksista. Toisin sanoen aineisto saturoitui riittävässä määrin. On kuitenkin mahdollista, että haastateltaviksi valikoitui henkilöitä, joita haastattelun aihe ja teema erityisesti koskettivat, koska kaikki haastatteluihin osallistuneet ilmoittautuivat haastatteluihin vapaaehtoisesti, eikä haastateltavia esimerkiksi poimittu organisaatiosta satunnaisesti tai tiettyjen taustakriteereiden pohjalta. Haastatteluista

jäikin vaikutelma, että haastateltavat osallistuivat mielellään haastatteluihin ja puhuivat avoimesti ja välillä varsin kriittisestikin kokemuksistaan, toimintatavoistaan ja omasta organisaatiostaan. Olemme pyrkineet kuvaamaan haastateltavamme taustatiedot riittävän kattavasti.

Haastatteluaineisto kerättiin keväällä ja kesällä 2022, jolloin sote-alalla elettiin haasteellisia aikoja. Sairaanhoidopiirissä oli tehty suuria rakenteellisia muutoksia, ja koronapandemia ja työtaistelutilanne kuormittivat henkilöstöä. Tämä tilanne näkyy myös aineistossamme. Esimerkiksi puhe liiallisesta työmäärästä ja epäselvistä tehtävänkuvista korostuu todennäköisesti enemmän kuin normaalimmassa tilanteessa, mikä on syytä pitää mielessä, kun pohditaan tulosten siirrettävyyttä eri ajankohtiin tai konteksteihin. Muutenkaan tuloksista ei voida tehdä yleistettäviä johtopäätöksiä tutkitusta ilmiöstä. Pikemminkin tulokset kuvaavat tutkittavien omia kokemuksia, havaintoja ja tulkintoja työn ylipursuamisesta ja työn rajaamisen mahdollisuuksista hoitotyön esihenkilötyön kontekstissa. Tulokset voivat osaltaan auttaa ymmärtämään työn rajaamisen dynamiikkaa, haasteita ja mahdollisuuksia myös muissa konteksteissa (vrt. Feldman & Orlikowski 2011).

Luotettavuuden lisäämiseksi olemme pyrkineet kuvaamaan analyysin kolmivaiheisen etenemisen riittävällä tarkkuudella. Lisäksi tulosten esittämisen yhteydessä on esitetty suoria lainauksia, jotka osaltaan osoittavat aineiston ja tulosten välisen yhteyden olemassaolon (Elo & Kyngäs 2008; Elo ym. 2014). Työpsykologian ja organisaatiotutkimuksen alaan sijoittuvissa tutkimuksissa työn hallintaa mitataan usein abstraktien työn piirteiden, kuten työn autonomian, kontrollin tai vaatimusten, kautta, jolloin ei välttämättä tavoiteta työn todellisuuden moniulotteisuutta. Oma tutkimuksemme sen sijaan kiinnittyy selkeästi itse työhön, työtehtäviin ja niiden hallintamahdollisuuksiin, mitä voidaan pitää sen vahvuutena. Tutkimuksessamme nousi esimerkiksi esille, että esihenkilöt kokivat olevansa samaan aikaan sekä vahvasti muiden armoilla että autonomisia toimijoita – riippuen siitä, minkä vaikutusvallan alueen kautta he tarkastelivat työtään. Eri henkilöt saattoivat myös nähdä saman työn tai tilanteen hyvin erilaisena. Työ ja työtehtävät koetaan suhteessa omiin arvoihin, normeihin ja preferensseihin (vrt. Sasser & Sørensen 2016). Lisäksi vaikutusvallan kokemus voi muuntua työuran edetessä tai vaihdella suhteesta tai tilanteesta toiseen. Koska vaikutusvalta siis muotoutuu osin työntekijöiden välisessä yhteistyössä, sen mittaaminen vain yksilötasolla antaa ilmiöstä liian kapean kuvan (Wåhlin-Jacobsen 2018). Andersen kollegoineen (2022) esittää, että vaikutusvalta

on relationaalinen, vastavuoroinen ja dynaaminen käsite, ja tämä pitäisi ottaa jatkossa tutkimuksissa aikaisempaa paremmin huomioon. Myös oma tutkimuksemme osoitti, että autonomiaa ja vaikutusvaltaa on tarpeen tutkia aikaisempaa laajemmin huomioimalla erilaiset vaikutusvallan alueet.

