

# **Hoitotyön johtajan työssä jaksamiseensa saama tuki**

Tampereen yliopisto

Lääketieteellinen tiedekunta

Hoitotieteen laitos

Toukokuu 2006

Pro gradu -tutkielma

Sari Lepistö

## TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto

Hoitotieteen laitos

LEPISTÖ SARI

Hoitotyön johtajan työssä jaksamiseensa saama tuki

Pro gradu – tutkielma, 75 sivua ja 4 liitettä

Ohjaajat: TtT, professori Eija Paavilainen ja TtM, ma tutkija Nina Halme

---

Hoitotyön johtajien työ on vaativaa ja monimuotoista ja organisaatioiden paineet kohdistuvat usein heihin. Tämän vuoksi on syytä kiinnittää huomiota hoitotyön johtajien työssä jaksamiseen, jotta voidaan taata jaksava henkilöstö ja siten myös hyvä hoidon laatu. Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata hoitotyön johtajien saamaa tukea työssä jaksamiseensa. Tavoitteena oli löytää konkreettisia tekijöitä, jotka tukevat hoitotyön johtajia työssä jaksamisessaan.

Tutkimus toteutettiin hoiva-alan yrityksessä haastattelemalla 10 hoitotyön johtajaa. Teemahaastattelun teemat muodostettiin samassa organisaatiossa toteutetun esseetehtävän sekä kirjallisuuden perusteella. Tutkimusaineisto analysoitiin sisällön analyysillä.

Tutkimustulosten perusteella hoitotyön johtajien työssä jaksamiseensa saama tuki koostuu omista vaikutusmahdollisuuksista sekä asioista, jotka ilmenevät suhteessa toisiin työntekijöihin. Jaksamiseen tukea saa henkilökohtaisesta näkökulmasta asioihin, kuten oman ajan ottamisesta, oman suhtautumisen tarkistamisesta ajoittain, avoimuuden tiedostamisesta, monipuolisesta arvostuksesta ja ymmärtävän kollegan kanssa asioiden jakamisesta. Jaksamista tukee myös esimiestehtävien huomioiminen. Tällöin tärkeitä ovat aito välittäminen ja osallistuminen, vastuun kantaminen, päätöksenteon harkitsevuus ja taito saada työt tehdyksi. Suhteet toisiin työntekijöihin näkyvät arjen kanssakäymisessä, organisaation tarjoamissa palveluissa ja raamitettujen työvälineiden hyödyntämisessä. Työryhmässä tukea saa asioita jakamalla, asioita puheeksi ottamalla, palautteen avulla sekä vastuuta jakamalla. Lisäksi tärkeitä ovat sallivan ilmapiirin mahdollistaminen ja riittävästä resursoinnista huolehtiminen. Organisaation tarjoamat palvelut näkyvät yhteisissä tavoissa toimia, säännöllisten kokoontumisten järjestämisessä, ammattiosaamisen hyödyntämisessä, yhteistyömahdollisuuksien rakentamisessa, työkykyä ylläpitävän toiminnan ja rekrytoinnin kehittämisessä. Raamitettuja työvälineitä ovat vuorovaikutuksellinen perehdytys, innostava koulutus, täsmällinen kehityskeskustelu, haasteellinen työnohjaus ja tarvittaessa käytössä oleva työterveyshuolto.

Tutkimus tuotti hyvin monimuotoisen kuvan työssä jaksamisen tuen muodoista. Tuen saamisen kannalta on tärkeää huomioida siten yksilölliset tarpeet ja tilanteeseen sopiva tuki. Lisäksi on tärkeä pysähtyä ennalta pohtimaan tuen saamista, sillä kiireessä ja ongelmallisessa tilanteessa tuen saaminen on vaikeampaa. Hoitotyön johtajan tuen saamiselle on kuitenkin tärkeää toinen ihminen ja omat vaikutusmahdollisuudet.

Avainsanat: hoitotyö, johtaminen, sosiaalinen tuki, työtyytyväisyys, työuupumus

## ABSTRACT

University of Tampere

Department of Nursing Science

LEPISTÖ SARI

Support that Nurse Managers get to Occupational Stress

Master's thesis, 75 pages, 4 appendices

Advisors: Eija Paavilainen, PhD, Professor, Nina Halme, MNSc, researcher

---

The job of nurse managers is demanding and versatile. Also the pressures of organisations are directed to them. Because of that attention should be paid on the occupational stress of the nurse managers in order to guarantee the welfare personnel and a good quality of care. The purpose of the study was to describe the support that nurse managers are getting for occupational stress. The aim was to find out some concrete factors that support the occupational stress of nurse managers.

The study was fulfilled in company of care-branch where 10 nurse managers were interviewed. The theme of interview was formed basing on the essay made in the same organisation and literature reviews. The data of study was analysed by using a content analysis.

The study showed the support what the nurse managers are getting for occupational stress consists of their own possibility to influence and the things appearing in the relationships with other employees. Personal aspects of matters can help achieve support for occupational stress. Those aspects can be taking own time, verifying own attitudes, recognizing openness, versatile assessment and sharing things whit understanding colleague. Observing the tasks of superior also supports. Then it is important to show genuine care and participation, carry responsibility, considerate decision-making and have skills to get activities done. The relationships with other employees are appearing on daily communications, on the services organisation is offering and on using framed implements. Team gets support sharing and bringing up things, getting feedback and sharing responsibility. Also important is to make as open atmosphere as possible and take care of adequate resources. The services that organisation offers are appearing on common way of doing, arranging regular meetings, using expertise, building up possibilities of cooperation and developing activity of working ability and recruitment. The framed implements are interactive acquainting, inspiring training, accurate development discussion, challenging tutoring and support of healthcare if needed.

The study gave a versatile description of the ways to support occupational stress. In order to get support it is important to observe individual needs and support for actual situation. Additionally it is important in advance to think the getting for support, because in an urgent or problematic situation it is more difficult to get it. Another person and own possibilities to influence are important when getting support for nurse manager.

**Key Words:** Burnout, Job Satisfaction, Nursing, Personnel Management, Social Support

## Sisällys

<b>1. TUTKIMUKSEN TAUSTA JA TARKOITUS</b> .....	<b>1</b>
<b>2. HOITOTYÖN JOHTAJAN TYÖSSÄ JAKSAMISEENSA SAAMA TUKI TEOREETTISESTI TARKASTELTUNA</b> .....	<b>2</b>
2.1. Hoitotyön johtaminen .....	2
2.2. Työssä jaksaminen .....	4
2.3. Tuen muotoja .....	7
2.4. Yhteenveto tutkimuksen teoreettisista lähtökohdista .....	13
<b>3. TUTKIMUSTEHTÄVÄ</b> .....	<b>15</b>
<b>4. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS</b> .....	<b>15</b>
4.1. Tutkimuksen metodiset lähtökohdat .....	15
4.2. Tutkimuksen osallistujat.....	16
4.3. Aineiston hankinta .....	17
4.4. Haastatteluteemojen muodostuminen .....	18
4.5. Aineiston analyysi .....	19
<b>5. TUTKIMUKSEN TULOKSET</b> .....	<b>24</b>
5.1. Omat vaikutusmahdollisuudet.....	24
5.1.1. Henkilökohtainen näkökulma .....	25
5.1.2. Esimiehen tehtävät.....	28
5.2. Suhde toisiin työntekijöihin .....	31
5.2.1. Arjen kanssakäyminen .....	32
5.2.2. Organisaation tarjoamat palvelut .....	39
5.2.3. Raamitetut työvälineet.....	42
5.3. Tutkimustulosten yhteenveto.....	47
<b>6. POHDINTA</b> .....	<b>51</b>
6.1. Tulosten tarkastelu .....	51
6.2. Tutkimuksen luotettavuus .....	56
6.3. Tutkimukseen liittyvät eettiset näkökulmat.....	62
6.4. Kehittämishaasteet.....	65
6.5. Jatkotutkimushaasteet .....	67
<b>Lähdeluettelo</b> .....	<b>68</b>

## LIITTEET

Liite 1. Taulukko työssä jaksamista ja tuen saantia käsittelevistä tutkimuksista

Liite 2. Ensimmäisen tutkimusosion tehtäväksianto.

Liite 3. Teemahaastattelujen runko

Liite 4. Esimerkki aineiston ryhmittelystä.

## TEKSTISSÄ ESIINTYVÄT TAULUKOT

Taulukko 1. Esimerkki aineiston pelkistämisestä ja ryhmittelystä.

Taulukko 2. Esimerkki alakategorioiden muodostamisesta.

Taulukko 3. Yläkategoria henkilökohtainen näkökulma.

Taulukko 4. Yläkategoria esimiehen tehtävät.

Taulukko 5. Yläkategoria arjen kanssakäyminen.

Taulukko 6. Yläkategoria organisaation tarjoamat palvelut.

Taulukko 7. Yläkategoria raamitetut työvälineet.

## TEKSTISSÄ ESIINTYVÄT KUVIOT

Kuvio 1. Tutkimusaineiston analyysin kuvaus.

Kuvio 2. Omat vaikutusmahdollisuudet.

Kuvio 3. Suhde toisiin työntekijöihin.

Kuvio 4. Hoitotyön johtajan työssä jaksamiseensa saamaa tukea kuvaavat kategoriat.

# 1. TUTKIMUKSEN TAUSTA JA TARKOITUS

Hoitotyön johtajan tehtäväkuva on nykyään laaja ja työn vaatimukset ja odotukset kasvavat koko ajan. Johtaja onnistuu työssään, kun kykenee toteuttamaan ylemmän johdon toiveet ja samalla edistämään alaistensa ja asiakkaidensa etuja ja asioita. Vaatimusten kasvaessa samaan aikaan kuitenkin vaikutusmahdollisuudet ovat kaventuneet. Tästä on seurauksena stressaava työtilanne ja tilanteen jatkuessa lopulta uupumus. (Laaksonen ym. 2005.)

Terveystenhoito elää jatkuvissa muutoksissa, jolloin henkilökunnan ja johtajien jaksaminen on koetuksella. Lisäksi hoitotyö on muuttunut vaativammaksi ja sitä kehitetään jatkuvasti. (Simoila 1999, Narinen 2000, Marquis & Huston 2003, Suonsivu 2003 & 2004, Kanste 2005.) Lähivuosina hoitotyössä tulee tapahtumaan johtajatasolla paljon muutoksia suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle ja toimintamallien muuttuessa (Narinen 2000, Suonsivu 2003 & 2004, Kanste 2005). Tämän vuoksi lähivuosina tarvitaan paljon uusia johtajia, joiden tulee olla enemmän valmentajia, mahdollistajia ja visioijia. Tulevaisuudessa korostuvat entisestään vuorovaikutustaidot, ihmissuhdetaidot, organisointikyky sekä kyky ennakoida tulevaa kehitystä. Johtajuudelle asetettavat tavoitteet kasvavat koko ajan työn vaativuuden kasvaessa. (Rajala 1997, Mäkisalo 1999, Lumijärvi & Jylhäsaari 2000, Koivisto 2001, Kärkkäinen 2002, Viitala 2002, Suonsivu 2003 & 2004, Laaksonen ym. 2005.)

Grönroosin ja Perälän (2004) mukaan tutkimustulokset henkilöstön heikentyneestä työmotivaatiosta ja johtamisen ristiriidoista huolestuttavat, koska terveydenhuolto onnistuu sen tehtävässä vain, jos sen henkilöstö on osaavaa, motivoitunutta ja sitoutunutta. Nämä tavoitteet saavutetaan koulutuksen, työolojen parantamisen, henkilöstön oikean mitoittamisen ja joustavan työnjaon toteuttamisen avulla. Lisäksi tarvitaan uudenlaista johtamiskoulutusta ja vuoropuhelua henkilöstön ja johtajien välillä. Henkilöstöjohtamisen alueella tulisi kiinnittää huomiota osaamisen johtamiseen, ristiriitojen käsittelyyn ja eettiseen ongelmanratkaisuun.

Hoitotyön erilaiset organisaatiot ovat vahvoja asiantuntijaorganisaatioita, jolloin johtajalta odotetaan tuen antamista ja ohjausta (Hildén 1994, Kilpiä & Virta 1997, Lönnqvist 2000, Mettiäinen 2001, Suonsivu 2003). Hyvällä johtajalla onkin kyky ymmärtää muita ja johtaa heitä. Hoitohenkilöstön työuupumuksen ehkäisemisessä ja työhyvinvoinnin edistämässä suoritustason työnjohdon rooli on keskeinen, joten johtamisen kehittäminen on nyt ja tulevaisuudessa tärkeää. Johtajien työuupumuksen ehkäisemisessä tulisi kiinnittää huomiota heidän tukemiseensa.

Johtamistyön onnistuneisuudella ja henkilöstön työhyvinvoinnilla on keskeinen merkitys perustehtävän toteuttamisessa. (Kanste 2005.)

Vaikka hoitohenkilöstön työssä jaksamista on tutkittu, niin hoitotyön johtajien kokemuksia on kartoitettu vähemmän (Nuikka 2002, Pääkkönen 2003, Suonsivu 2003 & 2004, Kanste 2005). Etenkin on tarkasteltu sitä millaista tukea esimieheltä odotetaan (Poskiparta 1998, Lintula 2001, Ruoholinna-Jakonen 2004). Lisäksi on tutkittu hoitotyön ja johtamistoiminnan edistäviä ja ehkäiseviä tekijöitä (Hildén 1994, Santamäki 1995, Kvist 2004, Ruoholinna-Jakonen 2004). Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata hoitotyön johtajien saamaa tukea työssä jaksamiseensa. Tavoitteena on löytää konkreettisia tekijöitä, jotka tukevat hoitotyön johtajia työssä jaksamisessaan.

## 2. HOITOTYÖN JOHTAJAN TYÖSSÄ JAKSAMISEENSA SAAMA TUKI TEOREETTISESTI TARKASTELTUNA

### 2.1. *Hoitotyön johtaminen*

**Hoitotyön** perimmäinen kohde on ihminen ja hänen terveytensä. **Hoitotyön johtamisen** perimmäinen tavoite on sama kuin hoitotyön tavoite eli potilaan terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen ja tukeminen. Johtamisen tehtävänä on auttaa toteuttamaan hoitotyön päämäärää. Hoitotyön johtaminen merkitsee edellytysten luomista hoitotyölle ja sen kehittämiseksi. Hoitotyön johtaja toimii sekä henkilökunnan esimiehenä että yhteistyökumppanina ja muiden organisaation johtajien kollegana. (Parviainen & Sarvimäki 1999, Miettinen ym. 2000, Lönnqvist 2003, Suonsivu 2003 & 2004.)

Olellainen hoitotyön johtamisen tehtävä on **ihmisten johtaminen**, joka sisältää luottamuksen, avoimen keskustelun ja positiivisen palautteen antamisen johtamisen ominaisuuksina. Uutaniemen (1995) tutkimuksessa nämä ilmensivät johtamisen arvovalintoja. Hyvä hoitotyön johtaja on ensisijaisesti henkilöstöjohtaja, joka tukee ja arvostaa henkilökuntaansa. Hyvä hoitotyön johtaja ei käytä tarpeetonta valtaa ja on hyvä keskustelija. Keskeistä hoitotyön johtajan huolenpidossa on työntekijästä välittäminen ja tilan antaminen. Johtaja on selvillä kunkin työntekijän erikoistaidoista, joita hän omalta osaltaan arvostaa ja tukee. Hän mahdollistaa ammatillisen kasvun antamalla palautetta ja keskustelemalla yksilöllisistä kehittämistarpeista työyhteisön perustehtävän ja vision näkökulmasta. Perustehtävän onnistunut toteuttaminen vaatii huolenpitoa henkilökunnan hyvinvoinnin lisäksi myös johtajasta itsestään. Johtajan on tunnistettava omat heikkoutensa ja vahvuutensa, siedettävä epävarmuutta sekä oltava luja ja innostava. Johdon arvoilla, asenteilla ja

omalla esimerkillä on suuri merkitys työyhteisössä. (Utaniemi 1995, Miettinen ym. 2000, Moilanen 2001, Ruoholinna-Jakonen 2004.)

Terveydenhuollossa hyvät johtamiskäytännöt ovat organisaatioiden kriittisiä menestystekijöitä. Terveydenhuollossa, jossa toiminnan kohteena on ihminen ja hänen terveytensä, edellytetään asiakaslähtöistä johtamista. Tämän lisäksi korostuu **henkilöstöjohtaminen**, sillä terveydenhuollon organisaatiot ovat asiantuntijaorganisaatioita. Hoitotyön johtajan tehtävä on ylläpitää henkilöstön ammattitaitoa, hyvinvointia ja asiakaslähtöistä toimintakulttuuria sekä ohjata ja valvoa sovittujen toimintamallien toteuttamista. Lisäksi hoitotyön johtajan tulee huolehtia työyhteisön ilmapiiristä. Hoitotyön johtajan tärkeä tehtävä on olla mukana hoitoyhteisön kulttuurin kehittämisessä ja muovaamisessa. Tämä tapahtuu olemalla työntekijöiden valmentajana, auttajana ja tukijana. Johtaminen on parhaimmillaan hyvää vuorovaikutusta kollegojen, alaisten, esimiesten ja eri verkostossa toimivien kanssa. Johtaminen on dialogista ammattitoimintaa. Johtamisen kehittäminen on ensisijaisesti työssä jaksamisen edistämistä. Hyvä johtaminen näkyy tuloksellisuutena, mutta myös työntekijöiden, asiakkaiden ja johtajien hyvinvointina. (Mäkisalo 1999, Simoila 1999, Grönroos & Perälä 2004, Suonsivu 2004.)

Suonsivun (2004) mukaan **hoitotyön johtaminen** on vaativaa, muuntuvaa ja haasteellista. Vaatimukset kasaantuvat ja vaativat joustavuutta, jotta arjen johtamisesta selviydytään. Vastuu ja asema eivät ole tasapainossa toisiinsa nähden. Työn pirstoutuminen aiheuttaa työkuormituksen kasvua, josta seuraa väsymystä ja uupumusta. Ruoholinna-Jakosen (2004) mukaan hyvää johtamista estävät kiire ja resurssipula, vallalla oleva käskytykulttuuri ja keskustelemattomuus. Estäväksi tekijäksi mainitaan myös esteet esimiehen kyvyssä kehittyä ja kehittää johtamistaan. Hyvää johtamista edistävinä tekijöinä mainitaan hoitotyön itsenäisyys, asiakkailta saatu palaute, alaisten antama tuki sekä jokin harrastus, joka vähensi työstressiä ja paransi henkistä valmiutta. Organisaation johdolle esitetään toivomuksia tukitoimien, koulutuksen ja avoimuuden kehittämiseksi.

Muutostilanteessa johtajalta vaaditaan erityisen paljon psyykkistä kestävyyttä, koska hän saattaa joutua suurten emotionaalisten paineiden eteen sekä erilaisten odotusten tai pelkojen kohteeksi. Johtajaan kohdistuu merkittävä paine silloin, kun alaiset eivät saa mielestään työlleen riittävää johdon tukea. Esimiehiin ja organisaatioon kohdistuva työyhteisön yleinen tyytymättömyys saattaa viestittää henkilöstöön jo laajalle levinneestä oman arvon menetyksestä, pätemättömyyden tunteesta ja neuvottomuudesta, joka verhoutuu vaatimukseksi paremmasta ja voimakkaammasta johdosta. Suonsivun (2004) mukaan hoitotyön johtajien työ on muodostunut aiempaa kuormittavammaksi ja



eteen tulee asioita, joita pitää opiskella, jotta niistä selviäisi. Kiireen ja työkuormituksen seurauksena suurimmalla osalla hoitotyön johtajista esiintyi ajoittain voimakasta väsymystä ja lähes puolet vastaajista toi esille melko vakavaa uupumuksen kokemusta. Ajankäytön ongelmat muodostivat selkeän yhteyden työuupumuksen kokemuksille. Hoitotyön johtajat saivat tukea esimieheltä ja organisaatiolta jonkin verran. (Keski-Luopa 2000, Lönnqvist 2000, Suonsivu 2004.)

## **2.2. Työssä jaksaminen**

**Työssä jaksaminen** kuvaa sitä, millä tavalla ihminen suhtautuu työhön. Jaksaminen ilmenee työntekijöillä eri tavoilla. Hakasen (2004) tutkimuksessa työn imu eli positiivinen työssä jaksaminen tarkoittaa tarmokkuutta, omistautumista ja uppoutumista, kun työuupumus pelkistyy uupumusasteisen väsymyksen ja kynnistyneisyyden ulottuvuuksiin. **Jaksamattomuus** koetaan hyvin kielteisenä, koska se aiheuttaa monia ongelmia, kuten kielteistä stressiä, jatkuvaa epämukavuutta ja toimintakyvyn alentumista. Myös tunne-elämän kapeutuminen on tavallista, samoin luottamuksen menettäminen ja kiinnostuksen katoaminen. Jaksamattomuus ja työuupumus ovat yksilöllinen sisäinen kokemus, johon liittyy monenlaisia tunteita, asenteita, motiiveja ja odotuksia. **Työuupumuksella** tarkoitetaan pitkäaikaisen stressin aiheuttamaa oireyhtymää, joka johtuu ihmisen ja työn muodostaman kokonaisuuden häiriötilasta. Työuupumus ei ole yksiselitteinen ilmiö, jonka toisessa päässä on ei-uupumus ja toisessa uupumus, vaan jatkumo, jonka toisessa päässä on sitoutuminen ja toisessa uupumus. Jaksamisen ääripäissä on ihminen joka on motivoitunut, työssä viihtyvä ja tuottava yksilö tai toisessa äärilaidassa ihminen, jolle työ ja elämäntilanne tuottaa kuormitusoireita ja poissaoloja. Tilanne voi pahimmillaan johtaa fyysiseen sairastumiseen tai pitkäaikaiseen ylikuormitustilaan. Ihmisten henkiseen hyvinvointiin kohdistuvat tukitoimet, kuten kouluttautuminen ja kehittymismahdollisuudet, auttavat työntekijöitä jaksamaan, kokemaan onnistumista, yhteisöllisyyttä ja työn iloa. Toisaalta hyvinvoinnin säilyttämiseksi ovat tärkeitä myös yksilön stressinhallintakeinot, yleinen työn ja toiminnan kehittäminen ja ongelmien ratkaisu työyhteisössä. (Kalimo & Toppinen 1997, Vartiovaara 2000, Aro 2001, Koivisto 2001, Nakari 2003, Rauramo 2004, Kanste 2005, Mettiäinen 2005.) (Liite 1. Taulukko työssä jaksamista ja tuen saantia käsittelevistä tutkimuksista.)

**Stressillä** tarkoitetaan tilannetta, jossa yksilöön ulkoa- ja sisältäpäin kohdistuvat tarpeet, odotukset, toiveet, vaatimukset tai kysyntä ylittävät yksilön voimavarat. Hoitotyössä kuormittuminen on yhteydessä kiireeseen ja vaikeahoitisiin potilaisiin, työmäärään ja ristiriitoihin moniammatillisessa yhteistyössä. Ihmiset kokevat stressitilanteet ja arvioivat stressiä kuitenkin eri tavoin ja stressin

käsittelykeinot vaihtelevat yksilöittäin. Stressin on kuvattu vaikuttavan myös yksilön kokemaan tyytyväisyyteen. (Lönnqvist 2000, Miettinen 2000, Nuikka 2002.)

