



Suomen Hammaslääkäriiliitto  
Finlands Tandläkarförbund



JOHANNA PELLINEN, Terveystieteiden erikoistuva HLL

# HOIDAMME ASIAT PORUKKALLA

– opas esihenkilöille työhyvinvoinnin kehittämiseen valmentavalla otteella





# Hoidamme asiat porukalla

Edessäsi on päivitetty versio Hammaslääkäriliiton Hyvä työpaikka -oppaasta. Se on tarkoitettu hammaslääkärien työhyvinvoinnin tueksi ja työkaluksi erityisesti esihenkilötehtävissä toimiville hammaslääkäreille. Työelämä on muuttunut ja tulee jatkossakin muuttumaan, esihenkilöllä onkin keskeinen rooli työhyvinvoinnin mahdollistajana. Hyvä työpaikka luo hyvinvointia.

Oppaassa on avattu mm. miten esihenkilö huomioi työntekijöiden erilaiset elämäntilanteet ja työuran eri vaiheet ja siten johtamisen keinojen kautta luo hyvinvointia. Hyvällä työpaikalla on yhdessä sovitut pelisäännöt ja käytöstavat ja sitä kautta ratkaisumallit ongelmatilanteiden varalle. Asiantuntijan osaaminen, oppiminen, motivaatio ja työn imu ovat toiminnan ydin. Hyvällä johtamisella luodaan ilmapiiri, joka mahdollistaa edellä mainitut ja jatkossa ruokkii itse itseään.

Toivomme, että löydät tästä oppaan uudesta versiosta tietoa ja käytännön vinkkejä sekä oman jaksamisen tueksi että avuksi koko työyhteisön hyvinvointiin. Ota esihenkilönä konkreettisia esimerkkejä mukaan arkeen ja kokeilkaa niitä yhdessä työyhteisön kanssa.

Oppaan on kirjoittanut HLL **Johanna Pellinen**, joka parhaillaan erikoistuu terveydenhuoltoon. Työn ohjaajana on toiminut dosentti, erikoishammaslääkäri, tutkimusjohtaja **Anna Maria Heikkinen** Helsingin yliopistosta.

**Sirpa Tilander**  
puheenjohtaja  
Suomen Hammaslääkäriliitto

# Sisällysluettelo

4	<b>1 MONINAISUUDEN JOHTAMINEN SUUN TERVEYDENHUOLLOSSA</b>
6	1.1 Ikäjohtaminen
7	<b>2 VALMENTAVA JOHTAMINEN LISÄÄ TYÖHYVINVOINTIA</b>
9	2.1 Esihenkilötaidot takaavat valmentavan johtamisen onnistumisen
9	2.2 Valmentava johtaminen käytännössä
11	<b>3 TYÖKALUJA ESIHENKILÖLLE HAMMASLÄÄKÄRIN TYÖHYVINVOINNIN LISÄÄMISEKSI</b>
12	3.1 Hammaslääkärin työaika tulee suunnitella yksilöllisen tarpeen mukaan
12	3.2 Kehityskeskustelut ja väliarviot
12	3.3 Mentorointi ja ammattiryhmäkokoukset tukevat hammaslääkärin työhyvinvointia ja työssä oppimista
13	3.3.1 Kysymyskaruselli
14	3.3.2. Kävelykokous
14	3.3.3 Nelikenttäkokous
15	3.3.4 De Bonon ajatteluhatut
16	<b>4 TYÖKALUJA ESIHENKILÖN TYÖHYVINVOINNIN LISÄÄMISEKSI</b>
17	4.1 Itsensä johtaminen ja itsereflektio
18	4.2 Tukiverkosto
19	4.3 Esihenkilön tehtäväkuvaus ja töiden uudelleen organisointi
19	4.4 Esihenkilökoulutus ja kouluttautuminen läpi työuran
20	<b>5 HAMMASLÄÄKÄRILIITON HYVÄ HAMMASLÄÄKÄRIESIMIES-KUNNIAMAININNAN SAANEIDEN ESIHENKILÖIDEN KOKEMUKSIA HYVÄSTÄ JOHTAMISKULTTUURISTA</b>

# Johdanto



Hammaslääkäriliiton Hoidamme asiat porukalla-julkaisu on suunnattu hammaslääkäriesihenkilöille. Työhyvinvointitutkimuksia on tehty 2003, 2006, 2010, 2014 ja 2019 Hammaslääkäriliiton ja Työterveyslaitoksen toimesta. Julkaisun lähteinä ovat hammaslääkäreiden työhyvinvointitutkimukset, Hammaslääkärin Hyvä työpaikka -opas sekä valmentavaan johtamiseen liittyvää kirjallisuutta.

Tulevaisuudessa hammaslääkäreiden työhyvinvointi korostuu aiempaa enemmän myös työnantajan maineessa sekä rekrytointivalttina. Tulevan 10 vuoden aikana lähes puolet hammaslääkärin ammattikunnasta on eläköitymässä ja samalla nuorempi sukupolvi muodostaa valtaosan hammaslääkäreiden uudesta ammattikunnasta. Vaikka työhyvinvointitutkimustulosten perusteella työtä tukevia tekijöitä on enemmän kuin heikentäviä, on huomiota herättävää nuorten eli alle 36-vuotiaiden hammaslääkäreiden työhyvinvointi on muita heikompi ja suunta on ollut laskeva koko seurantatutkimuksen ajan. Tämän lisäksi huolestuttavaa on, että vanhemmista hammaslääkäreistä stressiä, kuormittuneisuutta ja uupumusta koki joka neljäs vastaajista. Jotta hammaslääkärin ammatti pysyy maineeltaan hyvänä ja tulevaisuudessa houkuttelevana, on työhyvinvointiin panostettava aiempaa enemmän. Sama koskee hammaslääkäriesihenkilöitä ja heidän työhyvinvointiaan.

Esihenkilön tapa johtaa on murroksessa. On otettava huomioon hammaslääkärikunnan moninaisuus; hammaslääkäreiden yhtenäistäminen samanlaisuuteen vetoamalla ei tuota hyvinvointia. Yksilöllisyys on korostunut nykypäivän yhteiskunnassa ja siihen tulee pyrkiä myös työelämässä. On kuitenkin huomioitava, että iso organisaatiossa yksilöllisyyden huomioiminen on haastavaa verrattuna pienempiin organisaatioihin. Yksilöllistä johtamista tukee ikäjohtaminen; eri ikäryhmät odottavat esihenkilöltä eri asioita. Iästä ja työkokemuksesta riippuen hammaslääkärit voivat tukea toisiaan eri tavoin. Yksi on kuitenkin selvä: esihenkilötaidot korostuvat. Valmentava johtamistapa tarjoaa erinomaisia toimintatapoja asiantuntijoiden johtamiseen. Neuvotteleva johtamistapa ja erilaiset keskustelutilaisuudet tuovat toivottua tukea hammaslääkärin vaatimaan työhön.

Hyvinvoiva esihenkilö jaksaa panostaa työyhteisön työhyvinvointiin. Tätä tukemaan julkaisussa esitellään itsereflektio oman hyvinvoinnin ja itsensä kehittämisen työkaluna ja apuna itsensä johtamisessa. Kuten hammaslääkärit tarvitsevat kollegiaalista ja esihenkilön tukea, tarvitsee myös esihenkilö ympärilleen vahvan tukiverkoston. Esihenkilöille suunnattuun kouluttautumisen avulla on mahdollista oppia erilaisia johtamistapoja ja perehtyä johtajuuteen päivittäisen johtamistyön rinnalla.

Loppusaatteeni haluan kiittää haastattelemani ylihammaslääkäreitä **Anna Ekdahlia** ja **Teija Raivistoa** sekä erityisesti opinnäytetyöni ohjaajaa Helsingin yliopiston tutkimusjohtajaa, dosentti ja erikoishammaslääkäri **Anna Maria Heikkistä** tuesta ja avusta kirjoitusprosessissa sekä Hammaslääkäriliiton **Jaakko Koivumäkeä** ja **Anna Chanieria** sekä **Henna Virtomaata** hyvästä yhteistyöstä.

# 1

---

## MONINAISUUDEN JOHTAMINEN SUUN TERVEYDENHUOLLOSSA

Suun terveydenhuollon moniammatillinen yhteistyö edellyttää neuvottelevaa työtapaa ja ”hoidamme asiat porukalla”-asennetta. Hyvän johtajan ominaisuuksiin kuuluu helposti lähestyttävyys, oikeudenmukaisuus ja henkilöstön yksilöllisten tarpeiden huomioiminen. Hyvän yhteistyön perustana toimii luottamus työntekijöiden ja esihenkilön välillä. Esihenkilön tehtäviin kuuluu myös epäasialliseen tai epäoikeudenmukaiseen kohteluun puuttuminen viipymättä. Epäkohtiin puuttuminen on myös työntekijän velvollisuus.

Työpaikalle on hyvä sopia työyhteisön kanssa yhteiset pelisäännöt ja käytöstavat tukemaan asianmukaista käytäytymistä sekä ratkaisumallit ongelmatilanteiden varalle ja ne tulee olla koko työyhteisön tiedossa ja saatavilla.

