

Terveydenhuollon lähiesimiehen vertaistuki

Pro gradu -tutkielma

Lindell Marjut
Tampereen yliopisto
Terveystieteiden yksikkö
Pro gradu –tutkielma
Kevät 2012
Ohjaajat: Kaunonen Marja &
Aho Anna Liisa

TIIVISTELMÄ TAMPEREEN YLIOPISTO

Terveystieteiden yksikkö

Lindell Marjut: Terveydenhuollon lähiesimiehen vertaistuki

Pro gradu –tutkielma, 41 sivua, 5 liitettä

Ohjaajat; Kaunonen Marja, TtT, Professori & Aho Anna Liisa, TtT, Yliassistentti

Hoitotiede

Kevät 2012

Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata terveydenhuollon lähiesimiehen kokemuksia saamastaan ja tarvitsemastaan vertaistuesta. Tutkimuksia lähiesimiesten kokemasta vertaistuesta ei juurikaan ole tehty, vaikka vertaistuen merkitys osana hyvää johtamista onkin todettu lukuisissa johtamista käsittelevässä tutkimuksessa.

Tutkimusaineisto on koottu vanhustenhoidossa työskentelevien lähiesimiesten (n=12) teemahaastatteluna. Aineistonkeruu toteutettiin joulukuun 2011 ja tammikuun 2012 välisenä aikana. Aineisto on analysoitu sisällönanalyysillä.

Tutkimuksen keskeiseksi tulokseksi nousi, että joissakin yksiköissä on syntynyt lähiesimiesten keskuuteen vertaistukea, joka ilmenee yhteistyönä esimiestyön arjessa ja luottamuksellisena vuorovaikutuksena lähiesimiesten kesken. Yhteistyö esimiestyön arjessa sisälsi tukea käytännön työhön, tukea ongelmista selviämiseen ja yhteisten voimavarojen jakamista. Luottamukselliseen vuorovaikutukseen lähiesimiesten kesken liittyi vuorovaikutus lähiesimiesten kesken, tuki vertaisverkostolta ja luottamuksellisen tuen saaminen.

Tutkimustulosten mukaan vertaistuen tarve on suuri. Tarvitaan luottamukseen perustuvaa vuorovaikutusta, hyvinvointia haasteellisissa tilanteissa, tukea yhteisiin linjauksiin ja tukea esimiestyön hallintaan. Luottamukseen perustuva vuorovaikutus sisälsi luottamukseen perustuvan yhteistyön, sitoutumista tavoitteeseen ja ryhmään osallistumista. Hyvinvointia haasteellisissa tilanteissa sisälsi tukea työhyvinvointiin ja jaksamiseen, tukea haasteellisten tilanteiden hallintaan ja yhteisten voimavarojen ja kokemusten jakamista. Tukea yhteisiin linjauksiin sisälsi kouluttautumisen tasapuolisuuden selkeyttämistä ja tukea yhteistyöverkoston linjauksiin. Tukea esimiestyön hallintaan sisälsi tukea esimiesroolin selkeyttämiseen, tukea oikeudenmukaiseen johtamiseen, tukea käytännön arkityöhön, tukea hallinnollisen tiedon omaksumiseen, tukea oman työajan hallintaan, reaaliaikaisen tiedon saamista ja tukea laadun kehittämiseen.

Saadut tutkimustulokset viestivät ilmiöstä, joka tunnistetaan ja jota kaivataan, mutta jota ei toiminnallisesti ole kaikkialla olemassa. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää kehitettäessä terveydenhuollon johtamistoimintoja ja vertaistuen käytänteitä osana hyvää johtamista.

Avainsanat; terveydenhuolto, lähiesimies, vertaistuki

ABSTRACT
UNIVERSITY OF TAMPERE

School of Health Sciences

Lindell Marjut; Healthcare managers` peer support

Master Degree in Health Sciences

Mentors; Kaunonen Marja, PhD & Aho Anna Liisa, PhD

Nursing Sciences

Spring 2012

The purpose of this study is to describe the healthcare managers` experiences of received and required peer support. Few peer support studies have been presented, but peer support the important role in the implementation of good governance has been reported in numerous previous studies in management.

The research data were collected by theme interviews with 12 managers in a nursing home. The interviews were carried out during the period from December 2011 - January 2012. Data were analyzed by content analysis.

The main findings of the research were that peer support did indeed occur in some units, manifesting in co-operation in everyday matters and confidential interaction between managers. Such co-operation in managerial work included support in practical work and sharing resources. Confidential interaction between managers` included interaction between line managers, support from peer networks and confidential support.

According to the findings of peer support`s demand is high. There is a need for interaction based on trust, well-being in challenging situations, support for common lines of action and support for managerial work. Interaction based on trust included co-operation based on trust, commitment to the objective and group participation. Welfare in challenging situations included for well-being at work and having enough strength to support management and common resources and information sharing. Support for common lines of action included clarification of training and support for co-operation guidelines. Support for the administration of managerial work included support for the clarification of the managerial role, support for fair management, support for practical everyday work, support for the acquisition of administrative knowledge, support for own time management at work receiving real-time information and support for improving quality.

The results obtained indicate a phenomenon which is acknowledged and needed, but it is not functionally existent everywhere. The results of the study can be used to develop health care management and peer support practices as part of good governance.

.

Keywords; heath care, manager, peer support

SISÄLLYS

1. JOHDANTO.....	5
2. TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT.....	6
2.1 Esimiestyö terveydenhuollossa.....	6
2.2 Terveydenhuollon lähiesimiehen vertaistuki.....	8
3. TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSTEHTÄVÄT.....	10
4. TUTKIMUSAINEISTO JA MENETELMÄT.....	10
4.1 Tutkimukseen osallistujat.....	10
4.2 Aineiston keruu.....	11
4.3 Aineiston analyysi.....	12
5. TULOKSET.....	14
5.1 Lähiesimiesten saama vertaistuki.....	14
5.1.1 Yhteistyö esimiestyön arjessa.....	14
5.1.2 Luottamuksellista vuorovaikutusta lähiesimiesten kesken.....	16
5.2 Lähiesimiesten tarvitsema vertaistuki.....	17
5.2.1 Luottamukseen perustuvaa vuorovaikutusta.....	17
5.2.2 Hyvinvointia haasteellisissa tilanteissa.....	20
5.2.3 Tuki yhteisiin linjauksiin.....	23
5.2.4 Tuki esimiestyön hallintaan.....	24
6. POHDINTA.....	29
6.1 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys.....	29
6.2 Tutkimuksen tulosten tarkastelua.....	32
6.3 Jatkotutkimusaiheet.....	37
LÄHTEET.....	38
Liitteet.....	42

1. JOHDANTO

Lähiesimiehiin kohdistuu usein paljon odotuksia ja paineita, jolloin vertaistuesta olisi suuresti apua. Oman organisaation sisältä löytyvä työyhteisö ja siellä olevat vertaiset voivat olla sosiaalisen pääoman lähde ja voimavara. Toisten arvostaminen ja luottamuksen rakentaminen vertaisten kesken mahdollistavat avoimuuden myös epäonnistumisissa ja virhetilanteissa. Kollegoiden kesken jaetut kokemukset tuottavat usein oivalluksia, joista syntyy yhteisöllisyyttä ja voimaantumista. Omasta työyhteisöstä voi löytyä paljon tietoa ja kokemusta hyödynnettäväksi (Manka 2008.)

Parhaimmillaan vertaistuki toimii ryhmässä keskustelun kautta auttaen yksilöä selviämään erilaisiin elämänalueisiin liittyvistä paineista sekä ennaltaehkäisemään ongelmien syntymistä. (Patoluoto ym. 2007) Vertaistuen onnistumisen edellytyksenä on vapaaehtoisuus. Jotta vertaistuella olisi siihen olennaisesti kuuluva positiivinen lähtökohta, täytyisi tuen osallisilla olla vilpitön halu jakaa ja vastaanottaa toisten ajatuksia ja kokemuksia. Vertaistukeen ilmiönä kuuluu myös avoimuus, tunnepohjainen osallistuminen, toisen kunnioittaminen ja luottamus (Bokeno & Gant 2000.) Sosiaali- ja terveydenhuollon alan johtajuutta on tutkittu paljon ammattiryhminä työn sisällön, vaatimusten ja tehtävien kuvauksen suhteen, sekä rooleihin, asemaan ja työnjakoon liittyen. (ks. esimerkiksi Kivinen 2008 ja Sydänmaanlakka 2004) Erittäin niukasti löytyy tutkimuksia johtamisen ja lähiesimiestyön vertaistuesta, vaikka sen merkitys päivittäisessä johtamistyössä on tärkeäksi tutkimuksissa todettukin. (Aarva 2009)

Tampereen kaupungilla on meneillään vanhustenhuollon johtamisen ja toiminnan kehittämiseen liittyvä Koukkuniemi 2020 hanke, jota rahoittaa Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra. Yhtenä hankkeen osa-alueena on kehittää toimivia vertaiskäytänteitä ja verkostoja, jotka osaltaan tukisivat terveydenhuollon alueella työskentelevien esimiesten vuorovaikutteisuutta, kuulluksi ja ymmärretyksi tulemista, sekä avointa keskinäistä kohtaamista. (Tampereen kaupunki 2010)

Tämän pro gradu –tutkielman tarkoituksena on kuvata esimiesten kokemuksia saadusta ja tarvitsemastaan vertaistuesta. Tutkielma toteutetaan osana Koukkuniemi 2020 hanketta. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää kehitettäessä terveydenhuollon johtamistoimintoja ja vertaistuen käytänteitä osana hyvää johtamista.

2. TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

Esimiestyöhön, johtamiseen ja vertaistukeen terveydenhuollossa on haettu teoreettista tutkimustietoa Cinahl, Medic ja Linda tutkimustietokannoista sekä käsihaulla tutkimusten lähdetietoja hyödyntäen. Esimiestyötä ja johtamista terveydenhuollossa on tutkittu runsaasti, mutta terveydenhuollon lähiesimiesten vertaistuesta löytyi niukasti tutkimuksia. Tässä tutkimuksessa johtamista käsittelevä teoria on 2000-luvun tutkimustietoutta. Lähiesimiesten vertaistukea käsitteleviä tutkimuksia löytyi vain 11, joista kolme on suomalaista ja yhdeksän kansainvälistä, vaikka tietokantahakua laajennettiin myös 90-luvulle. Hakusanoina vertaistuelle käytettiin ”peer”, ”peer support”, ”peer group”, ”peer review”, ”social support”, ”support” ja ”peer learning”.

2.1 Esimiestyö terveydenhuollossa

Terveydenhuoltojärjestelmä elää jatkuvassa muutoksessa ja pyrkii kehittymään yhä asiakaslähtöisempään suuntaan madaltamalla byrokratiaa ja tehostamalla toimintaa. Esimiestyössä toimivilta edellytetään kykyä hankkia omaa toimintaansa ja organisaationkin etua tukevia verkostoja organisaation sisältä tai sen ulkopuolelta. Tämä tarkoittaa henkilöitä ja ryhmiä, jotka tukevat organisaatio toiminnan ylläpitämistä ja kehittämistä (Juusela ym. 2000.) Ryhmän kesken syntyy vuorovaikutusta ja ryhmätoimintaa, yhteisöllistä asiantuntijuutta, jonka ydin on kommunikoinnissa, reflektoinnissa, vertailussa ja arvioinnissa. (Seppänen-Järvelä 2004)

Hoitotyön johtajat toimivat eri nimikkeillä strategisessa johdossa, keskijohdossa ja esimiestyössä sosiaali- ja terveydenhuollon toimintayksiköissä. (STM 2009) Isosaaren mukaan (2006) lähijohtajaa voidaan verrata termiin työnjohtaja, ja toimintana lähijohtaminen on verrattavissa termeihin esimiestyö ja työnjohtaminen. Aarva (2009) toteaa, että lähijohtaja on työnjohtaja, jonka alapuolella on vähintään yksi hierarkkinen taso. Lähijohtaja on vastuussa asiakkaille annettavista palveluista, hänellä on henkilövastuu alaisistaan ja myös budjettivastuu toiminnasta. Yleisimmin johtamisen kenttä jaetaan kahteen osaan koostuen asioiden ja tehtävien johtamisesta sekä ihmisten johtamisesta. Molempia johtamisen ominaisuuksia tarvitaan organisaation menestymiseksi. (Viitala 2003) Sosiaali- ja

terveydenhuollon alallakaan johtajuuteen ei riitä pelkkä ahkeruus ja asiantuntemus ammattialalla, vaan tarvitaan ihmissuhde- ja vuorovaikutustaitoja. (Järvinen 2000)

Johtamisen tulisi perustua aina riittävälle ammatilliselle koulutukselle. Eri koulutustaustan omaavat lähiesimiehet jakavat tietämystään ja hyötyvät yhteisissä pohdinnoissa syntyvistä oivalluksista (Hyrkäs ym. 2005, Hyrkäs ym. 2003, Kramer ym. 2007, Narinen 2000, Peterson ym. 2008, Surakka 2008.) Mitä lähempänä potilashoitoa hoitotyön johtaja tai esimies toimii, sitä enemmän korostuvat hoitotyön substanssiosaaminen ja näyttöön perustuvat käytännöt. Hoitotyön johtaminen perustuu johtamisen ja hoitotyön asiantuntijuuteen, alan tutkimuksen tuntemiseen, käytännön kokemukseen sekä palvelujärjestelmän ja toimintaympäristön tuntemiseen. Johtajan työnjohdollinen asema edellyttää sosiaali- ja terveydenhuollon lainsäädännön tuntemista sekä henkilöstön ohjausta ja valvontaa (STM 2009.)

Johtamista ilmiönä on ollut yhtä kauan kuin ihmisiäkin. Johtamisen on kuvattu olevan tavoitesuuntautunutta vuorovaikutteista sosiaalista toimintaa, jolla ohjataan ihmisten toimintaa. Johtaminen on toimintaa, jossa on tarkoitus saada aikaan tuloksia ihmisten avulla ja ihmisten kanssa. Tässä määrittelyssä korostuu aikaansaaminen ihmisten kanssa ja avulla, ei itse tehden. Tämä määrittely on yleisesti hyväksytty ja sen alkuperä on yhdysvaltalaisen tutkijan Mary Parker Follettin (1868-1933) ilmaisussa ”the art of getting things done through people”. Puhutaan osallistavasta johtamisesta, joka perustuu luottamukselliseen ilmapiiriin ja edellyttää kaikkien, myös ylimmän johdon sitoutumista johtamistavan muutokseen. Osallistavan johtamisen on todettu parantavan työolosuhteita, työilmapiiriä, henkilöstön ja johtajien välistä vuorovaikutusta ja tiedottamista (STM 2009, 2005.) Esimiestyön ja johtamisen oikeutusta ja käytäntöä on kuvattu lukuisissa tutkimuksissa, mutta esimiehen oikeutta saada vertaistukea kollegoiltaan ei ole määritelty laissa, asetuksissa tai työmarkkinajärjestöjen ohjeistuksissa. (Järvinen 2011)

Hyvä johtaminen luo työyhteisöön innostusta ja luovuutta, ja siitä syntyy positiivista kierrettä. Se edistää työn hallintaa ja osaamisen suunnitelmallista kehittämistä. Riittävän hyvä johtaminen määrittellään aina organisaation sisällä, ja riman asettamiseen vaikuttavat painopisteet, joihin organisaatiossa panostetaan, kuten ihmisten motivoiminen, muutosten läpivieminen, strategioiden jalkauttaminen tai esimiestyön kehittäminen (Joki 2010.) Hyvän

johtajan määritelmään sisältyy älyllinen kyvykkyys ja taito hahmottaa tilanteita, hyvä itsetunto johtajuuden haasteista selviämiseen ja päättäväisyys, joka edellyttää tahtoa, tarmoa ja sitkeyttä. Hyvä johtaja on rehellinen ja hänen toimintaperiaatteensa ovat vastuullisia ja moraalisesti kestäviä. Edellä mainittujen piirteiden lisäksi hyvältä johtajalta edellytetään sosiaalisuutta, jotta voi luoda ja olla osallisena johtajuutta tukevassa ilmapiirissä (Northouse 2001.)

2.2 Terveystuon lühiesimiehen vertaistuki

Vertaistuki on joko organisoidusti tai vapaaehtoisesti järjestäytyntä ihmisten välistä keskinäistä apua ja tukea. Vertaistuen tarkoituksena on tarjota samassa tilanteessa elävälle, esimerkiksi samankaltaisissa tehtävissä toimiville ihmisille mahdollisuus keskinäiseen tukeen, kokemusten vaihtamiseen ja tiedon jakamiseen (Nylund 2005, Vuorinen ym. 2004.)

Johtamista on tutkittu paljon, mutta johtamistaitoja edistävää vertaistukea hyvin niukasti. Suoranaisten johtamistaitojen on todettu monipuolistuvan vertaistuen toimiessa organisaatiossa (Hyrkäs ym. 2005, Hyrkäs ym. 2003, Kramer ym. 2007, Narinen 2000, Peterson ym. 2008, Surakka 2008.)