**Työuupumus** on kuvattu usein **pitkäaikaiseksi prosessiksi**, joka alkaa kun työntekijä kokee työnsä stressaavaksi. Tämä johtaa stressioireisiin ja väsymykseen sekä muutoksiin käyttäytymisessä. Työuupumuksen keskeisiä piirteitä ovat jaksamattomuuden tuntemukset ja motivaation puute, negatiivinen suhtautuminen itseensä, työhönsä ja muihin ihmisiin sekä aktiivinen vetäytyminen vuorovaikutuksesta. Se saattaa edetä unettomuudeksi, masentuneisuudeksi, kyynisyydeksi ja nautintoaineiden väärinkäytöksi ja johtaa jopa itsetuhoon. Uupunut ihminen kuvaa tilaansa epämiellyttäväksi väsymykseksi, haluttomuudeksi, heikkoudeksi ja säryksi. (Miettinen 2000, Kanste 2005.)

Työuupumuksen mahdollisia **tarkastelukohteita** ovat yksilö eli työntekijä, työtehtävät, työpaikan vuorovaikutussuhteet, organisaation piirteet, työ-perhe-tasapaino, muun elämän kuormitukset, työura ja elämäntyyli. Tutkimuksissa on tuotu esiin, että huonot työolot näyttävät horjuttavan työhyvinvointia sekä työntekijän yleistä henkistä hyvinvointia. Tulosten mukaan työolot ovat vahvemmin yhteydessä tyytyväisyyteen kuin muun elämän kuormitukset. (Edwards & Burnard 2003, Hakanen 2004, Isikhan ym. 2004, Jenkins & Elliott 2004, Faragher ym. 2005, Kanste 2005, Laaksonen ym. 2005.)

Työssä jaksamista selittäviä ja edistäviä **voimavaroja** ovat yksilölliset ominaisuudet, kuten yksilön arvot, asenteet, luonteen piirteet, ikä, koulutus ja työkokemus, osaaminen ja elämäntyyli, terveys ja työstä irrottautuminen harrastuksiin, vapaa-aikaan ja lomiin. Lisäksi työssä jaksamista selittävät työn piirteet, kuten työn mielenkiintoisuus, haasteellisuus ja kannustavuus, asiakkaiden tyytyväisyys, vapaus ja itsenäisyys, hyvä työilmapiiri ja työyhteisö, verkostot ja yhteistyökumppanit, työn vaihtelevuus ja työnohjaus sekä taloudelliset tekijät. Työssä jaksamista edistävät myös ympäristöstä tuleva sosiaalinen tuki, kuten lähimmät ihmissuhteet, työkaverit, työntekijät ja yrittäjäkumppanit. (Vartiovaara 1996, Niskanen ym. 1998, Aro 2001, Koivisto 2001, Juuti & Vuorela 2002, Kärkkäinen 2002, Heikkilä & Miettinen 2003, Rissanen ym. 2004, Faragher ym. 2005, Kanste 2005, Laaksonen ym. 2005, Mettiäinen 2005.) Edwardsin & Burnardin (2003) tutkimuksessa tuli esiin, että hoitajat joilla oli hyvä kontrolli työhönsä ja saivat sosiaalista tukea sekä työpaikalla että elämässä yleensä, olivat terveempiä ja tyytyväisempiä.

Tutkimukset **työuupumuksen** luonteesta ovat antaneet viitteitä siitä, että työuupumuksen ensisijaiset **syöt** liittyvät epäkohtiin työssä, työympäristössä ja johtamisessa. Siten uupumuksen

ehkäisyinkin tulisi kohdistaa näihin tekijöihin. (Keski-Luopa 2000.) Työuupumukseen yhteydessä olevia työhön ja työympäristöön liittyviä tekijöitä ovat työn laatu, työn määrä, työpaineet, kiire, vuorotyö ja yötyö. Työuupumukseen on yhteydessä vähäinen työyhteisön ja työtovereiden sosiaalinen tuki, vähäinen ryhmän yhteenkuuluvuus ja riittämätön palaute. Sitä vastoin johtajalta saatu sosiaalinen tuki suojelee henkilöstöä työuupumukselta. Johtajalta saatu tuki ilmenee yksilön kunnioittamisena ja arvostamisena, empaattisena huomioon ottamisena sekä puolueettomana suhtautumisena. Sitä vastoin johtajan alaisiin kohdistama liiallinen kontrolli on yhteydessä työuupumukseen. (Kanste 2005.)

Hoitotyöntekijöiden onnistumisen tunne työssään on keskeistä jaksamisen kannalta (Kanste 2005). **Jaksamisen kuormittuessa** henkinen rasittavuus on yleisempää hoitotyöntekijöiden keskuudessa (Kivimäki ym. 2003). Hoitohenkilöstöön kohdistuvien tutkimusten mukaan työn psyykkiset stressitekijät muodostuvat työn fyysisestä turvattomuudesta, jatkuvista muutoksista, kiireestä, resurssien puutteesta, työjärjestelyjen heikkouksista, työajoista ja ammatillisuuden kehittämisen ongelmista. Myös työn vaativuus ja sisältö, vastuu työssä, työroolin epäselvyys ja rooliristiriidat, työyhteisö- ja ilmapiiritekijät sekä potilaskontaktit luovat stressiä. Muutokset työroolissa ilman johtajan tukea on merkittävä stressitekijä. Työtyytymättömyys on yhteydessä tuen puutteeseen ja tiedonsaantiin muutoksissa. Henkinen kuormittuminen syntyy arvojen, tarpeiden, tavoitteiden ja hoitotilanteen vaatimusten ristiriidasta. Hoitotyössä kuitenkin työyhteisön henkilöstösuhteet, konfliktit ja johtamiskysymykset ovat useimmin syynä työuupumukseen kuin asiakassuhteet tai työssä syntyvät ongelmat. Hoitajien työhyvinvointia säätelevät yksilöllisten ominaisuuksien ohella myös työyhteisön ilmapiiri ja ongelmien käsittelyn valmius, johtaminen, tiedon kulku ja sosiaalinen tuki. Myös hoitajien roolimalli ja tilanteiden hallintakeinot vaikuttavat työhyvinvointiin. (Matrunola 1996, Snelgrove 1998, Hautamäki ym. 1999, Demerouti ym. 2000, Coffey & Coleman 2001, Lintula 2001, Nuikka 2002, Wickström ym. 2002, Edwards & Burnard 2003, Jenkins & Elliott 2004.)

Hoitotyöntekijöitä **auttaa jaksamaan** vahva ammattitaito, oman työn arvostaminen, työn mielenkiintoisuus ja haastavuus, työn kontrolli, tehtävien vaihtelu, mahdollisuudet kehittyä työssä, vapaus ja itsenäisyys, palaute ja kiitos, johtajalta saatu tuki ja mahdollisuus osallistua päätöksentekoon. Etenkin potilailta saatu palaute ja heidän paranemisensa tuovat tyydytystä hoitohenkilökunnalle, joskin tätä positiivista potilaspalautetta hoitohenkilökunta saa harvoin. Paras tuki työssä jaksamiseen on kuitenkin toinen ihminen, häneltä saatu palaute, arvostus ja tuki. Näitä ihmisiä ovat niin potilaat, työtoverit, johtajat kuin läheisetkin. Edelleen yhtä tärkeinä pidettiin ammattitaidon kehittymistä ja toisten siihen luottamista, mahdollisuutta käyttää työssään koko

ammattillista tietämystään ja saavuttaa näkyviä tuloksia. Työtyytyväisyyteen vaikuttavat myös koulutettu osaava henkilöstö ja toimiva tiimityö ja työyhteisö. Tärkeimpiä tekijöitä työtyytyväisyyteen oli toimiva johtajasuhde, huolehtiva organisaatio ja toimivat käytännöt. (Vartiovaara 1996, McNeese-Smith 1997, Morrison ym. 1997, Sohlman ym. 1998, Adams & Bond 2000, Edwards & Burnard 2003, Kivimäki ym. 2003, Nuikka 2003, Suonsivu 2003.)

Hoitajiin kohdistuneista stressitutkimuksista voidaan päätellä, että työuupumuksen syyt jakautuvat potilaskontaktien ja työyhteisön kesken (Miettinen 2000). Hoitotyöntekijän terveys vaarantuu erityisesti tilanteissa, joissa suuriin työn vaatimuksiin ja työn edellyttämään ponnisteluun liittyvät huono työn hallinta ja työn vähäinen palkitsevuus. Työntekijälle ovat tärkeitä palkan lisäksi myös etenemismahdollisuudet, urakehitys, ammattitaidon syventyminen ja työsuhteen turvallisuus sekä mahdollisuus tehdä työnsä hyvin ja auttaa ihmisiä. (Heikkilä & Miettinen 2003.)

**Johtajien stressitekijöitä** ovat työn sisältöön liittyvät tekijät, kuten liika työ ja vastuullisuus, työn organisointiin liittyvät tekijät, kuten puutteellinen kommunikaatio ja työhön sitoutuminen, ammatilliset näköalat ja fyysinen ympäristö. Hoitotyön johtajan työssä kuormittavia tekijöitä tutkimusten mukaan ovat työn haittatekijät, liiallinen vastuullisuus ja tehtävien ja vastuun epäselvyydet. Alaisten määrä ja laatu on tilastollisesti erittäin merkitsevästi yhteydessä kuormittuneisuuteen. Mitä tyytyväisempi vastaaja on alaisiinsa, sitä vähemmän he tuntevat itsensä kuormittuneiksi. Lisäksi mitä paremmin osastonhoitaja on tietoinen toimintaa ohjaavista periaatteista ja hoidolle asetetuista tavoitteista ja saa tietoa muutoksista, sitä vähemmän työ kuormittaa häntä. (Kiviharju-Rissanen 1996, Vartiovaara 1996, Rajala 1997, Wickström ym. 2000, Juuti & Vuorela 2002, Kärkkäinen 2002, Syvänen 2003, Kanste 2005.)

### **2.3. Tuen muotoja**

Ihminen saa voimavaroja ja tukea työuupumukseen, jos mahdollisimman moni elämän perusalueista on kunnossa. On hyvä olla useita peruspilareita, jotka kantavat yhden pettäessä. Ihmisen voimavarat työelämässä muodostuvat terveydestä, fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta työkyvystä, tiedoista, taidoista ja osaamisesta sekä motivaatiosta ja sitoutumisesta. Työ- ja toimintakyvyn tukeminen on moniulotteista toimintaa, joka yhdistää yksilön, työympäristön, työyhteisön ja osaamisen kokonaisuudeksi. (Koivisto 2001, Partinen 2003.)

Tuki on hyvin monimuotoinen käsite. Kielitoimiston sanakirjan (MOT) mukaan tuki on esine, joka tukee, on tukena, pitää pystyssä tai paikoillaan, kannattaa, lujittaa tai vahvistaa. Tukea on myös

jostakin saatava asia, joka antaa turvaa, pitää yllä, edistää, auttaa tai kannustaa. Tuki voi olla myös taloudellista, rahallista avustusta kuten avustus, kannustus tai palkkio. Lisäksi sanakirjan mukaan tuki voi olla neuvontaa ja muuta vastaavaa palvelua. Tuki voi olla myös johonkin asiaan luotettavuutta, uskottavuutta, todennäköisyyttä tai muuta sellaista lisäävä seikka, kuten lisäperuste, vahvistus tai varmistus. (MOT kielitoimiston sanakirja sähköisenä versiona.)

**Sosiaalisella tuella** tarkoitetaan sosiaalisten suhteiden hyvinvointia edistäviä tai stressiä ehkäiseviä tekijöitä. Sosiaalinen tuki on sosiaalisista suhteista saatavissa oleva voimavara. Sosiaalisen tuen muotoja ovat tietotuki (neuvot, ehdotukset ja tilanteen uudelleenarviointi), aineellinen tuki (käytännöllinen apu), arvostustuki ja henkinen tuki (halukkuus auttaa, luottamuksellisuus, empaattisuus, kuunteleminen ja rohkaiseminen). Tärkeää sosiaalisessa tuessa on se, että tuen muoto ja sisältö ovat oikeissa suhteissa työntekijän kokemiin stressitekijöihin. Sosiaalisen tuen lähteitä ovat työtoverit, esimies, puoliso ja ystävät. (Vahtera & Pentti 1995, Göös 2001, Kivimäki ym. 2002, Hänninen 2004, Jenkins & Elliot 2004, Shirley 2004.) (Liite 1. Taulukko työssä jaksamista ja tuen saantia käsittelevistä tutkimuksista.)

**Tiedollisesta tuesta** mainintoja kirjallisuudessa on vähäisesti. Vaikeissa valinnoissa johtajan paras tuki löytyy oman perustehtävän ymmärtämisestä ja sen tinkimättömästä toteuttamisesta, jolloin kykenee perustellusti tekemään vaikeita ratkaisuja (Lönngvist 2003). Hoitotyön johtajien keinot ylläpitää ja kehittää omaa ammattitaitoaan ovat Hildénin (1994) mukaan lukeminen, koulutus, neuvottelut kollegojen, alaisten ja alan asiantuntijoiden kanssa, kehittämiskeskustelut ja työnohjaus.

Tiedollisen tuen muotoja on **työn hallinta**. Tähän kuuluvat mahdollisuudet käyttää tietojaan ja taitojaan työssään sekä itsenäisyys työssä eli mahdollisuudet vaikuttaa työtehtävien sisältöön, työjärjestykseen, työtahtiin, työmenetelmiin, töiden jakamiseen ja siihen kenen kanssa työskentelee. Lisäksi työn hallintaan kuuluvat osallistumismahdollisuudet eli tieto työtä koskevista muutoksista ja vaikutusmahdollisuudet muutoksiin. Työn hallinnan kannalta olennaista on myös työroolin selkeys eli työn tavoitteet, työkokonaisuuden tuntemus ja ongelmien ennakointimahdollisuus. Työn hallintaan kuuluu myös vastuu päivittäisen työn itsenäisestä suunnittelusta ja toteutuksesta, joka motivoi koulutettua henkilökuntaa hyvin suorituksiin. Työuupumusta voidaan ehkäistä monin tavoin, mutta perustavaa laatua olevia keinoja ovat tärkeysjärjestyksen määrittely ja työn uudelleen organisointi. Työyhteisön tietoinen kehittäminen tehostaa ja parantaa paljon työn tekemistä ja sen laatua. Lisäksi tärkeää on työntekijöiden osaamiseen ja koulutukseen huomion kiinnittäminen. (Vahtera 1993, Välimäki 1998, Aro 2001, Koivisto 2001, Suonsivu 2003, Mettiäinen 2005.)

Hoitotyön johtajan omaa työtä helpottaa keskustelu esimiehen kanssa tehtävien tärkeysjärjestyksestä ja keskinäisestä vastuunjaosta. Tällöin voi keskittää energian tehtäviin, jotka ovat selvästi omalla vastuulla. Lisäksi on hyvä keskustella oman työn tavoitteista ja sisällöstä myös henkilökunnan kanssa. Hyvä tapa arvioida työhön kuuluvien tehtävien sisältöä ja omia työkäytäntöjä on vertailu. Johtajia suojaa työuupumukselta hallinnanmahdollisuus ja tieto, että voi itse vaikuttaa omiin asioihin. Väliportaan johtajat ovat usein vastuullisessa asemassa, mutta heillä ei ole riittävästi vaikutusvaltaa ja siksi he saattavat ajan oloon turhautua ja ajautua työuupumukseen. (Vartiovaara 1996, Välimäki 1998.)

Tiedonpuute tai epämääräisyys voi aiheuttaa työntekijöissä tyytymättömyyttä. Epämääräinen tieto saa hyvin nopeasti liikkeelle myös erilaisia huhuja. Siksi on hyvä järjestää selkeä tiedottamisjärjestelmä. Tiedonkulun tulee olla moneen suuntaan tapahtuvaa aktiivista vuorovaikutusta. Työpaikkakokoontuminen on yksi mahdollisuus. Se on säännöllisesti toistuva työntekijöiden yhteinen neuvottelutilaisuus, jossa suunnitellaan ja arvioidaan työyksikön toimintaa ja toimintaan vaikuttavia tekijöitä. Työpaikkakokous on virallinen kokous, joka liittyy työpaikkademokratiaan, kun työpaikkakokoontuminen on epävirallisempi tapa kokoontua yhteen miettimään käytännön työhön liittyviä asioita. Hyvin toimiessaan tuloksena on hyvä yhteishenki ja asiakastyön joustavuus. (Välimäki 1998.)

**Perehdyttäminen** on myös eräs tiedollisen tuen muoto. Perehdyttämisen tavoitteena on, että työntekijä ymmärtää, millaisesta toiminnasta hän on vastuussa. Henkilökohtaisesti nimetty perehdyttäjä antaa turvallisuudentunnetta uudelle työntekijälle oudossa työympäristössä. (Välimäki 1998, Paunonen-Ilmonen 2001, Salonen 2004.)

**Henkisellä tuella** tarkoitetaan työyhteisöstä saatavissa olevaa henkistä apua ja tukea sekä arvostusta. Luonnollinen arvostus on työyhteisöissä kokoava, yhdistävä voima. Ilman luonnollista arvostusta ihminen on haluton sitoutumaan yhteisiin tavoitteisiin. (Harisalo & Miettinen 1995, Moilanen 2001, Kivimäki ym. 2003.) Eniten arvostusta koettiin saatavan potilailta, oman työyhteisön jäseniltä, perhe- ja ystäväpiiriltä sekä lähimmältä työnjohdolta (Kivimäki ym. 2003). Nuikan (2003) mukaan hoitajien jaksamisen kannalta on tärkeää, että he voivat jakaa tunteuksiaan ja kokemuksiaan myös esimiehen kanssa. Hyvin kuormittavan hoitotilanteen jälkeen esimiehen huolenpito hoitajasta antaa hoitajalle mahdollisuuden koota voimavaroja päästäkseen tilanteesta eteenpäin.

**Sosiaalisen tuen** saanti on yhteydessä työpaikalla vallitsevaan ilmapiiriin. Toimivassa ja hyvinvoivassa työyhteisössä ilmapiiri on avoin ja luottamuksellinen. Sosiaalinen tuki ilmenee keskinäisenä apuna ja tukena, vastuuntuntona eli huolehtimisena ja sitoutumisena, ilmaisuun kannustamisena, joka sisältää rohkaisemisen toiveiden, tunteiden ja tarpeiden avoimeen ilmaisemiseen sekä arvostuksena ja palautteena ja kykenevyytenä ristiriitojen selvittelyyn. (Sarala & Sarala 1996.) Poskiparran (1998) tutkimuksessa sosiaalinen tuki liittyy turvallisuuden tunteen luomiseen, ryhmäsuhteisiin, hoivan saamiseen, arvon tunnustamiseen, luotettavaan vuorovaikutukseen ja ohjauksen ja neuvonnan saamiseen. Saatu sosiaalinen tuki vaikuttaa myönteisesti hoitajan omanarvontuntoon, itseluottamukseen ja työmotivaatioon. Tuen puute aiheuttaa turhautumisen ja vihan tunteita, alentaa työmotivaatiota ja heikentää työsuorituksia. (Poskiparta 1998.) Tutkimusten perusteella stressitilanteen käsittelykeinoihin liittyy sosiaalinen tuki. Sosiaalinen tuki vaikuttaa tehokkaasti, koska se antaa kokemuksen, että ei ole yksin ongelmiensa kanssa. (Nuikka 2002.)

**Johtajalta saatu sosiaalinen tuki** suojelee henkilöstöä työuupumukselta. Johtajalta saatu tuki ilmenee yksilön kunnioittamisena ja arvostamisena, empaattisena huomioon ottamisena sekä puolueettomana suhtautumisena. Sen on todettu olevan yhteydessä hoitajien vähäiseen emotionaaliseen väsymykseen. Hoitohenkilöstön työuupumukseen on sitä vastoin yhteydessä vähäinen luottamus johtajaan ja johtajan alhainen muutosmotivaatio. Osallistuvan johtamistyylin, kollegiaalisen tuen ja johtajan antaman positiivisen palautteen on todettu olevan yhteydessä työntekijöiden vähäiseen työuupumukseen. Lisäksi supportiivinen ja alaisten tarpeet huomioon ottava johtamistyyli vähentää työstressiä ja työuupumusta. Sosiaalinen tuki lievittää myös johtajien kokemaa työuupumusta. Sosiaalista tukea voi olla emotionaalinen, empaattinen ja ymmärtävä suhtautuminen eli erilaisia hoitoja muistuttavat keinot. Hyvin toimiva ja tukeva ihmissuhdeverkosto on usein pelastava. (Vartiovaara 1996, Kanste 2005.)

Ruoholinna-Jakosen (2004) tutkimuksessa tärkeäksi **tueksi johtajat mainitsevat** vertaistuen, alaistuen, oma esimiestuen sekä tuen läheisiltä. Tuen tarve koetaan tärkeäksi ja sitä kaivataan lähinnä ongelmanratkaisuisissa. Omalta esimieheltään osastonhoitajat odottavat avoimuutta ja keskusteluhalukkuutta. Oma johtajatuki koetaan tärkeäksi johtajavalmiuksien kehittämisessä. Erityisesti odotetaan tietyn tyyppistä arvokeskustelua ja tietoa yhteisistä tavoitteista ja päämääristä, aitoa dialogia. Lähes kaikki tutkittavat kaipaavat henkistä tukea omalta esimieheltään. Oman esimiehen tuki koetaan kaikkein tärkeimmäksi johtajan kehittymisessä. Oman esimiehen tuen puuttuessa tärkeimmäksi muodostuu kollegalta saatu tuki. Tutkittavat odottavat, että alaiset tukevat heidän tekemiään päätöksiä. Tutkittavien mielestä henkilökunnalta tuleva palaute on tärkeää

johtajuuden kehittämisessä. Narisen (2000) mukaan työtyytyväisyyttä lisää kollegoilta, esimieheltä ja alaisilta saatu tuki. Organisaation pitäisi olla avoin ja sallia luovuutta, jolloin esimies kokee saavansa tukea ja työ koetaan haasteelliseksi. Johtajien oma tuensaanti on useilla melko vähäistä ja monilta hoitotyön johtajilta puuttuu esimiehen antama tuki. Suonsivun (2004) tutkimuksessa työtä kuvataan yksinäiseksi puurtamiseksi. Tuensaantimahdollisuuksien parantamiseksi tulisi kehittää organisaatioihin järjestelmiä, joiden puitteissa johtajien tuensaanti mahdollistuu.

Munnukan & Kiikkalan (1994) mukaan potilaskohtaiseen hoitotyöhön kuuluvaa **kollegiaalista tukea** on neuvottelut potilaan hoitosuunnitelmasta, kriittinen arviointi ja keskustelu toisista hoitotavoista, avun antaminen kun havaitsee tarpeen, toisen laatiman hoitosuunnitelman kunnioittaminen ja yhteisvastuullisuus hoitotyön toteutuksessa. Työyhteisössä toimimisen osalta kollegiaalisuus mainitaan usein stressin siedon, työnohjauksen tarpeellisuuden ja muutoksen johtamisen yhteydessä. Tutkimuksessa tulee esille työvuoroihin liittyvä neuvottelu, koulutuspalautteen jakaminen ja erimielisyyksien käsittely. Persoonallisiin työtapoihin ja niissä kannustamiseen kuuluva kollegiaalisuus esiintyy luottamuksen osoittamisena ja hienotunteisuutena, tunnustuksen antamisena ja arvostuksena, ammatti-identiteetin tukemisena ja inhimillisyyden arvostuksena sekä avoimuutena. Kollegiaalisuuden muodot ja käytänteet vaihtelevatkin suuresti työyhteisöittäin. Kollegiaalisuus hoitotyössä ei ole päämäärä sinänsä, vaan se on keino, jonka avulla on hyvä työskennellä yksilöllisen ammatillisuuden edellyttämällä tavalla.