Työntekijöiden ja esihenkilön rooliepäselvyydet, vastualueet sekä epäselvä työnkuva voivat aiheuttaa ristiriit-

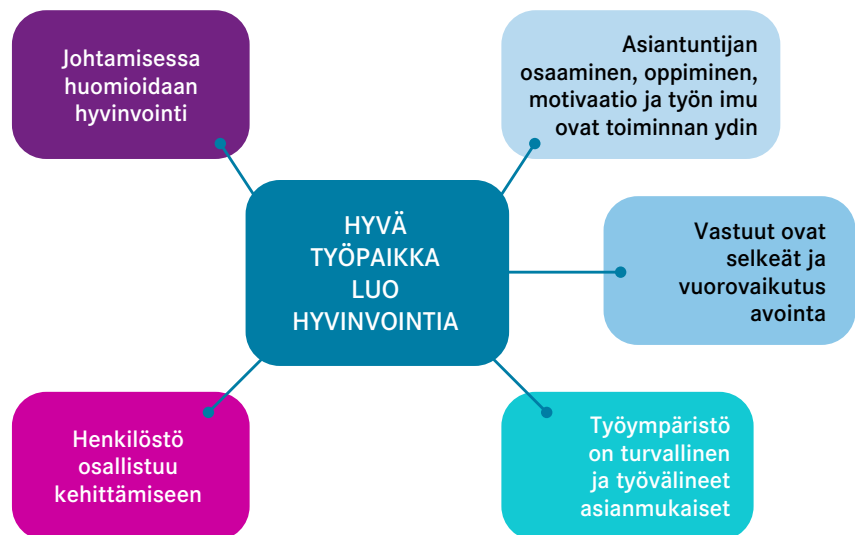
tatilanteita. Ongelmatilanteiden välttämiseksi esihenkilön tulee määritellä työntekijöille työnkuva. Esihenkilön tulee saattaa työyhteisölle tiedoksi organisaation vastualueet ja -henkilöt sekä työntekijöiden roolit organisaatiossa. Lisäksi esihenkilön oma rooli ja vastualueet tulee olla koko työyhteisön tiedossa (Hammaslääkäriliitto. Hyvä työpaikka -opas).

Moninaisuuden johtamisessa on huomioitava työntekijät yksilöinä. Työntekijä saa työn imua ja motivaatiota, kun yksilölliset tarpeet huomioidaan työjärjestelyin, kun työ joustaa vastavuoroisesti (Hakanen, Kaltiainen 2019). Yksilöllisiä tarpeita voidaan huomioida mm. työaikajärjestelyin, tukemalla ja mahdollistamalla kouluttautuminen sekä antaa työntekijälle resurssien puitteissa mahdollisuus perehtyä tiettyyn kliniseen erityisosa-alueeseen.

Kuva 1.

Työhyvinvoinnin kulmakivet suun terveydenhuollossa.

### Hyvinvointia edistävät työpaikassa...



Lähde: Hammaslääkäriliiton Hyvä työpaikka -opas

## 1.1 Ikäjohtaminen

Moninaisuuden johtamisessa on tärkeää ottaa huomioon työntekijöiden ikä ja työyhteisön ikärakenne, koska ikä voi vaikuttaa merkittävästi ihmisen psyykkiseen ja fyysiseen terveyteen. Iän karttuessa erilaiset työperäiset tuki- ja liikuntaelämistön vaivat lisääntyvät (Hakanen, Kaltiainen 2019 ja Nuutinen et al. 2013). Hammaslääkäreiden ikäjakauman perusteella voidaan arvioida, että hieman vajaa puolet (46 %) hammaslääkäreistä ovat eläköitymässä seuraavan 10 vuoden kuluessa (Tilastokeskus ja Suomen Hammaslääkäriliiton jäsenrekisteri). Tulevan 10 vuoden aikana työikäisistä hammaslääkäreistä yhä useampi kuuluu Y-sukupolveen (milleniaaleihin). Työhyvinvoinnin näkökulmasta huomionarvoista on, että milleniaaleihin lukeutuvien alle 36-vuotiaiden hammaslääkärien työhyvinvoinnissa on todettu tutkimuksissa huolestuttavia piirteitä verrattuna muihin ikäluokkiin (Hakanen, Kaltiainen 2019). Näistä syistä on siis erittäin tärkeää tutustua Y-sukupolven erityispiirteisiin, jotta voidaan varmistaa tulevaisuudessa hammaslääkäriin ammatin vetovoimaisuus ja hammaslääkäreiden riittävyys sekä panostaa nuorta sukupolvea parhaiten tukevaan johtamistapaan.

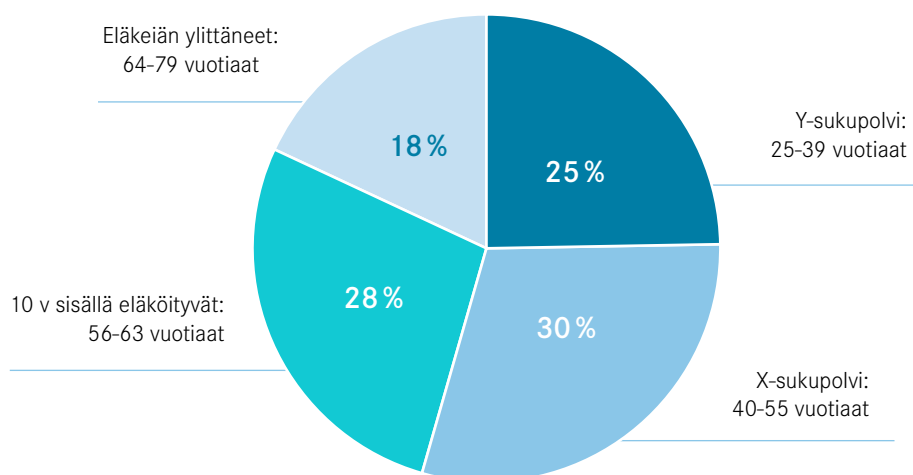
Mitä ovat Y-sukupolven erityispiirteitä? Heitä kuvaa optimismi, median ja huvitusten yliannostus, halu kuulua johonkin sekä työ ennen huvia-elämän asenne. Milleniaalit ovat suomalaisuuden lisäksi maailmankansalaisia,

jo jotka miettivät kulutustottumuksissaan myös eettistä puolta. Y-sukupolvi on konservatiivinen ja arvostaa lakia ja järjestystä. Milleniaaleja kuvaa asenne kunnioituksen ja arvostuksen ansaitsemisesta. He eivät arvosta ihmisiä pelkän valta-aseman vuoksi. Sama pätee toimintatapoihin; he seuraavat vain toimivia käytäntöjä ja toimintatapoja ja muokkaavat niistä tarvittaessa toimivampia ratkaisuja. (Piekkari ja Tienari 2011 ja Piispa 2018).

Hyvän ikäjohtamisen tarkoitus on tunnistaa jokaisen työyhteisön jäsenen tarpeet ja mahdollistaa työnteko yksilöllisten voimavarojen mukaan. Kun tunnistetaan työuran eri vaiheissa olevien työntekijöiden erilaiset vahvuudet, on mahdollista hyödyntää niitä voimavaroina ja samalla eri-ikäisyydestä tulee koko työyhteisön voimavara. Kuorimitustekijöiden tunnistaminen ja hallinta sekä erilaiset työjärjestelyt auttavat työntekijöitä jaksamaan töissä ja sitä kautta on mahdollisuus ehkäistä työkyvyttömyyttä sekä mahdollistaa työelämässä pysyminen eläkeikään asti ja jopa sen yli (Työturvallisuuskeskus, [https://ttk.fi/files/5066/monimuotoisuus\\_netti.pdf](https://ttk.fi/files/5066/monimuotoisuus_netti.pdf) luettu 20.10.2021). Se myös tiedetään, että vanhempien hammaslääkäreiden tuki ja ohjaus nuoremmille hammaslääkäreille on äärimmäisen tärkeää. Vastaavasti nuoret kollegat voivat tuoda työyhteisöön uusia ideoita ja esimerkiksi uusien hoitomenetelmien ja teknologian tuntemusta.

### Kuva 2.

Työssäkäyvien hammaslääkäreiden ikäjakauma vuonna 2018.



Lähde: Julkaisematon data.

Lähde: Pellinen Johanna. Hoidamme asiat porukalla: Hyvä työpaikka -opas päivitettyinä. Helsingin yliopisto. 2022.

Taulukun tiedot ovat lähteestä Tilastokeskus ja Suomen Hammaslääkäriliiton jäsenrekisteri 2018.