Johtopäätökset

Esihenkilöiden vaikutusmahdollisuudet oman työn rajaamiseen näyttäytyivät hyvin erilaisina eri vaikutusvallan alueiden näkökulmasta katsottuna. Vaikka esihenkilöt toimivat tiettyjen, toimintaa ja valtasuhteita määrittävien, rakenteiden puitteissa, he eivät olleet vain passiivisia toimijoita. Rajoja asetettiin yhdessä kollegojen kanssa, rajoista tehtiin itsenäisiä päätöksiä, ja kokemuksen myötä opittiin keskittymään olennaiseen ja hyväksymään, että jotain rajautuu ulkopuolelle.

Tuloksemme antavat viitteitä siitä, miten organisaatiotasolla voidaan tukea esihenkilöiden työn rajaamista ja vähentää kohtuutonta kuormittumista. Työmäärä sote-alalla ei tule vähenemään. Siitä huolimatta on tärkeää organisaatiotasolla tarkastella kriittisesti, mitä kaikkea esihenkilöiden työ pitää sisällään, onko kaiken sen hoitaminen mahdollista annettujen resurssien puitteissa ja mitä työtehtäviä voisi karsia. Lisäksi organisaation tehtäväkuvat ja työnjako tulisi suunnitella selkeiksi ja käytännön tasolla toimiviksi ja organisaation tavoitteiden mukaisiksi (vrt. Nurmeksela ym. 2021).

On esitetty, että jos työntekijöihin kohdistuu ristiriitaisia vaatimuksia, autonomiasta voi tulla stressin lähde, jonka vastapainoksi toivotaan selkeitä sääntöjä (Mastekaasa 2011). Esihenkilöiden on hyvä osallistua työnkuvien selkiyttämiseen. On tärkeää kuulla heidän näkemyksiään työnjaon ja käytäntöjen toimivuudesta ja muuttaa tältä pohjalta toimimattomia käytäntöjä. Näin vahvistetaan työn sujuvuuden lisäksi esihenkilöiden vaikutusvaltaa, kuulluksi tulemisen kokemuksia ja yhteisöön kuulumisen tunnetta.

Kollegoilla on tutkimuksemme mukaan suuri merkitys oman työn rajojen asettamisessa. Jatkossa tuleekin varmistaa, että kaikilla esihenkilöillä on vertaisia rinnallakulkijoita, joiden kanssa voi keskustella omista töistä ja tarvittaessa jakaa tai tasata töitä. Esimerkiksi työparityöskentely koettiin toimivaksi käytännöksi.

Valtaosa haastateltavistamme oli kokeneita, pitkän työuran hoitoalalla tehneitä esihenkilöitä. He kokivat, että riittää, kun työssä tekee parhaansa ja kun tekee yhden

asian kerrallaan. Työn rajaaminen näyttäytyi tällöin kokemuksen myötä karttuneena viisautena ja ammattitaitona, jota on tulevaisuudessa tärkeää siirtää seuraaville sukupolville. Kun Cziraki kollegoineen (2014) selvitti tekijöitä, jotka houkuttelevat hoitotyön esihenkilöitä työhön ja saavat heidät pysymään työssään, mentoreiden rooli nousi keskeisenä esiin. Hoitotyön esihenkilötyöhön räätälöity mentorointi on yksi keino tukea hiljaisen tiedon siirtymistä ja työuran alussa olevien esihenkilöiden uskallusta, itsellisyyttä, työn rajojen hallintaa ja ammatillista identiteettiä – ja viime kädessä vahvistaa esihenkilöiden alalla pysymistä.