Työstä saatava **palaute** on eräs sosiaalisen tuen muoto ja työntekijälle tärkeää. Rakentavan palautteen antaminen ja saaminen on työhyvinvoinnin ja työn tuloksellisuuden edistämisen perusta. Palaute mahdollistaa oman työn arvioinnin, virheiden korjaamisen, työn kehittämisen sekä työn mielekkyyden ja onnistumisen kokemukset. Hoitotyössä välitön palaute tulee etupäässä potilailta. Myös työtoverit antavat varsin hyvin palautetta työn onnistumisesta. Lähimmältä esimieheltä palautetta tulee vähän, mutta ylin johto ei juuri anna palautetta. (Juuti & Vuorela 2002, Kivimäki ym. 2003, Rauramo 2004.)

Muita kirjallisuuden ja tutkimusten mainitsemia tuen muotoja ovat työnohjaus, kehityskeskustelut ja vertaisarviointi. (Kilpiä & Virta 1997, Vuorinen 1998, Laaksonen 1999, Mäkisalo 1999, Hietikko 2002, Lohiniva & Purola 2004, Pietilä 2004.) **Työnohjaus** on väline johdon ja henkilöstön valmiuksien kehittämiseen, jotta he voivat paremmin vastata työelämän erilaisiin haasteisiin ja varautua muutoksiin. Se tarjoaa mahdollisuuden tarkastella omaa työtä ja persoonaa sekä organisaation toimintaa. Työnohjauksen avulla voidaan edistää ammatillista kasvua, yhteistyötä, työroolien selkiyttämistä sekä yhteisen käsityksen luomista työn tarkoituksesta ja tavoitteista.



Työnohjaus on ammatillisten ja persoonallisten valmiuksien lisäämistä osana toiminnan laadun hallintaa. Se sisältää työn ja itsen tutkimista työssä kehittymiseksi ja toiminnan laadun varmistamiseksi. Työnohjaus on omaehtoista, aktiivista ja vastuullista ja se edellyttää sitoutumista ja motivoitumista ammatilliseen ja persoonalliseen kehittymiseen. Työnohjaajan tehtävä toimia tukijana, jolloin työnohjaajan tehtävä on tukea ohjattavaa vaikeissa tilanteissa ja kasvuprosessissa itseohjautuvaan työskentelyyn. (Kilpiä & Virta 1997, Pajala 1998, Laaksonen 1999, Koivisto 2001, Paunonen-Ilmonen 2001, Hyrkäs 2002, Kärkkäinen 2002, Rauramo 2004.)

**Mentorointi** on oppimistapahtuma, johon osallistuu kaksi henkilöä, joista toinen omaa enemmän kokemusta kuin toinen. Mentoroinnin tavoitteena on uraroolimallin toteutuminen ja nopeuttaminen ohjauksen, tukijan ja innostajan avulla ja kompetenssin sekä johtajuuden kehittyminen. Mentor toimii roolimallina lisäten samalla työntekijän itseluottamusta, työtyytyväisyyttä ja kiinnittymistä organisaatioon. Mentorointi sisältää ohjausta, neuvontaa, palautteen antamista ja tukemista oppimis- ja opettamisprosessina. Mentorin rooli sisältää myös kannustamista ja tukea. (Paunonen-Ilmonen 2001, Hätönen & Rintala 2002, Salonen 2004.)

**Keskusteleva johtajatyö** on työyhteisön hyvinvoinnin keskeisiä tekijöitä. Keskustelevaa johtamistapaa käyttävät esimiehet luovat työyhteisöön avoimuuteen, luottamukseen ja keskinäiseen avuliaisuuteen sekä arvostukseen perustuvan ilmapiirin. Johtaja oppii tuntemaan työyksikkönsä hoitohenkilökuntaan kuuluvat työntekijät keskustelemalla heidän kanssaan säännöllisesti. Henkilökohtainen, kahdenkeskinen keskustelu johtajan ja työntekijän välillä on järjestettävä säännöllisesti, vähintään kerran vuodessa. **Kehitys- ja tuloskeskustelu** on valmisteltu, työn tavoitteita ja ydinkohtia selvittävä, työn tuloksiin keskittyvä esimies-työntekijäkeskustelu, joka kirjataan. Kehityskeskustelu sisältää työn ja ammatillisen kehittymisen sisällön käsittelyn. Sen tavoitteena on pitää yllä, edistää ja arvioida ammattitaitoa, selkeyttää työyksikön toiminta-ajatusta ja tavoitteita sekä kirkastaa työyksikössä tapahtuvan hoitotyön perustehtävää ja päämäärää. Kehityskeskustelulle ominaista ovat vuorovaikutus, palaute, arviointi ja tavoitteiden asettaminen. (Salo-Lievonen 1996, Välimäki 1998, Paunonen-Ilmonen 2001, Hietikko 2002, Juuti & Vuorela 2002, Pietilä 2004.) Näistä keskusteluista on käytetty monia erilaisia nimityksiä, mutta tässä tutkimuksessa käytetään yhteisnimityksenä kehityskeskustelua.

Suonsivun (2003) tutkimuksessa selvitettiin myös hoitotyöntekijöiden jaksamiseensa käyttämiä tukimuotoja. Vastaajat käyttivät melko vähän organisaation tarjoamia tukitoimia. Eniten käytettiin työnohjausta. Toiseksi eniten käytettiin työyksikön tarjoamia tukimuotoja eli keskusteluja

yhteiskokouksissa ja työtovereiden kesken. Vastaajien mielestä voimia toivat ja jaksamista vahvistivat myös säännölliset palautteet, perehdytys, tyky-toiminta ja kuntoutuskurssit.

#### **2.4. Yhteenveto tutkimuksen teoreettisista lähtökohdista**

Tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ovat hoitotyön johtaminen, työssä jaksaminen ja tuki. Hoitajan työ on ihmissuhdetyötä, jossa työskennellään oman persoonallisuuden varassa jatkuvassa vuorovaikutussuhteessa. Tällöin ammatti altistaa työuupumukselle. Työuupumuksen syntyyn ja etenemiseen vaikuttavat monet asiat, kuten ihmisen suhde työhön, yksilölliset taipumukset kokea stressiä ja elämän kokonaistilanne. (Rantanen 2001.)

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan työyhteisön kokonaisvaltaista hyvinvointia, vaikkakin työhyvinvointi on yksilöllinen kokemus. Työhyvinvointi muodostuu eri ihmisillä erilaisista tekijöistä, kuten motivaatiosta, osaamisesta ja ilmapiiristä. Työntekijöiden hyvinvointi työyhteisössä on pitkälti yhteydessä johtamistapaan ja joskus jopa johtajan henkilökohtaiseen kykyyn organisoida toimintaa ja johtaa ihmisiä. (Rauramo 2004, Laaksonen ym. 2005, Mettiäinen 2005.)

Yhä vaativampi työote altistaa työntekijät sekä erityisesti johdon edustajat psyykkiselle kuormitukselle ja stressille. Stressireaktio on hyvänä ominaisuutena sopeutumisreaktio, joka edesauttaa suoriutumaan kuormittavasta tilanteesta. Pitkittyessään se muuttuu kuitenkin haitalliseksi uupumukseksi. Työuupumus on yksilöllinen kokemus, johon liittyy monenlaisia tunteita, asenteita, motiiveja ja odotuksia. Työuupumus ilmenee emotionaalisena väsymyksenä, kyynistymisenä ja ammatillisen itsetunnon heikkenemisenä. Tähän prosessiin vaikuttavat monet yksilölliset, työhön ja työyhteisöön liittyvät tekijät. Samoin kuin uupumus ilmenee erilalla niin yksilöllä kuin yhteisössä. (Vartiovaara 1996 & 2000, Kalimo & Toppinen 1997, Lönnqvist 2000, Aro 2001, Koivisto 2001, Nakari 2003, Rauramo 2004, Kanste 2005.)

Terveystenhoitohenkilöstöön kohdistuvien tutkimustulosten mukaan työn psyykkiset stressitekijät muodostuvat työn fyysisestä turvattomuudesta, kiireestä, työjärjestelyjen heikkouksista, työajoista ja ammatillisuuden kehittämisen ongelmista. Myös työn vaativuus ja sisältö, vastuu työssä, työroolin epäselvyys ja rooliristiriidat, työyhteisö- ja ilmapiiritekijät sekä potilaskontaktit luovat stressiä. Hoitajien työhyvinvointia säätelevät yksilöllisten ominaisuuksien ohella myös työyhteisön ilmapiiri ja ongelmien käsittelyn valmius, johtaminen, tiedon kulku ja sosiaalinen tuki. Hoitohenkilöstön vähäiseen työuupumukseen ovat yhteydessä korkea koulutustaso ja pitkä

työkokemus. Työn antama tyydytys lisää voimavaroja ja resurssien vähyys sekä työn vähäinen arvostus kuluttavat niitä. (Lintula 2001, Nuikka 2003, Suonsivu 2003, Kanste 2005.)

Työuupumusta voidaan ehkäistä yksilöihin ja koko työyhteisöön kohdistetuvin keinoin. Tällöin kiinnitetään erityistä huomiota johtamisen ja työyhteisön kehittämiseen. Työyhteisössä pyritään parantamaan yhteistyötä, viestintää ja työntekijöiden mahdollisuutta vaikuttaa työhönsä, kehittämään palautteen antoa ja henkilöstön osaamista sekä parantamaan työtyytyväisyyttä ja ilmapiiriä. Organisatorisia ja työyhteisöllisiä toimintamalleja mm. masennuksen ehkäisemiseksi, tukemiseksi ja hoitamiseksi on Suonsivun (2003) mukaan olemassa vähän. Työyhteisöistä puuttuvat konfliktien tunnistamis- ja väliintulomallit, jotka osaltaan ehkäisevät työyhteisöjen kriisiytymistä. (Miettinen 2000, Suonsivu 2003.)

Hoitotyön johtajalta edellytetään mahdollisuuksien ja puitteiden luomista, myönteistä kannustamista ja yhteistyön edistämistä. Hyvä hoitotyön johtaja on ensisijaisesti henkilöstöjohtaja, joka tukee ja arvostaa henkilökuntaansa. Tutkimusten perusteella hoitotyön johtaminen on todettu vaativaksi, muuntuvaksi ja haasteelliseksi työksi. Perustehtävän onnistunut toteuttaminen vaatii huolenpitoa työyhteisön henkilökunnasta ja sen hyvinvoinnista. Huolenpito alkaa kuitenkin johtajasta itsestään, hänen on tunnistettava omat heikkoutensa ja vahvat puolensa. Hänen täytyy sietää epävarmuutta, olla luja ja innostava. Johdon arvoilla, asenteilla ja omalla esimerkillä on suuri merkitys työyhteisössä. (Miettinen S. 2000, Moilanen 2001.)

Hoitotyön johtajan jaksamista auttaa sosiaalinen tuki, jota saa kollegoilta ja esimieheltä. Tämä on kuitenkin huomattavasti vähäisempää kuin hoitotyöntekijöillä yleensä. Johtajalla on muita työyhteisön jäseniä vähäisemmät mahdollisuudet purkaa paineitaan ja kehittää omia ihmissuhdetaitojaan omassa työyhteisössään. Tuen puute ja samanaikaisesti muiden tukeutuminen lisäävät johtajan oman tuen tarvetta. Niinpä hoitotyön johtajan persoonalliset piirteet muodostuvat tärkeiksi tekijöiksi jaksamista tukiessa. Korkea sitoutuminen työhön auttaa uskomaan työn arvostukseen ja näkemään työn itsestä lähteväksi. Tällöin stressitekijät nähdään enemmänkin haasteena ja luonnollisena asiana. Työhön sitoutuminen tukee työn tekemistä, mutta liiallinen sitoutuminen voi olla myös stressin riskitekijä. Johtajan työ edellyttää hyvää sietokykyä, joustavuutta ja kykyä muutokseen sekä itsenäisyyttä. (Kiviharju-Rissanen 1996, Lee & Henderson 1996, Sinervo 2003, Judkins 2004, Lohiniva & Purola 2004, Suonsivu 2004.)

On tärkeää, että johtajien jaksamisesta pidetään hyvää huolta, sillä he ovat avainasemassa työuupumuksen ehkäisytyössä. Johtajan rooliin kuuluu, että viime kädessä kaikki työpaikan sisäiset

ristiriidat tulevat ainakin väliaikaisesti hänen kannettavakseen. Johto toimii tavallaan tietynlaisena säiliönä alaisten negatiivisille tunteille. Tämän emotionaalisen kuorman takia johtamistehtävä sisältää erityisen uupumisen riskin. Johtajien uupumuksen ehkäisy käy erilaisten menetelmien, kuten työnohjauksen tai prosessikonsultaation, avulla. Olennaista on, että johtajilla on säännöllisesti mahdollisuus tarkastella johtamansa organisaation tilannetta turvallisessa ilmapiirissä ja oppia uusia tarkastelutapoja ja näkökulmia. Muodollisen johtamiskoulutuksen lisäksi huomiota on hyvä kiinnittää johtajien epämuodolliseen työssä tapahtuvaan koulutukseen ja oppimiseen, kuten mentorointiin, johtajana kasvamisen tukemiseen ja johtamistaitojen kehittämiseen. Johtamisen kehittäminen onkin ihmisenä kasvamisen prosessi, jossa ihminen kohtaa omia kokemuksiaan uudella tavalla. Ihmisenä kasvamisen prosessi siirtää johtamisen kehittämisen jatkuvaksi prosessiksi. (Aro 2001, Juuti & Vuorela 2002, Kanste 2005.)

Tässä tutkimuksessa hoitotyön johtaja on hoitotyön ammattilainen, jonka vastuulle kuuluu myös henkilöstöjohtaminen yksikössä. Tämä ihmisten johtaminen tuo haasteita työssä jaksamiselle. Työssä jaksamista tässä tutkimuksessa tarkastellaan hoitotyön johtajien kokemuksena, jolloin omat voimavarat ovat olleet vähäiset ja on kaivannut toisen tukea tilanteeseen.

### **3. TUTKIMUSTEHTÄVÄ**

Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata hoitotyön johtajien saamaa tukea työssä jaksamiseen. Tavoitteena on löytää konkreettisia tekijöitä, jotka tukevat hoitotyön johtajia työssä jaksamisessaan. Tutkimustehtävä on:

Kuvata millaista tukea hoitotyön johtajat saavat työssä jaksamiseensa.

## **4. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS**

### **4.1. Tutkimuksen metodiset lähtökohdat**

Tutkittava ilmiö ja tutkimusongelmat määräävät sen, miten ja millaisin menetelmin niitä kannattaa lähestyä (Vehviläinen-Julkunen & Paunonen 1997). Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvailemaan ja ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä niistä merkitysyhteyksistä käsin, joita tutkittavat omalle toiminnalleen antavat. Laadullinen tutkimusote oli tässä tutkimuksessa perusteltua, koska

sen avulla on mahdollista saada monipuolista ja syvällistä tietoa hoitotyön johtajien kokemuksista. (Åstedt-Kurki & Nieminen 1997.)

Laadullisen tutkimusotteen avulla saadaan esille ihmisten tulkintoja asioista (Tuomi & Sarajärvi 2002). Tällöin on mahdollista saada esiin hoitotyön johtajien kokemuksia työssä jaksamiseensa saamasta tuesta. Laadulliset menetelmät, kuten aineistonkeruumenetelmänä haastattelu ja aineiston analyysimenetelmänä sisällönanalyysi, mahdollistavat näin ihmisten kokemusten kuvaamisen.

## **4.2. Tutkimuksen osallistajat**

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja aineistonkeruutapa vaikuttavat siihen, paljonko tutkittavia henkilöitä tarvitaan. Laadullisessa tutkimuksessa tiedon laatu korvaa määrän. (Åstedt-Kurki & Nieminen 1997.) Laadullisessa tutkimuksessa aineisto tulee kerätä sieltä, missä tutkimuksen kohteena oleva ilmiö esiintyy ja tutkittavilla on omakohtaisia kokemuksia tai tietoa tutkittavasta asiasta (Nieminen 1997, Tuomi & Sarajärvi 2002, Åstedt-Kurki & Nieminen 1997). Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata hoitotyön johtajan työssä jaksamiseensa saamaa tukea. Tutkimus suunniteltiin toteutettavaksi valtakunnallisessa hoivapalvelujen yrityksessä, jolloin mahdollistuu erilaisten johtajien tutkiminen. Tässä tutkimuksessa haluttiin saada uutta näkökulmaa osastonhoitajiin tai ylihoitajiin kohdistuvien tutkimusten rinnalle.

Tutkimuslupa anottiin organisaation toimitusjohtajalta. Tämän jälkeen toteutettiin esseetehtävä teemahaastattelun teemojen muodostamiseksi. Tämä kohdennettiin organisaation kaikille 40:lle hoitotyön johtajalle. Tämän esseetehtävän yhteydessä vastaajilla oli mahdollisuus lähettää yhteystietonsa myöhemmin toteutettavaa haastattelututkimusta varten. Vastauksia esseetehtäviin saatiin useamman tiedustelun jälkeen vain 10 kappaletta, mutta kaikki vastaajat ilmoittivat halukkuutensa osallistua myös haastatteluvaiheeseen. Näistä valittiin 9, joiden kanssa tutkija henkilökohtaisesti sopi haastatteluajat. Yksi esseetehtävään vastanneista jätettiin tietoisesti pois haastatteluvaiheesta, koska hän toimii etäämpänä varsinaisesta hoitotyöstä. Hänen tilalleen valittiin organisaation esseetehtävän toteutuksen jälkeen tullut hoitotyön johtaja hänen esimiehensä vihjeen perusteella. Näin tutkimuksen kohderyhmäksi muodostui kymmenen (N=10) hoitotyön johtajaa. Aineiston analyysin edetessä kävi ilmi, että näiden kymmenen haastattelun materiaali oli siinä määrin rikasta, että niiden katsottiin riittävän.

Kaikki haastatteluihin osallistujat olivat naisjohtajia. Heistä viisi edusti lähijohtajaa työyhteisössä ja viisi tästä seuraavaa esimiesporrasta. Työkokemus nykyisessä työtehtävässä vaihteli ½ vuodesta

kuuteen vuoteen (ka=3). Hoitoalan työkokemusta hoitoalalla haastateltavilla oli kolmesta 29 vuoteen (ka=17). Hoitotyön koulutus pohjana suurimmalla osalla oli joko sairaanhoitaja tai terveydenhoitaja. Kolmella vastaajista oli myös muun alan koulutusta takana.

### **4.3. Aineiston hankinta**

Laadullisen aineiston hankintamenetelmiksi sopivat erityisesti haastattelut ja kirjalliset kyselyt. Tässä tutkimuksessa aineiston hankintamenetelmäksi valittiin teemahaastattelu. Haastatteluun päädytään kun jo ennalta tiedetään, että tutkimuksen aihe tuottaa monitahoisesti ja moniin suuntiin viittaavia vastauksia. Lisäksi halutaan mahdollisuus selventää vastauksia ja syventää saatavia tietoja. Tällöin voidaan esimerkiksi pyytää esitettyjen mielipiteiden perusteluja. Haastattelussa lisäkysymyksiä voidaan käyttää tarpeen mukaan. (Hirsjärvi & Hurme 2001.)

Suostumuksensa haastatteluun hoitotyön johtajat antoivat kirjallisena palauttaessaan esseetehtävää. Haastatteluajankohdat sovittiin osallistuvien johtajien kanssa henkilökohtaisesti ja ne toteutettiin loka-marraskuussa 2005 haastateltavien työpisteissä. Tutkija teki kaikki haastattelut itse. Haastattelun aluksi selvitettiin vielä tutkimukseen liittyvät eettiset kysymykset ja kysyttiin lupa haastattelun nauhoittamiseen. Kaikki tutkimukseen osallistuvat antoivat luvan haastattelun nauhoittamiseen. Haastattelut nauhoitettiin pöytämallin sanelukoneella, jotta ne oli myöhemmin helpompi purkaa. Haastattelujen kesto vaihteli 60 – 105 minuuttiin, pääsääntöisesti 90 – 105 minuuttia. Yhteensä haastatteluista kertyi 15 tuntia ja 25 minuuttia. Pääsääntöisesti haastattelut olivat rauhallisia. Yhden haastattelun aikana haastateltava vastasi välillä puhelimeen, joka vaikutti sekä haastateltavan että haastattelijan keskittymiseen. Lisäksi yhden haastattelun aikana puhelin soi, mutta siihen ei vastattu.

Teemahaastattelussa kaikkein oleellisinta on se, että yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa. Tämä tuo tutkittavien äänen kuuluviin. Avoimuus tutkimuskohteelle luonnehtii haastattelijan asennetta. Avoimessakin haastattelussa jokainen kysymys jossain määrin rajaa ja ohjaa haastateltavaa. Teemahaastattelu on luonteeltaan mahdollisimman avoin, luonnollinen ja keskustelunomainen tapahtuma, jossa haastateltavalle pyritään antamaan mahdollisimman paljon tilaa. Kysymykset pyritään laatimaan siten, että vastaukset olisivat kuvailevia, kertomuksenomaisia, eivätkä vaatisi paljon lisäohjausta. Tähän päästään parhaiten esittämällä konkreettisia, kokemuksellisia kysymyksiä. (Hirsjärvi & Hurme 2001, Laine 2001.) Tässä tutkimuksessa haastattelut etenivät osallistujien kertomusten myötä, jotka koskivat osallistujien kokemuksia omasta työssä jaksamisestaan. Kussakin haastatteluissa käytiin läpi 3-4 erilaista kokemusta ja siihen liittyviä tekijöitä.

Haastattelu on haastattelijan aloitteesta tapahtuvaa vuorovaikutusta. Perustana onnistuneelle haastattelulle on tutkijan ymmärrys tutkittavasta aiheesta. Laadullinen haastattelu edellyttää luontevaa haastattelun etenemistä ja luottamuksellisen kontaktin luomista. Haastattelun etu on ennen kaikkea joustavuus. Haastattelijalla on mahdollisuus toistaa kysymys, oikaista väärinkäsityksiä, selventää ilmausten sanamuotoja ja käydä keskustelua tiedonantajan kanssa. Joustavaa haastattelussa on myös se, että kysymykset voidaan esittää siinä järjestyksessä kuin tutkija katsoo aiheelliseksi. Perusajatus voi olla se, että ensimmäiseksi ei kannata mennä itse aiheeseen. Asian käsittelytapa riippuu tietysti hyvin pitkälle aiheesta. Esipuheen tarkoituksena on vapautuneen ilmapiirin luominen, vallan siirtäminen haastattelijalta haastattelulle ja luottamuksellisen suhteen luominen. (Eskola & Vastamäki 2001, Tuomi & Sarajärvi 2002.) Tämän tutkimuksen haastatteluissa luottamuksellista suhdetta luotiin alun yleisillä teemaan johdattavilla kysymyksillä. Haastattelut etenivät yhtä lukuun ottamatta luonnollisesti ja vuorovaikutus oli luontevaa. Yhteen haastatteluun vaikutti selkeästi akuutti ongelmatilanne työyhteisössä.