# 2

---

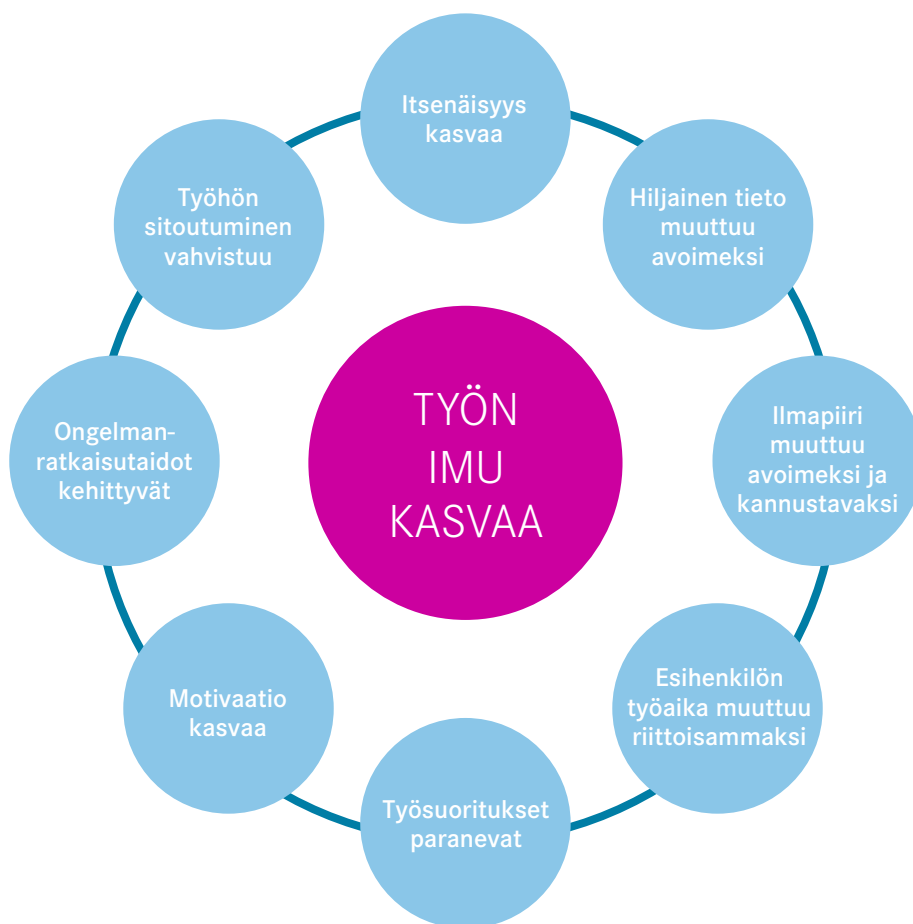
VALMENTAVA  
JOHTAMINEN  
LISÄÄ  
TYÖHYVINVOINTIA

Valmentavan johtamisen ydinteemana on vuorovaikutuksen lisääminen ja siihen panostaminen voimaannuttavan työskentelytavan kautta. Esihenkilö on valmentaja, joka ei kontrolloi henkilöstöään. Useat tutkimukset osoittavat valmentavan johtamistavan lisäävän henkilöstön työtyytyväisyyttä,

auttavan työssä suoriutumisessa, työhön sitoutumisessa ja lisäävän tiedon jakamista työntekijöiden kesken. Valmentavalla johtamistavalla on lisäksi havaittu positiivinen yhteys organisaation ja työntekijöiden henkilökohtaisen oppimisen välillä (Uutela 2019).

Kuva 3.

Valmentavan työn vaikutukset ovat moniulotteisia ja ne lisäävät työn imua.



## 2.1 Esihenkilötaidot takaavat valmentavan johtamisen onnistumisen

Esihenkilötaidoista tärkeitä ovat kuuntelemisen ja läsnäolon taito sekä kyky toimia yhteistyössä henkilöstön kanssa. Esihenkilön tulee kyetä antamaan ja vastaanottamaan palautetta. Työntekijöiden luottamuksen saavuttaminen on tärkeää yhteistyön sujumisen kannalta. Valmentavalle johtamiselle on varattava aikaa ja otettava se osaksi esihenkilötyötä. Työntekijöiden on tärkeä päästä keskustelemaan esihenkilön kanssa, kun se on tarpeellista.

Esihenkilön on perehdyttävä henkilöstön vahvuuksiin ja pyrittävä valjastamaan ne mahdollisimman monipuolisesti käyttöön. Lisäksi esihenkilön tulee varmistaa, että tavoitteet ovat linjassa organisaation tavoitteiden kanssa (Heinonen et al. 2011 ja Uutela 2019).

## 2.2 Valmentava johtaminen käytännössä

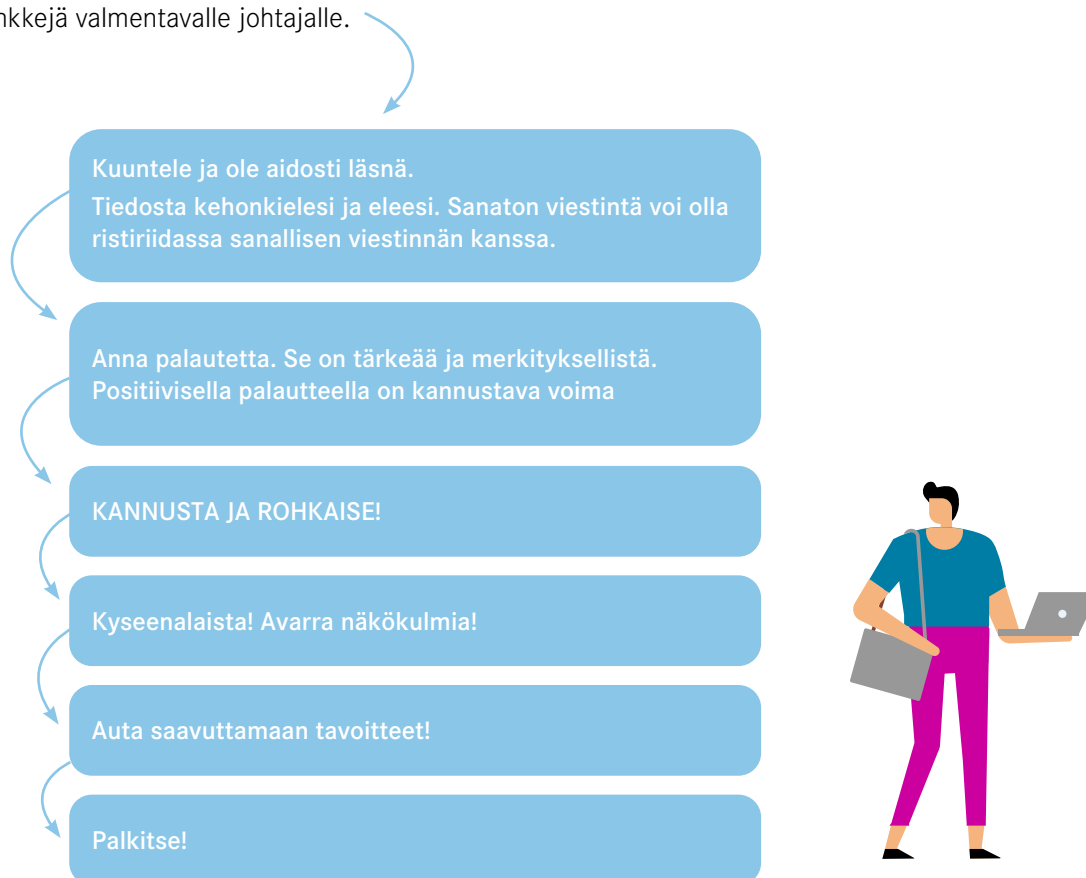
Ydintehtävänä on työntekijöiden valmennus ja sparraus, jota toteutetaan säännöllisissä valmennustuokioissa työyhteisölle, tiimille tai kahden kesken työntekijän kanssa

sekä päivittäisessä johtamisessa. Valmennustuokioita on tärkeä olla riittävän usein, jotta valmentavan johtamisen vaikutus ei katoa.

Valmentavan johtamisen tärkeimpiin työkaluihin kuuluu valmentava dialogi, jonka tarkoitus on saada työntekijän piilevät voimavarat esiin, tuoda hiljainen tieto julkiseksi sekä auttaa ja tukea työntekijän ja työyhteisön kehittymistä (Heinonen et al. 2011). Esihenkilön rooli voi olla tilanteesta riippuen mentori, opettaja tai konsultoiija (Uutela 2019). Valmentavan dialogin tavoitteena on saada ihminen avartamaan ajatusmaailmaansa ja pääsemään pois toistuvista ajatusmalleista, jotka ajoittain jopa estävät kehitystä ja muutosta. Keskustelussa käytetään reflektiota arvioimisen työkaluna. Dialogin tuloksena työntekijä oivaltaa uusia asioita ja ongelmanratkaisuja kyseenalaistamalla omaa ajatusmaailmaansa ja uskomuksiaan. Esihenkilö auttaa työntekijää reflektiossa ja toiminnan arvioimisessa erilaisin kysymyksin ja kuvailemalla tekemiään havaintoja kuullun perusteella (Heinonen et al. 2011).