Kirjoittajat

Minna Toivanen

KM, vanhempi asiantuntija, Työterveyslaitos
sähköposti: minna.toivanen@ttl.fi

Kirsi Yli-Kaitala

YTM, erityisasiantuntija, Työterveyslaitos
sähköposti: kirsi.yli-kaitala@ttl.fi

Kirsikka Selander

YTT, erikoistutkija, Työterveyslaitos
sähköposti: kirsikka.selander@ttl.fi

Jaana Laitinen

FT, dos., tutkimusprofessori, Työterveyslaitos
sähköposti: jaana.laitinen@ttl.fi

Kirjoittajien kontribuutiot

Minna Toivanen on osallistunut haastatteluaineiston keräämiseen, vastannut aineiston analysoimisesta ja käsikirjoituksen kirjoittamisesta sekä toiminut Ylipur-suavasta olennaiseen -hankkeen vastuullisena johtajana. Kirsi Yli-Kaitala on osallistunut haastatteluaineiston keräämiseen ja kommentoinut käsikirjoitusta. Kirsikka Selander on kommentoinut käsikirjoitusta ja kirjoittanut sote-alan tilannetta koskevan osan. Jaana Laitinen on kommentoinut käsikirjoitusta ja toiminut OLLAPPA-hankkeen vastuullisena johtajana ja vastannut hankesuunnitelman kokonaisuudesta.

Rahoituslähteet ja sidonnaisuudet

Haastatteluaineisto kerättiin Euroopan sosiaalirahaston tuella (EURA 2014/12396/09 02 01 01/2021/POPELY); muuten tutkimusta rahoitti Työsuojelurahasto (hanke 220252). Kiitämme saamastamme tuesta.

Kirjallisuus

- Adriaenssens, J., Hamelink, A. & Van Bogaert, P.** (2017) Predictors of occupational stress and well-being in First-Line Nurse Managers: A cross-sectional survey study. *International Journal of Nursing Studies* 73, 85–92. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2017.05.007>
- Andersen, M. F., Svendsen, P. A., Nilsen, K., Brinkmann, S., Rugulies, R. & Madsen, I. E. H.** (2022) Influence at work is a key factor for mental health – but what do contemporary employees in knowledge and relational work mean by “influence at work”? *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-being* 17 (1), e2054513. <https://doi.org/10.1080/17482631.2022.2054513>
- Anthony, M., Standing, T., Glick J., Duffy, M., Paschall, F., Sauer, M., Kosty Sweeney, D., Modic, M. & Dumbe, M.** (2005) Leadership and nurse retention: The pivotal role of nurse managers. *Journal of Nursing Administration* 35 (3), 146–155. <https://doi.org/10.1097/00005110-200503000-00008>
- Baker, S., Marshburn, D., Crickmore, K., Dutton, K. & Hudson, P.** (2012) What do you do? Perceptions of nurse manager responsibilities. *Journal of Nursing Management* 43 (12), 24–29. <https://doi.org/10.1097/01.NUMA.0000422890.99334.21>
- Bender, M.** (2016) Conceptualizing clinical nurse leader practice: An interpretative synthesis. *Journal of Nursing Management* 24 (1), E23–E31. <https://doi.org/10.1111/jonm.12285>
- Bjerregård Madsen, J., Kaila, A., Vehviläinen-Julkunen, K. & Miettinen, M.** (2016) Time allocation and temporal focus in nursing management: An integrative review. *Journal of Nursing Management* 24 (8), 983–993. <https://doi.org/10.1111/jonm.12411>

