

**PSYKIATRISTEN HOITAJIEN TOIVO-
LÄHIESIMIES HOITAJAN TOIVOA VAHVISTAMASSA**

Noora Vehmas

Tampereen yliopisto

Terveystieteiden yksikkö

Hoitotiede

2016

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto
Terveystieteiden yksikkö

NOORA VEHMAS: Psykiatristen hoitajien toivo - Lähiesimies hoitajan toivoa vahvistamassa

Pro gradu –tutkielma: sivut 67, liitteet 3
Ohjaajat: FT, dosentti Jari Kylmä; THT, Professori Eija Paavilainen
Hoitotiede
Tammikuu 2016

Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata psykiatristen hoitajien käsityksiä toivosta, toivon merkitystä psykiatrisessa hoitotyössä, esimiehen edellytyksiä hoitajien toivon vahvistamisessa sekä keinoja, joilla esimies voi vahvistaa hoitajien toivoa. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tutkittua hoitotieteellistä tietoa, jota voidaan hyödyntää hoitotyön koulutuksessa, kehittämisessä ja tutkimuksessa. Tämä tutkimus on osa Tampereen yliopistossa tehtävää TOIVO- tutkimusprojektia, jonka johtajana toimii FT, dosentti Jari Kylmä.

Tutkimus on laadullinen. Tutkimusaineisto kerättiin keväällä 2015 haastattelemalla psykiatrisia hoitajia (n= 20) yksilö- ja ryhmähaastatteluilta eteläsuomalaisesta sairaalasta psykiatrisilta lasten-, nuorten-, sekä aikuisten osastoilta. Haastattelut nauhoitettiin digitaalisesti ja litteroitiin tekstiksi. Aineisto analysoitiin laadullisella sisällönanalyysillä.

Tulosten mukaan toivo on yksilön optimistinen tunnetila rakentuen kolmesta ulottuvuudesta: elämää kannattelevasta positiivisesta voimasta, luottamuksen tunteesta elämään sekä paremman huomisen mahdollisuuksista. Toivon merkitys näyttäytyy tämän tutkimuksen tulosten mukaan psykiatrisen hoitamisen ennakkoehtona. Toivo on hoitajan työssäjaksamisen edellytys sekä psykiatrisen hoidon perusta. Hoitajan keskeisenä tehtävänä tulee lisäksi olla toivona toivottamalle potilaalle sekä olla luomassa toivoa läheisille.

Hoitajien toivon vahvistamisessa lähiesimieheltä vaaditaan edellytyksenä osaamista ja ominaisuuksia. Esimiehen edellytykset hoitajien toivon vahvistamisessa muodostuvat esimiehen johtajuusosaamisesta sekä esimiehen sosiaalisesta taitavuudesta. Johtajuusosaaminen sisältää esimiehen substanssiosaamisen, esimiehen määrätietoisuuden otteen johtajana sekä esimiehen ammatillisuuden. Esimiehen sosiaalinen taitavuus pitää sisällään esimiehen luottamusta herättävän toiminnan sekä esimiehen aidon tavan kohdata työntekijät.

Esimies voi vahvistaa hoitajien toivoa välittämällä toiveikkuutta, kohtaamalla työntekijät empaattisesti ja arvostavasti, johtamalla työryhmän toimintaa, mahdollistamalla työntekijöiden kehittymisen sekä tukemalla työntekijöitä työssä jaksamisessa.

Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää jatkossa tutkittaessa toivoa hoitotyön johtamisessa sekä kehitettäessä mittaria esimiehen keinoista vahvistaa hoitajien toivoa. Tutkimuksen tuloksia voidaan myös hyödyntää hoitotyön esimiesten koulutuksissa.

Avainsanat: Toivo, psykiatrisen hoitaja, psykiatrisen hoitotyö, hoitotyön johtaminen

ABSTRACT

UNIVERSITY OF TAMPERE
School of Health Sciences

NOORA VEHMAS: Psychiatric nurses' hope - Superior in strengthening nurse's hope

Master's thesis: pages 67, appendices 3

Supervisors: PhD Jari Kylmä, PhD; professor Eija Paavilainen

Nursing Science

January 2016

The purpose of this study was to describe psychiatric nurses' perceptions of hope, the importance of hope in psychiatric nursing and superior's skills and means to strengthen nurses' hope. The aim of this study was to produce evidence-based information which can be used in developing nursing education and research. This study is a part of a HOPE-project, which is conducted in the University of Tampere, headed by PhD Jari Kylmä.

This study takes a qualitative approach. The data was collected by interviewing psychiatric nurses (n=20) in spring 2015 in individual and group interviews. Interviews took place at one of the Southern Finland hospital children-, youth- and adult wards. The data was analyzed by using qualitative content analysis.

The results show that hope is an individual's optimistic emotional concept composing of three extents: life supporting positive force, the feeling of trust in life and the opportunities for a better tomorrow. The importance of hope appears to be a pre-condition of psychiatric treatment. Hope is nurse's prerequisite of coping at work and the basis of psychiatric care. The nurses' essential task is to stand for as a subject of hope for the hopeless patient and to create hope for families/ relatives.

This study found out that ability to strengthen nurses' hope is depending on superior's skills and attributes. These skills consist of superior's leadership and social skills. Leadership skills consist of superior's substance knowing, purposeful grip to be a leader and superior's professionalism. In addition, superior's social abilities contain superior's confidence-inspiring action and superior's authentic way to confront employees.

It was also shown in this study that superior can strengthen nurses' hope by conveying hopefulness, confronting employees with empathy and with appreciation, managing the work group, enabling the development of employees and supporting employees in coping at work.

Findings of this study can be utilize in further examination of hope in nursing management and in developing methods for measuring superior's means to strengthen nurses' hope. The findings of this study can also be utilize in education of nursing superiors.

Keywords: Hope, psychiatric nurse, psychiatric nursing, nursing leadership

SISÄLLYS

1. JOHDANTO	5
2. TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT	7
3. TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TUTKIMUSTEHTÄVÄT JA TAVOITTEET	9
5. AINEISTON KERUU JA ANALYSOINTI	10
4.1 Tutkimuksen metodologiset valinnat	10
4.2 Aineiston keruu ja kuvailu	10
4.3 Aineiston analyysi	12
5. TUTKIMUKSEN TULOKSET	16
5.1 Psykiatristen hoitajien toivo hoitajien kuvaamana	16
5.2 Toivon merkitys psykiatrisessa hoitotyössä	17
5.3 Lähiesimiehen edellytykset vahvistaa hoitajien toivoa	20
5.4 Lähiesimiehen keinot vahvistaa hoitajien toivoa	22
5.4.1 Toiveikkuuden välittäminen	22
5.4.2 Empaattinen kohtaaminen	25
5.4.3 Arvostava kohtaaminen	28
5.4.4 Työryhmän toiminnan johtaminen	33
5.4.5 Työntekijöiden kehittymisen mahdollistaminen	39
5.4.6 Työntekijöiden työssä jaksamisen tukeminen	43
5.5 Yhteenveto tutkimustuloksista	48
6. POHDINTA	50
6.1 Tutkimuksen eettisyys	50
6.2 Tutkimuksen luotettavuus	51
6.3 Tulosten tarkastelua	55
6.4 Johtopäätökset	61
6.5 Tulosten hyödynnettävyys ja jatkotutkimusehdotukset	63
LÄHTEET	64
LIITTEET	68
Liite 1: Tiedote tutkimuksesta	68
Liite 2: Suostumus tutkimukseen	69
Liite 3: Haastattelurunko	70

1. JOHDANTO

Psykiatrinen hoitaja joutuu päivittäin kohtaamaan potilaita, joiden oma toivo on hyvin vähissä ja potilaita, joilla on toivottomuuden tunteita. Hoitajien tärkeäksi tehtäväksi muodostuukin potilaiden toivon vahvistaminen ja sitä kautta merkityksen löytäminen potilaan elämään (Moore 2005). Toivon välittämisessä potilaalle keskeiseksi tekijäksi muodostuu yksinkertaisuudessaan hoitajan tapa olla, ei niinkään se, mitä hän tekee (Vaillot 1970). Toivo on myös työväline potilaan ja hoitajan välisessä työskentelyssä. Hoitaja voi kertoa potilaalle toiveikkaita asioita tai tukea potilasta puhumaan toivosta. Jotta hoitaja voi auttaa potilaita olemaan toiveikkaita, tulee hoitajan ymmärtää mitä toivo on hänen omassa elämässään ja millaisilla tavoilla hän voi ylläpitää ja vahvistaa omaa toivoaan (Moore 2005.) Potilaan ja hoitajan välinen yhteistyösuhde sekä vuorovaikutus ovat psykiatrisen hoitotyön ydinosaa. Psykiatrisessa hoitotyössä hoitajan oma persoona on merkittävä työväline ja vuorovaikutukselliset toimintatavat ovat keskeisessä roolissa. Yhteistyösuhde potilaan ja hoitajan välillä rakentuu dialogisuudesta ja yhteistoiminnallisuudesta (Kuhanen 2013.) Vastavuoroisesti toimiva omahoitajasuhde mahdollistaa sekä potilaan että hoitajan oman henkilökohtaisen kasvun (Keskisarckä, Kylmä & Juvakka 2009). Arvot ovat myös hyvin keskeinen osa hoitotyötä ja ovat usein käyttäjälleen voimavara. Toisinaan arvot saattavat kuitenkin myös muodostua taakaksi. Eettinen asenne työtä ja potilaita kohtaan näkyy arkipäivän tilanteissa (Oittinen 2013.)

Toivoa käsitteenä voidaan määritellä universaalisti sekä erityisesti, tiettyyn tilanteeseen liittyen. Toivo on universaalisti yleistä uskoa tulevaisuuteen ja puolustusta epätoivoa vastaan. Toivo voi olla lisäksi tilanne- ja aikasidonnainen, kuten selviytymistä vaikeasta sairaudesta. Universaali toivo voi auttaa kun tilannekohtainen toivo on uhattuna (Hammer, Mogensen & Hall 2009.) Toivo on myös psykiatrisen hoitotyön sydän. Toivon voidaan ajatella olevan jotain, mitä et voi koskea tai nähdä, mutta joka voi johdattaa sinut pois vaikeimmista tilanteista (Moore 2005.) Snyder ym. (1991) korostavat puolestaan toivon määritelmässä ihmisen määrätietoista tavoitteellista toimintaa ja keinojen suunnittelua tavoitteeseen pääsemiseksi. Herrestadin, Biongin, Mc Cormackin, Borgin ja Karlssonin (2014) mukaan toivo on hoitotyön keskeinen käsite, mutta on aina kontekstiin sidonnainen. Kaikki toivon interventiot ovat aina herkkiä vallitsevalle ympäristölle.

Psykiatrisessa hoitotyössä hoitajan toivo saattaa joutua koetukselle monista eri syistä. Psykiatrinen hoitotyö on usein emotionaalisesti hyvin kuormittavaa, sillä hoitaja joutuu säilömään potilaiden ja läheisten vaikeita tunnekokemuksia (Kylmä 2012.) Työn tunnekuorma saattaa aiheuttaa hoitajalle turhautumisen tunteita (Kristiansen, Hellzen & Asplund 2009). Kun hoitajan toivo on uhattuna,

voi hänen työkykynsä ja työhyvinvointinsa myös kärsiä. Tässä tilanteessa hoitajan voi olla vaikea ylläpitää potilaan tai hänen läheisensä toivoa (Kylmä 2012.) Toivo onkin yksi keskeisistä psykiatrisen hoitajan voimavaroista (Keskisarckä ym. 2009, Lehtimäki & Kylmä 2009). Toivo auttaa hoitajaa luomaan uutta ja näkemään mahdollisuuksia vaikeassakin tilanteessa (Lehtimäki & Kylmä 2009).

Toivon merkitys henkilöstön johtamisessa on myös tunnustettu, vaikka voidaankin pohtia voiko toivolla olla aidosti merkitystä nykyajan pragmaattisessa ja usein ankarassa työmaailmassa (Luthans & Jensen 2002). Toivolla on todettu olevan positiivisia vaikutuksia psyykkiseen ja fyysiseen terveyteen sekä vaikeista tilanteista selviämiseen. Toivolla on myös yhteyttä itsetuntoon sekä positiivisiin tunteisiin. Yleisesti ottaen on myös tunnustettu positiivisten tunteiden tärkeys organisaatioissa (Luthans 2002.) Toivolla on merkitystä johtamistyössä johdettaville, johtajille itselleen, organisaatiolle sekä lopulta myös potilaille (Kylmä 2012). Johtajan omalla toivolla on myös merkitystä; toiveikkailla johtajilla saattaa olla positiivisia vaikutuksia työyksikön suorituskykyyn ja työtyytyväisyyteen (Peterson & Luthans 2002). Toivolla on vaikutusta myös johtajien, työntekijöiden sekä organisaation joustavuuteen (Norman, Luthans & Luthans 2005). Esimies voi olla vahvistamassa työntekijöiden toivoa, mutta tämä edellyttää myös esimiehen oman toivon olemassaoloa (Mäki, Roos, Åstedt- Kurki & Kylmä 2014).

Juutin (2004) mukaan toivon johtaminen on toivoa herättävää vuorovaikutusta, yhteistä onnistumista sekä yksilöiden parhaiden puolien esille saamista. Toivon johtamisessa korostuu myös itsen johtaminen ja ihmisten välisten suhteiden vaaliminen. Hyvä ja onnistunut johtaminen voi luoda organisaatioon innostuksen ilmapiirin. Innostuneessa ilmapiirissä kaikkien organisaation jäsenten parhaat puolet pääsevät esiin ja ihmisillä on yhteisiä päämääriä, joihin he voivat pyrkiä toisiaan tukien. Onnistuminen liittyy toivon heräämiseen, sillä toivo voi käynnistää ihmisessä elämän myönteisiä voimia, kuten iloa, innostuneisuutta ja huumoria (Juuti 2004.)

2. TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT

Toivon käsitettä on Suomessa tutkittu 1990-luvulta lähtien hoitotieteessä, kansainvälisesti tutkimusta on tehty jo pidempään. Hoitotieteessä toteutettu TOIVO - tutkimusprojekti on kohdentunut sekä aiempiin ilmiöistä tehtyihin tutkimuksiin että toivon empiirisiin tutkimuksiin. Projektissa on muun muassa selkiytetty toivon käsitettä, luotu synteesejä toivon tutkimuksesta eri ikävaiheissa, eri terveydentiloissa sekä laadittu myös synteesi toivoa vahvistavista hoitotyön auttamismenetelmistä. Empiirissä tutkimuksissa on muun muassa tutkittu laajasti toivoa ihmisten eri elämänvaiheissa ja terveydentiloissa (Kylmä & Juvakka 2007b.) Viimeisimpänä on tutkittu toivoa hoitotyön johtamisessa (Mäki ym. 2014). Tutkittua tietoa toivosta löytyy kohtuullisen paljon, mutta vähän on tietoa siitä, miten hoitajat itse kokevat esimiehen vahvistavan heidän toivoaan. Tätä aihetta ei ole Suomessa tutkittu.

Veniga (2000) tuo esille artikkelissaan muutamia tärkeitä tekijöitä, joilla esimies voi olla vahvistamassa ja vaikuttamassa toivoon työpaikalla. Venigan (2000) mukaan keskeistä on esimiesten herkkyyden ymmärtää työntekijän tarpeita sekä palkita työntekijöitä onnistumisista. Esimiesten tulisi myös ymmärtää työntekijöiden haasteet työ- ja siviilielämän yhdistämisessä. Sanallinen palaute ja huomion antaminen toimivat yhtä tehokkaasti kuin rahallinen korvaus. Veniga (2000) tuo esille myös optimistisen ajattelutavan merkityksen ja kyvyn oivaltaa arkisissa asioissa ja raskaassakin työympäristössä yllättäviä, positiivisia tapahtumia ja näkökulmia.

Keskisarckä ym.(2009) tutkivat päihdetyötä tekevien sairaanhoitajien toivoa vahvistavia tekijöitä. Toivoa vahvistaviin tekijöihin kuului sairaanhoitaja itse, kollegat, työryhmä, potilas, organisaatio, yhteiskunta ja työn ulkopuolinen elämä. Organisaation toimintaan sisältyy muun muassa hyvä johtajuus ja henkilöstöpolitiikka sekä johdon tuki, arvostus ja luottamus. Organisaation toiminta sisältää myös riittävät henkilöstöressurit sekä työntekijöiden mahdollisuuden saada työnhajausta tai koulutusta.

Kylmä (2012) tuo esille johtamisen selkeyden ja oikeudenmukaisuuden merkityksen hoitajan toivon rakentumisessa. Toivoa vahvistavaa on myös hoitajan myönteinen suhde potilaaseen sekä hoitajan oman toiminnan myönteisten vaikutusten havaitseminen potilaassa. Kylmän (2012) mukaan toivon vahvistaminen psykiatrisessa johtamistyössä tarkoittaa johtamistyön rohkeutta, uskallusta puuttua vaikeisiin tilanteisiin ja oman toiveikkouden esille tuomista hankalissakin työtilanteissa.

Merkityksellistä on myös aitoon, rehelliseen ja arvostavaan suhteeseen asettuminen työntekijöiden kanssa.

Mäki ym. (2014) kuvasivat tutkimuksessaan lähiesimiehen keinoja vahvistaa hoitajien toivoa psykiatrisessa hoitotyössä. Tutkimuksen aineisto kerättiin kuudelta lähiesimieheltä. Mäen ym. (2014) mukaan esimies voi vahvistaa hoitajan toivoa välittämällä toiveikkuutta, kohtaamalla työntekijät empaattisesti ja arvostavasti, johtamalla työryhmän toimintaa, mahdollistamalla työntekijöiden kehittymisen sekä tukemalla hoitajien työssä jaksamista. Mäen ym. (2014) tulosten mukaan toiveikkuuden välittäminen koostuu esimiehen oman toivon sekä positiivisuuden tuomisesta työryhmään, työntekijöiden kannustamisesta, positiivisen näkökulman jakamisesta sekä myönteisen ilmapiirin luomisesta. Työntekijöiden empaattinen kohtaaminen sisältää työntekijöiden kuuntelemista, lähestyttävissä ja läsnä olemista sekä kiinnostuneisuuden osoittamista työyhteisöä kohtaan. Arvostavaan kohtamiseen sisältyy työntekijöitä arvostava kohtaaminen, molemminpuolinen luottaminen, työntekijöiden yksilöllinen tunteminen, työryhmän jäsenten osaamisen hyödyntäminen, positiivisen palautteen antaminen sekä pakon välttäminen. Työryhmän toiminnan johtaminen koostuu vastuun ottamisesta, perustehtävän tekemisen tukemisesta, työyhteisön tilanteen tietämisestä arjessa, tiedon saamisesta työyhteisöstä, mentorina toimimisesta, ongelmien rakentavasta käsittelystä sekä työntekijöiden kokonaisuuden huomioimisesta. Työntekijöiden kehittymisen mahdollistaminen pitää sisällään esimiehen myönteisen asenteen ammattitaidon kehittämiseen, koulutukseen osallistumisen mahdollistamisen sekä työnohjaukseen menemisen tukemisen. Työssä jaksamisen tukeminen sisältää työntekijöiden jaksamisen huomioimista, tuen tarjoamista työntekijöille, levon ehdottamista tai työterveyteen ohjaamista, työntekijää kuormittavan tilanteen selvittämistä sekä työntekijän jaksamisen tukemista työjärjestelyin (Mäki ym. 2014.) Toivon vahvistamiseen liittyy pitkälti se, millä tapaa ja millä asenteella esimies kohtaa työntekijöitä. Esille nousee myös kysymys siitä, ymmärretäänkö ja nähdäänkö toivon vahvistamisen keskeiseksi lähiesimiestyön ulottuvuudeksi (Mäki ym. 2014.)

Tässä tutkimuksessa Mäen ym. (2014) tutkimuksen tulokset lähiesimiehen keinoista vahvistaa hoitajien toivoa toimivat yhdessä tutkimuskysymyksessä teemahaastattelun ohjaavina teemoina sekä analyysivaiheessa analyysia osin ohjaavina luokkina.

3. TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TUTKIMUSTEHTÄVÄT JA TAVOITTEET

Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata psykiatristen hoitajien käsityksiä toivosta, toivon merkitystä psykiatrisessa hoitotyössä, esimiehen edellytyksiä hoitajien toivon vahvistamisessa sekä keinoja, joilla esimies voi vahvistaa hoitajien toivoa.

Tutkimustehtävät:

- 1. Mitä on psykiatristen hoitajien toivo hoitajien kuvaamana?*
- 2. Miksi toivo on tärkeä psykiatrisessa hoitotyössä?*
- 3. Millä edellytyksillä esimies voi vahvistaa hoitajien toivoa?*
- 4. Millä keinoin lähiesimies voi vahvistaa psykiatristen hoitajien toivoa?*

Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tutkittua hoitotieteellistä tietoa, jota voidaan hyödyntää hoitotyön koulutuksessa, kehittämisessä ja tutkimuksessa.

5. AINEISTON KERUU JA ANALYSOINTI

4.1 Tutkimuksen metodologiset valinnat

Tutkimusmenetelmäksi valittiin kuvaileva laadullinen tutkimus (Eskola & Suoranta 2000). Menetelmä sopii käytettäväksi tässä tutkimuksessa, koska on niukasti tietoa siitä, mitä käsityksiä hoitajilla on siitä kuinka esimiehet voivat vahvistaa heidän toivoaan. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään inhimillistä toimintaa ja tulkitsemaan ilmiötä ihmisten yksilöllisistä merkitysrakenteista käsin (Leino- Kilpi 1998). Tavoitteena on myös jäsentää tutkittavaa ilmiötä tutkimukseen osallistuvien näkökulmasta ja pyrkiä tuottamaan tutkittavaa ilmiötä kuvaavia käsitteitä sekä niiden välisiä suhteita sekä teoriaa (Kylmä, Vehviläinen- Julkunen & Lähdevirta 2003). Ihmisen rooli oman elämismaailmansa kokijana, havainnoijana ja toimijana korostuu laadullisessa tutkimuksessa (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom- Yläne & Paavilainen 2011). Ilmiötä pyritään ymmärtämään kokonaisuudessaan. Laadullinen lähestyminen vaatii lisäksi tutkijalta erityistä osallisuutta ja asettumista tutkimuksen välineeksi (Polit & Beck 2012.) Tutkimuksen tulee lisäksi olla emansipatorinen eli tutkimuksen tulee lisätä myös tutkittavien omaa tietämystä aiheesta ja vaikuttaa myönteisesti tutkittavan asiaa koskeviin ajattelutapoihin (Vilka 2005).

4.2 Aineiston keruu ja kuvailu

Tutkimukseen haettiin asianmukaiset tutkimusluvut tutkimukseen osallistuvilta organisaatioilta. Lupaprosessia käydään tarkemmin läpi luvussa 7. Tutkimuksen eettisyys. Tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla 20 psykiatrista hoitajaa yksilö- ja ryhmähaastatteluilla eräästä eteläsuomalaisesta sairaalasta psykiatrisilta lasten-, nuorten-, sekä aikuisten osastoilta. Hirsjärven ja Hurmeen (2007) mukaan tutkijan tehtävänä on haastattelun avulla saada välitettyä kuva haastateltavan kokemuksista ja ajatuksista. Haastattelu on yksi yleisimmistä tavoista kerätä aineistoa laadullisissa tutkimuksissa (Tuomi & Sarajärvi 2002).