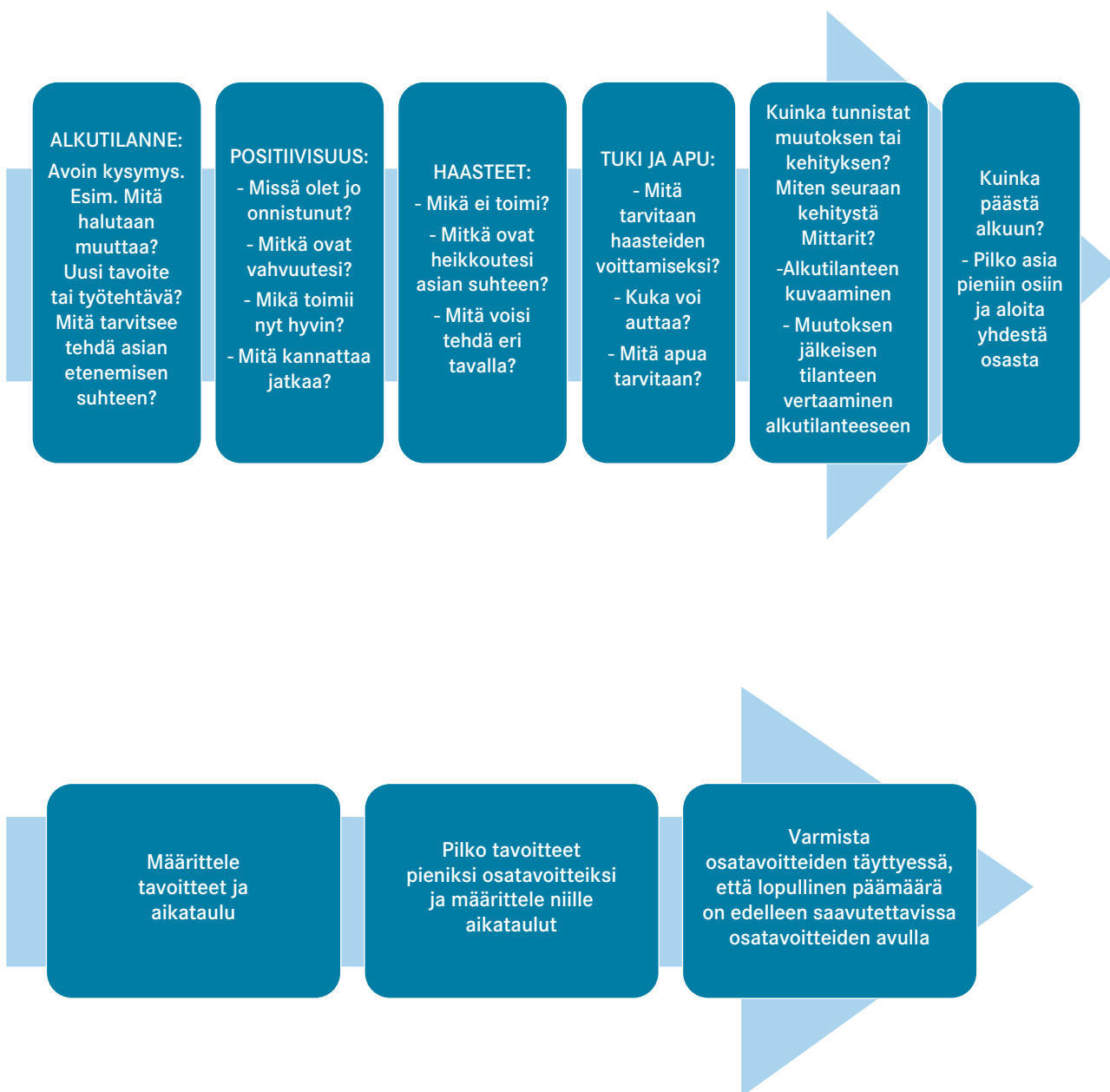
Kuva 4.

Vinkkejä valmentavalle johtajalle.



Kuva 5.

Valmentavan johtamisen kysymyksiä esimieheltä työntekijälle



# 3

---

TYÖKALUJA  
ESIHENKILÖLLE  
HAMMASLÄÄKÄRIN  
TYÖHYVINVOINNIN  
LISÄÄMISEKSI

**T**ulevaisuudessa työnantajat kilpailevat työntekijöistään palkan ja etuuksien lisäksi panostamalla työhyvinvointiin. Hyvinvoiva työyhteisö on tärkeä osa esihenkilön, organisaation ja kunnan mainetta. Hyvä maine tuo merkittävää kilpailuetua työmarkkinoilla.

### 3.1 Hammaslääkärin työaika tulee suunnitella yksilöllisen tarpeen mukaan

Hammaslääkärin työ on paljon aivotyötä ja siksi tulee päästää irti ajatuksesta, että hammaslääkärin panos työnantajalle on työn tuloksellisuus, jota mitataan pääosin potilas- ja toimenpidemäärissä. Hyvässä työpaikassa hammaslääkärille annetaan riittävästi aikaa konsultaatioille, potilastapauksiin perehtymiselle sekä potilasasiakirjoihin kirjaamiselle. Yhteiset konsultaatiohetket, työnantajan kanssa käydyt keskustelut ja tiimipalaverit ovat tärkeä osa hammaslääkärin työtä.

Yksilöllisen tarpeen huomioimisessa tulee kuitenkin ottaa huomioon työn reunaehdot, jotka ovat kaikilla työntekijöillä samat, jotta työntekijät tulevat kohdelluiksi tasavertaisesti. Yksilöllisyys tulee näkyä hammaslääkäreiden kliinisessä autonomiassa ja saada työntekijät kokemaan pystyvänsä vaikuttamaan omaan työhönsä.

### 3.2 Kehityskeskustelut ja väliarviot

Valmentavan johtamisen tärkeimpiin työkaluihin kuuluu valmentava dialogi, jonka idea on saada työntekijän pi-

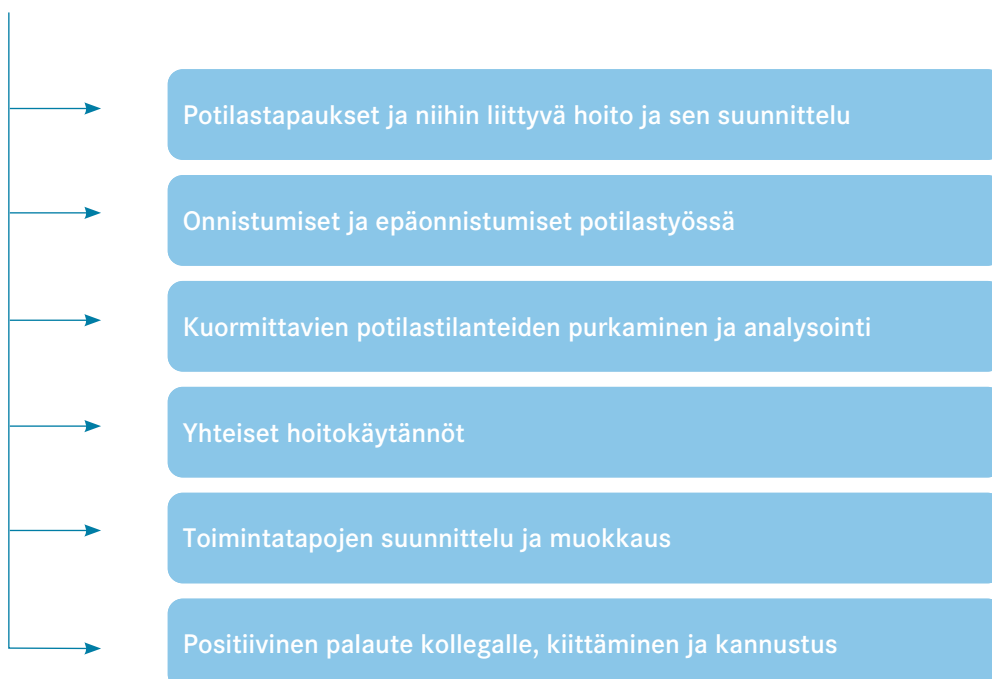
levät voimavarat esiin sekä auttaa ja tukea työntekijän ja työyhteisön kehittymistä. Kehityskeskusteluissa voidaan käyttää apuna valmentavaa dialogia. Kehityskeskustelujen tarkoitus ja sisältö on tärkeä käydä läpi työntekijöiden kanssa ennen itse tilaisuutta. Kahdenkeskisessä keskustelutilaisuudessa on tärkeää kysyä työntekijän kuulumiset ja antaa hänen tuulettaa tunteitaan. Palaute on antoisaa, kun se on molemminpuolista. Erityisesti positiivista palautetta on tärkeä antaa työntekijöille. Työntekijälle kehityskeskustelun tekee vaikuttavaksi henkilökohtaisista vahvuuksista ja heikkouksista keskustelu sekä uusien osaamistavoitteiden asettaminen ja niiden toteutumisen seuranta. Tästä syystä esihenkilön tulee panostaa väliarvioiden toteutumiseen kehityskeskustelujen välissä. Kehityskeskustelun sisältö on tärkeä arkistoida, jotta siihen voidaan palata väliarvioissa ja tulevaisuudessa kehityskeskusteluissa. Se toimii työntekijän työhyvinvoinnin ja oppimistavoitteiden mittarina (Heinonen et al. 2011).