Vertaistuki tulkitaan käsitteenä usein kriisitilanteisiin liittyvänä ongelmanratkaisuna, kun suurin hyöty syntyisi ennakoivassa toiminnassa. Vertaistuella on myös suora yhteys työhyvinvoinnin kokemiseen. Työhyvinvoinnista huolehtiminen tulisi mieltää koko työyhteisön tehtäväksi, mutta erityisesti lähiesimiehen rooli tässä tehtävässä on merkittävä (Vuorio 2008.) Vertaistuen syntyminen edellyttää järjestelmällistä tukea kahden tai useamman tasavertaisen yksilön välillä. Vertaistuki perustuu aina keskinäiseen tasa-arvoisuuteen, solidaarisuuteen, kohtaamiseen ja luottamukseen, joka syntyy vapaaehtoisuuden periaatteella. (Bokeno & Gant 2000)

Vertaistuki ilmenee muun muassa vertaistyöskentelyn muodossa peilaamisena, reflektointina, asiantuntijuutena, tasavertaisuutena, kumppanuutena ja kokemuksellisuutena. Näin löytyvät kunkin osallistujan sokeat pisteet ja tuntemattomat alueet, ne joiden kehittymisessä vertainen

voi auttaa (Seppänen-Järvelä 2005.) Vertaistukiryhmään osallistuminen ei edellytä erityistä valmistautumista, vaan tärkeintä on halu jakaa omia ja vastaanottaa muiden kokemuksia. Scheinin (1999) mukaan psykologiselle ryhmälle ominaista on se, että sen jäsenet ovat toistensa kanssakäymisessä keskenään, ajattelevat olevansa osa ryhmää, jakavat saman ryhmän olemassaolon tarkoituksen ja ovat toisistaan psykologisesti tietoisia. Positiivinen identifikaatio psykologiseen ryhmään voi vaikuttaa yksilön itsevarmuutta kohottavasti. Emotionaalista tukea tarjoavat vertaistukisuhteet on todettu kaikkein tärkeimmiksi (Dansky 1996.)

Vertaistukea tarvitaan aina, mutta sen tarpeen määrä vaihtelee. Oma yksilöllinen kasvuprosessi voi pysähtyä ilman vapaaehtoisuuteen perustuvaa yhteisöä tai ryhmää, jossa on sosiaalista toimintaa, luottavainen ilmapiiri ja vastavuoroisuutta. (Hamrin ym. 2006, Hyrkäs ym. 2005, Hyrkäs ym. 2003, Kramer ym. 2000) On tärkeää kokea olevansa hyväksytty vertaistensa joukkoon, tulla kuulluksi ja saada tarvittaessa osakseen myötätuntoa. (Hamrin ym. 2006, Hyrkäs ym. 2005, Hyrkäs ym. 2003) Vertaisten kesken syntyy tasapainoa, joka myötävaikuttaa vastuullisuuden lisääntymiseen ja voimaantumiseen. Avoimuus keskusteluun kollegoiden kesken lisääntyy ja rohkeus oman johtajuuden toteuttamiseen tulee näkyväksi (Hyrkäs ym. 2005, Hyrkäs ym. 2003, McCallin ym. 2010, Suonsivu 2011, Surakka 2008.) Kollegojen kesken työssä vastaan tulleet ongelmat on helpompi käsitellä ja saada kaikki osaaminen ja asiantuntijuus maksimaaliseen käyttöön. Tunne siitä, ettei ole ongelmien kanssa yksin, ehkäisee työstä syntyvää stressiä, ahdistusta ja syyllisyyden tunteita (Hamrin ym. 2006, Hyrkäs ym. 2005, Hyrkäs ym. 2003, Kramer ym. 2007, Peterson ym. 2008.) Jokaisella ihmisellä, myös esimiehellä, on oikeus epäonnistua menettämättä kasvoja. Vertaisten kesken voi parhaimmillaan löytyä ymmärrystä, jolloin ikävät tunteet saa puetuksi sanojen tasolle, joita on helpompi käsitellä (Chang ym. 2005, Hamrin ym. 2006, Hyrkäs ym. 2005, Kramer ym. 2007, Peterson ym. 2008.)

Oman arvon tunnistaminen vaikuttaa suoraan tehtävään työhön ja kokonaisvaltaisesti työhyvinvointiin kaikilla työyhteisön tasoilla. (Hyrkäs ym. 2005, Hyrkäs ym. 2003, Narinen 2000, Picker-Rotem ym. 2008, Suonsivu 2011) Tuen puute ja työnkuvan epäselvyys laukaisevat helposti stressin, joka vähentää työssä jaksamista ja lisää tyytymättömyyttä.

Lähiesimiehen riittävä koulutus johtamiseen on todettu olevan suoranaudessa yhteydessä vertaistuen luomisen edellytyksiin. Tutkimuksen mukaan jo opiskeluvaiheessa käsitelty johtamisen vertaistuki edesauttaa tulevien johtajien verkostoitumista vertaistuen maailmaan (Hamrin ym. 2006, Hyrkäs ym. 2005, McCallin ym. 2010, Narinen 2000, Picker-Rotem ym. 2008, Surakka 2008.) Verkostoituminen vertaisten kesken luo yhteisöllisyyttä, joka valtavirtaustuessaan näyttäytyy hoitotyön laadun kehittymisenä, mutta myös koko organisaation vahvistumisena. (Manka 2008) Sosiaali- ja terveydenhuollon kaltaisten organisaatioiden johtamisessa on tärkeätä hyödyntää ihmisten väliset suhteet ja sosiaalinen pääoma, sillä johtamisen asiantuntijuus rakentuu ja uudistuu juuri sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. (Ropo & Eriksson 2001)

3. TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSTEHTÄVÄ

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata terveydenhuollon lähiesimiesten kokemuksia saamastaan ja tarvitsemastaan vertaistuesta. Tavoitteena on tuottaa tutkittua tietoa terveydenhuollon lähiesimiesten keskuudessa ilmenevästä vertaistuesta, jota voidaan hyödyntää vertaistuen toimintamallin luomisessa terveydenhuollon lähiesimiesten keskuudessa.

Tutkimustehtävänä on kuvata lähiesimiesten saamaa ja tarvitsemaa vertaistukea.

4. TUTKIMUSAINESTO JA MENETELMÄT

4.1 Tutkimukseen osallistujat

Tutkimusaineistoa kerättiin Tampereen kaupungin vanhustenhoidossa. Haastatteluun osallistui eri yksiköistä lähiesimiehiä niin, että haastateltavien kokonaismäärä oli kaksitoista (N=12).

4.2 Aineistonkeruu

Tutkimusaineisto kerättiin haastatteleamalla lähiesimiehiä noin tunnin kestävin teemahaastatteluin, jolloin tutkittavaa ilmiötä päästiin lähestymään mahdollisimman avoimesti. Tarkkojen haastattelukysymysten sijaan käytettiin väljiä haastatteluteemoja (Liite1), jotka avasivat keskustelun ja jättivät tilaa tarkentaville kysymyksille (Kylmä & Juvakka 2007, Tuomi & Sarajärvi 2009.) Haastatteluteemoina olivat taustakysymysten lisäksi jaksaminen, jaksamisen lähteet, muilta esimiehiltä saatu vertaistuki, muilta esimiehiltä tarvittu vertaistuki ja vertaistuki ilmiönä. Tutkimuksen lähtökohtana on tuottaa laadullista, kuvailevaa tietoa tutkittavasta aiheesta, terveydenhuollon lähiesimiehen vertaistuesta. Laadullisessa tutkimuksessa korostuu kokemukset tutkittavasta tilanteesta, sekä kyky ja halukkuus keskustella aiheesta. (Kylmä & Juvakka 2007) Laadullinen tutkimus on ikään kuin kehä, joka laajenee koko aineiston keruun ja analyysin ajan. (Taanila 2007)

Laitoshoidon johtajan hyväksytyä tutkimuslupahakemuksen lähestyttiin sähköpostitse sekä hoitotyön päälliköitä, että heidän alaisuudessaan työskenteleviä vastaavia osastonhoitajia, ja kerrottiin heille toteutettavasta tutkimuksesta (Liite 2). Tämän jälkeen saatiin sähköpostitse viestejä haastatteluun halukkailta lähiesimiehiltä toivotut kaksitoista kappaletta eri tulosyksiköistä (N=12). Heille vastattiin välittömästi sähköpostilla kiittäen halukkuudesta osallistua tutkimukseen ja pyydettiin heitä esittämään heille itselleen työpäiväänsä sopivaa ajankohtaa ja paikkaa henkilökohtaiseen haastatteluun. Tämän lisäksi heille lähetettiin liitteenä Kutsu tutkimukseen osallistumiseen ja Suostumuslomake, johon pyydettiin allekirjoitusta (Liite 3 ja 4).

Haastattelut toteutettiin 19.12.2011 - 04.01.2012 välisenä aikana. Lähiesimieskokemusta esimiehillä oli yhdestä vuodesta 19 vuoteen. Lähes kaikilla esimiehillä oli kuitenkin useiden vuosien työhistoria varsinaisesta hoitotyöstä. Iältään haastateltavat olivat 30 - 60 ikävuoden väliltä, keski-ikä ollessa 48 vuotta. Esimiehistä lähes kaikilla oli esimiestyöhön valmentavaa koulutusta, mutta kaikki eivät kokeneet koulutuksen olleen tarpeita palvelevaa. Otoksen suhteellisen pienuuden vuoksi ja anonymiteetin turvaamiseksi haastateltujen taustatiedoista ei anneta tarkempaa kuvausta.

Koska tutkija työskenteli samassa organisaatiossa haastattelujen aikana lähiesimiehenä ja oli osalle esimiehistä tuttu, nostettiin ennen haastattelua vielä esille haastatteluvastausten tarkoitus kuvata realistista arkea, eikä teoreettista tavoitetilaa. (Tuomi & Sarajärvi 2009) Yhteinen kieli löytyi helposti ja haastatteluiden ilmapiiri oli pääsääntöisesti vapautunut. Kunkin haastattelun jälkeen kirjoitettiin tutkijan päiväkirjaa, johon kuvattiin haastatteluista päällimmäisiksi nousseita ajatuksia ja tunteita. Haastattelut kestivät 50 minuuttia – 75 minuuttia, muodostaen yhteensä 12 tuntia 10 minuuttia kestävästä haastatteluaineistosta.

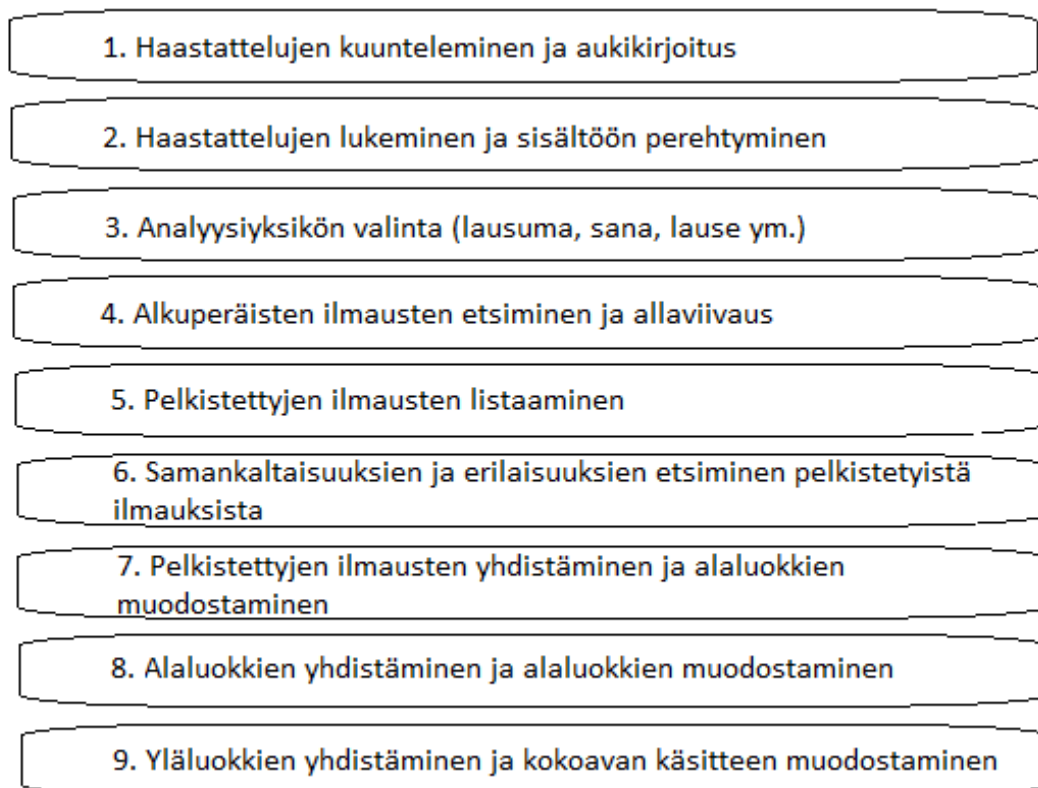
4.3 Aineiston analyysi

Tutkimusaineisto analysoitiin induktiivisella sisällönanalyysillä, jossa tutkimusaineiston konkreettisista analyysiyksiköistä edettiin analyysin avulla kohti käsitteellistä kuvausta. (Tuomi & Sarajärvi 2009) Haastattelujen suorittamisen jälkeen nauhoitukset kirjoitettiin auki, eli litteroitiin tekstiksi sanatarkasti kaikki mitä nauhoilta kuului. Tämän jälkeen kirjoitettua aineistoa käytiin läpi nauhoituksia kuunnellen kahteen eri kertaan niiden vastaavuuden varmistamiseksi. Kun aineiston vastaavuus haastattelujen kanssa oli varmistettu, luettiin haastatteluja läpi useaan kertaan sisältöön perehtyen. Tämän jälkeen aineistoa ryhmiteltiin haastatteluteemojen mukaisesti ja määriteltiin analyysiyksiköksi lause, lauseen osa tai ajatuksellinen kokonaisuus.

Aineistonkeruu tuottaa yksilöllisiä näkökulmia tutkittavasta ilmiöstä, mutta induktiivisen sisällönanalyysin avulla tuotetaan yleisempi kuvaus ilmiöstä. (Kylmä & Juvakka 2007) Lopuksi pyritään ymmärtämään tutkittavan aineiston merkityskokonaisuus. (Vilka 2005) Kun aineistosta oli muodostettu kokonaisnäkemys, esitettiin aineistolle tutkimuskysymys ja etsittiin ilmaisuja, jotka kuvasivat tutkimuskysymystä. Nämä aineistosta nousevat pelkistykset merkittiin koodaamalla ne niiden alkuperäisen lähteen säilyttämiseksi. Pelkistyksiä löytyi yhteensä 815. Pelkistetyt ilmaukset siirrettiin taulukkoon, jossa niitä ryhmiteltiin samankaltaisuuksien tai erilaisuuksien perusteella (Liite 5), (Taanila 2007, Tuomi & Sarajärvi 2009.)

Pelkistyksistä muodostuneista ryhmistä etsittiin ryhmän yhteistä nimittäjää eli kuvausta luokan

sisällöstä, joka muodostui kyseisen alaluokan nimeksi. Esimerkiksi lähiesimiesten maininnat yhdessä olemisesta, "saman kielen" puhumisesta, me-hengen luomisesta, rakentavasta kanssakäymisestä, ajatusten vaihtamisesta, tutustumisesta toisiin jäseniin, mahdollisuudesta kuulua johonkin ryhmään, kontaktien luomisesta ja vuorovaikutuksesta toisten kanssa yhdistettiin samaksi kategoriaksi, jonka nimeksi tuli ryhmään osallistumista. Muodostuneista alaluokista muodostettiin yhdistelemällä yläluokkia, jotka olivat käsitteellisempiä kuvauksia alaluokista (Liite 5). Muodostuneille yläluokille muodostui vielä kokoava käsite (Taanila 2007, Tuomi & Sarajärvi 2009.) Alla oleva kuvio kuvaa sisällönanalyysin etenemisen vaiheita tässä tutkimuksessa.