Osallistujien rekrytointiprosessi alkoi yhteydenotolla tutkimukseen osallistuvan sairaalan psykiatrian tulosalueen ylihoitajaan, joka antoi osastonhoitajien yhteystiedot käyttöön. Puhelimitse oltiin yhteydessä tutkimukseen osallistuvan sairaalan jokaisen psykiatrisen osaston osastonhoitajaan, joiden kanssa käytiin läpi tutkimukseen liittyviä asioista ja sovittiin jo alustavia haastatteluajankohtia osastoille. Osastonhoitajille välitettiin puhelun jälkeen sähköpostitse vielä

lisätietoja tutkimuksesta sekä saatekirje toimitettavaksi tutkimukseen rekrytoitaville hoitajille (liite 1). Halukkaita tutkimukseen osallistuvia hoitajia kehoitettiin olemaan suoraan yhteydessä tutkijaan tarkempien aikataulujen sopimiseksi. Ensimmäisen saatekirjeen jälkeen tutkimukseen halukkaita osallistujia ilmaantui vain muutama. Rekrytointiprosessia tehostettiin ja sovittiin osastonhoitajien kanssa tutkimuksen informointikäynnit jokaiselle osastolle, jonka myötä tutkimukseen osallistuvien määrä kasvoi. Lisäksi osallistujia saatiin lisää varsinaisina haastattelupäivinä osastolla ajankohtaisesti työvuorossa olevista hoitajista. Tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoisesta. Haastatteluista yksi oli kolmen hengen ryhmähaastattelu, yksi parihaastattelu ja loput yksilöhaastatteluja. Osallistujat saivat itse valita parhaiten omaan tilanteeseensa sopivan haastattelumuodon. Lopulliseksi aineistoksi muodostui lukumääräisesti melko iso sekä monimuotoinen vastaajajoukko, niin iän, kokemuksen kuin ammattinimikkeidenkin osalta (taulukko 1).

TAULUKKO 1. Vastaajien taustatiedot

Taustakysymys	(n)	Taustakysymys	(Vuosina)
Sukupuoli	Mies (4) Nainen (16)	Ikä	Keski-ikä (36) Vanhin vastaaja (59) Nuorin vastaaja (21)
Ammattinimike	Sairaanhoitaja (14) Mielenterveyshoitaja(2) Lähihoitaja (3) Mielisairaanhoitaja (1)	Kokemus hoitotyöstä	Ka (11) min (1.5) max (38)
		Kokemus psykiatrisesta hoitotyöstä	Ka (10) min (1) max (38)

Jokaiselta osallistujalta varmistettiin lupa haastattelun nauhoittamiseen ennen haastattelun alkua. Osallistujat myös allekirjoittivat tietoon perustuvan suostumuksen (liite 2). ennen haastattelun alkua. Osallistujilta selvitettiin haastattelun alussa taustatietoja liittyen heidän sukupuoleensa, ikään sekä kokemukseen hoitotyöstä ja psykiatrisesta hoitotyöstä. Varsinainen haastatteluosuus keskittyi kahteen haastattelukysymykseen: hoitajien käsitykseen toivosta sekä keinoihin, joilla esimies voi vahvistaa hoitajien toivoa. Ensimmäisessä kysymyksessä osallistujat saivat avoimesti ja omin sanoin kuvata toivoa. Kysymys pyrittiin pitämään mahdollisimman avoimena. Avoin haastattelu on

ilmiökeskeinen, mutta haastattelu ei ohjautu mistään viitekehystä käsin (Tuomi & Sarajärvi 2002).

Toinen haastattelukysymys pohjautui valmiisiin teemoihin. Teemahaastattelun pohjana toimivat Mäen ym. (2014) tulokset lähiesimiehen keinoista vahvistaa hoitotyöntekijän toivoa. Teemahaastattelussa keskeistä on edetä tiettyjen keskeisten, etukäteen sovittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten mukaan (Tuomi & Sarajärvi 2002). Hirsjärvi ja Hurme (2007) kuitenkin korostavat, että teemahaastattelussa annetaan myös tilaa ihmisten omille tulkinnoille ja heidän merkityksilleen asioista. Haastattelutilanteen lopuksi kaikille osallistujille esitettiin lisäksi yksittäinen tarkentava kysymys, jolla varmistettiin, että osallistuja oli saanut sanoa kaikki tärkeäksi ja oleelliseksi kokemansa asiat tutkittavaan ilmiöön liittyen. Digitaalisesti nauhoitetut haastattelut kirjoitettiin tekstiksi. Tekstiksi kirjoittamisessa käytettiin harkintaa tutkijan omien kommenttien kirjoittamisessa. Jos tutkijan kommentit eivät suoranaisesti liittyneet tutkimuskysymyksiin, niitä ei kirjoitettu tekstiksi. Osallistujien haastattelut pyrittiin litteroimaan sanasta sanaan.

4.3 Aineiston analyysi

Aineisto analysoitiin laadullisella sisällönanalyysillä. Laadullinen sisällönanalyysi on aineiston analyysimenetelmä, jota voidaan käyttää sekä induktiivisessa että deduktiivisessa analyysissa. Analyysin tavoitteena on rakentaa tutkittavasta ilmiöstä käsitteellinen malli (Elo & Kyngäs 2007.) Sisällönanalyysi perustuu induktiiviseen päättelyyn ja sitä ohjaavat tutkimuksen tarkoitus ja kysymyksenasettelu. Sisällönanalyysissa on keskeistä hakea vastausta tutkimustehtäviin sekä tutkimuksen tarkoitukseen (Kylmä & Juvakka 2007a.) Tässä tutkimuksessa asetettiin aluksi kaksi väljää tutkimuskysymystä, jotka jäsentyivät tutkimusprosessin aikana. (Kylmä, Vehviläinen-Julkunen & Lähdevirta 2003). Erityistä jäsentymistä tapahtui analyysiprosessin aikana ja lopullisessa raportissa tutkimuskysymyksiä on neljä.

Aineistoon perehtyminen alkoi jo haastatteluvaiheessa. Aineisto kirjoitettiin itse tekstiksi, jolloin aineistoon oli mahdollista perehtyä syvällisesti (Kylmä & Juvakka 2007a.) Perehtymistä lisäsi myös se, että aineisto luettiin useaan kertaan. Aineistoa analysoitaessa tulee alkuvaiheessa tehdä päätös analysoidaanko aineistosta ilmisältöä vai piilevää sisältöä. Tässä tutkimuksessa päädyttiin tarkastelemaan aineiston ilmisältöä, jotta tulkinnan osuus ei kasvaisi liian merkittäväksi (Graneheim & Lundman 2004.) Analyysiä tehtäessä aineistosta poimittiin tutkittavaa ilmiötä

kuvaavia ilmaisuja, joita kutsutaan merkitysyksiköiksi (Kylmä & Juvakka 2007a; Graneheim & Lundman 2004.) Tässä tutkimuksessa merkitysyksiköksi valittiin osallistujasta ja haastattelusta riippuen tarpeeksi pitkä ilmaisu, jotta osallistujien ajatukset ja konteksti eivät jäisi epäselviksi (Graneheim & Lundman 2004). Graneheim ja Lundman (2004) myös suosittelevat, että merkitysyksikkönä käytetään sanaa, lausetta tai kappaletta, jotka liittyvät sisällöltään yhteen. Aineiston syvällisen tutustumisen jälkeen aineiston merkitykselliset alkuperäisilmaisut taulukoitiin tarvittavaan määrään Word - taulukoita.

Varsinainen aineiston analyysi rakentuu kolmesta vaiheesta: pelkistäminen, ryhmittely ja abstrahointi. Analyysin pelkistämävaiheessa aineisto puretaan osiin (Kylmä & Juvakka 2007a). Pelkistämävaiheessa aineisto taulukoitiin uusiin Word - taulukoihin tutkimuskysymysten mukaisesti. Neljäs tutkimuskysymys jaettiin kuuteen eri Word - taulukkoon aiemmin mainittujen kuuden teeman mukaisesti. Pelkistämävaihe oli työläs, sillä aineisto osoittautui hyvin rikkaaksi. Pelkistykset tehtiin mahdollisimman yksityiskohtaisesti kadottamatta alkuperäisilmauksen sisältöä, jotta tutkimuksen tulokset olisivat mahdollisimman luotettavia ja olennainen aineiston sisältö tulisi huomioitua ja analysoitua. Pelkistykksiä neljään tutkimuskysymykseen tuli yhteensä 951 kappaletta. Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen pelkistykksiä tuli 59 kappaletta, toiseen 49 kappaletta, kolmanteen 50 ja neljänteen yhteensä 793 kappaletta. Esimerkki aineiston analyysin alkuperäisilmaisusta sekä pelkistetyistä ilmauksista taulukossa 2.

TAULUKKO 2. Esimerkki aineiston analyysin alkuperäisilmauksista ja pelkistetyistä ilmauksista

Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus
<i>H10/1: ”Mut sit jos mä mietin omaa toivoa, mä jaksan paremmin tehdä, jos mulla itelläni säilyy semmonen toivo, oman elämäni kanssa, tän työn kanssa ja näen sen potilaankin saavan toivosta kiinni.”</i>	H9/1: Hoitaja jaksaa tehdä paremmin työnsä, jos itsellä säilyy toivo oman elämän kanssa H9/1: Hoitaja jaksaa tehdä paremmin työnsä, jos itsellä säilyy toivo työn suhteen H9/1: Hoitaja jaksaa tehdä paremmin työnsä, jos näkee potilaan saavan toivosta kiinni
<i>H 12/2: ”No tota, empaattinen kohtaaminen esimiehen taholta on varmaan sitä semmosta kuulemista, työntekijät kokee et tulee kuulluksi, ymmärretyksi.”</i>	H 12/2 Esimies kuulee, mitä asiaa työntekijällä on H 12/2 Esimiehen tulee kuunnella työntekijöitä niin, että he kokevat tulevansa kuulluksi H 12/2 Esimiehen tulee kuunnella työntekijöitä niin, että he kokevat tulevansa ymmärretyiksi

Ryhmittelyvaiheessa aineiston sisällöllisesti samankaltaiset pelkistykset yhdistetään (Kylmä & Juvakka 2007a.) Pelkistetyt ilmaisut siirrettiin uusiin Word - taulukoihin ja samankaltaiset pelkistykset yhdistettiin. Ensimmäisen, toisen ja kolmannen tutkimuskysymyksen osalta sisällönanalyysi oli induktiivinen. Induktiivisessa analyysissä käsitteet ovat aineistolähtöisiä (Elo & Kyngäs 2007). Päättely etenee yksittäisestä tapahtumasta yleisempään, laajempaan kokonaisuuteen (Kylmä & Juvakka 2007a).

Neljännän tutkimuskysymyksen osalta aineisto analysoitiin deduktiivisesti. Deduktiivinen sisällönanalyysi on hyödyllinen tapa analysoida dataa, jos halutaan testata aiempaa, jo olemassa olevaa teoriaa tai käsitteitä erilaisessa tilanteessa (Elo & Kyngäs 2007). Analyysirunkona toimi Mäen ym. (2014) tulokset lähiesimiehen keinosta vahvistaa hoitajien toivoa sekä ylä- että alaluokkatasolla. Mäen ym.(2014) tulokset toimivat vahvasti analyysia ohjaavina, mutta analyysivaiheessa annettiin myös uusille luokille tilaa muodostua eikä aineistoa pakotettu aiempiin olemassa oleviin luokkiin. Esimerkki aineiston analyysin pelkistetyistä ilmauksista ja ryhmittelystä taulukossa 3.

TAULUKKO 3. Esimerkki aineiston analyysin pelkistetyistä ilmauksesta ja ryhmittelystä alaluokaksi

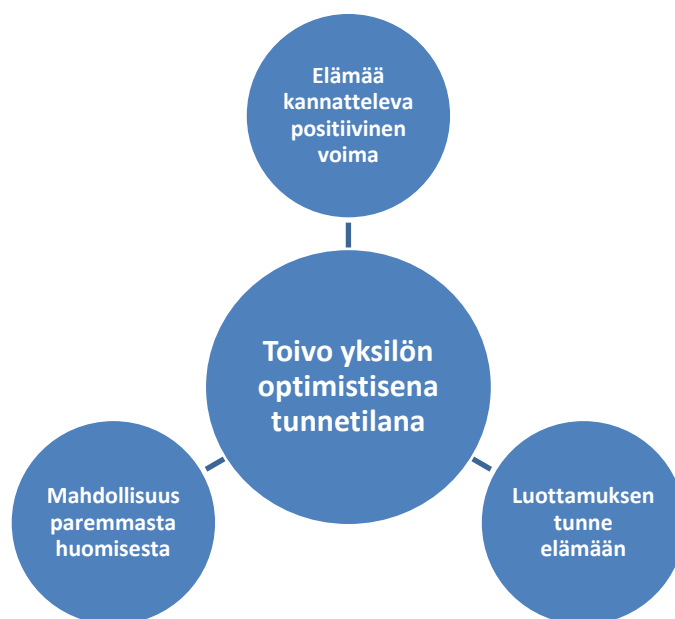
Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
H2/6 Esimiehellä tulee olla omaa toiveikkuutta H 15/1: Esimiehen oma tapa puhua asioista on toiveikas H2/2 Esimieheltä tulee löytyä toivoa siihen, miksi työtä tehdään kun hoitajat ovat väsyneitä H 13/2: Esimiehen tulisi jaksaa kannatella toivoa sen ollessa vähissä H2/2 Esimiehen tulee puhua toiveikkuudesta H2/2 Esimiehen tulee ylläpitää keskustelua toiveikkuudesta H 15/1: Esimiehen tapa viestiä asioita eteenpäin on toiveikas	Oman toiveikkuuden välittäminen

Abstrahointivaiheessa aineisto tiivistetään kokonaisuudeksi. Tavoitteena on aineiston analyysin avulla saada kuvattua tutkittavaa ilmiötä tiivistetyssä muodossa. Aineiston tiivistämisen vaiheessa pyrittiin säilyttämään aineistosta kaikki olennainen ja välttämään liiallista luokkien yhdistämistä ja nopeaa abstraktiotason nostoa (Kylmä & Juvakka 2007a). Tiivistämisen vaiheeseen käytettiin myös runsaasti aikaa ja pyrittiin siihen, että yläluokat säilyivät mahdollisimman hyvin sisältöään kuvaavina. Alaluokkatasoakaan ei lähdetty tiivistämään liikaa, sillä ei haluttu, että tutkimuksen tuottamat olennaiset tulokset hukkuvat liian abstrakteihin alaluokkatasoihin. Tämän tutkimuksen aineiston analyysin tulokset on kuvattu tarkemmin luvussa 4. Tutkimuksen tulokset. Tulosten luotettavuuden tueksi aineistosta on poimittu tekstiin alkuperäisilmaisuja. Alkuperäisilmaisuissa on pyritty autenttiseen ilmaisuun. Jos ilmaisussa on ollut runsaasti ylimääräisiä sidesanoja, on niitä poistettu lukemisen sujuvoittamiseksi.

5. TUTKIMUKSEN TULOKSET

5.1 Psykiatristen hoitajien toivo hoitajien kuvaamana

Tässä tutkimuksessa toivo ilmeni *yksilön optimistisena tunnetilana* ja se rakentuu kolmesta ulottuvuudesta: *elämää kannattelevasta positiivisesta voimasta, luottamuksen tunteesta elämään sekä paremman huomisen mahdollisuuksista* (kuvio 1).



KUVIO 1. Toivo psykiatrisessa hoitotyössä hoitajien kuvaamana

Toivo *elämää kannattelevana positiivisena voimana* tarkoittaa, että toivo on sitä, millä ihmiset pääsevät eteenpäin vaikeassa tilanteessa. Toivon käsite ei kuitenkaan ole helposti ymmärrettävissä ja usein toivottomuuden käsite ymmärretään paremmin. Toivo on voimauttava ja ylläpitävä voima, joka vie eteenpäin ja kannattelee. Toivo kiinnittää ihmisen elämään. Psykiatrisessa hoitotyössä toivo on lisäksi positiivisten asioiden etsimistä potilaan hoidosta ja optimistisen näkökulman kautta asioiden pohtimista.

”Toivo, kai se on sitten semmonen voimauttava voima, ylläpitävä kaiketi, siis kaikkeen liittyvä tässä koko elämässä. joo ja eteenpäin vievä.” (H 3)

Mahdollisuus paremmasta huomisesta välittyy ajatuksesta, että tulevaisuuden voi nähdä parempana, kuin tämänhetkinen tilanne on. Toivoon sisältyy myös ajatus siitä, että tulevaisuudessa on vielä saavutettavia asioita. Psykiatrissa hoitotyötä ajatellen toivo on hoitajan potilaissa näkemää toivoa toipumisesta. Toivo on lisäksi tulevaisuuteen suuntaava näkökulma ja asioiden ajattelemista positiivisesti. Toivo on myös mahdollisuuksia ja mahdollisuutta muuttaa elämää vaikeassakin tilanteessa. Toivoon linkittyy myös tavoiteltavia tulevaisuuden unelmia sekä toiveita. Toiveet syntyvät itseluottamuksen sekä muihin ihmisiin luottamisen kautta.

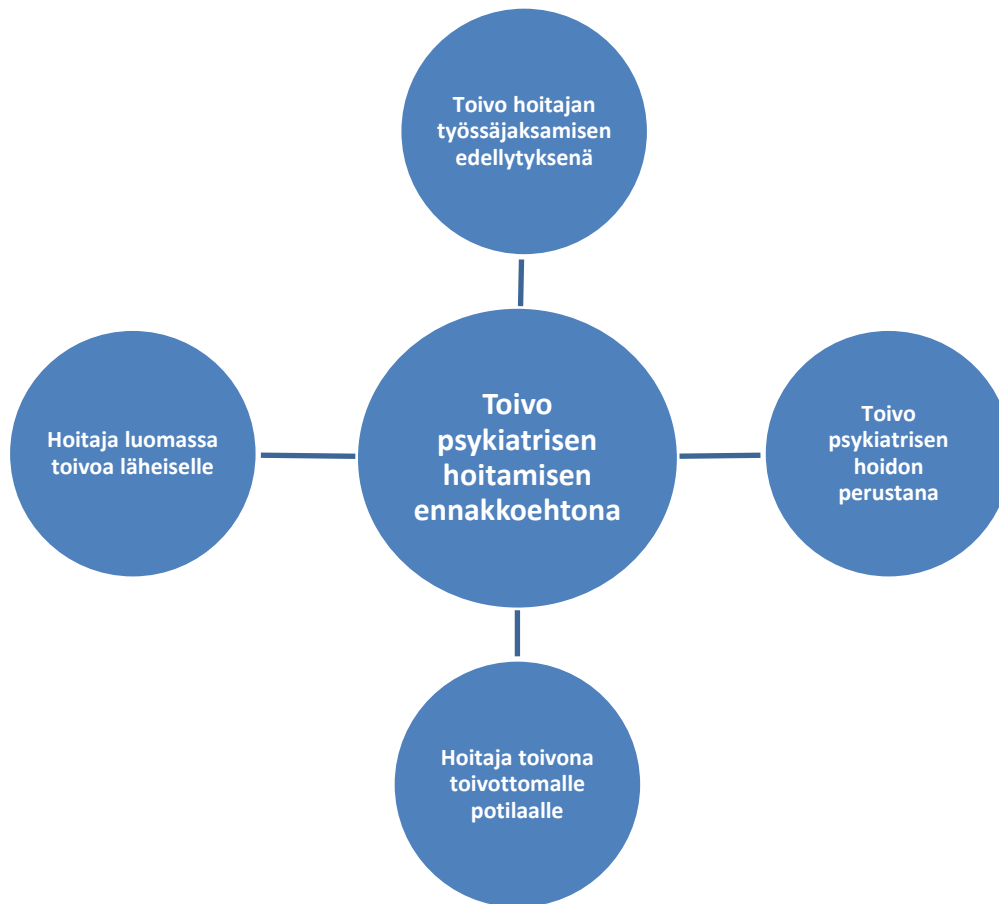
”Mutta että näkee elämässä jotain vielä edessä. Et ehkä se on jotenkin, et näkee että on jotain. Jotenkin se että toivottomuus on semmosta näköalattomuutta, mutta niin toivossa on taas sitä, että pystyy näkeen, et jotain on vielä edessä ja on vielä jotain mitä saavutettavaa...” (H 1)

Luottamuksen tunne elämään on ihmisen vahvaa luottoa siihen, että elämä kantaa. Toivoon linkittyy myös luottamusta itseen sekä muihin ihmisiin. Luottamus itseen ja muihin rakentaa toivoa. Toivo on myös uskoa tulevaisuuteen sekä omaan itseen ja lähiverkoston.

”Kyllä toivo tarkoittaa mulle sitä semmosta uskoo tulevaisuuteen ja uskoo itteensä ja uskoo lähiverkoston. Sellasta, että niinkun luottoa siihen, että elämä kantaa. Lyhykäisyydessään ehkä niin.” (H6)

5.2 Toivon merkitys psykiatrisessa hoitotyössä

Toivo on psykiatrisen hoitamisen ennakkoehto ja se jakaantuu neljään eri osa- alueeseen: toivo hoitajan työssäjaksamisen edellytyksenä, toivo psykiatrisen hoidon perustana, hoitaja toivona toivottamalle potilaalle sekä hoitaja luomassa toivoa läheisille (kuvio 2).



KUVIO 2. Toivon merkitys psykiatrisessa hoitotyössä hoitajien kuvaamana

Toivo hoitajan työssäjaksamisen edellytyksenä tarkoittaa, että psykiatrista hoitotyötä ei jaksa tehdä, ellei ole toivoa. Toivo on myös yksi syy, miksi hoitajat tekevät psykiatrista hoitotyötä. Hoitajan oma työssäjaksaminen on parempaa, jos hoitajalla säilyy toivo oman elämän ja työnsä suhteen. Hoitajan työssäjaksamista vahvistaa myös se, kun hoitaja näkee potilaan saavan toivosta kiinni. Tutkimukseen osallistuneiden hoitajien mukaan se, että hoitaja muistaa olevansa toivona potilaalle auttaa hoitajaa jaksamaan ja hänelle itselleen ei tule toivotonta oloa. Ilman toivoa hoitajalla ei välttämättä ole työmotivaatioita.

”Ja meidänhän pitää myös olla niille nuorille ja potilaille toivon antajia, että senkin muistaminenkin, että mehän ollaan oikeesti niille joillekin se toivo, että sekin auttaa sitten mun mielestä jaksamaan. Ettei oo itellä ihan toivoton olo ja keksi nyt tähän ratkaisua.” (H 2)

Toivo psykiatrisen hoidon perustana tarkoittaa, että toivo on hoitotyön peruselementti ja kaiken perusta psykiatrisessa hoitotyössä. Toivo on iso osa psykiatrista hoitotyötä. Jos hoitaja menettää toivonsa potilaan suhteen, on psykiatrista hoitotyötä miltei mahdotonta tehdä. Voi myös ajatella, että ilman toivoa ei oikein ole mitään tehtävissä. Hoitajalla on lisäksi oltava myös omaa toivoa, jotta hän voi auttaa potilaita. Ilman hoitajan omaa toivoa on psykiatrisen hoitotyön tekeminen turhaa.