### 3.3 Mentorointi ja ammattiryhmäkokoukset tukevat hammaslääkärin työhyvinvointia ja työssä oppimista

Esihenkilön tarjoaman tuen ja valmentavan johtamistavan lisäksi hammaslääkärit tarvitsevat konsultaatioapua toisiltaan. Hammaslääkäreiden yhteiset kokoukset ja palaverit palvelevat tätä tarvetta. Kokousten vetäjinä voivat toimia esihenkilön sijasta pitkän työuran tehnyt,

Kuva 6.

Hammaslääkäreiden mentorointi- ja kokousaiheita



ammattitaitoinen hammaslääkäri tai erikoistuva hammaslääkäri.

Vertaistuen merkitys on tärkeä. Luottamuksellisessa ja arvostavassa ympäristössä on mahdollista käsitellä ja purkaa kuormittavia potilastilanteita: haastavan tilanteen läpikäynti ja oman käyttäytymisen analysointi opettavat jokaista kokoukseen osallistujaa. On tärkeää arvioida omaa toimintaa ja sen oikeellisuutta sekä tehdä toimintasuunnitelma tulevaisuuden varalle. Kollegoiden antama palaute ja tuki auttavat työssä jaksamisessa ja ovat työn voimavaratekijöitä. Kokoukset tarjoavat samalla mahdollisuuden nuorten ohjaukselle ja tukemiselle vanhempien hammaslääkäreiden toimesta. Kokousten tavoite on työn voimavaratekijöiden vahvistaminen, tiimityöajatuksen kannustaminen ja yhteishengen nostatus. ”Tehdään asiat porukalla”-ajatuksen kannustaa yhteisesti tehty sopi-

mus työkaverin auttamisesta viipymättä ja avun pyytämisestä matalalla kynnyksellä.

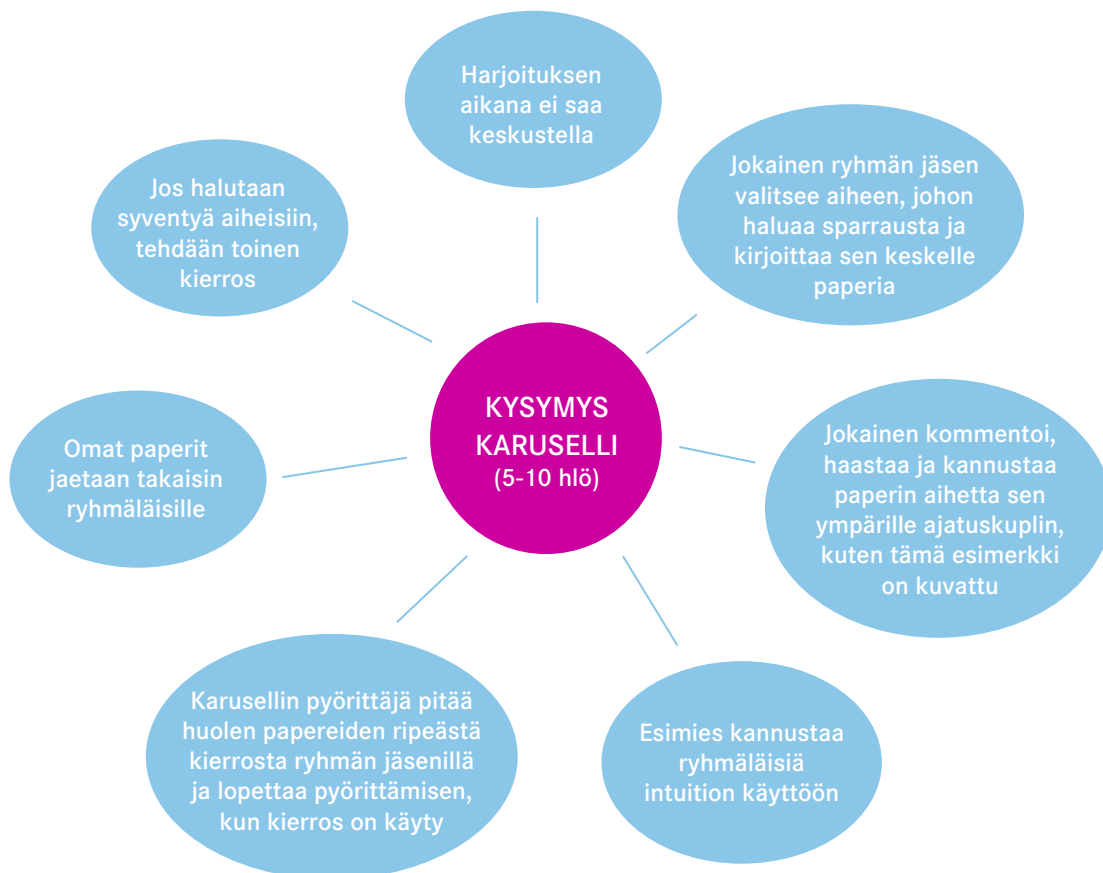
Valmentavan johtamistavan jalkauttamisen päivittäiseen johtamiseen voi aloittaa esimerkiksi tuunaamalla kokouksia ja pienryhmäpalavereja. Heinosen, Klingbergin ja Pentin Kaikkien aivot käyttöön-kirjassa on paljon mielenkiintoisia menetelmiä valmentavan dialogin käyttöönotolle erilaisten kokousten järjestämisen yhteydessä.

### 3.3.1 Kysymyskaruselli

Kysymyskaruselli soveltuu työhyvinvointiin, kehittämis- ja muutosprojekteihin liittyviin kokouksiin. Kysymyskarusellin ideana on aktivoida kokouksen osallistujat keräämällä kommentteja, haastaa toinen toistaan kokousaiheiden ympärillä ja kannustaa ihmisiä työhön liittyvissä asioissa.

#### Kuva 7.

Kysymyskaruselli on valmentavaa dialogia noudattava tapa järjestää kokous.



### 3.3.2. Kävelykokous

Virkistävää ja uudenlainen tapa pitää kokouksia on käydä kokousryhmän kanssa kävelyllä. Ryhmäkooksi suositellaan 3–5 henkeä, jotta keskustelu on sujuvaa ja jokainen kuulee toistensa puheen. Kävelykokous piristää työpäivää ja antaa mahdollisuuden kokousaiheeseen paneutumiseen ja luovien ideoiden syntymiselle. Työpaikasta irtautuminen vapauttaa rennompaan keskusteluun ja innovatiiviseen ajatteluun. Kokouksen aihe ja ohje tulee antaa etukäteen ja kokousaika on noin puoli tuntia. Mahdolliset muistiinpanot voidaan tehdä esim. tarralapuille tai kännykän muistioon.

### 3.3.3 Nelikenttäkokous

Nelikenttäkokous soveltuu toiminnan suunnittelua tai tavoitteen kirkastamista varten. Kokouksen alussa esihenkilö kirjoittaa tavoitteen fläppitaululle. Otsikon alapuo-

lelta fläppitaulu jaetaan neljään osaan, joissa kussakin ruudussa lukee jokin seuraavista: ”lisää, vähennä, jotain uutta ja poista”. Kokousryhmälle selvitetään nelikenttäkokouksen idea ja keskustellaan tavoitteesta. Keskustelun jälkeen ryhmä jaetaan pienryhmiin, joissa keskustelua jatketaan sovittujen nelikenttä-kysymysten avulla. Kysymykset kannattaa jakaa ryhmille kirjallisena. Vastaukset kirjoitetaan ylös paperille. Kun ryhmät ovat valmiina, käydään ryhmä kerrallaan läpi vastaukset niin, että seuraava ryhmä kertoo ajatukset vain edellisen ryhmän ajatuksia täydentäen. Kun kierros on käyty, kiinnitetään vastaukset fläppitaululle ja yhteisesti valitaan kolme tärkeintä keinoa tavoitteen saavuttamiseksi jokaisesta nelikentästä ja sovitaa tavoitteen seurannasta. Tavoitteena voisi olla esimerkiksi työhyvinvoinnin parantaminen tai tiimihengen vahvistaminen.

Kuva 8.

Nelikenttäkokous auttaa toiminnan kehittämisessä ja tavoitteen kirkastamisessa.



Julkaisematon data. Lähde: Pellinen Johanna. Hoidamme asiat porukalla: Hyvä työpaikka -opas päivitettyinä. Helsingin yliopisto. 2022. Taulukon tiedot ovat lähteestä Heinonen et al. 2011.



### 3.3.4 De Bonon ajatteluhatut

Neljäs mielenkiintoinen kokoustyyppi on De Bonon ajatteluhattu, joka on saanut nimensä keksijänsä mukaan (Edward de Bono "Six Thinking Hats"). Ajatteluhattu auttaa laajentamaan näkökulmia ja ajatusmaailmaa sekä hyväksymään erilaisia ajattelutapoja. Ajatteluhattuja on kuusi; objektiivisuus, tunteet, kritiikki, positiivisuus, luovuus ja analyttisyys. Kullekin ajattelulle annetaan oma väri, jotta ryhmäläiset tunnistavat ryhmän jäsenet toisistaan. Hatun sijasta voidaan käyttää mitä tahansa muuta, mutta kokoukseen rentouden ja leikkisyyden tuo, kun ryhmätunnuksena käytetään jotain työasusta selvästi poikkeava asustetta tai koristetta.

