



*”elekää nyt herrat tykäkkö huonoa, mutta tuota pitäisikö keskustella  
semmoisten kanssa jotka tietää siitä asiasta jotakin?”:*

Alipäällystön koettu työhyvinvointi ja sen kehittäminen Pohjois-  
Pohjanmaan pelastuslaitoksella

Santeri Haajanen

Hallintotieteet, johtamisen psykologia

Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Pro gradu -tutkielma

Lapin yliopisto

2025



## Lapin yliopisto

Tiedekunta: Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: ”*elekää nyt herrat tykääkö huonoa, mutta tuota pitäisikö keskustella semmoisten kanssa jotka tietää siitä asiasta jotakin?*”: Alipäällystön koettu työhyvinvointi ja sen kehittäminen Pohjois-Pohjanmaan pelastuslaitoksella

Tekijä: Santeri Haajanen

Koulutusohjelma/oppiaine: Hallintotieteet, johtamisen psykologia

Työn laji: Pro gradu -tutkielma/Maisteritutkielma

Sivumäärä, liitteiden lukumäärä: 61 + 1

Vuosi: 2025

Tiivistelmä:

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena oli hakea vastauksia kysymyksiin, millaisena Pohjois-Pohjanmaan pelastuslaitoksen alipäällystövirassa toimivat pelastajien lähiesihenkilöt ovat kokeneet työhyvinvointinsa, mutta ennen kaikkea mitkä tekijät vaikuttavat heidän työhyvinvoinnin kokemiseen. Lisäksi tulosten pohjalta esiteltiin työhyvinvoinnin osallistavaan kehittämiseen ratkaisuehdotuksia työhyvinvoinnin teoreettisten viitemallien kautta.

Taustateorioina hyödynnettiin tutkimustietoa työhyvinvoinnista ja sen erilaisista teoreettisista malleista. Myös kokemuksen tutkimuksesta olevaa näyttöä käytettiin hyväksi. Pelastustoimen valtakunnalliset strategiset linjaukset sekä ominaispiirteet huomioitiin tutkimuksessa ja saatuja tuloksia peilataan etenkin työterveyslaitoksen kahteen ”mitä kuuluu pelastustoimelle?” - työhyvinvointitutkimukseen vuosilta 2023–2024.

Tutkimusta varten haastateltiin viittä pelastuslaitoksella toimivaa lähiesihenkilöä ja haastatteluilla kerätty aineisto analysoitiin käyttäen menetelmänä tulkitsevaa fenomenologista analyysia (Interpretative Phenomenological Analysis, IPA). Haastatteluiden pohjalta tapahtuva analyysi pyrki tulkitsemaan ja kuvaamaan lähiesihenkilöiden yksilöllisiä kokemuksia ja niiden merkityksiä työhyvinvoinnin kontekstissa. Tutkimustuloksena esiteltiin viisi ryhmäkokemuksellista teemaa, jotka olivat työn epäselvyys jatkuvana kuormitustekijänä, halu kehittää omaa työtä, koetut puutteet johtamisessa, työhyvinvointiin panostamisen puute sekä tunnustuksen ja arvostuksen kokemisen tärkeys.

Tutkimuksen fenomenologinen lähestymistapa toi työhyvinvoinnin tutkimukseen näkökulman, joka eroaa pelkkiin määrällisiin malleihin perustuvasta ajattelusta korostaen työntekijöiden omien kokemusten ja merkitysten ymmärtämistä sen sijaan, että keskityttäisiin pelkästään mitattaviin indikaattoreihin. Tutkimuksessa henkilöiden kokemukset ilmaisivat tarpeen tuelle ja inhimilliselle kohtaamiselle. Tutkimus osaltaan myös muistutti näistä ihmisen perustarpeista, jotka ilmenevät myös työelämässämme. Tuloksia voidaan käyttää hyödyksi työhyvinvoinnin kehitystyössä Pohjois-Pohjanmaan pelastuslaitoksella.

Avainsanat: työhyvinvointi, pelastustoimi, fenomenologia, johtamisen psykologia

# SISÄLLYS

<b>1 JOHDANTO</b> .....	<b>4</b>
<b>2 työhyvinvointi pelastustoimessa</b> .....	<b>8</b>
2.1 Työhyvinvoinnin merkitys ja määrittely .....	8
2.2 Panostus työhyvinvointiin strategisena kysymyksenä pelastustoimessa .....	10
2.3 Työkuormituksen luonne pelastustoimessa .....	12
2.4 Työhyvinvointi alipäällystön kontekstissa .....	14
<b>3 Työhyvinvoinnin teoreettiset mallit</b> .....	<b>17</b>
3.1 Työn vaatimukset–voimavarat (JD-R) -malli .....	17
3.2 Vaatimusten, hallinnan ja sosiaalisen tuen malli (JDCS) .....	18
3.3 Ponnistelu–palkkio–epätasapainomalli (ERI) .....	18
3.4 Mallien vahvuudet, rajoitukset ja yhdistäminen .....	20
<b>4 Henkilöstön osallistaminen työhyvinvoinnin kehittämiseen</b> .....	<b>22</b>
4.1 Osallistavan kehittämisen periaate ja vaikuttavuus .....	22
4.2 Suunnittelusta kokeiluihin ja takaisin arviointiin .....	23
<b>5 KOKEMUKSEN TUTKIMUS</b> .....	<b>26</b>
5.1 Kokemus .....	26
5.2 Kokemuslaadut ja niiden tutkimus .....	28
<b>6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS</b> .....	<b>30</b>
6.1 Aineiston kuvaus .....	30
6.2 Tutkimusmenetelmä ja aineiston analyysi .....	31
<b>7 TULOKSET</b> .....	<b>39</b>
7.1 Alipäällystön työhyvinvointia kuvaavat ryhmäkokemukselliset teemat .....	39
7.2 Työn epäselvyys jatkuva kuormitustekijä .....	40
7.3 Työhyvinvointiin panostamisen puute .....	42
7.4 Koetut puutteet johtamisessa .....	44
7.5 Tunnustuksen ja arvostuksen kokeminen tärkeää .....	46
7.6 Halu kehittää omaa työtä .....	48
<b>8 POHDINTA</b> .....	<b>50</b>
<b>LÄHTEET</b> .....	<b>57</b>
<b>LIITE 1</b>	

# 1 JOHDANTO

Vuoden 2023 alusta lähtien Suomessa aloitti toimintansa 21 hyvinvointialuetta. Alueet muodostuivat pääosin maakuntajaon pohjalta ja niiden vastuulle tuli sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen järjestämismääräykset. Kuntien tehtäväksi jäi jatkossakin vastata esimerkiksi päivähoitosta, opetuksesta, liikunnasta ja kulttuurista. Tämä muutos on Suomen historian yksi merkittävimmistä hallinnollisista uudistuksista, jossa kunnilla ja kuntayhtymillä olleet tehtävät siirtyivät uudelle organisaatiolle, suurimman osan henkilöstöstä siirtyessä mukana.

Hyvinvointialueiden toiminnan rahoituksesta vastaa valtio. Alueet ovat oma erillinen julkisoikeudellinen yhteisö, joilla on alueellaan itsehallinto. Rahoitus on laskennallista ja yleiskatteellista ja pelastustoimen rahoitus pohjautuu alueen asukasmäärään, asukastiheyteen ja riskitekijöihin.

Hyvinvointialueuudistus oli todella iso muutos, mutta pelastustoimen näkökulmasta ehkä vieläkin suurempi. Pelastustoimi, ja sitä myötä myös alueelliset pelastuslaitokset, integroitiin hyvinvointialueiden jättimäiseen sote-organisaatioon. Aiemmin muutamista sadoista ihmisistä koostuva organisaatio onkin nyt osa yhtä, lähes 20 000 ihmisen organisaatiota, jossa ylintä päätösvaltaa käyttää vaaleilla valittu aluevaltuusto. Näin siis esimerkiksi Pohjois-Pohjanmaalla. Pelastuslaitokset tuottavat nykyisin palvelut hyvinvointialueiden ohjauksessa ja valvonnassa sen mukaan, mitä hyvinvointialueilla päätetään.

Tammikuussa 2023 Pohjois-Pohjanmaalla muutos oli alueen pelastuslaitoksille vieläkin suurempi. Samalla päivämäärällä hyvinvointialueiden aloittamisen kanssa Pohjois-Pohjanmaan alueella aiemmin toimineista Oulu-Koillismaan ja Jokilaaksojen pelastuslaitoksesta muodostettiin uusi, Pohjois-Pohjanmaan pelastuslaitos. Samaan aikaan tehtiin siis kaksi suurta organisaatiomuutosta.

Osana 20 000 henkilön uutta organisaatiota, syntyi siis yhtä nuori pelastuslaitos Pohjois-Pohjanmaalle. Näin ison mittakaavan organisaatiomuutos on vaatinut ensimmäisten vuosien aikana paljon ponnisteluja jokaiselta näihin talkoisiin osallistuneelta. Onhan kyseessä kuitenkin hyvinvointivaltion tärkeimpiä peruspilareita, joten näiden toiminnalla voidaan olettaa olevan suuri merkitys ihmisille.

Organisaatiomuutos on vaatinut ja tulee vaatimaan hyvinvointialueen johtamiselta muutakin kuin talousongelmien kanssa painimista. Kun eletään ison muutoksen jälkeistä aikaa, jossa on käyty läpi todella isoja muutoksia organisaation jokaisella tasolla, olisi äärimmäisen tärkeää muistaa huomioida myös henkilöstön kokemus tällä matkalla. Henkilöstö on kuitenkin se mistä organisaatio koostuu, ja ilman sitä organisaatio on vain hengetön infra, jos edes sitäkään. Organisaatiomuutos ei olekaan onnistunut, mikäli tätä ei huomioida ja henkilöstöllä ole itsellään kokemus siitä, että myös heillä on väliä.

Työterveyslaitos teki vuosien 2023 ja 2024 aikana pelastusalan tarpeisiin räätälöidyn työhyvinvointikyselyn, joista ensimmäiseen osallistui 10 ja jälkimmäiseen 11 eri hyvinvointialueiden pelastuslaitosta. Kyselyn avulla oli tarkoitus hankkia tietoa pelastuslaitoksille, jota voitaisiin hyödyntää organisaatioissa strategisen työhyvinvointi- ja työkykyjohtamisen tukena. Kyselyn keskiössä oli työntekijöiden psykososiaaliset kuormitustekijät, työyhteisön toiminta, johtamisen oikeudenmukaisuus ja alakohtainen työkyky.

Työterveyslaitos järjesti myös keväällä 2025 työpajan, johon kutsuttiin tutkimukseen osallistuneista organisaatioista henkilöstöä keskustelemaan tutkimustulosten pohjalta parannusehdotuksia alan veto- ja pitovoiman edistämiseen. Tutkimusraportti parannusehdotuksineen julkaistiin toukokuussa 2025. Tutkimustulosten ja asiantuntijoiden työpajan pohjalta muodostettiin kolme tärkeintä kehittämisteemaa sekä teemakohtaiset suositukset. Teemat olivat esihenkilöiden jaksamisen ja työhyvinvoinnin tukeminen, epäasiallisen kohtelun ehkäisy ja keskustelukulttuurin kehittäminen.

Tartun pro gradu -tutkimuksessani ensimmäiseen teemaan, eli esihenkilöiden jaksamisen ja työhyvinvoinnin tukeminen. Työterveyslaitoksen tutkimuksen mukaan esihenkilöt kokevat runsaasti työkuormitusta, minkä lisäksi he kokevat saavansa työstään vähäisesti tunnustusta ja arvostusta. Ratkaisuehdotuksina tarjotaan työnohjausta tai vertaistukea pelastustoimen erityispiirteet huomioiden.

Tuloksista merkille pantavaa on, että juuri alipäälyllystövyrassa toimivat pelastajien lähiesihenkilöt, eli käytännössä paloiesimiehet, pelastusryhmän johtajat, asemamestarit tai ruiskumestarit, erottuivat negatiivisessa valossa työhyvinvoinnin kontekstissa. Alentunut työkyky oli 31 prosentilla lähiesihenkilöistä ja vähintään lievää psyykkistä kuormittuneisuutta 27 prosentilla. Samaan aikaan vain 12 prosenttia lähiesihenkilöistä koki saavansa tunnusta ja arvostusta heidän työstään. (Selander ym., 2025, 33,38.) He kokivat myös, että muutokset työpaikalla tulevat yllättäen, eivätkä he kykene vaikuttamaan niihin. 43 prosenttia heistä uskoi jatkavansa työssään eläkeikään saakka. Tulosten pohjalta lähiesihenkilön tilanne kertoo aiheesta huoleen. He kokevat runsasta työkuormitusta, eikä

kahden peräkkäisen vuoden aineistoa toisiinsa verrattuna heidän tilanteensa ole kehittynyt parempaan suuntaan samalla tavoin kuin muulla henkilöstöllä. Verrattuna ylempään johtoon ja muihin ammattiryhmiin, kuten ei esihenkilöasemassa oleviin, on juuri alipäällystötason henkilöstöllä korostuneesti edellä mainitut haasteet esillä edelleen.

Aiemmin mainittua, valtakunnallista aineistoa apua käyttäen, tämän tutkimuksen tarkoituksena on siis hakea vastauksia kysymyksiin, että millaisena Pohjois-Pohjanmaan pelastuslaitoksen alipäällystövirassa toimivat pelastajien lähiesihenkilöt ovat kokeneet heidän työhyvinvointinsa, mutta ennen kaikkea mitkä tekijät vaikuttavat heidän työhyvinvoinnin kokemiseen. Lisäksi tulosten pohjalta esitellään työhyvinvoinnin osallistavaan kehittämiseen ratkaisuehdotuksia työhyvinvoinnin teoreettisten viitemallien kautta. Haastatteluiden pohjalta tapahtuva analyysi pyrkii tulkitsemaan ja kuvaamaan lähiesihenkilöiden yksilöllisiä kokemuksia ja niiden merkityksiä työhyvinvoinnin kontekstissa.

Tutkimusta varten haastattelin viittä pelastuslaitoksella toimivaa lähiesihenkilöä ja haastattelulla kerätty aineisto analysoitiin käyttäen menetelmänä tulkitsevää fenomenologista analyysia (Interpretative Phenomenological Analysis, IPA). Tutkijana toimin itse palomiehen virassa uudessa organisaatiossa Pohjois-Pohjanmaalla, mikä onkin ollut suurin motivaatioon lähde tämän tutkimusaiheen valintaan.

Taustateorioina käytin tutkimustietoa työhyvinvoinnista ja sen erilaisista teoreettisista malleista, joita voidaan käyttää työkaluina analyysivaiheen jälkeen keinona parantaa alipäällystön työhyvinvointia. Myös kokemuksen tutkimuksesta olevaa näyttöä käytetään hyväksi. Tutkimusta pelastustoimen ominaispiirteistä on otettu huomioon tutkimuksessa ja tuloksia peilataan etenkin työterveyslaitoksen kahteen ”mitä kuuluu pelastustoimelle?” -työhyvinvointitutkimukseen vuosilta 2023–2024.

Palomiesten työssä on lukuisia ominaispiirteitä, jotka erottavat ammattikunnan muista esimerkiksi fyysistä tai vuorotyötä tekevistä ammateista. Valtaosa palomiehistä työskentelee 24 tunnin mittaisissa työvuoroissa, joka käytännössä tarkoittaa asemapalvelusta, hälytystehtäviä, harjoituksia, mutta myös välittömän valmiuden ylläpitämistä koko tämän vuorokauden aikana. Vaikka mitään ei tapahtuisi, on henkilöstö jatkuvasti varautunut minuutissa lähtemään tehtävälle niin kahvipöydästä, kuin saunan lauteilta. Sama henkilöstö viettää koko vuorokauden aina yhdessä, joka tarkoittaa työtehtävien lisäksi ruokailujen ja muiden työkyvyn ylläpitämisen liittyvien asioiden jakamista yhdessä. Voidaankin sanoa, että pelastuslaitosten työyhteisöt ovat edellä mainituista syistä kuin toinen perhe henkilöstölleen, sillä henkilöstö on viettänyt jopa vuosikymmenien vuosien ajan 25

prosenttia elämästään samojen ihmisten kanssa, koska vuorokauden mittaisen työvuoron jälkeen on aina kolme vuorokautta vapaata.

Pelastustoimen ominaispiirteiden näkökulmasta ammattikunta on mielenkiintoinen tutkimuskohde, josta kuitenkin on tehty vasta vähän erityisesti yhteiskuntatieteellistä tutkimusta, varsinkin Suomessa. Pelastustoimi on kuitenkin yksi vanhimmista julkisen palvelun muodoista, joten havainto on kiinnostava. Pelastajien fyysistä ja psyykkistä toimintakykyä on tutkittu varsin runsaasti, mutta esimerkiksi itse ammattikunnan rakentumista tai yhteiskuntahistoriallista kehittymistä ei juurikaan. (Mankkinen 2010, 263). Pääpaino tutkimuksissa on lähes poikkeuksetta ollut fyysisen työn kuormittuneisuudessa ja suorituskykyyn liittyvissä asioissa, joka kuitenkin on vain jäävuoren huippu työstä. Ammattikunta on saanut vuodesta toiseen nauttia eri kyselyissä jopa suurinta luottamusta kansalaisten parissa (esim. Yle 2013 & MTV uutiset 2018), joten tutkimusten kapea-alaisuuden valossa tämä on mielenkiintoinen huomio.

Valitsin tutkimukseeni kolme työhyvinvoinnin teoreettista mallia, jotka esittelen tarkemmin luvussa kolme. Nämä mallit tarjoavat rakenteellisen viitekehyksen työn kuormitustekijöiden ja voimavarojen ymmärtämiseen, mutta kokemuksen tutkimuksen näkökulmasta ne konkretisoituvat työntekijän arjessa koettuina merkityksinä. Työn vaatimukset–voimavarat (JD-R) -malli jäsentää työn kuormitusta ja voimavaroja, mutta kokemuksellisesti nämä voisivat ilmetä esimerkiksi stressinä, hallinnan tunteena tai työn merkityksellisyytenä. Vaatimusten, hallinnan ja sosiaalisen tuen malli (JD-CS) korostaa hallinnan tunnetta ja sosiaalista tukea, jotka eivät ole vain rakenteellisia ominaisuuksia, vaan voivat olla koettuja vuorovaikutuksen ja vaikutusmahdollisuuksien kokemuksia. Ponnistelu–palkkio–epätasapainomalli (ERI) puolestaan voisi liittyä siihen, miten epätasapaino ponnistelujen ja palkkioiden välillä koetaan: esimerkiksi pettymyksenä, arvostuksen puutteena tai epäoikeudenmukaisuutena.

Pelastustoimen operatiivisessa työssä nämä kokemukselliset ulottuvuudet korostuvat erityisesti, sillä työ sisältää äärimmäisiä vaatimuksia, nopeita päätöksiä ja fyysistä sekä psyykkistä kuormitusta, jolloin hallinnan tunne, sosiaalinen tuki ja koettu arvostus ovat keskeisiä työhyvinvoinnin kannalta. Näin ollen kokemuksen tutkimus tuo esiin näiden mallien subjektiivisen ulottuvuuden ja auttaa ymmärtämään, miten työntekijöiden konkreettiset kokemusmaailmat suhteutuvat teoreettisiin malleihin, mikä taas on keskeistä työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisessa tarkastelussa ja sen kehittämisessä.

## 2 TYÖHYVINVOINTI PELASTUSTOIMESSA

### 2.1 Työhyvinvoinnin merkitys ja määrittely

Työhyvinvointi viittaa kokonaisuuteen, jossa työn organisointi, työympäristön olosuhteet, johtamiskäytännöt ja yksilön voimavarat mahdollistavat turvallisen, terveellisen ja mielekkään työn sekä työkyvyn säilymisen läpi työuran (Sosiaali- ja terveysministeriö 2025). Se on sekä yksilön kokemus; esimerkiksi kuormituksen ja palautumisen tasapaino, työn mielekkyys ja hallinnan tunne, mutta tämän lisäksi organisaatiotason ilmiö; toimintakulttuuri, oikeudenmukaisuus, resursointi ja työterveysyhteistyö. (Työterveyslaitos 2024a; World Health Organization 2022, 10).

Kansainvälisesti WHO:n (2022) ohjeistukset painottavat näyttöön perustuvia, ennen kaikkea organisaatiotason toimia: työn muotoilua, johtamiskäytäntöjen kehittämistä, häirinnän ja väkivallan ehkäisyä sekä esihenkilöiden koulutusta ja tukea yhdistettynä yksilötason interventioihin. Tämä lähestymistapa on linjassa kotimaisen sääntelyn ja käytäntöjen kanssa, joissa korostuvat ennaltaehkäisy, osallistava kehittäminen ja yhteistyö työterveyshuollon kanssa (Työterveyshuoltolaki 1383/2001; Työturvallisuuslaki 738/2002; Työsuojeluhallinto 2024).

Suomalainen sääntely muodostaa työhyvinvoinnin minimitason ja prosessikehikon.

Työturvallisuuslaki (738/2002) velvoittaa työnantajaa huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä, mukaan lukien psykososiaalisten kuormitustekijöiden ennaltaehkäisy, haittojen poistaminen ja vähentäminen sekä vaarojen järjestelmällinen arviointi.