#### **4.4. Haastatteluteemojen muodostuminen**

Haastatteluteemat muodostettiin erillisen esseetehtävän avulla, joka toteutettiin keväällä 2005 samassa organisaatiossa kuin lopulliset haastattelutkin. Kohdejoukkona oli organisaation kaikki 40 eri tason hoitotyön johtajaa. Tehtävä toimitettiin vastaajille organisaation henkilöstöpäällikön ja ylemmän johdon avulla. (Liite 2.) Tarkoituksena oli kuvata tilannetta, jossa oma jaksaminen on ollut koetuksella ja pohtia millaista apua siihen tilanteeseen sai tai olisi toivonut saavansa. Vastauksia palautui monien kyselyiden jälkeen lopulta vain 10 kpl. Tällöin päädyttiin siihen, että näiden tehtävien tulosten lisäksi haastatteluteemojen muodostamiseen otettiin mukaan kirjallisuudesta esiin tulevia tekijöitä. Nämä tekijät pohjautuivat syksyllä 2005 tehtyyn systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen hoitotyön johtajan työssä jaksamisesta.

Taustakysymyksiksi otettiin kirjallisuuden mukaan työssä jaksamiseen vaikuttavia tekijöitä, kuten ikä, koulutus ja työkokemus. Alkuun oli lisäksi tarkoitus kartoittaa haastateltavan näkemyksiä työssä jaksamisesta ja jaksamattomuudesta erillisin kysymyksin. Haastattelun teemoja on tarkoitus käydä läpi haastateltavan kuvaamien käytännön esimerkkien kautta. (Teemahaastattelun runko liitteenä 3.)

Ensimmäinen haastatteluteema on **työssä jaksamiseen saatu tuki**. Tarkoituksena on kuvata mikä haastateltavaa on auttanut jaksamaan kuormittavissa tilanteissa. Toinen haastatteluteema on **odotukset tuesta**. Tarkoituksena on kuvata mikä haastateltavaa auttaisi jaksamaan ja millaista tukea

hän jaksamiseensa kaipaisi. Kolmas teema on **tuen saamista auttavat tekijät**, jolloin tarkoituksena on kuvata millaiset asiat auttavat haastateltavaa hakemaan ja saamaan tukea. Tämän teeman tarkastelukohteina olevat tekijät ovat ryhmitelty kirjallisuudesta nousseiden työssä jaksamista kuvaavien tekijöiden mukaan, joita ovat yksilö, työ ja työyhteisö. Neljäs teema on tekijöitä, jotka **estävät** haastateltavaa **saamasta tukea**, jossa tarkastellaan näitä tekijöitä yksilön, työn ja työyhteisön näkökulmista.

Viimeinen teema liittyy **yleisempiin kysymyksiin aiheen ajankohtaisuudesta** ja kuormittavuudesta. Tarkoituksena on selvittää miten suurena ongelmana haastateltavat kokevat työssä jaksamisen tämän päivän hoitotyössä ja omassa työssään. Tarkoitus on kartoittaa myös asian ajankohtaisuutta sekä organisaation suhtautumista asiaan.

Haastatteluteemat testattiin koehaastattelulla. Teemahaastattelussa koehaastattelujen tekeminen on hyvä keino varmistaa kysymysten yksiselitteisyyttä ja ymmärrettävyyttä kohderyhmässä. Haastateltavaa voi lisäksi pyytää itse määrittelemään tutkimushaastattelun alussa tai sen aikana avainsanat. Myös omien käytäntöjen hiomiseksi on syytä tehdä muutama koehaastattelu ennen varsinaisia tutkimushaastatteluja. Koehaastattelujen onnistuessa niitä voi käyttää myös analyysissa, mutta epäonnistuessaan ne paljastavat haastattelurungon ongelmakohdat ajoissa. (Eskola & Vastamäki 2001, Vilka 2005.) Tässä tutkimuksessa tehtiin yksi koehaastattelu, jonka jälkeen muutettiin taustakysymysten järjestystä. Koska muutoksia haastatteluteemoihin ei tehty, myös koehaastattelu otettiin mukaan aineiston analyysiin.

#### **4.5. Aineiston analyysi**

Aineiston analysoinnissa käytettiin aineistosta lähtevää sisällön analyysia, joka on systemaattinen keino kuvailla, järjestää ja käsitteellistää tutkittavaa ilmiötä. Sisällönanalyysillä pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. Sillä saadaan kerättyä aineisto järjestetyksi johtopäätösten tekoa varten. (Kyngäs & Vanhanen 1999, Tuomi & Sarajärvi 2002, Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2003.)

Sisällön analyysissa tulee ennen tutkimusaineiston analyysia määrittää analyysiyksikkö, joka voi olla ajatuksellinen kokonaisuus, lause, lausuma, sana tai sanayhdistelmä. Analyysiyksikön määrittelyssä ratkaisevat aineiston laatu ja tutkimustehtävä. Analyysiyksikön valinnassa kiinnitetään huomiota asiayhteyteen, jossa lausuma tai ajatuskokonaisuus esiintyy. Lisäksi tutkijan on päätettävä kohdistuuko aineiston analyysi ilmi- vai piilosisältöihin. (Kyngäs & Vanhanen 1999,



Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2003.) Tässä tutkimuksessa tutkimusaineisto analysoitiin laajasti siten, että analyysiyksiköksi valittiin kaikki aineistosta nousevat tutkittavan ilmiön kannalta olennaiset selkeät ilmaisut yksittäisen sanan ja ajatuskokonaisuuden väliltä.

Aineiston analyysi aloitettiin kun kaikki 10 haastattelua oli tehty. Analyysi aloitettiin kuuntelemalla haastattelut ja kirjoittamalla ne auki. Tutkija kirjoitti haastattelut itse sanasta sanaan ja aineistoksi muodostui 269 sivua tekstiä (Times New Roman, fonttikoko 12, riviväli 1,5). Aineistoa luettiin aktiivisesti useita kertoja kokonaisuuden hahmottamiseksi. Tämän jälkeen aineisto taulukoitiin Word-tiedostoon. Lisäksi aineisto koodattiin vastaajien mukaan, jotta mahdollistuu pelkistettyjen ilmaisujen palauttaminen takaisin alkuperäisaineistoon.

Induktiivisessa sisällönanalyysiprosessissa kuvataan aineistoa pelkistäen, ryhmitellen ja abstrahoiden (Kyngäs & Vanhanen 1999.) Tässä tutkimuksessa aineiston taulukoinnin jälkeen sille esitettiin tutkimustehtävän mukaisia kysymyksiä etsien pelkistettyjä ilmaisuja. Pelkistetyt ilmaisut pyrittiin pitämään mahdollisimman paljon alkuperäistä merkitystä kuvaavina. Alkuvaiheessa pelkistettyjä ilmaisuja saatiin yhteensä 2723.

Tutkimuksen analyysia jatkettiin pelkistettyjen ilmaisujen ryhmittelyllä. Aineiston ryhmittelyssä aineistosta koodatut alkuperäisilmaisut käydään läpi tarkasti. Aineistosta etsitään samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Samaa asiaa tarkoittavat käsitteet ryhmitellään ja yhdistetään luokaksi sekä nimetään luokan sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Aineista kuvaavien luokkien tulee olla toistensa poissulkevia ja yksiselitteisiä. (Kyngäs & Vanhanen 1999, Tuomi & Sarajärvi 2002, Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2003.) Tässä vaiheessa ensin alkuun pelkistetyt ilmaisut vähenivät 1090 ja ryhmittelyn myötä muodostui lopulta 471 ryhmiteltyä ilmaisuja. Pelkistettyjä ilmaisuja ryhmiteltiin niihin sisältyvien ilmiöiden mukaan suhteessa tutkimuskysymyksiin. Taulukossa 1. esitetään esimerkki aineiston pelkistämisestä ja ryhmittelystä. Lisäesimerkkejä aineiston pelkistämisestä ja ryhmittelystä on esitetty tutkimuksen liitteenä (Liite 5.).

## TAULUKKO 1. Esimerkki aineiston pelkistämisestä ja ryhmittelystä.

<b>Alkuperäinen lausuma</b>	<b>Pelkistetty ilmaisu</b>
<i>mä niin kun kunnioitan sitä ihmistä joka mulle sanoi suoraan tämän</i>	kunnioittaa suoraa palautetta
<i>ei onneks oo niitä jotka aina sitä negatiivista että se palaute heti ja jokaisen näkis negatiivisesti</i>	palaute rakentavaa
<i>tulin että nyt sää neuvot mulle. vastas että nämä ovat ihan simppeleitä, mutta ne ei oo mulle</i>	neuvoon vastaus, että nää on ihan yksinkertaisia
<i>täytyis kysyä tähän neuvoa ja jos vastaus on että ”hei mieti nyt kyllä sää sen osaat tehdä”</i>	jos kysyy neuvoa ja saa vastauksen, että kyllä sää osaat
<i>sen takia täytyis olla tämmönen muutos, tuntosarvet siellä</i>	esimies tarvitsee tuntosarvet kentälle saadakseen palautetta
<i>sitt kesän jälkeen kyselinkin miten ne on kokenut</i>	jälkeenpäin kyselty palautetta miten työntekijät kokeneet muutoksen
<i>keskustelu on se tärkeä juttu mun mielestä. Ja onko hän samaa mieltä</i>	varmuutta onko samaa mieltä
<i>Se voi jakaa ja että tosiaan tulee toimituksi oikein</i>	saa varmistuksen että toimii oikein
<i>se voi olla tarkistus jostain asiasta</i>	kaipaa tarkistusta asiaan
<b>Pelkistetty ilmaisu</b>	<b>Ryhmitelty ilmaisu</b>
kunnioittaa suoraa palautetta	asiallinen, rakentava palaute
palaute rakentavaa	asiallinen, rakentava palaute
neuvoon vastaus, että nää on ihan yksinkertaisia	vähättelevä palaute
jos kysyy neuvoa ja saa vastauksen, että kyllä sää osaat	vähättelevä palaute
esimies tarvitsee tuntosarvet kentälle saadakseen palautetta	esimies tarvitsee palautetta toiminnasta
jälkeenpäin kyselty palautetta miten työntekijät kokeneet muutoksen	esimies tarvitsee palautetta toiminnasta
varmuutta onko samaa mieltä	palaute antaa varmuutta
saa varmistuksen että toimii oikein	palaute antaa varmuutta
kaipaa tarkistusta asiaan	palaute antaa varmuutta

Tässä vaiheessa analyysia tutkija talletti alkuperäisilmaisut Excel-tiedostoksi ja muodosti niistä pelkistetyt ilmaisut tutkimustehtävän avulla. Tämän jälkeen pelkistetyt ilmaisut ryhmiteltiin vielä Excel-taulukossa ja näin saatuja ryhmittelyjä verrattiin aikaisempiin. Tämä vaihe auttoi ryhmittelyssä ja päällekkäisyyksien poissulkemisessa. Laadullinen lähestymistapa edellyttää tutkijalta, että hän tiedostaa oman tietoisuutensa kehittymisen tutkimuksen kuluessa ja hänellä on myös valmiuksia tutkimuksellisiin uudelleenlinjauksiin (Kiviniemi 2001). Tämän jälkeen analyysia jatkettiin yhdistämällä ryhmitellyt ilmaisut samaan kategoriaan ja annettiin alakategorialle sitä kuvaava nimi (Taulukko 2). Alakategorioita analyysin myötä muodostui 27 kappaletta.

TAULUKKO 2. Esimerkki alakategorian muodostamisesta.

**Ryhmitelty ilmaisu**

**Alakategoria**

---

asiallinen, rakentava palaute

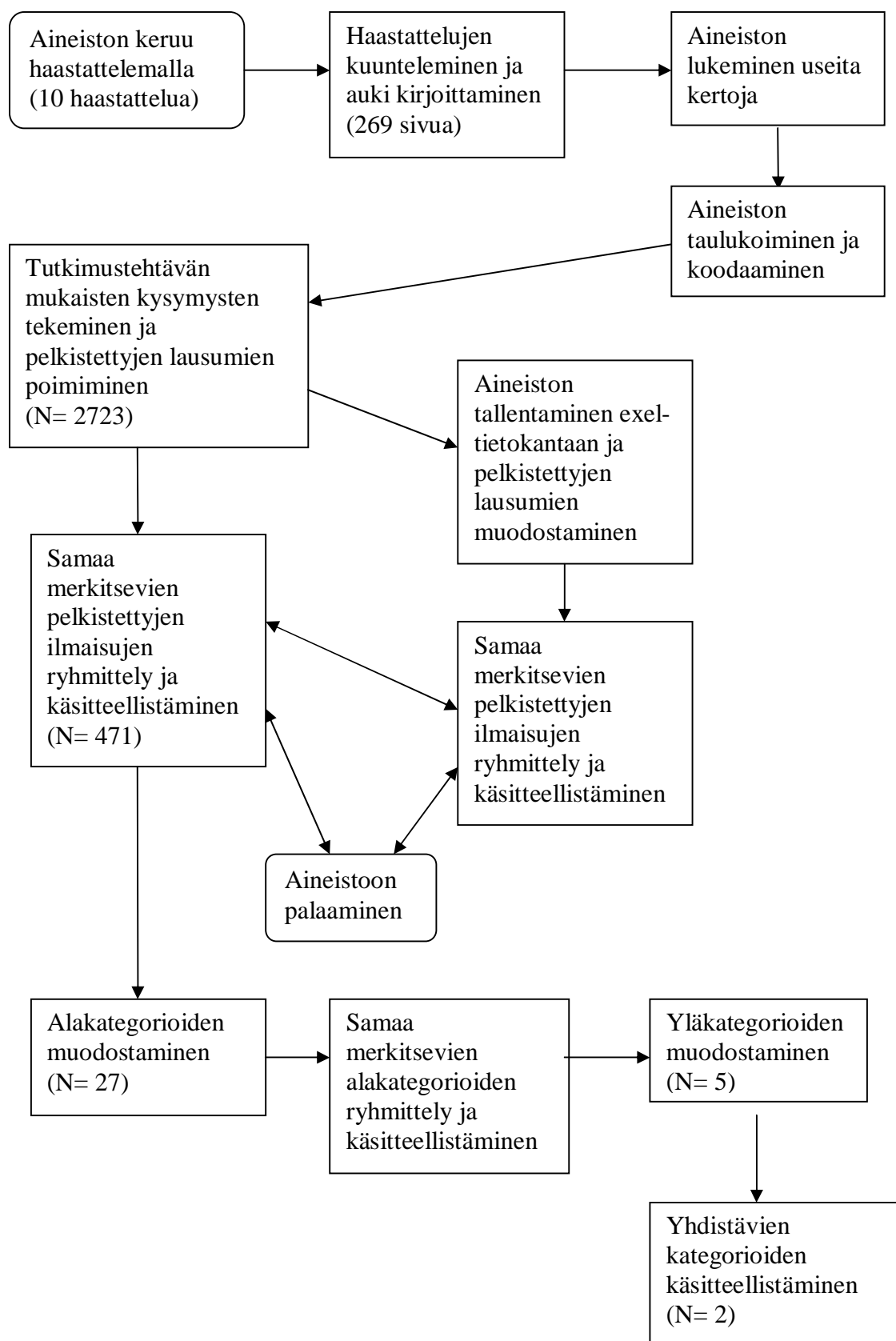
vähättelevä palaute

Varmuutta antava palaute

esimies tarvitsee palautetta toiminnasta

palaute antaa varmuutta

Tämän jälkeen analyysia jatkettiin yhdistämällä samaa merkitseviä alakategorioita yläkategorioiksi. Näitä muodostui 5. Kaikkiaan kategorioiden muodostaminen oli jatkuvaa vuoropuhelua aineiston kanssa, jolla varmistettiin ala- ja yläkategorioiden vastaavuus tutkimustehtäviin sekä se, että kategoriat ovat toisensa poissulkevia. Lopulta tämän vuoropuhelun myötä muodostui kaksi yhdistävää kategoriaa. Kuviossa 1 esitetään aineiston analyysiprosessin kuvaus.



Kuvio 1. Tutkimusaineiston analyysin kuvaus.

Tuloksena tehdystä analyysistä raportoidaan sisällön analyysin avulla syntyneet kategoriat, joiden tarkoituksena on vastata tutkimustehtävään. Suorien lainauksien tarkoituksena on lisätä tutkimuksen luotettavuutta. (Kyngäs & Vanhanen 1999, Hirsjärvi & Hurme 2001, Tuomi & Sarajärvi 2002.)

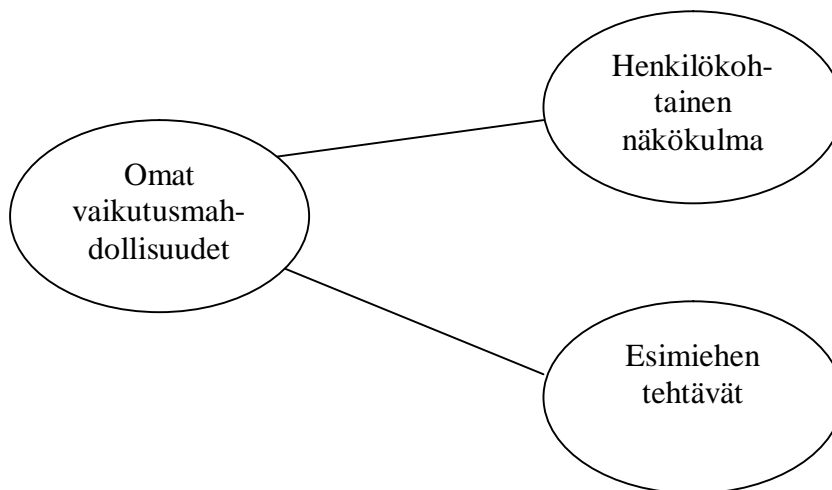
Tämän tutkimuksen tulosoosassa esitetään suoria lainauksia hoitotyön johtajien kertomuksista, jotta lukija voi arvioida tutkijan tekemiä johtopäätöksiä ja arvioida siten tutkimuksen luotettavuutta. Esitetyistä suorista lainauksista poistettiin niitä kuvaavat koodit ja yksilölliset ilmaisut, jotta voidaan taata tutkimukseen osallistuvien anonymiteettisuoja. Tämä on tärkeää koska tutkittavien määrä on pieni.

## 5. TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tulokseksi saatiin kaksi yhdistävää kategoriaa, jotka kuvaavat tutkimustehtävän mukaisesti mitä on hoitotyön johtajan työssä jaksamiseensa saama tuki. Nämä yhdistävät kategoriat ovat **omat vaikutusmahdollisuudet** ja **suhde toisiin työntekijöihin**. Nämä kaksi yhdistävää kategoriaa muodostuivat viidestä yläkategoriasta ja 27 alakategoriasta.

### 5.1. *Omat vaikutusmahdollisuudet*

Yhdistävä kategoria **omat vaikutusmahdollisuudet** (Kuvio 2) muodostui yläkategorioista **henkilökohtainen näkökulma** ja **esimiehen tehtävät**.



Kuvio 2. Omat vaikutusmahdollisuudet.

### 5.1.1. Henkilökohtainen näkökulma

Yläkategoria **henkilökohtainen näkökulma** muodostui alakategorioista **oma aika, tiedostava avoimuus, suhtautumisen tarkistaminen, monipuolinen arvostus ja ymmärtävä kollega** (Taulukko 3).

TAULUKKO 3. Yläkategoria henkilökohtainen näkökulma.

Yläkategoria	Alakategoriat
<b>Henkilökohtainen näkökulma</b>	Oma aika
	Tiedostava avoimuus
	Suhtautumisen tarkistaminen
	Monipuolinen arvostus
	Ymmärtävä kollega

#### Oma aika

Tutkimukseen osallistuneet hoitotyön johtajat toivat tärkeänä tekijänä esiin jaksamisen kannalta tasapainon työn ja yksityiselämän välillä. Jaksamista tukee yksityiselämän tuoma **vastapaino työlle**.

*”Mulle se tarkoittaa tasapainoa sen muun vapaa-ajan, kotielämän ja kotiminän ja työroolin välillä, että se on tasapainossa. Koska täytyy jaksaa elämässä muutakin kun vaan tehdä sitä työtä. On sitten oma perhe tai oma harrastus, mitä kelläkin on. Ne käy käsi kädessä, että toisaalta työstä voi saada voimaa siihen muuhun elämään, jos siellä on joku tilanne, että jaksaminen on koetuksella ja päinvastoin. Mutta tavallaan se elämä on sellainen kokonaisuus, jossa se työssä jaksaminen vaikuttaa siihen kokonaisuuteen.”*

Tärkeä oman jaksamisen tuki tulee **läheisiltä ihmisiltä**, kuten perhe, sukulaiset ja ystävät. Vapaa-ajan jaksamista tukee **aika itselle** ja oma tekeminen, kuten harrastukset. Jaksamista tukee myös vapaa-aika erilaisessa ympäristössä, jolloin saa myös fyysistä etäisyyttä työstä. Lisäksi jaksamista tukee **oma rauha**, jolloin saa olla oma itsensä. Tätä tukee hiljaisuus ja yksinolo, mutta toisaalta myös mahdollisuus vaihtaa ajatuksia toisen kanssa. Lisäksi jaksamista tukee läheisen ymmärrys tai realistinen palaute.

*”Semmoinen hiljaisuus, toinen vastapaino tälle hektiselle työlle. Mä käyn metsässä ja kävelen luonnossa, istun kannolla ja kuuntelen puitten, niin se antaa mulle voimia. Sieltä mä luonnosta ammennan sen ja siitä hiljaisuudesta, mää saan olla oma itteni. Sen takia mä tykkään käydä yksin metsässä, kun mä saan olla ja miettiä. Siinä kelaa*

*viikon tapahtumia, mutta ne pystyy kelaan pois, että ne nollataan sitten. Sitten aloitetaan taas uusin jutuun seuraavaa viikkoa.”*

### **Tiedostava avoimuus**

Tärkeää jaksamisen ja siihen saatavan tuen kannalta on **oma ajattelutapa**; laajakatseisuus, positiivisuus, kärsivällisyys, rehellisyys ja sitkeys. Temperamenttisuus, hätäisyys ja pitkävihausuus voivat olla esteitä tuen saamiselle.

*”Niin kun, et se oma ajattelutapa, mulla on semmoinen periaate, että mun täytyy kaikkien ihmisten kanssa tulla toimeen, mun ei tarvi tykätä kaikista ihmisistä, mut toimeen mun täytyy tulla ja myös se, että oon mä myös semmoinen, et oikeastaan kyllä jokaisessa ihmisessä jotain hyvää on.”*

Jaksamisen kannalta tärkeä on **tiedostaa omat kyvyt**. Pitää huomata milloin vaatii itseltään liikaa ja tunnistaa siten oma rajallisuutensa. Lisäksi pitää pystyä tunnustamaan omat virheet ja pyytää apua. Tuen saannin este on se, että ei pystyisi pyytämään apua. Kaikkiaan avoimuus itselle on tärkeää. Avoimuutta lisää kyky purkaa ja näyttää tunteita, kun taas pelko kateudesta on esteenä tuensaannille. Lisäksi pelko hallinnan menettämisestä estää tuen saamisen ja kuormittaa jaksamista.