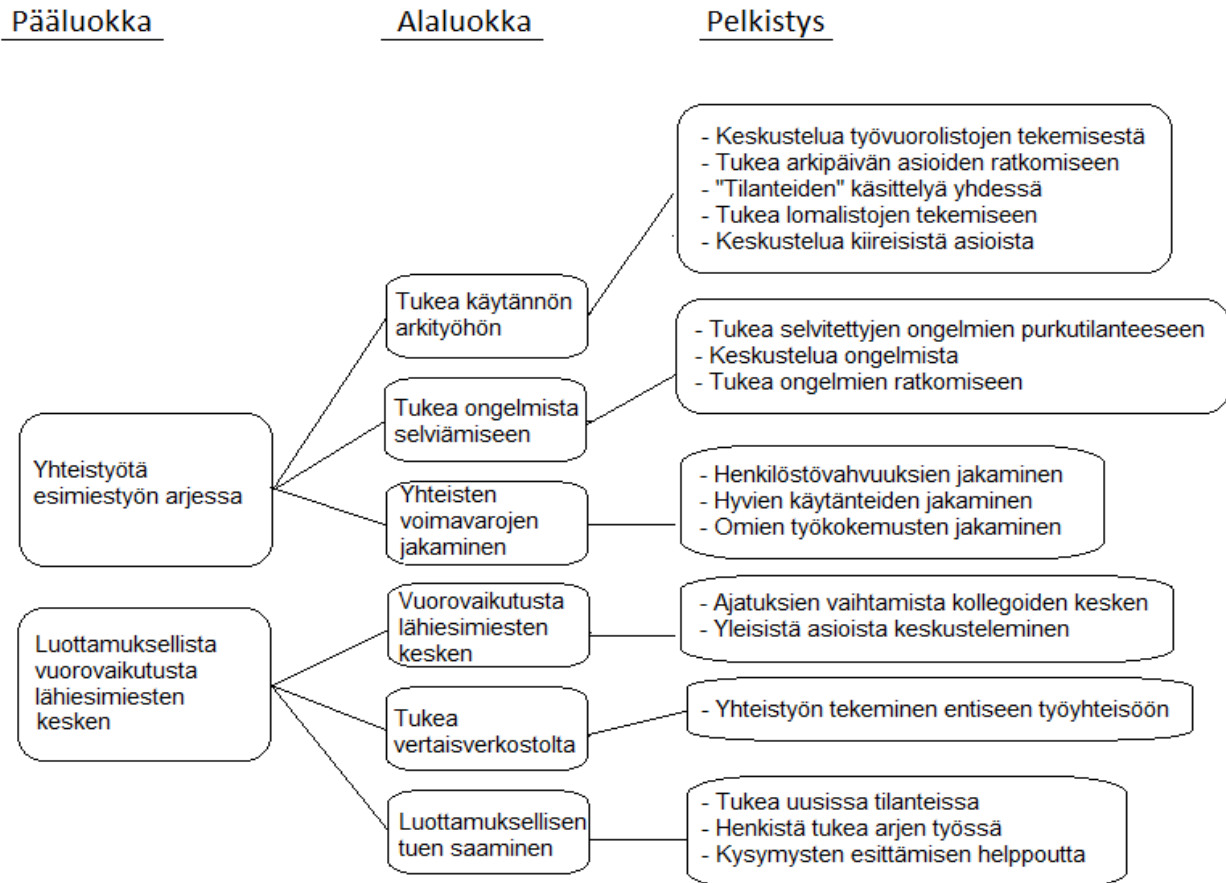


Kuvio 1. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen (Taanila 2007).

5. TULOKSET

5.1 Lähiesimiesten saama vertaistuki

Lähiesimiesten saama vertaistuki muodostui yhteistyöstä esimiestyön arjessa ja luottamuksellisesta vuorovaikutuksesta lähiesimiesten kesken.



Kuvio 2. Lähiesimiesten saama vertaistuki

5.1.1. Yhteistyö esimiestyön arjessa

Yhteistyöhön esimiestyön arjessa sisältyi tuki käytännön arkityöhön, tuki ongelmista selviämiseen ja yhteisten voimavarojen jakaminen.

Tuki käytännön arkityöhön sisälsi keskustelua työvuorolistojen tekemisestä, tuki arkipäivän asioiden ratkomiseen, ”tilanteiden” käsittelyä yhdessä, tuki lomalistojen tekemiseen ja keskustelu kiireisistä asioista. Arjen keskellä ratkotaan yhdessä työvuorosuunnitelmien oikeudenmukaista toteuttamista ja henkilökunnan lomajaksojen sijoittamista niin, että henkilöstöä on riittävästi työpaikalla. Käsitellään yhdessä eteen tulevia tilanteita ja saadaan tukea suoraan käytännön työhön. Fyysisesti lähellä työskentelevien kollegoiden kesken keskustellaan aamulla työpäivän alkaessa kiireellisimmistä asioista, joihin odotetaan reagoitavan nopeasti. Asian jakamisen myötä epäselvästikin tiedotetut ohjeistukset aukeavat, eikä niiden selvittelyyn tarvitse yksilötasolla jokaisen käyttää työaikaansa.

(h01) ”listojen tekemiseen.. siis näihin autonomisiin listoihin liittyviä asioita voi sit jakaa siellä toisilleen”,

(h04) ”ihan käytännön työn tekemiseen liittyviä juttuja me ollaan jaettu tuolla, niinku lomalistojen toimiminen ja silleen...”

(h06) ”se on tää aamujako kun kokoonnutaan...se on mulle sellaista suullista viestintää mitä yhdessä tehdään...että ollaan vertaisten kesken”,

Tuki ongelmista selviämiseen sisälsi tuen selvitettyjen ongelmien purkutilanteeseen, keskustelun ongelmista ja tuen ongelmien ratkomiseen. Lähiesimiestyössä kohtaa haasteellisia tilanteita, joista selviämiseen esimiehet saavat kollegoiltaan tukea keskustelun ja konkreettisten esimerkkitapausten jakamisen myötä. Vertaisten kesken käydään jälkikäteen läpi ongelmalliset tilanteet ja kuinka niistä on selvitty. Tällaisten purkutilanteiden koetaan sekä oman esimiehisyiden kasvuna että yhteisöllisyyden lisääntymisenä.

(h02) ”keskustellaan ja mietitään yhdessä jotain ongelmallisempaa tilannetta..”,

(h03) ”sitten on ollut tämmöinen tilanne, kun työntekijä ei ole työkuntoinen...niin tämmöisessä tilanteessa on ollut tärkeitä kun on saanut tukea omille ajatuksilleen ja päätöksilleen...”

(h04) ”joihinkin ongelmatilanteisiin olen saanut vertaistukea tai niissä sitten näihin purkutilanteisiin, kun jälkipuidaan jotakin tapahtumaa...”

Yhteisten voimavarojen jakaminen sisälsi henkilöstövahvuuksien jakamisen, hyvien käytänteiden jakamisen ja omien työkokemusten jakamisen. Henkilöstövahvuuksien jakaminen sitä kipeimmin kaipaavalle osastolle koetaan vertaistukena omalle esimiestyölle. Esimiehet myös kuvasivat omien arjen työkokemuksien lisäävän yhteishenkeä ja avartavan ymmärrystä erilaisille tavoille tehdä samaa työtä.

*(h08) "...että kyllähän me siellä jaetaan hyviä kokemuksia",
(h02) "kyllä se semmoista kokemusten vaihtoa on",
(h06) "kyllä mä näen että se on vertaistukea kun me jaetaan henkilöstövahvuuksiakin"*

5.1.2 Luottamuksellista vuorovaikutusta lähiesimiesten kesken

Luottamuksellista vuorovaikutusta lähiesimiesten kesken sisältyi vuorovaikutusta lähiesimiesten kesken, tukea vertaisverkostolta ja luottamuksellisen tuen saaminen.

Vuorovaikutusta lähiesimiesten kesken sisälsi ajatuksien vaihtamista kollegoiden kesken ja yleisistä asioista keskusteleminen. Keskustelua esimiehet kuvasivat avoimena ajatusten vaihtona, tilanteina, jolloin voi yleisellä tasolla puhua mistä vain. Keskustelua käydään hyvinkin epävirallisissa yhteyksissä, kuten kahvi- ja ruokatauolla, ilman että se haittaisi työn lomassa pidettävää virkistystaukoa. Tällainen edellyttää, että taukotilat ovat fyysisesti lähellä ja taukojen ajat kollegoiden tiedossa.

(h02) "kyllähän sitä vertaistukea tulee joskus ihan vaivihkaankin kun vaan jutellaan... niin kuin yleisellä tasolla vaikka kahvikupin ääressä"

Tuki vertaisverkostolta sisälsi yhteistyön tekemisen entiseen työyhteisöön. Osalle esimiehistä oli syntynyt moniammatillinen verkosto, jolloin esimiehet saivat arvokasta tukea myös entisiltä työkavereiltaan. Yhteinen menneisyys koettiin voimavarana, josta voi ammentaa myös nykyiseen työhön. Joillekin oli myös syntynyt vertaisverkosto esimieskoulutautumisen myötä. Nämä esimiehet kuvasivat vertaistukeaan monipuoliseksi, sillä kukin opiskeluryhmän jäsen työskenteli aivan eri sektorilla esimiehenä, kuten päivähoitossa, erikoissairaanhoitossa ja psykiatrisessa hoitotyössä. Vertaisverkoston syntymiselle yhtenä edellytyksenä nousi myös yksilön oma aktiivisuus.

*(h08) "joo kyllä mun vertaistukiverkostoni on laaja ja saan tukea tosi paljon sieltä (entinen työyhteisö)...mut sekin kyllä edellyttää että on itse aktiivinen ja kyllä mä oonkin",
(h05) "ehkä tää nykyinen vertaisverkostokin tästä pikkuhiljaa muodostuu kun tutustuu enemmän...ja onhan mulla ne mun entiset kollegat vielä olemassa..."*

Luottamuksellisen tuen saaminen sisälsi tuen uusissa tilanteissa, henkistä tukea arjen työssä ja kysymysten esittämisen helppoutta. Osa esimiehistä koki saavansa kollegoiltaan

henkistä tukea niin arjen töissä kuin uusissa tilanteissakin, joista ei ollut aiempaa kokemusta. Esille nousi, että pitkään toisensa tunteneet esimiehet olivat saavuttaneet luottamuksen joka ilmeni tukena ilman sanojakin, mutta uudemmilla tällaisia kokemuksia ei ollut ehtinyt syntyä.

(h09) ”olihan se tosi hyvä et tehtiin sillai yhteistyötä...kyllähän sellanen tukee sitä henkistä jaksamista...”

(h06) ”kyllähän siihen aika olennaisesti kuuluu se luottamuspuoli...että voi luottaa niihin ihmisiin joiden kanssa asioita jakaa...ja tavallaan on itse sen arvoinen myös...”

(h05) ”...ja sitten tietysti luottamus...sekin syntyy sitten jossakin vaiheessa ja onkin jo syntynyt joidenkin kanssa...se myös tukee kaikkea jaksamista”

5.2 Lähiesimiesten tarvitsema vertaistuki

Lähiesimiesten tarvitsema vertaistuki muodostui luottamukseen perustuvasta vuorovaikutuksesta, hyvinvoinnista haasteellisissa tilanteissa, tuesta yhteisiin linjauksiin ja tuesta esimiestyön hallintaan (kuvio 3, kuvio 4, kuvio 5, kuvio 6).

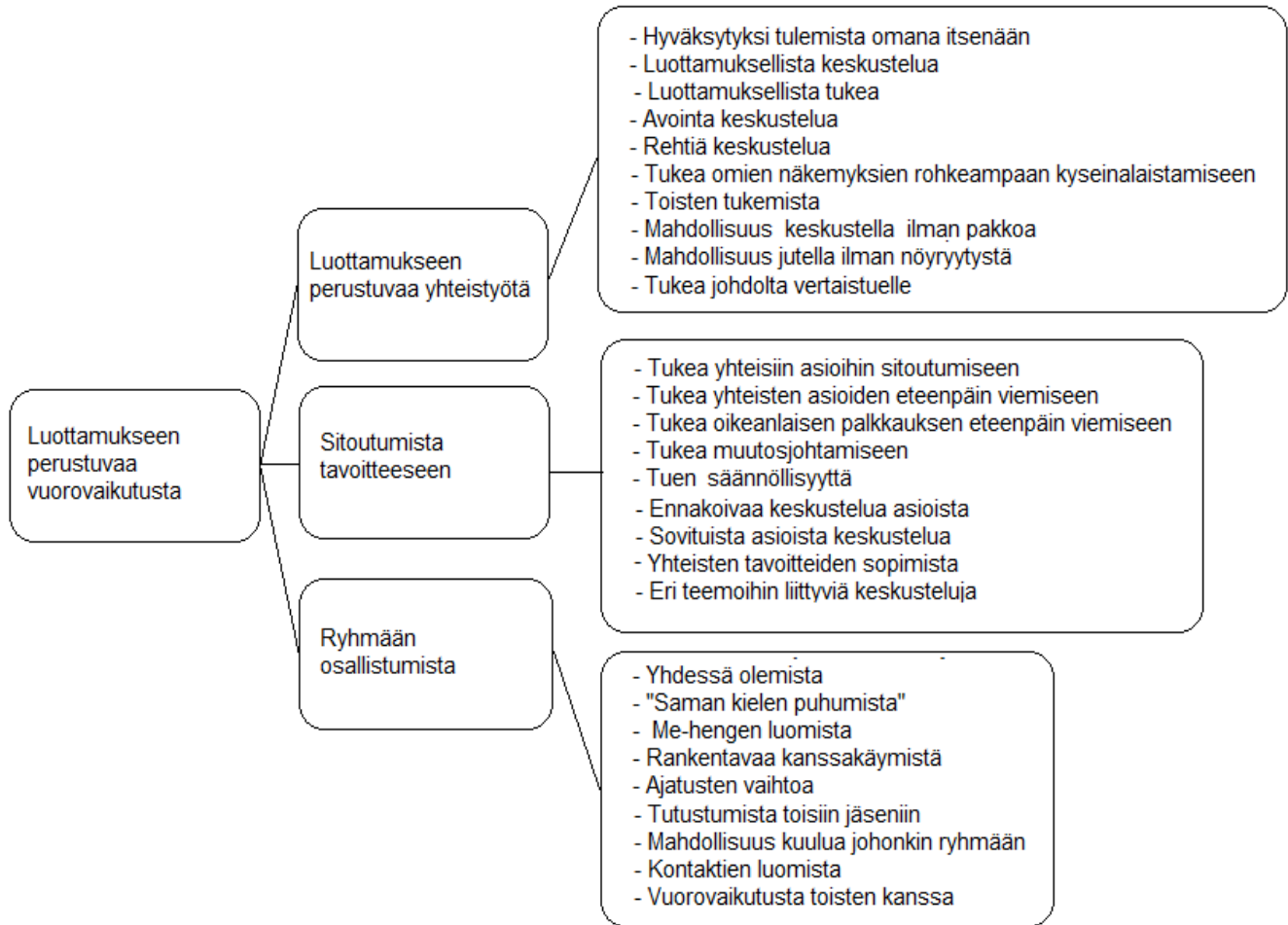
5.2.1 Luottamukseen perustuvaa vuorovaikutusta

Luottamukseen perustuvaan vuorovaikutukseen sisältyi luottamukseen perustuvaa yhteistyötä, sitoutumista tavoitteeseen ja ryhmään osallistumista (kuvio3).

Pääluokka

Alaluokka

Pelkistys



Kuvio 3. Luottamukseen perustuvaa vuorovaikutusta

Luottamukseen perustuva yhteistyö sisälsi hyväksytyksi tulemista omana itsenään, luottamuksellista keskustelua, luottamuksellista tukea, avointa keskustelua ja rehtiä keskustelua. Lisäksi siihen liittyi tuki omien näkemysten rohkeampaan kyseenalaistamiseen, toisten tukeminen, mahdollisuus keskustella ilman pakkoa, mahdollisuus jutella ilman nöyryytystä ja tukea saaminen johdolta vertaistuelle.

Luottamus koettiin syntyvän juuri avoimuuden myötä, jolloin jokaisen on helppo kokea tulevansa hyväksytyksi omana itsenään. Luottamuksellinen ilmapiiri tukisi rohkeampaan omien näkemysten ja kokemusten vaihtamiseen kollegoiden kesken ilman, että tarvitsisi pelätä tulevansa nöyryytetyksi. Suvaitsevaisuus ja ymmärrys tukisi yksilön oikeuksia puhua

tai jättää puhumatta, menettämättä silti vertaistukiryhmän täysjäsenyyttä. Tällainen ryhmäetu rohkaisisi myös omien näkemysten kyseenalaistamiseen. Myös ylemmältä johdolta toivottiin kiinnostuneisuutta ja tukea vertaistoiminnan kehittämiseksi ja ylläpitämiseksi.

(h03) ” et toimittais niin avoimesti ja rehdisti, et voitais käsitellä ihan niitä oikeista asioita.. .et voitais puhua ääneen ja kyseenalaistaa rohkeammin niin toisten kuin omiakin juttuja, ehkä vähän piintyneitäkin ajatuksia...”

(h05) ” täytyis tulla hyväksytyksi omana itsenään...ettei tartte olla mitään muuta...”

(h07) ” eihän mitään voi sillein puhua jos ei luota toisiin.., ettei olis tavallaan pakko puhua, mutta voi ja sitten ei tarttis pelätä, että kuulee sen jostakin muualta...”

Sitoutuminen tavoitteeseen sisälsi tuen saamisen yhteisiin asioihin sitoutumiseen, tuen yhteisten asioiden eteenpäin viemiseen, tuen oikeanlaisen palkkauksen eteenpäin viemiseen, tuen muutosjohtamiseen ja tuen säännöllisyyttä. Lisäksi siihen liittyi ennakoivaa keskustelua asioista, sovituista asioista keskustelua, yhteisten tavoitteiden sopimista ja eri teemoihin liittyviä keskusteluja.