Työterveyshuoltolaki (1383/2001) puolestaan velvoittaa järjestämään työterveyshuollon niin, että se tukee työhön liittyvien sairauksien ehkäisyä, työympäristön terveellisyyttä ja työyhteisön toimintaa, ja että työterveyshuollon työpaikkaselvitys kattaa myös psykososiaaliset kuormitustekijät.

Pelastustoimessa tämä tarkoittaa käytännössä, että kuormitushuiput, eettinen kuormitus, hälytysluontoinen työn rytmi sekä vuorotyö ja fyysiset vaatimukset tulee tunnistaa työpaikkaselvityksessä, huomioida vaarojen arvioinnissa ja kytkeä kehittämistoimenpiteisiin yhdessä työterveyshuollon kanssa (TTL 2020, 23–24, 77).

Pelastustoimessa työhyvinvoinnilla on lisäksi toimintavarmuuden ja yhteiskunnan kriisinkestävyyden ulottuvuus: vain hyvinvoiva ja toimintakykyinen henkilöstö suoriutuu

luotettavasti poikkeustilanteissa (TTL 2024a). Työterveyslaitoksen tuore tilannekuva vuosilta 2023–2024 kertoo työhyvinvoinnin kohentumisesta seurannan aikana, mutta nostaa kolme koko alaa läpileikkaavaa kehittämiskohdetta: (1) esihenkilöiden jaksaminen, (2) epäasiallisen kohtelun ehkäisy sekä (3) luottamuksellisen keskustelukulttuurin vahvistaminen (Selander ym. 2025, 44). Nämä teemat kytkeytyvät suoraan myös lähiesihenkilöihin (alipäälylystö), joilla on keskeinen rooli sekä henkilöstön hyvinvoinnin johtamisessa että operatiivisen työn sujuvuudessa.

Työhyvinvoinnin keskustelussa on tärkeää erottaa toisiinsa kietoutuvat, mutta käsitteellisesti eri ilmiöt. Työuupumus on pitkittyneestä työstressistä kehittyvä häiriö, jossa ihmisen voimavarat ehtyvät. Työterveyslaitoksen (2024c) mukaan työuupumusta luonnehtivat kolme keskeistä piirrettä: kroonistunut väsymys, henkinen etäännyminen työstä eli kyynistyminen sekä kognitiivisen ja tunteiden hallinnan häiriöt. Työuupumus ei ole sama asia kuin ohimenevä väsymys, eikä sitä tule sekoittaa masennukseen, vaikka oireet voivat osittain olla päällekkäisiä. Masennuksessa oireet ulottuvat laajemmin elämänalueille, kun taas työuupumus liittyy ensisijaisesti työhön ja sen kuormitustekijöihin. Pitkittynyt hallitsematon työstressi ja palautumisen puute lisäävät merkittävästi uupumuksen riskiä, ja ilman varhaista puuttumista tila voi johtaa masennukseen tai pitkiin sairauspoissaoloihin. (Mielenterveystalo 2024.)

Työuupumuksen taustalla on usein työn vaatimusten ja voimavarojen epätasapaino. Vaatimuksia voivat olla esimerkiksi jatkuva aikapaine, keskeytykset, rooliristiriidat, emotionaalinen kuormitus ja työn epävarmuus. Suojaavia tekijöitä ovat puolestaan työn voimavarat, kuten autonomia, selkeät tavoitteet, sosiaalinen tuki, oikeudenmukaisuus ja arvostus. Näiden voimavarojen puute ei ainoastaan lisää uupumusriskiä, vaan heikentää myös työn imun kokemusta, mikä on työhyvinvoinnin myönteinen vastinpari. Työn imu tarkoittaa tarmokkuuden, omistautumisen ja uppoutumisen kokemusta työssä. Se syntyy tyypillisesti silloin, kun työn voimavarat ovat riittävät ja työntekijä kokee työnsä merkitykselliseksi ja hallittavaksi. (Hakanen 2018, 21, 38–39.)

Pelastustoimessa työn imun vahvistamisella on kaksivaikutteinen merkitys: se tukee henkilöstön jaksamista ja vähentää uupumusalttiutta, mutta myös parantaa toiminnallista laatua ja turvallisuutta. Tämä johtuu siitä, että työn imu lisää motivaatiota, tarkkaavaisuutta ja yhteistyöhalukkuutta, jotka ovat kriittisiä tekijöitä hälytystilanteissa ja poikkeusoloissa. Työterveyslaitoksen (2025) mukaan tilannekuva osoittaa, että esihenkilöiden ja lähijohtajien rooli työn imun tukemisessa on keskeinen, sillä heidän toimintansa vaikuttaa suoraan työn voimavarojen saatavuuteen ja kokemukseen oikeudenmukaisuudesta.

## 2.2 Panostus työhyvinvointiin strategisena kysymyksenä pelastustoimessa

Valtakunnalliset pelastustoimen strategiset tavoitteet vuosille 2023–2026 nostavat suoraan esiin henkilöstön riittävyyden, osaamisen ja työhyvinvoinnin, ja niiden toimeenpanoa tuetaan suorituskykyvaatimuksiin ja toimintaympäristöanalyysiin nojaavalla ohjausjärjestelmällä (Sisäministeriö 2023, 13–14). Sisäministeriö on osana hyvinvointialueiden ohjausta todennut, että niiden tulee kiinnittää erityistä huomiota pelastustoimen työhyvinvointiin ja työturvallisuuteen. Työhyvinvointiin panostamisella on siis vankka selkänoja – ellei peräti jopa velvoite hyvinvointialueille – poliittisilta päätöksentekijöiltä.

Pelastusalan työ on turvallisuuskriittistä ja vaatii usein nopeaa päätöksentekoa epävarmuuden vallitessa, samalla kun fyysiset ja kognitiivis-emotionaaliset vaatimukset ovat korkeita. Tällaisessa ympäristössä hyvinvointi-toimintakyky-turvallisuus muodostavat toisiaan vahvistavan kehäreaktion: hyvinvointi tukee kognitiivista toimintavarmuutta (keskittyminen, tilannetietoisuus, työmuisti), mikä vähentää virheriskiä (Pelastustieto 2021). Palautumisen johtaminen (vuoro- ja työaikasuunnittelu, tauot, defusing ym.) pienentävät taas kumuloituvan kuormituksen ja eettisen stressin haittoja. Oikeudenmukainen, palveleva johtaminen ja psykologinen turvallisuus vahvistavat luottamusta, mikä on edellytys avoimelle oppimiselle ja häiriötilanteiden käsittelylle (TTL 2024c).

Työterveyslaitoksen tuoreen tutkimustiedon mukaan esihenkilöiden jaksaminen on ratkaisevan tärkeää työpaikan ilmapiirille ja työn sujuvuudelle. Mikäli lähiesihenkilöiden (alipäällistö) voimavarat ja päätösvallan selkeys eivät riitä, kuormitus heijastuu sekä henkilöstön negatiivisiin kokemuksiin että toiminnan sujuvuuteen. Siksi esihenkilöiden tukeminen eri keinoin, kuten työnohjauksella, vertaistuellalla ja johdon tuella on yhtä lailla riskienhallintaa kuin hyvinvointityötä (TTL 2025). Tämä tieto yhdistettynä SM:n strategisiin linjauksiin ja ohjaukseen suorastaan patistaa pelastuslaitoksia kohdistamaan resursseja henkilöstönsä työhyvinvoinnin edistämiseen.

Laajemmassa kontekstissa ajateltuna Venäjän hyökkäyssota Ukrainassa on muuttanut eurooppalaisten turvallisuusympäristöä ja nostanut pelastustoimen roolin näkyvästi osaksi kansallista ja EU-tasoisia kriisinhallintaa. Suomessa sisäministeriön hallinnonala on koordinoitunut valtion siviiliapua Ukrainaan EU:n pelastuspalvelumekanismin kautta sekä vastaanottanut sotaa pakenevia tilapäisen suojelun piirissä olevia ihmisiä, mikä on konkretisoitunut pelastustoimen

kytköstä kokonaisturvallisuuteen ja rajat ylittävään siviilikriisinhallintaan. Samalla viranomaiset ovat varautuneet myös hybridivaikuttamiseen ja muihin häiriötilanteisiin osana päivittäistä työtään, mikä on entisestään vahvistanut pelastustoimen merkitystä arjen turvallisuuden takaajana ja yhteiskunnan lujittajana. (SM 2025).

Sota on samalla laajentanut käsitystä siviilivalmiudesta. Yhteiskunnan turvallisuusstrategia päivitettiin 16.1.2025 ja siinä korostetaan varautumisen ohella erikseen vastetta, eli sitä, miten organisaatiot ja yhteiskunta toimivat häiriötilanteissa. Strategia vahvistaa kytköksiä EU:n ja Naton kehittyvään resilienssityöhön ja painottaa yksilöiden, järjestöjen, elinkeinoelämän ja viranomaisten saumattoman yhteistyön merkitystä. Pelastustoimi toimii tässä mallissa sekä operatiivisena vastekyvykkyutenä että keskeisenä sillanrakentajana kansalaisten, kuntien ja hyvinvointialueiden välillä. (Turvallisuuskomitea 2025; YLE 2025.)

Tämä päivitetty strateginen linjaus on johdonmukainen sodan korostamien oppien kanssa: kriisinkestävyys ei synny vain kalustosta ja suunnitelmista, vaan myös henkilöstön hyvinvoinnista ja johtamisen selkeydestä, jotka varmistavat tavoitettavan vastekyvyn häiriötilanteissa ja poikkeusoloissa (SM 2023, 16).

Kokonaisuutena tilanne Euroopassa on vahvistanut käsitystä, että pelastustoimi on strateginen kyvykkyys yhteiskunnan resilienssissä. Se yhdistää operatiivisen vasteen, väestön suojan, kansainvälisen avun, hybridiuhkien varautumisen ja väestön omatoimisen varautumisen tukemisen. Tämä kokonaisuus nivoutuu myös työhyvinvointiin: vain hyvinvoiva ja oikeudenmukaisesti johdettu henkilöstö kykenee ylläpitämään korkeaa päätöksenteon laatua epävarmuudessa ja kantamaan pitkittyneen kriisin psykologiset ja eettiset rasitteet. Siksi pelastustoimen kriisinkestävyuden vahvistaminen on yhtä aikaa henkilöstöstrategiaa, johtamisjärjestelmän kehittämistä ja kokonaisturvallisuuden toimeenpanoa.

Hybridiuhat, kriittisen infrastruktuurin haavoittuvuudet ja väestön omatoimisen varautumisen erot ovat nousseet voimakkaasti esiin. Pelastuslaitokset ovat kehittäneet valmiuttaan tunnistaa ja analysoida hybridiuhkia, parantaneet päätöksentekokykyä ja jatkuvuudenhallintaa sekä laajentaneet yhteistyöverkostoja (Suomen palopäällystöliitto 2025). Samanaikaisesti kansalliset kyselyt osoittavat, että vaikka kiinnostus varautumiseen on kasvanut, merkittävä osa kotitalouksista ei selviäisi sähkö- tai vesikatkoista kovin pitkään, mikä alleviivaa pelastustoimen roolia väestön varautumisen tukemisessa. Kun väestön omatoiminen varautuminen vahvistuu, viranomaisten

resurssit voidaan kohdentaa kriisin ytimeen ja operatiivinen vastekyky säilyy myös pitkittyneissä häiriöissä (Suomen Pelastusalan Keskusjärjestö 2023, 27–28).

Työhyvinvointi sitoutuu tähän kriisinkestävyuden kokonaisuuteen kahdella tavalla. Ensinnäkin se on edellytys laadukkaalle päätöksenteolle, yhteiselle tilannetietoisuudelle ja turvalliselle toiminnalle korkean paineen ympäristöissä. Toiseksi se on edellytys pitkittyneen kriisin kestämiselle: ilman riittäviä voimavaroja, palautumisen rakenteita ja reilua, osallistavaa johtamista organisaation vastekyky heikkenee ja virheherkkyys kasvaa. Tästä syystä työhyvinvointi ei ole erillinen HR-hanke, vaan operatiivinen strategia, joka toteuttaa lakisääteiset velvoitteet, tukee kokonaisturvallisuutta ja varmistaa toiminnan jatkuvuuden myös muuttuneessa turvallisuusympäristössä.

## 2.3 Työkuormituksen luonne pelastustoimessa

Pelastustoimen työssä kuormitus on moniulotteista ja usein episodisesti hyvin intensiivistä. Fyysiset vaatimukset limittyvät kognitiivisiin ja emotionaalisiin vaatimuksiin, kuten tilannetietoisuuteen, nopeaan päätöksentekoon ja altistumiseen traumaattisille tapahtumille. Tällöin kuormitus ei ole pelkkää fyysistä rasitusta, vaan se sisältää huomattavan määrän niin sanottua aivotyötä, jossa tarkkaavuus, työmuisti ja toiminnanohjaus ovat jatkuvasti koetuksella; tämä “kognitiivinen toimintavarmuus” on keskeinen osa pelastajan ja lähiesihenkilön toimintakykyä. (esim. Pelastustieto 2021.) Työterveyslaitoksen (2025) tuore tilannekuva osoittaa, että palautumisessa on nähtävissä myönteistä kehitystä, mutta samanaikaisesti tunnistetaan haasteita, kuten esihenkilöiden jaksaminen, epäasiallisen kohtelun ehkäisy sekä luottamuksellisen keskustelukulttuurin vahvistaminen, joilla kaikilla on yhteys kuormituksen kokemiseen ja palautumisen edellytyksiin.

Pelastustoimessa yksittäiset tehtävät voivat aiheuttaa voimakasta tapahtumakuormitusta, joka ylittää “tavanomaisen” päivittäisen rasituksen. Tällöin palautumista ei rakenneta ainoastaan yksilötason unirutiinien ja rentoutumisen varaan, vaan myös työn sosiaalisten ja organisatoristen rakenteiden varaan. Tutkimus osoittaa, että työyhteisön psykologinen turvallisuus on yhteydessä parempaan palautumiseen ja että se voi lieventää työstressin ja eettisen kuormituksen kielteisiä yhteyksiä palautumiseen; käytännössä tämä tarkoittaa avointa keskustelukulttuuria, rakentavaa palautetta ja kokemusten jakamisen rakenteita. (Laitinen ym. 2024.) WHO:n työhyvinvointisuositukset

painottavat vastaavasti organisaatiotason toimia, kuten johtamiskäytäntöjen kehittämistä, häirinnän ja epäasiallisen kohtelun ehkäisyä sekä esimies- ja työyhteisökoulutusta, jotta kuormitustekijöihin voidaan puuttua järjestelmällisesti (WHO 2022, 12,36). Pelastustoimen tilannekuvat nostavat keskustelukulttuurin ja epäasiallisen kohtelun ehkäisyn kehittämiskohteiksi, mikä yhdistyy suoraan palautumisen mahdollisuuksiin, sillä luottamus ja koettu reiluus ovat palautumista tukevia voimavaroja (TTL 2025).

On olemassa runsaasti tutkimusnäyttöä, jossa on todettu yhteys korkeiden työvaatimusten ja uupumuksen välillä. Esimerkiksi Yhdysvalloissa tehdyssä tutkimuksessa (Smith ym. 2017, 215) pyrittiin tutkimaan palomiesten kohtaaman uupumuksen ennusmerkkejä. Työpaine (”work pressure”) keskittyi tässä tutkimuksessa palomiehen työlle ominaisiin vaatimuksiin, kuten riittävän henkilöstön ja resurssien saatavuuteen palopaikalla ja hyväksytyjen turvallisuuskäytäntöjen noudattamiseen. Työpaine on ollut keskustelunaihe työturvallisuuskirjallisuudessa ja sitä määritellään usein työntekijöiden kokemana paineena suoritua työstä annetuissa aikarajoissa ja resurssien rajoissa. Työpaine on psykososiaalinen riskitekijä, joka on liitetty ahdistukseen ja heikentyneeseen psykologiseen terveyteen. Työpaine näyttäisi olevan jatkuva ongelma pelastustoimessa, koska työpaineeseen liittyvät näkökohdat, kuten työskentely riittämättömien resurssien, riittämättömän henkilöstön ja aikapaineen kanssa, on liitetty palomiesten loukkaantumisiin ja kuolemiin sekä heidän ilmaisemiin merkittäviin turvallisuus- ja terveyshuolenaiheisiin. (Smith ym. 2017, 215).

Vuorotyö muokkaa palautumisen ehdoista keskeisimpiä, eli unta, vuorokausirytmiiä ja työn ulkopuolisen elämän rytmiä. Pelastustoimessa on huomioitava, että epäsäännölliset työajat, yövuorot ja pitkät työvuorot voivat heikentää palautumista, jos niihin ei liity suunnitelmallisia vastatoimia. TTL:n ja työsuojeluhallinnon (2024) suositusten mukaan psykososiaalisen kuormituksen hallinta edellyttää, että työnantaja arvioi vuorojärjestelyjen terveydellisen merkityksen osana vaarojen selvittämistä ja hyödyntää työterveyshuollon asiantuntemusta työpaikkaselvityksessä. Pelastusalan työterveysseurannan ohjeistukset korostavat vuorotyön ja kuormituksen kokonaisvaikutusten tunnistamista koko työuran ajan ja varhaista puuttumista tilanteisiin, joissa palautuminen ei onnistu (TTL 2020). Työaikasuunnittelussa keskeistä on riittävän pitkä vuorojen välinen lepoaika, ennakoitavuus ja sellainen rytmitys, joka kunnioittaa vuorokausirytmiiä mahdollisuuksien mukaan; nämä periaatteet tukevat sekä subjektiivista palautumista että objektiivista toimintakykyä (Työsuojeluhallinto 2024).

## 2.4 Työhyvinvointi alipäällystön kontekstissa

Alipäällystön työ on samanaikaisesti operatiivista ja ihmisten lähijohtamista. Päivittäiset johtamistilanteet sisältävät muun muassa 24 tunnin työvuoron läpiviennin ja tehtävien jakamisen henkilöstölle, resurssien kohdentamisen kiirehuipuissa, tehtäväjohdon ja turvallisuuden yhteensovittamisen, poikkeamien käsittelyn sekä lyhyiden palauttavien hetkien varmistamisen tilanteiden välillä. Näissä hetkissä toteutuu käytännössä työn vaatimusten ja voimavarojen tasapaino: mitä selkeämmät ovat toimintamallit, toimenkuvat ja päätösvallan rajat, sitä suurempi on koettu hallinta, ja mitä vahvempi on sekä esihenkilön antama että vertaisilta saatu tuki, sitä paremmin vaatimusten haitat pysyvät hallittavina. Luvussa 3 tarkemmin kuvatut JD-R- ja JDCS-mallit kuvaavat tätä arkea siten, että vaatimuksia ei voida aina vähentää, mutta hallintaa ja tukea voidaan lisätä, mikä muuttaa korkean paineen tilanteet “aktiiviseksi työksi” eikä “ylikuormaksi”. Pelastustoimen tehtävien kognitiiviset vaatimukset korostavat lisäksi palautumisen johtamista osana arjen johtamistilanteita, jotta kognitiivinen toimintavarmuus säilyy tehtävästä toiseen (Bakker & Demerouti 2007, 312; Fila 2017, 36; Pelastustieto 2021).

Pelastustoimi on turvallisuuskriittinen toimintaympäristö, jossa henkilöstön työhyvinvointi kietoutuu suoraan toimintavarmuuteen ja palvelun vaikuttavuuteen. Vain hyvinvoiva, palautunut ja työhönsä sitoutunut henkilöstö kykenee toimimaan luotettavasti äkillisissä ja korkean paineen tilanteissa. Työterveyslaitoksen (Selander ym. 2025, 9,44) tuore tilannekuva kertoo myönteisestä kehityksestä palautumisessa ja koetussa työkyvyssä, mutta nostaa samanaikaisesti palomiesten lähiesihenkilöiden jaksamisen esiin. Heidän työhyvinvointi on erityisen keskeistä, sillä he toimivat välittömässä rajapinnassa miehistön arjen ja ylempien organisaatiopäätösten välillä ja jonka valinnat heijastuvat sekä henkilöstön kokemuksiin että operatiiviseen turvallisuuteen.

Edellä mainittu tilannekuva nostaa esiin esihenkilöiden jaksamisen myös koko alan kestävyystekijänä, mikä tekee tuesta alipäällystölle, työnohjauksesta ja vertaisverkostoista tärkeitä. Esihenkilöille järjestetty työnohjaus ja säännöllinen vertaistuki on suomalaisen tutkimusnäytön (Siltakoski & Uusitalo 2024, 19–20) valossa yhteydessä kuormituksen parempaan hallintaan, toimijuuden vahvistumiseen ja muutosten läpiviennin onnistumiseen, mikä heijastuu koko työyhteisön hyvinvointiin ja toimintavarmuuteen.

Arvostuksen ja tunnustuksen teemat kietoutuvat alipäällystön työhön kahdella tasolla. Ensinnäkin kyse on päivittäisistä mikrokohtaamisista, joissa työn merkitys, onnistumiset ja ponnistelut tehdään näkyviksi. Toiseksi kyse on rakenteellisesta reiludesta, joka voi näkyä esimerkiksi vuorosunnittelun oikeudenmukaisuutena, työnjaon perusteluina, etenemismahdollisuuksien läpinäkyvyytenä ja palautekulttuurin yhdenvertaisuutena. ERI-mallin valossa (luku 3.3) toiminta voi kaventaa ponnistelujen ja palkkioiden välistä epäsuhtaa, joka muutoin lisää uupumus- ja terveysriskejä. Kun arvostus, tunnustus ja reiluus ovat osa arjen rutiineja, sitoutuminen ja työn imu vahvistuvat, mikä näkyy sekä yksilön hyvinvoinnissa että työyhteisön toimintakyvyssä (Siegrist 2002, 1–2; TTL 2025).