”Et kyllä se aikalailla mun mielestä on tän työn semmonen pohjaelementti, et mitä pitää ylläpitää ja mikä pitää koko ajan muistaa. Eikä saa antaa kadota, et sitten siinä vaiheessa jos se toivo siihen omaan työhön ja niinku toiveikkuus potilaiden etenemiseen ja kuntoutumiseen katoa, ni ei kyl siinä vaiheessa kannata täällä olla vaan että, sitten kyllä kannattaa suuntaa jo johonkin muualle.” (H 13)

Psykiatriselta potilaalta saattaa usein olla usko huomiseen kateissa tai he saattavat olla toivottomia. *Hoitajan tulisikin olla toivona toivottomalle potilaalle.* Hoitajan tulisi nähdä toivo potilaan puolesta, jotta potilas kulkisi taas oikeaan suuntaan. Toivon palautuessa potilaalle palaa usein myös elämänhalu. Tutkimukseen osallistuneiden hoitajien mukaan hoitajilla on myös velvollisuus ylläpitää potilaan toivoa silloinkin, kun näyttää ettei toivoa enää ole. Jollei hoitaja usko potilaaseen, ei potilaaseen välttämättä usko kukaan muukaan. Hoitaja voi pyrkiä siirtämään omaa toivoaan toivottomalle potilaalle ja joillekin potilaille riittääkin, että hoitaja on toivona. Toivon ylläpitämistä potilaalle pidetään psykiatrisen hoitajan tärkeimpänä tehtävänä.

”Toivo, tietysti ihan mun päätehtävä on työssäni ylläpitää potilaalle toivoa. Et se mikä tulee ekaks mieleen. Sillain se on ehkä se tärkein elementti.” (H 10)

Hoitajan tulisii luoda toivoa myös läheisille. Omahoitajalla on merkittävä rooli toivon ylläpitämisessä potilaan läheisille. Hoitajalla tulee olla myös omaa toivoa, jotta hän pystyy auttamaan läheisiä.

”....että kyllähän omahoitajan rooli semmosena toivon ylläpitämisessä potilaalle ja ehkä omaisenkin nähden, sillä on ihan valtava rooli.” (H 12)

5.3 Lähiesimiehen edellytykset vahvistaa hoitajien toivoa

Työntekijöiden toivon vahvistamisessa lähiesimieheltä vaaditaan edellytyksenä tiettyä osaamista ja persoonallisuuden piirteitä. Esimiehen edellytykset hoitajien toivon vahvistamisessa muodostuvat *esimiehen johtajuusosaamisesta sekä esimiehen sosiaalisesta taitavuudesta* (taulukko 4).

TAULUKKO 4. Esimiehen edellytykset vahvistaa hoitajien toivoa

Yläluokka	Alaluokka
Esimiehen johtajuusosaaminen	Esimiehen substanssiosaaminen
	Esimiehen määrätietoinen ote johtajana
	Esimiehen ammatillisuus
Esimiehen sosiaalinen taitavuus	Esimiehen luottamusta herättävä toiminta
	Esimiehen aito tapa kohdata työntekijät

Esimiehen johtajuusosaamiseen kuuluu *esimiehen substanssiosaaminen*. Jotta esimies voisi vahvistaa työntekijöiden toivoa, hänellä tulisi olla laaja-alaisesti näkemystä ja kokemusta potilastyöstä sekä erilaisista työryhmistä. Myös eri-ikäisten omaisten kanssa toimimisesta esimiehellä tulisi olla kokemusta.

”Ei oo pelkästään sitä johtamista ihan potilastyöstä...,... perheistä ja ihan syvemminkin vauvasta vaariin, mun mielestä auttaa jotenkin siinä ja sitten taas ihan erilaisista työryhmistäkin, kun on vähän näkemystä, on ollu erilaisissa työryhmissäkin niin kyllä se niinku välittyy siitä sitten.” (H 2)

Esimiehellä tulisi myös olla määrätietoinen ote johtajana, mikä tarkoittaa esimiehen päämäärätietoisuutta sekä tavoitteellisuutta asioiden muuttamisessa. Esimiehen tulisi olla johtajana napakka, muttei kuitenkaan työntekijöitä tuomitseva tai mielipiteissään liian karkäs. Hänellä tulisi

olla uskallusta ottaa asioita rohkeasti puheeksi. Esimiehen tulee myös osoittaa olevansa työhönsä sitoutunut ja nauttia oman työnsä tekemisestä. Työtä sydämellään tekevä ja asioista innostunut esimies voi myös olla työntekijöiden toivoa vahvistava.

”Et huomaa, et se esimies on sellanen täysillä töitä tekevä ja voimakas ja omaan työhönsä uskova ja täysillä asioista innostuva ja semmonen tsemppaava ja kannustava, niin sitä kautta se sellanen toiveikkuus ja toivo työntekijöitä kohtaan kyllä huokuu ja välittyy parhaiten (H 13)

Esimiehen ammatillisuus on esimiehen kykyä pitää työntekijöihin sopiva etäisyys. Esimiehen ei tule tehdä työtä kaveripohjaisesti vaan esimiehen tulee osata ottaa esimiesrooli ja olla ammatillinen. Esimiehellä tulee myös olla osaamista rekrytoida sopivia työntekijöitä töihin.

”Mut mä en tiedä onko tarkoituksenmukaistakin, että osastonhoitajat kuitenkin pitää jonkinlaisen etäisyyden hoitajiin että ei semmosta niinku ihan, miten sen sanois, kaveripohjaista voi ollakaan. Et siinä pitää olla se tietty ammatillisuus, mutta ei se varmaan ihan aina toteudu kyllä.” (H17)

Esimehen sosiaaliseen taitavuuteen sisältyy *esimiehen luottamusta herättävä toiminta*. Esimiehen tulisi olla luotettava ja rehellinen. Esimiehellä tulisi myös olla luottavainen ja rauhallinen ote asioihin.

Mitä se esimies kantaa niinku, mukanaan ja ympärillään, kyllähän se niinku semmonen tunneilmapiiri tarttuu. Et jos sillon esimiehellä semmonen rauhallinen ja luottavainen ote asioihin, niin kyllä se niinku heijastuu. Rauhallinen. (H10)

Esimehen tapaa kohdata työntekijät aidosti ovat muun muassa välittäminen ja empaattisuus. Esimiehen tulisi välittää työntekijöistä aidosti ja myös uskaltaa olla aito, oma itsensä omine inhimillisine piirteineen. Hänen tulisi kyetä pitämään isokin työryhmä kasassa olematta silti epämiellyttävä. Esimiehen tulisi lisäksi olla kuunteleva ja ystävällinen työntekijöilleen ja välittää kannustavaa, innostavaa asennetta. Hänen tulisi olla myös työntekijöitä ymmärtävä ja tarvittaessa sallivakin.

”Kai mä sanoisin, että olemalla välittävä, empaattinen, tai niinkun, koska jos on välittävä ja empaattinen, silloin se jo itsessään ylläpitää ja antaa mahdollisuuksia, toivoa tulla niinku vaikka paremmaksi hoitajaksi...” (H 3)

5.4 Lähiesimiehen keinot vahvistaa hoitajien toivoa

Lähiesimies voi vahvistaa hoitajien toivoa kuuden eri ulottuvuuden kautta, joita ovat *toiveikkuuden välittäminen, hoitajien empaattinen kohtaaminen, hoitajien arvostava kohtaaminen, työryhmän toiminnan johtaminen, hoitajien kehittymisen mahdollistaminen sekä hoitajien työssäjaksamisen tukeminen*. Yhteenvetotaulukko hoitajien toivoa vahvistavista keinoista sivulla 41 (taulukko 11).

5.4.1 Toiveikkuuden välittäminen

Toiveikkuuden välittäminen rakentuu *potilaslähtöisen keskustelun ylläpidosta, oman toivon tuomisesta työryhmään, oman positiivisuuden tuomisesta työryhmään, työntekijöiden kannustamisesta sekä myönteisen ilmapiirin luomisesta* (taulukko 5).

TAULUKKO 5. Toiveikkuuden välittäminen

Yläluokka	Alaluokka
Toiveikkuuden välittäminen	Potilaslähtöisen keskustelun ylläpito
	Oman toivon tuominen työryhmään
	Oman positiivisuuden tuominen työryhmään
	Työntekijöiden kannustaminen
	Myönteisen ilmapiirin luominen

Toiveikkuuden välittäminen ilmeni tutkimukseen osallistuneiden hoitajien mukaan sillä, että *esimies pitää yllä potilaslähtöistä keskustelua yksikössä*. Esimiehen tulisi käydä työryhmän kanssa

keskustelua potilasasioista toistuvasti. Yhteistyössä työryhmän kanssa esimiehen tulisi pyrkiä löytämään ratkaisuvaihtoehtoja potilaan hoitoon liittyen, erityisesti hankalien potilastapausten kohdalla. Tutkimukseen osallistuneiden hoitajien mukaan esimiehellä on vastuunsa keskustelun ylläpitämisessä. Esimiehen tulisi myös huomioida, että potilaan asioista puhutaan tarpeeksi syvällisesti. Hoitajat kokivat toiveikkuuden lisääntyvän, kun esimies tuli työryhmään mukaan keskustelemaan potilaan ongelmallisista tilanteista. Esimiehen tulisi myös tarvittaessa keskustella työryhmän kanssa, jos potilaan hoidon lopputulos ei ole ollut paras mahdollinen.

” No, mun mielestä just siis sillain että asiasta puhutaan, että jos nyt puhutaan vaikka jonkun tietyn potilaan hoidosta tai ylipäättänsä, niin sitä toiveikkuutta voi just välittää sillain että siitä asiasta puhutaan että mitä ne ongelmat sitten onkin että ne puhutaan auki koska sieltä aina löytyy jotain, että siinähan esimies on mun mielestä ratkaisevassa asemassa.” (H 2)

Esimehen tulisi myös *tuoda omaa toivoaan työryhmään*. Tämä edellyttää esimiehen oman toivon olemassaoloa sekä esimiehen tapaa puhua asioista ja viestiä niitä eteenpäin toiveikkaasti. Hoitajien mukaan esimiehen tehtävänä on ylläpitää keskustelua toiveikkuudesta. Esimiehen tulisi myös jaksaa kannatella toivoa sen ollessa vähissä tai hoitajien ollessa väsyneitä. Henkilökunnan yhteiset tapaamiset ovat hoitajien mukaan tilanteita, joissa esimiehen tulisi myös luoda toivoa. Toivottomaksi koetuissa tilanteissa esimies voi myös tuoda toivoa työryhmään katsomalla tilannetta eri näkökulmasta. Myös hoitajien omapotilassuhteeseen esimies voi tarvittaessa löytää uusia näkökulmia. Esimiehen tulisi myös muistutella työryhmiä vanhoista onnistumisista sekä tuoda esille, että tehty työ ei ole hukkaan heitettyä.

”tai semmonen et kans jaksais kannatella ja ylläpitää just sitä että vaikka tälläkin on aika niinku välillä se usko ja toivo on aika heikossa toisena päivinä, et kun on just kauheen samankaltaisia potilaita ja saattaa olla se ongelmatiikka sitä, et tullaan sen saman asian kanssa jo kymmenettä vuotta yhä uudestaan ja uudestaan.” (H 13)

Toiveikkuuden välittämisen yhtenä osa-alueena on *esimiehen oman positiivisuuden tuominen työryhmään*. Se pitää sisällään esimiehen yleistä positiivista asennetta työhön sekä esimiehen omaa positiivista mielialaa. Tutkimukseen osallistuneiden hoitajien mukaan esimiehen tulisi tuoda

työryhmään positiivisuutta sekä positiivista henkeä. Kanssakäyminen esimiehen ja työntekijöiden välillä tulisi olla positiivista ja työntekijöiden tekemään työhön tulisi suhtautua positiivisesti.

”...että kyllä se asenne siinäkin on tosi paljon merkkää että miten iha se semmonen kanssakäyminen. Et se on semmosta positiivista, semmosta niinku.” (H4)

Esimiehen tulisi lisäksi *kannustaa työntekijöitä*. Siihen tarvitaan esimiehen omaa tsemppaavaa ja kannustavaa otetta. Esimiehen kannustamisen tulisi olla lämminhenkistä ja hoitajien mukaan esimiehellä on myös vastuu kannustuksen ja tsemppaamisen ylläpitämisestä muun muassa vaikeissa potilassuhteissa. Esimiehen tulisi myös rohkaista hoitajia kokeilemaan erilaisia tapoja tehdä hoitotyötä.

”Ja jotenkin semmosta, jos on esimerkiks sitten taas joku vaikee potilas, jos aattelee esim. jotain omahoitajuuksia, niin mun mielestä siinä oon jotenkin epätoivonen oman potilaani suhteen, niin mun mielestä esimiehellä olis suuri vastuu tsempata ja kannustaa ja ehkä jakaa semmosta omaa tietouttansa, jotta sitten tavallaan mulle ei sama toivottomuus mikä mahdollisesti sillä potilaalla on, niin tuu.” (H 1)

Esimiehen tulisi myös *kyetä luomaan myönteinen ilmapiiri* yksikköön. Esimies on hoitajien mukaan avainasemassa yksikön ilmapiirin muodostumisessa ja tarvittaessa esimiehen tulisikin puuttua ilmapiiriin, jos hän huomaa siinä ongelmia. Myönteinen ilmapiiri on avoin ja rento ja kahvitunnilla on sallittua puhua muistakin kuin työasioista. Myönteisessä ilmapiirissä työntekijöiden sallitaan myös nauraa.

”...ja jotenkin se on ihanaa, kun on sallittua työkavereiden kanssa kahvitunnilla puhua oikeesti muistakin asioista kuin niistä töistä, silleen oikeesti luodaan ,et se on oikeesti sallittua.... Et kyllä se on avainasemassa, että kyllä hänkin niinkun, en mä oikein tiedä millä keinoilla se sit tavallaan tuo sen ilmi, että hän sen sallii, voi olla rennompikin ilmapiiri aina välillä..” (H 11)

5.4.2 Empaattinen kohtaaminen

Empaattisen kohtaamisen ulottuvuus rakentuu *esimiehen kiinnostuneisuuden osoittamisesta työyhteisöä kohtaan, työntekijöiden kuuntelemisesta, läsnä olemisesta, lähestyttävistä olemisesta, välittävästä kohtaamisesta sekä esimiehen ja työntekijän välisestä avoimesta vuorovaikutuksesta* (taulukko 6).

TAULUKKO 6. Empaattinen kohtaaminen

Yläluokka	Alaluokka
Empaattinen kohtaaminen	Kiinnostuneisuuden osoittaminen työyhteisöä kohtaan
	Työntekijöiden kuunteleminen
	Läsnä oleminen
	Lähestyttävissä oleminen
	Välittävä kohtaaminen
	Esimiehen ja työntekijöiden välinen avoin vuorovaikutus

Esimiehen tulisi *osoittaa kiinnostuneisuutta työntekijöitä kohtaan*. Esimiehen tulisi olla kiinnostunut alaisten hyvinvoinnista, työhyvinvoinnista sekä koko organisaation toimivuudesta. Hoitajien mukaan esimiehen tulisi suhtautua työryhmään aidon kiinnostuneesti ja esimiehestä tulisi myös välittyä kiinnostuneisuus. Kiinnostuneisuutta tulisi olla myös työntekijöiden työn tekemiseen sekä osaston arkeen. Esimiehen tulisi olla myös kiinnostunut työntekijöiden jaksamisesta sekä siitä, ketä osastolla hoidetaan.

” *No, että esimies on oikeasti kiinnostunut, vaikka alaisten hyvinvoinnista, työhyvinvoinnista tai siinä koko organisaation toimivuudesta. Ja antaa sit niin kun mahdollisuuden myös niin kun yksilölle tulla kuulluksi siinä että siinä voidaan, voi puuttua jos on epäkohtia.* (H 3)

Työntekijöiden kuunteleminen tarkoittaa erityisesti sitä, että työntekijät kokevat tulevansa kuulluksi esimiehen taholta. Esimiehen tulisi kyetä luomaan työntekijälle kuulluksi tulemisen kokemus. Esimiehen tulisi myös aidosti pysähtyä kuuntelemaan työntekijää, eikä tehdä sitä vain virkansa puolesta. Kuuntelemalla esimies mahdollistaa työntekijöiden omien mielipiteiden ilmaisun.

”...ensinnäkin se, että työntekijänä tulee semmonen tunne et sä oot tullu kuulluks tai ylipäänsä niinkun kuunnellaan. Et tulee kuitenkin semmonen tunne, että vaikka sillä ei loppupeleissä oiskaan niin suurta merkitystä sun mielipiteellä, mut kuitenkin, tai se ei välttämättä vaikuttais mihinkään, mutta siis se, että siit tulis kuitenkin semmonen tunne et se on jos on jotain sanottavaa nii se on kuitenkin kuunneltu ja tullut kuulluks.” (H 20)

Läsnä oleminen tarkoittaa esimiehen oikeaa, aitoa ja luontevaa läsnäoloa yksikössä. Tutkimukseen osallistuvien hoitajien mukaan esimiehen tulisi olla saatavilla usein ja jopa silloinkin, kun häntä ei varsinaisesti edes tarvittaisi. Työntekijöillä tulisi myös olla tieto esimiehen saatavilla olosta ja esimiehellä tulisi olla aikaa työntekijöille. Esimiehen tulisi olla saatavilla, jos työntekijän elämässä sattuu jotakin, joka vaikuttaa hänen työnteoonsa. Äkillisessä tilanteessa esimiehen tulisi myös olla tavoitettavissa. Hoitajien toivoa lisäävää läsnäoloa on myös esimiehen säännöllinen läsnäolo arkisissa hoitotyön tilanteissa, raporttitilanteissa sekä viikoittaisissa työryhmän kokouksissa. Arkisissa tilanteissa esimiehen on mahdollista tunnustella yksikön ilmapiiriä. Läsnäolo mahdollistaa myös esimiehen tietoisuuden työryhmän asioista. Tutkimukseen osallistuneiden hoitajien mukaan esimiehen ja työntekijän väliset arkiset kohtaamiset ovat tärkeitä.

”On arjessa mukana, läsnä, eli osallistuu potilaskokouksiin ja hoitajakokouksiin kerran viikossa, missä käydään yleisiä asioita läpi eli on niissä paikanpäällä ja kuuntelee...” (H 5)

Lähestyttävissä oleminen tarkoittaa sitä, että esimiehen tulisi olla helposti lähestyttävä ja työntekijöiden tulisi voida tulla puhumaan esimiehelle milloin vain. Toivoa herättävää on myös se, että esimies kykenee luomaan työryhmään helposti lähestyttävän ilmapiirin.

”...mutta jotenkin semmonen, että se ilmapiiri pysys jollakin tavalla ... semmosena helposti lähestyttävänä.” (H 9)

Esimiehen välittävässä kohtaamisessa esimies asettuu olemaan ihminen ihmiselle ja esimiehellä on myös taitoa asettua työntekijän asemaan. Toivoa lisäävää on se, että esimies välittää työntekijöistä, muttei kuitenkaan tule liian lähelle. Esimiehen tulisi kyetä kohtaamaan työntekijä aidosti ja empaattisesti, välillä kysellen, samalla ymmärtäen. Työntekijän tulisi kokea olevansa tärkeä. Esimiehen tulisi olla valmis vastaanottamaan tieto ja ymmärtämään, jos työntekijän elämässä sattuu jotakin, joka vaikuttaa hänen työn tekemiseensä. Esimiehen tulisi välittää työntekijöiden tekemästä työstä ja huomioida työntekijöitä ja kyetä pysähtymään hetkeen oikeasti.

”... mun mielestä sillain että asettuu siis, että on ihminen ihmiselle, et asettuu siis periaatteessa työntekijän asemaan, mutta tietty pitää huolen myös siitä omasta, että on se esimiesrooli, mutta että ei oo liikaa myöskään sitten...” (H7)

Esimiehen ja työntekijöiden välinen avoin vuorovaikutus pitää sisällään päivittäisiä, avoimia keskusteluja esimiehen ja työryhmän välillä. Esimiehen tulisi olla keskusteluissa kannustava ja tarvittaessa tuoda esiin uusia ideoita. Keskusteluissa on mahdollista puhua myös siviilielämään liittyvistä asioista. Esimiehen tulisi avoimesti kertoa asioista, joita yksikössä on tulevaisuudessa tapahtumassa. Avoimen vuorovaikutuksen ansioista esimies ja työntekijä voivat olla varmoja siitä, että ovat ikään kuin kulkemassa samaan suuntaan. Toivoa herättävää on lisäksi se, että esimies kykenisi keskusteluissa erottelamaan asiat tunteista. Esimiehellä tulisi olla aikaa, kun työntekijälle on tarvetta keskustelulle. Esimies voi tarvittaessa toimia työntekijän purkupaikkaakin vaikeille asioille.

”Ja siihen taas liittyy se et voidaan puhua asioista kun asioista, osastaan eritellä fiilikset ja asiat, että mulla nyt oo ollu mitään henkilökohtaisfiilisongelmia, mutta et sitä kaipaan, että sitä tulee työrauhaa ja sitä kautta toivoa, kun asiat voidaan asioina hoitaa.” (H 10)

5.4.3 Arvostava kohtaaminen

Esimies voi vahvistaa työntekijöiden toivoa työntekijöitä arvostavalla kohtaamisella. Arvostavan kohtaamisen ulottuvuus rakentuu *esimiehen tasavertaisuudesta työryhmän kanssa, positiivisen ja rakentavan palautteen antamisesta, työntekijöiden yksilöllisestä tuntemisesta sekä esimiehen ja työntekijän välisestä molemminpuolisesta luottamuksesta*. Arvostavan kohtaamisen ulottuvuus pitää lisäksi sisällään *työn arvostuksen esille tuomisen, esimiehen olemisen samalla puolella työntekijöiden kanssa, työntekijöiden yhdenvertaisen sekä arvostavan kohtelun sekä työntekijöiden vaikuttamisen mahdollistamisen* (taulukko 7.)

TAULUKKO 7. Arvostava kohtaaminen

Yläluokka	Alaluokka
Arvostava kohtaaminen	Tasavertaisuus työryhmän kanssa
	Positiivisen palautteen antaminen työntekijöille
	Rakentavan palautteen antaminen työntekijöille
	Työntekijöiden yksilöllinen tunteminen
	Esimiehen ja työntekijöiden välinen molemminpuolinen luottamus
	Työn arvostuksen esille tuominen
	Esimiehen oleminen samalla puolella työntekijöiden kanssa
	Työntekijöiden yhdenvertainen kohtelu
	Työntekijöitä arvostava kohtelu
	Työntekijöiden vaikuttamisen mahdollistaminen

Esimiehen tulisi olla tasavertainen työryhmän kanssa. Työntekijöiden kanssa tulisi asettua samalle tasolle ja osata myös sulautua työporukkaan. Toivoa vahvistavaa on se, että esimies huomioi, että hoitajan kokemus on samanarvoinen kuin kenen tahansa muunkin. Tutkimukseen osallistuneiden hoitajien mukaan esimiehellä tulisi olla myös kyky nähdä asioita laaja-alaisemmin, vaikka hän

onkin osa työryhmää. Vaikka esimies onkin johtavassa asemassa, ei esimiehen ja työntekijöiden välille tulisi syntyä hierarkiaeroja ja keskustelun tulisi olla tasavertaista. Tutkimukseen osallistuneiden hoitajien mukaan esimiehellä on kuitenkin oikeus olla omienkin tunteidensa kanssa hukassa, eikä kaikkiin asioihin tarvitse esimiehenkään tietää oikeita vastauksia. Tätä pidettiin osoituksena esimiehen inhimillisyydestä.