*”Se on mun pään sisällä, se yks este, että en ole tottunut ongelmistani hirveästi puhumaan. Ehkä se on se, ett viimeiseen asti pitää pärjätä ja selviytyä ja se että tunnustaa, että nyt mä en selviä mitenkään ja jos en mä nyt selviä, niin ihan kohta mä en jaksakaan ja se kynnys on aika korkealla. Mutta ehkä se suurin este on tunnustaa tällöinen oma rajallisuutensa ja sitten kun, mä kuitenkin tunnistan sen milloin se raja tulee mua vastaan, niin sitt vähän aikaisemmin vois tietysti aina vähän pyytääkin apua.”*

### **Suhtautumisen tarkistaminen**

Johtajien kertoman mukaan omat **kokemukset** ja tieto tukevat jaksamista. Tällöin tukea voi antaa sekä oma elämäkokemus, mutta myös työkokemus. Haastateltavat pohtivat, että kokemuksista oppii ja tuen saantia voikin estää vähäinen kokemus.

*”Paljonhan sitä matkan varrella oppii, kun kerran tulee takkuinen asia ja sen selvittää, niin sitten taas osaa. Mutt esimieheltä kyllä odotetaankin, että hän tietäis kaiken. Mutt sori, en tiedä.”*

Haastatteluissa tuli esiin myös oma **asioihin suhtautumisen** merkitys. Jaksamista tukee, kun ei suhtaudu asioihin liian henkilökohtaisesti, ei jää murehtimaan asioita. Tässä auttaa halu selvittää

asiat ja sopivassa suhteessa perusteellisuus. Sopiva määrä kunnianhimoa toimii eteenpäin viejänä vaikeissa tilanteissa.

*”Ehkä se itteensä, jos mä nyt lainausmerkeissä puhun kovettaminen, niin ei ota henkilökohtaisesti sitä tilannetta, eikä ajattele sitä niin. Mä otin tän henkilökohtaisesti ja ajattelin asiaa tän ihmisen kannalta. Mutta se liika huolehtivaisuus, liian itseensä ottaminen elikä pikkusen kovettaa itteensä, että tää on työtä mitä mä teen ja tää kuuluu mun toimenkuvaani.”*

Lisäksi jaksamista tukee positiivinen **suhtautuminen** työn haasteisiin. Johtamistehtävissä tulisi pystyä suhtautumaan **jämäkästi** asioihin, jotta jaksaisi. Tärkeä on myös ajoittain tarkistaa omia näkökulmia. Lisäksi jaksamista tukee ja tuen saantia auttaa omat vaikutusmahdollisuudet.

*”Mä sanon, et no kuormittaahan se, mutta sitten sitä varmaan jaksaa, kun se on niin mielenkiintoista.”*

*”Aina joskus täytyy päivittää se ajatus, että mikä on... Se, että on itse sitä mieltä, niin se välittyy.”*

### **Monipuolinen arvostus**

Hoitotyön johtajat toivat esiin miten **kannustus** tukee jaksamista. Kannustus auttaa tekemään ratkaisuja ja kokeilemaan uutta. **Monipuolinen luottamus** on myös tärkeää jaksamisen kannalta ja tuen saamisen turvaamiseksi. Luottamus näkyy suhteessa itseensä kuin myös työryhmään, henkilöstöön ja esimieheen. Tuen saamista helpottaa myös molemminpuolinen arvostus.

*”Se tunteminen on tärkeää silloin, ett ei mun esimiehen tarvi tuntee mua perin pohjin, mutta sen täytyy tietää, että mä en jätä töitäni tekemättä, kun mua ei huvita tai että mä en viitsi. Sitt se täytyy perustua esimiehen ja alaisen, jotta edes jonkinlaista tukea voi kokea saavansa, kyllä se aikamoiseen luottamukseen pitää perustua. Jos ei voi luottaa esimieheensä, niin ei mun mielestä silloin voi luottaa, että saa tukea kun tarvii. Mutta ehkä se on niin kuin tässä elämässä muutenkin kaikki asiat, niin ne punnitaan vasta sitten, kun tulee ihan oikea ja vähän isompi kriisi.”*

### **Ymmärtävä kollega**

Haastatteluissa tuli esiin kollegalta saadun tuen erilaisuuden. Kollegaan tukeutuminen on henkilökohtaisempaa ja helpompaa. Tässä auttaa **samanlainen näkökulma** asioihin ja yhteisten kokemusten jakaminen. Tuen saannin mahdollistaa kollegan **läheisyys** ja tavoitettavuus. Kollegaa ei koe tuntevansa, jos tämä ei ole läsnä. Tällöin tuen saaminen ei ole luontevaa. Lisäksi kollegan mahdollisesti erilainen työ estää tämän tuen saamisen. Kollegat voivat jopa pelätä toisiaan, jos tämä



henkilökohtainen yhteys puuttuu. Tälle tuen saamiselle kuitenkin tärkeää on myös organisaation tuki mahdollistaa **säännölliset tapaamiset**.

*”Onko se sitten se, että esimies olettaa että no, kyllähän sä nyt näät hommat osaat. Ehkä siinä on siltä se, että kun esimies ei ole hoidolliselta alalta, niin hän ei tavallaan niihin asioihin ota sillä tavalla tai ei sellaista näkemystä oo sitten niihin asioihin. Jotenkin jää semmoinen hoidollinen vastuu sitten mulle. Että mun on helpompi jakaa se kollegan kanssa, joka ymmärtää heti kahdesta sanasta, mistä on kysymys. Että se varmaan on, että mun ei tarvi niin laajasti kertoa ja selittää asioita, kun toinen ymmärtää siltä heti jo sen mitä mä tarkoitan, mistä nyt on oikein sen ongelman ydin. Että se ainakin varmaan on sitten se. Ja ehkä se vain aina tuntuu, että aina kun esimiestä lähestyy, kun hän on kiireinen. Se jotenkin tuntuu, että hei tää on niin pikku juttu, kyllä mä tän jotenkin itte teen, että helpompi on siltä kollegaani tukeutua kaikin puolin.”*

### 5.1.2. Esimiehen tehtävät

Yläkategoria **esimiehen tehtävät** muodostui alakategorioista **välittävä esimies, osallistuva esimies, esimiehen vastuu, harkittu päätöksenteko** ja **saada työt tehdyksi** (Taulukko 4).

TAULUKKO 4. Yläkategoria esimiehen tehtävät.

Yläkategoria	Alakategoriat
Esimiehen tehtävät	Välittävä esimies
	Osallistuva esimies
	Esimiehen vastuu
	Harkittu päätöksenteko
	Saada työt tehdyksi

#### Välittävä esimies

Esimiehen tuki on yksi merkittävistä tuen muodoista. Tämän tuen saannin edellytys on se, että **esimies on tavoitettavissa**. Tärkeää on tiedostaa eri esimiestasoilta kussakin tilanteessa se, joka parhaiten pystyy tukemaan kyseisessä asiassa. Tällöin esimiehen tuki on hyvin tilanteeseen sopivaa. Toisaalta kuitenkin eniten odotuksia kohdentuu omaan esimieheen. Esimiestason muutokset vaikeuttavat tuen saamista. Ongelmallista on myös esimiehen tavoittaminen välimatkan ja kiireiden vuoksi.

*”Alaiset tuntee, että saa tukea kun johtaja on läsnä. Ja se on sanottukin oikein ääneen. Että he tietää, että mä oon paikalla ja jos tulee jotain, he voi tulla kysyyn. Se on varmaan se tärkein, että he kokee sen turvalliseksi.”*

Jaksamiseen saaman tuen kannalta tärkeää on se, että esimiehellä olisi aikaa paneutua asioihin ja siten **osoittaa välittämistä** ja **aitoa kiinnostusta**. Tämä näkyy asioiden todesta ottamisena. Tuen saamista auttaa yhteistyö esimiehen kanssa ja etenkin asioiden yhdessä suunnittelu. Tällöin tulee kokemus, että esimies ei jätä yksin, joka on tärkeä tuen saamista edistävä tekijä. Toisaalta vähättelevä asennoituminen estää tuen saamisen.

*”Että se, kun sitä lähiesimiestä on helppo lähestyä, että tietää, et sieltä ei heti tyrmätä minua, eikä kyseenalaisteta, esimies kuuntelee ja vaikka hän olis suorasanainen niin hän kuuntelee, hän voi silti sanoa hyvin tiukasti. Mut mä tykkään siitä, hänellä on silti se kuuntelutaito. Hän sanoo suoraan, mut ei hän niin kun tyrmää koskaan, hän osaa perustella.”*

**Vuorovaikutus esimiehen kanssa** on tuen saannin kannalta tärkeä tekijä. Hyvä suhde esimieheen auttaa, kun ongelmallinen suhde lähiesimieheen hankaloittaa tuen saamista. Hoitotyön johtajan jaksamista tukee myös oman esimiehen **tuntemus perustyöstä**. Esimiehen odotetaan tietävän enemmän ja siten jaksamista tukee **tiedonvälittäjän** toimiminen.

*”No meidän erittäin hyvä keskinäinen suhde, just mun esimieheni kanssa. Semmoinen ihminen, jonka kanssa pystyy puhumaan myös muistakin asioista kuin pelkästään työasioista, eli se että se suhde on semmoinen, meillä ei oo mitään salaisuuksia ns. työasioista, me voidaan puhua ihan mistä vaan ja hän tietää, mitä mä oon tehnyt ja hän oikeastaan vielä tietää, jos mä teen jonkun, et hän pystyy luottamaan siihen, että se on mietitty ja sitä ei tehdä ihan yhtäkkiä.”*

### **Osallistuva esimies**

Haastateltavien mukaan **esimiehen erityisasema** työyhteisössä saattaa hankaloittaa tuen saamista. Se, että esimies on **helposti lähestyttävä** auttaa tuen saamista. Työyhteisössä läsnä ollessa tärkeää on aitous, mutta toisaalta johtajan jaksamisen kannalta myös etäisyyden ottaminen. Esimiehen **läsnäolo** helpottaa tuen saamista, joskaan se ei aina tarvitse olla fyysistä. Osallistuminen työyhteisön arkeen auttaa molemminpuolista tuen saamista. Etenkin ongelmatilanteissa tämän läsnäolon puutteen huomaa hankalana.

*”Mä en halua olla välttämättä ystävä, mä haluan olla tavallaan semmoinen, pikkusen auktoriteetti. Tänne saa aina tulla, voi luottaa siihen, että täällä aina joku kuuntelee, jos mulla ei oo kauheen kiire. Mut sit siinä on se toinen puoli, että täytyy varoa, ettei päästä liian lähelle. Koska se täytyy olla se tietty, koska jos sen menettää, niin sitten alkaa semmoinen hyväksi käyttö. Eikä ole tarkoitus, että mä kannankaan heidän huoliaan, mutta mä oon ottanut sen, että mä kuuntelen ne ja sit ne on pois.”*

Haasteellinen asia jaksamisen ja siihen saatavan tuen kannalta on johtajan **osallistuminen perustyöhön**. Usein hoitotyössä tarve johtajan osallistumiseen on kova. Johtaja näkee osallistumalla käytännön työn haasteet, mutta objektiivinen näkökulma saattaa vaarantua. Lisäksi osallistuminen perustyöhön hajottaa monesti jo ennestäänkin monipuolista työnkuva.

*”No kyllä mä sanon väkisin, että jaksamisen kannalta se on huono asia sinänsä, koska siinä tulee väistämättä tilanne, että se on niin laaja. Kun sä meet hoitotyöhön sisään ja sä alat miettiä niitä asioita ja lähdet ajaan jotain asiaa. Ja sitt sä yhtäkkiä huomaat että tääkin juttu ja tääkin juttu, tavallaan se hajottaa sitä niin paljon. Mutta siis ihan tämmöisen palautteen saamisen ja onnistumisen kokemusten takia se on erinomaista, koska sieltä saa tavallaan sen parhaan palautteen. Mutta ett ehkä jaksamisen kannalta se ei oo kauhean järkevää.”*

### **Esimiehen vastuu**

Haastatteluissa tuli esiin myös jaksamisen kannalta joitakin asioita, jotka nähdään kuuluvan esimiehen vastuulle. Yksi näistä vastuista on esimiehen tehtävä toimia asioiden eteenpäin viejänä. Lisäksi odotetaan, että esimiehen tehtävä on **tarttua epäkohtiin** ja ratkaista joitakin ongelmia. Näihin tarttuminen tukee myös johtajan omaa jaksamista. Lisäksi odotetaan esimieheltä **kykyä arvioida tilanteita** ja alaisten tuen tarvetta. Tätä hoitotyön johtajat odottivat erityisesti myös omalta esimieheltään. Lisäksi esimiehen tulee kyetä arvioimaan, milloin asioita voi jakaa työyhteisön kanssa ja milloin ne on hoidettava itse muiden tuella. Esimiehen **tehtävä** onkin **asettaa rajoja**.

*”Toimin silloin tämmöisenä ylimpänä vastuunkantajana, niin se oli sen kokoluokan ongelma, että sitä ei voinut vyöryttää alaspäin. Sitä ei voinut niin kuin, se piti tavallaan ottaa ja sanoa, että nyt rauhoituttua, mä hankin ratkaisun tähän tai mietin kuinka tää tehdään. Se oli sellainen ongelma, mutta muuten jos on jotain pienempiä, niin kyllähän ne monesti siinä työryhmässä mietitään. Kun mä annan heille tukea, niin oikeastaan mä saan itse samalla. Se on tämmöinen kaksisuuntainen juttu. Ett en mä tarvi oman esimiehen tukea, hyvin harvoin oikeastaan ja ne on usein sitten semmoisia asioita, että niitä ei oikein työryhmässä voi enää jakaa.”*

### **Harkittu päätöksenteko**

Harkittu päätöksenteko on tärkeä esimiehen tehtävän, joka tukee kaikkien jaksamista. Oikeudenmukaiset ja **perustellut päätökset** ovat paremmin jaksamista tukevia. Toisaalta johtajan jaksamista auttaa **tuki päätöksille** ja tätä tukea voisi saada työryhmältä, kollegoilta tai omalta esimieheltä. Lisäksi johtajien jaksamiseen auttaa, kun saa palautetta tehdyistä päätöksistä. Jaksamista auttaa myös selkeät **valtuudet tehdä päätöksiä**, kyky tehdä päätöksiä ja käyttää **harkintaa päätöksenteossa**. Jaksamista auttaa myös, jos voi **tehdä päätöksiä yhdessä** ja siten jakaa päätöksentekoa. Epäviralliset päätökset kuormittavat jaksamista.

*”Mutta ett minkälainen esimiehenä, toivottavasti se välittyy semmoinen, että on kiinnostunut siitä henkilöstöstä. Ja kiinnostaa ne ongelmat, kiinnostaa mieltä niitä asioita yhdessä ja eikä tarte tehdä päätöksiä siksi, että on kiva tehdä päätöksiä ja käyttää valtaa. Vaan päätöksiä tehdään siksi, että jonkun täytyy. Ja jos ne tulee mun pöydälle, niin mä nään, että mä päätän ne silloin yksinäni tai mielellään tietysti työryhmän kanssa. Mutta jos se on semmoinen asia, ett se on ehkä kiertänyt vähän turhankin kauan. Ja ehkä se on joku tämmöinen, en mä tiedä pitääkö se paikkansa, mutta toivottavasti semmoinen mielikuva on, että pyrin tekemään ne kohtuullisen oikeudenmukaisina päätöksinä.”*

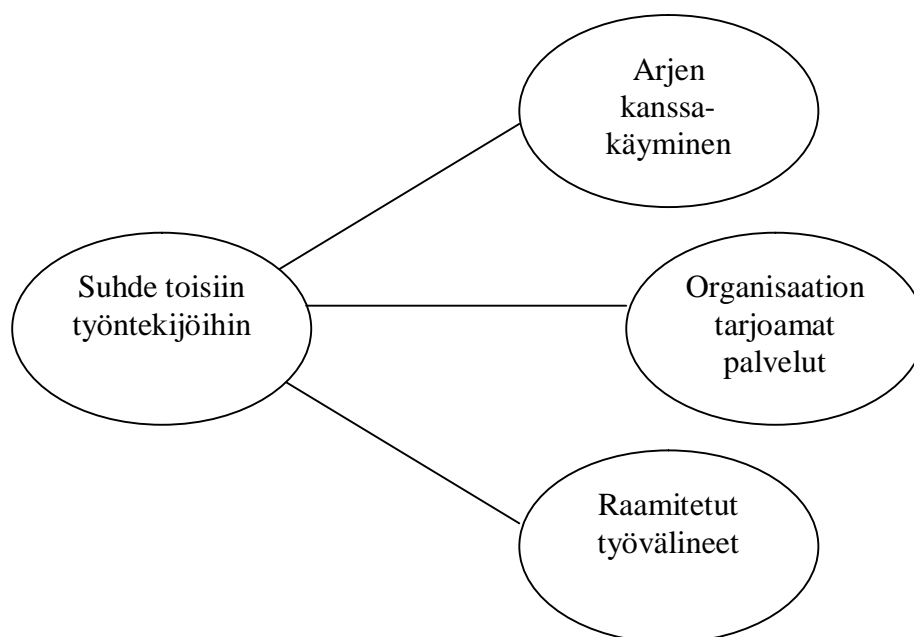
## Saada työt tehdyksi

Haastatteluissa tuli esille **oman työn asiantuntijuuden** merkitys jaksamisen kannalta. Jaksamista auttaa, kun pystyy huolehtimaan perusasioista työyhteisössä ja ongelmatilanteissa huomioimaan perussyyn tilanteeseen. Jaksamista auttaa ja tuen saantia helpottaa, kun pystyy konkretisoimaan asioita. Tärkeää on myös kyky **ennakoida tilanteita** ja tehdä pohjatyötä asioiden eteen. Jaksamista tukee, kun on **halua kehittää** toimintaa ja siirtää katse tulevaan. Tärkeää on myös **antaa aikaa** asioille. Kiireessä ja kovan työmäärän alla jaksaminen saattaa kuormittua ja silloin tuen saaminen voi olla hankalampaa. Nämä olisi siten hyvä pystyä ennakoimaan.

*”Välillä tulee semmoinen, kun lähtis vaikka laittamaan niitä asioita mitä mun työhön, työn kuvaan kuuluu, niin se on niin laaja kirjo, että sitä ei onneksi joka päivä osaa edes ajatella. Ett tuolla yksiköissä tulee, se mikä mua näissä töissä eniten ehkä yllätti, niin on se, että siellä saa olla putkimiehenä ja talonmiehenä ja tämmöisenäkin välillä. Ett ne on semmoisia kanssa, mitä on tullut uutena niin kun vastaan.”*

## 5.2. Suhde toisiin työntekijöihin

Yhdistävä kategoria **suhde toisiin työntekijöihin** (Kuvio 3) muodostui yläkategorioista **arjen kanssakäyminen, organisaation tarjoamat palvelut ja raamitetut työvälineet**.



Kuvio 3. Suhde toisiin työntekijöihin.

### 5.2.1. Arjen kanssakäyminen

Yläkategoria **arjen kanssakäyminen** muodostui alakategorioista **työryhmässä jakaminen**, **asioiden puheeksi ottaminen**, **varmuutta antava palaute**, **jaettu vastuu**, **salliva ilmapiiri** ja **riittävä resursointi** (Taulukko 5).

TAULUKKO 5. Yläkategoria esimiehen tehtävät.

Yläkategoria	Alakategoriat
<b>Arjen kanssakäyminen</b>	Työryhmässä jakaminen
	Asioiden puheeksi ottaminen
	Varmuutta antava palaute
	Jaettu vastuu
	Salliva ilmapiiri
	Riittävä resursointi

#### Työryhmässä jakaminen

Hoitotyön johtajat toivat esiin **toisen tuen** tärkeyden. Tämä tuki tulee työkavereilta, joiden kanssa työskentelee arjessa sekä koko työryhmältä. Työryhmän tuki koettiin ensisijaiseksi ongelmatilanteissa ja työryhmän tuen puute koettiin jopa esteeksi esimiehenä toimimiselle.

Johtajalle tukena toimii myös **osaava henkilökunta**. Tuen saamista ja jaksamista koettelee henkilöstövaihdokset, etenkin jos niitä on paljon. Lisäksi ongelmallista johtajan tuen saamiselle saattoi olla nouseminen esimiesasemaan työryhmästä.

*”Mä ajattelen työssä, ett mistä pitäis eniten saada tukee, niin oikeastaan mistä mää tiedän. Siitä puhutaan hirveästi, että mietitään sellaista, että voiko esimieheltä saada tukee. Mutta et loppuviimeks mä luulen, että sen jaksamisen kannalta on tärkeämpää se, että sulla on semmoinen työyhteisö, ett sun alaiset ei jatkuvasti puukota sua selkään, koska se syö tosi paljon jaksamista välittömästi, jos ne ei seiso sun takana ja ne tekee kaikki mahdolliset esteet sille sun työlle. Niin sitä ei kukaan kauan jaksa. Mun mielestä oikeastaan ei kannattaisi sen jaksamisen kannalta niin kauheasti katsoa ylöspäin, vaan ympärillensä, koska se on se, joka sua tukee, jos ympärillä olevat toimii.”*

Tärkeä tuen muoto on **yhdessä** asioiden **jakaminen** työryhmässä. Tällöin tuen saamista edistää toisen tunteminen ja toisen työtapojen tunteminen. Lisäksi jaksamista tukee **yhdessä tekeminen**, joka auttaa myös oppimaan toisilta ja toisen tavasta tehdä työtä. Tukea antavaa yhdessä tekemistä voi olla sekä työparityöskentely, yhdessä tekeminen esimiehen kanssa sekä työryhmätyöskentely esimieskollegoiden kanssa. Yhdessä tekemällä näkee asioita toisin ja saa kokemuksen, että ei ole asioiden kanssa yksin. Tuen saantia sitä vastoin estää keskinäisen yhteistyön sujumattomuus. Työryhmässä yhdessä jakamista ja tekemistä helpottaa **yhteisten asioiden** äärellä oleminen. Toimivassa yhteisössä jokaisen panos on tärkeä eivätkä asiat ole vain johtajan vastuulla. Molemmipuolista tuen saantia auttaa yhteiset tavoitteet sekä yhdessä tehdyt sopimukset.