Arjen johtamistilanteissa tunnustus konkretisoituu esimerkiksi siinä, miten tehtävät ja prioriteetit sanoitetaan, miten työsuoritus puretaan jälkikäteen oppimisen ja kiitoksen kautta, ja miten virheistä tai läheltä piti -tilanteista keskustellaan. Psykologisesti turvallinen ilmapiiri tukee palautumista sekä oppimista: kun ihmiset voivat tuoda esiin huoliaan ja virheitään ilman leimautumisen pelkoa, kuormitus vähenee, toiminta kehittyy ja luottamus vahvistuu. Laaja suomalainen näyttö SOTE-kontekstissa osoittaa, että psykologinen turvallisuus on yhteydessä parempaan palautumiseen ja voi lieventää työstressin sekä eettisen kuormituksen kielteisiä vaikutuksia. Sama periaate on sovellettavissa myös pelastustoimeen, jossa eettiset ristiriidat, traumaattiset kohtaamiset ja korkea vastuu ovat arkea. (Laitinen ym. 2024.)

Pelastusalallakin epäasialliset käytännöt heikentävät hyvinvointia ja motivaatiota, ja tutkimustieto suosittaa puuttumaan ilmiöön sekä rakenteellisesti että kulttuurisesti. Tämä tarkoittaa selkeitä pelisääntöjä, varhaista puuttumista ja keskustelukulttuurin vahvistamista. Kun organisaation johto tekee näkyväksi hyväksyttävän ja ei-hyväksyttävän käyttäytymisen rajat, käsittelee tapaukset johdonmukaisesti ja linjaa toiminnan organisaation arvoihin, se rakentaa luottamusta ja vähentää riskitekijöitä, jotka muutoin heikentävät palautumista ja lisäävät uupumusta. (Pelastusalan ammattilainen 2025; TTL 2025.) Se myös helpottaa alipäällystön omaa työtä henkilöstöryhmien välissä.

Arvostus on myös yhteisöllisyyden polttoainetta. Työterveyslaitoksen laaja analyysi työssä koetusta yhteisöllisyydestä korostaa reilun kohtelun ja palvelevan johtamisen merkitystä. Kun työntekijä kokee tulevansa kuulluksi ja nähdyksi, luottamus vahvistuu, tiedonkulku paranee ja työyhteisön kiinnittyminen lisääntyy. Tämä inhimillinen asia koskee yhtä lailla kaikkia työntekijöitä asemaan katsomatta. Organisaation johtamistyö voi siten lisätä sosiaalisia voimavaroja ja samalla ehkäistä yksinäisyyttä sekä kokemusta ulkokehällä olemisesta, joka on tullut esiin osalla pelastustoimen

ammattiryhmiä. Päivittäiset kieli- ja tekotason eleet; asiallinen palaute, kiitos, ansion mukainen näkyvyys ja tasapuoliset mahdollisuudet, ovat tutkittuja keinoja vahvistaa tätä positiivista kierrettä. (TTL 2024 & 2025.)

Alipäälllystön oma jaksaminen on työyhteisön hyvinvoinnin ehto. Vertaisverkostot, esihenkilöiden työnohjaus ja kollegiaalinen reflektio tukevat ammatillista toimijuutta ja resilienssiä, mikä näkyy parempana arjen päätöksentekona ja johdonmukaisuutena paineen alla. Suomalainen esihenkilöitä koskeva näyttö (Siltakoski & Uusitalo 2024, 59–60) korostaa, että systemaattisesti järjestetyt tukitoimet auttavat hallitsemaan kuormitusta, ratkomaan haastavia tilanteita ja ylläpitämään työssä jaksamista. Pelastustoimessa tämä on olennainen osa riskienhallintaa, koska esihenkilöiden kuormitus heijastuu suoraan miehistön kokemuksiin ja toimintaympäristön turvallisuuteen.

## 3 TYÖHYVINVOINNIN TEOREETTISET MALLIT

### 3.1 Työn vaatimukset–voimavarat (JD-R) -malli

JD-R-malli (Job Demands–Resources) on tällä hetkellä yksi suosituista työhyvinvoinnin selityskehyksistä, koska se soveltuu erilaisiin ammatteihin ja työympäristöihin ja tarkastelee sekä kielteisiä että myönteisiä prosesseja. Mallin perusajatus on, että työssä on vaatimuksia (job demands) — fyysisiä, psykologisia, sosiaalisia tai organisatorisia piirteitä, jotka vaativat ponnistelua ja kuluttavat energiaa — sekä voimavaroja (job resources), jotka auttavat tavoitteiden saavuttamisessa, vähentävät vaatimusten haittoja ja edistävät oppimista, motivaatiota ja työn imua. (Bakker & Demerouti 2007, 312.)

Mallin vahvuus on sen joustavuus: se ei oletta tiettyjä universaaleja vaatimuksia tai voimavaroja, vaan kannustaa tunnistamaan kontekstikohtaiset tekijät. Tämä tekee siitä erityisen hyödyllisen esimerkiksi pelastustoimessa, jossa työn vaatimukset voivat olla samanaikaisesti fyysisiä, kuten nostot, kantaminen, kuumuus ja pitkäaikainen rasitus; kognitiivisia, kuten tilannetietoisuus ja päätöksenteko epävarmuudessa; emotionaalisia, kuten vaikeat kohtaamiset ja traumaattiset tapahtumat; sekä eettisiä, kuten ristiriitaiset odotukset ja resurssijännitteet. Voimavaroja puolestaan voivat olla selkeät toimintamallit, vertais- ja esihenkilötuki, palautumiskäytännöt sekä arvostuksen ja reiluuden kokemukset (TTL 2025).

JD-R-mallin kirjallisuudessa on osoitettu, että voimavarat voivat toimia puskurina vaatimusten haittavaikutuksia vastaan, ja että niitä kannattaa rakentaa ennakoivasti – ei vain korjaavasti. Tämä avaa mahdollisuuksia käytännön kehittämistyöhön: kun työpaikalla keskustellaan konkreettisista kuormitustekijöistä ja voimavaroista esimerkiksi työpajoissa, voidaan suunnitella kohdennettuja toimenpiteitä, jotka vastaavat juuri kyseisen työyhteisön tarpeisiin. Tällaisia toimenpiteitä voivat olla esimerkiksi työvuorojen suunnittelu, jälkipurkukäytännöt, palautekulttuurin vahvistaminen ja johtamisen kehittäminen. Näiden vaikutuksia voidaan myöhemmin arvioida esimerkiksi henkilöstökyselyjen tai hyvinvointimittareiden avulla. (Bakker & Demerouti 2007, 315). Kun työpaikalla otetaan käyttöön esimerkiksi vuosittainen JD-R-pohjainen arviointikäytäntö, voidaan seurata, miten vaatimukset ja voimavarat kehittyvät ja miten toteutetut toimenpiteet vaikuttavat työntekijöiden hyvinvointiin, motivaatioon ja suoriutumiseen. Malli tukee myös yhteisöllistä

oppimista ja osallistavaa kehittämistä, sillä se kannustaa työntekijöitä tunnistamaan omassa työssään vaikuttavat tekijät ja osallistumaan ratkaisujen suunnitteluun.

### **3.2 Vaatimusten, hallinnan ja sosiaalisen tuen malli (JDCS)**

Karasekin ja Theorellin työn vaatimusten, hallinnan ja sosiaalisen tuen malli (Job Demand–Control–Support, JDCS) on klassinen työn psykososiaalisen kuormituksen teoria. Sen ydinväite on, että korkeat vaatimukset yhdistettynä matalaan hallintaan (päättövalta/vaikutusmahdollisuudet) tuottavat niin sanottuja korkean paineen (high strain) -tilanteita, joissa terveysriskit kasvavat. Tähän lisätty sosiaalinen tuki esimerkiksi esihenkilöltä tai kollegoilta voi lieventää vaatimusten haittoja (Karasek & Theorell 1990, 68–71). JDCS-malli on tarjonnut hyödyllisen mallin työolojen arviointiin ja toimenpiteiden suuntaamiseen: hallinnan lisääminen (esim. selkeä toimenkuva, vaikutusmahdollisuudet, osallistuminen päätöksiin) ja tuesta huolehtiminen (esim. esihenkilövalmennus, vertaisverkostot) ovat keskeisiä keinoja vähentää kuormituksen haittoja.

Pelastustoimessa JDCS-näkökulma on luonteva etenkin lähiesihenkilöiden työn tarkasteluun, jota tässä tutkimuksessa tehdään. Työn vaatimuksia (päivittäinen aikapaine, vastuu, ristiriitaiset odotukset) ei voida aina vähentää, mutta hallintaa (priorisointivalta, resurssien käytön päätösvalta) ja tukea (kollegoiden ja ylemmän johdon tuki, työnohjaus) voidaan kasvattaa — ja siten muuttaa kuormituksen suhdetta, jolloin korkeat vaatimukset ovat hallittavia ja kehittäviä. (Karasek & Theorell 1990; Fila 2017).

### **3.3 Ponnistelu–palkkio–epätasapainomalli (ERI)**

Siegristin ERI-malli (Effort–Reward Imbalance) tarkastelee työhyvinvointia vastavuoroisuuden ja oikeudenmukaisuuden näkökulmasta. Jos työssä ponnistelut (työmäärä, vastuu, sitoutuminen) eivät kohtaa palkkioita (arvostus, uramahdollisuudet, työturva, palkka), syntyy epäsuhta, joka on yhteydessä stressiin, uupumukseen ja terveysriskeihin. Lisäksi yliomistautuminen (overcommitment) voi voimistaa haitallista vaikutusta (Siegrist 2002, 1–2). ERI-malli on erityisen

käyttökelpoinen konteksteissa, joissa työntekijät kokevat vähäistä tunnustusta ja arvostusta. Tämä on nimenomaan teema, jonka Työterveyslaitos on nostanut pelastustoimen osalta yhdeksi ongelmaksi ja kehittämistarpeeksi juuri lähiesihenkilöiden osalta. Siksi se voi olla varsin käyttökelpoinen työkalu heidän työnsä kehittämisessä. Tätä mallia olikin nimenomaisesti hyödynnetty myös TTL:n tutkimuksessa, jota tämä tutkimus hyödyntää. (Selander ym. 2025, 9, 44.)

Pelastustoimessa lähiesihenkilön työ on erityisen vaativaa. Hän toimii operatiivisena johtajana, tiimin tukena ja organisaation edustajana kentällä. Työpäivät voivat olla arvaamattomia ja kuormittavia, ja esihenkilö kantaa vastuuta sekä työn sujuvuudesta että tiimin jaksamisesta. Samalla hän kohtaa samoja fyysisiä ja psyykkisiä haasteita kuin muu henkilöstö – kiire, vaaratilanteet, henkisesti raskaat tehtävät ja jatkuva valmius kuuluvat myös hänen arkeensa (Pelastustieto 2021). ERI-mallin näkökulmasta tämä voi olla riskialtista: esihenkilö saattaa ponnistella jatkuvasti, mutta jäädä itse vaille tunnustusta, tukea tai mahdollisuuksia palautumiseen. Jos hänen omat ponnistelunsa eivät kohtaa riittäviä palkkioita – esimerkiksi arvostusta ylemmältä johdolta, mahdollisuuksia kehittyä tai riittävää työrauhaa – syntyy epätasapaino, joka voi johtaa uupumukseen. Tieto arvostuksen ja tunnustuksen puutteesta alipäälylystöllä (Selander ym. 2025, 33) on tämän tutkimuksen yksi tärkeimmistä teemoista, joten siksi tämä on tärkeää huomioida työhyvinvointia kehittäessä.

Jos lähiesihenkilöllä on taipumusta yliomistautumiseen, voi lisää haasteita kasautua. He saattavat kokea velvollisuutta olla aina saatavilla, ratkaista ongelmat nopeasti ja pitää tiimi toimintakykyisenä, vaikka oma jaksaminen olisi koetuksella. Tämä sisäinen paine voi voimistaa ERI-mallin haitallisia vaikutuksia. Kun esihenkilö ei anna itselleen lupaa levätä tai kykene pyytämään apua, kuormitus kasautuu ja palautumisen mahdollisuudet vähenevät.

ERI-malli auttaa suunnittelemaan tunnustusta ja arvostusta näkyväksi tekeviä käytäntöjä: säännöllinen ja reilu palaute, kiittämisen arjen rituaalit, osaamisen kehittymisen tunnistaminen, läpinäkyvät urapolut ja osallistumisen palkitseminen. Kun arvostus ja reiluus paranevat, työ koetaan merkityksellisemmäksi ja uupumusriskit pienenevät. (Siegrist 2002, 18; TTL 2025.)

### 3.4 Mallien vahvuudet, rajoitukset ja yhdistäminen

Jokaisella mallilla on omat vahvuutensa ja soveltamisrajansa. JD-R-malli on joustava ja kehittämisorientoinut, mutta sen hyödyntäminen edellyttää paikallista operationalisointia: on tunnistettava, mitkä tekijät juuri meidän yksikössämme muodostavat työn vaatimukset ja voimavarat. JDCS-malli puolestaan tarjoaa selkeän toimenpidelogiikan, jossa korkean vaatimustason ympäristöissä pyritään lisäämään hallintaa ja sosiaalista tukea. Mallin selkeys on sen vahvuus, mutta samalla se voi yksinkertaistaa monimutkaisia työtilanteita, joissa vaatimukset eivät ole vain määrällisiä vaan myös laadullisesti haastavia. ERI-malli tuo esiin oikeudenmukaisuuden ja arvostuksen merkityksen – teemat, jotka työelämässä helposti jäävät huomiotta tai nähdään "pehmeinä" – mutta se ei yksinään tarjoa konkreettisia välineitä työolojen kehittämiseen.

Käytännössä näiden mallien yhdistäminen tarjoaa monipuolisemman ja vaikuttavamman lähestymistavan työhyvinvoinnin edistämiseen. Esimerkiksi pelastustoimen lähiesihenkilöiden työssä voidaan käyttää JD-R-mallia tunnistamaan työn keskeiset vaatimukset. Tämän jälkeen JDCS-mallin logiikkaa voidaan soveltaa lisäämällä hallintaa – esimerkiksi selkeyttämällä priorisointia ja päätöksenteon rajoja – sekä vahvistamalla tukea työnohjauksen, johdon tuen ja kollegiaalisten rakenteiden kautta. Näin korkeat vaatimukset eivät jää yksilön harteille, vaan ne muuttuvat hallittaviksi ja jopa kehittäviksi.

ERI-mallin näkökulma voidaan integroida varmistamalla, että työntekijöiden ponnistelut saavat näkyvää ja reilua vastetta. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että arvostus ei jää satunnaiseksi vaan on osa organisaation kulttuuria ja johtamiskäytäntöjä. Jos ponnistelut ja palkkiot ajautuvat epäsuhtaan – esimerkiksi jos työntekijä kokee tekevänsä paljon mutta saa vähän tunnustusta, vaikutusmahdollisuuksia tai turvaa – se heikentää hyvinvointia, motivaatiota ja sitoutumista.

Mallien yhdistäminen ei tarkoita niiden mekaanista yhteensovittamista, vaan niiden tarjoamien näkökulmien rinnakkaista hyödyntämistä. JD-R auttaa tunnistamaan kokonaisuuden, JDCS ohjaa konkreettisiin toimenpiteisiin ja ERI muistuttaa sosiaalisen oikeudenmukaisuuden merkityksestä. Yhdessä ne muodostavat kehittämisen viitekehyksen, joka huomioi sekä työn rakenteet että työntekijän kokemuksen – ja joka soveltuu erityisen hyvin vaativiin ja monimuotoisiin työympäristöihin, kuten pelastusalalle.

Kuitenkin on muistettava, että fenomenologinen tutkimus tarjoaa työhyvinvoinnin tarkasteluun lähestymistavan, joka ei ole sidottu valmiisiin teorioihin tai mallien testaamiseen, vaan keskittyy työntekijän omiin kokemuksiin ja niiden merkityksiin. Teorialähtöinen tutkimus rakentaa tutkimuskysymykset ja analyysin usein tietyn teorian pohjalta ja tarkastelee aineistoa sen käsitteiden kautta. Fenomenologinen lähestymistapa sen sijaan pyrkii ymmärtämään ilmiötä sellaisena kuin se ilmenee kokijalle, ilman ennakko-oletuksia teoreettisista rakenteista. Tämä tekee siitä arvokkaan työhyvinvoinnin tutkimuksessa, koska se voi paljastaa yksilöllisiä ja kontekstisidonnaisia merkityksiä, joita valmiit mallit, kuten JD-R, JDCS ja ERI, eivät välttämättä tavoita.

Lisäksi fenomenologia mahdollistaa kriittisen tarkastelun: se voi osoittaa, missä määrin mallien oletukset vastaavat työntekijöiden todellisia kokemuksia tai jäävät niistä irrallisiksi. Alipäällystön työssä, jossa vaatimukset, riskit ja sosiaalinen tuki koetaan äärimmäisissä olosuhteissa, fenomenologinen näkökulma tarjoaa syvempää ymmärrystä siitä, miten työhyvinvointi rakentuu kokemuksellisesti ja mitä merkityksiä työntekijät itse liittävät kuormitukseen ja voimavaroihin. Näin fenomenologinen tutkimus täydentää teoreettisia malleja tuomalla esiin niiden subjektiivisen ulottuvuuden ja mahdolliset rajat käytännön todellisuudessa. (kts. luku 5.)

# 4 HENKILÖSTÖN OSALLISTAMINEN TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMISEEN

## 4.1 Osallistavan kehittämisen periaate ja vaikuttavuus

Osallistava kehittäminen merkitsee henkilöstön aitoa mukanaoloa kehittämisen kaikissa vaiheissa ongelmien tunnistamisesta ratkaisujen kokeiluun ja vaikutusten arviointiin. Suomalaisissa julkisissa palveluissa on toistuvasti havaittu, että dialogiset ja osallistavat menetelmät, kuten tulevaisuusdialogit ja muutospajat, vahvistavat yhteistyötä, yhteishenkeä ja oppimista, ja että kontekstiin sopivat ratkaisut syntyvät silloin, kun kehittämiselle varataan aikaa, osallisuus on kattavaa ja seuranta suunnitelmallista (Jääskeläinen 2013, 143–146). Työntekijöiden aito mahdollisuus vaikuttaa asioihin suunnitteluvaiheesta päätöksentekoon on joka tapauksessa osallistavan johtamisen ytimessä ja silloin päätöksetkin hyväksytään paremmin organisaatiossa (Tökkäri ym. 2017, 15). Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen ohjeistus korostaa osallistamisen reunaehtoja: vaikutusmahdollisuuksien rajat tulee sanoittaa etukäteen, haavoittuvassa asemassa olevat kutsua tietoisesti mukaan ja osallistumisen tulokset tehdä näkyviksi päätöksissä, jotta luottamus vahvistuu ja sitoutuminen säilyy. Tämä näkyväksi tekemisen vaatimus ulottuu sekä kehittämisprosessiin että arjen päätöksiin. Kun henkilöstö näkee, miten ehdotukset johtavat muutoksiin tai miksi jotakin ei voida toteuttaa, osallistuminen muuttuu uskottavaksi ja vaikuttavaksi. (THL 2024.)

Organisaatiossa osallistaminen lisää autonomian, merkityksellisyyden ja reiluuden kokemuksia. Aiemmin kuvatun JD-R-mallin mukaan nämä ovat keskeisiä työn voimavaroja, jotka vahvistavat motivaatiota ja työn imua sekä ehkäisevät uupumusta, kun taas ERI-malli jäsentää osallistamisen vaikutusta vastavuoroisuuteen: kun henkilöstön panos näkyy päätöksissä ja tunnustus tehdystä kehittämistyöstä on reilua ja ajantasaista, ponnistusten ja palkkioiden välinen epäsuhta kaventuu. Tämä vaikuttaa myönteisesti sekä hyvinvointiin että pitovoimaan erityisesti vaativissa ja turvallisuuskriittisissä töissä (Bakker & Demerouti 2007; Siegrist 2002). Psykologinen turvallisuus

on osallistamisen ehto. Ilman luottamusta kuormituksesta, epäasiallisesta kohtelusta tai virheistä ei uskalleta puhua, jolloin juurisyyt jäävät käsittelemättä.

Pelastustoimen erityispiirteissä osallistamisen vaikuttavuus rakentuu siihen, että menetelmät, aikataulut ja kanavat ovat saavutettavia kaikille vuoroille ja asemille. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi lyhyiden, vuorovaihdon yhteyteen sijoitettujen keskusteluhetkien ja erilaisten asynkronisten kanavien yhdistämistä. Samalla se tarkoittaa fasilitointiosaamisen vahvistamista alipäällystön tasolla, sillä lähiesihenkilöt ovat luontevia keskustelun avaajia, kokeilujen koordinoijia ja palautteenannon varmistajia. Työterveyslaitoksen (2004d) käytännön oppimateriaalit korostavat käyttäjälähtöisen suunnittelun ja yhteiskehittämisen periaatteita: kun ratkaisut suunnitellaan niiden käyttäjien kanssa, jotka niitä soveltavat, juurtuminen on todennäköisempää ja arjen “kitkat” tulevat näkyviksi jo suunnittelupöydässä.