”...Koska huomaa sen, et ihan yhtä avuton ja semmonen hukassa omien tunteiden ja niiden käsittelyn kanssa se esimies voi olla, kuin mitä voi olla työntekijät, sehän ei se missään nimessä oo väärin, vaan et se on ihan inhimillistä ja semmosta. Mun mielestä se on paras semmonen välitys siitä että, et ei oo niin suuria eroja. (H 13)

Esimiehen antama positiivinen palaute työntekijöille vahvistaa hoitajien toivoa. Esimiehen tulisi antaa työntekijälle kiittävää palautetta ja huomioida jos työntekijä on onnistunut työsuorituksessaan. Positiivista palautetta tulisi antaa säännöllisesti sekä huomioida, jos työntekijä on keksinyt hyviä ideoita.

”...ja henkilökohtainen palaute, jossa puhutaan yleensä työasioista ja siitä omasta suoriutumisesta töissä, onnistumisesta ja siinä on semmosta oman jaksamisen kannalta tärkeitä asioita mun työstä tullu tällä osastolla, esimies on kertonut muutamana kerran hyvistä suorituksista ja onnistumisista niin on antanut pitkäks, pitkäks aikaa voimia.” (H 5)

Yhtäältä hoitajien toivoa vahvistavaa on *esimiehen antama rakentava palaute työntekijöille*. Hoitajat kokivat, että esimiehen tulee osata antaa myös rakentavaa palautetta kannustavasti ja säännöllisesti. Rakentavaa palautetta tulisi antaa jo siinä vaiheessa, kun huomataan että asiat ovat menossa väärään suuntaan. Suoraa palautetta työssä suoriutumisesta tulisi antaa myös sijaisina yksiköissä toimiville hoitajille. Esimiehen tulisi osata antaa kritiikki rakentavasti.

”...sijaisillekin annettais selkeästi palautetta että mitä toivotaan, avoimesti mitä toivotaan, että mitä voi, täytyis tehdä toisin, että sijaisellakin olis mahdollisuus itse muuttaa mahdollisesti toimintatapojaan tai ottaa asioita huomioon.” (H 12)

Työntekijöiden yksilöllinen tunteminen sisältää esimiehen kyvyn yksilöidä työryhmästä yksilöt, muun muassa palautteen antamista varten. Esimiehen tulisi myös osata nostaa yksilöiden vahvuudet esille ja samalla hyödyntää työryhmän eri vahvuuksia. Tutkimukseen osallistuneiden hoitajien mukaan esimiehen tulisi mahdollistaa, että hoitajat pääsisivät tekemää juuri niitä asioita, joissa heillä on osaamista. Työntekijöiden yksilöllinen tunteminen mahdollistaa myös sen, että työntekijöillä on mahdollista saada apuja myös omiin heikkouksiinsa.

”Mut sitten sellanenkin että et osaa johtajana hyödyntää sen työryhmän eri vahvuuksia, se varmaan vaikuttaa aika paljonkin siihen toivoon, et tavallaan, et osaa suunnitella työparit hyvin ja muuten et kaikki sit pelaa hyvin yhteen ja toiset pääsee loistaan siinä missä ne on hirveen hyviä ja toiset saa taas tavallaan apuja niihin omiinsa heikkouksiin ja muihin.”(H 11)

Esimiehen ja työntekijöiden välinen suhde rakentuu molemminpuoliselle luottamukselle. Esimiehen ja työntekijän välillä tulisi olla luottamus kaikissa tilanteissa ja esimieheen tulisi voida luottaa täysin. Luottamus mahdollistaa asioiden puhumisen suoraan ja esimiehellä tulisi olla taitoa puhua myös ikävistä asioista. Toivoa vahvistavaa on tutkimukseen osallistuvien hoitajien mukaan esimiehen luottamus työntekijöiden ammattitaitoon ja heidän tekemiinsä hoidollisiin arvioihin. Esimiehen ja työntekijöiden välisen luottamuksen ansioista esimies ei estä työntekijöiden arvioimia hoidollisia tapahtumia tapahtumasta tai lyttää heidän tekemiään hoidollisia suunnitelmia. Esimies ei myöskään tuppaudu hoitotilanteisiin vaan luottaa siihen, että työntekijä tuntee omat voimavaransa. Esimiehen ja työntekijöiden välinen suhde on avoin ja ystävällinen työtoverisuhde. Tutkimukseen osallistuneiden hoitajien mukaan toivoa vahvistavaa on esimiehen usko työntekijöiden ammattitaitoon, kehittymiseen sekä työryhmän taitoihin. Esimieheltä odotetaan myös uskoa ja luottamuksen antoa koko työryhmälle. Työntekijöiden tulee voida myös luottaa siihen, että esimies tekee kaikkensa työryhmän eteen. Luottamussuhteen syntymistä edesauttaa saman esimiehen oleminen yksikössä pidempään.

*”...sitten tosiaan en kyllä muista mitään sellaista asiaa tai tilannetta että esimies olis estänyt jonkun tämmösen hoidollisen toimen tai tapahtuman, että he ylläpitää sen, että kyllä kannattaa, jos vaan ootte arvioinu sillä lailla, he pitää sillä sitä toivoa yllä.”
(H 14)*

Työn arvostuksen esille tuomisessa esimies arvostaa työntekijöiden tekemää työtä ja esimies myös näkee ja ymmärtää, että työryhmän tekemä työ on tärkeää. Esimies voi myös olla ylpeä työryhmän tuottamasta työpanoksesta ja hänen arvostuksensa yksilön hoitotyön panoksesta välittyy myös työryhmään. Hoitajien toivoa lisäävää on myös se, että esimies tuo usein esille sen, että ammattitaito on juuri työryhmällä. Esimiehen tulisi ymmärtää työryhmän merkitys.

”No varmaan sillä, että jos lähiesimies arvostaa työryhmäänsä.... voi olla vähän niinku ylpeitä omasta yksiköstään tai siis siitä ja heidän tekemästään panoksesta.”

(H 3)

Esimiehen oleminen työntekijöiden kanssa samalla puolella on tutkimukseen osallistuneiden hoitajien mukaan sitä, että esimies on työntekijöiden ja työryhmän puolella ja ajaa heidän asioitaan. Työntekijöiden puolella olemisen tarve korostuu muutostilanteissa. Työntekijän tulisi lisäksi kokea, että esimies seisoo hänen takanaan. Esimiehen tulisi tarvittaessa pitää kokonaisvaltaisesti työryhmän puolia. Tutkimukseen osallistuvien hoitajien toivoa vahvistavaa oli myös se, että esimies laittaa itsensä täysillä peliin oman esimiestehtävänsä vuoksi. Esimiehen tulisi suhtautua työntekijöihin niin, kuin he olisivat yhtä perhettä. Esimiehen tulisi myös kyetä luomaan vuorovaikutustilanteessa työntekijälle sellainen tunne, että hän voi kokea esimiehen olevan hänen kanssaan samalla puolella. Toivoa vahvistavaa on myös esimiehen taito ymmärtää, jos muutoksia tulee kerralla liikaa. Esimiehellä tulisi tarvittaessa olla uskallusta tuoda liian tiukka muutosvauhti esiin ylemmälle johdolle. Esimiehellä ei aina ole mahdollisuuksia vaikuttaa ylhäältä tuleviin asioihin ja siinä tapauksessa esimiehen toivotaan viestivän asioita pahoittelevasti työryhmälle. Esimiehen tulisi myös kyetä hahmottamaan työryhmän arkea. Yksittäisessä potilaan valitustilanteessa esimiehellä on kyky hahmottaa asiaa kokonaisuutena syylistämättä heti yksittäistä työntekijää. Esimiehen tulisi lisäksi mahdollisuuksien mukaan pitää kiinni saavutetuista eduista ja varmistaa, ettei niistä luovuta liian hätiköidysti.

”...Sit varmaan se on ihan se vuorovaikutustilanne. Tuleeko mulle semmonen olo, että ollaan samalla puolella tässä hommassa. (H 10)

Työntekijöiden yhdenvertaisessa kohtelussa esimiehen tulisi mahdollistaa kaikille työntekijöille samanlaiset mahdollisuudet ja muutoinkin varmistaa, että kaikki työntekijät ovat samanarvoisia.

Esimiehen tulisi kohdella kaikkia työntekijöitä samalla tavalla ja pyrkiä tasapuoliseen, oikeudenmukaiseen ja tasevertaiseen kohteluun. Toivoa vahvistavaa on se, että myös uusilla työntekijöillä on samanlaiset mahdollisuudet osallistua muun muassa koulutuksiin kuin pidempään olleilla työntekijöillä. Sijaisena toimiville työntekijöille esimiehen tulisi myös mahdollistaa samoja etuja kuin vakituisesti töitä tekevillä on. Huomautettavia asioita kertoessa esimiehen tulisi olla tasavertainen koko työryhmää kohtaan.

”...sitten mahdollistuu, että vaikka uusilla työntekijällä on samat mahdollisuudet kuin muilla, mitkä on kauemmin ollu, että on mahdollisuus osallistua koulutuksiin, kaikki ois samanarvoisia. Että ei aseteta siihen, että sä oot vaikka sijainen ja sulla ei oo sit samoja etuja tai mahdollisuuksia, sit vasta sitten kun sä olisit, niin ehkä se tasa-arvoisuus.”(H 3)

Työntekijöiden arvostavassa kohtelussa esimiehen tulee kohdella työntekijöitä arvostavasti, ei mitätöiden, lytäten tai vähätellen. Tutkimukseen osallistuvien hoitajien mukaan esimiehen tulisi käyttäytyä yleisten hyvien käyttäytymissääntöjen mukaisesti ja toimia ihmistä kunnioittaen. Kasvotusten kohtaamista pidetään arvostavimpana tapana tulla kohdatuksi. Kuunnellessaan työntekijää esimies voi mahdollistaa työntekijälle tunteen, että häntä arvostetaan. Esimies voi myös tavallaan puhua ja viestiä asioita tuoda esille arvostavaa ajatusta. Esimiehen ja työntekijän väliset avoimet keskustelut lisäävät työntekijän mahdollisuutta arvostuksen kokemukseen. Arvostavaa kohtaamista on myös se, että viestitettävät, tärkeät asiat kerrotaan heti ja suoraan niille työntekijöille, ketä asiat koskevat. Esimiehen tulisi olla kokonaisuudessaan arvostava ote yksittäisiin työntekijöihin sekä koko työryhmään.

” Mun mielestä siinäkin sellanen arvostava ote työryhmään ja tavallaan se, että sillä työryhmällä on se ammattitaito niin, sen esiintuominen aika ajoin, mahdollisimman usein, niin kyllä se on toisaalta semmosta, se niin kun se niin vaan helpottaa sitä esimiehen työtä tai työn johtamista.” (H 2)

Esimiehen tulee myös mahdollistaa se, että *työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa*. Esimiehen tulee antaa jokaiselle työntekijöille mahdollisuus tuoda esille omia mielipiteitään sekä näkökantojaan asioihin. Työntekijöillä tulee olla myös mahdollisuus vaikuttaa oman työpäivänsä

suunnitteluun. Työntekijöiltä tulisi myös aidosti kysyä heidän mielipidettään. Esimies voi konkreettisilla kirjallisilla kyselyillä mahdollistaa, että jokaisella työntekijällä on samanlaiset vaikutusmahdollisuudet. Toivoa vahvistavaa on myös se, että esimies mahdollistaa työntekijöiden kehittämissideoiden eteenpäin viennin. Tutkimukseen osallistuneiden hoitajien mukaan yksiköissä järjestettävät kehittämisspäivät ovat työntekijöille yksi mahdollinen vaikuttamisen keino. Työntekijöille tulisi myös mahdollistaa todelliset ja aidot vaikuttamisen mahdollisuudet. Heille pitää mahdollistaa osallistuminen erilaisiin keskusteluihin, joissa oman mielipiteen esille tuominen on mahdollista. Esimies voi myös pyrkiä luomaan työntekijöille tunteen, että asioihin voidaan oikeasti vaikuttaa ja asiat ovat tärkeitä. Toivoa vahvistavaa on myös se, että esimies reagoi oikeasti työntekijöiden ehdottamiin asioihin ja toimii tarvittaessa työntekijöiltä saamansa palautteen mukaisesti.

”...Vaikka tosiaan nyt ei välttämättä aina vaikuttaan pystyiskään kaikkeen asioihin, mutta senkin pystyy sitten kuitenkin esimies tekee sen, että kuulee jotenkin sillain, että tulee semmonen tunne, vaikka ei aina voisi vaikuttaa, mut et on silti tärkeetä se, että voi tuoda omia mielipiteitä esiin.” (H 20)

5.4.4 Työryhmän toiminnan johtaminen

Työntekijöiden toivoa vahvistavaa esimiehen toimintaa on myös työryhmän toiminnan johtaminen. Työryhmän toiminnan johtamisen ulottuvuus sisältää *esimiehen vastuun ottamisen, mentorina toimimisen, ongelmien rakentavan käsittelemisen sekä työyhteisön tilanteen tietämisen arjessa*. Työryhmän johtamiseen kuuluu lisäksi *perustehtävän tekemisen tukeminen, molemmin puoleisen tiedonkulun ylläpitäminen, johdon ja työntekijöiden välisenä linkkinä toimiminen sekä työryhmän yhteishengen rakentaminen* (taulukko 8.)

TAULUKKO 8. Työryhmän toiminnan johtaminen

Yläluokka	Alaluokka
Työryhmän toiminnan johtaminen	Vastuun ottaminen
	Mentorina toimiminen
	Ongelmien rakentava käsitteleminen
	Työyhteisön tilanteen tietäminen arjessa
	Perustehtävän tekemisen tukeminen
	Molemmin puoleisen tiedonkulun ylläpitäminen esimiehen ja työntekijöiden välillä
	Johdon ja työntekijöiden välisenä linkkinä toimiminen
	Työryhmän yhteishengen rakentaminen

Työryhmän toiminnan johtamiseen sisältyy esimiehen *vastuun ottaminen*. Tutkimukseen osallistuneiden hoitajien mukaan esimiehellä on johtamisen vastuu ja hänellä tulee olla vankka johtajan rooli. Hyvä johtamistyö on hoitajien toiveikkuuden ja motivaation perusta. Onnistunut esimiestyö vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden kiinnostukseen työtä kohtaan sekä työntekijöiden toivon tai toivottomuuden kokemuksiin. Esimiehen tulee tarvittaessa koota asioita yhteen ja hänen tulisi esimiehenä olla varma siitä mitä hän on tekemässä. Johtamisen kokonaisvastuu on esimiehellä ja tarvittaessa hänen tulisi osata viedä asioita oikeaan suuntaan työryhmän ollessa eksyksissä. Esimiehellä on vastuu saattaa asiat loppuun sekä lopullinen vastuu päätöksenteossa. Hänen tulisi kyetä myös viemään asioita päätökseen siitäkin huolimatta, että se herättäisi tunteita työryhmässä. Esimiehen tulisi luoda tavoitteisiin pääsemiseksi aikataulu ja jatkaa intensiivisesti tavoitetta kohden menemistä. Esimiehellä on myös vastuunsa saada motivoitua henkilökunta yhteisiin päämääriin sekä eripuraiset työntekijät ymmärtämään päämäärän merkitys yksikön kannalta. Toisaalta esimiehen tulisi viedä sellaisia asioita eteenpäin seuraavalle tasolle, joita hänellä ei ole valtuuksia ratkaista.

Esimiehen vastuulla on myös se, että hän muistuttaa työryhmää, jos yhteisöhoito ei toimi tai yleisten sääntöjen kanssa tai työntekijöiden välisten henkilökemioiden kanssa on ongelmia. Vastuun ottamista on esimiehen kyky pitää johtamisen ”langat” käsissään ja tarvittaessa kyky viedä

työryhmää oikeaan suuntaan. Toisinaan työryhmää tulee herätellä, jotta oikeaan suuntaan kulkeminen onnistuu. Tutkimukseen osallistuneiden hoitajien mukaan esimiehellä on myös oikeus velvoittaa ja muistuttaa työntekijöitä tekemään asioita jotka kuuluvat potilastyöhön. Esimies myös varmistaa, että työntekijöiden aika menee oikeisiin asioihin ja tarvittaessa hän voi patistaa ja määrätäkin työntekijöitä työtehtävien tekemiseen. Esimiehen toivotaan myös seisovan ”etulinjassa” työntekijöiden kanssa sekä ottavan kantaa asioihin. Kannanottoa toivotaan muun muassa hoitotieteen ja lääketieteen linjausten mennessä ristiin. Rekrytointitilanteessa esimiehellä tulisi olla uskallusta purkaa tai olla jatkamatta töihin sopimattomien hoitajien työsuhteita. Esimiehen tulisi myös kyetä näkemään työyksikön asioita laajemmin ja pidemmälle, eikä pohtia vain käytännön työn tekemistä. Hänellä tulisi myös olla enemmän tietoa asioista kuin rivihoidtajilla ja näkemystä työyksikön asioista laaja-alaisesti.

” ... Esimies on kuitenkin semmonen johtaja. Siinä on se johtajan rooli niin täytyy olla semmonen aika vankka ja semmonen, että tietää mitä tekee ja vetää sitä ryhmää ja vetää mukanaan siihen oikeeseen suuntaan tai siihen hyvään suuntaan. Monesti meilläkin kun on kuitenkin aikamoisia ryhmäilmiöitä, varmaan näkyy, jos on pitkäaikaisia potilaita ja muuta niin, joskus tarvii tulla, välttämättä siitä työryhmästä ei tuu se. Et se tarvii, et se on esimiehen rooli sitten joskus herätellä sitä koko työryhmää ja vetää siihen oikeeseen suuntaan, että... (H 4)

Esimiehen toimiessa mentorina työntekijät voivat tukeutua häneen ja tarvittaessa häneltä voi kysyä neuvoja. Esimiehen tulee näyttää omaa esimerkkiä asioiden tekemiseen. Esimiehellä tulisi olla työryhmää ohjaava ote vaikeista potilastilanteista keskusteltaessa. Potilastilanteisiin tarvittava ulkopuolinen näkökulma on myös mahdollista saada esimieheltä. Tutkimukseen osallistuneiden hoitajien mukaan esimiehen tulisi olla mukana moniammatillisissa tiimissä pohtimassa potilaiden parasta hoitoa sekä tarvittaessa potilaan kotiutumiseen liittyviä asioita. Esimiehen tulisi myös antaa vinkkejä hankaliin potilastilanteisiin ja jakaa omaa asiantuntemustaan potilastyöhön liittyen. Esimieheltä tulisi myös saada apua kun työntekijä kokee sitä tarvitsevänsä. Toivoa vahvistavaa on myös se, että esimies osoittaa tarvittaessa työryhmälle, jos he ovat imeytyneet liialti potilastilanteeseen ja esimies myös osaa pysäyttää tilanteen sen ollessa hankala. Esimiehen tulisi käydä työryhmän asioita läpi yhdessä työryhmän kanssa

”... Et se sit puuttuu niihin asioihin tai sit se ite saattaa antaa vinkkejä niissä tilanteissa, et kun tuntuu et oot kauhen avuton etkä osaa niin, sieltä tulee.” (H 13)

Ongelmien rakentava käsitteleminen sisältää esimiehen puuttumisen nopeasti ikäviin tilanteisiin sekä yleisesti ongelmien huomaamisen ja tunnustamisen. Esimiehellä tulisi olla myös uskallusta sanoa asiat ääneen niiden oikeilla nimillä sekä puuttua epäkohtiin. Esimiehen puuttuminen asioihin estää toivottomuuden leviämisen työryhmään. Henkilökunnan välisissä ristiriitatilanteissa esimiehellä tulisi olla valmiutta puuttua tarvittaessa asioihin ja toimia myös selvittelijänä. Esimiehen tehtävä olisi myös selvittää mistä ristiriitatilanteet johtuvat. Ongelmista tulisi myös keskustella yhteisesti työryhmässä, jolloin ongelmallisiin tilanteisiin on mahdollista saada aikaan yhdessä muutosta. Esimiehen tulisi myös huomioida, että työntekijöiden välisillä näkemyseroilla ei kuitenkaan saisi olla vaikutusta hoitotyöhön. Esimiehen tulisi myös varmistaa, että yksikössä huomatuille ongelmatilanteille tehdään jotakin.

”...Lähiesimiehen tehtävä on myöskin mun mielestä, se että se pystyy pitämään sen työporukan sillä tavalla kasassa. Tää on iso porukka, paljon naisia, kaikenlaista sattuu ja tapahtuu. Mut et lähiesimiehen tehtävänä on saada se pysyyn se lauma sillä tavalla kasassa, ettei tarvii mitään bestiksiä olla, mutta kaikkien pitää tulla toisten kanssa toimeen ja jos ei tule, niin se on lähiesimiehen tehtävä ruveta sitä asiaa sitten purkaan ja tekeen sille jotain.” (H 6)

Työyhteisön tilanteen tietäminen arjessa edellyttää sitä, että esimies on arkisissa tilanteissa mukana tunnustelemassa ja tutkimassa yksikön ilmapiiriä. Esimiehen tulisi myös olla tietoinen mitä työn arki oikeasti on ja millaisia potilaita osastolla hoidetaan ja miksi. Esimiehellä tulisi myös olla käsitys siitä ovatko hoidettavat potilaan kuinka vaikeahoitoisia ja mitä työryhmässä on meneillään. Toivoa vahvistavaa on myös se, että esimies on tietoinen siitä millaisessa arjen todellisuudessa työntekijät oikeasti elävät. Tietoisuus työryhmän toiminnasta, työn sisällöstä sekä yksittäisen työntekijän toiminnasta tulisi säilyä esimiehellä, vaikkei hän olisikaan mukana tekemässä perushoitotyötä. Työryhmän kanssa yhteisesti keskustelemalla esimiehen on mahdollista luoda yhteinen ymmärrys siitä millaisia potilaita osastolla on tällä hetkellä, millaisia tulossa ja millaisia potilaita ylipäätään voidaan hoitaa. Esimiehen tulisi olla koko ajan tasalla osaston tapahtumista sekä

tunteita herättävistä tai helpommin hoidettavista potilaista. Esimiehellä tulee olla ymmärrys työryhmän tekemään työhön.