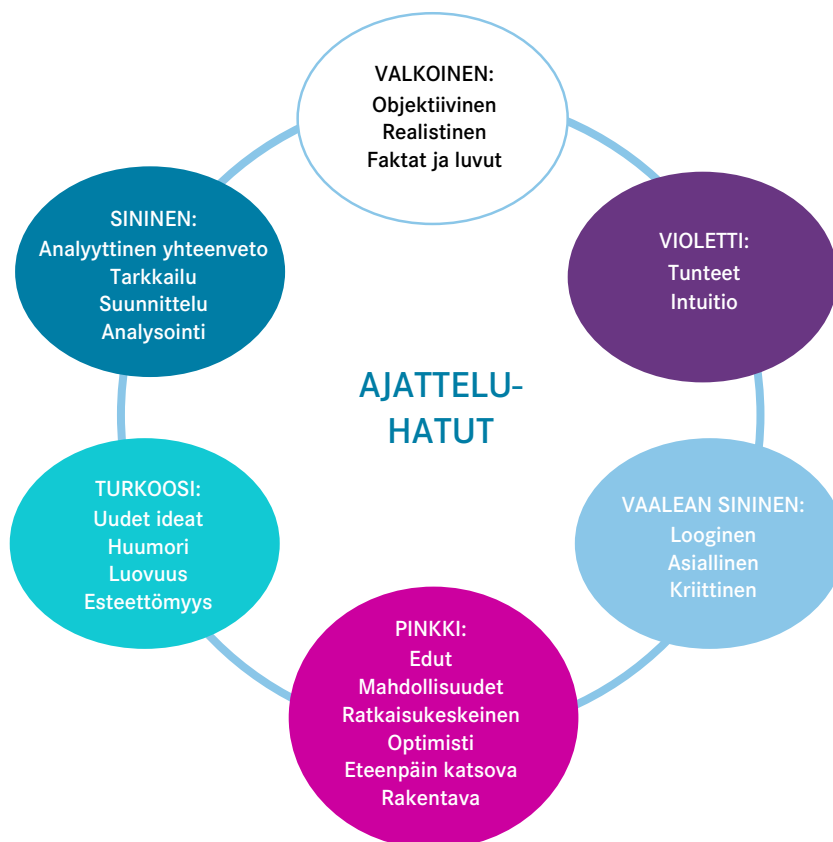
Kokoustyyppin ideana on keskittää ajatus yhteen asiaan kerrallaan, jolloin kyetään keskittymään ja tekemään tarkkoja havaintoja. Kokouksen aluksi esihenkilö kertoo

aiheen ja sovitaan harjoituksen vaiheista. Harjoitus voidaan tehdä kahdella tapaa: kokouksen osallistujat ovat kaikki samanvärisiä samanaikaisesti tai osallistujat jaetaan kuuteen ryhmään, jossa aihetta käsitellään oman hatun näkökulmasta. Hattuja voidaan vaihtaa harjoituksen aikana. Esihenkilö voi päättää osallistujien hatun värit tai he voivat valita sen itse.

Oman kehityksen kannalta on hyödyllistä olla harjoituksessa ryhmässä, joka tuntuu vieraalta tai hyödylliseltä. Mikäli ryhmän jäsenissä on henkilöitä, jotka tarvitsevat aikaa valmistautua harjoitukseen, voidaan heille kertoa tulevasta harjoituksesta ja aiheesta etukäteen valmistautumista varten. Lopuksi esihenkilö päättää harjoituksen yhteenvetoon ja ottaa itselleen analysoijan roolin (Heinonen et al. 2011).

Kuva 9.

De Bonon ajatteluhatut avartavat ajatusmaailmaa ja auttaa ymmärtämään erilaisia näkökulmia.



# 4

---

TYÖKALUJA  
ESIHENKILÖN  
TYÖHYVINVOINNIN  
LISÄÄMISEKSI

Aivan kuten työntekijöiden, myös esihenkilön on pidettävä huolta fyysisestä ja henkisestä hyvinvoinnistaan niin työpaikalla kuin vapaa-aikanaikin (Hyvä työpaikka -opas 2012).

#### 4.1 Itsensä johtaminen ja itsereflektio

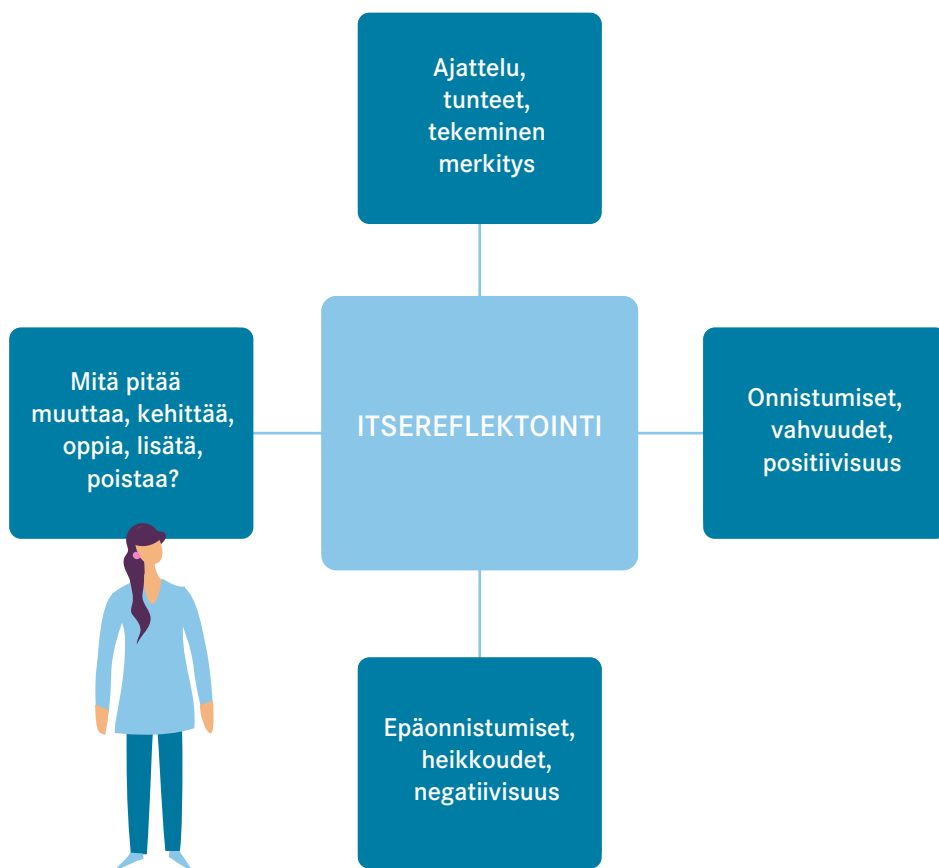
Henkilöstön johtamisen lisäksi esihenkilön tulee osata johtaa myös itseään. Itsensä johtamisella tarkoitetaan laajaa kokonaisuutta, joka käsittää mm. vastuunoton omasta hyvinvoinnista, terveydestä, elämän hallinnasta sekä työstä. Itsensä johtaminen perustuu itsensä kunnioittamiseen, arvostukseen ja huolehtimiseen. Hyvää itsensä johtamista kuvaa omien rajojen tunteminen, terveen itsetunnon kasvattaminen sekä kypsä suhtautuminen asioihin erityisesti yllättävissä ja stressaavissa tilanteissa. Kyp-

syyttä osoittaa myös priorisointikyky ja oikea-aikainen toiminta kiireettömissä ja kiireellisissä asioissa. Rehelliisyys ja luotettavuus ovat tärkeä osa esihenkilön itsensä johtamista. Työelämässä itsensä johtaminen näkyy mm. ammattitaidon kehittämisenä tavoitteiden ja päämäärien kautta. Lisäksi hyvät vuorovaikutustaidot ja ajanhallinta ovat osa itsensä johtamista (Hyppänen 2013).

Valmentavassa johtamistavassa reflektio on esihenkilön tärkeä työelämätaito eli metataito. Esihenkilön hyvinvointi ja kehitystä tukee itsereflektio, jonka avulla opitaan tunnistamaan ja havainnoimaan henkilökohtaisia vahvuuksia ja heikkouksia. Omien heikkouksien ja vahvuuksien tunnistaminen on tärkeää, sillä ne antavat suunnan tulevalle kehitykselle.

Kuva 10.

Itsereflektointi apuna esihenkilötyössä.



### Taulukko 1.

Taulukossa on lueteltu erilaisia tapoja itsereflektiolle.

Reflektoida voi eri tavoin

Säännöllisesti ennen nukahtamista

Työviikon päätteeksi kokoaa yhteen viikon aikana tapahtuneet onnistumiset ja haasteet

Urheillessa

Hiljaisena hetkenä työpaikalla esim. puolivuositain

Kirjoittamalla esim. päiväkirjaa

Julkaisematon data. Lähde: Pellinen Johanna. Hoidamme asiat porukalla: Hyvä työpaikka -opas päivitettyinä. Helsingin yliopisto. 2022. Taulukon tiedot ovat lähteestä Heinonen et al. 2011.