Terveystuotojärjestelmässä tapahtuvan jatkuvan kehittymisen ja muutosten eteenpäinvieminen vaatii aina uuden tiedon sisäistämistä. Säännöllisesti tapahtuva ennakoiva keskustelu tukisi lähiesimiesten selviämistä tilanteissa, joissa aiemmin aloitetut muutostoimet eivät ole päässeet täysin vielä muuttumaan arjen käytännöiksi kun jo uudet muutokset odottavat toteuttamistaan. Esimiehet kokivat, että jaettaessa yhteistä arkea syntyisi ryhmähenkeä, joka sekä tukisi yhteistä sitoutumista tavoitteeseen, että lisäisi työssä jaksamista.

(h02) ” jotenkin siel 360 esimiesarviointeissakin nousi esille, et esimiehellä olis hallinnassa nää hommat aina kun otetaan uusia toimintatapoja käyttöön...et hallitsis nää kaikki muutoksiin liittyvät asiat...”

(h03) ” et kuuluis johonkin ryhmään tavallaan.. ja vois sitten kysyä neuvoa joltakin tarvittaessa...”

(h05) ” näen kyllä tärkeänä sen yhteisten asioiden eteenpäin ajamisenkin...et esim. nyt meidän esimiesten palkkoja vois hieman tarkistaa ja se pitäis ottaa kyllä yhteisesti esille...”

Ryhmään osallistuminen sisälsi toiveen yhdessä olemisesta, ”saman kielen” puhumisesta, me-hengen luomisesta, rakentavasta kanssakäymisestä ja ajatusten vaihtamisesta. Lisäksi siihen liittyi tutustumista toisiin jäseniin, mahdollisuus kuulua johonkin ryhmään, kontaktien luomista ja vuorovaikutusta toisten kanssa.

Ryhmässä vuorovaikutus olisi vapautuneempaa, kun kaikki puhuisivat ”samaa kieltä” ja olisi vaivattomampaa päästä suoraan asian ytimeen. Tällaisen vapautuneen ilmapiiriin uskottiin helpottavan tutustumista ja uusien kontaktien syntymistä.

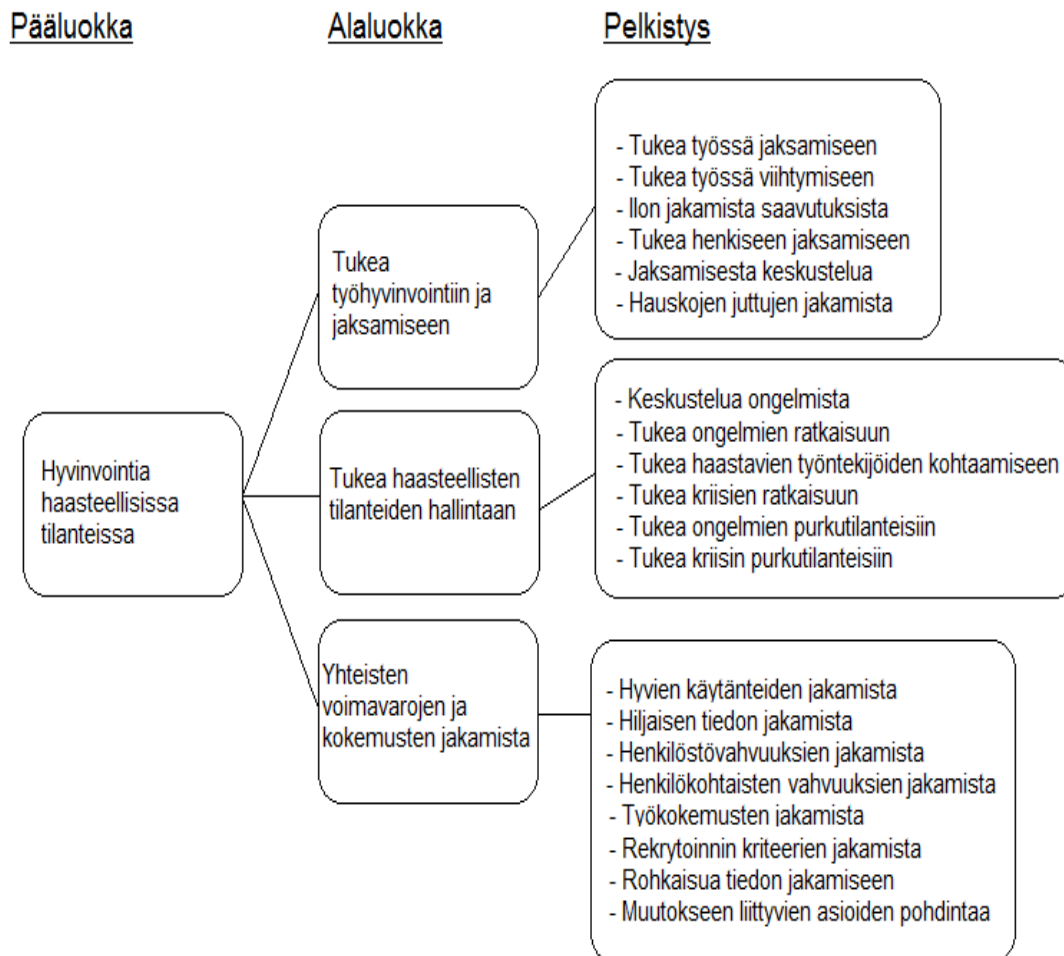
(h19)" ja sitten olis ihan kiva vaan tutustua toisiin...et tulis sitä vuorovaikutusta enemmän ja sais kasvot ihmisille...",

(h07)"...kyllähän sitä kontaktia vois olla paljon enemmän vertaisten kesken...",

(h03)" syntyis sellaista me-henkeä...niinkuin täälläkin alueella ihan omaa..."

5.2.2 Hyvinvointia haasteellisissa tilanteissa

Hyvinvointia haasteellisissa tilanteissa sisältyi tuki työhyvinvointiin ja jaksamiseen, tuki haasteellisten tilanteiden hallintaan ja yhteisten voimavarojen ja kokemusten jakamisen.



Kuvio 4. Hyvinvointia haasteellisissa tilanteissa

Tuki työhyvinvointiin ja jaksamiseen sisälsi tuen toivomisen työssä jaksamiseen, tuen työssä viihtymiseen, ilon jakamista saavutuksista, tuen henkiseen jaksamiseen, jaksamisesta keskustelua ja hauskojen juttujen jakamista. Jokainen lähiesimies koki tarvitsevansa eniten tukea työhyvinvointiin.

Työhyvinvointia kuvattiin yleisenä henkisenä jaksamisena ja töistä selviytymisenä. Esimiehen oma kokemus työhyvinvoinnista heijastuu suoraan koko työyhteisöön, eikä näin ollen ole yhdentekevää, kuinka lähesimiehen työhyvinvoinnin tarpeisiin vastataan.

(h09)" Tärkeimpänä asiana lienee työhyvinvointi...tää esimiesten jaksaminen tässä työssä kun ollaan vähän kuin puun ja kuoren välissä..."

(h07)" Sitten on tää työssä jaksaminen...se työhyvinvointi mitä tarttis jakaa ja saada lisää tänne Koukkuniemeen..."

(h06)" työhyvinvointi olis sitten se kaikista tärkein juttu...et me kaikki jaksettais tehdä töitä ja vielä viihdyttäiskin täällä...et olis niitä keinoja, konsteja ja sit vois miettiä mitä tuloksia missäkin on eri tavoin saatu..."

Tuki haasteellisten tilanteiden hallintaan sisälsi tuen toivomisen ongelmista keskustelemiseen, tuen ongelmien ratkaisuun, tuen haastavien työntekijöiden kohtaamiseen, tuen kriisien ratkaisuun, tuen ongelmien purkutilanteisiin ja tuen kriisien purkutilanteisiin.

Esimiehet kokivat, että hyvinvointia syntyisi, jos yhteisiä voimavaroja ja kokemuksia jaettaisiin systemaattisesti myös ongelma ja kriisitilanteissa. Esimiehet puhuivat ongelmista, kun ne koskivat vain omassa yksikössä haittaavasta tilanteesta tai ilmiöstä, joka oli havaittu riittävän ajoissa. Käsitettä kriisi he käyttivät tarkoittaessaan jo oman toimintayksikön ulkopuolelle levinneitä ja vaikuttavia ongelmia. Tukea tarvittiin sekä itse ratkaisuun pääsemiseen kuin myös jälkikäteen tapahtuman purkutilanteeseen. Tällaisten purkutilanteiden toivottiin toimivan sekä ratkaisujen avaajina että mahdollisuutena purkaa stressaavia tilanteita saman kokoneiden seurassa. Vertaistukea tarvittiin myös haasteellisten työntekijöiden kohtaamisiin ja heidän lähiesimiehinä toimimisiin. Esimiehet uskoivat, että puhumalla ongelmista ääneen, ne eivät tuntuisi enää niin raskailta ja kuormittavilta.

(h08)" sitten on näitä joitain sellaisia tilannetapauksia, joita voitais ihan oppimismielessäkin yhdessä käydä läpi ja pohtia..."

(h10)" haluaisin tukea sellaseen asiaan kun on näitä haastavia työntekijöitä...sais sitä tukea

porukalta ja pärjäis sitten paremmin..."

(h12)" no tietysti on nää ongelmat ja kriisitilanteet...niin vähän niitä asioita mitä silloin pitäis huomata ja mistä sitä vyyhtiä ehkä kannattais lähteä purkamaan...et kyllähän toinen näkee sen jutun ihan eri tavalla ja saattaa itse asiassa neutraalina nähdä heti jopa ratkaisun asialle..."

Yhteisten voimavarojen ja kokemusten jakamista sisälsi tuen toiveen hyvien käytänteiden jakamisesta, hiljaisen tiedon jakamisesta, henkilöstövahvuuksien jakamisesta ja henkilökohtaisten vahvuuksien jakamisesta. Lisäksi se sisälsi tuen toiveen työkokemusten jakamisesta, rekrytointin kriteerien jakamisesta, rohkaisusta tiedon jakamiseen ja muutoksiin liittyvien asioiden pohtimisesta.

Haastatellut tiedostivat hyvien käytänteiden olemassaolon, mutta niitä ei olla saatettu systemaattiseen yleiseen käyttöön. Esimiehet olivat sitä mieltä, että terveydenhuoltoalalla on perinteisesti pyritty pitämään matalaa profiilia ammatillisista voimavaroista ja ansiokkaista vuosien kokemuksista, kun päinvastoin tulisi rohkaista jakamaan osaamistaan ja siirtää niin sanottua hiljaista tietoa eteenpäin jalostumaan. Lähiesimiehet kokivat työskentelevänsä usein saman tehtävän ääressä tehden päällekkäistä työtä, kun osittamisella kunkin vahvuuksia hyödyntäen saataisiin tehokasta työaikaa laadukkaampaan käyttöön. Hyvin haasteelliseksi koettiin myös uusien työntekijöiden rekrytoiminen, johon toivottiin löytyvän uusia näkökulmia ja arviointikriteereitä vertaistuen muodossa.

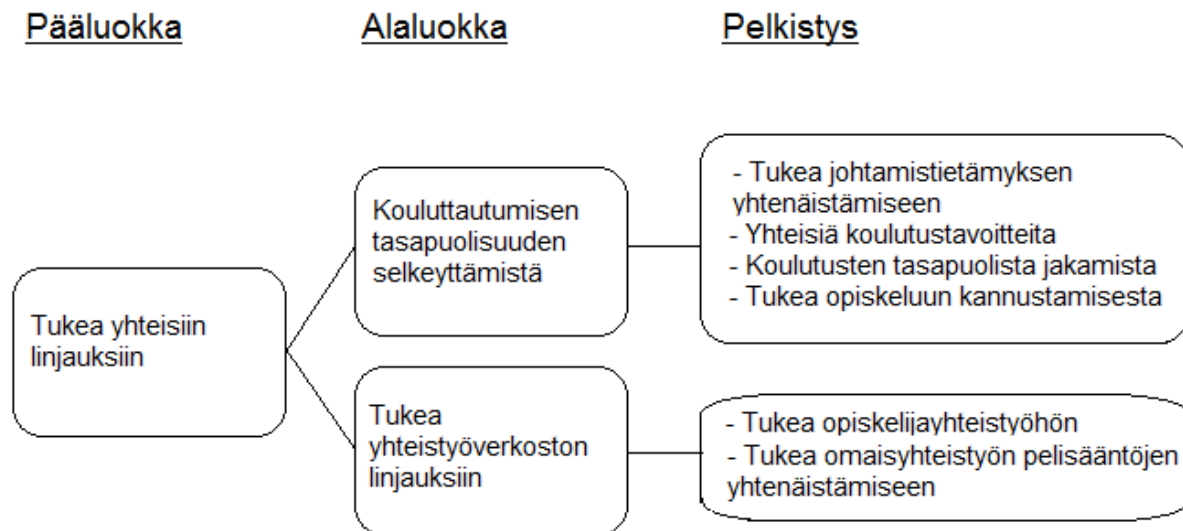
(h02)" sitten on sellainen hyvien käytänteiden jakaminen...joka pitäis sitten osata ottaa myös vastaan..."

(h11)" et joillain on joitain hyviä juttuja, niin et vois sit muutkin hyödyntää...et ei pantattais juttua vaan itellään..."

(h06)" ja tosi tärkeätä olis yhdessä miettiä noita rekrytointin kriteereitä...että minkälaista väkeä tänne pyritään saamaan ja minkälaista koulutusta ja kokemusta heiltä haetaan..."

5.2.3 Tuki yhteisiin linjauksiin

Tuki yhteisiin linjauksiin sisältyi kouluttautumisen tasapuolisuuden selkeyttäminen ja tuki yhteistyöverkoston linjauksiin.



Kuvio 5. Tuki yhteisiin linjauksiin

Toiveen kouluttautumisen tasapuolisuuden selkeyttämiseen sisälsi tuen johtamistietämyksen yhtenäistämiseen, yhteisiä koulutustavoitteita, koulutusten tasapuolista jakamista ja tuen opiskeluun kannustamisessa.

Esimiehet pitivät tärkeänä, että kaikille lähiesimiehille tarjottaisiin mahdollisuus ja jopa velvoite osallistua samoihin koulutuksiin. Koulutusten koettiin jakaantuvan osastoille epätasapuolisesti, eikä osallistumiseen mahdollistavaan henkilöstöresurssin huomioimiseen ollut riittävästi aikaa. Myös ylemmältä johdolta odotettiin tukea opiskelulle.

(h03)" vertaistukea tarvitaan tohon johtamiskoulutukseen et sekin olis kaikille samanlaista...et kaikki sais samaa tietoutta ja kaikille tulis tasaisesti sitä tietoa..."

(h12)" esimiesten kokoontumisten pitäis olla ehdottomasti säännöllisiä ja sit pitäis olla se tuki johdolta...et ne näyttäis että välittää..."

(h05)" no tietysti nää koulutukset et ne menis sillein tasapuolisesti ja että niistä tietäis vähän aiemmin..."

Toiveen yhteisöverkoston linjauksiin sisälsi tuen opiskelijayhteistyöhön ja tuen omaisyhteistyön pelisääntöjen yhtenäistämiseen. Alueella käy työharjoittelussa opiskelijoita useista eri oppilaitoksista.

Esimiehet kokivat tarvitsevansa yhteistä keskustelua ja tukea vertaisiltaan, jotta yhteistyö niin opiskelijaohjauksen kuin näytön vastaanottamisen suhteen toimisi samoilla linjoilla kaikilla osastoilla. Koettiin puutteita opiskelijayhteistyön pelisääntöjen kohdalla, mikä on saattanut joitakin yksikköjä ikävään eriarvoiseen asemaan oppilaitoksissa. Myös omaisyhteistyöhön kaivattiin vertaisten tukea. Vaikka omaiset useimmiten käyvät keskustelua osastoilla hoitohenkilöstön kanssa, on lähiesimiehen tehtävä huolehtia, että omaisyhteistyö toimii aina lähtökohtana asukkaan tai potilaan etu. Tällaisiin tilanteisiin liittyy usein eettisiä kysymyksiä, joihin ei suoranaista vastausta välttämättä ole olemassakaan. Vertaisten kesken lähiesimiehet voivat käsitellä luottamuksellisesti haasteellisia kohtaamisia ja saada uusia näkökulmia aiheeseen.

(h03)" kyllä sitä vertaistukea nyt tarvitaan tohon opiskelijayhteistyöhön, joka on nyt varmaan aika kirjavaa..."

(h06)" sitten on tää opiskelijaohjaus...et nekin täytyis ohjata niin, että joskus saatais ehkä tänne töihinkin niitä...ja että siellä osastolla olis oikeasti niitä ohjaajia myös työssä..."

(h06)" no ainakin toi omaisyhteistyö on kaikkienensa haasteellista ja tarvitsis olla sellaiset yhteiset pelisäännöt joiden mukaan kaikkilla osastoilla pelataan...olis niin kuin selkeä runko jonka ympärille ne toimintatavat sitten jollain tavalla nivoutuis..."