”... Kuuntelee mikä on osaston ilmapiiri ja kemia ja myöskin potilasaines, et täytyy olla koko ajan tietoisia minkälaisia nuoria meillä on.” (H 5)

Perustehtävän tekemisen tukemisessa esimiehen tulee varmistaa, että osaston arki pyörii ja että osaston asiat eivät ole levällään. Esimiehen on mahdollista järjestellä itse arjen töitä tai delegoida asioiden järjestelyä työryhmälle tai yksittäisille työntekijöille. Tähän päivään keskittymisen tukeminen sekä rauhoittelu siitä, että tulevaisuutta on turha murehtia, kuuluvat myös esimiehen keinoihin vahvistaa hoitajien toivoa. Toivoa vahvistavaa on myös se, että esimies rauhoittelee työntekijöitä muutostilanteessa sekä olemaan murehtimatta asioita, joihin ei voida vaikuttaa. Kehittämispäivissä esimiehen on mahdollista käydä yhdessä asioita läpi työryhmän kanssa, joita esimerkiksi muutostilanteessa on edessä. Esimiehen tulisi myös antaa työntekijöille tukensa tehtyyn hoitotyöhön sekä osastolle määriteltyyn potilaslinjaukseen. Esimiehen tuki mahdollistaa myös sen että työntekijät käyttävät työaikansa mahdollisimman viisaasti. Esimiehen tulisikin oivaltaa, jos työntekijät käyttävät työaikaansa väärin asioihin. Sopivasta henkilöstöresursoinnista huolehtiminen on tutkimukseen osallistuneiden hoitajien mukaan myös toivoa vahvistavaa. Esimiehen tulisi huolehtia, että yksikössä on riittävästi osaavaa henkilökuntaa tekemässä asioita ja sairauspoissaolotilanteissa huolehtia sijainen poissaolevan työntekijän tilalle. Esimiehen tulisi varmistaa, että suunnitellut hoitotoiminnot eivät jäisi toteutumatta eikä yksikössä jouduttaisi toimimaan alimiehityksellä. Sopivalla miehityksellä esimies pystyy varmistamaan hoitotyön pysymisen laadukkaana. Esimiehen tulisi myös valaa uskoa työryhmään siitä, että olemassa olevista henkilöstöresursseista pyritään pitämään kiinni. Hänen tulisi myös huolehtia, että hänellä on käsitys koko työryhmän osaamisesta sekä varmistaa, että työntekijöiden osaaminen on oikea-aikaista. Esimiehen tulisi lisäksi huolehtia yksikön aineellisesta resursoinnista. Hänen tulee myös varmistaa, että kaikki työntekijät saavat riittävästi perehdytystä ja tarvittaessa nuoremmat työntekijät voivat pyytää apua kokeneemmilta työntekijöiltä.

”...Ja sitten että se että kun joku sairastuu, he pyrkii itte ettimään siihen sijaisen joko rekrystä tai ihan palkkaamaan ulkopuolisen tai sitten valtuuttaa vastuussa olevan hoitajan soittamaan että saa kysyä että mitään tämmösiä hoitoon liittyviä juttua ei tarvitse sen takia perua tai jättää tekemättä että meillä ei oo väkeä.” (H 14)

Molemminpuolisen tiedonkulun ylläpitämisessä esimies tiedottaa henkilökuntaa yhteisistä asioista avoimesti ja tarvittaessa yhteisiä asioita tulee ottaa esille useammankin kerran. Tapa, jolla esimies viestii ylhäältä johdosta tulevia asioita, tulee olla toiveikas. Esimiehen tulisi kertoa työryhmälle avoimesti tulevaisuuden visioistaan sekä pitää työntekijät ajan tasalla muutoksista ja hallinnollisista suunnitelmista. Jos yksikössä on sekä osastonhoitaja sekä apulaisosastonhoitaja, tulisi myös heidän välillään olla keskustelua asioiden viestimiseksi. Esimiehen tulisi myös pitää kiinni yksikössä jo olemassa olevista foorumeista, jotka tukevat tavoitteisiin pääsemistä sekä mahdollistavat työntekijöille säännöllisen palautteen annon.

”Jos hänellä on joku suunnitelma, mitenkä pitäis tulevaisuudessa mennä, niin hän puhuu sen auki ja selkeästi.” (H 1)

Työntekijöiden ja johdon välisenä linkkinä toimiminen on hoitajien mukaan myös keino välittää toiveikkuutta. Esimiehen tulisi olla suodattimena organisaatiosta tuleville vaatimuksille. Esimiehen roolina on myös olla venttiilinä johdon ja työntekijöiden välillä sekä myös työryhmän puolestapuhujana. Tarvittaessa esimies myös vie työryhmän näkökulmia eteenpäin ylemmälle johdolle.

”...et on semmoinen väylä sitten taas sinne johtajiin ja sinne byrokraatiaan, jotka on kovin kaukana useesti tästä oikeesta hoitotyöstä ja siinä tulee kaikenlaista skismaa. Siinä on joku semmonen puskuri välissä, joka tulkkaa puolin ja toisin näitä hommia.” (H 6)

Toivoa vahvistavaa on myös *työryhmän yhteishengen rakentaminen*, jolloin esimiehen tulee huolehtia siitä, että kaikki tulevat toimeen keskenään. Esimiehen tulisi pyrkiä pitämään työporukka yhtenäisenä samalla varmistaen, että työyksikön ilmapiiri mahdollistaa myös eri mieltä olemisen.

Esimiehen tulisi kuitenkin huomioida, että työryhmässä ei olisi suuria konflikteja. Esimies voi toiminnallaan luoda yksikköön ”samaan hiileen puhaltamisen” tunnelman. Tutkimukseen osallistuneiden hoitajien mukaan esimies on yhteishengen rakentaja ja porukan kasassa pitäjä. Yhteisissä henkilökunnan tapaamisissa esimiehen tulisi luoda henkilökunnalle yhteenkuuluvuuden tunteita.

”...ehkä niinku yhteisen, sellainen yhteishengen luominen, se porukan kasassa pitäminen niinku tässä.” (H 7)

5.4.5 Työntekijöiden kehittämisen mahdollistaminen

Työntekijöiden toivoa vahvistavaa toimintaa on myös työntekijöiden kehittämisen mahdollistaminen. Se pitää sisällään työntekijän yksilöllisen huomioinnin kehittämiseen liittyen, kehityskeskustelut työntekijän kehittämisen keinona, työnohjaukseen menemisen tukemisen, koulutuksiin osallistumisen mahdollistaminen, ammattitaidon kehittämiseen myönteinen asenne, osaamisen kehittämisen tukeminen sekä työntekijän osaamisen varmistamisen (taulukko 9).

TAULUKKO 9. Työntekijän kehittämisen tukeminen

Yläluokka	Alaluokka
Työntekijöiden osaamisen kehittäminen	Työntekijän yksilöllinen huomiointi kehittämiseen liittyen
	Kehityskeskustelut työntekijän kehittämisen keinona
	Työnohjaukseen menemisen tukeminen
	Koulutuksiin osallistumisen mahdollistaminen
	Ammattitaidon kehittämiseen myönteinen asenne
	Osaamisen kehittämisen tukeminen
	Työntekijän osaamisen varmistaminen

Esimiehen tulisi huomioida työntekijät yksilöllisesti kehittämiseen liittyen. Tutkimukseen osallistuneiden hoitajien mukaan esimiehen tulee huomioida työntekijöiden henkilökohtaiset toiveet

kehittymiseen liittyen sekä kuunnella työntekijää mihin hän on motivoitunut ja valmis sitoutumaan. Esimiehen tulisi myös kysyä työntekijöiltä millaista koulutusta yksikössä toivotaan ja tarvitaan ja millaiseen koulutukseen tulisi panostaa. Esimiehen tulisi myös osata asettaa tavoitteet työssä suoriutumiseen yksilöllisesti. Kehittämisen tulisi myös olla sellaista, joka on hyödyllistä sekä yksikölle että yksittäiselle työntekijälle. Toisaalta kehittämisen tulisi olla sellaista, että se voisi mahdollistaa työntekijän etenemisen uralla ja olisi lisäksi työntekijälle mielekästä. Toivoa vahvistavana pidettiin sitä, että työntekijän olisi mahdollista lisätä osaamistaan juuri häntä kiinnostavalla alueella. Hoitajien mukaan esimiehen tehtävänä on myös linjata ja kertoa työntekijöille kehittämiseen liittyvät puitteet ja ylipäänsä mitä mahdollisuuksia työnantajalla on kouluttaa. Pakkokehittämistä ei pidetä hyvänä tapana. Esimiehen tulisi lisäksi olla tietoinen työntekijöiden osaamistasoista sekä henkilökohtaisista ominaisuuksista. Esimiehen on mahdollista lisätä tietoisuutta pidempiaikaisten työntekijöiden osaamisesta seuraamalla heidän arjen työskentelyään. Esimies voi myös tunnistaa työntekijöiden kehittämisessä sellaisia asioita, joita työntekijä ei itsekään ole huomannut. Esimiehen tulisi myös käydä työntekijän kanssa vuoropuhelua hänen vahvuuksistaan ja heikkouksistaan. Hänen tulisi myös tuoda esille omia näkemyksiään työntekijöiden vahvuuksista ja kehittämiskohteista. Hän voisi suositella työntekijöille sopivia koulutuksia ja pyrkiä ohjaamaan koulutuksiin juuri oikeat työntekijät. Esimiehen tulisi myös osata nähdä millaisia kehittämiskohteita työryhmässä on. Esimiehen tulisi myös pyrkiä motivoimaan ja löytämään sopiva koulutus niillekin työntekijöille, jotka eivät pidä kouluttautumisesta.

”Siinä ottaa huomioon työntekijöiden henkilökohtaiset toiveet ja ominaisuudet ja sitten tuoda ehkä esiinkin, että mikä on esimiehen näkemys että missä työntekijä on vahva ja tai hyvä, mitä kannattais kehittää vielä lisää tai missä on heikkoja kohtia, voisko näitä kehittää. Semmosella keskustelulla ja vuoropuhelulla sekin ja sitten taas kuunnella, että mihin työntekijä on itse motivoitunut ja valmis sitoutumaan että.”

(H 2)

Esimehen käymät säännölliset, vuosittaiset *kehityskeskustelut* toimivat myös *työntekijöiden kehittämisen keinona*. Kehityskeskusteluissa työntekijän on mahdollista esittää omia toiveitaan ja asioihin on mahdollista löytää yhdessä esimiehen kanssa uusia näkökulmia. Palautetta on myös mahdollista esittää puolin ja toisin. Esimiehen on mahdollista käyttää kehityskeskustelujen pohjana työntekijän omaa arviota osaamisestaan. Työntekijän koulutuksiin osallistuminen olisi hyvä puhua yhdessä esimiehen kanssa kehityskeskustelussa. Toivoa vahvistavaa on se, että esimies seuraa ja

kartoittaa työntekijöiden kehittymistä kehityskeskusteluiden avulla ja pitää myös mielessä ne asiat, joita kehityskeskusteluissa on sovittu.

”... Keskustelemalla työntekijöiden kanssa sit varmaan lähinnä, kehityskeskusteluja... Millä sitten voidaan käsitellä tilanteita ja sitten ehkä löytää jotain uusia näkökulmia asioihin ja sitä kautta sitten tätä toiveikkuutta saada sitten lisää...” (H 17)

Työnohjaukseen menemisen tukeminen sisältää esimiehen kannustavan ja tukevan asenteen työnohjaukseen osallistumiseen. Esimiehen tulisi suhtautua työnohjaukseen positiivisesti ja pitää työnohjauksen järjestämisessä yksikössä myös kiinni. Tarjolla tulisi olla erilaisia mahdollisuuksia säännöllisestä henkilökohtaisesta työnohjauksesta työryhmän ryhmätyönohjaukseen. Esimies on myös se, jonka tulisi tiedottaa uusia työntekijöitä työnohjauksen mahdollisuudesta. Tutkimukseen osallistuneiden hoitajien mukaan esimiehellä on myös oikeus velvoittaa työntekijöitä tarvittaessa osallistumaan työnohjaukseen. Työnohjauksessa esimiehen on mahdollista keskustella yhteisesti työntekijöiden kanssa kehittämiseen liittyvistä asioista.

”Ja samoin noi työnohjatukset, et meillä on ryhmätyönohjatukset ja henkilökohtaiset työnohjatukset niin mun mielestä tosi hyvä, että meillä esimies niihin tukee ja kannustaa ja kyllä niinku vähän ehkä velvottaakin. ” (H 4)

Koulutuksiin osallistumisen mahdollistamisessa esimies mahdollistaa työntekijöiden koulutuksiin osallistumisen tasapuolisesti. Esimiehen tulisi mahdollistaa, että jokaisella työntekijällä on samanlaiset mahdollisuudet kehittää itseään. Esimies on myös vaikuttamassa siihen, että yksikössä järjestetään kehittämispäiviä tai yhteisiä koulutuspäiviä, joihin kaikkien on mahdollisuus osallistua. Toivoa vahvistavaa on myös se, että esimies puoltaa työntekijöiden pääsyä koulutuksiin. Esimiehen velvollisuutena myös pidetään, että hänen tulisi ajaa työryhmän etuja, jotta työryhmä saa koulutuksia. Esimiehen tulisi myös tarjota kehittämiskohteita työryhmälle. Esimiehen tulisi myös olla tietoinen millaisia koulutuksia on tarjolla ja jakaa tietoa myös työntekijöille.

”... Et siellä, että sitten taas semmosia on ollu ja huomenna on tulossa tämmönen [kehittämispäivä], ne on taas sit mitkä lisää toiveikkuutta ja työkykyä ja semmosta. (H 17)

Ammattitaidon kehittämiseen myönteinen asenne tarkoittaa esimiehen positiivista, arvostavaa suhtautumista kouluttautumiseen sekä koulutusmyönteisyyttä. Esimiehellä tulisi myös olla valmiutta ja halua kehittää yksikön toimintaa, jos nähdään, että jokin ei toimi. Omissa koulutuksissa käymällä esimies näyttää myös työryhmälle esimerkkiä. Esimiehellä tulisi olla myös halua ja uskoa kehittää tarvittaessa omaakin työtään. Koulutuksia tulisi myös suunnitella yksikössä pitkällä tähtäimellä. Esimiehellä tulisi myös olla aktiivinen rooli yksikössä järjestettävien kehittämisspäivien osalta, joissa työryhmän kanssa on mahdollista pohtia uusia tapoja toimia ja asioiden kehittämistä. Esimies on myös avainasemassa työnkierron mahdollistamisessa. Yksikön ilmapiiriin tulisi myös olla riittävän rento, jotta uusien asioiden oppiminen olisi mahdollista. Toivoa vahvistavaa on myös se, että esimies on itse mukana ideoimassa kehittämistyötä yksikössä.

”... Ja sitten että esimieskin on valmis kehittää sitä toimintaa. Että jos nyt näyttää että joku juttu ei välttämättä toimi, niin sitten voidaan tehdä se erilailla. Ja on mukana siinä, että on mahdollisuus tehdä muutoksia, niin sekin on osa sitä toivoa.” (H 15)

Osaamisen kehittämisen tukeminen tarkoittaa esimiehen tukea työntekijälle oman osaamisen kehittämisessä sekä tukemista osallistumaan koulutuksiin. Esimieheltä odotetaan myös kannustusta ja tsemppausta koulutuksiin osallistumisiin. Esimiehen tulisi myös tukea työntekijöitä kehittymään päivittäisessä työssä.

”Kun tässä nyt tavallaan on uransa huipulla, niin ainoa mitä on ni, se missä voi kehittyä on se, että mä saan kehittää omaa osaamistani johonkin tiettyyn mua kiinnostavaan kohteeseen. Ja se, että sitä saa ruveta toteuttamaan ja esimies kannustaa siihen, niin se on äärimmäisen tärkeä. (H 6)

Työntekijöiden osaamisen varmistaminen on myös esimiehen toivoa vahvistavaa toimintaa. Esimiehen tulee tarjota työntekijöille mahdollisuutta osallistua koulutuksiin, jos hänellä on osaamisessa puutteita. Esimiehen tulee myös puuttua työntekijöiden osaamisvajeeeseen ja tarvittaessa myös velvoittaa, muistuttaa ja jopa pakottaa osallistumaan koulutuksiin. Esimiehen tulisi patistaa koulutuksiin myös vanhempia työntekijöitä.

”.... Ja sitten sillä lailla, mikäs se sanapari on, ystävällistä lujuuutta osoittaen muistuttaa meitä kuinka monen vuoden välein tarvitaan jotain tiettyä koulutusta, esim. elvytystaitoja, alkusammutuskoulutusta, sitten tätä MAPA-, irrottautumiskiinnipito koulutusta niin he ystävällisesti muistuttaa että sulla on niin ja niin monta vuotta tai niin ja niin pitkä aika edellisestä, että voitko mennä kertaamaan.” (H 14)

5.4.6 Työntekijöiden työssä jaksamisen tukeminen

Esimiehen työntekijöiden toivoa vahvistavaa toimintaa on työntekijöiden työssä jaksamisen tukeminen. Se tarkoittaa *työntekijöiden jaksamisen huomioimista, työntekijää kuormittavaan tilanteeseen puuttumista, työntekijän jaksamisen tukemista työjärjestelyin, tuen tarjoamista työntekijöille sekä yhteisiä työhyvinvointipäiviä työssäjaksamisen tukena* (taulukko 10).

TAULUKKO 10. Työntekijöiden työssä jaksamisen tukeminen

Yläluokka	Alaluokka
Työssäjaksamisen tukeminen	Työntekijöiden jaksamisen huomioiminen
	Työntekijää kuormittavaan tilanteeseen puuttuminen
	Työntekijän jaksamisen tukeminen työjärjestelyin
	Tuen tarjoaminen työntekijöille
	Yhteiset työhyvinvointipäivät työssäjaksamisen tukena

Työntekijöiden jaksamisen huomioiminen tarkoittaa esimiehen joustamista tilanteissa, joissa työntekijä ei koe enää jaksavansa työskennellä. Joustamisen tulisi olla tasapuolista. Esimiehen tulisi myös huolehtia työntekijöiden jaksamisesta ja tarvittaessa ottaa asioita puheeksi työntekijän tai työryhmän kanssa. Työntekijät saattavat kokea parempana sen, että esimies ottaisi puheeksi jaksamisen ongelmat. Esimiehen on myös mahdollista havaita työryhmässä tapahtuvia ilmiöitä, koska hän tarkastelee tilannetta neutraalisti, hieman ulkopuolisena. Esimiehellä tulisi olla osaamista arvioida yksikön tilanteiden vaativuus olematta kuormittamatta työntekijöitä liikaa. Esimiehen tulisi myös varmistaa, että työntekijöillä on turvalliset työskentelyolosuhteet. Tutkimukseen

osallistuneiden hoitajien mukaan toivoa vahvistavaa on se, että esimies kysyy työntekijöiltä heidän toivostaan, työssäjaksamisestaan sekä siitä miten jaksamisen vaikuttaa työntekoon. Toisaalta esimiehen tulisi myös tunnistaa työryhmän ilmapiiristä tarvitseeko joku työntekijöistä tukea, vaikkei hän itse sitä osakaan tuoda esille. Esimies on myös vaikuttamassa siihen, onko yksikön ilmapiiri sellainen, että työntekijät voivat sairauslomalle hyvällä omallatunnolla eikä sairaana tarvitse tulla töihin.

”Tietysti, se on pitkälle tää ilmapiiri,... Ilmapiiri, työn oikea suuntaaminen ja sitten jos on tarve sairauslomalle, niin sinne sais jäädä ihan rennoin mielin eikä niin että onks mä nyt huono kun mä väsyn tai tarviin tai oon flunssainen. Vaan semmonen ilmapiiri, että kipeenä ei tarvii töihin tulla.” (H 10)

Työntekijää kuormittavaan tilanteeseen puuttumisessa esimiehen tulisi selvittää onko työryhmässä käynnissä ilmiöitä, jotka on mahdollista korjata. Esimiehen tulisi myös selvittää, onko työryhmän tai esimiehen mahdollista olla yksittäiselle työntekijälle avuksi kuormittavassa tilanteessa. Esimiehen vastuulla on myös pyrkiä etsimään keinoja työntekijän tueksi ylikuormitustilanteessa. Esimiehen tulisi myös kuormittavassa tilanteessa kuunnella työntekijää hyvin tarkasti kahdenkeskisissä keskusteluissa, jotta hän voisi saada selville onko työntekijällä sellaisia asioita, jotka lisäävät hänen toivottomuuttaan, kuten vaikkapa hankalia potilastapauksia tai ongelmia jaksamisen kanssa. Esimiehen tulee myös puuttua kiusaamiseen. Tutkimukseen osallistuneiden hoitajien mukaan esimiehen tulee myös puuttua ennakoivasti varhaisen puuttumisen mallin mukaisesti työntekijöiden toimintaan, jos ongelmia esiintyy. Kuormittava tilanne tulee pysäyttää esimiehen toimesta, jos työntekijä ei sitä itse pysty tekemään. Esimiehellä tulisi myös olla taitoa ohjata työntekijää hakemaan apua vakaviin ongelmiin ja tarvittaessa ohjata työntekijä työterveyshuoltoon. Esimiehen tulee myös huomioida se, että vakavista ongelmista kärsivä työntekijää ei aleta syrjimään työyhteisössä.

”Mutta siitä huolimatta kuuntelee sillain että työntekijälläkin voi olla semmosia asioita, mitä hän ei ole ääneen sanonut ja mitkä voi vaivata ja jotenkin haitata sitä työntekoakin ja lisätä sitä toivottomuutta siinä työssä jaksamisessa. Kuunnella siinä, että jos on jotain henkilökohtaista problemaa, vaikkei kaikkea tarviikkaan kertoakaan tai ihan mitä tahansa sitten siihen työhön liittyvää. Että jos on tunne, että

ei jaksa tai on liian paljon semmosia hankalia caseja niin sanotusti tai pohtii liikaa niitä kotona, ottaa liikaa paineita tai tulee toivoton olo niin, kaikissa niissä niinku pitäisi kuunnella.” (H 2)

Esimies voi tukea työntekijän jaksamista työjärjestelyin. Tutkimukseen osallistuneiden hoitajien mukaan esimiehen tulisi pyrkiä kuuntelemaan työntekijöitä työvuorolistojen suunnittelussa ja suunnitella listat yksilöllisesti. Joidenkin työntekijöiden kohdalla se voi tarkoittaa esimerkiksi yhden päivän vapaiden välttämistä, liian pitkien työvuoroputkien suunnittelua tai ergonomisen työajan suosimista. Esimiehen toivoa vahvistavaa toimintaa on se, että esimies pyrkii suunnittelemaan työvuoroja työntekijöiden henkilökohtaisten toiveiden mukaisesti, niin että työntekijöillä on mahdollista yhdistää työ ja vapaa-aika. Esimiehen tulisi mahdollistaa työntekijöille töiden tekeminen heille parhaiten sopivana ajankohtana ja työntekijöiden tulisi tulla kuulluksi omien työvuorojensa suhteen. Työvuorosuunnittelun tulee olla myös tasapuolista ja joustavaa. Esimiehen tulisi joustaa työvuoroissa työntekijän elämäntilanteen mukaisesti. Myös lomien suunnittelun tulisi olla joustavaa sekä nykyaikaista ja lomien jakautumisessa esimiehen tulisi olla tasapuolinen.