Osallistamisen vaikuttavuutta tukee kytkentä organisaation strategisiin velvoitteisiin ja ohjausjärjestelmiin. Pelastustoimessa valtakunnalliset strategiset tavoitteet (SM 2023, 24) korostavat henkilöstön osaamista, hyvinvointia ja tiedolla johtamista, mikä muodostaa selkänöjan osallistavalle kehittämiselle ja sen systemaattiselle seurannalle. Kun osallistaminen kytketään palvelutasopäätösten valmisteluun, arjen toimintaan, työterveysyhteistyöhön ja vaarojen arviointiin, siitä tulee pysyvä toimintatapa, ei kertaluonteinen hanke. Tämä linja on yhdenmukainen sekä kansallisten tavoitteiden että WHO:n (2022, 10) suositusten kanssa, joissa organisaatiotason muutokset nähdään vaikuttavimpina työhyvinvoinnin ja mielenterveyden tukitoimina.

## **4.2 Suunnittelusta kokeiluihin ja takaisin arviointiin**

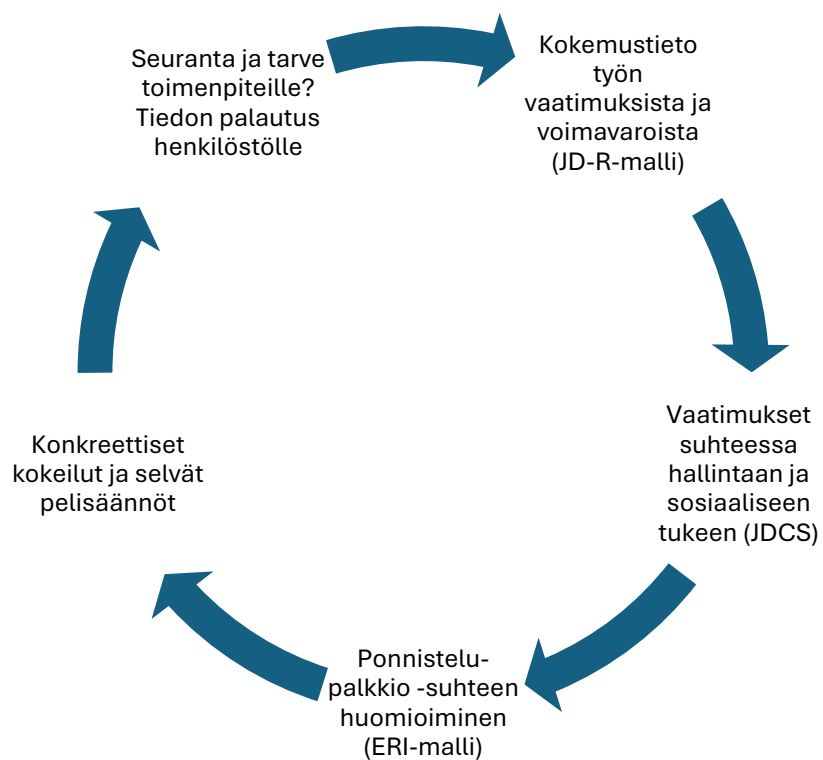
Osallistavan kehittämisen sykli on toistuva ja se yhdistää havainnointia, yhteistä jäsentämistä, kokeiluja ja vaikutusten arviointia (Jääskeläinen 2013, 140). Esimerkiksi voidaan ensivaiheessa kerätä henkilöstön kokemuksellinen tieto työn vaatimuksista, voimavaroista ja hallinnasta JD-R ja JDCS -malleilla sekä täydentää kuvaa tarvittaessa ERI-näkökulmalla, jotta sekä kuormitusta että reilouden kokemuksia ymmärretään. Osa tiedoista voidaan ottaa esimerkiksi työterveyslaitoksen tutkimustuloksista. On tärkeää, että paikallisesti havainnointi on asema- ja vuorokohtaista, sillä vaatimukset ja voimavarat voivat vaihdella työntekopaikan, ja eri tiimien välillä. Tässä vaiheessa dokumentointi on osa vaikuttavuutta: kun havainnot kirjataan yhteisesti sovitulla tavalla, niistä

muodostuu läpinäkyvä lähtötaso, jota vasten muutoksia voidaan arvioida (Bakker & Demerouti 2007).

Seuraavaksi muotoillaan konkreettisia, nopeasti kokeiltavia ratkaisuja. Pelastustoimessa tällaisia voivat olla palautekulttuurin pelisääntöjen sopiminen, tiedonkulun rytmitys vuorojen välillä tai arvostuksen ja tunnustuksen arkiset rituaalit, jotka kaventavat ERI-epäsuhtaa. Kokeiluissa asetetaan etukäteen selkeät oletukset ja seurantajänne, ja vaikutuksia mitataan lyhyillä, toistettavilla indikaattoreilla, kuten irrottautumisen, unen ja vireyden subjektiivisilla arvioilla, työn imun lyhytmittareilla ja reiluuden kokemusta kuvaavilla kysymyksillä. Näitä täydennetään laadullisella palautteella, joka tuo esiin arjen sujuvuuden, turvallisuuden tunteen ja oppimiskohdat. Kun tulokset tehdään näkyviksi, päätökset perustellaan ja jatkolinjaus kerrotaan, osallistuminen muuttuu selkeästi vaikuttavaksi prosessiksi eikä jää vain ”kuulemisen” asteelle. (THL 2024.)

Oleennaista on palauttaa osallistumisesta syntynyt tieto henkilöstölle ja varmistaa, että palautekanavat hoidetaan loppuun saakka. THL:n (2024) osallistamisohjeet korostavat juuri tätä palautesilmukan päättämistä, jonka laiminlyönti rapauttaa luottamusta ja motivaatioita jatkaa kehittämistä. Avoin tiedonkulku toimii käytännön välineenä: kun kirjataan, mitä ehdotettiin, mitä kokeiltiin, millä perusteella jokin ratkaisu otettiin käyttöön tai hylättiin ja milloin asiaan palataan. Tämä vahvistaa reiluuden kokemusta ja tekee näkyväksi, että osallistuminen ei ole näennäistä, vaan sillä on vaikutus organisaation toimintaan. Tiedetään myös, että vaikka välillä osallistamisen hyödyt työhyvinvointiin jäisivätkin vähäisiksi, ei osallistamisella ole havaittu kielteisiä vaikutuksia, päinvastoin vain potentiaalista hyötyä (Tökkäri ym. 2017, 18).

Kuormitusta, epäasiallista kohtelua ja traumaattisia kokemuksia käsiteltäessä on huolehdittava psykologisesta turvallisuudesta, luottamuksellisuudesta ja yhdenvertaisesta osallistumisoikeudesta. (Hakanen 2018, 67–68). WHO:n (2022) ohjeistus muistuttaa, että mielenterveyttä tukevat toimet ovat vaikuttavimpia, kun ne kohdistuvat johtamiseen, toimintakulttuuriin ja työn rakenteisiin. Osallistava kehittäminen tarjoaa tähän käytännöllisen kanavan. Pelastusalalla tämä tarkoittaa muun muassa sitä, että keskustelulle luodaan turvalliset ja ennakoitavat rakenteet, häirintään ja väkivaltaan puututaan järjestelmällisesti, ja osallistumismahdollisuudet jaetaan tasapuolisesti eri henkilöstöryhmille, mukaan lukien määräaikaisten ja sopimussuhteisten toimijain. Tietosuojasta ja anonymiteetistä huolehtiminen on erityisen tärkeää pienissä yksiköissä, jotta kriittinen palaute ja vaikeat havainnot uskalletaan tuoda esiin ilman leimautumisen pelkoa. (TTL 2024.)



Kuva 1. Yksinkertaistettu esimerkki osallistavan kehittämisen syklistä

## 5 KOKEMUKSEN TUTKIMUS

### 5.1 Kokemus

Kokemukset liitetään arkikielessä moniin asioihin, kuten esimerkiksi ajatuksiin, elämyksiin, tapahtumiin ja tunteisiin. Sillä voidaan lisäksi tarkoittaa myös taitoja ja kykyjä eli eri kompetensseja, kuten työpaikkailmoituksissa toivottua ”monipuolista kokemusta tehtävästä X tai asiasta Y”. Kokemuksia siis yritetään myös jossain määrin mitata tai arvioida, ja jotain ihmistä voidaan pitää eri konteksteissa ”paljon kokemusta” omaavana.

Käsitteenä kokemus on kuitenkin paljon muutakin. Kun alat analyttisesti avaamaan kaikkia niitä merkityksiä ja asioita, mitä kokemus -sanaan yhdistetään, saattaa alkuun tuntea pientä epätoivoa ajatustyön kanssa. Voi kuitenkin lohduttautua tietoon, että kokemus -käsitettä pidetään yleisesti tutkimuskentälläkin yhtenä hankalimpina ja monimerkityksellisemmistä käsitteistä (Kukkola 2018, 41). Lopulta kokemuksen pilkkominen käsitteenä ja jäsentely pienempiin palasiin tuottaa keinoja ymmärtää sitä aina kontekstin vaatimalla tavalla.

Kokemus on fenomenologisen psykologian peruskäsite. Fenomenologisessa psykologiassa sillä tarkoitetaan suhdetta tajuavan subjektin ja sen kohteen välillä, johon jokin intentionaalinen toiminta kohdentuu (Kukkola 2018, 48). Myös kokemuksen kautta rakentuu merkitykset eri asioille, kun ihmiset ne ymmärtävät joksikin ja jonkinlaisiksi. Perttulan (1997, 467-468) mukaan ymmärrys ihmisen persoonallisuudesta tulee myös näiden kautta, eikä persoonallisuutta voida ymmärtää tutkimalla erikseen tai vuorotellen kokevaa subjektia tai koettua kohdetta. Niinpä persoonallisuudenkin rakenteen pienin mielekäs yksikkö on kokemus jostakin elämäntilanteesta. Fenomenologia on tieteenfilosofinen suuntaus, joka pyrkii korostamaan ihmisen havaintoihin ja kokemuksiin perustuen ja saaden sitä kautta uutta tietoa.

Kokemusta pidetään siis aina ainutlaatuisena tapahtumana, eikä kahta samanlaista kokemusta voi koskaan olla. Lisäksi ihminen ei koskaan pysty täysin ymmärtämään toisen ihmisen kokemusta, eikä myöskään esimerkiksi tutkija omien kokemusten vaikutusta tutkimustuloksiin. Kun ihminen kiipeää kerta toisensa jälkeen samalle tunturille, on se aina oma ainutlaatuinen kokemuksensa, eikä

koskaan sama kuin edellisellä kerralla. Edellisellä kerralla nähty auringonlasku voi vaikuttaa seuraavan kerran kokemukseen jo nousun alkumetreillä, mutta se ei poista tämän kokemuksen ainutlaatuisuutta.

Käytännön esimerkki tästä pelastustoimen kontekstissa voisi olla tilanne, jossa ”kokenut” palomies kohtaa tulipalon. Vaikka hän on ollut vastaavissa tilanteissa aiemmin, jokainen tilanne on uusi: rakennuksen rakenne, sääolosuhteet, ihmisten reaktiot ja omat tuntemukset muodostavat ainutlaatuisen kokemuksen. Aiemmat kokemukset voivat auttaa päätöksenteossa, mutta ne eivät koskaan täysin määritä nykyistä tilannetta. Palomies saattaa muistaa aiemman pelastustehtävän, jossa esimerkiksi palon leviämisen voimakkuus yllätti, ja tämä muisto vaikuttaa hänen arvioonsa nykyisessä tilanteessa – mutta samalla hän kokee tilanteen omana, uutena ja ainutlaatuisena.

Pelastustoimen lähiesihenkilön näkökulmasta hän kohtaa työssään jatkuvasti tilanteita, joissa hänen aiemmat kokemuksensa vaikuttavat päätöksentekoon, vuorovaikutukseen ja tiimin ohjaamiseen. Esihenkilön kokemus ei rajoitu kuitenkaan vain operatiivisiin tilanteisiin. Myös arjen johtamistyössä – kuten palautteen antamisessa, ristiriitojen käsittelyssä tai työvuorojen suunnittelussa – kokemukset vaikuttavat siihen, miten hän tulkitsee tilanteita ja toimii niiden pohjalta. Esimerkiksi aiempi kokemus siitä, että työntekijä reagoi negatiivisesti suoraan palautteeseen, voi vaikuttaa siihen, miten esihenkilö lähestyy palautetilannetta jatkossa. Kokemus ei siis ole vain tapahtuma, vaan se muokkaa esihenkilön johtamistyyliä, vuorovaikutusta ja ammatillista harkintaa.

Lisäksi esihenkilö kokee oman työnsä kautta jatkuvasti myös emotionaalisia ja eettisiä kokemuksia. Hän saattaa kokea epävarmuutta, riittämättömyyttä tai vastuuta tiimin jaksamisesta. Nämä kokemukset ovat usein vaikeasti sanallistettavia, mutta ne vaikuttavat syvästi siihen, miten hän hahmottaa roolinsa ja merkityksensä työyhteisössä. Esimerkiksi kokemus siitä, että oma työpanos jää huomaamatta tai että ylempi johto ei tunnista oman työnsä haasteita, voi vaikuttaa esihenkilön motivaatioon ja työhyvinvointiin (TTL 2025).

Tutkijan näkökulmasta esihenkilön kokemuksen tutkiminen vaatii herkkyyttä ja kykyä tulkita paitsi sanottua, myös sanomatta jätettyä, mutta kuitenkin sanatonta viestintää. Tutkittava ei välttämättä kykene tai halua ilmaista kaikkia kokemuksiaan suoraan, ja osa kokemuksesta voi olla tiedostamatonta tai vaikeasti jäsennettävää. Kokemuksen tutkiminen edellyttää siis menetelmiä, jotka mahdollistavat kokemuksen monitasoisen tarkastelun – kuten tässä tutkimuksessa käytetty tulkitseva fenomenologinen analyysi (IPA), joka ottaa huomioon myös tutkijan oman kokemuksen

vaikutuksen tulkintaan. Tutkijan oma kokemus palomiehen työstä tukee analyysia alan substanssiosaamisen kautta syventäen sen tulkintaa.

## 5.2 Kokemuslaadut ja niiden tutkimus

Kokemuslaadut, joilla kokemusta voidaan selittää, jaetaan yleisimmin tunteisiin, tietoon, intuitioon ja uskoon. On kuitenkin olemassa myös erilaisia, edellä mainittuihin ”kattokäsitteisiin” liittyviä kokemuslaatuja, kuten muistot, unet, arviot, arvaukset, flow-tilat ja niin edelleen. (Perttula 2005.) Eri aineistoissa ja tieteenaloilla näitä pyöritellään hieman limittäin, mutta pääpiirteittäin linja on tämä. Tällaisissa aiemmin mainituissa ymmärtämisen ja kokemisen perustavoissa on siis kyse siitä, että millä välineillä yksilöiden kokemuksia voidaan käsitellä ja eritellä.

Kokemuksen tutkimuksissa useimmiten tarkastelun kohteena ovat kokemuksen sisällöt, niiden jäsenitys ja teemoittelu. Laadullisia menetelmiä pidetään soveltuvina tähän. Kokemukseen liittyvää tutkimusta tehdään useassa eri ihmistieteessä, eikä suinkaan vain esimerkiksi psykologian saralla. Suomessa kokemuksen tutkimuksen pioneerin Lauri Rauhalan mukaan kyse on ihmisen psyykkisen olemassaolon tutkimisesta sekä filosofisesti ja myös erilaisten erityistieteiden avulla. Rauhala on itse tarjonnut tätä tehtävää erityisesti psykiatialle ja psykologialle. Mutta kuitenkin tätä käytännössä tehdään lukuisilla tieteenaloilla, kuten esimerkiksi kasvatustieteissä. Väitöskirjojen määrää tarkastellessa näkyy Rauhalan ja Perttulan vaikutus psykologian ulkopuolella mielenkiintoisesti jopa suurempana väitöskirjojen määränä kuin itse psykologian tieteenalan sisällä. (Tökkäri 2016, 33–34.)

Fenomenologisessa tutkimuksessa erotetaan lisäksi totuus kokemuksesta. Tätä voidaan havainnollistaa esimerkiksi siten, että haastateltavan ei oleteta puhuvan totta jostain tapahtuneesta, mutta tutkijan tulee pitää totena sitä, mitä haastateltava on kokenut. Hermeneuttis-fenomenologisessa näkökulmassa kokemus määritellään yllä olevan tapaan tajunnalliseksi, mutta lisäksi myös tulkintaa edellyttäväksi ilmiöksi. Hermeneutiikka tarkoittaakin sanana tulkinnan taitoa ja taidetta. (Tökkäri 2018, 68.) Hermeneuttisesti painottuva fenomenologia siis hyödyntää tutkijan tulkintaa ihmisten kokemuksista.

Tutkimustavoista tunnetuimpia on tulkitseva fenomenologinen analyysi (Interpretative Phenomenological Analysis, IPA), joka auttaa tutkijaa kokemuksen tarkastelemisen lisäksi ymmärtämään mitä ihmiset kertovat, mutta myös jättävät puheellaan kertomatta tai mitä he pyrkivät saavuttamaan. IPA:n tavoite on tutkia ihmisten keinoja luoda eri merkityksiä ja sosiaalista todellisuutta ympärilleen. (Jääskeläinen 2017, 20.) Tutkijan tulisi kyetä analyysissään myös huomaamaan, että ihmiset eivät aina halua tai kykene ilmaista kokemuksiaan siten, miten ovat ne kokeneet.

IPA:n käyttö tutkimusmenetelmänä lisäksi hyväksyy tutkijalle omien ennakko-oletuksien tuomisen mukaan tutkimukseen ja käyttää niitä apuna reflektoidessaan toisten ihmisten kokemuksia. Tällöin hyväksytään se tosiasia ja tämä ”heikkous” otetaan omaksi työkaluksi mukaan tutkimukseen, kuten tässäkin tutkimuksessa tehdään. Tavoitteena kuitenkin on rakentaa tulkintaa haastateltavien kokemuksista, eikä tutkijan omista. (Tökkäri 2018, 75). Tässä tutkimuksessa käytetään myös IPA:a tulkitsevan fenomenologian menetelmänä.

Tutkijan näkökulmasta kokemus on haastava tutkimuskohde. Kokemusta ei voi täysin objektiivisesti mitata, eikä tutkija voi koskaan täysin tavoittaa toisen ihmisen kokemusta. Tutkijan omat kokemukset, ennakko-oletukset ja tulkinnat vaikuttavat väistämättä tutkimusprosessiin. Tämä ei kuitenkaan ole heikkous, vaan osa kokemuksen tutkimuksen luonnetta – erityisesti hermeneuttisessa ja fenomenologisessa lähestymistavassa.

Esimerkiksi haastattelututkimuksessa paloiesimies voi kertoa kokemuksestaan pelastustehtävässä, mutta jättää sanomatta ne tunteet, joita hän ei halua tai kykene pukea sanoiksi. Tutkijan tehtävä on tulkita paitsi sanottua, myös sanomatta jätettyä – ja samalla tiedostaa, että oma tulkinta ei koskaan täysin vastaa alkuperäistä kokemusta. Kokemuksen tutkiminen vaatii siis syvällistä analyysia, reflektiota ja kykyä hyväksyä kokemuksen ainutlaatuisuus.

## 6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 6.1 Aineiston kuvaus

Tutkimukseen valitsin viisi vapaaehtoista ja Pohjois-Pohjanmaan pelastuslaitoksella lähiesihenkilönä työskentelevää henkilöä. Valintakriteerinä oli myös riittävän pitkä työhistoria, jotta he pystyivät vertailemaan työelämässään koettuja asioita myös aiemmassa organisaatiossa ennen uuteen organisaatioon ja hyvinvointialueelle siirtymistä. Kaikilla henkilöillä oli vähintään kymmenen vuoden operatiivinen ura pelastuslaitoksella takana. Henkilöstön valinnassa tehtiin tietoinen rajaus siten, että kaikki toimivat Oulun vastuualueella eikä ympäri Pohjois-Pohjanmaata. Näin saatiin keskitettyä esiin tulleita asioita tarkemmin tietylle alueelle ja mahdolliset jatkotoimenpiteet olisi helpompi suunnitella. Myös tutkimusmenetelmä vaikutti osaltaan otantakoon rajallisuuteen. Tutkimuslupa haettiin Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueen ohjeistuksen mukaisesti ennen tutkimuksen tekemistä.

Tutkimusaineiston hankin haastattelun avulla, jotka nauhoitin. Yhden haastattelu kesto oli 45–60 minuuttia. Tämä käytäntö toimi hyvänä keinona saada tutkimushenkilöiden kokemuksesta monipuolinen kuvaus myöhempää analysointia varten. Se antaisi myös henkilöille mahdollisuuden sanoittaa kokemuksiaan mahdollisimman vapaasti. IPA:n käyttämisen analyysimenetelmänä soveltuu myös näin hankittuun aineistoon (Tökkäri 2018, 69). Haastattelun runko on nähtävillä tutkimuksen liitteenä.