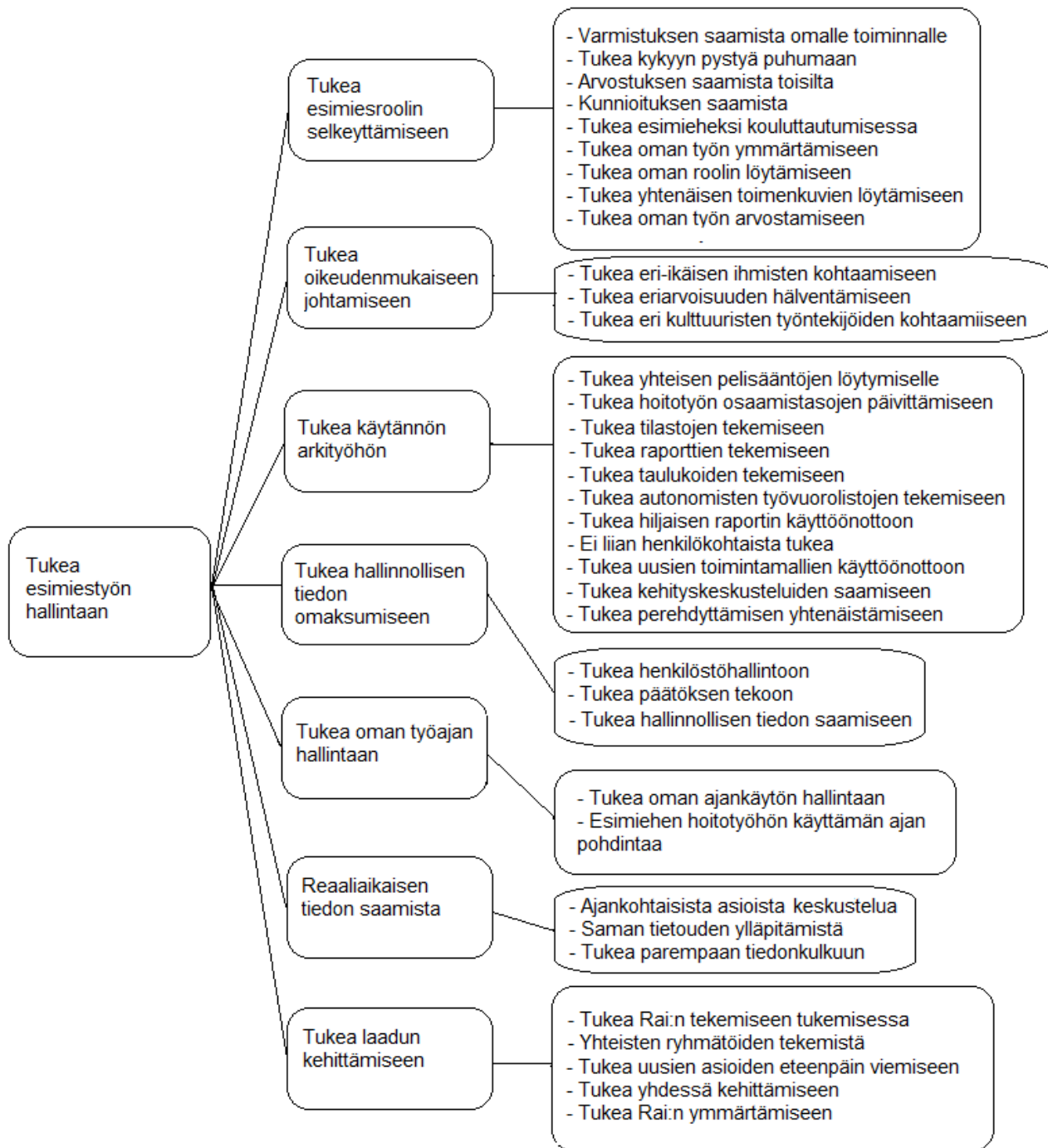
5.2.4 Tuki esimiestyön hallintaan

Tuki esimiestyön hallintaan sisältyi tuen esimiesroolin selkeyttämiseen, tuen oikeudenmukaiseen johtamiseen, tuen käytännön arkityöhön, tuen hallinnollisen tiedon omaksumiseen, tuen oman työajan hallintaan, reaaliaikaisen tiedon saamista ja tuen laadun kehittämiseen (kuvio 6).

Päälukokka

Alaluokka

Pelkistys



Kuvio 6. Tukea esimiestyön hallintaan

Tuki esimiesroolin selkeyttämiseen sisälsi tuen toiveen varmistuksen saamiseen omalle toiminnalle, tuen kykyyn pystyä puhumaan asioista, arvostuksen saamiseen toisilta ja kunnioituksen saamiseen toisilta. Lisäksi siihen liittyi toive tuesta esimieheksi

kouluttautumisessa, tuesta oman työn ymmärtämiseen, tuesta oman roolin löytymiseen, tuesta yhtenäisten toimenkuvien löytymiseen ja tuesta oman työn arvostamiseen.

Kaikki eivät kokeneet hallitsevansa omaa työtään, eivätkä tiedäneet mitä se tarkalleen pitää sisällään. He kokivat tarvitsevansa tukea oman esimiesroolin löytymiseen, jolloin omaa ja kollegan tekemää työtä kykenisi paitsi ymmärtämään myös arvostamaan. Esimiestyö on vaativaa ja monipuolista, eikä sen hoitaminen ilman riittävää koulutusta tuota vaadittuja tuloksia. Vertaisten kesken on tärkeitä tukea ja kunnioittaa kunkin elinikäistä kasvutarinaa johtajuudessa ja oppia hyväksymään siinä yksilöllisyys.

(h09)" kyllä mun opiskeluillani on suuri merkitys ollut...en todellakaan osaisi ajatella asioista näin tai mieltä riittävän monipuolisesti ilman mun opintojani johtajuudessa..."
(h11)" kyllä toi henkilöstöhallintokin on niin laaja juttu, että siihen pitää perehtyä yhdessä..."
(h02)" et ei oo ketään sellaisia konkareita, jotka vois sanoa syvällä rintaäänellä jotain tietävänsä...et kyllähän me kaikki jotain tiedetään...mut ei kukaan mitään erityistä..."
" voishan se olla jos olis joku kokenut henkilö, mutta sellaista ei lähiesimiesten keskuudesta löydy..."

Tuki oikeudenmukaiseen johtamiseen sisälsi tuen toiveen eri ikäisten ihmisten kohtaamiseen, tuen eriarvoisuuden hälventämiseen ja tuen eri kulttuuristen työntekijöiden kohtaamiseen.

Esimiehet kokivat tarvitsevansa yhteisiä keskusteluja, joissa käsiteltäisiin ikäjohtamista ja esimiestyötä monikulttuurisessa työyhteisössä. Esille nousi myös oikeudenmukaisuus, jota lähiesimiehet odottavat itse kokevansa omien esimiesten taholta.

(h08)" et pähkäiltäs yhdessä tätä kunnioitusta...et miten kohdellaan omia työkavereita ja omia esimiehiä..."
(h04)" ja kyllähän täällä jossain määrin on sitä eriarvoisuuttakin joka välillä näkyy...et se on kans yks asia mitä voitais yhdessä purkaa..."
(h03)" voitais yhdessä mieltä näitä muutoksen asioita , kuten esim. kun näitä eri kulttuureista tulleita työntekijöitä ja sitten on vielä kaiken ikäisiä työntekijöitä...niin vois vähän yhdessä jakaa niitä kokemuksia..."

Tuki käytännön arkityöhön sisälsi tuen toiveen yhteisten pelisääntöjen löytymiselle, tuen hoitotyön osaamistasojen päivittämiseen, tuen tilastojen tekemiseen ja tuen raporttien tekemiseen. Siihen liittyi toive tuesta taulukoiden tekemiseen, tuesta autonomisten

työvuorolistojen tekemiseen, tuesta hiljaisen raportoinnin käyttöön ottoon ja ei liian henkilökohtaista tukea. Lisäksi toivottiin tukea uusien toimintamallien käyttöön ottoon, tukea kehityskeskusteluiden sujumiseen ja tukea perehdyttämisen yhtenäistämiseen.

Esimiesten arjen sisältö vaihtelee hieman osaston luonteen mukaan. Isommilla osastoilla lähiesimiehenä toimii osastonhoitaja ja pienemmillä osastoilla vastaava sairaanhoitaja. Osastonhoitajat työskentelevät kokoaikaisesti lähiesimiehenä, kun vastaavat sairaanhoitajat ovat tehneet pääsääntöisesti puolet työajastaan sairaanhoitajan työtehtäviä. Haastatteluiden perusteella voi todeta, että tällainen kahden vaativan työn hoitaminen on erittäin stressaavaa ja hidastaa oman esimiesroolin löytymistä.

(h02) ”et sellainen johtaminen...niin kuinka nää uudet toimintatavat otetaan käyttöön...et miks vaan sanotaan et näin pitää alkaa toimimaan...”

(h10) ”..ihan käytännön asioita niinku listan teko...et miten se toimis autonomisesti jos sellaisia nyt pitäis tehdä ja vähän et miten niitä muutenkin tehdään?...”

Tuki hallinnollisen tiedon omaksumiseen sisälsi tuen toiveen henkilöstöhallintoon, tuen päätöksentekoon ja tuen hallinnollisen tiedon saamiseen.

Henkilöstöhallinto ja kaikinainen päätöksenteko koettiin johtamisen osa-alueeksi, jossa vertaisilta saatavalla tuella olisi työntekoa edistävä vaikutus. Esimiehet kertoivat kohtaavansa lähes päivittäin työssään tilanteita, joissa eivät osaa tai uskalla tehdä päätöstä. Tällaiset tilanteet eivät sinällään vaaranna yksikön toimintaa, mutta hidastavat asioiden etenemistä, sillä esimiehellä kuluu turhaan aikaa selvitellessään päätöksenteolle perusteita, kun vertaisten kesken saattaisi apu löytyä nopeamminkin.

(h04) ”et toi hallinnollinen tietämys on täällä ainakin kovin erilaista...on kaikkia persoonallisia tekijöitä ja silleen...”

Tuki oman työajan hallintaan sisälsi tuen toiveen oman ajankäytön hallintaan ja esimiehen hoitotyöhön käyttämän ajan pohdintaan.

Vastaavat sairaanhoitajat pyrkivät jakamaan omaa työaikaansa sekä lähiesimiestyöhön että kliiniseen hoitotyöhön onnistuen siinä vaihtelevasti. Heillä kullakin oli erilainen tapa jakaa

työaikaansa, mutta heitä kaikkia yhdisti riittämättömyyden tunne kummassakin roolissa. Osastonhoitajilla tehtävänkuva muodostuu selkeämmin lähiesimiestyöstä, mutta myös he kaipasivat keskustelua siitä, kuinka paljon omat kollegat käyttävät aikaa kliiniseen hoitotyöhön? Kaikki lähiesimiehet kokivat ajankäyttöön liittyvät asiat haasteellisiksi ja toivoivat keskustelua ja tukea kollegoiltaan.

(h01) ” kyllä toi ajankäytön hallinta on iso ongelma...”

(h02) ” ja sitten tää ajankäytön asiat...et missä määrin kukin esimies tekee esim. tätä hoitotyötä...et mietityttää pitäiskö ja kuinka paljon sit tehdä tätä hoitotyötä ja missä sit ehtii tehdä omat työt...”

(h07) ” no kyllähän heti tulee mieleen se ajankäyttö...että koska se on se oma aika tehdä omia töitä ja koska on taas sairaanhoitajana kentällä...vähän että miten muutkin tekee omilla osastoillaan...”

Reaaliaikaisen tiedon saaminen sisälsi toiveen ajankohtaisista asioista keskustelusta, saman tietouden ylläpidosta ja tuesta parempaan tiedonkulkuun.

Tampereen kaupunki kehittää määrätietoisesti terveydenhuollon järjestelmää yhtenä sen pääpainopisteenä johtamisen kehittäminen. Järjestelmän sisällä on johtajuutta usealla eri tasolla, eikä tuorein tieto aina tavoita lähiesimiestasoa riittävän ajoissa. Tiedon kulkua on jo pitkään pyritty luomaan systemaattiseksi ja reaaliaikaiseksi. Haastatellut lähiesimiehet uskoivat avun tiedon saamiseen löytyvän toimivan vertaisverkoston tuella.

(h08) ” no ainakin tiedonkulkuun liittyviä juttuja...et se tieto kulkis joka suuntaan ja kaikkialle...kun jotenkin se tuppaa aina välillä jäämään matkalle...”

(h01) ” ymmärtääkö sitä oikein edes kaikkea mitä sieltä sähköpostilta tulee...”

Tuki laadun kehittämiseen sisälsi tuen toiveen RAI:n tekemiseen tukemisessa, yhteisten ryhmätöiden tekemistä, tuen uusien asioiden eteenpäin viemiseen, tuen yhdessä kehittämiseen ja tuen RAI:n ymmärtämiseen. Resident Assessment Instrument (RAI) on vanhusasiakkaiden hoidon tarpeen ja laadun sekä kustannusten arviointi- ja seurantajärjestelmä. (THL 2010)

Lähes kaikilla esimiehillä oli motivaatio ja halu kehittää hoitotyön laatua. Haastatellut toivoivat, että voisivat jakaa ideoitaan hoitotyön laadun kehittämisestä vertaisten kanssa ryhmätöiden muodossa, jolloin niistä voisi jalostua uusia toimivia käytänteitä. Kaikki esimiehet pitivät

hoitotyön kehittämistä yhtenä lähiesimiehen tehtäväkuvaan kuuluvana tärkeänä asiana.

(h09) ”toivoisin, että me kollegoiden kanssa yhdessä jaettais tätä RAI tietoutta ja pohdittais mitä sen kanssa tehdään...että kuinka eri tavoin asiat hoidetaan eri osastoilla ja voisko ottaa ehkä jostain opiksi...”

(h12) ”ja nyt kun ei oo aikaa siihen kehittämiseen osastolla...niin oisko se helpompaa sitten tehdä yhdessä...et sitä mä kaipaakaan vertaisilta...”

6. POHDINTA

6.1 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Terveysthuollon lähiesimiesten vertaistuki on tärkeä osa johtamisen arkea ja sen puute on huolestuttavan suurta. Laadullinen tutkimusote sopii tähän tutkimukseen, sillä lähiesimiesten välistä vertaistukea ei juurikaan aiemmin ole tutkittu. Terveysthuollon johtamista on tutkittu paljon aina 1960-luvulta lähtien, muun muassa Aarvan väitöskirja Hoivan ja hoidon lähijohtaminen (2009). Myös vertaistuesta ilmiönä ja sen esiintyvyydestä löytyy lukuisia tutkimuksia, mutta vain niukasti sen esiintyvyydestä terveysthuollon lähiesimiesten keskuudessa. Hyrkäs ym. (2005) ovat tutkineet esimiesten kokemuksia työnohjauksesta, jonka tuloksissa todetaan, että työnohjauksen myötä syntyy vertaistukea, joka ilmeni luottamuksena kollegoihin, taitona jakaa tietoa ja saada voimaa, sekä vähentyneenä syyllisyyden tunteena käsiteltävistä olevista ongelmista. Tämä tutkimus on hyvin ajankohtainen ja tärkeä, sillä erityisesti esimiestyössä työskentelevien työoloihin on kiinnitetty vain vähän huomiota, vaikka juuri heidän kapasiteetti ja resurssit on tunnistettu olennaiseksi tekijäksi koko työyhteisön toimivuuden ja hyvinvoinnin kannalta. (Kontiainen 2006)

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata terveysthuollon lähiesimiesten saamaa ja tarvitsemaa vertaistukea. Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen. Tutkimuksella ei pyritä yleistettävään tietoon, vaan tutkimus antaa kuvan tutkittavasta ilmiöstä tietyn organisaation – vanhainkodin osastojen lähiesimiesten kuvauksista saamastaan ja tarvitsemastaan vertaistuesta – tutkijan tulkittamana. (Eskola & Suoranta 2008, Vilka 2005) Koukkuniemi 2020 hankkeen yhtenä osatavoitteena on johtamisen kehittäminen. Tämän tutkimuksen avulla pyritään tuottamaan tietoa siinä osa-alueeseen, jonka tavoitteena on

kehittää toimivia vertaiskäytänteitä ja verkostoja tukemaan esimiesten vuorovaikutteisuutta. Laadullisessa tutkimuksessa on neljä luotettavuuskriteeriä: uskottavuus, vahvistettavuus, reflektiivisyys ja siirrettävyys. Luotettavuuden arviointi laadullisessa tutkimuksessa kohdistuu koko tutkimusprosessiin: tutkimusaineiston keräämiseen, aineiston analyysiin ja raportointiin (Kylmä & Juvakka 2007.)