*”Toiselta kodilta työntekijä on tietenkin, kun on monta vuotta tehty yhdessä. Ehkä hän oli se, joka näki siitä viereltä, koska me jaettiin aika paljon, koska me tehdään tiimissä sitten töitä. Niin hän sitten varmaan siinä huomasi, kun me jaettiin tehtäviä, ett pystyttiin puhumaan, mutta se tietenkin on niin vähäistä mitä työaikana voit puhua, koska siinä on niin paljon muitakin ihmisiä. Se sittä joskus vaan sano, että kun oon niin hiljainen, että onko jotakin huolia. Ett se siinä varmaan näky, ett hänen kanssa varmaan eniten sai purettua sitten.”*

### **Asioiden puheeksi ottaminen**

Haastatteluissa tuli esille myös asioiden puheeksi ottamisen tärkeys. **Keskustelu asianomaisen kanssa** auttaa. Joissakin tilanteissa tärkeää on mahdollisuus keskustella jonkun kanssa, esimerkiksi työryhmän, kollegan tai esimiehen. Lisäksi vapaa keskustelu koettiin tärkeäksi jaksamista tukevaksi asiaksi. Tärkeää olisi mahdollistaa keskustelua joskus myös muista asioista kuin työasioista, jotta oppisi tuntemaan toisen ja luottamaan toiseen ja näin tukemaan toinen toisiaan.

*”Mä sain sen ihan sen kaiken siltä esimieheltä, mitä osasin oikeastaan odottaakaan. Sitt jälkeempään puhuttiin vielä kahdestaankin niistä asioista esimiehen kanssa. Ett tavallaan se asia työstettiin ihan loppuun. Se musta oli ihan hyvä ja riittävä. ... Ainoa on sitten se, että nyt kun työntekijöitä on vähemmän työvuorossa, niin ei tuu enää tällöisiä keskusteluhetkiä niin paljon. Siihen on pyritty, että aina on hetki istahtaa ja puhua. Välillä siinä voi lipsua vähän kauemmaksi työasioistakin, mutta sekin on monesti niin terveellistä, että voi sanoa jotain omaa.”*

Asioiden puheeksi ottamista helpottaa molemminpuolinen **avoimuus**. Kahdenkeskiset keskustelut ovat jaksamisen kannalta antoisia. **Mahdollisuus purkaa ajatuksiaan ja vaihtaa mielipiteitä** auttaa saamaan tukea jaksamiseen. Samoin mahdollisuus kyseenalaistaa asioita ja pohtia asioiden kuormittavuutta. Kaikkiaan jonkun kanssa **yhdessä pohtiminen**, niin ennalta kuin jälkikäteen, tukee. Keskustelun myötä on mahdollisuus löytää yhteinen näkemys asioista ja siten jakaa niitä. Yhdessä asioiden pohtiminen ohjaa ajatuksia ja tämä on erittäin tärkeää ongelmatilanteessa, jossa ajatukset ovat umpikujassa.

*”Tärkeintä on se, että saisi tuulettaa sitä omaa päätä. Eikä niinkään, ett se tarvis olla esimies tai joku, vaan että vois tuulettaa välillä. Ja kun saisi, vois puhua ihan niin kuin se asia on, verhoilematta sitä jollain lailla. Niin usein kun puhuu niin huomaa, että tuossahan se ratkaisu on. Ja varsinkin jos se toinen esittää vielä jotain kysymyksiä, niin sitten voi olla että ohjautuu sinne oikeille raiteille. Kun se vastaus on luultavasti mun sisällä, mutta mä en vaan sitä jostain syystä löydä. Se puhuminen auttaisi sen löytämisen kanssa.”*

Ongelmallista tuen saannin kannalta on **ajanpuute**. Tällöin vaatii ylimääräistä energiaa etsiä tilaisuus puhua asioista. Lisäksi läsnäolo keskustelussa tuo haasteita mukaan, sillä usein puhuminen puhelimesta on vaikeaa. Lisäksi vaikeuksia tuen saannille tuo, jos **asiat eivät tule tietoisuuteen**, eikä niitä oteta avoimesti esiin keskusteluun. Joskus tähän saattaa olla syynä uskalluksen puute. Asioiden puheeksi ottamista saattaa hankaloittaa myös vieras sanasto ja sen käyttäminen itsestään selvytyenä. Toisaalta haastatteluissa tuli esille, että hoitoalalla olemme tottuneet puhumaan, ehkä liiaksikin, pääsemättä asioissa eteenpäin. Ongelmatilanteissa asioiden kasaantuessa myös keskustelu hankaloituu.

*”Kyllä sitä on itsekin miettinyt, ett miten sen vois. Kun taas tavallaan nämä kehityskeskustelut on tältä vuodelta jo ohi, että ei voi niihinkään sisällyttää. Siellä pystyisi puhumaan näistä epäkohdistakin. Kun ne ei tule esiin keskusteluissa ja kun on näitä kuukausipalavereita, niin ei se välttämättä se asia nouse esille sellaisena, että siihen vois heti ottaa kantaa. ... Niin mä en tiedä, miten mä kohtaan semmoisen ihmisen, etten mä sano, ett sä nariset nyt ihan turhasta. Mä oon monta kertaa tuonut kuukausipalavereissa esille sen, että täällä puhutaan niin paljon, että puhutaanko me jo ihan liikaa. On sitten tavallaan lupa narista joka asiasta. Jotenkin tuntuu, ett sitt se oikea asia minkä takia me täällä ollaan, niin se unohtuu.”*

Jaksamista tukee myös **asioista tiedottaminen**. Tieto olisi hyvä saada suoraan päätöksentekijältä. **Ongelmalliseksi** kuitenkin koettiin **tiedonkulku**. Haastateltavat pohtivat nykyisen teknologian mahdollisuuksia ja sitä miten inhimillisesti tiedonkulku silti ontuu. Puhelimella tavoittaa ihmisiä huonosti. Sähköposti on tässä suhteessa parempi työväline, mutta vie ajallisesti paljon saada asioita hoidettua ja keskusteltua sähköpostitse. Lisäksi haastateltavat pohtivat jaksamiseen saaman tuen kannalta puhumisen ja **vaitiolo-velvollisuuden** yhteyttä. Vaitiolo-velvollisuutta ei moni kokenut esteeksi, jos muistaa, että ei puhu yksityiskohtaisesti eikä käytä nimiä. Tärkeä on kuitenkin muistaa, että vaitiolo-velvollisuuden rikkominen aiheuttaa monesti kohtuutonta harmia.

*”Se, että on näitä ohjeita ja ohjeistetaan ja käydään keskusteluja, mutta sitten määrätyin välein pitää kerrata. Ei ne, jostain syystä ne unohtuu helposti. Käydään vaikka edellisen kuukauden pöytäkirjat läpi ja meillä kun tehdään sähköisesti nää kaikki muistiot. Ne on sitten kaikkien käytössä ja niitä voi sitten jokainen lukee ja tietää, mitä muut on edellisessä päättänyt. Ei se mun mielestä oo lisääntynyt, kun pidetään vaan se tieto yllä ja tiedotetaan asioista. Ja ollaan ajan tasalla.”*

### **Varmuutta antava palaute**

Hoitotyön johtajat toivat esiin palautteen merkityksen jaksamisen tukemisessa. **Palautteen saaminen** on kaikkineen tärkeää. Positiivinen palaute kannustaa, samoin kuin rakentava, asiallinen palaute. Sitä vastoin asiaton, kovin tunnepitoinen tai vähättelevä palaute estää tuen saamista ja koetaan **kuormittavana**. Negatiivinen palaute koettiin usein rehellisenä palautteena kannustavampana kuin vähättelevä palaute. Kahdenkeskinen palaute koettiin tukea antavaksi. Myös mahdollisuus kirjalliseen palautteeseen koettiin tärkeäksi. Työryhmän kannalta **kollektiivinen palaute** koettiin hyväksi. Hoitotyössä huomioitiin, että **työ** sinänsä **antaa palautetta**. Hoitoalan työntekijöille asiakkaiden ja omaisten palaute on tärkeää.

*”Toiselta puolen mä kunnioitan sitä ihmistä, joka mulle sanoi suoraan. Mutta että sellainen suora palaute, rehellinen palaute, mun mielestä se on niin kun positiivista. ... kun jos mä en osaa, niin se sitä jaksamista sitten heikentää, että mä en osaa ja mun täytyis kysyä tähän neuvoo, mutta sitt vastaus on, ett hei kyllä sä osaat, hei mieti nyt, kyllä sä sen osaat tehdä. Ja se ei oo sitä tukee, mitä mä tarvitsisin.”*

Haastattelujen mukaan **palaute antaa varmuutta** ja auttaa näkemään tilanteen toisaalta. Hoitotyön johtajat kokivat, että he tarvitsevat palautetta toiminnastaan. Tärkeänä koettiin esimiehen antama palaute. Haasteelliseksi koettiin **palautteen vastaanottaminen**, joka saattaa joskus jopa estää palautteen antamisen.

*”Se on niin paljon ihmisistä kiinni, mutta toi ryhmä mikä meillä on nyt tässä, niin on tällöinen hyvin keskusteleva ryhmä ja kaikki puhuu. Voi olla, että se helpottaa, kun*



*opitaan tuntemaan toisia, niin löydetään myöskin se tapa, silloin kun on ehkä jotain vähän negatiivisempaakin sanottavaa, niin oikea tapa miten pitää sanoa. Mutta ei meillä oo tän porukan kanssa, meillä on hyvin vähän sellaista ongelmaa ollutkaan, että väki kokisi, ettei tule kuulluksi tai että käskytetään. Mutta se perustuu paljon siihen tuntemiseen. Ja kun kiireellä tehdään, niin on ihan hyvä, että on edes semmoisia etukäteen sovittuja hetkiä.”*

Varmuutta toimintaan antaa myös **neuvot ja ohjeet**. Hoitotyön johtajat kaipasivat ajoittain selkeitä ohjeita, lähinnä esimieheltään. Ohjeiden avulla **saa tukea** omille ajatuksille ja toisaalta **uutta tietoa**. Jaksamista kuormittaa, jos joutuu itse ottamaan monista asioista selvää. Jaksamista tukisi enemmän toisen antama neuvo. Jaksamisen kannalta tärkeää olisi, että olisi **tiedossa ihminen, jolta voisi kysyä neuvoa**. Tällöin tuttuus auttaa kysymään sitä. Kuormittavaa voi olla, jos ympärillä on paljon neuvovia ihmisiä ja saa paljon erilaisia neuvoja. **Ulkopuolisen ihmisen näkökulma** avartaisi omaa näkökulmaa. Johtajan oma näkökulma kaventuu työskennellessä liian lähellä työryhmässä. Toisaalta myös oman työryhmän tukeminen voi kuormittaa työryhmää lisää, tällöin ulkopuolinen tuki olisi tärkeää. Ulkopuolisen tuen kysyminen saattaa olla vaikeaa, etenkin ongelmatilanteessa.

*”Näin jälkepäin tietysti näkee paremmin, et silloin ei hahmota sitä lainkaan, mutta se voi olla kyllä niin, et en loppujen lopuksi osais ees vieläkään pyytää muuta tukea. Et sitten olis voinut olla sillain, että jos sen tuen laajuus on valtaisa ja se massa on jotenkin semmoinen, että sitä vyöryy. Sehän on kauhean ihanaa, että sitä saa. Mutta se voi myös tukahduttaa ja se voi viedä harhaan, koska jokainen haluaa vaan hyvää ja sit sulla on loppujen lopuksi hirveä määrä ihmisiä, jotka kaikki antaa sulle jonkun idean ja neuvon ja ohjeen, et se tuki täytyy olla hallittua. Oikeesti, että se ei voi olla hallitsematonta, että siinä täytyy olla rajansa, kuinka paljon rakastaa, sanotaan niin.”*

Haastateltavat toivat esille myös eräänä tuen muotona **neuvonantajan** avun eli mentorointi käytännön. Tällöin korostuu mentorin kokemus ohjattavasta asiasta. Vaihtoehtoina voisi olla saman alan mentori tai eri alan mentori, joka johtajuuden osalta on käytössä. Tällöin tärkeä tuen saantia auttava tekijä on se, että on tiedossa ulkopuolinen ihminen, johon voi ottaa yhteyttä. Mentorointi on kuitenkin vielä vähän tunnettu ja käytetty menetelmä jaksamisen tukemiseksi.

*”...tavattiin ja juteltiin. Hänellä oli valtaisa kokemus,... että semmoinen mentori oli hän. En tosiaan montaa kertaa tavannut, mut se tietoisuus, että se oli olemassa, niin se oli hyvä ja sit se, että se oli talon ulkopuolelta. Se oli vielä tärkeämpi. Sen ihmisen ei tarvinnut tykätä minusta, ei tietää minusta mitään, se otti minut vaan semmoisena kuin mä oon ja mä sain olla ihan semmoinen kuin mä oon, että se oli kauhean hyvä.”*

## **Jaettu vastuu**

Hoitotyön johtajat toivat esille vastuun jakamisen tärkeyden jaksamista tukiessa. Selkeät **vastuualueet**, toimenkuvat ja tehtäväjaot auttavat jaksamaan ja saamaan tukea jaksamiseen.

Esimiehen hyvin laaja toimenkuva kuormittaa jaksamista, samoin kuin epäselvä toimenkuva tai tehtäväjako. **Vastuun jakaminen** on tärkeä ennaltaehkäisevä menetelmä. Vastuun jakaminen motivoi työntekijöitä, joten se on johtajan väline tukea kaikkien jaksamista. Ajoittain vastuukysymykset huolestuttavat, mutta selkeä johtajan kokonaisvastuu auttaa tässä. Toisaalta yksin **vastuun kantaminen kuormittaa**.

*”Joo vastuualue tulee selkeämmäksi. Totta kai mä oon kaikista kokonaisvastuussa, mut se että mun ei tarvi kaikista asioista tietää. Eikä mua tarvita kaikkiin asioihin päättämään tai mun mielipidettäni. Ihan selkeää on se, että mä oon kokonaisvastuussa, mutta hoidolliset vastuut on ihan selvästi meidän lähiesimiehillä. Tää homma pyöris eikä tapahtuis sellaista, jos joku linkki vaikka sairastuu tai muuta, niin se pyörii silti. Mutta tällä hetkellä on se juttu, että jos mä sairastun, niin täällä on aika katastrofaalinen tilanne. Nyt mun takanani on niin paljon tietoa, mitä toiset ei tiedä ja mä en halua sitä. Mun mielestä mahdollisimman monen täytyy tietää. Periaatteessa mä haluaisin, et mä tekisin itseni, et mua ei periaatteessa tarvittais. Mun mielestäni silloin kaikki pyörii ja mä oon pystynyt jakamaan sen homman, niin silloin mä pystyn taas kehittämään uutta.”*

Vastuuta jaettaessa **perustehtävästä huolehtiminen** on tärkeää. Ongelmatilanteissa usein huomaa kuinka perustehtävän ajatus on kadonnut. Kasvavan työmäärän edessä hoitotyön johtajan onkin karsittava työmäärää. Hallinnollisten tehtävien osuuden kasvaessa on osattava **delegoida** töitä muille. Tällöin auttaa osaava työryhmä ja **joustavat työjärjestelyt**. Johtajanakin odottaa lupaa joustaviin työjärjestelyihin ongelmatilanteissa.

*”Mulla on kumminkin se hyvä puoli, että mulla oli semmoinen tiivis työyhteisö takana, joka osas asiansa. Mutta se meinas mennä siihen, että niitä mun töitäni rupes kaikki muut hoitaan. Jossakin vaiheessa tajusin tilanteen ja sitten tehtiin hyvin selkeät rajat, että mitkä on kenenkin tehtävät tässä yhteisössä.”*

## **Salliva ilmapiiri**

Jaksamisen kannalta haastateltavat toivat esiin ilmapiirikysymykset. **Kannustava** ja avoin **ilmapiiri** auttaa jaksamaan ja saamaan tukea jaksamiseen. Työryhmässä on hyvä olla, kun se on innostunut ja siellä on tilaa huumorille. Hyvässä työyhteisössä jokainen jäsen huomioidaan. Ilmapiiriin vaikuttaa työyhteisön kulttuuri, joka on erilainen jokaisessa työyhteisössä. Tärkeää on kuitenkin muistaa, että **hyvä ilmapiiri on ansaittava** ja sen eteen on tehtävä töitä. Jokainen työryhmän jäsen osallistuu ilmapiirin muodostamiseen ja ylläpitämiseen. Jaksamista kuormittaa ja tuen saamista estää **kuormittava ilmapiiri** ja kilpailu.

*”Kyllä se on se työyhteisön henki, se ilmapiiri, huumori, ne kaikki liittyy paljon siihen. Meillä on perinteisesti ollut semmoinen hyvin ja mitä me ollaan pyritty vaalimaan,*

*mikä ei ole itsestään selvyys, semmoinen avoin ja kannustava ilmapiiri, että jokainen voi olla oma itsensä. Että siinä me ollaan mun mielestä yhdessä onnistuttu. Mutta toisaalta on myös kokemuksia, että se on myös aika haavoittuva tila, että ei se oo itsestään selvyys. Vaan se vaatii jatkuvaa, semmoista kuulolla oloa ja tarvittaessa niihin asioihin puuttumista. Mutt että kyllä se siihen jaksamiseen auttaa, silloin kun se puoli on kunnossa.”*

**Tunteiden näyttäminen ja jakaminen** on tärkeä ilmapiiriin vaikuttava tekijä. Johtajalle jaksamisen kannalta tärkeää on myös mahdollisuus jakaa tunteita kollegoiden kanssa sekä näyttää tunteensa myös esimiehelle. Ongelmallista on kyvyttömyys näyttää tunteita. Tämä kuormittaa niin yksilöä itseään kuin työyhteisöä. Tunteet sallivat työyhteisö kestää myös negatiiviset tunteet ja pystyy käsittelemään niitä.

*”Siis voi olla, koska en mä muutakaan selitystä keksi sille, että sun pitää koko aika olla parempi ja parempi toisten silmissä. Mut kenen silmissä sä oot, koska mun mielestä meidän kannattaisi nyt olla aika rehellisiä toisillemme. Että tää on mun mielestäni suotta. Mut sen mä tiedän, että aikaisemmin niin kyllä se aika veristä taistoa oli. Et siellä piti niin kun. Oikeasti niin ei varmaan kukaan uskaltanut virheistään puhua ja hyvin hiljaa. Että mä luulen, et se on kyl täältä lähtöisin, se on kulttuuriperäinen.”*

## **Riittävä resursointi**

Jaksamista tukee riittävä resursointi. Tähän vaikuttaa samanlaiset selkeät toimintamallit eri yksiköissä. **Samat ohjeet kaikilla** luo saman hoitamisen tavan ja tason. Jaksamisen kannalta olisi tärkeää, että kaikilla olisi samat säännöt ja ohjeet. Kokemuksen mukaan kuormittavaa on se, että ohjeet ovat yksittäisiä eivätkä yleistettäviä. Haastateltavien kokemuksen mukaan käytännössä ei ole yhteistä tapaa toimia. Yksiköiden **erilaisuus tulisi huomioida**, mutta myös erilaisuuden mukana tuomat ongelmat, kuten kilpailu ja kateus.

*”Selkeät toimenkuvat ja selkeät toimintamallit, selkeät vastuunjaot, ett ne ei olis pelkästään kodeittain, vaan ett ne olis kaikkialla samanlaisia. Kaikissa olis vähän samaa se hoitamisen juttu. Se voisi auttaa sitä jaksamista.”*

*”Et mitkä nää pelisäännöt on ja missä mennään, koska sehän on se tuki justiin. Että sehän on johtamisen yks tuki, semmoinen työkalu, et sä voisit tämmöistä mappia ladata ja katsoo et mikä se on se ohje nyt siihen, sehän on yks väline vaan, se olis loistava idea.”*

Jaksamista tukee myös **oikein mitoitettut tehtävät ja riittävän resursoinnin** huomioiminen, jotta työryhmät olisivat toimivia. Yksiköiden samanlainen resursointi koettiin tärkeäksi jaksamista tukevaksi asiaksi. Nyt sopimukset ohjaavat resursointeja, kun hoitotyön johtajien mukaan arjen tilanteiden tulisi olla ohjaavia tekijöitä. Toisaalta kaivattiin myös resursoinnin huomioimista

toimintojen muuttuessa. Tiukka resursointi kuormittaa kaikkien jaksamista. Haastateltava johtajat toivat esiin, että kaivattaisiin **hoitotyön johtajaa** organisaation ylemmälle tasolle.

*”Et yksiköt resursoidaan eri tavoin. Et se on semmoinen tietysti. Ja silloinhan esimiehelle tulee tavallaan enemmän työtä, kun se tekee monen ihmisen työt, kun et muualla tekee moni niitä. Että tässä on semmoista pientä säätöä varmaan, että päästäisi siihen, että kaikki yksiköt kohdeltais samalla lailla. Et jos vastaavalla hoitajalla on ohjaaja, okei, se on joka puolella ja tietty yksikkökoko ja näin.”*

*”Koko ajan mietitään, ettei nyt olis liikaa sopimusta ylittäviä tunteja, määrätty miehitys, mutta ei yhtään yli. Ja toisaalta näkee, että siinä arjessa ne tilanteet vaihtelee tosi paljon. Jo ihan työvuorosuunnittelussa tai asukkaiden voinnissa, niin siinä tulee välillä semmoinen niin kun voimaton olo, että ne ei aina mene käsi kädessä.”*

### 5.2.2. Organisaation tarjoamat palvelut

Yläkategoria **organisaation tarjoamat palvelut** muodostui alakategorioista **yhteinen toimintatapa, säännölliset kokoontumiset, ammattiosaamisen hyödyntäminen, yhteistyötä haittaava organisaatio, ristiriitainen tyky-toiminta ja yhteinen rekrytointi** (Taulukko 6).

TAULUKKO 6. Yläkategoria organisaation tarjoamat palvelut.

Yläkategoria	Alakategoriat
<b>Organisaation tarjoamat palvelut</b>	Yhteinen toimintatapa
	Säännölliset kokoontumiset
	Ammattiosaamisen hyödyntäminen
	Yhteistyötä haittaava organisaatio
	Ristiriitainen tyky-toiminta
	Yhteinen rekrytointi

#### **Yhteinen toimintatapa**

**Selkeät toimintaohjeet** ovat tärkeitä jaksamisen kannalta. Tiedossa olevat ja selkeät toimintamallit auttavat jaksamista ja ongelmatilanteiden selvittelyä. Hoitotyön johtajat kertoivat, että monet **toimintamallit** ovat muotoutuneet omien kokemusten kautta, mutta niitä kehitellään ja **muutetaan** koko ajan tarpeen mukaan. Toimintamallien muutokset tulee kuitenkin tehdä läpinäkyvästi, jotta ne tukevat jaksamista.

*”Sain siihen esimieheltä kanssa tukea ja näin käytiin sitä läpi. Mutta mää en missään asiassa oo semmoinen, että teen sen päätöksen näin. Mun piti muutama päivä sitä miettiä. Niin joo, kyllä selkeä toimintamalli ja selkeät rajat missä toimittiin, auttoi siinä ehdottomasti.”*

**Toimintatapoja jaksamisen tukemiseksi** ei tiedostettu, vaikka niitä joitakin oli olemassa. **Välimatkat** ja aikataulut koettiin pääsääntöisesti haitaksi, mutta joskus myös eduksi. **Erillisiä menettelyjä** olivat jaksamista koskevat kyselyt sekä auditointi, jonka avulla pystyy tuomaan epäkohtia ja kehittämistarpeita esiin ylemmälle johdolle. **Palkitseminen** on myös paljon käytetty menetelmä. Palkitsemista on sekä henkilökohtaista että työryhmään kohdistuvaa. Virkistäytymisen mahdollistaminen ja järjestäminen on myös osa palkitsemista. Lisäksi organisaatiossa on käytössä pikapalkintokäytäntö kehittämisen kannustamiseksi. Toisaalta haastateltavat toivat esiin senkin puolen, että palkitseminen saattaa luoda kilpailua, jolloin sen hyöty kääntyy haitaksi. Lisäksi palkitsemisen saattaa kokea myös kiusallisena.