Haastattelurungon tein mahdollisimman tarkkaan siten, että vastaaja tulisi sanoittamaan nimenomaan kokemuksia työelämässään ja työterveyslaitoksen tutkimustulosten teemoihin, joka mahdollistaisi aineiston analyysin mahdollisimman tarkoituksenmukaisesti ja antaisi riittävästi dataa tutkimuskysymykseen vastaamista varten. Vastaukset yllättivät laajuudellaan positiivisesti, mikä helpotti analyysimenetelmän käyttämistä tutkimukseeni.

## 6.2 Tutkimusmenetelmä ja aineiston analyysi

Kokemuksen tutkimuksissa useimmiten tarkastelun kohteena ovat kokemuksen sisällöt, niiden jäsenitys ja teemoittelu. Tästä syystä laadullisia menetelmiä pidetään soveltuvina tähän. Tutkimus on siis laadullinen ja aineisto analysoitiin käyttäen menetelmänä tulkitsevaa fenomenologista analyysia (Interpretative Phenomenological Analysis, IPA). Sen kehittäjät ja keskeiset vaikuttajat ovat Jonathan A. Smith, Paul Flowers ja Michael Larkin, jotka esittelivät kuusivaiheisen menetelmän systemaattisesti teoksessaan *Interpretative Phenomenological Analysis: Theory, Method and Research* (2009). Menetelmä tarjoaa mahdollisuuden syvälliseen kokemusten analyysiin ja kriittiseen tarkasteluun suhteessa teoreettisiin malleihin, mikä vahvistaa sen merkitystä työhyvinvoinnin tutkimuksessa.

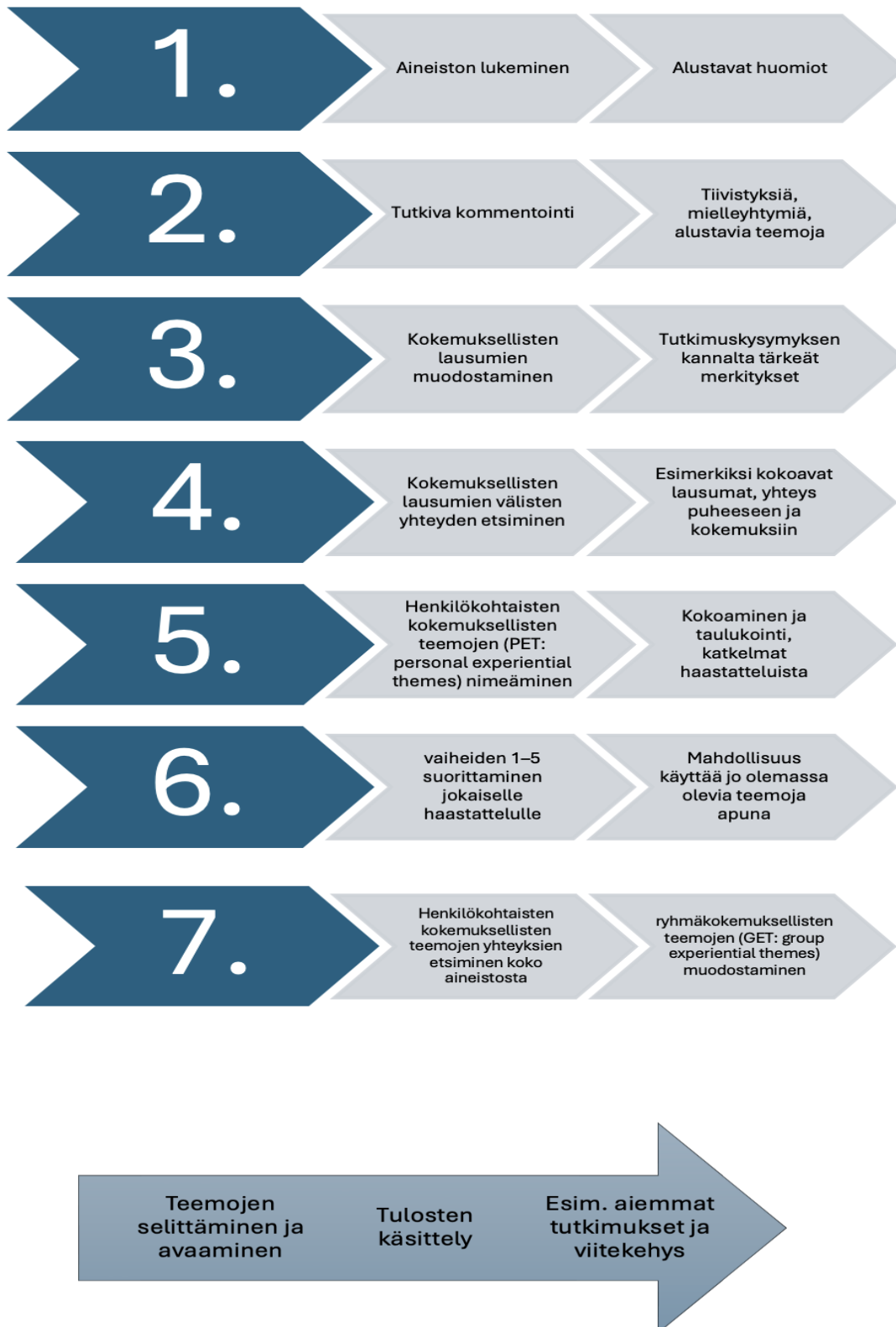
Analyysimenetelmästä julkaistiin päivitetty toinen painos vuonna 2022, jossa tarkennettiin sen teoreettisia perusteita ja käytännön soveltamista. Päivityksen tekivät sen kehittäjät. Merkittävimmät muutokset liittyivät analyysimenetelmän terminologiaan, jotka entisestään korostavat kokemuksellista merkitystä samalla selkeyttäen analyysin vaiheita. Päivitys vahvistaa IPA:n asemaa menetelmänä, joka painottaa tutkittavien kokemusten syvällistä ymmärtämistä ja tulkintaa. IPA:n uusin perusmalli on seitsemänportainen, mutta mallin luojien mukaan niiden määrä ja laatu voi vaihdella tapauskohtaisesti, ottaen jokaisen tutkimuksen ominaispiirteet esiin. (Kangas 2023, 38; Näätänen 2024, 71-73.). Tässä tutkimuksessa noudatin perusmallia, jonka vaiheiden pelkistetty esittely ovat kuvattuna alempana näkyvässä kuvassa.

Menetelmän taustalla ovat edellisessä luvussa kerrotut fenomenologia ja hermeneutiikka: se pyrkii ymmärtämään, miten ihmiset kokevat ja merkityksellistävät ilmiöitä omassa elämässään, ja samalla tulkitsee näiden kokemusten merkityksiä. Se siis ei ole teorialähtöinen, vaan induktiivinen lähestymistapa, joka rakentaa ymmärrystä aineistosta käsin sen sijaan, että testaisi valmiita malleja. Tämä tekee siitä erityisen sopivan tutkimuksiin, joissa halutaan tavoittaa yksilöllisiä ja kontekstisidonnaisia merkityksiä, kuten esimerkiksi esihenkilön työssä koettuja vaatimuksia, voimavaroja ja arvostusta.

IPA:n tavoite on tutkia ihmisten keinoja luoda eri merkityksiä ja sosiaalista todellisuutta ympärilleen (Jääskeläinen 2017, 20). Se mahdollistaa myös eri kokemuslaatujen tarkastelun. Näiden kriteerien pohjalta menetelmä sopii tämän tutkimuksen tavoitteisiin hyvin, sillä tavoitteena on tutkia

ihmisten kokemuksia samasta asiasta. Tutkimushenkilöstö oli riittävän homogeeninen tämän asian valossa, eli heillä oli vuosien työkokemus pelastuslaitokselta ja yhteinen kokemus organisaatiomuutoksesta. He myös toimivat työtehtävissä samalla vastuualueella.

Tässä tutkimuksessa menetelmän valinnan suhteen täytyi olla kriittinen. Sen merkitys korostui, sillä tutkija itsekin toimii tutkimushenkilöiden tapaan samalla pelastuslaitoksella sekä samalla vastuualueella. Kuitenkin tähän asiaan kriittisestikin suhtautuen voidaan hyväksyä se tosiasia, että on äärimmäisen hankalaa tehdä täysin ennakko-oletuksetonta ja välttää tutkijan kokemusten vaikuttamista tutkimustyöhön. IPA-menetelmän avulla tämä ”heikkous” otettiin omaksi työkaluksi mukaan tutkimukseen, jolla voidaan minimoida tutkijan oman position vaikutus tulosten luotettavuuteen. IPA:n käyttö tutkimusmenetelmänä lisäksi hyväksyy tutkijalle omien ennakko-oletuksien tuomisen mukaan tutkimukseen ja käyttää niitä apuna reflektoidessaan toisten ihmisten kokemuksia. Tavoitteena kuitenkin on rakentaa tulkintaa haastateltavien kokemuksista, eikä tutkijan omista. (Tökkäri 2018, 75.) Tässä analyysimenetelmässä sulkeistamista ei tarvitse siis erikseen huomioida.



Kuvat 2. ja 3. IPA-analyysin vaiheet (mukailtu Smith, Flowers & Larkin, 2022).

Aineistoon tutustuin käymällä sen useita kertoja läpi niin äänitallenteena, mutta myös tekstimuodossa. Tässä alkuvaiheessa äänitallenteessa välittyi ”rivien välistä” tulevia viestejä, kuten äänenpainotuksia ja puheen intensiivisyyttä riippuen kysymyksestä. Nämä jäivät automaattisesti mieleeni ja auttoivat myöhemmässä vaiheessa litterointia läpi käydessä ymmärtämään muun muassa tietynlaisia sanavalintoja. Tämän voidaan ajatella olevan myös osa valitsemani analyysimenetelmän hermeneuttista luonnetta. Äänitallenteen läpikäymisen jälkeen suoritin analyysin vaiheet 2-5 edellä mainitulla tavalla yksitellen, jokainen haastattelulomake erikseen.

Haastattelulomakkeiden vastaukset aluksi kommentoin ja tiivistin yksi kerrallaan lomakkeen reunaan. Tämän jälkeen muodostin kommentteista tutkimuskysymyksen kannalta tärkeät kokemukselliset lausumat ja laitoin ne lomakkeen reunaan tutkimuskommenttien alapuolelle kapiteeleilla. Tämän jälkeen etsin kokemuksellisten lausumien välisiä yhteyksiä, jotta pystyin muodostamaan henkilökohtaiset kokemukselliset teemat (PET) jokaiselle haastatellulle. Muodostin jokaisesta haastattelusta taulukon, jossa on nähtävillä hänen henkilökohtaiset teemat, niiden olennaisimpia kokemuksellisia lausumia ja ote haastattelusta jokaiseen teemaan liittyen. Henkilökohtaisia teemoja haastatteluista syntyi viisi tai kuusi kappaletta, riippuen haastateltavasta. Seuraavalla sivulla on nähtävissä yhden haastateltavan (H2) kohdalta osa tästä prosessista taulukkomuodossa.

Henkilökohtainen teema (PET)	Kokemukselliset lausumat	Tutkivat kommentit	Esimerkki aineistosta
Työn epäselvyys ja huonot rakenteet kuormittavat	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. epäselvyys työtehtävissä heikentänyt työhyvinvointia</li> <li>2. epäselvät odotukset ja rooli</li> <li>3. työkuorma ei jakaannu tasaisesti</li> <li>4. Korostunut vastuu onnistumisesta epäselvyyden kanssa</li> </ol>	<p>Operatiivisen henkilöstön organisointi ja sen vastuut ja roolit epäselvät. Työtehtäviä muutettu, mutta epäselvää henkilöstölle mikä kuuluu kenellekin. Asemamestari joutuu kantamaan paljon vastuuta lopullisesta onnistumisesta</p> <p>Epäselvät odotukset omasta työstä ja roolista. Samoin palomestareiden roolista. Henkilöstön pitäisi keskenään sopia myös toimintatavoista.</p>	<p>Ajatellaan nyt keskeisimpänä mestarit ja me. Niin niin tota meidänhän pitäisi niin kun omissa porukoissa tietää mitä meiltä odotetaan ja miten meiltä odotetaan ja meidän meidän pitäisi keskenään niinkun linjata ne toimintatavat, että kaikki tekisi samalla tavalla. Ja tota sitä nyt ei ikävä kyllä tänä päivänä ole vielä tapahtunut... (117-121)</p>
Kehittämisen tarve ja halu	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lisää tukea ja mahdollisuuksia alipäällystölle kehittää omaa työtään</li> <li>2. Tarve alipäällystölle vaikuttaa päätöksiin ja kehitystyöhön</li> </ol>	<p>Kokee tarvetta tuen lisäämiselle alipäällystön työn kehittämisen suhteen.</p> <p>Alipäällystö tarvitsee enemmän vaikutusmahdollisuuksia, vastuuta ja osallistamista kehitystyöhön.</p>	<p>Mun no ehkä sillä tavalla, että jos jos on joku. Joku juttu joka vaatii jonkun tietyn toimintamallin. Niin niin tota.. Että se niinku annettaisiin sille vaikka sille alipäällystöpörökalle, että kehittääkää tämä asia. Ja ja tota miettikää millä tavalla tämä asia hoidetaan, miten miten tässä asiassa toimitaan, minkälainen toimintamalli tähän sitten rakennellaan. (572-577)</p>

Taulukko 1. Esimerkki haastateltavan H2 henkilökohtaisten teemojen muodostumisesta.

Kun olin muodostanut henkilökohtaiset teemat esimerkin mukaisesti jokaiselle haastateltavalle, aloin etsimään koko aineistoista kaikkien henkilöiden kokemuksellisten teemojen välisiä yhteyksiä. Tämän perusteella muodostin ryhmäkokemukselliset teemat (GET), joita syntyi viisi kappaletta. Näin sain visuaaliseen muotoon yhden taulukon, josta voi havainnoida kaikkien haastateltavien omat teemat, mutta myös näiden myötä syntyneet ja heitä yhdistävät ryhmäkokemukselliset teemat.

Myös logiikka teemojen yhdistämiselle on taulukossa nähtävillä samalla. Käytin eri värisiä fontteja apuna ryhmäkokemuksellisten teemojen muodostamisessa, joissa saman värinen fontti merkitsee eri henkilökohtaisten teemojen välistä yhteyttä haastateltavien välillä. Esimerkiksi yhden haastateltavan koettu tarve osallisuuden vahvistamiselle ja toisen kokemus alipäälllystön työn kehittämiseksi linkittyvät toisiinsa ryhmäkokemuksellisessa teemassa halu kehittää omaa työtänsä. Toinen esimerkki on kaikille hieman eri painotuksin yhdessä jaettu, mutta kuitenkin jatkuvaa kuormitusta aiheuttavat epäselvyyden kokemukset omaan työhön liittyen, jotka liittyivät muun muassa käytäntöihin, rakenteisiin tai tuen puutteeseen. Nämä punaisella tekstillä korostetut teemat yhdistyivät ryhmäteemassa työn epäselvyys jatkuva kuormitustekijä. Alla on taulukko, jossa on nähtävillä kaikkien haastateltavien omat henkilökohtaiset teemat ja niiden pohjalta muodostetut ryhmäkokemukselliset teemat edellä mainitun värikoodauksen visualisoinnin lisäksi.

<b>HENKILÖ-KOHTAISET TEEMAT (PET)</b>						
H1	Työn epäselvyys ja tuen puute kuormittavat	Työhyvinvointiin panostamisen puute	Osallisuuden vahvistamisen tarve	Kehittämisen tarve ja halu	Johtamisaikojen puute	Tunnustuksen saaminen tärkeä työhyvinvointitekijä
H2	Työn epäselvyys ja huonot rakenteet kuormittavat	Työhyvinvointiin panostamisen puute	Psykologisen turvallisuuden kokeminen omassa työympäristössä	Hyvä lähityöilmapiiri suojaa työvuoroja	Kehittämisen tarve ja halu	Johtamisen parantaminen
H3	Työn epäselvyys ja huonot käytännöt kuormittavat	Työhyvinvointiin panostamisen puute	Hyvä lähityöilmapiiri vahvistava tekijä	Kehittämisen tarve ja halu	Huonoksi koettu johtaminen ja tuen puute	
H4	Työn epäselvyys ja huonot rakenteet kuormittavat	Työhyvinvointiin panostamisen puute	Psykologisen turvallisuuden kokeminen omassa työympäristössä	Hyvä lähityöilmapiiri suojaa kuormitukselta	Kehittämisen tarve ja halu	Tuen puute
H5	Riittämätön perehdytys ja tuki omaan työhön	Työhyvinvointiin panostamisen puute	Tarve tulla kuulluksi	Kehittämisen tarve ja halu	Johtamisen koetut puutteet	
<b>RYHMÄ-KOKEMUKSELLISET TEEMAT (GET)</b>	<b>Työn epäselvyys jatkuva kuormitustekijä</b>	<b>Työhyvinvointiin panostamisen puute</b>	<b>Halu kehittää omaa työtä</b>	<b>Tunnustuksen ja arvostuksen kokeminen tärkeää</b>	<b>Koetut puutteet johtamisessa</b>	

Taulukko 2. Henkilökohtaiset ja ryhmäkokemukselliset teemat.

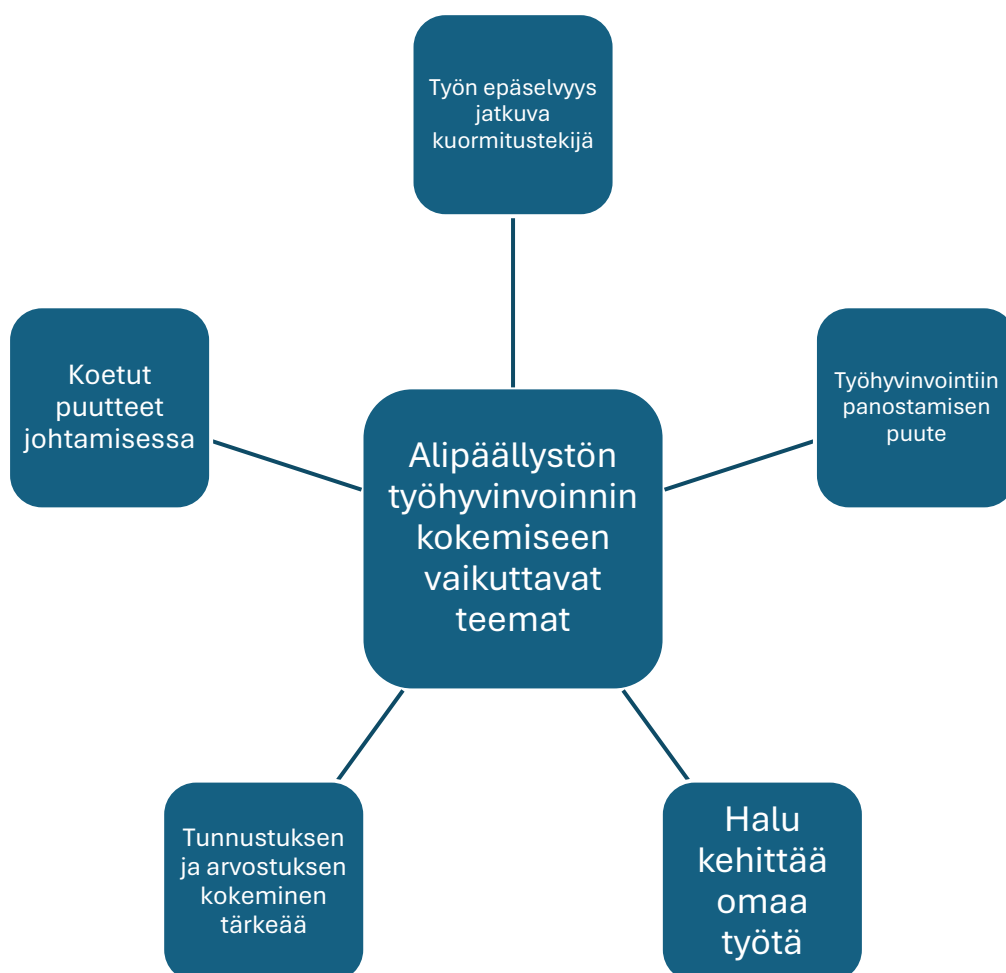
Lopuksi aineistoa analysoitiin kokonaisuutena ja havaittujen teemojen kautta kokemusten tulkintaa tehtiin uudelleen hermeneutiikan keinoin. Prosessi oli lopulta kohtalaisen tyypillinen IPA-menetelmälle (Tökkäri 2018, 75). IPA tuntui luontaiselta valinnalta aineiston analyysiin alkukankeuden jälkeen. Teemoittaminen ja visuaalinen hahmottelu värien kanssa auttoi minua huomattavasti analyysivaiheessa ja tekikin siitä varsin mielenkiintoista. Analyysiprosessin myötä huomasin tutkimuskysymyksenkin tarkentuvan ikään kuin omalla painollaan ja koin olevani valmis aloittamaan tulosten esittämisen omassa luvussaan.

Tulosluvussa käsittelen tarkemmin sitä, että miten nämä kokemukselliset teemat edustavat haastateltavien kokemuksia ja minkälaiset kokemukset olivat ryhmäkokemuksellisten teemojen muodostumisen taustalla. Lisäksi peilaan tuloksia tarkemmin tutkimuskysymyksen valossa.