Itsereflektoinnin apuna toimii myös ulkoinen palaute, jonka avulla saa tärkeää tietoa siitä, kuinka johtamistyö nähdään ulkopäin. Palaute auttaa peilaamaan omaan näkemykseen johtamisen onnistumisista ja haasteista sekä asettamaan oppimistavoitteita.

### 4.2 Tukiverkosto

Esihenkilötyön toteuttaminen vaatii ylempien esihenkilöiden, erityisesti oman esihenkilön tukea ja oman tukiverkoston. Se on tärkeä paikka avun pyytämiseksi, vertaistuen saamiselle, kuormittavien tilanteiden purulle ja palautteen vastaanottamiselle ja käsittelylle. Tukiverkoston kannustetaan ja rohkaistaan toinen toistaan ja luodaan erilaisia strategioita ja suunnitelmia työhyvinvoinnin vahvistamiseksi (Aarnikoivu 2013). Tukiverkosto voi koostua oman organisaation esimiehistä, työpsykologeista tai itselle tutuista henkilöistä, jotka ovat esihenkilötehtävissä taikka muutoin kykeneviä arvioimaan esihenkilön työtä ja siihen liittyviä kuormitustekijöitä ja painetta. Näiden lisäksi työnohjaus ja työpsykologi auttavat tarvittaessa esihenkilöitä johtamistyön aiheuttaman stressin ja kuormittavien tekijöiden sietämisessä, käsittelyssä ja hallinnassa.

Esihenkilö kokee roolissaan paljon erilaisia tunteita, joita kontrolloimalla ja säätelemällä kertyy tunnekuormaa. Esihenkilön roolissa itseluottamus ja -hillintä sekä tunteiden säätelykyky ovat koetuksella jatkuvan tarkkailun alaisuudessa ja arvostelun kohteena ollessa sekä yleisesti henkilöstöjohtamisen haasteellisuuden vuoksi. Itsensä tuntemisen kautta esihenkilö oppii säätelemään tunteitaan erilaisissa tilanteissa (Järvinen 2014).

### Kuva 11.

Tee oma johtamisen analysointi -taulu ja haasta itsesi kehittymään

<b>Vahvuudet</b>	<b>Heikkoudet</b>	<b>Ihante esimies</b>
<b>Tavoitteet</b>	<b>Kehittämiskohteet</b>	<b>Osaamistavoitteet</b>
	Pilko tavoitteet pieniksi osa-tavoitteiksi	Valitse 1-2 osatavoitetta kehitettäväksi kerrallaan

Julkaisematon data. Lähde: Pellinen Johanna. Hoidamme asiat porukalla: Hyvä työpaikka -opas päivitettyinä. Helsingin yliopisto. 2022. Taulukon tiedot ovat lähteistä Heinänen, Jokiniemi 2020 ja Modig, Åhlström 2013.

Kuva 12.

Tee itsellesi oma johtamisen taulu ja haasta itsesi kehittymään.

<b>Oppimistavoite</b>	<b>Kuinka saavutan tavoitteen?</b>	<b>Kokeilu käytännössä</b>
Toteuta 1-2 kerrallaan	<ul style="list-style-type: none"><li>• Opiskelu</li><li>• Nykyisen toiminnan muokkaus</li><li>• Uuden kokeilu</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kokemuksia käytännöstä</li><li>• Tarvitseeko vielä muokata?</li><li>• Hyväksy tai hylkää</li></ul>
<b>Vakitoitunut käytäntö</b>	<b>Palaute</b>	<b>Uudelleen muokkaus</b>
Osana esimiestyötä	<ul style="list-style-type: none"><li>• Oma kokemus</li><li>• Oma esimies</li><li>• Läheinen työkaveri</li></ul>	Tuleeko myöhemmin ilmi muokkauksen tarvetta?

Julkaisematon data. Lähde: Pellinen Johanna. Hoidamme asiat porukalla: Hyvä työpaikka -opas päivitettyinä. Helsingin yliopisto, 2022. Heinänen, Jokiniemi 2020 ja Modig, Åhlström 2013.

Esihenkilön tunnetyöhön liittyy rohkeus kohdata työntekijät tunnetasolla, joka on tärkeä osa aitoa läsnäoloa. Tunnetason kohtaamisessa esihenkilön tulee olla aidosti kiinnostunut työntekijöistä ihmisinä ja yksilöinä sekä myötäelää ja samaistua työntekijän tunteisiin (Heinonen et al. 2011). Myönteiset tunnetason kohtaamiset vahvistavat myös esihenkilön omaa hyvinvointia.

#### 4.3 Esihenkilön tehtäväkuvaus ja töiden uudelleen organisointi

Esihenkilön tehtäväkuva tulee määritellä ja tarkistaa tarvittaessa. Työnjako ylempien esihenkilöiden, oman esihenkilötiimiin ja henkilöstön kanssa tulee olla selkeä päällekkäisen työn ja ristiriitatilanteiden ehkäisemiseksi. Esihenkilön tehtäväkuvan tulee vastata vaativuudeltaan johtotehtävissä työskentelevän asiantuntijan työtä. Työajan riittävyyden turvaamiseksi ja työmäärän tasapainottamiseksi, on tärkeä tehdä yhteistyötä muiden esihenkilötehtävissä työskentelevien kanssa ja delegoida tai jakaa työtehtäviä heidän kanssaan. Tehtävät, jotka eivät vaadi esihenkilötason toimia, tulee ohjata osastohoitajalle tai sihteerille. Mikäli esihenkilön työajasta kuluu merkittävä osa työhön, jonka voi osoittaa sihteerille tehtäväksi, on tärkeää käydä keskustelu ylempien esihenkilöiden kanssa tehtäväkuvasta ajankäytön arvion perusteella ja

osoittaa sihteerin työlle tarve. Esihenkilöasemassa olevan hammaslääkärin palkalla tehty sihteerin työ on kallista ajankäyttöä.

#### 4.4 Esihenkilökoulutus ja kouluttautuminen läpi työuran

Lääkärin valassa vannotaan ylläpitää jatkuvasti korkeaa ammattitaitoa ja arvioida työn laatua (Lääkärin etiikka 2013). Esihenkilö voi vahvistaa osaamistaan sen mukaan, mitä osa-aluetta haluaa vahvistaa. Koulutusta on paljon tarjolla. Yleensä sitä tarjotaan organisaatioiden sisäisenä koulutuksena, mutta myös ulkopuolisten kouluttajien toimesta, joita voivat olla mm. Hammaslääkäriliitto yhteistyökumppaneineen, avoimet yliopistot ja kansalaisopistot. Lisäksi löytyy yrityksiä, jotka tarjoavat kohdennettua koulutusta ja valmennusta esihenkilöille. Hammaslääkärin erikoistumiskoulutukseen on sisällytetty 10 opintopisteen johtamisopinnot ja vapaaehtoisena suositellaan 30 opintopisteen lähijohtajapätevyyden suorittamista terveydenhuoltoon erikoistuville hammaslääkäreille ja lääkäreille. Esihenkilökoulutusta tarvitaan kuitenkin lisää hammaslääkärin ja erikoistumisvaiheen opintoihin, ja tämä tulisi huomioida jatkossa, mikäli johtamisopintoja kehitetään kansallisesti yhteneväisiksi.

# 5

---

HAMMASLÄÄKÄRILIITON HYVÄ  
HAMMASLÄÄKÄRIESIMIES-  
KUNNIAMAININNAN  
SAANEIDEN ESIHENKILÖIDEN  
KOKEMUKSIA HYVÄSTÄ  
JOHTAMISKULTTUURISTA

Hämeenlinnan ylihammaslääkäri Teija Raivisto sai Hammaslääkäriliiton ensimmäisen Hyvä hammaslääkäriesihenkilö-kunniamaininnan, joka jaettiin vuonna 2014. Viimeisin kunniamaininta on jaettu vuonna 2020 Lohjan kaupungin ylihammaslääkäri Anna Ekdahlille. Kunniamaininta jaetaan kahden vuoden välein. Kunniamaininta-ehdokkaaksi pääsee yhden tai useamman hammaslääkäriin ehdotuksen perusteella. Ehdotuksen perustelujen pohjalta Hammaslääkäriliitto valitsee Hyvä hammaslääkäri-esimies-kunniamaininnan saajan. Hammaslääkäriliiton internet-sivuston mukaan ”kunniamaininta myönnetään

johtamis- ja esihenkilötyössä ansioituneelle hammaslääkärijohtajalle. Kunniamaininnan tavoitteena on nostaa esille hyvän esihenkilötyön merkitystä ja hammaslääkäriesihenkilön tekemää tärkeää työtä”.

Tämän oppaan tekoa varten on haastateltu sähköpostin välityksellä kunniamaininnan saaneita ylihammaslääkäreitä Teija Raivistoa ja Anna Ekdahlia. Haastattelussa mm. pyydettiin mainitsemaan heidän hyväksi havaitsemaansa johtamiskäytäntöjä sekä kertomaan keinoja, joilla he itse ehkäisevät ja hallitsevat esihenkilötyön aiheuttamaa stressiä ja kuormittavia tekijöitä.

### Kuva 13.

Teija Raiviston ja Anna Ekdahlin hyväksi havaittuja esihenkilötaitoja ja johtamiskäytäntöjä.