*”Mä tiedän itsessäni esimiehenä, että mun pitäisi olla paljon kannustavampi ja kiittävämpi. Ett sieltä tulee selvästi välillä viestiä, että kun ei koskaan mitään positiivista sanota. Toisaalta se on semmoinen asia, mikä tulee osaltaan spontaanisti. Mutta semmoinen ei-spontaani asia, jos se olis hirveen mietitty ja harkittu, joku palkitseminen tai muu, niin mä huomaan, että se ei oo mulle kauhean luontaista. Mulle sellainen kehuminen ja kiittäminen näin kun se tilanne on siinä. Mä itse huomaan, että mulla on jotenkin äkkiseltään semmoinen mielikuva, että mä en hirveästi itse kaipaa semmoista palkitsemista. Palautetta kyllä, mutta en semmoista palkitsemista sinänsä. Ett tavallaan se työ antaa itsessään jo sen palautteen.”*

### **Säännölliset kokoontumiset**

Jaksamisen kannalta hyviä toimintatapoja ovat säännölliset kokoontumiset. Haastateltavat toivat esiin useita **palaverikäytäntöjä**, jotka vaihtelivat päivittäisistä kuukausittaisiin tai jopa harvemmin tapahtuviin. Osa palavereista käsitteli asiakasasioita, osa työryhmän asioita ja osa koko organisaation asioita. Palavereilla on **selkeä tehtävä** ja **tavoite**. **Sovitut tapaamisen** tuovat kokoontumiselle varatun ajan ja paikan mahdollisuudeksi tukea jaksamista. Virallisissa tapaamisissa aika on usein vain rajallista ja ohjelma sitoo kanssakäymistä. Yhteisissä tapaamisissa saa kuitenkin tietoa. Johtajat kokivat, että palavereissa saa palautettua asioita työryhmille ja ilman näitä palavereita jäisi paljon asioita puhumatta. Toisaalta näissä kokoontumisissa **säännöllisyys** on tärkeää jaksamisen tukemiseksi, mutta myös palaverit tarpeen mukaan ovat tärkeitä.

*”Se oli esimieskokoonpanolla ja me jatkettiin sitä ryhmää tämmöisen vertaisryhmän nimellä. Mutta siinä oli itse asiassa vähän sama juttu. Me asetettiin sille tavoitteita ja päätettiin jotain tehdä, mutta sitt tuli lomat ja nyt me ei olla enää jatkettukaan. En mä tiedä mitä se vaatis. Siis varmaan se asia, että me nähtiin kuukausittain, niin se*

*ajoi asiansa siinä. Ett pystyttiin kokoontumaan ilman sitä tulokokouksen listaa. Se oli semmoista vapaampaa. Ett ehkä me tehtiin virhe siinä, että me asetettiin sille hirveästi tehtäviä. Mutta ehkä me koettiin, ett täytyyhän meidän jotain, että me ollaan oikeutettuja istumaan täällä, niin tehdä jotain. Tää on varmaan aika pitkälle ajatus, mikä on iskostettu mieliin. Voisin kuvitella, että mulla itsellä olis ihan sama ajatus helposti, jos meidän työyhteisössä ihmiset haluisi kaksi tuntia kuukaudessa käyttää siihen, mikä mun mielestä näin ajatellen on ehdottoman tärkeitä. Mutta mistä oikeasti se aika otetaan”*

### **Ammattiosaamisen hyödyntäminen**

Jaksamista tukee haastateltavien mukaan myös ammattiosaamisen hyödyntäminen. Tällöin on tärkeää, että **ammatti-ihmisiltä** on mahdollisuus saada **apua**. Organisaation tarjoama **erikoisosaaminen** on vain hyvin eri tavoin **käytössä**. **Henkilöstöjohtajan tuki** ja tietämys oli laajemmin käytössä. **Lainopillista tukea** ja erikoisosaamista kaivattiin.

*”Ehkä ei niin kuin syvennytä siihen asiaan tai ei tiedosteta, ett eihän mun tarvi kaikkea osata. En mä ole joka alan ammattilainen. Hyödyntää sitä ammattiosaamista, mitä muilla on, mitä mulla ei välttämättä ole. Siinä on se rehellisyys jotenkin.”*

### **Yhteistyötä haittaava organisaatio**

Hoitotyön johtajat pohtivat organisaation ja organisaation ylemmän johdon osuutta ja merkitystä jaksamisen tukemisessa. Monilla oli kokemus, että **organisaatio ei tue jaksamista**. **Organisaatiossa huomio** on keskittynyt **toiminnan kehittämiseen** ja kriisitilanteessa organisaation johto luo kuvan miten toimia. Tämä kuva ei tue jaksamista ja sen tukemista. Haastatellut hoitotyön johtajat **toivoivatkin yhteistyötä ylemmän johdon kanssa** enemmän, jotta he olisivat tietoisia yksiköiden arjesta. Jaksamisen tuen puutteeseen nähtiin syyksi organisaation kulttuuri.

*”Se jotenkin tuntuu, että kun on tullut muutoksia, että sieltä on tavallaan vaan aina lähetetty tieto, että teette näin ja teette näin. Eikä oo missään tullut se esille, että miten sää jaksat ja onko jotain, vaan siellä tavallaan sanellaan se mitä töitä vielä kaiken muun lisäksi teet.”*

### **Ristiriitainen tyky-toiminta**

Haastateltavien mielestä **työssä jaksamista tukevia toimintamalleja on käytössä**, joskin hyvin vaihdellen. Haastateltavista osa näki, että tyky-toiminta tukee jaksamista, kun osa ei nähnyt sitä tärkeänä ja toimivana jaksamisen kannalta. Työkykyä ylläpitävä tyky-toiminta on työyhteisöissä hyvin **omatoimista**. Tykyryhmiä oli joissakin yksiköissä käytössä, joskin enemmän ns.

huvitoimikuntana. **Odotuksen** kohdistuivatkin **toiminnan monipuolistamiseen**. Tällä hetkellä tyky-toiminta on pitkälti liikuntapainotteista, kun kaivattiin vaihtoehtoisia tapoja. Tyky-toiminta onkin hyvin ristiriitaista ja sen hyväksikäyttö koettiin ongelmalliseksi. **Ristiriitaa tyky-toiminta** on aiheuttanut suurten odotusten vuoksi. Tyky-toimintaa odotetaan valmiina tarjottavaksi ja vaaditaan työnantajan kustantamaksi työajalla tapahtuvaksi. Näihin vaateisiin vastaaminen on koettu hankalaksi ja siten saatua hyötyä tulee arvioida kriittisesti.

*”Toi on aika jännä, vaikea sanoa, mikä merkitys sillä olisi jos se toimisi, kun sitä ei oikeastaan koskaan ole ollut sellain kauhean toimivana. Ehkä se, ett mä en tosiaankaan halua rajata sitä johonkin vaan liikuntaan, ett sehän voi olla muutakin, muutakin yhteistä. Mä oon ollut joskus semmoisessa yhteisössä, missä oli tällöinen opintopiiri ja kirjallisuuspiiri. Mä tykkäsin ja voisin ajatella, että semmoinen kiinnostaisi mua kovasti. Tuli vaan yhtäkkiä mieleen, että eihän sen aina tarvi olla kaikille sitä liikuntaa.”*

### **Yhteinen rekrytointi**

Jaksamisen kannalta haasteelliseksi nähtiin **työntekijöiden saatavuuden ongelmat**. Työntekijöiden vaihtuvuus ja saatavuus ongelma kuormittaa hoitotyön johtajia yhä enenevässä määrin. Tärkeä tavoite onkin saada työntekijät pysymään. Siitä huolimatta hoitotyön johtajia työllistää yhä enemmän rekrytointiin liittyvät tehtävät. Siksi kaivattiinkin **yhteisiä tapoja rekrytoida**. Hoitotyön johtajat toivoivat yhteistä toimintamallia rekrytointiin ja yhteistyön lisäämistä. Yhteneväisiä toimintatapoja voisi olla tapa pyytää suosituksia, haastattelukäytännöt sekä koeaikamenettelyt. Myös keskitetty työnhaku palvelisi hoitotyön johtajia. Samoin kuin **yhteinen sijaisjärjestelmä** auttaisi hoitotyön johtajia ja heidän jaksamistaan. Sijaisten palkkaaminen ja saaminen on ongelmallista ja hyvin vaihtelevaa.

*”Se mikä arveluttaa noin niin kuin isona asiana, on tää työntekijöiden saatavuus ylipäättään tulevaisuudessa. Ett se on niin kuin, sairaanhoitajien kohdalla on merkkejä siitä, että hakemuksia tulee kaksi, kolme, ett valitsepa niistä sitten sopiva. Lisäksi semmoista keskitettyä työhakua ja rekrytointia, tavallaan semmoista apua ja tukea siihen kaipaa. Se vie ajoittain tosi paljon aikaa.”*

### **5.2.3. Raamitetut työvälineet**

Yläkategoria **raamitetut työvälineet** muodostui alakategorioista **vuorovaikutuksellinen perehdytys, innostava koulutus, täsmällinen kehityskeskustelu, haasteellinen työnohjaus ja tarvittaessa käytössä oleva työterveyshuolto** (Taulukko 7).

TAULUKKO 7. Yläkategoria raamitetut työvälineet.

Yläkategoria	Alakategoriat
Raamitetut työvälineet	Vuorovaikutuksellinen perehdytys
	Innostava koulutus
	Täsmällinen kehityskeskustelu
	Haasteellinen työnohjaus
	Tarvittaessa käytössä oleva työterveyshuolto

### Vuorovaikutuksellinen perehdytys

**Toimiva perehdytyskäytäntö** tukisi jaksamista. Osa haastateltavista koki, että perehdytys on toiminut, kun osa koki, että sitä **ei ollut lainkaan**. Monella oli kokemus, että perehdytys tuli työn tekemisen lomassa tai että tulohaastattelu korvasi perehdytyksen. Haastateltavat toivat esiin, että **perehdytys on tärkeää laajemminkin**, myös vanhoille työntekijöille uusiin tehtäviin.

Monissa yksiköissä **perehdytystä on kehitetty**. On luotu perehdytys ohjelmia, -kaavakkeita, -kortteja ja -kansioita. **Haasteelliseksi** koettiin se, **mistä löytää aika** perehdytykseen. Perehdytys työn lomassa on haasteellista, niin perehdyttäjälle kuin perehdytettävälle. Kiire ja tiukka resursointi pitkälti vaativat näin toimimaan. **Perehdytys** kuitenkin **auttaa**, se lisää työmotivaatiota, auttaa pääsemään työyhteisöön sisään, selkeyttää tehtäväkuvaa ja mahdollistaa molemminpuolisen palautteen antamisen. Tärkeää on jo toiminnan kehittämisen kannalta **varmistaa perehdytyksen** onnistuminen palautteen avulla.

*”Ihan varmasti sillä on suuri merkitys sen ihmisen, joka perehdytetään, jaksamiseen. Itsellä se juuri tavallaan lyö aika pitkällekin leimaa, kun tänne tulit, niin sitä perehdytystä ei ollut. Ei oikeastaan minkäänlaista. Niin se lyö pitkäksi aikaa leimaa siihen työssä olemiseen. Ett se on ehdottoman tärkeä. Ja meillä on siinä aika hyvä väline, semmoinen pumaska asiaa, missä on kaikki työsuhteen alkuun ja työssä olemiseen liittyvät ja tietysti yksiköissä on sitten ihan omansa, mitä juuri täällä meillä se tarkoittaa. Niin siihen on aika hyvät työvälineet, ainoa ett mistä sen ajan ottaa. Ett sen saisi niin kun kunnolla, rauhassa käytyä läpi.”*

### Innostava koulutus

Haastateltavien mukaan koulutus on tärkeä jaksamisen tukija. **Ammatillinen koulutus** on tärkeä, mutta harvalla hoitotyön johtajalla on koulutusta johtajuuteen. Siten johtamiseen liittyvä koulutus on tärkeä huomioida. **Koulutus antaa** uutta tietoa ja **uuden näkökulman** sekä lisää varmuutta toimia. Koulutus innostaa työntekoa. **Haasteellista** on **saada koulutuksen anti elämään** työssä ja



työyhteisöissä. Haastateltavat toivat esiin senkin, että koulutuksen hyödyntäminen edellyttää kokemusta työstä, jolloin voi oppimansa yhdistää käytäntöön. Jaksamista tukee **koulutuksen prosessinomaisuus**, jolloin pidempi koulutusprosessi on eduksi. Toisaalta **monipuolinen** ja moniammatillinen **koulutus** koettiin rikkaudeksi, jolloin koulutus avartaa näkökulmia. Varsinaista koulutusta jaksamisen tukemiseksi ei ollut tiedossa. Jaksamista tukee kuitenkin koulutusryhmään kuulumisen, jolloin ryhmä toimii vertaistukena. **Koulutuspäivät** koettiin **voimavaroja antaviksi**.

*”Ja mä oon tosi innostunut. Ett saa sellaista jotain pohjaa. Vaikkakin niitä paljon tietää ja että ai noiks se onkin ja noinhan mä oon toiminut, mutta kuitenkin se on semmoinen perustuki ja varmuus ittelle, että onkin toiminut ihan oikein. Ja a-ha, totakin mä voisin vielä miettiä. Sieltä tulee niitä keinoja varmaan sitten.”*

*”Siinä samassa ryhmässä puhuttiin, niin mä vaan siitä tajusin, että se oli hieno vertaisryhmä tavallaan. Me oltiin ihan eri organisaatioista, mut et kuitenkin meillä oli ihan samat ongelmat. Se oli ihan kuin olisi ollut psyykettänsä hoitamassa siellä, kun oli pari päivää koulutuksessa.”*

### **Täsmällinen kehityskeskustelu**

Hoitotyön johtajat pohtivat kehityskeskustelun vaikutusta jaksamiseen. **Kehityskeskustelun** selkeä **runko konkretisoi** asioita. Kokemuksia oli, että kehityskeskustelu tuo asiat selvemmin keskusteluun, kuin spontaani jokapäiväinen keskustelu. Kehityskeskustelussa on **mahdollisuus pohtia asioita monipuolisesti**, mahdollisuus pohtia vahvuuksia ja heikkouksia sekä kehitystarpeita. Kehityskeskustelussa asetetaan tavoitteita ja on mahdollisuus saada molemminpuolista palautetta. Kehityskeskustelussa on mahdollisuus tuoda esiin myös ongelmia. Tärkeäksi koettiin **kehityskeskustelu henkilökohtaisena mahdollisuutena**. Kehityskeskustelu harvoin tapahtuvana ei kuitenkaan kovin merkityksellinen jaksamisen tukemisessa. Toisaalta **kehityskeskustelu** myös **virallisena tilaisuutena** saattaa vääristää vuorovaikutusta ja siten estää tuen saamisen.

*”Mun henkilökohtainen hyöty on oikeastaan vaan se, että kun omaa esimiestä näkee harvoin, niin saa tämmöistä jakamatonta huomiota hetken. Tää jakamaton huomio, niin se on semmoista laatuaikaa esimiehen kanssa, mutta ehkä se suurin henkilökohtainen hyöty on se, että siellä sitten syksyisin ynnätään sen kuluneen vuoden saavutuksia ja keväällä ehkä on enemmän semmoinen tavoitteiden asettelu. Mutta mä näen että, mun mielestä asioista pitäisi keskustella vähän useammin, kuin kaksi kertaa vuodessa. En mä kauheasti odota silleen, että siitä tulisi jokin suuri ja ihmeellinen keskustelu.”*

## Haasteellinen työnohjaus

Hoitotyön johtajat pohtivat työnohjausta jaksamisen välineenä. Työnohjaus osoittautui haasteelliseksi menetelmäksi niin työnohjaajalle kuin ohjattaville. Työnohjaus tunnistettiin tavaksi tukea jaksamista. Työnohjaus on aika ja paikka käsitellä jaksamiseen liittyviä asioita. Kaikilla haastateltavilla ei ollut työnohjausta, mutta he kokivat, että sen saisi jos tarvitsisi. Kaikilla ei toki ollut tietoa miten ja mistä työnohjauksen saisi. Joissakin yksiköissä oli lisäksi erillinen työnohjaus esimiestasolle, kun joissakin yksiköissä esimiehet olivat mukana työryhmän työnohjauksessa. Yksilötyönohjausta ei ollut käytössä.

*”Siis sopii mulle. Koska mä koen, että se on paikka, se on varattu aika siihen tilanteeseen. Monta kertaa on semmoisia pieniä klikkivilanteita, niin mun mielestä se on paikka ja siellä on mahdollisuus purkaa sitä tilannetta. Että jos joku asia mättää, olkoon se sitten asukkaista tai henkilökunnasta, niin siellä on kaikilla se kumminkin se mielipide. Monta kertaa siinä päivän työn tohinassa ja kun ollaan vuorotöissä, niin ei tuu sitä sellaista todenperäistä vastausta asioihin, eikä ole aikaa jäädä pohtimaan sitä tilannetta, että näinhän se voisi olla.”*

Haastateltavat toivat esiin paljon ajatuksia **työnohjaajan ammattitaidosta**. Haastateltavat toivat esiin työnohjaajan taustakoulutuksen merkityksen työnohjaajan toimintatapaan. Lisäksi pohdittiin työnohjaajan roolia ryhmässä ja kykyä empatiaan jaksamisen tukemiseksi. Jaksamista ei tukenut kokemus, että työnohjaaja ei olisi tehtäviensä tasalla. **Odotuksia työnohjaajalle** tuli esiin paljon. Työnohjaajalta odotettiin taitoa kuunnella. Työnohjaajalta odotettiin taitoa johdatella keskustelua ja nostaa olennaisia asioita keskusteluun. Lisäksi työnohjaajalta odotettiin aktiivista otetta antamalla valmiita vastauksia. Ongelmalliseksi koettiin työnohjukset, jotka eivät olleet tavoitteellisia. Kuormittavaksi koettiin työnohjauksen esiin tuomat asiat, joita ei viety loppuun ja selvitetty. Siten esiin tuli paljon odotuksia työnohjauksen toimimiselle.

*”Ihan positiivisesti ajattelen työnohjausta, mutta se on hirveän paljon kiinni työnohjaajasta. Miten ammattitaitoinen se on, kuinka paljon se osaa kuunnella, kuunnella niitä huolia, jos mulla on huolia, niin miten se osaa ottaa vastaan niitä ja tarttua semmoiseen punaiseen lankaan siinä.”*

Toinen haastateltavien esiin tuoma haaste oli **työryhmän sitoutuminen** työnohjaukseen. Tämä koettiin toiseksi ongelmaksi, jonka vuoksi työnohjaus ei tue jaksamista. Haastateltavat pohtivat, että sitoutumista työnohjaukseen helpottaa oma tarve. Työnohjausryhmän hajanaisuus ja vastarinta estää kaikkien ryhmäläisten tuen saamisen. Sitoutumisen ongelma nähtiin johtuvat siitä, jos ohjattava ei koe saavansa apua työnohjauksesta.

*”Mä oon ollut kaks kertaa aikaisemmin työnohjauksessa ja mä en oo saanut siitä yhtään mitään, koska ehkä mä oon ollut väärällä asenteellakin, ehkä kun mulla on nyt se tietynlainen ongelma, niin ehkä se antaa sen.”*

*”Me lähdettiin pisteestä a ja siinä matkan varrella tuli jotain. Ja yksi mikä oli se, että se porukka musta ei loppuviimeistä sitoutunut siihen, että sieltä aina oli joku pois ja se oli vähän semmoista hajanaista. Se varmaan vaikutti kans. Ja sitten se että tota, käytiin läpi jotain teemaa tai oli joku tehtävä, niin koskaan niitä ei viety loppuun.”*

**Ryhmätyönohjauksessa** jaksamista tukee ryhmän **tuki toisille**. Ryhmätyönohjauksessa oppii myös tuntemaan toisen tapaa tehdä työtä. **Työnohjauksessa** saa palautetta ja **vaihtoehtoisia tapoja** toimia. Tärkeä tuki työnohjaukselta on yhdessä puhuminen ja siten yhteisen näkemyksen muodostuminen.