## 7 TULOKSET

### 7.1 Alipäällystön työhyvinvointia kuvaavat ryhmäkokemukselliset teemat

Edellisessä luvussa kuvaamani analyysiprosessin pohjalta muodostin tutkimuskysymyksen kannalta viisi ryhmäkokemuksellista teemaa, jotka liittyvät alipäällystön työhyvinvoinnin kokemiseen. Nämä viisi teemaa ovat nähtävillä myös alla näkyvässä kuviossa. Valitut teemat olivat todella vahvasti yhtenäiset tutkimuskysymyksen kannalta, joten ne olivat luonteva valita tarkempaan tarkasteluun. Seuraavaksi käyn teemat läpi yksi kerrallaan, tulkiten niitä aineisto-otteiden avulla.



Kuva 4. Analyysin pohjalta muodostuneet ryhmäkokemukselliset teemat.

## 7.2 Työn epäselvyys jatkuva kuormitustekijä

Tämä teema oli erittäin selkeä ja tuli haastatteluissa jatkuvasti esille. Kaikki haastatellut esihenkilöt kokivat omaan työtehtävään ja itseensä kohdistuviin odotuksiin toistuvasti epäselvyyttä ja he kokivat sen myös jatkuvana sekä kuormitusta lisäävänä tekijänä. Kuormituksen määrä oli erityisesti suurta asemamestareilla, joiden tehtävänkuva on paloiesimiehiä laajempi. He kokivat myös epäselvyyden ulottuvan oman työtehtävän lisäksi myös yhteistyöhön esimerkiksi palomestareiden kanssa. Laajasti koettu epäselvyys taas aiheutti usein sattumanvaraista toimintaa riippuen siitä, kenen kanssa samaan aikaan työvuoroon tulevan päivystävän palomestarin kanssa asemamestarit toimivat yhteistyössä, sillä epäselvät toimintamallit tai puutteelliset ohjeet aiheuttivat henkilöstä riippuen vaihtelevia tapoja soveltaa toimintaa.

*Mutta nää on tämmöset operatiiviset toimintamallit, niin ne on meillä vähän niin kun.. Se on se on jotenkin, kun kukkaan ei niinku jostain syystä lähe niitä kirjoittaa auki. ...no käytännössähän ne sitten niinku tämä nämä tämä.. tuokin asia, niin sehän kaatuu käytännössä palomestarin ja asemamestarin syltiin sitten.*

*Ja, sitten kun siinä tulee vielä se että on 4 eri työvuoroa ja ja tota 5 erilaista mestaria 4 erilaista asemamestaria niin.. Niin tota se mennee jo niin sekavaksi se. Käytäntö sitten että. Että, että se aiheuttaa sitten semmoista keskustelua ja vertailua ja kaikkia että..*

*Mikä tämä niinku oikein tämä homma on, että miten tämä oikein pitäisi hoitaa? (H2)*

Työn epäselvyys oli myös asia, mihin he olivat yrittäneet puuttua, mutta kokivat vaikutusmahdollisuudet liian rajallisina. Osalle haastateltavista tämä aiheutti myös kyynistymistä omaa työtänsä ja organisaatiota kohtaan, sillä epäselvyyden keskellä he kuitenkin kokivat kantavansa lopullisen vastuun työvuoron onnistumisesta. Kaikista vähiten esihenkilökokemusta omaava haastateltava toi myös selkeimmin esille tarvetta epäselvyyden poistamiseen ja sen aiheuttamaa turhautumista.

*..miten silloin tulisi toimia, tällöisiin asioihin niinkun olisin kaivannut hyvissä ajoin ja työnohjausta vaikka tilanteita ei ole tullut, mutta kun semmoisten asioiden kanssa on aivan täysin, niin kun kun ei ole mitään ohjeistusta, ei kyllä ole saanut mitään tukia asiaan eikä koulussakaan ole opetettu, että miten.. miten tällöisessä tilanteessa tulisi toimia. (H5)*

*Ja mä mä itse kärsin niinku ehkä siitä, että mun mielestä on paljon helpompi toimia esimiehenä silloin kun sulla on.. Sulla on tarkat niinku rajat ja ohjeet ja ohjeistus, että miten toimitaan ja niinhän se on sitten myös alaisilla kun ne tietää miten pitää tehdä. Ja ja sitten niinku suurin suurin osa noudattaa sitä, niin silloin jokainen tietää, että meillä on samat säännöt. Me toimitaan näin ja näin mennään ja nyt jos sitten niistä aletaan niinku lipsumaan tai tai semmoisia rajoja ei oo, niin siinä käy helposti niin, että se lähtee sitten rönsyilemään se homma ja mä itte ehkä kärsin siitä, että meillä ei ole nyt kunnan ohjeistusta ja.. Se on niinku kaikista huonoin tilanne, että että joitakin asioita esimiehenä sä kuulet vaikka sun alaisilta, että ei että nehän tekee tuolla toisessa vuorossa niin ne tekee niinku ihan eri tavalla ja ja kun niille on sanottu että.. (H4)*

Haastattelujen perusteella esihenkilötyön ytimeen liittyvä rooli- ja odotusepäselvyys oli systemaattisesti toistuva ilmiö, joka sisälsi sekä oman toimenkuvan että yhteistyön vastuunjaon. Asemamestareiden kokemus tästä korostui, koska heidän tehtäväkenttensä on palo esimiehiä laajempi, mutta sitä ei tukenut riittävän selkeä ohjeistus. Kun esimerkiksi asemapalvelusohje tai operatiiviset toimintamallit ovat implisiittisiä tai hajanaisesti siirtynyttä "hiljaista tietoa", käytäntö muodostui yksilöllisiksi tulkinnoiksi, eli käytännössä työvuoron ja henkilöiden mukaan vaihteleviksi tavoiksi toimia. Tämä taas näkyi myös arjessa esimerkiksi vertailuna "miten toisessa vuorossa tehdään", ja siten kuormittavana vaatimuksena rakentaa joka tilanteeseen ad hoc -ratkaisuja. Tämä kuormittavaksi koettu kompleksinen kokonaisuus liittyi myös seuraavaan, työhyvinvointiin panostamiseen liittyvään teemaan.

### 7.3 Työhyvinvointiin panostamisen puute

Toinen selkeä teema oli kokemus työhyvinvointityön laiminlyönnistä. Tämä oli kaikista yhtenäisimmin koettu ja kaikkia yhdistävä kokemus. Haastatteluissa kysytyistä konkreettisista teoista työhyvinvoinnin parantamisen suhteen oli neljällä täysin yhteneväinen ja tyhjentävä vastaus negatiivisessa mielessä työnantajan tekojen kanssa. Työhyvinvoinnin teemavuosi aiheutti ristiriitaisia kokemuksia, sillä edellisen lisäksi lähes kaikki esihenkilöt kokivat työhyvinvointinsa huonontuneen ja jääneensä oman työvuoron kanssa yksin sen asian kanssa.

***..yksi vuoden teemoista on ollut työhyvinvointiin panostaminen ja miten tämä on konkreettisesti näyttäytynyt sulle?***

*Ihan pelkkä kysymysmerkki. ... (Joo) Ei.. Ei mitään hajua.*

***Ei mitenkään?*** *Ei. Jos se, en oo huomannut, on mennyt ohi jos jotaki on.*

***Oot tiennyt, että tämä on tämä teema?*** *Se varmaan tuolla jossain teamssissa on, mutta siinä on aika paljon sitä sanahelinää ollut alusta asti miten se työhyvinvointi ois tärkeä ja sitten kuitenkin pilkotaan tuota äijät tuonne outoihin paikkoihin sinne tänne menemään ja tekemään ja tulee tulee tuota periaatteessa käskyjä tehdä tehtäviä mihin ei ole välineitä eikä eikä opastusta. Ja niinku mä sanoin, se johtamisvaje on... aika kova (H3)*

Alipäällystö koki pelastuslaitoksen temaksi nostetusta työhyvinvoinnista hyvin ristiriitaisesti, sillä työhyvinvointia heikentäviä tekijöitä oli heidän mukaansa vain lisätty viime aikoina. Esimerkiksi kaikki kokivat viime vuosina alkaneet, jatkuvat palomiesten asemasiirrot itseä ja alaisiaan kuormittavana asiana, joita työnantajan toimenpiteet ovat vain lisänneet entisestään. Tämä vaikeutti omaa esihenkilötyötä esimerkiksi siten, että toistuvat asemasiirrot hankaloittavat työvuorojen sisäistä harjoitustoimintaa ja sen suunnittelua, mutta myös laskevat oman vuoron palomiesten työhyvinvointia, joka heijastuu takaisin heihin itseensä. Lisäksi asemasiirrot tapahtuvat usein niin yllättäen, että oman työn ja työvuoron läpivieminen aiemmin tehtyjen suunnitelmien mukaan epäonnistuu toistuvasti. Tämä taas vaikuttaa negatiivisesti koettuun työhyvinvointiin.

*mutta jos tätä omaakin jaksamista ja muuta ajattelee niin kyllähän toki sitten on taas niinku yks yks tekijä. Se että. Nyt mikä on tässä pari vuotta jatkunut, tää palomiesten siirtely asemilta toisille ja se sehän on kaikki niinku täällä täällä asemalla pääasiassa tapahtuu se asian miettiminen ja aika monesti se kuka täältä lähteekin sitten niin on on täältä asemalta, niin se on se on kans.. Omalla tavallaan niinku tosi stressaava juttu koska mä näen, että täällä on se mun oma työryhmä mitä mä haluan kouluttaa ja kenen kanssa mä haluan tehdä töitä. Sitten sieltä joutuu melkein joka kerta jonkun laittamaan niinku reissuun jonnekin päin, niin sitten taas hänen tämän kaverin niinku harjotukset jää ehkä siltä kertaa pitämättä, hän on pois tuolta rivistä ja. Ja sitten kun se huomaa, että sekin on vähän ärsyttävää sitten, että jos se.. Jos ne kaverit joutuu sitä koko ajan miettiin että no mihinköhän päin tässä nyt pitäisi sitten lähteä aamulla. (H4)*

*kyllä joo ja se siellä on monessa yhteydessä kuullut sitten tilannekatsauksessa, että se on teema. Mutta miten se on näkynyt.. En mä osaa tuohon vastata...*

*Koska koska ne koska niihin ongelmiin mitkä itse näkee työhyvinvoinnissa negatiivisena, niihin ei ole saanut niinku vastauksia tai ratkaisuja. Niin ehkä se sitten niinku sokaistaa, että ei näe sitten niitä mitkä ehkä niitten ratkaisijoiden mielestä on niitä positiivisia, mutta sitte negatiivisena on siinä kyllä niinku mikä työhyvinvointikyselyssä yksi, mikä on suurimpiin negatiivisesti vaikuttaviin tekijöihin liittyvä asia, niin sitten sitä ei olla ratkaistu millään tavalla. Päinvastoin, niinku nuo asemasiirrot, niin niitä vaan lisätään, että vähän sotii ristiriitaan tähän, että teemana on työhyvinvoinnin parantaminen mutta toimilla sitä vaan.. vähennetään sitä työhyvinvointia, koska on tiedossa mikä se suurin työhyvinvointia rikkova asia on. (H1)*

Työhyvinvointiin panostamisen he kokivat jääneen heidän työvuorojen sisäiseksi asiaksi, eikä siihen ylhäältä päin oltu vaikutettu positiivisesti tai annettu keinoja vaikuttaa. Lisääntyneet asemasiirrot ja sen aiheuttama kuormitus nousivat toistuvasti esille, kun työhyvinvoinnin parantamisesta keskusteltiin.

## 7.4 Koetut puutteet johtamisessa

Johtamiseen liittyvissä ongelmissa tuli laaja-alaisesti eri kokemuksia tähän teemaan liittyen. Ne olivat rakenteisiin ja käytäntöihin liittyviä, mutta myös resursseihin ja henkilöihin liittyviä asioita. Tässäkin teemassa tuli myös vivahde-eroja siinä tapauksessa, että työskentelikö vastaaja palo esimiehenä vai asemamestarina. Organisaatiomuutoksen jäljiltä tapahtuneet muutokset käytännöissä näkyivät myös kokemuksissa erilaisina johtamisvajeen kokemuksina, joista useat liittyivät myös teemaan työn epäselvyyden suhteen. Tästä voi myös tehdä ainakin sen tulkinnan, että organisaatiomuutos on osittain jäänyt saattamatta loppuun. Myös vajavaiset resurssit koettiin johtamisvajeena ja vaikuttavat suoraan heikentävästi myös omaan koettuun työhyvinvointiin.

*Mä antasin työhyvinvoinnistani välttävän arvosanan tällä hetkellä, jos se oli kiitettävä silloin joku aika sitten. (Joo) Se johtuu siitä minun mielestä, mä voin jos sopii niin tähän väliin kertoa.. (Ilman muuta) Eli meillä on tullut hirvuihin johtajuus tai johtamisvaje tähän vuoroon.. Palokuntaan.. kun ennen oli mestarit vuorossa. Ne johti, esimiehet tarvitsee johtamista kans. No pitää olla joku joka sanoo, että mitä kuitenkin niinku tehhään, mitä isossa kuvassa halutaan, ei liian isossa kuvassa. Ei se että..*

*Että tuolla tuolla tuota teamsissa sanotaan, että tämmöset ja tämmöset on tavoitteet työhyvinvoinnin parantaminen, vaan siihen pitäisi antaa sitten niitä kaluja, pikkusta, että miten se toteutetaan...(H3)*

*Yksi merkittävänä tekijänä kaikkien niihin työhyvinvointia heikentäviä asioihin voidaan todeta, että resurssipula asiantuntijoista ja päällystöviranhaltijoista aiheuttaa sitä, että siellä henkilöt tekee monia eri tehtäviä eikä kerkeä keskittyä esimerkiksi alipäällystön johtamiseen tai tekemiseen tarpeeksi paljon. Elikkä siellä mun mielestä pitäisi olla isommat resurssit. (Joo) Etenkin Oulun vastuualueella. (H1)*

Asemamestarin laajempi työnkuva näkyi selvästi ja heidän haastatteluissa tuli ilmi havaintoja ikään kuin laajemmalla alueella organisaation sisällä. Tätä osittain selittää myös heidän sijoittuminen organisaation sisällä niin fyysisesti Oulun vastuualueen ”pääpaloasemalle”, mutta myös johtamisrakenteiden kautta. He ovat työvuoroissaan fyysisestikin enemmän läsnä pelastuslaitoksen johdon kanssa ja toimivat työvuorojensa hallinnollisina esihenkilöinä ja pyörittävät vastuualueensa

arkea myös palomestarin kanssa läheisessä yhteistyössä. Heidän paikkansa hierarkiassa altistaa heitä siis laajemmin eri vuorovaikutukseen pelastuslaitoksen sisällä.

*..ehkä tai vähän niinku semmoinen että että teidän pitää nyt hoitaa sinne miehiä ja..  
Sitten tää meidän päällikkö sitten joutuu sen asian hoitamaan. Ja siihen ei ole niinku sitten..  
No joutuu ehkä itse vähän miettimään sitten sitä, että no minkälaisen ohjeen tässä nyt antaisi ja monestikko, minkälaisen vahvuudesta annetaan sinne sitten miestä ja mutta sitten ei kuitenkaan niinku kirjallista ohjetta siitä ei pystytty kirjoittamaan, niin sitten se oli taas se epävar.. epäselvyys niinku siitä asiasta että no miten tässä nyt toimitaan ja palomestareille tosi ärsyttävä asia ja sitten taas niinku niinku mulle, että jos jos mä esitän sen asian miehille niin mähän haluan sitten sitten että mulla on joku minkä mihin mä vetoan sitten tai sanon että tällöinen ohje on nyt olemassa, että näin meidän on mentävä **(kyllä)**. Että tässä tullaan taas. Mun mielestä siihen ohjeistukseen ja tarkkaan ohjeistukseen ja siihen että että se pitäisi olla niinku aika hyvin mietittynä sitten ennenku ennenku niitä asioita aletaan tekemään. Niinku meidän työhyvinvoinnin kannalta että.. Silloin sulla on selkeä ohje ja sä noudatat siitä ja jos joku kyseenalaistaa sen niin sitten sä pystyt sanomaan, että no tässä on tämä.. Ohje että tämän mukkaan me me nyt mennään. (H4)*

Paloesimiehillä johtamiskokemukset painottuivat määrällisesti hieman enemmän suppeammalle alalle, oman työvuoron ja paloaseman sisälle. He peilasivat johtamista myös itsensä ja vuoron asemamestarin välisenä vuorovaikutuksena. Paloesimiehet kokivat enemmän etenkin työvuoron sisäistä johtamisvajetta ja yhtenä syynä tähän voidaan pitää sitä, että asemamestareiden oman työnsä suhteen koetut epäselvyydet ja epäselvät odotukset eivät voi olla näkymättä myös paloesimiesten arjessa, sillä asemamestarit organisoivat työvuorojensa toimintaa. Epäselvyys väistämättä siirtyy myös asemamestareiden ja paloesimiesten välille, aiheuttaen kitkaa ja kokemuksia johtamisvajesta myös heidän välilleen.

## 7.5 Tunnustuksen ja arvostuksen kokeminen tärkeää

Tämä teema vaati eniten tulkintaa, ja aiheutti myös sen takia eniten haasteita. Pidin tärkeänä, että en tekisi liian pitkälle vietyjä johtopäätöksiä haastateltavien tavoista ilmaista kokemuksiaan sortuen mahdollisesti virheisiin. Useat haastateltavat sanoivat suuremmin tarpeesta saada palautetta, kiitosta ja tunnustusta työstään, kun taas osa saattoi varsinkin alkuun pinnallisemmin todeta, että ”ei tässä kiitoksella ja nuoleskelulla mennä eteenpäin”. Kuitenkin tämä teema oli läsnä haastatteluissa taustalla ja tulikin ajoittain esiin inhimillisenä perustarpeena ihmisille myös pelastustoimissa, vaikka ala on tainnut ruokkia pitkään itsekkin eräänlaista machokulttuuria ilman näitä ”heikkouksia”. Tässä oli myös paljon yksilöllisiä eroja siitä, että mistä haastateltavat kokivat saavansa, tai toivoisivat saavansa tunnustusta työstään.

*Toivoisin, että niinku ammattiryhmänä saataisiin siitä perustyöstä enemmän niinku hyvää palautetta ja arvostusta... ..se sillä on niinku iso merkitys, että vaikka niinku itse osaa arvostaa omaan työtään ja työpanostaan. Sillä kun näkee, että pystyy tehdä jotakin positiivista tai kehittävää toimintaa ja sillä on seurauksia, positiivisia seurauksia, niin sitä niinku sisäisesti itse osaa arvostaa, mutta sitte että omat kollegat tai omat esihenkilöt niinku on samaa mieltä niistä asioista mitkä itse näkee positiivisena ja kehittävänä, niin kollegat tai esihenkilöt näkee myös ne samat asiat samalla tavalla positiivisena kehittävänä, niin se antaa toki niinku itselle enemmän myöskin. **Niin tulee eri suunnasta se positiivinen?** Niin ja myöskin sitten tietysti tuota omat alaiset. Ihan joka suunnalta sen. Öö. Ainakin itse koen, että ihan joka suunnalta pitää tulla sitä positiivista palautetta, että ei vaan yheltä suunnalta. (H1)*

*Siitä on helppo puhua, mutta jos se ei ne ihmiset tuu kuulluksi ja niitä ei niinku kysellä että mikä nyt painaa mieltä tai mitä voitais konkreettisesti tehdä, niin se on vähän semmoista niinku tyhjää puhetta että paljon puhutaan, mutta hirveän vähän oikeasti tapahtuu asioita. (H5)*

Osa korosti virallisia organisaatorakenteita ja käytänteitä, kun taas osalla oman työvuoron sisäinen ja muut epävirallisemmat käytänteet paloasemilla olivat enemmän esillä. Kolme viidestä toi selkeästi esiin psykologiseen turvallisuuteen liittyviä teemoja ja lähityöilmapiirin merkitystä työhyvinvointiin. Oman työvuoron ilmapiirin merkitys oli todella korkea ja se sekä lisäsi työhyvinvointia, mutta suojasi työvuorojen kuplan ulkopuolelta tulevia ja työhyvinvointiin negatiivisesti vaikuttavilta asioilta. Se myös auttoi irtaantumaan työstään lomajaksojen aikana, joka auttoi työstä palautumisessa.

*..Jos jos sieltä näkee että niin että ne kaverit, niillon hyvä olla ja ne tykkää olla töissä ja näin niin niin silloin silloin se on niinku semmoinen että. Että se antaa mun mielestä ainakin itselle voimaa että. Että että. Voi niinku ajatella vaikka aamulla kun lähtee että olipa olipa mukava työvuoro että kaikilla oli niinku aika hyvä hyvä olla ja oli pidettiin hyvät harjoitukset tai tai keikka meni hyvin ja näin niin tuolla naureskellaan niinku pukuhuoneessa kun lähdetään kotiin niin se on se aika hyvä merkki siitä kyllä. (H4)*

Myös avoin ja vuosien varrella luotu luottamuksellinen suhde omaan esihenkilöön (palopäällikkö) oli usealla vahvistava tekijä, vaikka samaan aikaan viime vuosina työhyvinvointi olikin usealla laskenut.