”...Eli se, että työssä jaksamiseen vaikuttaa myös se, että oma elämä jos nyt ajattelee esim. vuorotyössä. Sit tulee kuunnelluks, että minkälaisia vuoroja haluaa, eli tulee kuulluksi, niin että siinä otetaan työn ja vapaa-ajan koko kombinaatio huomioduksi siinä. Melkein 100 % toteutuu [työvuorotoiveista].” (H 3)

Tuen tarjoaminen työntekijöille pitää sisällään esimiehen tukijana olemista työntekijöille laaja-alaisesti ja yksilöllisesti. Tukijana oleminen tarkoitti muun muassa tuen antamista muutostilanteessa, potilaan valitukseen liittyvissä tilanteissa, omapotilaan äkillisesti kuollessa sekä arkipäivän kohtaamisiin liittyvissä tilanteissa. Tutkimukseen osallistuneiden hoitajien mukaan esimiehen tulisi olla työntekijän tukena, jos työntekijä on epävarma tai haluaisi saada lisävahvistusta omille ajatuksilleen. Esimies voi halutessaan myös keventää työntekijöiden työtaakkaa. Tukemalla esimies varmistaa, että hoitajien on mahdollista tehdä laadukasta hoitotyötä. Tukemista oli myös se, että esimies oli lohduttanut työntekijää hankalassa tilanteessa. Esimiehen tulisi myös tarjota työntekijälle työssäjaksamiseen vaihtoehtoja. Esimiehen tehtävänä on varmistaa ja huolehtia työntekijöiltä, että he osallistuvat työnohjaukseen ja tarvittaessa ohjata työntekijä henkilökohtaiseen työnohjaukseen. Esimiehen tulisi korostaa työnohjauksen merkitystä luvallisena

purnaamisen ja ennalta ehkäisevän tuen mahdollisuutena. Työnohjausta pidetäänkin yhtenä merkittävimmistä asioista psykiatrisessa hoitotyössä ylläpitämässä työhyvinvointia. Ryhmätyönohjauksessa esimiehen on mahdollista kannustaa koko työryhmää työssäjaksamisessa.

”...Sit meillä on noi ryhmätyönohjaukset, ja sit hirveesti meitä kannustetaan siihen, jos vaan yhtään tuntuu, niin yksilötyönohjausaikoja just kannattaa pyytää. Sitä korostetaankin kauheesti, että ei niinkään silloin, kun on just jotain ongelmia, vaan just nimenomaan, ottaa sen yksilötyönohjauksen, jotta on aina aika siihen, että sä pystyt purnaamaan jossain luvallisesti. Et sekin usein sitten auttaa ja helpottaa paljon.” (H 13)

Esimiehen tulisi myös huolehtia, että yksiköissä järjestetään yhteisiä työhyvinvointipäiviä työssäjaksamisen tueksi. Yhteiset työkykyä ylläpitävät päivät lisäävät työntekijöiden toivoa ja työssäjaksamista. Yhteisissä työhyvinvointipäivissä esimiehen on mahdollista kannustaa koko työryhmää työssäjaksamisessa.

”Kyllähän sit taas toisaalta aika kohtalaisesti on tällasia tyky- päiviä tai semmosia yritetty kai pitää, et ne on semmosia, et niihin on niinku löytynyt aina jostain rahaa tai jotain.....ne on taas sit mitkä lisää toiveikkuutta ja työkykyä ja semmosta.” (H 17)

TAULUKKO 11. Lähiesimiehen keinot vahvistaa hoitajien toivoa, yhteenveto

Yläluokka	Alaluokka
Toiveikkuuden välittäminen	Potilaslähtöisen keskustelun yllä pito Oman toivon tuominen työryhmään Oman positiivisuuden tuominen työryhmään Työntekijöiden kannustaminen Myönteisen ilmapiirin luominen
Empaattinen kohtaaminen	Kiinnostuneisuuden osoittaminen työyhteisöä kohtaan Työntekijöiden kuunteleminen Läsnä oleminen Lähestyttävissä oleminen Välittävä kohtaaminen Esimiehen ja työntekijän välinen avoin vuorovaikutus
Arvostava kohtaaminen	Tasavertaisuus työryhmän kanssa Positiivisen palautteen antaminen työntekijöille Rakentavan palautteen antaminen työntekijöille Työntekijöiden yksilöllinen tunteminen Esimiehen ja työntekijöiden välinen molemminpuolinen luottamus Työn arvostuksen esille tuominen Esimiehen oleminen samalla puolella työntekijöiden kanssa Työntekijöiden yhdenvertainen kohtelu Työntekijöitä arvostava kohtelu Työntekijöiden vaikuttamisen mahdollistaminen
Työryhmän toiminnan johtaminen	Vastuun ottaminen Mentorina toimiminen Ongelmien rakentava käsitteleminen Työyhteisön tilanteen tietäminen arjessa Perustehtävän tekemisen tukeminen Molemmin puoleisen tiedonkulun ylläpitäminen esimiehen ja työntekijöiden välillä Johdon ja työntekijöiden välisenä linkkinä toimiminen Työryhmän yhteishengen rakentaminen
Kehittymisen mahdollistaminen	Työntekijän yksilöllinen huomiointi kehittymiseen liittyen Kehityskeskustelut työntekijän kehittymisen keinona Työnohjaukseen menemisen tukeminen Koulutuksiin osallistumisen mahdollistaminen Ammattitaidon kehittämiseen myönteinen asenne Osaamisen kehittämisen tukeminen Työntekijöiden osaamisen varmistaminen
Työssäjaksamisen tukeminen	Työntekijöiden jaksamisen huomioiminen Työntekijää kuormittavaan tilanteeseen puuttuminen Työntekijän jaksamisen tukeminen työjärjestelyin Tuen tarjoaminen työntekijöille Yhteiset työhyvinvointipäivät työssäjaksamisen tukena

5.5 Yhteenveto tutkimustuloksista

Tässä tutkimuksessa kuvattiin psykiatristen hoitajien käsityksiä toivosta ja sen merkityksestä psykiatrisessa hoitotyössä. Lisäksi kuvattiin millaisia edellytyksiä esimieheltä vaaditaan, jotta hän voi vahvistaa hoitajien toivoa sekä millaisia keinoja esimiehellä on psykiatristen hoitajien toivon vahvistamiseen. Kaikki edellä mainitut teemat yhdistyivät vahvasti toisiinsa. Toivon käsitteen määrittelyyn linkittyi tutkimukseen osallistuneiden hoitajien näkemys toivon merkityksestä psykiatrisessa hoitotyössä. Lisäksi aineisto toi esiin, että toivoa vahvistavien keinojen lisäksi esimiehellä tulisi olla edellytyksiä toivon vahvistamiseen.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella toivo näyttäytyi yksilön optimistisena tunnetilana. Toivo ilmenee elämää kannatteleva voimana, yksilön luottamuksena elämään sekä mahdollisuuden paremmasta huomisesta. Toivo osoittautui lisäksi olevan psykiatrisen hoitamisen ennakkoehto sekä hoitajan työssäjaksamisen edellytys. Toivon merkitys on keskeinen psykiatrisessa hoitotyössä. Ilman hoitajan omaa toivoa psykiatrisen hoitotyön tekeminen on hyvin vaikeaa ja jopa turhaa. Psykiatrisen hoitajan keskeisenä tehtävänä on olla luomassa toivoa psykiatrisille potilaille sekä heidän läheisilleen.

Toivoa vahvistava johtaminen edellyttää lähiesimieheltä osaamista ja ominaisuuksia. Esimiehen osaaminen rakentuu johtajuusosaamiselle sekä sosiaaliselle taitavuudelle. Esimieheltä odotetaan monipuolista osaamista hoitotyön substanssista sekä kokemusta työryhmien johtamisesta. Keskeistä on myös esimiehen oma määrätietoisuus johtajana toimiessaan. Esimiehellä tulisi olla taito kohdata työntekijät empaattisesti, aidosti ja välittävästi. Esimieheltä odotetaan myös luotettavuutta sekä uskallusta olla oma itsensä.

Lähiesimies voi vahvistaa hoitajien toivoa monin eri keinoin. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella esimies voi vahvistaa hoitajien toivoa välittämällä toiveikkuutta, kohtaamalla työntekijät empaattisesti ja arvostavasti, johtamalla työryhmän toimintaa, mahdollistamalla työntekijöiden kehittyminen sekä tukemalla työntekijöitä työssä jaksamisessa. Toiveikkuuden välittämisessä korostuu esimiehen kyky tuoda työryhmään omaa toivoaan ja positiivista suhtautumista asioihin. Empaattiseen kohtaamiseen liittyen esimies kuuntelee työntekijöitä niin, että he voivat kokea tulleensa kuulluksi ja on aktiivisesti läsnä yksikössä. Työntekijöiden ja esimiehen välinen avoin vuorovaikutus on myös keskeisessä osassa hoitajien toivon vahvistamisesta. Esimiehen on mahdollista kohdata työntekijät arvostavasti olemalla tasavertainen työryhmän kanssa. Työntekijät

odottavat lisäksi saavansa palautetta esimieheltä, niin positiivista kuin rakentavaakin. Molemminpuolinen luottamus on esimiehen ja työntekijöiden välisen toiminnan perusta. Esimiehen tulisi lisäksi pyrkiä kohtelemaan työntekijöitä yhdenvertaisesti sekä mahdollistaa työntekijöiden vaikuttaminen. Työryhmän toiminnan johtamisessa esimiehellä on keskeinen rooli vastuun ottamisessa, perustehtävän tekemisen tukemisessa sekä molemmin puoleisen tiedonkulun ylläpitämisessä. Työntekijöiden kehittymisen tukemisessa esimiehen tulee huomioida työntekijät yksilöllisesti kehittymiseen liittyen. Ammattitaidon kehittämiseen esimiehellä tulisi olla myönteinen asenne. Työssä jaksamisen tukeminen on myös keskeinen esimiehen toivoa vahvistava keino. Esimiehen tulisi huomioida yksilöllisesti työntekijöiden työssä jaksamista sekä puuttua aktiivisesti työntekijää kuormittaviin tilanteisiin.

6. POHDINTA

6.1 Tutkimuksen eettisyys

Eettisyys on tutkimuksen tekemisessä keskeisessä roolissa. Tutkijan tulee tavoitella tutkimuksellaan eettisesti hyvää ja luotettavaa tulosta. Erityisesti tutkittaessa inhimillistä toimintaa ja käytettäessä ihmisiä tiedonlähteinä, eettisten ratkaisujen merkitys on hyvin keskeinen (Leino - Kilpi 2003.) Tämä tutkimus on osa Tampereen yliopistossa tehtävää TOIVO- tutkimusprojektia. Projektissa on järjestelmällisesti tutkittu toivon käsitettä eri konteksteissa parinkymmenen vuoden ajan (Kylmä & Juvakka 2007b). Tämän tutkimuksen aihe valikoitui edeltävien tutkijoiden johtopäätösten perusteella toivon jatkotutkimuksen tarpeista. Mäki ym. (2014) toivat esille, että tarvitaan lisää tutkimusta hoitajien näkökulmasta siitä, miten he kokevat lähiesimiehen vaikuttavat heidän omaan toivoonsa. Henkilökohtaista kiinnostusta toivon käsitteeseen, johtamiseen ja psykiatriseen hoitotyöhön oli myös olemassa. Tutkimuksessa noudatettiin kaikilta osin Tutkimuseettisen tiedekunnan määrittelemiä hyvän tieteellisen käytännön periaatteita. Niihin kuuluvat muun muassa rehellisyys, yleinen huolellisuus sekä tarkkuus kaikessa tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa, esittämisessä sekä tutkimusten ja tulosten arvioinnissa (TENK 2012). Tutkittavaan ilmiöön liittyvät ennakkokäsitykset kirjoitettiin myös auki ennen tutkimuksen aloittamista.

Tutkittavalta organisaatioilta haettiin ja saatiin tutkimusta varten tutkimusluvut tutkittavan organisaation ohjeistuksen mukaisesti. Eettisen lausunnon suhteen konsultoitiin Pirkanmaan sairaanhoitopiirin eettistä toimikuntaa. Toimikunnasta vahvistettiin, että tutkimus on luonteeltaan sellainen, ettei eettisen toimikunnan lausuntoa tarvita (Tutkimuslaki 488/1999). Tutkimuksen tuloksista on tarkoitus kirjoittaa artikkeli myöhemmin tieteelliseen suomenkieliseen julkaisuun. Suomalaiset hoitotieteelliset lehdet eivät myöskään ole edellyttäneet tällaisessa hoitajiin kohdistuvassa tutkimuksessa eettisen toimikunnan arvioita.

Tutkimukseen osallistuvia henkilöitä informoitiin asianmukaisesti tutkimuksen tarkoituksesta, tutkimuksen kestosta, tutkimuksen menettelytavoista sekä mihin tutkimuksella tuotettua tietoa aiotaan käyttää (Kylmä & Juvakka 2007a). Hoitajia tutkittaessa tulee myös huomioida, että hoitotyöntekijöillä on tutkittavana ollessaan samanlaiset tutkittavien oikeudet kuin potilaillakin ja hoitajilta pyydetään myös suostumus tutkimukseen osallistumisesta (Leino- Kilpi 2014). Tiedote tutkimuksesta lähetettiin osallistujille sähköpostitse etukäteen (liite 1). Osallistujilta pyydettiin

lisäksi tietoon perustuva suostumus (liite 2), jonka jokainen tutkimukseen osallistuvista hoitajista allekirjoitti ennen haastattelun alkua. Tietoisien suostumuksen tärkein tehtävä on saada osallistujat ymmärtämään mihin he ovat suostumassa. Tutkijan tulee myös varmistaa, että osallistujat ymmärtävät informoinnin sisällön. Suostumuksen olemassaolo on tärkeä myös aineiston käyttöoikeuksien määrittelyssä (Kuula 2015.)

Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimustehtävät ohjasivat haastattelujen kulkua. Haastattelussa pitäydettiin etukäteen suunnitelluissa kysymyksissä (liite 3). Tarkennuksia kysymyksiin tehtiin haastattelujen edetessä. Tarkennuksilla varmistettiin se, että kaikilta tutkittavilta saatiin mahdollisimman laaja-alaisesti, mutta kuitenkin yhtenevästi tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Osallistujien henkilötietoja käsiteltiin ehdottoman luottamuksellisesti ja tutkimusaineisto on ollut vain tutkijan henkilökohtaisessa käytössä. Osallistujien henkilötietoja ei ole käytetty varsinaisten haastattelutilanteiden jälkeen. Litterointivaiheessa osallistujat koodattiin numeroin, joiden avulla aineistoa on käsitelty. Tutkimuksen kohteena olevan organisaation kanssa on sovittu, että organisaatiota ei tuoda esille lopullisessa raportissa. Lisäksi koko tutkimusprosessin ajan on huomioitu, ettei yksikään tutkimukseen osallistujista ole tunnistettavissa aineistosta. Alkuperäisilmaisuissa on pyritty huomiomaan se, että yksittäinen haastateltava ei ole tunnistettavissa esimerkiksi tietystä potilasryhmästä puhuttaessa (Kylmä & Juvakka 2007a.) Nauhoitetut haastattelut hävitetään, kun käyttötarkoitus on saavutettu eli tutkimus on valmis.

Tutkimuksen tulosten rehellinen raportointi on myös tutkijan eettinen velvollisuus. Kun tutkimuksen tulokset julkaistaan, on ne mahdollista asettaa tiedeyhteisön tarkemman tarkastelun ja arvioinnin kohteeksi (Leino-Kilpi 2003.) Tästä tutkimuksesta kirjoitetaan monografia ja tavoitteena on myös kirjoittaa artikkeli kotimaiseen hoitotieteelliseen julkaisuun. Myös raportoinnissa on pyritty noudattamaan hyviä tieteellisiä käytäntöjä. Tutkittavassa organisaatiossa on lisäksi tavoitteena pitää tutkimuksen tuloksista osastotunti.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tieteellisen tutkimuksen tavoitteena on tuottaa luotettavaa ja totuudenmukaista tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa tulee selvittää kuinka totuudenmukaista tietoa tutkimuksella on kyetty tuottamaan (Kylmä ym. 2003; Kylmä & Juvakka 2007a; Graneheim &

Lundman 2004) Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on itse myös keskeinen toimija. Luotettavuutta arvioitaessa keskeinen arvioinnin kohde on tutkija itse. Lisäksi tulee arvioida koko tutkimusprosessia (Eskola & Suoranta 1998.) Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta (trustworthiness) arvioidaan usein myös seuraavin kriteerein: *uskottavuus (credibility)*, *vahvistettavuus (dependability)*, *refleksiivisyys (reflexivity)* ja *siirrettävyys (transferability)* (Kylmä ym. 2003; Graneheim & Lundman 2004). Tämän tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan nyt tarkemmin edellä mainituin kriteerein.

Uskottavuus tarkoittaa tutkimuksen ja sen tulosten uskottavuutta (Kylmä & Juvakka 2007a) Keskeistä on se, että tutkimuksen fokus, tiedonkeruun tapa, tutkimuksen konteksti sekä osallistujien valita on ollut onnistunutta. Aineistoa kerätessä ja analysoitaessa on myös huomioitava, että merkitysyksikkö on juuri oikean pituinen, ei liian lyhyt, jolloin konteksti katoaa eikä myöskään liian pitkä, jolloin merkityksellistä sisältöä on vaikeampi hahmottaa. Aineiston tulee myös vastata tutkimuskysymykseen sekä aineiston luokkien myös kattaa aineisto mahdollisimman hyvin (Graneheim & Lundman 2004.) Tutkimuksen luotettavuutta lisäävä tekijä on lisäksi se, että tutkittavan ilmiön kanssa ollaan tekemisissä riittävän pitkä aika. Tutkimuksen uskottavuutta on lisäksi mahdollista myös lisätä pitämällä tutkimuspäiväkirjaa (Kylmä & Juvakka 2007a.)

Tämän tutkimuksen aihe valittiin aiempien hoitotyön johtamiseen liittyvien toivon tutkimusten tulosten ja niistä seuranneiden johtopäätösten perusteella. Lisää empiiristä tietoa haluttiin nimenomaan osastolla toimivien hoitajien näkemyksistä. Lisäksi haluttiin hyödyntää hoitotyön johtamiseen liittyvän toivon tutkimuksen tuloksia tiedonkeruussa sekä tulosten analysoinnissa (Mäki ym. 2014). Tutkittavasta ilmiöstä ei ollut aiempaa Suomessa tutkittua tietoa, joten laadullinen, kuvaileva tutkimus oli perusteltu valinta tutkimusmenetelmäksi.

Aineiston keruussa keskeistä on se, että se kootaan sieltä, missä tutkittava ilmiö esiintyy (Nieminen 1998) ja valitaan osallistujiksi ne henkilöt, jotka ilmiöstä tietävät (Kylmä ym. 2003). Tutkimuksen aineisto kerättiin eteläsuomalaisesta sairaalasta, jossa oli useita eri-ikäisten potilaiden hoitoa toteuttavia psykiatrisia osastoja. Psykiatrisia hoitajia kyseisessä sairaalassa oli lähtökohtaisesti noin 100. Oletuksena oli, että psykiatrisilla hoitajilla oli kyseisestä ilmiöstä omakohtaista kokemusta. Osallistujien valinnassa uskottavuutta lisäsi se, että vastaajissa oli eri-ikäisiä molempien sukupuolien edustajia laajalla ikähaitarilla.

Aineistonkeruumenetelmäksi valittiin haastattelu, jonka avulla voitiin saada tietoa ilmiöstä mahdollisimman monipuolisesti (Hirsjärvi & Hurme 2007). Haastatteluissa voitiin myös hyödyntää toivosta tehtyä aiempaa tutkimusta ja deduktiivista lähestymistapaa. Haastattelu sopii myös erinomaisesti tilanteeseen, jossa aiheesta ei tiedetä vielä tarpeeksi. Lisäksi etukäteen arvioitiin, että tutkimuksen aihe tuottaa hyvin monipuolisia ja monitahoisia vastauksia, jolloin haastattelu sopii myös hyvin tiedonkeruun menetelmäksi (Hirsjärvi & Hurme 2007.) Osallistujat saivat itse valita haluavatko osallistua yksilö- tai ryhmähaastatteluun. Suurin osa haastateltavista valitsi yksilöhaastattelun. Kaksi hoitajaa valitsi parihaastattelun ja kolme hoitajaa halusi ryhmähaastattelun. Jokaisella osastolla oli osoitettu haastattelua varten rauhallinen, erillinen tila, jossa haastattelut voitiin käydä häiriöttä.

Haastatteluiden tuottama aineisto oli rikas. Toki haastattelujen laadut vaihtelivat ja toisilla vastaajilla on kyseiseen ilmiöön enemmän näkökulmia ja ajatuksia kuin toisilla. Aineisto tuotti kuitenkin kokonaisuudessaan vastauksia tutkimuskysymyksiin, mutta myös kysymyksiin, joita ei vielä tutkimusta aloitettaessa ollut huomioitu. Analyysivaiheessa tutkimuskysymyksiä lisättiin kahdesta neljään yhteistyössä tutkimusta ohjaavan opettajan kanssa. Tutkimuskysymysten lisääminen mahdollisti sen, että aineistosta saatiin lopulliseen tutkimukseen mukaan lisää tärkeitä ja olennaisia elementtejä. Analyysivaiheessa aineistoa ei pakotettu väkisin luokkiin, vaan analyysivaihetta tehtiin hitaasti, luokkia lisäten aineiston ohjaamalla tavalla.

Ryhmähaastattelujen toteutus poikkesi hieman yksilöhaastatteluista. Oli huolehdittava siitä, että jokainen osallistuja sai varmasti tuoda oman näkökulmansa kysymyksiin esille. Tämä pyrittiin varmistamaan sillä, että pari- ja ryhmähaastattelutilanteissa kysyttiin jokaiselle haastateltavalta erillisiä kysymyksiä, jotta oltiin varmoja, että kaikki saivat sanoa oman näkemyksensä. Ryhmähaastattelun haasteena voi kuitenkin olla se, että ryhmäkulttuuri elää myös haastattelussa ja osa ryhmäläisistä jää eniten dominoivan ryhmäläisen varjoon. Parhaimmillaan ryhmähaastattelu on kuitenkin aikaa säästävä ja edullinen tapa haastatella ja aineistoltaan se voi olla hyvinkin rikas (Fontana & James 1998.) Ryhmäilmiön vaikutus oli huomattavissa muun muassa pari- ja ryhmähaastattelujen ilmapiirissä. Haastatteluissa tuli esille enemmän esille kritiikkiä eri asioita kohtaan. Ryhmän jäsenten oli helppo lähteä kritiikkikeskusteluun mukaan, mitä puolestaan yksilöhaastatteluissa ei samalla tavalla tapahtunut. Varsinaista yksittäisen jäsenen dominointia ei pari- ja ryhmähaastatteluissa kuitenkaan ollut.