Uskottavuus liittyy tutkimuksen ja sen tulosten uskottavuuden osoittamiseen. Tulosten tulee vastata tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden käsityksiä tutkimuskohteesta (Kylmä & Juvakka 2007.) Tässä tutkimuksessa tutkija tunsii tutkittavan ilmiön työkokemuksensa kautta, mikä voi lisätä uskottavuutta, mutta sillä voi olla myös päinvastainen vaikutus. Tutkimuksen ja tulosten uskottavuus voi heikentyä, jos esimerkiksi tutkijan ennakkokäsitykset ja oletukset tutkittavasta aiheesta pääsevät vaikuttamaan tutkimusprosessin aikana aineiston keruuseen ja analysointiin.

Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastattelun avulla. Haastatteluaineiston laatua voidaan parantaa hyvällä haastattelurungolla, kysymysten suunnittelulla, haastatteluun käytetyn teknisen välineistön toimivuudella, haastattelupäiväkirjan pidolla ja haastattelun jälkeen sen mahdollisimman nopealla litteroinnilla (Hirsjärvi & Hurme 2000.) Tutkimuksesta käy ilmi tutkittaville esitetyt haastatteluteemat.

Luotettavuuden kannalta on oleellista, että tutkimusaineisto kerätään siellä, missä tutkittava ilmiö esiintyy ja tutkimukseen osallistuminen perustuu vapaaehtoisuuteen (Nieminen 1997). Haastatteluaineisto kerättiin joko tutkijan omassa tai haastateltujen lähiesimiesten omissa työhuoneissa heidän oman valintansa mukaan. Haastateltavat valikoituivat vapaaehtoisesti tutkimukseen.

Haastateltaville lähetettiin Kutsu tutkimukseen ja Suostumuslomake, jotka he palauttivat allekirjoitettuna tutkijalle viimeistään haastattelun yhteydessä. Haastateltujen lukumäärä on kaksitoista, mikä laadullisessa tutkimuksessa on riittävä. Aineiston laatu on määrää tärkeämpi (Kylmä ym. 2003) ja aineistoa on riittävästi, kun uudet tapaukset eivät tuota enää mitään tutkimusongelman kannalta uutta tietoa (Eskola & Suoranta 1998.) Aineiston analyysissä käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Analyysin eteneminen on esitetty

yksityiskohtaisesti tekstinä ja liitteissä mukana olevissa esimerkeissä, jotta lukija voi seurata analyysin etenemistä ja arvioida sen luotettavuutta (Taanila 2007). Kerätty haastatteluaineisto on kirjoitettu tekstiksi sanatarkasti tutkijan toimesta. Tulosten luotettavuutta on pyritty kuvaamaan suorilla lainauksilla, jotta lukija voi arvioida luokittelun onnistumista. Tutkittavien anonymiteetti ja luottamuksellisuus pyrittiin varmistamaan jättämällä tutkimusraportissa tutkittavien tunnistetiedot tarkentamatta. Samoin analyysikuvauksissa vahvat murteelliset lainaukset on muutettu neutraalimmaksi puhekieleksi (Mäkinen 2006, Tuomi & Sarajärvi 2009.)

Laadullisen tutkimuksen keskeinen luotettavuuskriteeri on vahvistettavuus. Vahvistettavuus edellyttää tutkimusraportin kirjaamista niin, että toinen tutkija voi seurata tutkimuksen kulkua. Luotettavuutta parantaa tarkka kuvaus tutkimuksen toteuttamisesta kaikissa tutkimuksen eri vaiheissa (Hirsjärvi & Hurme 2000). Tämän tutkimuksen kulku on pyritty kuvaamaan tutkimusraportissa mahdollisimman tarkasti.

Reflektiivisyydellä tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen tekijän on arvioitava oma vaikutuksensa tutkimusprosessiin sekä aineistoonsa (Kylmä & Juvakka 2007). Tutkija on toiminut tutkimuskohteessa olevassa organisaatiossa haastatteluiden aikana lähiesimiehenä ja tunsi osan haastatelluista lähiesimiehistä. Ilmapiiri haastattelutilanteissa oli pääsääntöisesti rentoutunut. Tutkimuksen luotettavuutta lisää tutkijan ja tutkittavien yhteinen ymmärrys käytettävistä käsitteistä. Lisäksi tutkittava aihe on tutkijalle tuttu, ja se näkyy myös tutkimustulosten tulkinnassa.

Siirrettävyydellä tarkoitetaan tutkimustulosten siirrettävyyttä muihin vastaaviin tilanteisiin. Tutkimusraportissa kuvataan tutkimusympäristö ja tutkimukseen osallistujat riittävän tarkasti, jotta lukija voi arvioida tulosten siirrettävyyttä (Kylmä & Juvakka 2007.)

Tutkimuksen tekemiseen saatiin lupa tutkimusorganisaatiosta. Tutkimuksen eettisyyttä korostettaessa keskeisiä periaatteita ovat informointiin perustuva suostumus, luottamuksellisuus, seuraukset ja yksityisyys. (Hirsjärvi & Hurme 2000) Haastateltaville lähetetyssä Kutsu tutkimukseen lomakkeessa ja Suostumuslomakkeessa tuotiin esille nämä keskeiset periaatteet. Koska tutkimustulosta hyödynnetään omassa organisaatiossa, on

erityisen tärkeitä suojata yksittäisten osallistujien anonymiteetti ja tutkimuksen eettiset lähtökohdat. Yksittäisen vastaajan vastauksia ei voida tunnistaa tuloksista (Tuomi & Sarajärvi 2009.) Haastatteluaineisto tuhottiin tietokoneelta analyysivaiheen jälkeen.

6.2 Tutkimuksen tulosten tarkastelua

Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata terveydenhuollon lähiesimiesten kokemuksia saadusta ja tarvitsemasta vertaistuesta. Keskeiseksi tulokseksi esimiesten saadusta vertaistuesta nousi luottamuksellinen vahvuuksien hyödyntäminen, joka muodostui yhteistyöstä esimiestyön arjen sujumisessa ja luottamuksellisesta vuorovaikutuksesta lähiesimiesten kesken. Yhteistyö esimiestyön arjessa koostui tuesta käytännön työhön, ongelmista selviämiseen ja yhteisten voimavarojen jakamisesta. Luottamuksellinen vuorovaikutus lähiesimiesten kesken muodostui vuorovaikutuksesta, vertaisverkoston tuesta ja luottamuksellisen tuen saamisesta.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että jossain määrin vertaistukea oli olemassa, mutta huomattavasti enemmän sitä tarvittiin. Olemassa oleva vertaistuki oli syntynyt hieman oheistuotteena lähiesimiesten jakaessa ehtyviä henkilöstöresursseja systemaattisesti. Tukea ilmeni lähinnä fyysisesti lähellä vaikuttavien samantyylisten osastojen kesken. Tuki koettiin erittäin tärkeäksi ja siltä odotettiin vielä enemmän.

Esimiesten tarvitseman vertaistuen keskeisenä tuloksena nousi luottamuksellinen työhyvinvointia tukeva vuorovaikutus. Tämä muodostui luottamukseen perustuvasta vuorovaikutuksesta, hyvinvoinnista haasteellisissa tilanteissa, tuesta yhteisiin linjauksiin ja tuesta esimiestyön hallintaan. Luottamukseen perustuvaan vuorovaikutukseen sisältyi tuen toive luottamukseen perustuvaan yhteistyöhön, tavoitteeseen sitoutumiseen ja ryhmään osallistumiseen. Hyvinvointia haasteellisissa tilanteissa sisältyi tuen toive työhyvinvointiin ja jaksamiseen, haasteellisten tilanteiden hallintaan ja voimavarojen ja kokemusten jakamiseen. Tuki yhteisiin linjauksiin sisältyi tuen toive kouluttautumisen tasapuolisuuden selkeyttämiseen ja yhteistyöverkoston linjauksiin. Tuki esimiestyön hallintaan sisältyi tuen toive esimiesroolin selkeyttämiseen, oikeudenmukaiseen johtamiseen, käytännön arkityöhön ja hallinnollisen tiedon omaksumiseen. Lisäksi siihen sisältyi tuen toive oman työajan hallintaan, reaaliaikaisen tiedon saamiseen ja laadun kehittämiseen.

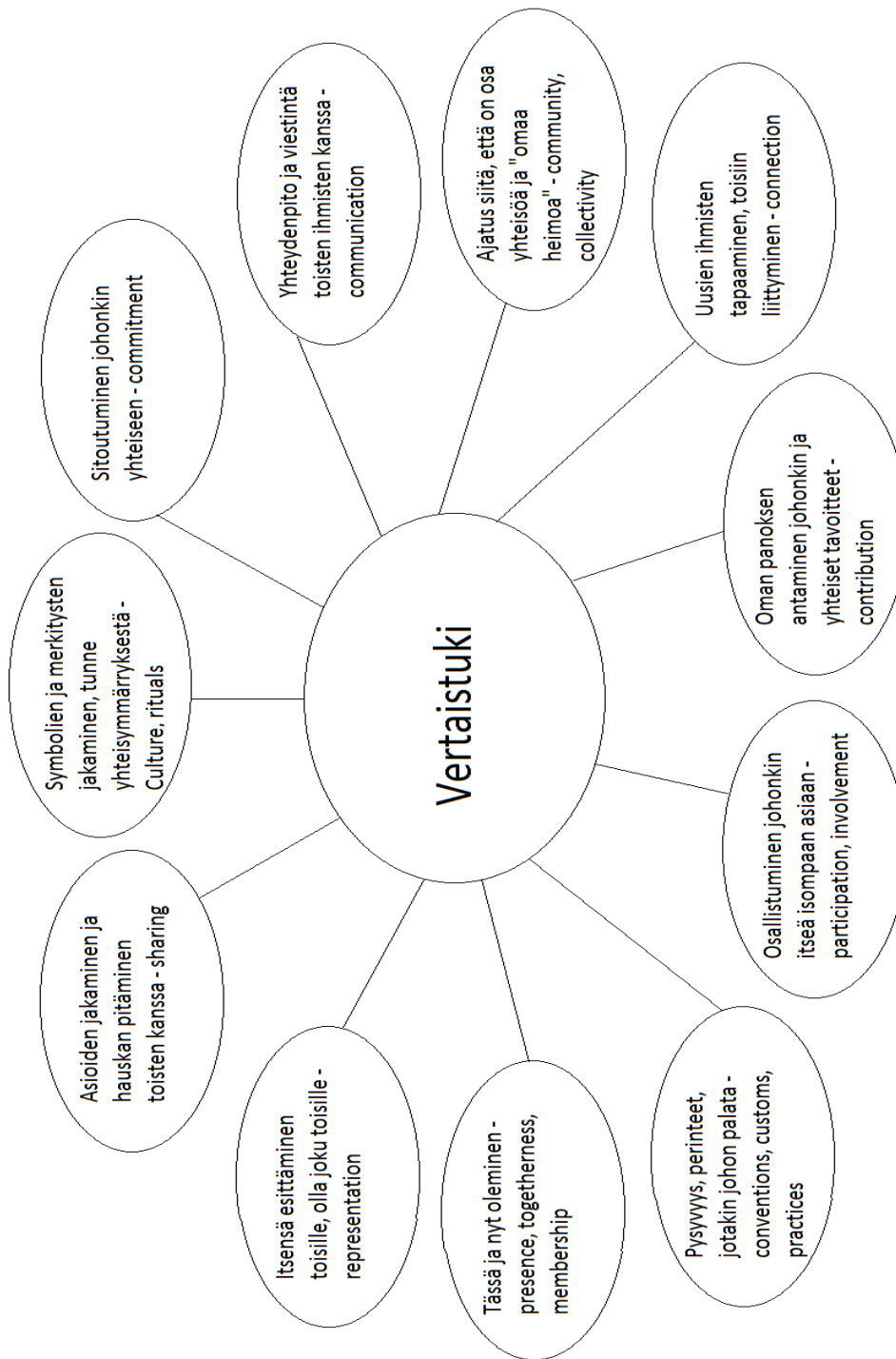
Vertaistukea tarvittiin paljon enemmän kuin sitä oli saatavilla. Lähiesimiehet kuvasivat hyvin tarkasti tilanteita, joissa olivat kaivanneet vertaistukea jota ei ollut. Kaikille haastatelluille oli hahmottunut selkeitä kokonaisuuksia johtamisen maailmassa, joissa vertaistuen avulla saavutettaisiin parempia tuloksia. Tällöin syntyisi laadukkaampaa johtamista ja hyvinvoivia johtajia. Terveydenhuollon lähiesimiehen vertaistuki tarvitsee toimiakseen ja synnyttää toimiessaan samoja sosiaalisia asioita, kuin sosiaalinen kanssakäyminen läheisten kanssa. Tarvitaan luottamusta, joka läheisen kanssa syntyy ehkä helpommin, mutta jonka voi saavuttaa myös kollegoiden kesken.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että riittävä esimieskoulutus tukee paitsi oman esimiesroolin löytymistä, myös toisten esimiesten arvostamista. Oppii tunnistamaan omia vahvuuksiaan ja kehittämisen tarpeitaan, jakamaan tietämystään ja ottamaan erilaista näkemystä vastaan. Tulokset ovat samansuuntaisia kuin Narinen (2000) väitöskirjassaan sai tuloksena tutkiessaan osastonhoitajien työn sisältöä tällä hetkellä ja tulevaisuudessa. Kuntaliiton julkaisussa Matkaopas uudistumisen tielle (2010) todetaan, ettei Suomessa ole pysyviä rakenteita hyvien käytäntöjen levittämiseksi. On olemassa vain tietopankkeja, joiden anti on niin tiivistettyä ja hengetöntä, ettei sisältö välttämättä aukene.

Tutkimukseen osallistujilta löytyi monenlaista arvokasta tietämystä, jota ei oltu hyödynnetty. Tutkijalle syntyi mielikuva, että ainoa hidaste vertaistuen olemassaololle ovat vuorovaikutustaidot, jotka käsitteenä ja käytännön tasolla aukeavat kaikille eri tavoin. On haasteellista käynnistää vertaistukitoimintaa, vaikka kaikki siihen tarvittavat palaset löytyivätkin. Tarvitaan tukitoimia koulutuksen muodossa, jotta kaikilla lähiesimiehillä olisi tarvittava valmius kyetä antamaan ja saamaan vertaistukea.

Tutkimuksen tuloksia ei voitu verrata suoraan vastaavanlaiseen tutkimukseen, koska sellaista ei löytynyt. Saadut tulokset ovat kuitenkin samansuuntaisia kuin niukka määrä kansainvälisiä lähiesimiehen vertaistukea käsitteleviä tutkimuksia kertoo. Esimiesten vertaistuen systemaattinen hyödyntäminen johtamisen ja toiminnan kehittämiseksi vahvistaa tutkimusten mukaan esimiesten pystyvyyden kokemusta, työhyvinvointia ja voimaantumista (Laschinger ym. 2006, Lammintakanen ym. 2008).

Koska aivan vastaavanlaista tutkimusta ei vertailukohteeksi löytynyt, verrataan tuloksia sovellukseen vertaistuen viitekehysmallista, joka perustuu samasta aiheesta valmistuneen systemaattisen kirjallisuuskatsauksen synteesiin, (kuvio 7).



Kuvio 7. Vertaistuki. Sovellus vertaistuen systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen perustuvasta synteesistä.

Synteesin myötä muodostuneen sovelluksen mukaan sitoutuminen johonkin yhteiseen, tarkoittaa sitoutumista yhteiseen tavoitteeseen, joka on yhdessä myös määritelty. (Chang ym. 2005, Hamrin ym. 2006) Itsensä esittäminen toisille viittaa avoimuuteen, siihen, kuinka jokainen voi olla arvokas ryhmälle omana itsenään. (Hyrkäs ym. 2003) Osallistuminen johonkin itseä isompaan asiaan kertoo kuuluvuudesta ryhmään, joka yhdessä muodostaa enemmän kuin yksilöt yhteensä. Ajatus siitä, että on osa yhteisöä ja ”omaa heimoa” linkittyy edelliseen osioon, mutta nousee erilliseksi, sillä ryhmästä kasvaa yhteisö silloin, kun kaikkien jäsenten välille on muodostunut riittävä luottamus” (Hamrin ym. 2006, Hyrkäs ym. 2005, Picker-Rotem ym. 2008, Suonsivu 2011.)

Sovelluksen tulokset ovat samansuuntaisia kuin tässä tutkimuksessa, jossa lähiesimiehet kuvailivat tarvitsevansa vertaistukea yhteisiin tavoitteisiin sitoutumiseen, avoimeen ja rehtiin keskusteluun ja osallistumiseen ryhmään, jossa puhutaan samaa kieltä.