*No kyllä mä ainakin niinku henkilökohtaisesti oon kokenut sillä että on on arvostettu sillä tavalla, että että on on niinku tämmöinen.*

*Hyvä keskusteluyhteys olemassa ja ja tota, jos on jotakin ajatuksia vienyt.*

*Vienyt eteenpäin, niin niitä on keskusteltu ja niitä on alettu toteuttaa ja.*

*Että tota en en ole semmoiseen. Että oon kokenut sillä tavalla, että tuota mielipiteitä on arvostettu ja. Työn tekemistä on arvostettu ja.. (H2)*

*Paras kiitos on niinku se luottamus. Minkä sä saat sitten niiltä esimiehiltä tai tai työkavereilta tai. Näiltä yhteistyö yhteistyöhenkilöiltä, että ne niinku. Jollakin tavalla luottaa siihen että se se homma tulee hoidettua kun ne kun ne on sitten jotakin pyytännyt tai tai sanonut...(H4)*

Yhteenvedona voidaan todeta, että tunnustuksen ja arvostuksen kokeminen on alipäällystölle todella tärkeää. Se heijastelee niin luottamuksen vahvistumiseen, työmotivaatioon ja sitoutumiseen ja hälventää hierarkioihin liittyvää kynnystä kommunikoida esimerkiksi oman esihenkilön kanssa. Nämä tarpeet liittyvät luonnollisesti myös psykologisesti turvalliseen työympäristöön, jossa voidaan olla oma itsemme, tehdä virheitä ja tuoda esiin huolia ilman pelkoa nöyryytyksestä.

## 7.6 Halu kehittää omaa työtä

Kehittämisen halu oli myös laajasti jaettu ryhmäkokemus. Kaikki haastateltavat kokivat runsaasti aiemmin mainittua koon epäselyä työhönsä liittyen, ja luultavasti tästä johtuen heidän tarpeensa näiden asioiden muuttamiselle parempaan tuli myös voimakkaasti esiin. Kehitystarpeet liittyivät rakenteellisiin ongelmiin, mutta myös arjen käytäntöihin. Kaikilla oli kuitenkin tarve suoriutua omasta työstään hyvin ja kyetä vaikuttamaan siihen. Tämä lisäsi myös halua oman työnsä kehittämiseen ja siihen lisää vaikutusmahdollisuuksia.

*No siinä varmaan niinku ammattiryhmänä niinku alipäällystä niin voisi valjastaa niin otettaisiin mukaan enemmän. Vastuualueen tai osa-alueen työryhmiin.*

*Ja sitten myöskin siihen päälliköiden toimesta tehtävään niinku toimintamallien suunnitteluun ja jalkauttamiseen. Esimerkiksi asemanpalveluohje yhtenä esimerkkinä.*

*Koska se on niitä asioita mitkä merkittävästi vaikuttaa siihen miten me tehdään ja mitä me tehdään niinku täällä päivätöikseen perustyö. No sitten vastuualueissa noihin työryhmiin, että on sitten kyse kaluston kehittämisestä tai mistä tahansa toimintamallista.*

*Esimerkiksi työkyvyn mittaamiseen, firefit-menetelmiin.*

*Alipäällystä olisi siellä mukana, koska me joudutaan vastaamaan niistä asioista ylöspäin esihenkilöille. Ja sitten me joudutaan vaatia niinku omalta miehistöltä niitä asioita. Joo, ois se niinku oleellisen tärkeää, että niihin pääsisi mukaan. Se niinku merkitsee työhyvinvoinnin kannalta aika paljon. (H1)*

Neljä viidestä toi selkeästi esiin, että vaikutusmahdollisuudet koettujen ongelmien ratkaisemiseksi ovat riittämättömät, eivätkä yritykset ole tuottaneet toivottua tulosta.

*Mun no ehkä sillä tavalla, että jos jos on joku.*

*Joku juttu joka vaatii jonkun tietyn toimintamallin.*

*Niin niin tota.. Että se niinku annettaisiin sille vaikka sille alipäällystöpörükalle, että kehittäkää tämä asia. Ja ja tota mieltikää millä tavalla tämä asia hoidetaan, miten miten tässä asiassa toimitaan, minkälainen toimintamalli tähän sitten rakennellaan. (H2)*

*Ne on ne on kuitenkin hyviä ne alipäällystöpäivät. Ehkä niitä saisi olla. Olla sitten useampi, että niitä on ainakin keväällä ja syksyllä on yhdet ja. Aina tuo lomakausi ja kaikki tuo sitten siinä. Siinä on pikkuisen niinku haittaa, mutta että.. Joo se on tota. Se on. (H5)*

Kehitystarpeet liittyivät suurimmaksi osin hyvinvointialueuudistuksen jälkeiseen aikaan ja toimintaan uudessa organisaatiossa. Uusi organisaatio, uudet resurssienhallintaohjelmistot ja muutkin uudistukset ovat jääneet keskeneräiseksi tai eivät sovellu heidän työhönsä alipäällystön kokemusten perusteella. Myös omaan työnkuvaan liittyvät epäselvyydet korostuivat asemamestarien vastauksissa, kun he kertoivat arjestaan ja toiminnastaan yhteistyössä päivystävän palomestarin kanssa samalla paloasemalla. Kaikkia haastateltavia yhdisti myös tarve saada enemmän vaikutusmahdollisuuksia oman työnsä kehittämiseen ja ongelmien ratkomiseen. Lisäksi kehitystyön suhteen tunnustettiin oma vastuu asian hoitamisessa, vaikka siihen ei riittäviä mahdollisuuksia tällä hetkellä olisikaan.

## 8 POHDINTA

Tutkimustulokset olivat jokseenkin odotetun kaltaiset ja resonoivat aiempaan työterveyslaitoksen tekemään tutkimustietoon, joka oli myös minulle tämän tutkimuksen toteuttamisen kannalta tärkein motivaattori. Tämän tutkimuksen tulokset toivat tarkempaa, ajankohtaista ja paikallista tietoa Pohjois-Pohjanmaan alueen pelastuslaitoksen Oulun vastuualueen operatiivisen alipäällystön kokemuksista työhyvinvoinnin kontekstissa. Tätä tietoa voidaan halutessaan käyttää kehitystyössä hyväksi. Suurin hyötyjä luonnollisesti pelastuslaitoksella on Oulun vastuualueesta vastaavat päällystöviranhaltijat, mutta näkisin tarpeellisena vähintäänkin kartoittaa tuloksissa nousseita asioita myös muilta vastuualueilta.

Kahden pelastuslaitoksen yhdistymisen jälkeen näitä asioita pitäisi mielestäni selvittää myös toiselta aiemman pelastuslaitoksen alueelta, eli entisen Jokilaaksojen pelastuslaitoksen alueelta.

Organisaatiomuutos on ollut yhtä lailla myös heitä koskeva, joten vahva oletus on, että ainakin osa teemoista näyttäytyy myös Oulun vastuualueen ulkopuolella, mutta näitä olisi syytä selvittää epävarmuuden poistamiseksi. Keinoja voivat olla esimerkiksi mahdolliset jatkotutkimukset, tai sitten organisaation itsensä tekemä kehitystyö pelastuslaitoksella, jota työhyvinvointikoordinaattori voisi johtaa yhteistyössä eri vastuualueiden avainhenkilöiden kanssa. Myös työsuojelunäkökulma tulisi ottaa huomioon, sillä se liittyy samaan kokonaisuuteen. Vuoden 2026 alussa pelastuslaitoksen ja hyvinvointialueen ensihoitopalvelujen henkilöstöä varten aloittaa päätoiminen työsuojeluvaltuutettu, joka toivon mukaan tuo lisää resursseja panostaa työhyvinvoinnin kehitystyöhön omasta näkökulmastaan käsin.

Työterveyslaitoksen tekemän tutkimuksen mukaan (2024–2025) alentunut työkyky oli 31 prosentilla lähiesihenkilöistä ja vähintään lievää psyykkistä kuormittuneisuutta koki 27 prosenttia lähiesihenkilöistä. Lisäksi vain 12 prosenttia lähiesihenkilöistä koki saavansa tunnusta ja arvostusta heidän työstään. He kokivat myös, että muutokset työpaikalla tulevat yllättäen, eivätkä he kykene vaikuttamaan niihin. Nämä kaikki asiat tulivat selkeästi esiin myöskin tässä tutkimuksessa. Näiltä osin voidaan sanoa, että yhdenmukaisuus oli todella suuri.

Positiivisista on, että tunnustuksen ja arvostuksen kokemuksia koettiin usean vastaajan taholta, eli yhtä radikaalia lukua ei tässä tutkimuksessa sen osalta tullut. Toisaalta eroja siitä, että mistä ja miten tunnustus ja arvostus rakentuu verrattuna työterveyslaitoksen tuloksiin ei saatu selville. On toki otettava huomioon, että tässä laadullisessa tutkimuksessa haastateltiin ainoastaan viittä esihenkilöä

eikä myöskään pyrkimys ollut liian tarkkaan rajata edellä mainittua asiaa. Viisi henkilöä on pieni otanta, jotta esimerkiksi yleistäviä prosenttilukuja on mielekäästä tuoda esiin. Se ei ole myöskään tarkoituksenmukaista tässä tutkimuksessa. Kuitenkin henkilökohtaisella tasolla tunsin todella tärkeäksi saattaa parempaan tietoisuuteen esiin nousseita asioita, sillä nousseet teemat olivat todella vahvasti jaettu haastateltavien kesken.

Vaikutusmahdollisuuksien puute ja yllättävät muutokset olivat tässäkin tutkimuksessa isosti esillä ja yhdistyivät johtamisvajeen kokemuksiin sekä epäselviin odotuksiin omaan työtehtävään liittyen. Koettujen vaikutusmahdollisuuksien puutteen lisäksi samaan aikaan ilmeni kuitenkin sen suurta tarvetta, sillä sitä pidettiin itselle työhyvinvointia lisäävänä tekijänä. Se oli myös työterveyslaitoksen tulosten kanssa samassa linjassa. Vaikka tuloksissa sinällään nousi paljon ikäviä asioita esiin, niin motivaation olemassa oloinen kehitystyöhön näyttäytyi laajasti. Se itsessään on jo potentiaali, mikä ehdottomasti pitäisi nyt kehitystyössä pelastuslaitoksella hyödyntää. Työhyvinvointi on kaikilla osallistuneilla koetuksella. Taistelumielialaa sen kohentamiseen ei pidä missään nimessä menettää, sillä sen jälkeen kaikki työ on huomattavasti haastavampaa.

Näillä tuloksilla on myös suuri yhteys ja potentiaali luvussa kolme todettuihin työhyvinvoinnin teoreettisiin malleihin: esimerkiksi työn vaatimusten, hallinnan ja sosiaalisen tuen mallin (JDACS) mukaan korkeat vaatimukset yhdistettynä matalaan hallintaan (päättösvalta/vaikutusmahdollisuudet) tuottavat niin sanottuja korkean paineen (high strain) -tilanteita, joissa terveysriskit kasvavat (kts. luku 3). Näitä kyseisiä tilanteita esihenkilöt kokivat arjessaan jatkuvasti ja sanoittivat myös itsekin näiden aiheuttavan stressiä ja ylimääräistä kuormitusta työarjessaan. He kokivat korkeita vaatimuksia, sillä pitkien työvuorojen läpi vieminen oli joka tapauksessa aina viime kädessä heidän vastuullaan. Tästä huolimatta he eivät kokeneet pystyvänsä lisäämään hallintaa tärkeiksi koettuihin asioihin, kuten esimerkiksi epäkäytännöllinen resurssienhallintaohjelmisto, vajavaisiksi koetut operatiiviset ja muut ohjeet sekä toiminnan lyhytjänteisyys.

JDACS-malliin tätä soveltaessa, voisi sosiaalinen tuki esimerkiksi esihenkilöltä tai kollegoilta lieventää vaatimusten haittoja. Hallinnan lisääminen, kuten oman toimenkuvan selkeyttäminen, vaikutusmahdollisuudet ja osallistuminen päätöksentekoon ja tuesta huolehtiminen kuten kaikkien haastateltavien kaipaama työnohjaus, mutta esimerkiksi myös vertaisverkostot olisivat keskeisiä keinoja vähentää kuormituksen haittoja. Näitä esihenkilöt myös halusivat. Alipäällystölle yhteisiä ”kasipäiviä”, eli kahdeksan tunnin mittaisia johdettuja koulutuspäiviä tarvitaan lisää, tai ainakaan se ei nyky muodossaan 1-2 kertaa vuodessa pidettynä kykene vastaamaan epäselvyyden poistamiseen, puhumattakaan kehittämään toimintaa.

Tulosten valossa JDCS-näkökulma tuntuu siis luontevalta lähiesihenkilöiden työn tarkasteluun. Työn vaatimuksia (esim. vuorotyö, vastuu, hälytystehtävät) ei voida aina vähentää, mutta hallintaa (priorisointivalta, resurssien käytön päätösvalta) ja tukea (kollegoiden ja ylemmän johdon tuki, työnohjaus) voidaan kasvattaa — ja siten muuttaa kuormituksen suhdetta, jolloin korkeat vaatimukset ovat hallittavia ja kehittäviä.

Toisen esitellyn mallin; työn vaatimukset-voimavarat (JD-R) perusajatus on, että työssä on vaatimuksia — fyysisiä, psykologisia, sosiaalisia tai organisatorisia piirteitä, jotka vaativat ponnistelua ja kuluttavat energiaa — sekä voimavaroja, jotka auttavat tavoitteiden saavuttamisessa, vähentävät vaatimusten haittoja ja edistävät oppimista, motivaatiota ja työn imua (kts. luku 3).

Joustavana mallina se ei ole tiettyjä universaaleja vaatimuksia tai voimavaroja, vaan kannustaa tunnistamaan kontekstikohtaiset tekijät, kuten tässäkin tutkimuksessa on tehty. Tämä tekee mallista hyödyllisen, jossa työn vaatimukset voivat olla samanaikaisesti fyysisiä, kuten nostot, kantaminen, kuumuus ja pitkäaikainen rasitus; kognitiivisia, kuten tilannetietoisuus ja päätöksenteko epävarmuudessa; emotionaalisia, kuten vaikeat kohtaamiset ja traumaattiset tapahtumat; sekä eettisiä, kuten ristiriitaiset odotukset ja resurssijännitteet. Voimavaroja puolestaan voivat olla selkeät toimintamallit, vertais- ja esihenkilötuki, palautumiskäytännöt sekä arvostuksen ja reiluuden kokemukset.

Tätäkin mallia voidaan käyttää apuna tulosten pohjalta tehtävään kehitystyöhön. JD-R-mallin kirjallisuudessa on osoitettu, että voimavarat voivat toimia puskurina vaatimusten haittavaikutuksia vastaan, ja että niitä kannattaa rakentaa ennakoivasti – ei vain korjaavasti. Tämä avaa suoraan mahdollisuuksia käytännön kehittämistyöhön: kun työpaikalla keskustellaan tutkimuksessani esiin nousseista konkreettisista kuormitustekijöistä ja voimavaroista esimerkiksi kaivatuissa työpajoissa, voidaan suunnitella kohdennettuja toimenpiteitä, jotka vastaavat juuri kyseisen työyhteisön tarpeisiin.

Tällaisia toimenpiteitä voisivat olla esimerkiksi johtamisen kehittäminen ja palautekulttuurin vahvistaminen. On tärkeää osallistaa juuri kyseistä työtä tekevä henkilöstö, jotta kuormitustekijöistä saadaan subjektiivisuuden kautta varmuus. Tämä nousi myös aineistossa esiin. Toimenpiteiden vaikutuksia voidaan myöhemmin arvioida esimerkiksi henkilöstökyselyjen tai hyvinvointimittareiden avulla. Kun käyttöön otetaan esimerkiksi vuosittainen JD-R-pohjainen arviointikäytäntö, on mahdollista seurata miten vaatimukset ja voimavarat kehittyvät ja miten toteutetut toimenpiteet vaikuttavat työntekijöiden hyvinvointiin, motivaatioon ja suoriutumiseen. Malli tukee myös yhteisöllistä oppimista ja osallistavaa kehittämistä, sillä se kannustaa työntekijöitä

tunnistamaan omassa työssään vaikuttavat tekijät ja osallistumaan ratkaisujen suunnitteluun. Tässä syntyisi myös positiivinen kehä, joka ruokkisi itse itseään.

Ponnistelu-palkkio-epätasapainomalli (ERI) on erityisen käyttökelpoinen konteksteissa, joissa työntekijät kokevat vähäistä tunnustusta ja arvostusta. Tämä olikin teema, jonka Työterveyslaitos on nostanut pelastustoimen osalta yhdeksi ongelmaksi ja kehittämistarpeeksi juuri lähiesihenkilöiden osalta. Tätä mallia olikin nimenomaisesti käytetty myös TTL:n tutkimuksessa, jota tämäkin tutkimus hyödynsi. Siksi tuloksia on johdonmukaista peilata myös tämän mallin näkökulmasta (kts. luku 3).

Pelastustoimessa lähiesihenkilö toimii operatiivisena johtajana, tiimin tukena ja organisaation edustajana kentällä. Työpäivät ovat usein arvaamattomia ja kuormittavia, ja esihenkilö kantaa vastuuta sekä työn sujuvuudesta että tiimin jaksamisesta. Samalla hän kohtaa samoja fyysisiä ja psyykkisiä haasteita kuin muu henkilöstö. Mallin näkökulmasta tämä voi olla riskialtista: esihenkilö saattaa ponnistella jatkuvasti, mutta jäädä itse vaille tunnustusta, tukea tai mahdollisuuksia palautumiseen. Jos hänen omat ponnistelunsa eivät kohtaa riittäviä palkkioita – esimerkiksi arvostusta ylemmältä johdolta, mahdollisuuksia kehittyä tai riittävää työrauhaa – syntyy epätasapaino, joka voi johtaa uupumukseen. Tieto arvostuksen ja tunnustuksen tärkeydestä alipäälyllystölle on tämän tutkimuksen yksi tärkeimmistä teemoista, joten siksi tämä on tärkeää huomioida.

Tuloksissa nousi esiin luottamuksen ja arvostuksen kokeminen ja positiivisen palautteen saamisen merkitys. Sille ei kuitenkaan koettu olevan vakiintuneita käytäntöjä ja eniten sitä tapahtuikin oman työvuoron sisällä tai muiden läheisten sidosryhmien suunnalta, kuten ensihoito tai tekniset palvelut. ERI-malli kuitenkin voisi auttaa suunnittelemaan tunnustusta ja arvostusta näkyväksi tekeviä käytäntöjä: säännöllinen ja reilu palaute, kiittämisen ja kuulumisten rituaalit, osaamisen kehittymisen tunnistaminen ja niin edelleen. Kun arvostus ja reiluus paranevat, työ koetaan merkityksellisemmäksi ja uupumusriskit pienenevät.

Kuten luvussa kolme todettiin: käytännössä näiden mallien yhdistäminen tarjoaa monipuolisemman ja vaikuttavamman lähestymistavan työhyvinvoinnin edistämiseen. Aineiston analyysin ja tulosten tulkinnan jälkeen olen edelleen tästä samaa mieltä mallien käytännön soveltamisen suhteen.

Mallien yhdistäminen ei tarkoita niiden mekaanista yhteensovittamista, vaan niiden tarjoamien näkökulmien rinnakkaista hyödyntämistä. JD-R auttaa tunnistamaan kokonaisuuden, JD-CS ohjaa konkreettisiin toimenpiteisiin ja ERI muistuttaa sosiaalisen oikeudenmukaisuuden merkityksestä.

Yhdessä ne muodostavat kehittämisen viitekehyksen, joka huomioi sekä työn rakenteet että työntekijän kokemuksen – ja joka soveltuu erityisen hyvin vaativiin ja monimuotoisiin työympäristöihin, kuten pelastuslaitalle. Tästä osallistavan kehittämisen syklistä tehty visuaalinen esimerkki (kts. luku 4) voi toimia yhtenä muistin tukena ja apuvälineenä, mikäli kehitystyöhön halutaan tarttua.

Osallistamisen vaikuttavuus rakentuu siihen, että menetelmät, aikataulut ja kanavat ovat saavutettavia kaikille vuoroille ja asemille. Operatiivinen henkilöstö tekee 24 tunnin mittaisia työvuoroja, jota seuraa 72 tunnin vapaajakso. Tämä tulee kyetä ottaa huomioon, kuten myös työaikalainsäädäntö ja aluehallintoviraston linjaukset lepoajoista ja niin sanotuista poikkeamista normaalista työrytmistä. Lisäksi vuorovaikutusta eri työvuorojen välillä voi heikentää se, että jokaisella työvuorolla on yksi työvuoro, jota he eivät teoriassa näe koskaan, sillä he ovat työvuorossa silloin, kun itse ovat keskimmaisella vapaapäivällä. Oikeastaan nämä erityispiirteet ja haasteet vain korostavat aiemmin mainittujen teoreettisten mallien soveltuvuutta, sillä niiden avulla myös nämäkin haasteet ja pullonkaulat tuodaan helpommin esiin.