Tutkimusprosessin ajan on pidetty tutkimuspäiväkirjaa, johon on kirjattu ylös merkityksellisiä havaintoja tutkimusprosessista, tehdyistä valinnoista sekä ongelmakohdista. Tutkimuksen valmistelu sekä tutkimussuunnitelma teko aloitettiin tammikuussa 2015 eli ajallisesti tutkimusprosessiin on kulunut aikaa kokonainen kalenterivuosi. Tutkimusaiheeseen perehtymiseen varattiin aikaa, samoin aineistonkeruu, - analysointi ja kirjoitusprosessiin. Tutkimusprosessissa on ollut mukana lisäksi kaksi ohjaavaa opettajaa, joiden kanssa on käyty keskusteluja tutkimusprosessista ja sen herättämistä kysymyksistä useita eri kertoja niin kasvotusten kuin sähköpostitsekin.

Vahvistettavuus tarkoittaa koko tutkimusprosessin läpinäkyvyyttä. Toisen tutkijan tulisi kyetä seuraamaan tutkimusprosessin kulkua (Yardley 2000.) Lisäksi raportoinnissa tulee kiinnittää huomioita siihen, että tutkittavan ilmiön konteksti, metodologiset valinnat sekä tutkimusprosessi on kuvattu tarkasti. Huomioitavaa on kuitenkin se, että laadullisessa tutkimuksessa aineistolla on usein monia merkityksiä ja aineistoa lähestyttäessä tulkinnalla on oma osuutensa (Graneheim & Lundman 2004.) Laadullisessa tutkimuksessa toinen tutkija harvoin päätyy aivan saman lopputulokseen (Malterud 2001). Tässä tutkimuksessa konteksti, metodologiset valinnat sekä koko tutkimusprosessi on pyritty kuvaamaan tutkimusraporttiin riittävän tarkasti. Raportointivaiheessa yhteys aineiston ja tulosten välillä on kuvattu käyttämällä esimerkkeinä riittävä määrä alkuperäisiä ilmaisuja (Polit & Beck 2004). Alkuperäisilmaisuja käytettäessä on huomioitu se, että niitä ei ole enempää kuin kirjoitettua tekstiä (Elo & Kyngäs 2007.)

Refleksiivisyydessä keskeistä on ymmärrys omista lähtökohdista tutkijana. On osattava arvioida millä tavoin oma persoona, ammatti tai kokemus vaikuttaa tutkimuksen lähtökohtiin, tutkimuksen tuloksiin sekä tutkimusprosessiin (Mays & Pope 2000.) Kyseessä oli ensimmäinen virallinen tutkimukseni eli monet tutkimukseen liittyvät asiat olen kohdannut ensi kertaa. Olen peruskoulutukseltani psykiatrinen sairaanhoitaja ja toiminut viimeiset vuodet esimiestehtävissä osastonhoitajana. Oma ammattini sekä esimiestyön kokemus saivat minut kiinnostumaan tutkittavasta ilmiöstä. Oman työtaustani vuoksi aineiston keruupaikkaan ja haastateltavien valintaan kiinnitettiin erityistä huomiota. Aineisto kerättiin sairaalasta, johon en ole itse työsuhteessa. Tällä tavoin varmistettiin, että esimiesasema tai tuttuus hoitajiin ei vaikuta aineistonkeruuseen. Kirjoitin tutkittavaan ilmiöön liittyvät ennakkokäsitykset auki ennen tutkimuksen aloittamista. Minulla ei ollut ilmiöstä juurikaan tietoa ennen tutkimusprosessin alkua, lähinnä polttava kiinnostus aiheeseen oman henkilökohtaisen työhistoriani kautta. Toivon käsite vaikutti olevan erityisen paljon esillä päivittäisessä toiminnassa hoitotyössä ja melko usein myös potilaiden toivottomuus aiheutti

työryhmässä keskustelua. Edellä kuvatut ennakkokäsitykset ilmiöstä eivät kuitenkaan ohjanneet tutkimusprosessia missään vaiheessa.

Tutkimuksen *siirrettävyyttä* arvioitaessa tulee kiinnittää huomiota siihen, että konteksti, osallistujien ominaisuudet ja valintakriteerit on selkeästi määritelty, samoin aineistonkeruumenetelmä sekä analysointiprosessi. Tutkimuksen tekijä voi antaa jonkinlaisia suosituksia tutkimuksen tulosten siirrettävyydestä, mutta lukijan tulee itse aina tehdä lopullinen valinta (Graneheim & Lundman 2004.) Tämä tutkimus on luonteeltaan laadullinen ja tulosten siirrettävyydessä tulee olla aina kriittinen. On kuitenkin huomioitava, että aineistoon valikoitui monipuolinen ja rikas vastaajajoukko eri-ikäisiä ja eri sukupuolta olevia psykiatrisia hoitajia ja aineisto itsessään muodostui myös rikkaaksi. Tutkimus on pyritty myös toteuttamaan hyvien tieteellisten käytäntöjen mukaisesti. On siis mahdollista, että tämän aineiston tuottamat tulokset olisi siirrettävissä johonkin samantyyppiseen kontekstiin. Lisäksi aineistoa analysoitaessa käytettiin analyysirunkona Mäen ym. (2014) tutkimustuloksia yhdessä tutkimuskysymyksessä ja tulokset olivat suurelta osin yhteneväisiä tämän tutkimuksen tulosten kanssa. Tämä lisää tutkimuksen luotettavuutta.

6.3 Tulosten tarkastelua

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tutkia empiirisesti psykiatristen hoitajien toivoa sekä esimiehen keinoja vahvistaa hoitajien toivoa. Aineisto oli rikas ja tuotti materiaalia myös laajemmin kuin mitä tutkimuskysymykset edellyttivät. Varsinaisten tulosten lisäksi pohdinnassa nostetaan esille aineistosta esille nousseita keskeisiä havaintoja. Tulosten perusteella toivo näyttäytyy psykiatrisen hoitajan toiminnassa yksilön optimistisena tunnetilana, jonka myötä toivo toimii elämää kannattelevana positiivisena voimana. Toivon avulla ihmiset selviävät vaikeista tilanteista ja kiinnittyvät elämään samalla voimaantuen. Tulevaisuudessa välittyy toivon avulla positiivisia, saavutettavia asioita, mahdollisuuksia paremmasta sekä unelmia. Toivoon linkittyy myös vahvaa luottamusta ja uskoa itseen ja lähiverkostoon. Toivossa korostuu luottamus elämään ja siihen, että elämä kantaa. Samankaltaisia tuloksia on saanut Hammer ym. (2009), joiden mukaan toivossa elämisen ulottuvuus tarkoittaa, että ihmisillä on luottamusta siihen, että elämä sujuu ja asiat järjestyvät. Lisäksi toivon käsitteessä korostuu kokemus positiivisesta tulevaisuudesta ja ”valon näkemisestä horisontissa”. Toivo välittyy myös dynaamisena ulottuvuutena, se voi muuttua tilanteiden mukaisesti (Hammer ym. 2009.) Helland ja Winston (2005) korostavat, että toivo ei ole

pelkkä tunne, vaan se on dynaaminen, voimakas ja läpitunkeva yksilön kognitiivinen prosessi. Myös Reis & Hoppe (2014) korostavat toivoa persoonallisena resurssina, jolla on hyvin vahva kognitiivinen komponentti.

Toivon käsitteen määrittelyn vaikeus tuli esiin myös tässä tutkimuksessa. Toivo on käsitteenä hyvin henkilökohtainen ja määrittyy yksilöllisen potentiaalin mukaisesti (Hammer 2009). Esille tuli myös se, että toivottomuuden käsite saattaa olla usein tutumpi ja toivoon saatetaan kiinnittää huomiota vasta sen puuttuessa. Saman on todennut myös Moore (2005). Toivon käsitteeseen olisi myös toivottu valmista määritelmää, sillä vaikka toivo on läsnä jokapäiväisessä elämässä, sen määrittely ei ole lainkaan yksiselitteistä eikä yhteneväistä. Toive yleisestä määrittelystä on ymmärrettävä, sillä vaikka toivon käsitettä on määritelty paljon, tutkijat tuovat myös esille näkökulman, että varsinaista konsensusta toivon käsitteestä ei ole olemassa. Toivon käsitteen määrittelyssä korostetaankin syvällisen pohdinnan merkitystä toivosta tietyssä tilanteessa ja tilannesidonnaisesti (Herrestad ym. 2014.) Myös Lehtimäki ja Kylmä (2009) tuovat artikkelissaan esille, että kuntouttavaa psykiatrista hoitotyötä tekevät hoitajat määrittelevät toivon hyvin abstraktiksi ilmiöksi, jota ei ole helppo määritellä.

Tämän tutkimuksen tuloksissa korostui myös toivon merkitys psykiatrisessa hoitotyössä. Tutkimuksen tuottama aineisto oli hyvin rikas ja toivon merkityksen tutkimuskysymys lisättiin tutkimukseen analyysin alkuvaiheessa. Toivo näyttäytyy psykiatrisen hoitamisen ennakkoehtona, eikä psykiatrisen hoitotyön tekeminen ole mahdollista ilman toivoa. Toivo on hoitajan työssäjaksamisen edellytys ja on keskeisessä osassa työhyvinvointia (ks. Keskisärkkä ym. 2009; Duggleby, Cooper & Penz 2009). Se on myös hoitotyöntekijän voimavara työssäjaksamisen ja oman elämän kannalta ja välttämätön tekijä hoitajan elämässä ja työssä (Lehtimäki & Kylmä 2009). Keskisärkkän ym. (2009) mukaan toivon kokemukset ovat edistämässä päihdetyötä tekevän sairaanhoitajan hyvinvointia ja terveyttä ja toivolla on suuri merkitys siihen kuinka hän jaksaa työtään tehdä. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan toivo on myös psykiatrisen hoidon perusta, peruselementti ja ydin (ks. Moore 2005). Psykiatrinen hoitaja tarvitsee kuitenkin myös omaa toivoa, jotta hän voi auttaa potilaita. Hoitajan tärkein tehtävä psykiatrisessa hoitotyössä on olla toivona toivottomille potilaille sekä tuoda myös toivoa läheisille. Psykiatrisilla potilailla on usein oman toivon kokemus kateissa, jolloin hoitajalla on merkittävä rooli olla luomassa toivoa potilaalle. Tässä tutkimuksessa nimenomaan hoitajan merkityksellinen rooli potilaiden toivona olemisessa korostui. Myös Cutcliffe (2009) tuo hoitajan oman toivon olemassaolon merkityksen esille. Ilman hoitajan omaa toivoa ei myöskään potilaan toivon vahvistaminen ole mahdollista. Toivon tutkimusta on

tehty kansainvälisesti monille potilasryhmille, kuten skitsofreniaa sairastaville, suicidealisille sekä masentuneille potilaille. Edellä mainittujen potilasryhmien osalta psykiatrisen hoitajan tehtävä potilaiden toivon vahvistajan ja inspiroijana on erittäin keskeisessä roolissa (Koehn & Cutcliffe 2007.)

Tämän tutkimuksen aineistosta nousi esille myös hoitajien toivottomuuden ja epätoivon ulottuvuudet ja haasteet liittyen psykiatristen potilaiden hoitamiseen. Hoitajien toivona oleminen potilaille on raskasta ja toisinaan se saattaa tuntua jopa mahdottomalta. Toivona oleminen miellettiin velvollisuudeksi sekä sellaiseksi osaamiseksi, jota nimenomaan psykiatrisilla hoitajilla tulisi olla. Kuinka hyvin käytännön työelämä tai hoitotyön oppilaitokset pystyvät tukemaan tulevia sekä nykyisiä hoitajia tässä vaikeassa tehtävässä? Myös Cutcliffe (2009) on pohtinut kuinka hyvin toivon vahvistaminen on mukana psykiatrisen hoitotyön käytännön työssä, koulutuksessa, sekä tutkimuksessa, vaikka toivon vahvistamisen merkittävyys on tunnustettukin. Hoitajilla tulisi olla lisäksi taitoa oman itsensä kohtaamiseen, sillä toivon rakentumiseen vaikuttaa myös hoitajan kyky kohdata ja tiedostaa itsensä ja ymmärtää oman työnsä merkitys (Kylmä & Vuori 1999). Tämä tutkimus sekä aiemmat toivon tutkimukset vahvistavat sitä ajatusta, että toivon käsitteen ymmärtäminen, toivon merkityksen sisäistäminen ja toivon vahvistamisen keinojen oivaltaminen ja opettelu tulisi olla merkittävässä roolissa psykiatristen hoitajien koulutuksen sisällössä.

Hoitajien toivon vahvistamisessa edellytetään myös lähiesimieheltä tietynlaista osaamista sekä ominaisuuksia. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella edellytykset rakentuvat esimiehen johtajuusosaamisesta, joka pitää sisällään esimiehen substanssiosaamisen, esimiehen määrätietoisuuden johtajana sekä esimiehen ammatillisuuden. Lisäksi esimiehellä tulisi olla sosiaalista taitavuutta, mikä rakentuu esimiehen luottamusta herättävästä toiminnasta sekä esimiehen osaamisesta kohdata työntekijät aidosti. Esimieheltä odotetaan yleisesti laaja-alaista näkemystä hoitotyöstä ja työryhmien johtamisesta. Esimiehen tulisi myös olla hyvin päämäärätietoinen sekä tavoitteellinen asioiden muuttamisessa. Hänellä tulisi olla sitoutunut ote johtajana toimiessaan ja asioita tulisi ottaa rohkeasti esille, olematta kuitenkaan liian kärkeä mielipiteissään. Työntekijöiden ja esimiehen välillä tulisi olla sopiva etäisyys ja esimiehen tulisi olla vahvasti ammatillinen. Esimieheltä odotetaan myös luotettavuutta ja sitä, että hän välittää työntekijöistään aidosti. Esimiehellä tulisi myös olla uskallusta olla oma aito itsensä ja innostusta esimiestyön tekemiseen.

Edellä mainitut esimiehen osaamisen alueet sekä ominaisuudet linkittyvät useisiin olemassa oleviin johtamisen teorioihin. Esimerkiksi autenttisessa johtamisessa (*authentic leadership*) johtajalla on mahdollisuus vaikuttaa työntekijöiden asenteisiin ja toimintaan psykologisten prosessien kautta, kuten samastumisen, toivon, positiivisten tunteiden, optimismin sekä luottamuksen avulla. Autenttinen johtaja tietää kuka hän on, mihin hän uskoo ja mitkä hänen arvonsa ovat (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May 2004.) Esimiehen luottamuksellinen toiminta kannustaa työntekijöitä positiivisuuteen, kasvattamaan omia vahvuuksiaan ja laajentamaan omaa ajatteluaan (Helland & Winston 2005). Avolio ym. (2004) tuovat esille, että erityisesti samastuminen on merkittävässä roolissa vahvistamaan työntekijöiden toivoa. Transformationaalissa johtajuudessa (*transformational leadership*) esimiehen toivoa vahvistavat ominaisuudet linkittyvät esimiehen visioihin ja tavoitteellisuuteen. Työntekijöiden on helppo tarttua määrätietoisen esimiehen luomiin visioihin. Transformationaaliset johtajat osaavat pukea sanoiksi visionsa ja tehdä niistä houkuttelevia ja tavoiteltavia (Helland & Winston 2005). Palvelujohtamisessa (*servant leadership*) esille nousee esimiehen epäitsekkyyttä sekä tunneperäinen toiminta, mikä tarkoittaa esimiehen empaattisuutta ja herkkyyttä esimiehen työssä (Searle & Barbutto 2011). Palvelujohtamisessa korotuvat lisäksi esimiehen viisautta, mikä voi pitää sisällään vaikkapa herkkyyttä kysyä, havaita ja havainnoida työyksikön ympäristössä asioita ja vihjeitä, jotka voivat johtaa seurauksiin, jotka esimiehen tulisi huomioida (Barbutto & Wheeler 2006). Yhteenvedonä todetaan, että esimieheltä vaaditaan ja oletetaan hyvin laaja-alaista osaamista ja ominaisuuksia. Osaaminen ja ominaisuudet eivät aina ole opeteltavissa tai kokemuksen kautta hankittavissa. Olisi keskeistä, että psykiatrisen hoitotyön esimieheksi päätyisivät sellaiset yksilöt, joilla on todellinen ja aito halu johtamistyöhön sekä lähtökohtaisesti edellytyksiä toimia esimiehenä.

Tässä tutkimuksessa selvitettiin lisäksi hoitajien käsityksiä lähiesimiesten keinoista vahvistaa hoitajien toivoa. Tutkimus tuotti uutta tietoa esimiesten keinoista vahvistaa hoitajien toivoa. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella esimies voi vahvistaa hoitajien toivoa välittämällä toiveikkautta, kohtaamalla työntekijät empaattisesti ja arvostavasti, johtamalla työryhmän toimintaa sekä tukemalla työntekijöitä kehittämisessä ja työssä jaksamisessa. Tulokset olivat pääosin yhteneväiset Mäen ym.(2014) tutkimuksen tulosten kanssa, jossa selvitettiin lähiesimiehen käsityksiä siitä, kuinka he voivat vahvistaa hoitajien toivoa. Tulokset rikastivat jo olemassa olevaa teoreettista rakennetta esimiehen keinoista hoitajien toivon vahvistamisessa, jotka on tuotu esille Mäen ym. (2014) artikkelissa. Jonkinlaista eroavaisuuttakin tuloksissa kuitenkin oli, mikä oli odotettavissa, koska vastaajina tässä tutkimuksessa olivat hoitajat esimiesten sijaan. Eroavaisuuksia oli pääasiassa arvostavan kohtaamisen ulottuvuudessa.

Toiveikkuuden välittämisessä korostuu esimiehen kyky pitää työryhmässä yllä potilaslähtöistä keskustelua. Esimiehen tulisi myös tuoda työryhmään omaa toivoaan ja positiivista sekä asennetta. Työntekijöiden kannustaminen ja myönteisen ilmapiirin luominen on myös tärkeää. Okpanachi (2008) on tutkinut esimiehen toivoa lisääviä toimintatapoja. Hänen mukaansa esimiehen toivoa lisäävää toimintaa ovat muun muassa esimiehen positiivinen asenne, esimerkkinä oleminen, työntekijöiden kuunteleminen sekä työntekijöiden voimaannuttaminen. Hellandin ja Winstonin (2005) mukaan esimiesten toiveikas ajattelu johtaa myös työntekijöiden toiveikkaaseen ajatteluun, joten toivo on siis sekä edeltävä toiminta että tuotos. Hellandin ja Winstonin (2005) mukaan ”toivo synnyttää toivoa”.

Empaattiseen kohtaamiseen liittyen esimiehen tulisi olla kiinnostunut työryhmän toiminnasta ja kuunnella työntekijöitä niin, että he voivat kokea tulleensa kuulluksi. Esimiehen aktiivinen läsnäolo yksikössä on erityisen merkittävää. Työntekijöiden ja esimiehen välinen avoin keskusteluyhteys on myös keskeisessä osassa hoitajien toivon vahvistamista. Vaikka yhteiskunnallinen kehitys on muuttanut viestinnän monissa tilanteissa sähköiseksi, on työntekijöillä edelleen voimakas tarve esimiehen läsnäololle ja henkilökohtaiselle kohtaamiselle. Myös Okpanachi (2008) tuo esille, että työntekijöiden toivoa vahvistavaa esimiehen toimintaa on työntekijän henkilökohtainen kohtaaminen. Esimiehellä tulisi myös olla uskottavuutta ja pysyvyyttä (Okpanachi 2008.) Empaattisen kohtaaminen ulottuvuus linkittyy myös vahvasti aiemmin mainittuun autenttisen johtamiseen sekä palvelujohtamiseen, jossa korostuvat esimiehen tunneperäinen toiminta (ks. Avolio ym. 2004; Searle & Barbuto 2011.)

Esimiehen on mahdollista kohdata työntekijät arvostavasti olemalla tasavertainen työryhmän kanssa. Työntekijät odottavat lisäksi saavansa palautetta esimieheltä, niin positiivista kuin rakentavaakin. Pelkkä positiivinen palaute ei tämän tutkimuksen tulosten mukaan riitä vaan yhtäältä on saatava palautetta huonommin sujuneista asioista. Esimiehen ja työntekijöiden välinen toiminta perustuu molemminpuoliselle luottamukselle ja luottamus on yhteistyön perusta. Esimiehen tulisi lisäksi pyrkiä kohtelemaan työntekijöitä yhdenvertaisesti sekä mahdollistaa työntekijöiden vaikuttaminen. Mäen ym.(2014) tuloksissa yhdeksi arvostavan kohtaamisen osa-alueeksi nousi pakon välttäminen. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella samanlaista kokemusta työntekijöillä ei ole, vaan pikemminkin he kokevat, että esimiehen tulee tarvittaessa toimia myös työtä vahvasti ohjaavasti tai jopa velvoittaen. Juutin (2004) mukaan arvostavan suhteen luomisen kautta esimies

kannustaa työntekijöitä huomaamattaan. Esimiehen arvostava ja positiivinen suhtautuminen työntekijään lisää työntekijän omaakin kokemusta onnistumisesta (Juuti 2004.)

Työryhmän toiminnan johtamisessa esimiehellä on keskeinen rooli vastuun ottamisessa. Esimiehen tulee kyetä tekemään päätöksiä ja viemään asioita eteenpäin tavoitteellisesti. Hänen tulee myös tukea työntekijöitä perustehtävän tekemisessä, toimia mentorina sekä ylläpitää molemmin puoleista tiedonkulkua. Esimiehen tulee myös toimia linkkinä johdon ja työntekijöiden välillä. Esimiehellä on myös vahva rooli työryhmän yhteishengen rakentamisessa. Tehokas kliininen johtaminen, kommunikointi ja asioiden jakaminen akuutilla psykiatrisella osastolla lisää työympäristön optimistisuutta (Cleary, Horsfall, O'Hara- Aarons & Hunt 2012). Okpanachin (2008) mukaan esimiehen toivoa vahvistavaa toimintaa on neuvojen ja ohjeiden tarjoaminen sekä se, että esimiehellä on visioita. Helland & Winston (2005) korostavat esimiehen tavoitteellisen toiminnan merkitystä työntekijöiden toivon vahvistamisessa. Esimiehen tulisi kyetä jakamaan työntekijöiden kanssa yhteinen visio toiminnasta, jota kohden kaikki voivat yhdessä pyrkiä. Tavoitteet tulisi kyetä asettamaan sopivalle etäisyydelle niin, että jokainen voisi kokea ne saavuttavansa. Tällainen toiminta edellyttää kuitenkin myös esimiehen oman toivon olemassaoloa (Helland & Winston 2005.) Myös Luthans ja Jensen (2002) korostavat positiivisen psykologisen ajattelun kautta sitä, että esimiehen tulisi muodostaa ja selkiyttää tavoiteltavat ”maalit”, niin organisaatiossa kuin yksilöllisestikin, jotta ne voisivat olla jokaiselle sopivan haastavia.