Sovelluksen mukaan symbolien ja merkitysten jakaminen, tunne yhteisymmärryksestä syntyy, kun yhteisön kesken valitsee ryhmän toimintaa tukevia tapoja, rituaaleja, jotka toimivat pelisääntöinä ja turvallisen ilmapiirin kehyksenä. (Chang ym. 2005, Hamrin 2006) Oman panoksen antaminen johonkin ja yhteiset tavoitteet, tarkoittaa tässä sitä, että kukin yksilö antaa yhteisen päämäärän eteen kaiken tietämyksensä ja taitonsa tietäen, että se on kaikilla erilainen. (Hyrkäs ym. 2005, Suonsivu 2011, Surakka 2008) Asioiden jakaminen ja hauskan pitäminen kattaa alleen muutakin yhteistä, kuin työn suorittamiseen liittyvää. (Hamrin ym. 2006) Vertaisten kesken voi jakaa asioita, jotka vaikuttavat esimerkiksi henkilötasolla kuormittavasti ja saada sen käsittelyyn tukea. (Chang ym. 2005, Peterson ym. 2008) Toisaalta vertaisten kesken tuntuu hyvältä jakaa myös ilon ja onnen hetkiä, sillä yhteisön kesken osataan käsitellä usein myös vahvasti tunnepohjaisia aiheita. (Hamrin ym. 2006, Hyrkäs ym. 2005)

Tämän tutkimuksen tulosten mukaan lähiesimiehet kuvailivat tarvitsevansa vertaistukea työhyvinvointiin ja haasteellisten tilanteiden hallintaan, aivan kuten synteisiin pohjautuneessa sovelluksessakin. Myös hauskojen juttujen jakaminen mainittiin vertailtavissa tuloksissa, mikä viittaa lähiesimiesten vilpittömään haluun kokea työniloa ja antaa hyvien hetkien kertaantua vertaisten kesken jakaessa.

Sovelluksen mukaan yhteydenpito ja viestintä toisten ihmisten kanssa syntyy systemaattisen viestinnän avulla. Uusien oivallusten jakaminen reaaliaikaisesti tukee yhteisen päämäärän saavuttamista. (Hyrkäs ym. 2005, Kramer ym. 2007, Suonsivu 2011.) Uusien ihmisten tapaaminen, toisiin liittyminen on luonnollista seurausta verkostojen laajenemisesta ja ryhmän kasvaessa omassa organisaatiossa ja organisaation ulkopuolella. (Hyrkäs ym. 2005) Ollaan tässä ja nyt, eletään hetkessä ja nautitaan yhdessä saavutetuista. Jokainen hetki yhdessä on ainutkertainen ja siitä jää jälki, jotain pysyvää ja perinteistä. Vertaisten kesken syntyy yhdessä tehtyä tulosta, joka säilyy ja johon on helppo palata (Chang ym. 2005, Hamrin ym. 2006, Hyrkäs ym. 2005, Hyrkäs ym. 2003, Peterson ym. 2008, Suonsivu 2011, Surakka 2008.)

Myös tässä tutkimuksessa vertaistuen tarve ilmeni toiveena saada reaaliaikaista tietoa yhteisesti käsiteltäväksi, sekä toiveena vapaamuotoisille tilanteille, jolloin voi tutustua toisiin kollegoihin ja luoda kontakteja. Kokonaisuutenaan synteestistä muodostuneen vertaistuen viitekehysmallin sovellus antaa hyvin samansuuntaisia tuloksia, kuin tässä pro gradu - tutkielmassa saadut tulokset lähiesimiesten tarvitsemasta vertaistuesta. Tässä tutkimuksessa nousee toisiin aiemmin mainittuihin tutkimuksiin verrattuna voimakkaammin esille luottamuksellisen vertaistuen tarve ja vertaistuen tarve oman esimiestyön hallintaan. Nissinen (2004) korostaa johtajuuden olevan vastuullista toimintaa, johon sisältyy inhimillisyyttä. Se on luottamuksellista toimintaa, joka vaatii kokonaisvaltaisen oikeanlaisen asennoitumisen ja rohkeutta hyödyntää omaa ja toisen tietämystä. On tärkeätä muistaa, että terveydenhuollon johtaminen on täynnä ainutkertaisia tilanteita ja tunnetiloja, eikä pelkkää saman toistoa.

Haastattelujen jälkeen lähes kaikki haastateltavat kertoivat tällaisen oman työn tarkastelun olevan tervetullutta ja mielenkiintoista. Jotkut haastateltavista kokivat haastattelutilanteen tutkimuksen aiheen mukaisesti vertaistukena. Lähes kaikki toivoivat, että saatujen tulosten perusteella laitoshoidon alueelle syntyisi säännöllistä vertaistukea esimiesten keskuuteen.

Tutkimuksen tulokset ovat tuottaneet uutta luotettavaa tietoa terveydenhuollon lähiesimiesten vertaistuen tarpeista. Saatujen tulosten perusteella on erittäin tärkeätä lähteä jalkauttamaan vertaistuen käytänteitä osaksi lähiesimiesten arkea. Tehtävä on haasteellinen ja vaatii kaikkien vertaistukea tarvitsevien tuen ja myötämielisen asenteen, jotta ”raakileena” käyttöön

tulevasta toiminnasta kehittyisi vertaansa vailla oleva vertaistuen toimintamalli.

6.3 Jatkotutkimusaiheet

Tutkimuksessa selvitettiin terveydenhuollon lähiesimiesten kokemuksia saadusta ja tarvitsemasta vertaistuesta. Tutkimuksesta tuli esille vertaistuen valtaisa puute useissa eri tilanteissa, mutta toisaalta pitkälle mietittyjä asioita johtamisen arjessa joita kollegoiden kesken voitaisiin kehittää ja jalostaa tukemaan johtajuutta. Tutkimusta tulisi laajentaa eri terveydenhuollon organisaatioihin, jotta saataisiin vertailevaa tutkimustietoa ja voitaisiin kehittää toimivampia vertaistukikäytänteitä ja vertaistuen arkeen jalkauttamisen toimintamallia.

LÄHTEET

- Aarva, K. 2009. Hoivan ja hoidon lähijohtaminen. Väitöskirja, Tampere.
- Bokeno, R.& Gant, W. 2000. Dialogic Mentoring, Gore Relationships for organizational learning. *Management Communication Quarterly*. Vol 14, No 2, 237-270.
- Chang, E.M., Hancock, K.M., Johnson, A., Daly, J., Jackson, D. 2005. Role stress in nurses: Review of related and strategies for moving forward. *Nursing and Health Sciences*, 7, 57-65.
- Dansky, K. 1996. The effect of group mentoring on career outcomes. *Group & Organization Management*, 21 (1), 5-21.
- Eskola, J & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino, Tampere.
- Hamrin, V., Veycer, A., Pachler, M., Fournier, D. 2006. Evaluation of Peer-Led Support Groups for Graduate Nursing Students. RESEARCH BRIEF, Vol 45, No 1.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino, Helsinki.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2006. Tutkimushaastattelu -Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Neljäs painos. Yliopistopaino, Helsinki.
- Hyrkäs, K., Appelqvist-Schmidlechner, K., Kivimäki, K. 2005. First-line managers' view of the long-term effects of clinical supervision: how does clinical supervision support and develop leadership in healthcare? *Journal of Nursing Management*, 13, 209-220.
- Hyrkäs, K., Koivula, M., Lehti K., Paunonen-Ilmonen M. 2003. Nurse managers' conceptions of quality management as promoted by peer supervision. *Journal of Nursing Management*, 11, 48-56.
- Isosaari, U. 2006. Vallankäyttöä terveydenhuollon yksiköissä: Lähijohtaminen organisaation valtajärjestelmän näkökulmasta. Premissi 1:45-50.
- Joki, E. 2010. Esimiehen käsissä työyhteisön hyvinvointi ja tulos? Psycon Oy. http://www.psycon.fi/ajankohtaista/psycon_view/0601/fi_FI/esimiehen-kasissa-tyoyhteison-hyvinvointi-ja-tulos/. (Luettu 16.2.2012.)
- Juusela, T., Tuulia, L. & Rinne, J. 2000. Mentoroinnin monet kasvot. Yrityskirjat Oy, Helsinki.
- Järvinen, P. 2000. Johtajuutta etsimässä. Ryhmätyö. No.4.
- Järvinen, P. 2011. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Sanoma Pro, Helsinki.

Kivinen, T. 2008. Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatiossa. Väitöskirja, Kuopion yliopisto.

Konttinen, N. 2006. Esimiehestä kaikki irti? Esimiestyön vaatimukset, aikapaine ja vaikutusmahdollisuudet. Teoksessa: Lehto A-M, Sutela H & Miettinen A (toim.). Kaikilla mausteilla. Tutkimuksia 244. Tilastokeskus, Helsinki.

Kramer, M., Maguire, P., Schamalenberg, C., Brewer, B., Burke, R., Chmielewski, L., Cox, K., Kishner, J., Krugman, M., Meeks-Sjostrom, D., Waldo, M. 2007. Nurse Manager Support. What it is? Structures and Practices That Promote It. *Nurs Admin Q*, Vol 31, No 4, 325-340.

Kuntaliitto 2010. Matkaopas uudistumisen tielle. Helsinki. www.kunnat.net/kirjakauppa, (Luettu 10.12.2011)

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

Kylmä, J., Vehviläinen-Julkunen, K., Lähdevirta, J. 2003: Laadullinen terveystutkimus – mitä, miten ja miksi? Duodecim,

Laschinger, H.K.S., Purdy, N., Cho, J., Almost, J. 2006. Antecedents and consequences of nurse managers' perceptions of organizational support. *Nursing economics* 2006:24(1):20-30

Lammintakanen, J., Kivinen, T., Kinnunen, H. 2008. Human resource development in nursing: views of nursing practice: conditions for work effectiveness. *Journal of nursing administration* 1996:26(9):27-35

Manka, M-L. 2008. Työhyvinvointi ja sosiaalinen pääoma kuuluvat yhteen. Luottamusta, kapinaa ja reilua peliä. Kaiku-viesti, Valtionkonttorin lehti työhyvinvoinnista ja riskienhallinnasta, No 1.

McCallin, A.M., Frankson, C. 2010. The role of the charge nurse manager: a descriptive exploratory study. *Journal of Nursing Management*, 18, 319-325.

Mäkinen, O. 2006. Tutkimuseetiikan ABC. Gummerus Kirjapaino Oy, Vaajakoski.

Narinen, A. 2000. Terveydenhuollon osastonhoitajan työn sisältö tällä hetkellä ja tulevaisuudessa. Väitöskirja, Helsinki.

Nieminen, H. 1997. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa Paunonen, M & Vehviläinen-Julkunen, K. Hoitotieteen tutkimusmetodiikka. WSOY, Helsinki.

Nissinen, V. 2004. Syväjohtaminen. Talentum, Helsinki.

Northouse, P. 2001. Leadership: theory and practice. 2nd edition. Sage. London.

Nylund, M. 2005. Vertaisryhmät kokemuksen ja tiedon jäsentäjinä. Teoksessa Nylund & A.B. Yeung (toim.) Vapaaehtoistoiminta – anti, arvot ja osallisuus. Vastapaino, Tampere

- Patoluoto, S., Vartiainen, J., Putila, P., Köykkä, M., Leppäharju, M., Pietiläinen, T. 2007. Voimaa tekniikan naisten urakehitykseen – Tuloksia ja hyviä käytäntöjä WomEqual –
- Peterson, U., Bergström, G., Samuelsson, M., Åsberg, M., Nygren, Å. 2008. Reflecting peer-support groups in the prevention of stress and burnout: randomized controlled trial. *Journal of Advanced Nursing*, 63(5), 506-516.
- Picker-Rotem, O., Schneider, A., Wasserzug, S., Zelker, R. 2008. Nursing leaders of tomorrow: a peer selection process. *Journal of Nursing Management*, 16, 915-920.
- Ropo, A. & Eriksson, M. 2001. Jaettu johtajuus – asiantuntijoiden johtamisen uusi haaste? Teoksessa Grönroos & Järvinen (toim.) *Palvelut ja asiakassuhteet markkinoinnin polttopisteessä*. Kauppakaari, Helsinki.
- Schein, H.E. 1999. *Process Consultation Revisited. Building the Helping Relationship*. Addison-Wesley.
- Seppänen –Järvelä, R. 2004. *Vertaismenetelmät – kehittyvän arvioinnin välinen*. Stakes, Finn Soc: Helsinki.
hankkeessa.
- STM julkaisuja 2009:18. Johtamisella vaikuttavuutta ja vetovoimaa hoitotyöhön. Toimintaohjelma 2009-2011. Helsinki.
- Suonsivu, K. 2011. Henkilöstön työhyvinvointi laitoshoidon tuotantoalueella. Työhyvinvoinnin tarkastelua vanhusten hoitotyössä. Tampereen kaupunki, Tietotuotanto ja laadunarviointi.
- Surakka, T. 2008. The nurse managers` work in the hospital environment during the 1990s and 2000s: responsibility, accountability and expertise in nursing leadership. *Journal of Nursing Management*, 16, 525-534.
- Sydänmaanlakka, P. 2004. *Älykäs johtajuus. Ihmisen johtaminen älykkäissä organisaatioissa*. Talentum, Helsinki.
- Taanila, A. 2007. kelo.oulu.fi/jatkokoulutus/AT_Laadullisen_aineiston_analyysi_170407.pdf (Luettu 20.3.2012.)
- Tampereen kaupunki 2010. *Palvelujärjestelmän uudistaminen osana Koukkuniemen vanhainkotialueen ja palveluiden kehittämistä*. Koukkuniemi 2020 hanke.
- THL, Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, 2010. <http://info.stakes.fi/finrai/FI/raijarjestelma.htm> (Luettu 20.4.2012)
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä
- Viitala, R. 2003. *Henkilöstöjohtaminen*. Edita, Helsinki.

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Otavan kirjapaino Oy, Keuruu.

Vuorinen, M., Särkelä, R., Perälähti, A., Peltosalmi, J., Londe`n, P. 2004. Paikkansa pitävät. Sosiaali – ja terveysjärjestöt paikallisina toimijoina. Sosiaali – ja terveysturvan keskusliitto ry. Gummerus Kirjapaino Oy, Helsinki.

Vuorio, V. 2008. Työhyvinvointia ei voi ulkoistaa. Kaiku-viesti, Valtionkonttorin lehti työhyvinvoinnista ja riskienhallinnasta, no 1.

Liite1. Haastattelun teemarunko

1. Taustakysymykset

- ikä
- työkokemus hoitoalalla
- työkokemus nykyisissä tehtävissä
- koulutus

2. Kuvaile jaksamistasi

- fyysinen
- psykkinen
- sosiaalinen

3. Kuvaile jaksamisen lähteitäsi

- työyhteisö
- perhe
- ystävät
- vertaiset

4. Kuvaile muilta esimiehiltä saamaasi tukea

- tilanneyhteys
- aihepiiri
- hyviä kokemuksia
- mieleen jääneitä kokemuksia

5. Kuvaile odottamaasi/tarvitsemaasi vertaistukea

- tilanneyhteys
- aihepiiri
- satunnaisuus/säännöllisyys
- helppous/vaikeus
- ennakkokokemukset

6. Kuvaile ajatuksiasi vertaistuesta ilmiönä

- mitä sisältää yksilötasolla
- miten vaikuttaa yksilötasolla
- mitä odottaa yksilötasolla

Liite 2. Kirje päälliköille ja vastaaville osastonhoitajille haastattelun toteuttamisesta.

Hei!

Olen saanut vs laitoshoidon johtaja xxxxx xxxxxx luvan tehdä Pro gradu -tutkielmaani varten lähiesimiesten haastatteluita. Myös xxxxx xxxxxx ja xxxxxx xxxxxxxx ovat antaneet tukensa haastatteluille Tarkoitus on, että haastattelin yhteensä 12 osastonhoitajaa /vastaavaa sairaanhoitajaa erikseen sovittavina ajankohtina 1.12.2011-10.1.2012. Haastattelut kestävät aina noin tunnin ja ne toteutetaan haastateltavien työajalla. Haastatteluihin osallistuminen on vapaaehtoista, mutta toivoisin, että teidän voh:en kunkin osastoilta löytyisi ainakin yksi haastateltava ja joiltakin kaksi niin, että vanhainkotosastoilta tulisi yhteensä kahdeksan(8) haastateltavaa. Vastaavasti xxxxxxosastoilta yhteensä neljä(4) haastateltavaa, kaksi(2) xxxxxxxx ja kaksi(2) xxxxxxxx.

Haastattelut toteutetaan teemahaastatteluin, ja haastatteluihin suostuville toimitetaan erikseen Kutsu tutkimukseen osallistumiseen ja allekirjoitettava Suostumuslomake.

Tutkielmani aihe on Terveysthuollon lähiesimiehen vertaistuki. Aiheesta olen aiemmin syksyllä tehnyt systemaattisen kirjallisuuskatsauksen ja viitekehysmallin. Tarkoituksena on tuottaa laadullisesti käsiteltyä kokemuksellista tietoa johtamisen ja vertaistuen toiminnan kehittämiseksi terveydenhuollon lähiesimiehille. Tutkielma on osana Koukkuniemi 2020 hanketta.

Toivoisin, että voisitte tarjota vapaaehtoisperiaatteella omille esimiehillenne mahdollisuuden osallistua tähän haastatteluun, ja jakaisitte vanhainkotosastoille nuo 1-2 haastattelua parhaaksi katsomallanne tavalla. Toivon myös, että saisin tiedon s-postitse haastateltavista, jotta voin lähestyä heitä pikimmiten sopivan haastatteluajan löytymiseksi.