- Comeau-Vallée, M. & Langley, A.** (2020) The interplay of inter- and intraprofessional boundary work in multidisciplinary teams. *Organization Studies* 41 (12), 1649–1672. <https://doi.org/10.1177/0170840619848020>
- Cziraki, K., McKey, C., Peachey, G., Baxter, P. & Flaherty, B.** (2014) Factors that facilitate registered nurses in their first-line nurse manager role. *Journal of Nursing Management* 22 (8), 1005–1014. <https://doi.org/10.1111/jonm.12093>
- Elo, S. & Kyngäs, H.** (2008) The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing* 62 (1), 107–115. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2007.04569.x>
- Elo, S., Kääriäinen, M., Kanste, O., Pölkki, T., Utriainen, K. & Kyngäs, H.** (2014) Qualitative content analysis: A focus on trustworthiness. *SAGE Open* 4 (1). <https://doi.org/10.1177/2158244014522633>
- Feldman, M. S. & Orlikowski, W. J.** (2011). Theorizing practice and practicing theory. *Organization Science* 22 (5), 1240–1253. <http://www.jstor.org/stable/41303116> (luettu 20.3.2024)
- Finfgeld-Connett, D.** (2014) Use of content analysis to conduct knowledge-building and theory-generating qualitative systematic reviews. *Qualitative Research* 14 (3), 341–352. <https://doi.org/10.1177/1468794113481790>
- Germain, P. & Cummings, G. G.** (2010) The influence of nursing leadership on nurse performance: A systematic literature review. *Journal of Nursing Management* 18 (4), 425–439. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2010.01100.x>
- Hellgren, J., Sverke, M. & Näswall, K.** (2008) Changing work roles: new demands and challenges. Teoksessa K. Näswall, J. Hellgren & M. Sverke (toim.) *The individual in the changing working life*. Cambridge: Cambridge University Press, 46–66.
- Herttuala, N., Kokkinen, L. & Konu, A.** (2020) Social- and healthcare managers' work wellbeing – literature review and key informant interviews. *International Journal of Workplace Health Management* 13 (6), 633–648. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-05-2019-0077>
- Johansson, Y. & Theorell, T.** (2003) Satisfaction with work task quality correlates with employee health: A study of 12 professional orchestras. *Medical Problems of Performing Artists* 18 (4), 141–149. <https://doi.org/10.21091/mppa.2003.4025>

- Karasek, R.** (1979) Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly* 24 (2), 285–308. <https://doi.org/10.2307/2392498>
- Kestilä, L., Jokela, M., Härmä, V. & Rissanen, V.** (2021) Covid-19-epidemian vaikutukset hyvinvointiin, palvelujärjestelmään ja kansantalouteen: Asiantuntija-arvio. *Terveyden ja hyvinvoinnin laitos*. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-343-649-7>
- Kilpinen, E.** (2008) John Dewey, George Herbert Mead ja pragmatistisen yhteiskuntatieteen ongelmat. Teoksessa E. Kilpinen, O. Kivinen & S. Pihlström (toim.) *Pragmatismi filosofiassa ja yhteiskuntatieteissä*. Helsinki: Gaudeamus, 91–132.
- Koontalay, A., Suksatan, W., Prabsangob, K. & Sadang, J. M.** (2021) Healthcare workers' burdens during the COVID-19 pandemic: A qualitative systematic review. *Journal of Multidisciplinary Healthcare* 14, 3015–3025. <https://doi.org/10.2147/JMDH.S330041>
- Lake, S. & Moss, S.** (2009) Nursing prioritization of the patient need for care: A tacit knowledge embedded in the clinical decision-making literature. *International Journal of Nursing Practice* 15 (5), 376–388. <https://doi.org/10.1111/j.1440-172X.2009.01778.x>
- Langfred, C. D. & Rockmann, K. W.** (2016) The push and pull of autonomy: The tension between individual autonomy and organizational control in knowledge work. *Group & Organization Management* 41 (5), 629–657. <https://doi.org/10.1177/105960111666>
- Leppäkumpu, J. & Sivunen, A.** (2021) Communicating across the borders: Managing work-life boundaries through communication in various domains. *Community, Work & Family*. <https://doi.org/10.1080/13668803.2021.1952163>
- Longenecker, C. O. & Longenecker, P. D.** (2014) Why hospital improvement efforts fail: A view from the front line. *Journal of Healthcare Management* 59 (2), 147–157. <https://doi.org/10.1097/00115514-201403000-00010>
- Mastekaasa, A.** (2011) How important is autonomy to professional workers. *Professions & Professionalism* 1 (1), 36–51. <https://doi.org/10.7577/pp.v1i1.143>
- Moss, M., Good, V. S., Gozal, D., Kleinpell, R. & Sessler, C. N.** (2016) A critical care societies collaborative statement: Burnout syndrome in critical care health-care professionals. A Call for action. *American Journal of Respiratory and Critical Care Medicine* 194 (1), 106–113. <https://doi.org/10.1164/rccm.201604-0708ST>