Työterveyslaitoksen (2004d) käytännön oppimateriaalit korostavat käyttäjälähtöisen suunnittelun ja yhteiskehittämisen periaatteita: kun ratkaisut suunnitellaan niiden käyttäjien kanssa, jotka niitä soveltavat, juurtuminen on todennäköisempää ja arjen “kitkat” tulevat näkyviksi jo suunnittelupöydässä. Tämän tarve mainittiin käytännössä myös suoraan kaikkien haastateltavien suusta ja luvussa neljä tuotiin lisäksi tieteellistä taustaa tähän tueksi.

Osallistamisen vaikuttavuutta tukee kytkentä organisaation strategisiin velvoitteisiin ja ohjausjärjestelmiin. Pelastustoimessa valtakunnalliset strategiset tavoitteet korostavat myös hyvinvointia, mikä muodostaa selkänöjan osallistavalle kehittämiselle ja sen systemaattiselle seurannalle. Kun osallistaminen kytketään arjen toimintaan, työterveysyhteistyöhön, vaarojen arviointiin ja niin edelleen, siitä tulee pysyvä toimintatapa, ei kertaluonteinen hanke. Tämä linja olisi myös yhdenmukainen kansallisten tavoitteiden ja suositusten kanssa, joissa organisaatiotason muutokset nähdään vaikuttavimpina työhyvinvoinnin ja mielenterveyden tukitoimina.

Vastauksissaan alipäälylystyö erotti lähityöilmapiirin ja muun, pelastuslaitoksen yleisen työilmapiirin toisistaan ja nostivat esiin vaihtelevan suorapuheisesti, että hyvä lähityöilmapiiri oli ratkaisevassa roolissa työhyvinvointiin liittyvissä kokemuksissa. Hyvää lähityöilmapiiriä voikin kuvata työyhteisöjen henkiseksi liimaksi, joka pitää ne kasassa ja tässä tutkimuksessa sen tosiasian pystyi aistimaan jo aineistoon tutustumisen alkuvaiheessa.

Kokonaisuutena tutkimus antoi tärkeää, vaikkakin itselleni pelastuslaitoksen työntekijänä, osittain odotettua tietoa lähiesihenkilöiden työhyvinvointitekijöistä uudella Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueella. Se nosti tuttuja teemoja esiin organisaatiomuutosten maailmasta ja herätti kiinnostuksen lisäksi myös tarvetta jatkotutkimuksille. Analyysimenetelmänä IPA soveltui hyvin tähän tutkimukseen. Haastattelijoiden monipuoliset ja pitkät vastaukset antoivat riittävästi aineistoa, jotta analyysi voitiin suorittaa ja kokemuksia tulkita ja teemoittaa. Koska tutkija itse on saman pelastuslaitoksen palomies, tuli tutkijan positioon kiinnittää erityistä huomiota. Aiheen henkilökohtaisuutta ei tule väheksyä, mutta oli tärkeää tiedostaa se ja käyttää omia ennakkoletuksia apuna refleктоitaessa omia ja toisten kokemuksia. Tämä on IPA:lle onneksi myös tavanomaista.

Verrattuna kandidutkielmaani, jossa myös analyysimenetelmä oli IPA, mutta aineiston keruu tapahtui lomakkeella, antoi kasvotusten tapahtuva haastattelu enemmän keinoja ilmaista kokemuksia epäsuorasti, nonverbaalisti tai kehollisesti esimerkiksi elein ja äännähdyksin, mikä myös tuli huomioiduksi. Tämä oli selkeä ero positiivisessa mielessä vuorovaikutuksen kannalta kandidutkielmaan verrattuna. Totesinkin aiemmassa työssäni, että mahdollinen jatkotutkimus olisi suotavaa tästä syystä toteuttaa kasvotusten tapahtuvalla aineiston keruulla. Nyt tämän onneksi pääsin tekemään, vieläpä hyvin lähelle osuvasta aiheesta.

Tutkimukseni fenomenologinen lähestymistapa toi työhyvinvoinnin tutkimukseen näkökulman, joka eroaa pelkkiin määrällisiin malleihin perustuvasta ajattelusta. Fenomenologiassa korostuu työntekijöiden omien kokemusten ja merkitysten ymmärtäminen sen sijaan, että keskityttäisiin pelkästään mitattaviin indikaattoreihin, kuten työhyvinvoinnin pisteytyksiin tai poissaoloihin. Fenomenologia ei kysy kuinka paljon hyvinvointia on, vaan mitä se työntekijälle merkitsee ja miltä se tuntuu. Tällöin saamme mahdollisuuden tavoittaa ilmiön syväallinen luonne ja paljastaa tekijöitä, joita perinteiset kyselyt eivät tavoita, kuten työn merkityksellisyyden kokemus tai sosiaalisen tuen laatu.

Tällainen lähestymistapa ei pyri korvaamaan määrällisiä malleja, vaan täydentämään niitä. Kun yhdistetään tilastollinen tieto ja kokemuksellinen ymmärrys, saadaan kokonaiskuva, joka tukee paremmin käytännön toimenpiteitä. Organisaatiot voivat hyödyntää tätä tietoa kehittämällä työhyvinvointia keinoin, jotka huomioivat työntekijöiden arvot ja merkitykset, eivät pelkästään suorituskykyä. Näin fenomenologia tarjoaa syvyyttä ja inhimillisyyttä työhyvinvoinnin tutkimukseen ja käytäntöihin, mikä voi johtaa aidosti vaikuttaviin ratkaisuihin.

Tässä tutkimuksessa esimerkiksi esihenkilörooli toi selkeästi omat vivahteensa esiin kokemuksissa, joka kertoo vahvasti siitä, että esimerkiksi yleinen epävarmuus ja tuen puute vaikutti heidän kokemuksiinsa työelämässään enemmän kuin vaikkapa miehistötehtävissä toimiviin palomiehiin, kuten minä itse. Mikäli haastateltavia olisi ollut myös hallinnosta ja muilta palvelualueilta, toisi se tietoa laajempialaista kehitystyötä varten. Näin voitaisiin kohdistaa mahdollisia toimia tehokkaasti oikeaan suuntaan ja nähdä, että oireileeko organisaatio eri tavoin eri puolilla sitä. Tämä kokonaisuus on kuitenkin jo toisen tutkimuksen reviirillä.

Totean vielä lopuksi, että tuloksia voidaan hyödyntää eräänlaisena herätyksenä operatiivisen henkilöstön kokemuksiin uudehkossa organisaatiossa ja nostaa halua kohdistaa toimenpiteitä työelämän laatutekijöitä parantaakseen. Tässä tutkimuksessa henkilöiden kokemukset ilmaisivat tarpeen tuelle ja inhimilliselle kohtaamiselle haastavina aikoina. Tällä tarkoitan, että henkilöt kaipaivat organisaatioltaan jotain tiettyjä toimia tai kokemuslaatuja, kuten itsensä merkitykselliseksi kokemista tai työnohjausta, mutta ovat joutuneet toimimaan pitkään ilman näitä. Tutkimus muistutti näistä ihmisen inhimillisistä perustarpeista, jotka ilmenevät myös työelämässämme. Operatiivinen alipäällystö viettää poikkeuksellisen työaikansa takia 25 prosenttia elämästään toisen perheensä parissa, jonka yksinhuoltaja hän on. Tämän ajan kokemiselle antaa hän paljon merkitystä.

## LÄHTEET

Bakker, A. B., & Demerouti, E. 2007. The Job Demands–Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. Saatavilla [https://www.isonderhouden.nl/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles\\_arnold\\_bakker\\_159.pdf](https://www.isonderhouden.nl/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles_arnold_bakker_159.pdf).

Haettu 6.10.2025.

Fila, M. J. 2017. The Job Demands, Control, Support Model: Where are we now? (Review paper). Saatavilla <https://tkmim.ac.in/wp-content/uploads/2017/03/Article-3.pdf>. Haettu 6.10.2025.

Hakanen, J. 2018. Työn imu. Työterveyslaitos. Saatavilla <https://www.julkari.fi/handle/10024/136798>. Haettu 6.10.2025.

Jääskeläinen, A. 2013. *Työyhteisön hyvinvoinnin kehittäminen osallistavilla menetelmillä: toimintatutkimus työhyvinvoinnin kehittämisprosesseista vanhus- ja vammaispalveluja tuottavissa työyhteisöissä*. Lapin yliopistokustannus. Saatavilla <https://lauda.ulapland.fi/handle/10024/61674>. Haettu 29.9.2025.

Jääskeläinen, P. 2017. Työhyvinvointia tanssi-liiketerapeuttisin menetelmin. Pro gradu -tutkielma, Lapin yliopisto. Saatavilla <https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/62846/J%C3%A4%C3%A4skel%C3%A4inen.Paullina.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Haettu 5.10.2025.

Kangas, A. 2023. Etätöön merkitys tehokkuuden ja työvoiminnan kokemukselle tulohjatussa organisaatiossa. Pro gradu -tutkielma, Lapin yliopisto. Saatavilla <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2023062157733>. Haettu 9.10.2025.

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

Kukkola, J. 2018. Kokemuksen tutkimuksen metatiede: kokemuksen käsitteen käytön ja kokemuksen ehtojen tutkimus. Teoksessa Toikkanen, J. & Virtanen I. (toim.) Kokemuksen tutkimus VI. Kokemuksen käsite ja käyttö. Rovaniemi: Lapland university press, 41—63.

Laitinen, J., Selander, K., Toivanen, M., Yli-Kaitala, K., Nevanperä, N., & Korhonen, E. (2024). Työyhteisön psykologinen turvallisuus tukee työstä palautumista ja vähentää työn kuormitustekijöiden haitallista vaikutusta sosiaali- ja terveysalalla. *Tutkiva Hoitotyö* (Sairaanhoitajat.fi). Saatavilla <https://sairaanhoitajat.fi/tyoyhteison-psykologinen-turvallisuus-tukee-tyosta-palautumista-ja-vahentaa-tyon-kuormitustekijoiden-haitallista-vaikutusta-sosiaali-ja-terveysalalla/>. Haettu 25.9.2025.

Mankkinen, T. 2010. Palomiehen ammatti työnä ja elämäntapana. Väitöstutkimus. Tampereen yliopisto. Saatavilla <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66706/978-951-44-8337-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Haettu 6.10.2025.

Mielenterveystalo. 2024. Mitä työuupumus on? Saatavilla <https://www.mielenterveystalo.fi/fi/omahoito/uupumuksen-omahoito-ohjelma/mita-tyouupumus>. Haettu 24.9.2025.

MTV uutiset, 2018. Tutkimus paljastaa, minkä alan ammattilaisiin suomalaiset luottavat – heikoimmilla ovat poliitikot ja puhelinmyyjät. Saatavilla <https://www.mtvuutiset.fi/artikkeli/tutkimus-paljastaa-minka-alan-ammattilaisiin-suomalaiset-luottavat-heikoimmilla-ovat-poliitikot-ja-puhelinmyyjat/6989608#gs.5cp2k1>. Haettu 6.10.2025.

Näätänen, T., 2024. Työntekijän kuulluksi tulemisen merkitys työuupumuskokemukseen lähiesihenkilön kanssa käytävässä keskustelussa. Väitöstutkimus. Lapin yliopisto. Saatavilla <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-410-2>. Haettu 9.10.2025.

Pelastusalan ammattilainen. 2025. Yhdessä häirintää vastaan – tutkijat haastavat pelastusalan varmistamaan turvallisen työympäristön. Saatavilla <https://pelastusalan.ammattilainen.fi/yhdessa-hairintaa-vastaan-tutkijat-haastavat-pelastusalan-varmistamaan-turvallisen-tyoympariston/>. Haettu 6.10.2025

Pelastustieto 2021. Tutkijat: Pelastajan työ vaatii paitsi hauista, myös hoksottimia – kyseessä on vaativa aivotyö. Saatavilla <https://pelastustieto.fi/pelastustoiminta/tyohyvinvointi/tutkijat-pelastajan-tyo-vaatii-paitsi-hauista-myo-hoksottimia-kyseessa-on-vaativa-aivotyo/>. Haettu 6.10.2025.

Perttula, J. 1997. Voivatko ihmiset ymmärtää toisiaan? *Psykologia* 32 (1997). Sivut 467–470.

- Perttula, J. 2005. Kokemus ja kokemuksen tutkimus: Fenomenologisen erityistieteen tieteenteoria. Teoksessa Perttula, J. & Latomaa, T. Kokemuksen tutkimus. Merkitys – tulkinta – ymmärtäminen. Dialogia. Tartu. Sivut 123–130, 139.
- Selander, K., Olin, N. & Laitinen, J. 2025. Mitä kuuluu pelastustoimen työhyvinvoinnille vuosina 2023 ja 2024? Työterveyslaitoksen julkaisu. Saatavilla <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-218-2>. Haettu 25.9.2025.
- Siegrist, J. 2012. Effort–reward imbalance at work and health. In P. L. Perrewé & D. C. Ganster (Eds.), *Historical and current perspectives on stress and health* (pp. 261–291). Emerald/Elsevier. Saatavilla [https://www.uniklinik-duesseldorf.de/fileadmin/Fuer-Patienten-und-Besucher/Kliniken-Zentren-Institute/Institute/Institut\\_fuer\\_Medizinische\\_Soziologie/Dateien/ERI/ERI-Website.pdf](https://www.uniklinik-duesseldorf.de/fileadmin/Fuer-Patienten-und-Besucher/Kliniken-Zentren-Institute/Institute/Institut_fuer_Medizinische_Soziologie/Dateien/ERI/ERI-Website.pdf). Haettu 6.10.2025.
- Siltakoski, S., & Uusitalo, J. 2024. *Sosiaali- ja terveysalan esihenkilöiden kokemuksia vertaistuesta* (YAMK, OAMK & Diak). Saatavilla [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/877142/Siltakoski\\_Saara.pdf?sequence=2](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/877142/Siltakoski_Saara.pdf?sequence=2). Haettu 24.9.2025.
- Sisäministeriö. Sisäasiainhallinnon toiminta Ukrainan sodassa. Saatavilla <https://intermin.fi/ukraina/>. Haettu 25.9.2025.
- Sisäministeriö 2023. Valtakunnalliset strategiset tavoitteet pelastustoimen järjestämiselle 2023–2026. Saatavilla <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-324-590-7>. Haettu 24.9.2025.
- Smith, J., Flowers, P. & Larkin, M. 2009. Interpretative phenomenological analysis: theory, method and research. Thousand Oaks, CA : SAGE Publications, 2009.
- Smith, J., Flowers, P. & Larkin, M. 2022. Interpretative phenomenological analysis: theory, method and research. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications Ltd, 2022.
- Smith, T., Dejoy, D., Dyal, M-A. & Huang, G. 2017. Impact of work pressure, work stress and work–family conflict on firefighter burnout. *Archives of environmental & occupational health* 74 (4), 2019. 215–222. Saatavilla <https://doi.org/10.1080/19338244.2017.1395789>. Haettu 25.9.2025.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2024. Työhyvinvointi. Saatavilla <https://stm.fi/tyohyvinvointi>. Haettu 24.9.2025.

SPPL – Suomen palopäälystöliitto. 2025. Pelastustoiminnan valmiuden turvaaminen hybridiuhissa -hanke. Saatavilla <https://sppl.fi/pelastustoiminnan-valmiuden-turvaaminen-hybridiuhissa-hanke/>. Haettu 29.9.2025.

SPEK – Suomen Pelastusalan Keskusjärjestö. 2023. Kansalaisten omatoiminen varautuminen ja kriisinkestävyys 2023. Saatavilla <https://www.spek.fi/wp-content/uploads/2023/12/SPEK-tutkii-31.pdf>. Haettu 29.9.2025.

THL – Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2024. Ohjeita osallistamiseen. Saatavilla <https://thl.fi/aiheet/hyvinvoinnin-ja-terveyden-edistamisen-johtaminen/osallisuuden-edistaminen/heikoimmassa-asemassa-olevien-osallisuus/osallisuuden-edistamisen-mallit/osallisuutta-edistava-hallintomalli-tukee-osallisuustyon-johtamista/ohjeita-osallistamiseen>  
Haettu 29.9.2025.

Turvallisuuskomitea 2025. Yhteiskunnan turvallisuusstrategia. Saatavilla <https://turvallisuuskomitea.fi/yhteiskunnan-turvallisuusstrategia/>. Haettu 25.9.2025

Työterveyslaitos. 2020. Pelastushenkilöstön työterveysseuranta – yhteistyö ja käytännöt. Saatavilla <https://www.julkari.fi/handle/10024/140128>. Haettu 24.9.2025.

Työterveyslaitos. 2024a. Työhyvinvointi ja työkyky. Saatavilla <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky>. Haettu 24.9.2025.

Työterveyslaitos. 2024b. Työssä palautuminen. Saatavilla <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/palautu-aivotyossa-tietopankki/tyossa-palautuminen>. Haettu 24.9.2025

Työterveyslaitos. 2024c. *Stressi ja työuupumus*. Saatavilla <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/stressi-ja-tyouupumus>. Haettu 24.9.2025.

Työterveyslaitos. 2024d. Osallista henkilöstöä. Saatavilla <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/onnistutyoymparistomuutoksessa-opas-suunnittelun-tueksi/osallista-henkilostoa>. Haettu 29.9.2025.

Työterveyslaitos. 2024e. 70 % kokee yhteisöllisyyttä työssä – reilu kohtelu ja palveleva johtaminen rakentavat yhteisöllisyyttä. Saatavilla <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/70-kokee-yhteisollisyytta-tyossa-muilla-kokemukset-heikentyivat-entisestaan>. Haettu 6.10.2025.

Työterveyslaitos. 2025. Pelastusalan työhyvinvointi on kehittynyt myönteisesti, mutta harva uskoo jatkavansa eläkeikään. Saatavilla <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/pelastusalan-tyohyvinvointi-on-kehittynyt-myonteisesti-mutta-harva-uskoo-jatkavansa-elakeikaan>. Haettu 23.9.2025.

Työsuojeluhallinto. 2024. Psykososiaalinen kuormitus. Saatavilla <https://tyosuojelu.fi/tyoolot/psykososiaalinen-kuormitus>. Haettu 24.9.2025.

Työturvallisuuslaki 2002/738. Saatavilla <https://finlex.fi/fi/lainsaadanto/2002/738>. Haettu 23.9.2025.

Tökkäri, V. (toim.) 2016. Kokemuksen tutkimus. Lauri Rauhala 100 vuotta. Tampere: Hansa Print.

Tökkäri, V. 2018. Fenomenologisen, hermeneuttis-fenomenologisen ja narratiivisen kokemuksen tutkimuksen käytäntöjä. Teoksessa Toikkanen, J. & Virtanen I. (toim.) Kokemuksen tutkimus VI. Kokemuksen käsite ja käyttö. Rovaniemi: Lapland university press.

Tökkäri V., Iivari P., Maaninka T. & Rahkola M. 2017. Osallistavalla johtamisella työhyvinvointia ja turvallisuutta hiihtokeskuksissa. Lapin yliopisto. Saatavilla <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-050-0>. Haettu 8.10.2025.

Vuokko, A., Punakallio, A., Paajanen, T. & Lusa, S. (toim.) Pelastushenkilöstön työterveysseuranta – yhteistyö ja käytännöt. Työterveyslaitos 2020. Saatavilla <https://www.julkari.fi/handle/10024/140128>. Haettu 24.9.2025.

World Health Organization. 2022. Guidelines on mental health at work. Saatavilla <https://www.who.int/publications/i/item/9789240053052>. Haettu 23.9.2025.

YLE, 2013. Suomalainen luottaa virkapukuihin - jopa enemmän kuin muut eurooppalaiset. Saatavilla <https://yle.fi/a/3-6718059>. Haettu 6.10.2025.

YLE, 2025. Näin Suomi varautuu kriiseihin – uudessa turvallisuusstrategiassa puhutaan aiempaa suuremmin varautumisesta myös sotaan. Saatavilla <https://yle.fi/a/74-20137311>. Haettu 25.9.2025.

## LIITE 1

1. Minkälaiseksi olet kokenut työhyvinvointiasi viimeisen vuoden aikana? Mikä vaikuttaa siihen, millaisena koet työhyvinvointiasi?
2. Oletko kokenut työhyvinvoinnissasi muutoksia? Mistä asioista mahdolliset muutokset ovat johtuneet sinun kokemustesi perusteella?
3. Miten pystyt mielestäsi vaikuttamaan oman työhyvinvointiasi kehittämiseen pelastuslaitoksella? Koetko kehittämistyölläsi vaikutuksia?
4. Millaista arvostusta ja tunnustusta tehdystä työstäsi saat esihenkilöltäsi/talon johdolta? Miten se näkyy työssäsi? Vaikuttaako se (arvostus ja tunnustus) työhyvinvoinnin kokemukseesi?
5. Pelastuslaitoksen yksi vuoden teemoista on ollut työhyvinvointiin panostaminen. Miten tämä on konkreettisesti näyttäytynyt sinulle? Entä muihin henkilöstöryhmiin verrattuna?
6. Millaista alipäällystön työhyvinvointiin panostaminen sinun mielestäsi on? Onko onnistumisia/parannettavaa? Onko siinä ollut muutoksia esimerkiksi kuluneen vuoden aikana?
7. Tarvitsisitko jotain erilaista tukea työhösi esimieheltäsi/pelastuslaitoksen johdolta, kuin mitä nyt saat? Mitä se voisi olla?
8. Miten alipäällystä pitäisi osallistaa kehittämään heidän omaa työhyvinvointiaan?