Pahoittelen tiivistä aikataulua,

yst.terv. Marjut

Marjut Lindell, Oh
xxxxxxx kaupunki
Hyvinvointipalvelut
puh.0400-xxxxxxx
xxxxxxx cid
etunimi.sukunimi@tampere.fi

Liite 3. Kutsu tutkimukseen osallistumiseen.

Kutsu tutkimukseen osallistumiseen

Hyvä lähiesimies, (vastaava sairaanhoitaja, osastonhoitaja)

Opiskelen Tampereen yliopistossa terveystieteiden yksikössä pääaineenani hoitotiede. Teen opintoihini kuuluvaa pro gradu – tutkimusta terveydenhuollon lähiesimiehen jaksamisesta, käsityksestä vertaistuesta ilmiönä, sekä omista kokemuksista vertaistuen saajana ja tarvitsijana. Tutkimuksen avulla tuotettua tietoa voidaan hyödyntää kehitettäessä terveydenhuollon alueella lähiesimiesten vertaistuen toimintaa osana johtamisen ja toiminnan kehittämistä.

Pyydän sinua osallistumaan henkilökohtaiseen teemahaastatteluun, joka kestää noin tunnin. Haastattelut on tarkoitus toteuttaa 1.12.2011-10.1.2012 välisenä aikana. Tutkimus valmistuu keväällä 2012.

Tutkimusta tehdessäni sitoudun noudattamaan eettisiä periaatteita, kuten tutkittavan anonymiteetin suojaaminen. Tutkimustuloksista ei yksittäisen haastateltavan vastauksia voi tunnistaa. Tutkimukseen osallistuminen perustuu vapaaehtoisuuteen ja osallistujilla on oikeus keskeyttää osallistumisensa milloin tahansa.

Tutkimukset nauhoitetaan ja tarvitsen kirjallisen suostumuksesi tutkimukseen osallistumisestasi. Allekirjoitetut suostumukset, haastattelunauhoitteet ja tutkimuksen auki kirjoitettu haastattelumateriaali säilytetään lukittuna ja tuhotaan asianmukaisesti tutkimuksen valmistuttua.

Voit ilmoittaa alustavan halukkuutesi osallistua tutkimukseen vastaamalla tähän viestiin. Olen sen jälkeen yhteydessä sinuun puhelimitse sopiaksemme haastatteluajan. Vastaan mielelläni myös kysymyksiisi tutkimusta ja haastattelua koskien.

terveisin

Marjut Lindell

Liite 4. Suostumus haastattelututkimukseen osallistumisesta.

SUOSTUMUS HAASTATTELUTUTKIMUKSEEN OSALLISTUMISESTA

Olen saanut kirjallista tietoa tutkimuksesta ja saanut mahdollisuuden esittää siitä tutkijalle kysymyksiä. Ymmärrän, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja että minulla on oikeus kieltäytyä siitä milloin tahansa syytä ilmoittamatta. Ymmärrän myös, että tiedot käsitellään luottamuksellisesti. Tutkija säilyttää aineistoa lukittuna tutkimuksen valmistumiseen asti, jonka jälkeen aineisto hävitetään asianmukaisesti. Tutkimukseen liittyvistä raporteista eivät ilmene yksittäisten henkilöiden vastaukset tai vastaajien henkilötietoja.

Suostun osallistumaan tutkimukseen:

päiväys _____ allekirjoitus _____

Suostumuksen vastaanottaja:

tutkijan allekirjoitus _____

Lisätietoja: Marjut Lindell, 044-xxxxxxx

Liite 5. Pelkistykset, alaluokat ja pääluokat.

1(5)

Millaista vertaistukea lähiesimiehet olivat saaneet?

Pelkistys	Alaluokka	Pääluokka
Keskustelua työvuorolistojen tekemisestä, h01,h03,h07,h10,h11,h12	Tukea käytännön arkityöhön	
Tukea arkipäivän asioiden ratkomiseen, h01,h02,h04,h06,h07,h09,h10,h11,h12		
"Tilanteiden" käsittelyä yhdessä, h02,h03,h04,h6,h9,h11		
Tukea lomalistojen tekemiseen saaminen, h01,h04,h06,h07,h10,h11,h12		
Keskustelua kiireisistä asioista, h04,h06,h08		
Tukea selvitettyjen ongelmien purkutilanteeseen, h04,h05,h06,h09,h12	Tukea ongelmista selviämiseen	Yhteistyötä esimiestyön arjessa
Keskustelua ongelmista, h03,h07,h09,h10,h11,h12		
Tukea ongelmien ratkomiseen, h03,h07,h09,h10,h11,h12		
Henkilöstövahvuuksien jakaminen, h02,h04,h05,h06,h08	Yhteisten voimavarojen jakaminen	
Hyvien käytänteiden jakaminen, h01,h02,h03,h04,h05,h06,h07,h08,h09,h10,h11,h12		
Omien työkokemusten jakaminen, h03,h04,h05,h06,h09		
Ajatuksien vaihtamista kollegoiden kesken, h01,h03,h04,h05,h06	Vuorovaikutusta lähiesimiesten kesken	Luottamuksellista vuorovaikutusta lähiesimiesten kesken
Yleisistä asioista keskusteleminen, h01,h02,h07,h10,h11		
Erilaisten asioiden käsitteleminen, h03,h07,h10,h11,h12		
Yhteistyön tekeminen entiseen työyhteisöön, h01,h05,h08	Tukea vertaisverkostolta	
Tukea uusissa tilanteissa, h01,h02,h03,h07,h10,h11,h12	Luottamuksellisen tuen saaminen	
Henkistä tukea arjen työssä, h07,h10,h11		
Kysymysten esittämisen helppoutta, h04,h05,h06,h08		

Millaista vertaistukea lähiesimiehet tarvitsivat?

Pelkistys	Alaluokka	Pääluokka
Hyväksytyksi tulemista omasta itsenästä, h01,h04,h05,h06	Luottamukseen perustuvaa yhteistyötä	
Luottamuksellista keskustelua, h01,h02,h03,h04,h05,h06,h07,h08,h09,h10,h11,h12		
Luottamuksellista tukea, h01,h02,h03,h04,h05,h06,h07,h08,h09,h10,h11,h12		
Avointa keskustelua, h01,h03,h04,h05,h06,h08,h09,h10,h11,h12		
Rehtiä keskustelua, h01,h04,h05,h06,h09,h10,h11		
Tukea omien näkemysten ääneen puhumiseen, h10,h11,h12		
Tukea omien näkemysten rohkeampaan kyseenalaistamiseen, h09,h10,h11,h12		
Toisten tukemista, h01,h02,h03,h04,h05,h06,h07,h08,h09,h10,h11,h12		
Mahdollisuus puhua ilman pakkoa, h07,h10,h11		
Mahdollisuus puhua ilman nöyryytystä, h07,h10,h11		
Tukea johdolta vertaistuelle, h01,h02,h03,h10,h11,h12		
Tukea yhteisiin asioihin sitoutumiseen, h01,h02,h03,h04,h05,h06,h07,h08,h09,h10,h11,h12	Sitoutumista tavoitteeseen	Luottamukseen perustuvaa vuorovaikutusta
Tukea yhteisten asioiden eteenpäin viemiseen, h01,h04,h05,h06		
Tukea oikeanlaisen palkkauksen eteenpäinviemiseen, h04,h05,h06		
Tukea muutosjohtamiseen, h01,h02,h03,h04,h05,h06,h07,h08,h09,h10,h11,h12		
Tuen säännöllisyyttä, h01,h02,h03,h04,h05,h06,h07,h08,h09,h10,h11,h12		
Ennakoivaa keskustelua asioista, h01,h02,h03,h04,h05,h06,h07,h08,h09,h10,h11,h12		
Sovituista asioista puhumista, h10,h11,h12		
Yhteisten tavoitteiden sopimista, h04,h05,h06,h09,h12		
Eri teemoihin liittyviä keskusteluja, h01,h02,h03,h04,h05,h06,h07,h08,h09,h10,h11,h12		
Yhdessä olemista, h01,h02,h03,h04,h05,h06,h07,h08,h09,h10,h11,h12		
”Saman kielen” puhumista, h01,h02,h03,h04,h05,h06,h07,h08,h09,h10,h11,h12		
Me-hengen luomista, h01,h02,h03,h04,h05,h06,h07,h08,h09,h10,h11,h12		
Rakentavaa kanssakäymistä, h01,h02,h03,h04,h05,h09,h10,h11,h12		
Ajatusten vaihtoa, h01,h02,h04,h05,h06,h07,h09,h10,h11,h12		

Tutustumista toisiin jäseniin, h01,h02,h03,h04,h05,h06,h07,h08,h09,h10,h11,h12		
Mahdollisuus kuulua johonkin ryhmään, h01,h04,h05,h06,h07,h10,h11,h12		
Kontaktien luomista, h01,h02,h03,h04,h05,h06,h07,h08,h12		
Vuorovaikutusta toisten kanssa, h01,h02,h03,h04,h05,h06,h07,h08,h09,h10,h11,h12		
Tukea työssä jaksamiseen, h01,h02,h03,h04,h05,h06,h07,h08,h09,h10,h11,h12	Tukea työhyvinvointiin ja jaksamiseen	
Tukea työssä viihtymiseen, h01,h02,h03,h04,h05,h06,h07,h08,h09,h10,h11,h12		
Ilon jakamista saavutuksista, h01,h03,h04,h05,h06,h07,h08,h09,h12		
Tukea henkiseen jaksamiseen, h01,h03,h04,h05,h06,h07,h09,h10,h11,h12		
Jaksamisesta keskustelua h01,h03,h04,h05,h06,h07,h09,h10,h11,h12		
Hauskojen juttujen jakamista, h01,h02,h03,h04,h05,h06,h07,h08,h09,h10,h11,h12		
Keskustelua ongelmista, h01,h02,h03,h04,h06,h07,h09,h10,h11,h12	Tukea haasteellisten tilanteiden hallintaan	Hyvinvointia haasteellisissa tilanteissa
Keskustelua ongelmista ilman turhia korostuksia, h01,h02,h03,h04,h06,h07,h09,h10,h11,h12		
Tukea ongelmien ratkaisuun, h01,h02,h03,h04,h06,h07,h09,h10,h11,h12		
Tukea haastavien työntekijöiden kohtaamiseen, h05,h07,h10,h11,h12		
Tukea kriisien ratkaisuun, h01,h02,h03,h04,h06,h07,h09,h10,h11,h12		
Tukea ongelmien purkutilanteisiin, h01,h02,h03,h04,h06,h07,h09,h10,h11,h12		
Tukea kriisien purkutilanteisiin, h01,h02,h03,h04,h06,h07,h09,h10,h11,h12	Yhteisten voimavarojen ja kokemusten jakamista	
Hyvien käytänteiden jakamista, h01,h02,h03,h04,h05,h06,h07,h08,h09,h10,h11,h12		
Hiljaisen tiedon jakamista, h01,h03,h04,h05,h06,h08,h09,h10,h11,h12		
Henkilöstövahvuuksien jakamista, h02,h04,h05,h06,h08		
Henkilökohtaisten vahvuuksien jakamista, h01,h03,h04,h05,h06,h07,h09,h10,h11,h12		
Työkokemusten jakamista, h01,h03,h04,h05,h06,h07,h08,h09,h10,h11,h12		
Rekrytoinnin kriteerien jakamista, h03,h04,h05,h06,h07,h08,h09		
Rohkaisua tiedon jakamiseen, h03,h04,h05,h06,h07,h08,h09		
Muutoksiin liittyvien asioiden pohdintaa, h01,h02,h03,h04,h05,h06,h07,h08,h09,h10,h11,h12		
Tukea johtamistietämyksen yhtenäistämiseen, h01,h03,h04,h05,h06,h07,h09,h10,h11,h12		

Yhteisiä koulutustavoitteita, h01,h03,h04,h05,h06,h07,h09,h10,h11,h12	Kouluttautumisen tasapuolisuuden selkeyttämistä	Tukea yhteisiin linjauksiin
Koulutusten tasapuolista jakamista, h01,h03,h04,h05,h06,h07,h09,h10,h11,h12		
Tukea opiskeluun kannustamisessa, h01,h03,h04,h05,h06,h07,h09,h10,h11,h12		
Tukea opiskelijayhteistyöhön, h01,h02,h03,h04,h05,h06,h07,h08,h09,h10,h11,h12	Tukea yhteistyöverkoston linjauksiin	
Tukea omaisyhteistyön pelisääntöjen yhtenäistämiseen, h01,h02,h03,h04,h05,h06,h07,h08,h09,h10,h11,h12		
Varmistuksen saamista omalle toiminnalle, h01,h03,h04,h06,h07,h09,h10,h11,h12	Tukea esimiesroolin selkeyttämiseen	Tukea esimiestyön hallintaan
Tukea kykyyn pystyä puhumaan, h07,h10,h11,h12		
Arvostuksen saamista toisilta, h05,h06,h08		
Kunnioituksen saamista, h05,h06,h08		
Tukea esimieheksi kouluttautumisessa, h07,h10,h11		
Tukea oman työn ymmärtämiseen, h01,h02,h03,h04,h05,h06,h07,h08,h09,h10,h11,h12		
Tukea oman roolin löytymiseen, h01,h03,h04,h05,h06,h07,h09,h10,h11,h12		
Tukea yhtenäisten toimenkuvien löytymiseen, h01,h03,h04,h05,h06,h07,h09,h10,h11,h12		
Tukea oman työn arvostamiseen, h01,h02,h03,h04,h05,h06,h07,h08,h09,h10,h11,h12		
Tukea eri ikäisten ihmisten kohtaamiseen, h01,h02,h03,h04,h05,h06,h07,h08,h09,h10,h11,h12		
Tukea eriarvoisuuden hälventämiseen, h01,h02,h03,h04,h05,h06,h07,h08,h09,h10,h11,h12		
Tukea eri kulttuuristen työntekijöiden kohtaamiseen, h03,h04,h05,h06,h07,h08,h09,h10		
Tukea yhteisten pelisääntöjen löytymiselle, h01,h02,h03,h04,h05,h06,h07,h08,h09,h10,h11,h12	Tukea käytännön arkityöhön	
Tukea hoitotyön osaamistasojen päivittämiseen, h01,h02,h03,h04,h05,h06,h07,h08,h09,h10,h11,h12		
Tukea tilastojen tekemiseen, h05,h07,h10,h11		
Tukea raporttien tekemiseen, h05,h07,h10,h11		
Tukea taulukoiden tekemiseen, h05,h07,h10,h11		
Tukea autonomisten työvuorolistojen tekemiseen, h01,h02,h03,h04,h05,h06,h07,h08,h09,h10,h11,h12		

Tukea hiljaisen raportin käyttöönottoon, h02,h03,h06,h07,,h09,h10,h11	Tukea käytännön arkityöhön	Tukea esimiestyön hallintaan
Ei liian henkilökohtaista tukea, h04,h05,h06		
Tukea uusien toimintamallien käyttöönottoon, h01,h03,h04,h05,h06,h07,h09,h10,h11,h12		
Tukea kehityskeskusteluiden sujumiseen, h03,h04,h05,h06,h07,h09,h10,h11,h12		
Tukea perehdyttämisen yhtenäistämiseen, h01,h02,h03,h04,h05,h06,h07,h08,h09,h10,h11,h12		
Tukea henkilöstöhallintoon, h01,h03,h04,h05,h06,h07,h09,h10,h11,h12	Tukea hallinnollisen tiedon omaksumiseen	
Tukea päätöksentekoon, h03,h04,h05,h06,h07,h09,h10,h11,h12		
Tukea hallinnollisen tiedon saamiseen, h01,h02,h03,h04,h05,h06,h07,h08,h09,h10,h11,h12	Tukea oman työajan hallintaan	
Tukea oman ajankäytön hallintaan, h01,h03,h07,h10,h11,h12		
Esimiehen hoitotyöhön käyttämän ajan pohdintaa, h01,h02,h03,h04,h05,h06,h07,h08,h09,h10,h11,h12		
Ajankohtaisista asioista keskustelua, h01,h02,h03,h04,h05,h06,h07,h08,h09,h10,h11,h12	Reaaliaikaisen tiedon saamista	
Saman tietouden ylläpitämistä, h01,h02,h03,h04,h05,h06,h07,h08,h09,h10,h11,h12		
Tukea parempaan tiedonkulkuun, h01,h02,h03,h04,h05,h06,h07,h08,h09,h10,h11,h12		
Tukea Rai:n tekemiseen tukemisessa, h02,h03,h04,h05,h06,h09	Tukea laadun kehittämiseen	
Yhteisten ryhmätöiden tekemistä, h01,h02,h03,h04,h05,h06,h07,h08,h09,h10,h11,h12		
Tukea uusien asioiden eteenpäin viemiseen, h01,h02,h03,h04,h05,h06,h07,h08,h09,h10,h11,h12		
Tukea yhdessä kehittämiseen, h01,h02,h03,h04,h05,h06,h07,h08,h09,h10,h11,h12		
Tukea Rai:n ymmärtämiseen, h03,h04,h05,h06,h09		