Hammaslääkäriin työhyvinvointia tukevia johtamiskäytäntöjä ja esihenkilötaitoja
Helposti lähestyttävä esihenkilö
Ajan järjestäminen keskustelutuokioille. ”Ovi on aina auki”-periaate
Selkeä työnjako kliinisessä ja hallinnollisessa työssä ja sen läpinäkyvyys koko henkilöstölle
Joustavuus työpäivien ja vastaanottoaikojen pituuksissa
Y-sukupolven arvostaminen mm. osa-aikatyöjärjestelyin
Mahdollisuus suunnitella itse työpäivät
Kliinisen työn kunnioittaminen: minimoidaan ulkopuoliset keskeytykset, ei anneta päällekkäisiä aikoja ajanvarauskirjalle, annetaan tarvittava aika kokouksille ja konsultaatioille
Joustavuus loma-aikojen suhteen
Kannustavan ja positiivisen työskentelyilmapiirin luominen
Keskusteluilmapiiiriin vaikuttaminen: puhutaan avoimesti virheistä sekä pyydetään ja annetaan apua
Jatkuvan oppimisen mahdollistaminen sekä mahdollisuus syventyä kliinisen työn eri osa-alueisiin työnkuvaltaan vaihtelevissa tiimeissä
Kehityskeskusteluihin panostaminen: kliinisen kehityskaaren ja henkilökohtaisten kiinnostuksen kohteiden huomioiminen, kouluttautumiseen kannustaminen
Yhteisen oppimisen alustat: tiimipalaverit, yhteistyöpalaverit tiimivetoisten kesken, ammattiryhmäpalaverit, koulutusten annin ja opitun jakaminen työyhteisölle
Pienillä asioilla piristäminen: haluttaessa teemoja kokouksiin, tiimien muistaminen ja palkitseminen, työyhteisön osallistuttaminen kokouksissa mm. kyselyiden avulla
Selkeä, nopea ja ennakoiva viestintä erityisesti kriisitilanteissa
Fyysiseen työskentely-ympäristöön panostaminen; modernit laitteet hammashoidon ja tietotekniikan osalta, sähköpöydät työhuoneisiin, ergonomiavastaavien kouluttaminen

### Kuva 12.

Teija Raiviston ja Anna Ekdahlin hyväksi havaitsemia keinoja ja työtapoja vähentämään stressi- ja kuormittavia tekijöitä esihenkilön työssä.

Esihenkilön stressin ja kuormittavien tekijöiden hallintakeinoja
Selkeä työnjako
Ajanhallinta: merkitse kalenteriin myös mahdolliset deadlinet
Sihteeri on tärkeä apu erilaisissa työtehtävissä
Tietoinen ylisuorittamisen välttäminen
Tehtävien delegointi ja aikataulutus
Henkilöstöjohtamiselle varattava aikaa
Vapaa-ajalla palautuminen
Usko omaan kykyihin ja itsereflektointi
Läpinäkyvyys ja inhimillisuus omassa työssä: esihenkilökin tekee virheitä. Myönnetään virheet
Uskallettava olla tietämätön, avun pyytämisen viisaus
Taustatiimi ja tukiverkosto ovat tärkeä voimavaretekijä: perhe-elämän tasapainottava vaikutus työstressille, omasta hyvinvoinnista huolehtiminen



# Lähdeluettelo

Hakanen J, Kaltiainen J. Hammaslääkäreiden työhyvinvointi Suomessa 2019–16 vuoden seurantalutkimus 2003–2019. Työterveyslaitos. Luettu 14.6.2021. <https://www.hammaslaakariliitto.fi/fi/tyoelama/tyohyvinvointi/hammaslaakarien-tyohyvinvointitutkimus>

Hakanen J, Kaltiainen J. Hammaslääkärien työhyvinvointitutkimus 2019: tutkimusaineisto ja yhteenveto. Työterveyslaitos. [https://www.hammaslaakariliitto.fi/sites/default/files/mediafiles/liiton\\_toiminta/tyhy-raportti\\_2019.pdf](https://www.hammaslaakariliitto.fi/sites/default/files/mediafiles/liiton_toiminta/tyhy-raportti_2019.pdf)

Hakanen J ja Kaltiainen J. Hammaslääkärien työhyvinvointitutkimus 2019: tutkimusaineisto ja yhteenveto. Työterveyslaitos. Julkaistu 4.10.2019. [https://www.lehtiluukku.fi/lehti/hammaslaakarilehti/\\_read/13-2019/228728.html?p=44](https://www.lehtiluukku.fi/lehti/hammaslaakarilehti/_read/13-2019/228728.html?p=44)

Heinonen S, Klingberg R, Pentti P. Kaikkien aivot käyttöön. WSOYpro Oy. 2011.

Heinänen T, Jokiniemi T. Lean-ajattelu terveydenhuollon johtamisessa. Katsausartikkeli. Lääkärilehti 20/2020: 1224–1229. Julkaistu 15.5.2020. <https://www.laakarilehti.fi/tieteessa/katsausartikkeli/lean-ajattelu-terveydenhuollon-johtamisessa/?public=c76ddc44b9bc1b1fbbdfbcf0065197ea>

Hyppänen R. Esihenkilöosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. S. 281–283, 289–290, 307. Edita Publishing Oy. 2013.

Hyvä työpaikka -opas. Suomen hammaslääkäriliitto. Vaasa 2012. Luettu 18.5.2021 [https://www.hammaslaakariliitto.fi/sites/default/files/mediafiles/jasensivusto/tyoelama\\_ja\\_edunvalvonta/hyvatyopaikkaopas\\_2012\\_verkkoon.pdf](https://www.hammaslaakariliitto.fi/sites/default/files/mediafiles/jasensivusto/tyoelama_ja_edunvalvonta/hyvatyopaikkaopas_2012_verkkoon.pdf)

Kaltiainen J. ja Hakanen J. Nuorten hammaslääkärien hyvinvointi heikkenee: 16 vuoden katsaus. Suomen Hammaslääkärilehti 2019; 13:44–50.

Kultalahti Susanna. "It´s so nice to be at work!" Adopting different perspectives in understanding Generation Y at work. Väitöskirja. Vaasan yliopisto. 2015. [https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-651-7.pdf](https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-651-7.pdf)

Monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja tasa-arvo työyhteisössä. s. 11–12. Työturvallisuuskeskuksen asettama työryhmä. Työturvallisuuskeskus. Paintek Pihlajamäki Oy. Helsinki. Luettu 20.10.2021. [https://ttk.fi/files/5066/monimuotoisuus\\_netti.pdf](https://ttk.fi/files/5066/monimuotoisuus_netti.pdf)

Modig N, Åhlström P. Tätä on Lean. Ratkaisu tehokkuusparadoksiin. Rheologica publishing. 2013.

Nuutinen S, Heikkilä-Tammi K, Manka M-L, Bordi L. Vuorovaikutteinen johtajuus työssä jatkamisen keinona. Toimintatutkimus eri-ikäisten johtamisesta kolmessa organisaatiossa. Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu, Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tampere. 2013. Luettu 19.10.2021. <https://docplayer.fi/7059102-Vuorovaikutteinen-johtajuus.html>

Stanier M. The coaching habit: Say less, ask more & change the way you lead forever. Box of Crayons. Englanti. 2016.

Suomen Hammaslääkäriliiton internet-sivu. Tiedote: Liiton ensimmäinen Hyvä hammaslääkäriesihenkilö-kunniamaininta Teija Raivistolle. Julkaistu 20.11.2014. <https://www.hammaslaakariliitto.fi/fi/ajankohtaista/ajassa/tiedote-liiton-ensimmainen-hyva-hammaslaakariesihenkilö-kunniamaininta-teija#.YXr0mp5BxaQ>

Suomen Hammaslääkäriliiton internet-sivu. Hyvä hammaslääkäriesihenkilö-kunniamaininta ylihammaslääkäri Anna Ekdahlille. Julkaistu 20.10.2020. <https://www.hammaslaakariliitto.fi/fi/ajankohtaista/ajassa/hyva-hammaslaakariesihenkilö-kunniamaininta-anna-ekdahlille>

[laakariesihenkilö-kunniamaininta-ylihammaslaakari-anna-ekdahlille#.YXr0-p5BxaQ](#)

Suomen Lääkäriliitto. Lääkärin etiikka. 2013. 7 painos. Helsinki: Suomen Lääkäriliitto.

Tilastokeskus ja Suomen Hammaslääkäriliiton jäsenrekisteri. Luettu 8.10.2021. <https://www.hammaslaakariliitto.fi/fi/liiton-toiminta/tutkimukset-ja-tilastot/tilastot/hammaslaakarit-sairaanhoitopiireittain#.YWCJXdpBw2w>

Uutela Ulla. ”Valmentava esihenkilötyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa” Fenomenografinen tapaus tutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä. Väitöskirja. Lapin yliopisto. 2019. <http://urn.fi/URN:IS-BN:978-952-337-144-6>

Ylihammaslääkäri Anna Ekdahl. Haastattelu. Sähköpostiviesti. 31.10.2021.

Ylihammaslääkäri Teija Raivisto. Haastattelu. Sähköpostiviesti. 10.10.2021.