- Mushtaq, R., Shoib, S., Shah, T. & Mushtaq, S.** (2014) Relationship between loneliness, psychiatric disorders and physical health: A review on the psychological aspects of loneliness. *Journal of Clinical and Diagnostic Research: JCDR* 8 (9), WE01–WE04. <https://doi.org/10.7860/JCDR/2014/10077.4828>
- Mühlethaler, C. M., Pereira, D., Meier, L. L., Gross, S. & Semmer, N. K.** (2018) Daily achievements, serenity, and sleep quality: A diary study. Manuscript in preparation. Switzerland: Department of Psychology, University of Bern.
- Norrman Harling, M., Högman, E. & Schad, E.** (2020) Breaking the taboo: Eight Swedish clinical psychologists' experiences of compassion fatigue. *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-being* 15 (1), e1785610. <https://doi.org/10.1080/17482631.2020.1785610>
- Nurmeksela, A., Zedreck Gonzalez, J. F., Kinnunen, J. & Kvist, T.** (2021) Components of the Magnet® model provide structure for the future vision of nurse managers' work: A qualitative perspective of nurse managers. *Journal of Nursing Management* 29 (7), 2028–2036. <https://doi.org/10.1111/jonm.13337>
- Näswall, K., Hellgren, J. & Sverke, M.** (2008) The individual in the changing working life: Introduction. Teoksessa K. Näswall, J. Hellgren & M. Sverke (toim.) *The Individual in the Changing Working Life*. Cambridge: Cambridge University Press, 1–16.
- Omery, A., Crawford, C. L., Dechairo-Marino, A., Quaye, B. S. & Finkelstein, J.** (2019) Re-examining nurse manager span of control with a 21st-century lens. *Nursing Administration Quarterly* 43 (3), 230–245. <https://doi.org/10.1097/NAQ.0000000000000351>
- Rauhala, A., Fagerström, L. & Sinervo, T.** (2021) Covid-19 Suomen vanhustenhuollon ja sen johtamisen näkökulmasta. *Tutkimuksesta tiiviisti* 26/2021. Helsinki: Terveysten ja hyvinvoinnin laitos.
- Sasser, M. & Sørensen, O. H.** (2016) Doing a good job – the effect of primary task quality on well-being and job satisfaction. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries* 26 (3), 323–336. <https://doi.org/10.1002/hfm.20648>
- Selander, K., Nikunlaakso, R., Sipponen, J., Niemi, M., Olin, N. & Laitinen, J.** (2021) Sosiaali- ja terveystieteiden ammattilaisten kasautuva koronakuorma: Kyselytutkimus Suomen tilanteesta syksyllä 2020. *Tutkiva Hoitotyö* 19 (2), 30–37.