Työntekijöiden kehittymisen mahdollistamisessa esimiehen tulee huomioida työntekijät yksilöllisesti. Esimiehellä on myös vastuu kehityskeskusteluiden pitämisestä sekä työnohjaukseen menemisen tukemisesta. Tässä tutkimuksessa työnohjaus nähtiin keskeisenä työn kehittämisen välineenä. Myös Lehtimäki ja Kylmä (2009) esittävät artikkelissaan, että työnohjaus on keskeinen osa psykiatrista hoitotyötä ja hoitajien toivoa vahvistavaa toimintaa. Ammattitaidon kehittämiseen esimiehellä tulisi myös olla myönteinen asenne. Esimiehen tulee myös varmistaa, että jokaisella työntekijällä on osaamista tarpeeksi ja tarvittaessa velvoittaa työntekijöitä hankkimaan osaamista lisää. Lehtimäki & Kylmä (2009) tuovat artikkelissaan esille, että kuntouttavaa psykiatrista hoitotyötä tekevän hoitajan toivoa vahvistavaa toimintaa on ammatissa kehittyminen. Kehittyminen kohottaa hoitajan itsetuntoa ja vahvistaa hoitajan arvostusta omaa työtään kohtaan (Lehtimäki & Kylmä 2009.) Veniga (2000) tuo myös artikkelissaan esille, että toivon johtaminen työpaikalla on muun muassa aineettoman pääoman ”valloilleen päästämistä”, mikä tarkoittaa muun muassa työntekijöiden älyllisen kapasiteetin hyödyntämistä. Venigan (2000) mukaan työntekijät usein alisuorittavat, mikä johtuu siitä, että heidän osaamistaan ja taitojaan ei osata hyödyntää. Esimiehen

tulisikin kiinnittää erityistä huomiota työntekijöiden kehittämisen mahdollistamiseen ja sitä kautta jokaisen parhaimman osaamistason ja vahvuuksien löytämiseen.

Työssä jaksamisen tukeminen on myös keskeinen hoitajan toivoa vahvistava esimiehen keino. Esimiehen tulisi huomioida yksilöllisesti työntekijöiden työssä jaksamista sekä puuttua työntekijää kuormittaviin tilanteisiin aktiivisesti. Esimiehen tulisi myös huolehtia työssä jaksamisesta työjärjestelyin tai tarjoamalla tukea työntekijöille. Työvuorosunnittelu nousi hyvin tärkeäksi osa-alueeksi. Työntekijöiden tulisi voida vaikuttaa omien työvuorojensa suunnitteluun mahdollisimman paljon, niin että työn rinnalla voi jokaisella olla myös sujuvasti toimiva vapaa-aika. Lehtimäen ja Kylmän (2009) mukaan vapaa-aika, sisältäen ihmissuhteet, harrastukset ja oman ajan, on hoitajien toivoa lisääviä osa-alue. Näin ollen toimivaan työvuorosunnitteluun tulisikin kiinnittää erityistä huomiota. Työnohjaus koettiin tässä tutkimuksessa myös erittäin tärkeäksi työssä jaksamisen tukemisen keinoksi. Lehtimäki ja Kylmä (2009) toteavat artikkelissaan, että työnohjauksessa työntekijöiden on mahdollista käsitellä ja jakaa hankalia työhön liittyviä tunteita. Honkavuo & Lindström (2014) ovat tutkineet hoitotyön johtajien vastuuta tukea hoitajia vaikeassa tilanteessa. Heidän mukaansa esimiesten sympaattinen asenne, ymmärrys, eettinen arvoperusta, persoonallisuus sekä kyky keskustella ovat keskeisessä roolissa. Vaikeassa tilanteessa hoitajat toivovat tuekseen esimiestä keskustelemaan kanssaan. Tuen tulisi olla yksilöllistä ja esimiehellä tulisi olla aidosti kyky kuunnella työntekijää. Honkavuon ja Lindströmin (2014) tutkimuksen tuloksissa on selkeitä yhteneväisyyksiä tämän tutkimuksen tulosten kanssa. Kaiken kaikkiaan esimiehen tulisi olla aktiivinen tukiessaan työntekijän työssä jaksamista ja pyrkiessään vahvistamaan työntekijän toivoa. Toivon on todettu antavan työntekijöille voimaa ja vahvuutta, töihin sitoutumista sekä tyytyväisyyttä työhön (Duggelby, Cooper & Penz 2009).

6.4 Johtopäätökset

Toivon merkitys psykiatristen hoitajien keskeisenä työvälineenä, voimavarana ja peruselementtinä on tunnustettu jo pitkään. Myös esimiehen osaaminen ja ominaisuudet toivon vahvistajana ovat erittäin merkittäviä. Tässä tutkimuksessa kuvattiin toivon käsitettä sekä toivon merkitystä psykiatrisessa hoitotyössä. Lisäksi kuvattiin esimiehen edellytyksiä sekä keinoja vahvistaa hoitajien toivoa. Toivo on tämän tutkimuksen perusteella yksilön optimistinen tunnetila sekä psykiatrisen hoitamisen ennakoheito. Toivoa vahvistavia keinoja oli tämän tutkimuksen tulosten perusteella lukuisia eikä ole itsestään selvää eikä edes mahdollista, että psykiatrisen hoitotyön esimiehellä

voisivat olla kaikki keinot aktiivisessa käytössä. Esimiesten tulisi kuitenkin pysähtyä tarkastelemaan omaa toimintaansa ja pohtia millaisen esimerkkinä minä esimiehenä toimin työryhmälleni: olenko itse toiveikas vai välitänkö ympärilleni toivottomuutta? Tulevaisuuden yhteiskunnalliset haasteet eivät todennäköisesti ole helpottamassa esimiestyötä eivätkä myöskään psykiatrissa hoitotyötä. Niukentuvat resurssit ja tulevat rakenteelliset muutokset saattavat johtaa siihen, että läsnä oleva ja lähellä työntekijöitä tehtävä lähiesimiestyö vähenee entisestään. Merkittävään rooliin nousee myös hoitotyöntekijöiden omat osaaminen ja itseohjautuvuus toivon vahvistamisessa. Epätoivo saattaa olla läsnä päivittäin hoitajien arjessa ja voi olla merkittävä uhka tulevaisuudessa hoitajien työssä jaksamiselle.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella voidaan esittää seuraavat johtopäätökset:

1. Toivo on kiistatta psykiatrisen hoitajan keskeisin työväline, voimavara ja peruselementti. Toivo on optimistinen tunnetila, jonka kautta elämään välittyy positiivista kannattelevaa voimaa, luottamuksen tunnetta ja mahdollisuuksia sekä uskoa parempaan huomiseen.
2. Toivo on psykiatrisen hoitamisen ennakkoehto. Ilman omaa toivoa psykiatrinen hoitaja ei voi olla luomassa potilaille tai läheisille toivoa. Hoitajan oma toivo vahvistaa myös hoitajan työssäjaksamista. Toivon vahvistaminen potilaille on psykiatrisen hoitajan tärkein tehtävä.
3. Toivoa vahvistavalta esimieheltä edellytetään johtajuusosaamista sekä sosiaalista taitavuutta. Esimiehen tulee kohdata työntekijät aidosti ja herättää luottamusta.
4. Esimies voi vahvistaa psykiatristen hoitajien toivoa välittämällä toiveikkuutta, kohtaamalla työntekijät empaattisesti, kohtaamalla työntekijät arvostavasti, johtamalla työryhmän toimintaa, mahdollistamalla työntekijöiden kehittymisen sekä tukemalla työntekijöiden työssäjaksamista.
5. Lähiesimies on merkittävässä roolissa psykiatristen hoitotyöntekijöiden toivon vahvistamisessa. Vaikka osastoilla toimivat psykiatriset hoitajat toimivatkin itsenäisesti ja itseohjautuvasti ja omaavat vahvan ammatillisen identiteetin, he odottavat kuitenkin esimieheltä arvostusta, kannustusta, tukea ja vahvaa johtajan roolia.

6.5 Tulosten hyödynnettävyys ja jatkotutkimusehdotukset

Tämä tutkimus tuotti uutta tietoa esimiehen keinosta vahvistaa hoitajien toivoa hoitajien kuvaamana. Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin aiemman tutkimuksen tuloksia (Mäki ym. 2014) ja jatkettiin esimiehen keinojen tarkempaa teoreettista kuvaamista. Esimiehen keinoja vahvistaa hoitajien toivoa on nyt Suomessa kuvattu sekä psykiatrian esimiesten että psykiatristen hoitajien näkökulmasta. Tuloksia on mahdollista hyödyntää jatkossa muun muassa mittarin kehittämisessä sekä psykiatrisen hoitotyön esimiesten kouluttamiseen ja kehittämiseen liittyvissä tilanteissa.

Tulevaisuudessa tulisi jatkaa tutkimusta toivosta hoitotyön johtamisessa. Erittäin tärkeää olisi myös tutkia sitä, saavatko nykyään valmistuvat psykiatriset sairaanhoitajat riittävästi osaamista koulutuksessaan toivon vahvistamiseen ja epätoivoon liittyvissä asioissa. Olisi myös tärkeää tutkia lisää psykiatristen hoitajien epätoivoa ja toivoa heikentäviä tekijöitä sekä psykiatristen hoitajien omien toivoa vahvistavien keinojen olemassaoloa ja käyttöä.

LÄHTEET

Avolio B, William L. Gardner, Fred O. Walumbwa, Luthans F & R. May D.R. 2004. Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly* 15, 801–823.

Barbuto J.E Jr. & Wheeler D.W. 2006. Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership. *Group and Organization Management* 31 (3), 300-326.

Cleary M, Horsfall J, O'Hara- Aarons M & Hunt G.E. 2012. Mental health nurses' views on therapeutic optimism. *International Journal of Mental Health Nursing* 21, 497- 503.

Cutcliffe J.R. 2009. Hope: the eternal paradigm for psychiatric /mental health nursing. *Journal of Psychiatric and Mental health Nursing*, 16, 843-847.

Duggelby W, Cooper D & Penz K. 2009. Hope, self-efficacy, spiritual well-being and job satisfaction. *Journal of Advanced Nursing* 65(11), 2376-2385.

Elo S & Kyngäs H. 2007. The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing* 62(1), 107–115.

Eskola J & Suoraranta J.1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. E-kirja. Osuuskunta vastapaino.

Fontana A & James H.F. 1998. Interviewing The Art of Science. Teoksessa N K Denzin & Y S Lincoln (toim.) *Collecting and Interpreting Qualitative Materials*. E-kirja. Sage Publications, Thousand Oaks. 47-78.

Graneheim U.H & Lundman B. 2004. Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse Education Today* 24, 105-112.

Hammer K, Mogensen O & Hall E.O.C. 2009. The meaning of hope in nursing research: e meta-synthesis. *Scandinavian Journal of Caring Science* 23, 549-557.

Helland M.R & Winston B.E. 2005. Towards a Deeper Understanding of Hope and Leadership. *Journal of Leadership and Organizational Studies* 12 (2), 42-53.

Herrestad H, Biong S, McCormack B, Borg M & Karlsson B. A pragmatic approach to hope discourse in health care research. *Nursing Philosophy*, 15, 211-220.

Hirsjärvi S & Hurme H. 2007. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. E-kirja. Gaudeamus.

Honkavuo L & Lindström U. 2014. Nurse leaders' responsibilities in supporting nurses experiencing difficult situations in clinical nursing. *Journal of Nursing Management* 22 (1), 117-126.

Juuti P. 2005. Toivon johtaminen. Otava, Helsinki.

Keskisarckkä K, Kylmä J & Juvakka T. 2009. Toivoa vahvistamalla edistetään sairaanhoitajan mielenterveyttä ja hyvinvointia työssä. Teoksessa J Kylmä, M Nikkonen, P Kinnunen & T Korhonen. (toim.) Näetkö mielenterveyden edistämisen mahdollisuudet. Suomen graafiset palvelut, Kuopio. 215- 225.

Kristiansen L, Hellzén O & Asplund K. 2009. Left alone- Swedish nurses' and mental health workers' experiences of being care providers in a social psychiatric dwelling context in the post-health-care-restructuring era. A focus-group interview study. *Scandinavian Journal of Caring Sciences* 24, 427-435.

Koehn C. V & Cutcliffe J.R. 2007. Hope and interpersonal psychiatric/mental health nursing: a systematic review of the literature- part one. *Journal of Psychiatric and Mental Health Nursing* 14, 134-140.

Kuula A. 2015. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. E-kirja. Osuuskunta vastapaino.

Kuhanen C. 2013. Mielenterveys ja mielenterveyshoitotyö. Teoksessa Kuhanen C, Oittinen P, Kanerva A, Seuri T & Schubert C. Mielenterveyshoitotyö. Sanoma Pro Oy, Helsinki.

Kylmä J & Vuori J. 1999. Hoitotyöntekijöiden toivon dynamiikka ja sen tutkimus hoitosuhteessa, hoitoyhteisössä ja hoitotyön johtamisessa. *Hoitotiede* 11 (3), 99 -108.

Kylmä J, Vehviläinen- Julkunen K & Lähdevirta J. 2003. Laadullinen terveystutkimus- mitä, miten ja miksi? *Duodecim* 119, 609–615.

Kylmä J & Juvakka T. 2007a. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki, Edita.

Kylmä J & Juvakka T. 2007b. Toivo hoitotyössä ja hoitotieteellisen tutkimuksen kohteena. *Tutkiva Hoitotyö* 5(4), 4-8.

Kylmä J. 2012. Johtamisella toivoa psykiatrisessa hoitotyössä. Teoksessa H Honkanen , L Kiviniemi & J Kylmä. (toim.) Piiriltä yliopiston kautta siviiliin. Dosentti Merja Nikkosen juhla-kirja. ePooki. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 9. 31-37. Viitattu 12.2.2015

Laki lääketieteellisestä tutkimuksesta. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990488>. Viitattu 9.3.2015

Lehtimäki M-L & Kylmä J. 2009. Kuntouttavaa psykiatrista hoitotyötä tekevän hoitajan toivo-toivo hoitajan mielenterveyttä vahvistavan tekijänä. Teoksessa J Kylmä, M Nikkonen, P Kinnunen & T Korhonen. (toim.) Näetkö mielenterveyden edistämisen mahdollisuudet? Suomen Graafiset palvelut, Kuopio. 227-235.

Leino- Kilpi H. 1998. Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus- yhdessä vai erikseen? Teoksessa Paunonen M & Vehviläinen- Julkunen K. Hoitotieteen tutkimusmetodiikka. WSOY, Juva. 223, 336.

Leino- Kilpi H. 2003. Hoitotyöntekijä ja tutkimusetiikka. Teoksessa Leino-Kilpi H & Välimäki M. Etiikka hoitotyössä. 1 painos Sanoma Pro Oy, Helsinki. 285, 292.

- Leino- Kilpi H. 2014. Hoitotyöntekijä ja tutkimusetiikka. Teoksessa Leino-Kilpi H & Välimäki M. Etiikka hoitotyössä. 8-9 uudistettu painos. WSOY, Juva. 361.
- Luthans F. 2002. Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive* 16 (1), 57-72.
- Luthans F & Jensen S. M. 2002. Hope: A New Positive Strength for Human Resource Development. *Human Resource Development Review* 1(3), 304-322.
- Malterud, K. 2001. Qualitative research: standards, challenges, and guidelines. *Lancet* 358 (11), 483-488.
- Mays N & Pope C. 2000. Qualitative research in health care. Assessing quality in qualitative research. *British Medical Journal* 320 (1), 50-52.
- Moore S.L. 2005. Hope makes a difference. *Journal of Psychiatric and Mental Health Nursing* 12, 100-105.
- Mäki K, Roos M, Åstedt- Kurki P & Kylmä J. 2014. Lähiesimies hoitajan toivon vahvistajana psykiatrisessa hoitotyössä. *Hoitotiede* 26 (3), 190- 201.
- Nieminen H. 1998. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa Paunonen M & Vehviläinen- Julkunen K. Hoitotieteen tutkimusmetodiikka. WSOY, Juva. 216, 220.
- Norman S, Luthans B & Luthans K. 2005. The Proposed Contagion Effect of Hopeful Leaders on the Resiliency of Employees and Organizations. *Journal of Leadership and Organizational Studies* 12(2), 55- 64.
- Okpanachi J. 2008. Leader Actions and Behaviors That Create Hope in Followers. Regent University School of Business & Leadership. Dissertation Abstract.
- Oittinen P. 2013. Mielenterveyshoitotyön etiikka. Teoksessa Kuhanen C, Oittinen P, Kanerva A, Seuri T & Schubert C. Mielenterveyshoitotyö. Sanoma Pro Oy, Helsinki.
- Peterson S & Luthans F. 2003. The positive impact and development of hopeful leaders. *Leadership & Organization Development Journal* 24 (1), 26-31.
- Polit D & Beck C. Nursing Research. 2004. Principles and Methods. Seventh edition. Lippincott Williams & Wilkins.
- Polit D & Beck C. 2012. Nursing research: Generation and assessing evidence for nursing practice. Ninth edition. Lippincott Williams & Wilkins.
- Reis D & Hoppe A. 2014. Change in affective well-being on change in perceived job characteristics: The mediating role of hope. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 88, 19-40.
- Ronkainen S, Pehkonen L, Lindblom- Yläne S & Paavilainen E. 2011. Tutkimuksen voimasanat. WSOYpro Oy, Helsinki.

Searle T.P & Barbuto Jr. J.E. 2011. Servant Leadership, Hope, and Organizational Virtuousness: A Framework Exploring Positive Micro and Macro Behaviors and Performance Impact. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 18(1), 107–117.

Snyder C.R, Harris C, Anderson J.R, Holleran S. A, Irving L.M, Sigmon S.T, Yoshinobu L, Gibb J, Langelle C & Harney P. 1991. The Will and the Ways: Development and Validation of an Individual- Differences Measure of Hope. *Journal of Personality and Social Psychology* 60 (4), 570-585.

TENK. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje. Viitattu 20.2.2015. <http://www.tenk.fi/fi/ohjeet-ja-julkaisut>

Tuomi J & Sarajärvi A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi, Jyväskylä.

Vaillot S.M. 1970. LIVING: HOPE The Restoration of Being. *American Journal of Nursing*. 70 (2), 268. Abstract.

Vehviläinen-Julkunen K & Paunonen M. 1998. Tutkimusraportti ja sen arviointi. Teoksessa Paunonen M& Vehviläinen-Julkunen K. *Hoitotieteen tutkimusmetodiikka*. WSOY, Juva.

Veniga R. 2000. Managing hope in the workplace. *Health Progress* 81(2), 22-24.

Vilka H. 2005. Tutki ja kehitä. Tammi, Helsinki.

Yardley L. 2000. Dilemmas in qualitative health research. *Psychology and Health* 15, 215-228.

XXX. 2015. Tutkimuslupahakemus, hoitotyö. Hoitotyön opinnäytetöiden, hoitotieteellisen tutkimuksen ja hankkeiden lupamenettely xxx- sairaanhoitopiirissä. Viitattu 20.2.2015.

LIITTEET

Liite 1: Tiedote tutkimuksesta

TIEDOTE TUTKIMUKSESTA

1.4.2015

Psykiatristen hoitajien toivo- lähiesimies hoitajan toivoa vahvistamassa

Hei,

Olen Tampereen yliopiston terveystieteiden yksikön maisteriopiskelija ja tutkin pro gradu-tutkielmassani psykiatristen hoitajien toivoa sekä lähiesimiehen keinoja vahvistaa hoitajien toivoa. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää psykiatristen hoitajien käsityksiä toivosta sekä esimiehen keinoista hoitajan toivon vahvistajana. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa hoitotieteellistä tietoa, jota voidaan myöhemmin hyödyntää hoitotyön koulutuksessa, kehittämisessä ja tutkimuksessa. Tutkimus on osa Tampereen yliopistossa tehtävää Toivo- projektia.

Tutkimus toteutetaan xxxx keskussairaalassa psykiatrisilla osastoilla hoitajien yksilö- ja ryhmähaastatteluina touko-kesäkuun 2015 aikana. Haastattelu on kertaluontoinen. Tavoitteena on, että tutkimukseen saadaan kaksikymmentä vastaajaa. Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja tutkimuksen voi halutessaan keskeyttää ilman erillistä syytä. Tutkimukseen on haettu tutkimuslupa xxxx keskussairaalasta. Tutkimuksesta kirjoitetaan raportti sekä julkaistaan artikkeli myöhemmin hoitotieteellisessä julkaisussa.

Tutkimuksessa käsitellyt tiedot käsitellään luottamuksellisesti ja aineisto hävitetään tutkimuksen loputtua. Tutkimus raportoidaan niin, että vastaajat tai organisaatio ei ole tunnistettavissa.

Jos Sinulla on tutkimukseen liittyviä kysymyksiä, vastaan niihin mielelläni.

Yhteistyöterveisin

Noora Vehmas, TtM – opiskelija

Lisätietoja: Noora Vehmas

Ohjaajat:

Jari Kylmä, FT, TtL, esh, yliopistolehtori

Eija Paavilainen, TtT, professori

Liite 2: Suostumus tutkimukseen

Psykiatristen hoitajien toivo- lähiesimies hoitajan toivoa vahvistamassa

Minua on pyydetty osallistumaan yllämainittuun hoitotieteelliseen tutkimukseen ja olen saanut sekä kirjallista että suullista tietoa tutkimuksesta ja mahdollisuuden esittää siitä tutkijalle kysymyksiä.

Ymmärrän, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja että minulla on oikeus kieltäytyä siitä sekä perua suostumukseni milloin tahansa syytä ilmoittamatta. Voin keskeyttää tutkimukseen osallistumiseni missä tahansa tutkimuksen vaiheessa ennen sen päättymistä ilman, että siitä koituu minulle mitään haittaa. Mikäli peruutan suostumukseni tutkimukseen, minusta kerättyjä tietoja ei enää käytetä tutkimustarkoituksessa. Tutkimustietokantaan tallennettuja tietojani ei voida poistaa tutkimuksesta vetäytymiseni jälkeen, jos tiedot on jo ehditty analysoida. Ymmärrän myös, että tiedot käsitellään luottamuksellisesti.

xxxx _____.____.2015

xxxx _____.____.2015

Suostun osallistumaan tutkimukseen:

Suostumuksen vastaanottaja:

tutkittavan allekirjoitus

tutkijan allekirjoitus

nimenselvennys

nimenselvennys

Liite 3: Haastattelurunko

Taustatiedot:

1. Sukupuoli
2. Kokemus hoitotyöstä (vuosina), kokemus psykiatrisesta hoitotyöstä (vuosina)
3. Ammattinimike (mielenterveyshoitaja, sairaanhoitaja, lähihoitaja)

Tutkimuskysymys 1:

Mitä on psykiatristen hoitajien toivo hoitajien kokemana?

Kerro omin sanoin mitä toivon käsite sinulle tarkoittaa?

Tutkimuskysymys 2:

Millä keinoin lähiesimies voi vahvistaa psykiatristen hoitajien toivoa?

1. Millä keinoin esimies voi välittää toiveikkuutta?
2. Millä keinoin esimies voi kohdata työntekijät empaattisesti vahvistaen toivoa?
3. Millä keinoin esimies voi kohdata työntekijän arvostavasti vahvistaen toivoa?
4. Millä keinoin esimies voi johtaa työryhmän toimintaa vahvistaen toivoa?
5. Millä keinoin esimies mahdollistaa työntekijöiden kehittymisen vahvistaen toivoa?
6. Millä keinoin esimies mahdollistaa työssä jaksamisen tukemista vahvistaen toivoa?