- Semmer, N. K., Tschan, F., Jacobshagen, N., Beehr, T. A., Elfering, A., Kälin, W. & Meier, L. L.** (2019) Stress as offense to self: A promising approach comes of age. *Occupational Health Science* 3 (3), 205–238. <https://doi.org/10.1007/s41542-019-00041-5>
- Sonnentag, S. & Fritz, C.** (2015) Recovery from job stress: The stressor-detachment model as an integrative framework. *Journal of Organizational Behavior* 36 (1), 72–103. <https://doi.org/10.1002/job.1924>
- Sutela, H., Pärnänen, A. & Keyriläinen, M.** (2019) Digiajan työelämä – Työolo-
tutkimuksen tuloksia 1977–2018. Helsinki: Tilastokeskus.
- Tammelin, M., Koivunen, T. & Saari, T.** (2017) Female knowledge workers and the illusion of working-time autonomy. *International Journal of Sociology and Social Policy* 37 (9/10), 591–604. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-08-2016-0100>
- Tevameri, T.** (2021) Katsaus sote-alan työvoimaan: Toimintaympäristön ajankohtaisten muutosten ja pidemmän aikavälin tarkastelua. TEM toimialaraportit 2021:2. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Toivanen, M.** (2018) Asiantuntijatyötä vai toisarvoista puuhastelua? Ei-legitiimi työ ja sen yhteydet hyvinvointiin asiantuntijatyössä. *Työelämän tutkimus* 16 (1), 35–48.
- Toivanen, M., Janhonen, M., Järvensivu, A. & Vesa, S.** (2014). Rajoja rikkovaa työtä – kun tehdään yhteistyötä yli hallinnollisten rajojen. *Katsaus. Hallinnon tutkimus* 33 (3), 271–278.
- Toivanen, M., Viljanen, O. & Turpeinen, M.** (2016) Aikamatriiseja asiantuntijatyössä? *Työelämän tutkimus* 14 (1), 75–92.
- Työterveyslaitos** (2022) Työelämätieto. <https://tyoelamatieto.fi/fi/dashboards/kunta10>. (luettu 22.8.2022)
- Väänänen, A. & Toivanen, M.** (2018) The challenge of tied autonomy for traditional work stress models. *Work and Stress* 32 (1), 1–5. <https://doi.org/10.1080/02678373.2017.1415999>
- Väänänen, A., Toivanen, M. & Lallukka, T.** (2020) Lost in autonomy – Temporal structures and their implications for employees’ autonomy and well-being among knowledge workers. *Occupational Health Science* 4 (1–2), 83–101. <https://doi.org/10.1007/s41542-020-00058-1>

- Warshawsky, N. & Cramer, E.** (2019) Describing nurse manager role preparation and competency: Findings from a national study. *Journal of Nursing Administration* 49 (5), 249–55. <https://doi.org/10.1097/NNA.0000000000000746>
- White, M. D. & Marsh, E. E.** (2006) Content analysis: A flexible methodology. *Library Trends* 55 (1), 22–45. <https://doi.org/10.1353/lib.2006.0053>
- Wong, C. A., Cummings, G. G. & Ducharme, I.** (2013) The relationship between nursing leadership and patient outcomes: A systematic review update. *Journal of Nursing Management* 21 (5), 709–724. <https://doi.org/10.1111/jonm.12116>
- Wåhlin-Jacobsen, C. D.** (2018) Constructing change initiatives in workplace voice activities – studies from a social interaction perspective. Copenhagen: Copenhagen Business School.

Minna Toivanen, Kirsi Yli-Kaitala, Kirsikka Selander & Jaana Laitinen

Influence and management of work boundaries in the work of nursing supervisors

In the 2020s, the social and health care sector has faced major changes and challenges, which has put a strain on nursing supervisors. Their job descriptions have expanded and become unclear. In this study, based on interviews with nursing supervisors conducted in 2022, we examine the extent to which nursing supervisors can manage the boundaries of their work. Utilising content analysis, we inspect the management of work boundaries by drawing on the concept of influence. The nursing supervisors' level of influence appears to be very narrow when discussing their own work in relation to organisational structures and macro-level issues. There is too much work, it is dictated from above, and their own job description appears unclear, which jeopardises the ability to do the work well. However, in relation to colleagues, the work appears as a joint endeavour for which collective responsibility is taken. The boundaries of the work are discussed with colleagues, the work is evened out, and solutions for managing the excessive workload are searched for together. In relation to the self, managing the work's boundaries entails independent decisions, emotions, and sometimes an uncontrollable flow of thoughts, but it is also something that can be learned. Managing the work's boundaries is a skill gained through experience, and it requires the ability to see what is essential and accept that sometimes something important will be left out.

Keywords: supervisors, influence, nursing, work boundaries