*”Mielestäni jos puhutaan tuesta, mä ajattelen sen näin, että se että puhutaan yleisestikin ottaen niistä olemassa olevista työongelmista, työhön liittyvistä ongelmista. Ja ymmärtää sen, että on hetki, jolloin puhutaan ihan puhtaasti työongelmista, se on niin kuin se. On tarkoitus, että ratkotaan jotain sellaista, joka tuottaa muuten kovasti päänvaivaa, niin se on jo pelkästään hyväksi. Ja sitten, että työyhteisö oppii tuntemaan toisiansa. Siinä on monta tämmöistä asiaa siinä työnohjauksessa. Mutta sitten kun siinä on se ulkopuolinen ihminen, niin sehän tuo tavallaan, siitä tulee se tuki. Onhan siinä se ryhmän tuki toisillensa ja erilaisia mielipiteitä ja erilaisia vaihtoehtoja miten voidaan asioita ratkaista, mutta sitten se ulkopuolinen mielipide vielä siihen lisäksi, niin siinä on niin monta näkökulmaa että jos, vaikka ois kuinka kinkkinen ongelma niin saadaan vaihtoehtoja miten voidaan käsitellä tai ratkaista. Ja sitten parasta siinä työnohjauksessa on se, että mun ei tarvitse niitä asioita ratkoo vaan se ryhmä ratkoo ne itse. Silloin tietysti kun on itse ratkottu, niin on helpompi olla tyytyväisempiä siihen päätökseenkin.”*

### **Tarvittaessa käytössä oleva työterveyshuolto**

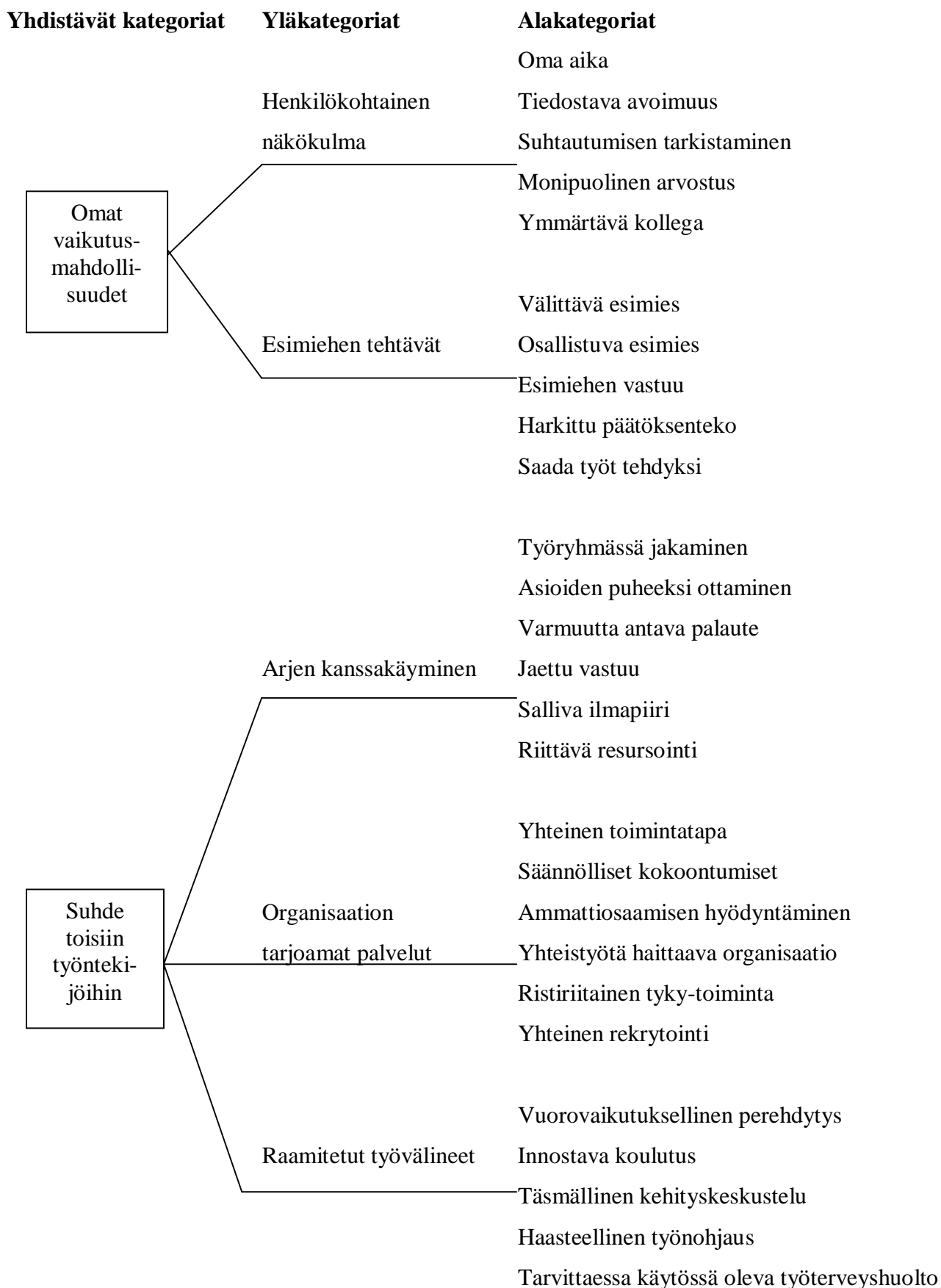
Eräs jaksamista tukeva työväline on tarvittaessa käytössä oleva työterveyshuolto. Haastateltavien kokemuksen mukaan työterveyshuoltoon voi ottaa yhteyttä tarvittaessa. Sieltä odottaa saavansa tukea. Jaksamista tukee työterveyshuollon tarjoamat erilaiset palvelut, kuten keskusteluapu, terveystarkastukset ja sairaslomat. Työterveyshuollossa yhteistyökumppaneita jaksamiskysymyksissä ovat työterveyspsykologi ja terveydenhoitaja. Lisäksi työterveyshuollolla on tarjolla ryhmätoimintaa. Työterveyshuolto on teettänyt myös joitakin kyselyjä, joiden tiimoilta työntekijöiden jaksamiseen on kiinnitetty huomiota. Moni haastateltavista myönsi, että työterveyshuollon palvelut ovat vieraita, mutta luottivat apuun, jos sitä tarvitsisi. Haastatteluissa tuli ilmi myös se, että kynnys pyytää työterveyshuollon apua on monille korkea.

*”Varmaan toi työterveys on ainoa sitten sellainen, jossa kuunnellaan ja otetaan kantaa. Kun on pari semmoista väkivalta tilannetta, niin he kyllä ottaa ne sitten, että on keskusteluja asianomaisen kanssa. He ovat se tukiverkosto varmaan sitten, joka*

*saadaan kun tulee tällöisiä tilanteita. Aikaisemmin se oli se perustarkastus ja sairaslomia, kuka tarvitsi, niin se oli siinä. Että ei sillä tavalla esille tuotu, että nykyinen tuokin esille sen mitä palvelua heiltä saa sitten. Heillä on todellakin tullut näitä jaksamiskyselyjä vuorotyöhön liittyen ja tällöisiä, niin kuin turvallisuus asioita ja kaikkeen tähän ergonomiaan ja tällöiseen, että he ovat sillä lailla panostaneet. Niillä varmaan on ihan erilainen lähtökohtakin kuin aikaisemmin ja se tuntuu. Ja he huolehtii siitä.”*

### **5.3. Tutkimustulosten yhteenveto**

Tutkimusaineiston analyysin perusteella hoitotyön johtajan työssä jaksamiseensa saama tuki on kuvattavissa seuraavan kuvion mukaisesti (Kuvio 4).



Kuvio 4. Hoitotyön johtajan työssä jaksamiseensa saamaa tukea kuvaavat kategoriat.

Tulosten perusteella saatiin esiin, että hoitotyön johtajan työssä jaksamiseen saamaan tukeen vaikuttavat toisaalta johtajan omat vaikutusmahdollisuudet ja toisaalta se, miten on suhteessa toisiin työyhteisössä. Henkilökohtainen näkökulma on olennainen osa omia vaikutusmahdollisuuksia. Tällöin tärkeää jaksamisen kannalta on työn ja yksityiselämä tasapaino ja se, että yksityiselämä tarjoaa vastapainon työlle. Tärkeäksi muodostuu mahdollisuus omaan aikaan ja erilaisiin ihmissuhteisiin. Henkilökohtaista näkemystä muokkaa oma ajattelutapa ja ennen kaikkea sen tiedostaminen ja tarvittaessa työstäminen. Henkilökohtaiseen näkökulmaan vaikuttavat myös oman suhtautumisen tarkistaminen, jota muokkaa niin työ- kuin elämäkokemuksetkin sekä asennoituminen työn haasteisiin. Monipuolinen arvostus, kuten kannustus ja luottamus, ovat tärkeitä jaksamisen tukemiseksi. Lisäksi henkilökohtaisena näkökulmana voidaan nähdä kollegan ymmärtävä tuki, joka mahdollistuu vain henkilökohtaisen suhteen myötä. Tämä tuki on siten syvällisempää ja erilaista kuin muilta työtovereilta saatu tuki.

Toinen omiin vaikutusmahdollisuuksiin liittyvä tekijä muodostui esimiehen tehtävistä. Ensinnäkin välittävä esimies on tavoitettavissa ja aidosti läsnä ja siten tarjoaa tuen mahdollisuuden. Tähän liittyy myös hyvä vuorovaikutus esimiehen kanssa ja siten tiedon ja tuen saaminen. Toisaalta esimiehen tärkeä tehtävä on olla osallistuva eli erityisasemastaan huolimatta olla läsnä ja helposti lähestyttävä. Osallistuvan esimiehen haasteisiin kuuluu osallistuminen perustyöhön. Tulosten mukaan niin esimiehet kuin työntekijätkin odottavat esimiehen osallistumista perustyöhön ja tämä edistää tuen saamista, mutta toisaalta kuormittaa esimiehen jo ennalta laajaa työsaarkaa. Esimiehen vastuu nousi yhdeksi tuen saannin tekijäksi. Esimiehen vastuu kattaa esimiehen kyvyn arvioida tilanteita, tarttua epäkohtiin ja kyetä asettamaan rajoja. Esimiehen tehtäviin kuuluu myös harkittu päätöksenteko, joka edesauttaa tuensaamista. Perustellut ja oikeudenmukaiset päätökset tukevat lopulta jaksamista ja helpottaa tuen saamista. Tärkeä tekijä päätöksenteon kannalta on riittävät valtuudet tehdä päätöksiä ja näiden valtuuksien ennalta sopiminen. Tukea antaa myös päätösten tekeminen yhdessä laajemmalla joukolla, etenkin asianomaisten kanssa. Esimiehen tehtävien kannalta tärkeää on myös oman asiantuntijuuden tiedostaminen ja hyödyntäminen. Haasteellista onkin saada työt tehdyksi eli antaa ja löytää aikaa.

Näiden omien vaikutusmahdollisuuksien lisäksi jaksamista tukevat suhteet toisiin työntekijöihin. Tämä näkyy mm. arjen kanssakäymisessä, jolloin tärkeää on kyky jakaa asioita työryhmässä ja tehdä yhdessä. Lisäksi arjen kanssakäymistä helpottaa asioiden puheeksi ottaminen ja tietoisuus, että on joku jonka puoleen voi kääntyä vaikeassa asiassa. Tällöin jaksamista auttaa ja tuen saantia helpottaa keskustelu joko asianomaisten kanssa tai jonkun ulkopuolisen kanssa, kuten kollegan tai esimiehen. Avoimuus on tärkeä jaksamisen tuki, jolloin luodaan mahdollisuuksia purkaa ajatuksia

ja tunteita, vaihtaa mielipiteitä ja pohtia yhdessä. Ongelmana usein on ajanpuute tai se, että asioita ei tuoda avoimesti esille yhteiseen käsittelyyn. Palautteen merkitys on myös tärkeä arjen kanssakäymisessä. Rakentava palaute antaa varmuutta ja tukee näin jaksamista, kun tunnepitoinen tai vähättelevä palaute kuormittaa jaksamista. Kollektiivinen palaute on hyvä jaksamisen tukemiseksi. Myös erilaiset neuvot ja ohjeet auttavat jaksamaan vaikeissa tilanteissa. Arjen kanssakäymistä helpottaa myös jaettu vastuu, jolloin ennaltaehkäistään se, että vastuu kuormittaisi yksittäistä työntekijää tai johtajaa liiaksi. Tällöin töiden delegoiminen, priorisointi ja joustavat työjärjestelyt ovat keinoja tukea jaksamista. Lisäksi suhteessa toisiin on tärkeää salliva ilmapiiri, joka kannustaa ja rohkaisee. Sallivan ilmapiiri antaa mahdollisuuden näyttää ja käsitellä tunteita ja tukee näin jaksamista. Myös riittävä resursointi auttaisi jaksamaan ja tarjoaisi tukea jaksamiseen.

Organisaation tarjoamat erilaiset palvelut ovat osa tekijöitä, jotka näkyvät suhteissa toisiin. Yhteiset toimintatavat auttaisivat tuen saamista ja siten selkeät toimintaohjeet ja toimintamallit. Tutkimuksessa tuli esiin organisaation tapa käyttää palkitsemista kannustimena. Säännölliset kokoontumiset koettiin tärkeäksi välineeksi saada tukea jaksamiseen. Näissä kokoontumisissa tärkeää oli säännöllisyys ja tavoitteellisuus. Ammattiosaamisen hyödyntäminen on yksi organisaation tarjoama palvelu, joskin se koettiin haasteellisenä. Lisäksi koettiin organisaation yleinen toimintatapa sellaiseksi, joka ei tue jaksamista ja ylemmän johdon kanssa toivottiinkin enemmän vuoropuhelua ja yhteistyötä. Lisäksi organisaation tarjoama tyky-toiminta koettiin ristiriitaisena, eikä niinkään jaksamista tukevana. Rekrytointi koettiin haasteena ja tähän toivottiin organisaatiolta yhteistä toimintamallia jaksamisen tukemiseksi.

Lisäksi tutkimuksessa tuli esille erilaisia raamitettuja työvälineitä, jotka toimivat jaksamisen tukemiseksi eri tavoin. Perehdytykseltä odotettiin vuorovaikutuksellisuutta. Hyvät välineet olivat olemassa, mutta koettiin, ettei ole aikaa välineiden hyödyntämiseen. Koulutus koettiin innostavana uuden näkökulman tarjoajana. Lisäksi koulutusryhmät lisäsivät voimavaroja ja toimivat vertaistukena. Koulutuksen prosessinomaisuus ja monipuolisuus koettiin tärkeäksi. Kehityskeskustelu täsmällisenä strukturoituna keskusteluna tarjoaa mahdollisuuden tuen saamiseen, mutta ongelmana on sen harvakseltaan toteutuminen. Työnohjaus nähtiin jaksamista tukevana, mutta se koettiin haasteelliseksi sekä työnohjaajan ammattitaidon että työnohjattavien sitoutumisen kysymysten vuoksi. Odotukset työnohjaukselle olivat suuret, mutta positiiviset kokemukset vähäisiä. Lisäksi näitä raamitettuja työvälineitä oli tarvittaessa käytössä oleva työterveyshuolto erilaisine palveluineen. Ongelman tuen saamiselle on kuitenkin korkea kynnys pyytää tätä tukea.

## 6. POHDINTA

### 6.1. Tulosten tarkastelu

Hoitotyön johtajan työ on monipuolista ja haastavaa, ja siten myös jaksamista koettelevaa. Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata hoitotyön johtajan jaksamiseen saamaa tukea. Tuloksena saatu kuva muodostui kahden yhdistävän kategorian mukaan omista vaikutusmahdollisuuksista ja suhteesta toisiin työntekijöihin. Seuraavassa tarkastellaan joitakin keskeisimpiä tuloksia suhteessa aikaisempiin tutkimuksiin.

#### OMAT VAIKUTUSMAHDOLLISUUDET

Hoitotyön johtajan omiin vaikutusmahdollisuuksiin kuuluvat henkilökohtainen näkökulma sekä esimiehen tehtävät. Yksi henkilökohtaisen näkökulman osa-alue tutkimuksen tuloksissa oli tiedostava avoimuus. Tuen saannin kannalta merkityksellinen tekijä on oma ajattelutapa. Muidenkin tutkimusten mukaan yksilöllisistä ominaisuuksista merkittävimmät työuupumusta selittävät tekijät ovat korkea negatiivisuus ja matala positiivisuus (Collins 1996, Kiviharju-Rissanen 1996, Kilfedder ym. 2001). Hakasen (2004) tutkimus osoitti, että yksilölliset persoonallisuustekijät, kuten velvollisuudentunto ja koherenssin tunne, ovat yhteydessä työuupumukseen ja elämään tyytyväisyyteen. Näyttäisi erityisesti siltä, että työelämän lisääntyneet henkiset vaatimukset haastavat tunnollisen ja velvollisuudentuntoisen työntekijän voimavarat. Koherenssin tunne on myönteinen voimavara, kun taas velvollisuudentunto hyvinvointia uhkaava tekijä. (Hakanen 2004.) Henkilökohtaiseen näkökulmaan liittyy omien kykyjen tiedostaminen, jolloin hoitotyön johtajan tulee tunnistaa omat rajansa.

Haastatteluissa tuli esille myös oma asioihin suhtautuminen ja sen vaikutus jaksamiseen sekä tuen saamiseen. Edellytyksenä on, että hoitotyön johtaja ei suhtaudu asioihin liian henkilökohtaisesti. Tunteella asioihin osallistuminen on jaksamista kuormittavaa (Snelgrove 1998). Sitä vastoin halu selvittää asiat, sopiva perusteellisuus ja kunnianhimo auttavat jaksamaan sekä hakemaan tukea aktiivisesti. Ruoholinna-Jakosen (2004) tutkimuksen mukaan hyvällä johtajalla pitää olla henkistä stressinsietokykyä selvitäkseen stressaavasta alati muuttuvasta tehtävänkuvastaan. Hyvällä johtajalla pitää olla lisäksi halu johtajuuteen, joka kumpuaa sisäisestä intuitiivisesta tiedosta. Lisäksi luottamus itseensä sekä omiin kykyihin on merkittävä. Haastateltavat toivatkin esiin, että esteenä tuen saamiselle saattaa olla pelko kateudesta tai hallinnan menettämisestä.



Henkilökohtaiseen näkökulmaan kuuluu olennaisena osana oman suhtautumisen tarkistaminen. Hoitotyön johtajaa tukee positiivinen suhtautuminen työn haasteisiin. Työntekijät, jotka uskovat työn arvostukseen ja jotka näkevät työn itsestä lähtien, sitoutuvat organisaatioon paremmin. Korkeasti sitoutunut työntekijä ei helposti anna periksi paineenkaan alla ja haasteet saa hänet enemmänkin taistelemaan. Heillä on kyky nähdä kaikessa mitä tekee jotakin tärkeää ja kiinnostavaa. Stressitekijöitä ei nähdä uhkaavina vaan luonnollisina ja haasteet nähdään mahdollisuutena kasvaa. Merkittävää on henkilökohtainen asenne. (vrt. Lee & Henderson 1996, Tummers ym. 2001, Judkins 2004.) Kilpiä & Virran (1997) tutkimuksessa vastaajien mielestä urakehitystä edistäviä tekijöitä olivat itsearvostus, työn haasteellisuus, työssä onnistumisen arvostaminen, sitoutuminen työhön ja kehittymishalukkuus. Tämän tutkimuksen haastateltavat pohtivat kuinka tärkeää on ajoittain tarkistaa näitä omia näkökulmia. Lisäksi jaksamista tukee ja tuen saamista auttaa omat vaikutusmahdollisuudet.

Jaksamiseen saaman tuen kannalta tärkeää on se, että esimies osoittaa välittämistä. Esimies osoittaa luottamusta ja kiinnostusta työntekijän tarpeista (Kilpiä & Virta 1997). Tuen saamista auttaa yhteistyö esimiehen kanssa ja etenkin tämän kuunteleminen ja yhdessä asioiden suunnittelu. Hännisen (2004) tutkimuksen mukaan esimiehen emotionaalinen tuki sisälsi kuuntelemisen, ymmärtäväisen suhtautumisen ja kiinnostuksen osoittamisen asiaa kohtaan. Sitä vastoin esimiehen kielteinen toiminta ja suhtautuminen liittyivät lähinnä välinpitämättömyyteen, jolloin esimies ei ota kantaa, ei kommentoi, ei anna tukea tai kertoo epäoleellisuuksia. Vastaavia kokemuksia toivat esiin tämän tutkimuksen haastateltavat. Tärkeää tuen saamiseksi onkin toimiva vuorovaikutus esimiehen kanssa. Myös Kivimäen (2003) tutkimuksen mukaan toimiva johtajasuhde tuotti tyydytystä. Toimivan suhteen lisäksi esimiehen tuntemus perustyöstä auttaa tuen saamista.

Haastateltavien mukaan esimiehen erityisasema työyhteisössä saattaa hankaloittaa tuen saamista. Toisaalta Hildén (1994) tuo tutkimuksessaan esiin, että parasta hoitotyön johtamisessa on tasavertainen kanssakäyminen. Hyvä johtaja pyrkii turvallisuudentunteeseen olemalla aidosti oma itsensä ja oman porukkansa jäsen. Esimiehen tuleekin olla helposti lähestyttävä ja aidosti läsnä. Helposti lähestyttävänä keskustelukumppanina esimies tukee ja rohkaisee jokaista työtilanteissa tunnistamaan omat vahvat ja heikot puolensa ja näin antaa mahdollisuuden kehittyä hyväksi hoitajaksi (Nuikka 2003). Työyhteisössä läsnä ollessaan hoitotyön johtajan tulee jaksamisen kannalta myös huolehtia etäisyyden ottamisesta. Hännisen (2004) tutkimuksenkin mukaan myötäeläminen ja pyrkimys ymmärtää toista osapuolta kuormittavat esimeistä erityisesti tunnetasolla. Tämän voi välttää läheisyyttä ja etäisyyttä säätelemällä. Siitä huolimatta osallistuminen työyhteisön arkeen auttaa molemminpuolista tuen saamista. Göösinkin (2001)

tutkimuksen mukaan päivittäinen vuorovaikutus työntekijöiden kesken on yksi tuen saantia lisäävä tekijä, vaikka se tarkoittaisi vain lyhyttä yhteistä hetkeä. Tutkimuksen mukaan on helpompi pyytää tukea silloin, kun päivittäinen sosiaalisen vuorovaikutus toimii.

## **SUHDE TOISIIN TYÖNTEKIJÖIHIN**

Omien vaikutusmahdollisuuksien ohella hoitotyön johtajan jaksamiseen saamaan tukeen vaikuttavat myös suhde toisiin työntekijöihin. Tällöin tuen saamisessa tulee huomioida vuorovaikutus, joka näkyy arjen kanssakäymisessä, organisaation tarjoamien palveluiden käytössä sekä raamitettujen työvälineiden hyödyntämisessä. Arjen kanssakäymisessä merkityksellistä on palautteen saaminen. (vrt. Munnukka & Kiikkala 1994, McNeese-Smith 1997, Hautamäki ym. 1999, Janssen ym. 1999, Demerouti ym. 2000, Narinen 2000, Hietikko 2002, Hintsala 2005.) Haastattelujen mukaan palaute antaa varmuutta ja auttaa näkemään tilanteen toisaalta. Haasteelliseksi koettiin palautteen vastaanottaminen. Palautteen niin vastaanottaminen kuin antaminenkin ovat helpompaa, kun vuorovaikutussuhde toimii (vrt. Salo-Lievonen 1996). Tukea ja apua esimiestyössä on yleensä vähän saatavilla. Esimies ei myöskään asemastaan johtuen saa aina riittävästi rehellistä palautetta toiminnastaan jokapäiväisessä elämässään alaisiltaan eikä esimiehiltä. (Lohiniva & Purola 2004.) Palaute olisi kuitenkin tärkeää johtajalle työnsä kehittämiseksi (Ruoholinna-Jakonen 2004).

Varmuutta toimintaan antavat myös neuvot ja ohjeet. (vrt. Munnukka & Kiikkala 1994, Poskiparta 1998, Göös 2001, Payne 2001.) Hännisen (2004) tutkimuksen mukaan esimieheltä koettiin saavan informaationaalista tukea eli asioista keskustelua ja kannanottoja, neuvoja ja ohjeita sekä tietoa. Esimieheltä myös odotetaan neuvoja, ratkaisuehdotuksia ja avointa palautetta. Ohjeiden avulla saa tukea omille ajatuksille ja uutta tietoa. Göösinkin (2001) tutkimuksen mukaan neuvon kysyminen voi tarkoittaa vahvistuksen tai tuen hakemista omalle mielipiteelleen. Tärkeä jaksamista tukeva asia on se, että on tiedossa ihminen, jolta voi kysyä neuvoa. Usein myös ulkopuolisen ihmisen näkökulma avartaa asiaa, sillä johtajan näkökulma kaventuu työskennellessä liian lähellä työryhmää. Ulkopuolisen tuen kysyminen voi olla vaikeaa ongelmatilanteessa, joten tämä tulisi ennakoita. Mentori eli neuvonantaja on eräs ratkaisu tähän ongelmaan. Mentor toimii roolimallina lisäten samalla työntekijän itseluottamusta, työtyytyväisyyttä ja kiinnittymistä organisaatioon. (Hätönen & Rintala 2002.) Mentorointisuhteelle on ominaista kahdenkeskisyyttä, luottamuksellisuus ja sitoutuneisuus (Salonen 2004). Täten mentorointisuhde vastaisi hyvin hoitotyön johtajan jaksamisen tukemiseen.

Arjen kanssakäymiseen liittyy lisäksi jaettu vastuu. Haastateltavat toivat esille, että selkeät vastualueet, toimenkuvat ja tehtäväjaot auttavat jaksamaan. Sellaisessa työyhteisössä, jossa on selkeytetty perustehtävä ja työnjako sekä ammattitaitoinen henkilökunta, on luultavaa että jaksetaan melko hyvin (Suonsivu 2003). Esimiehen toimenkuva on hyvin laaja ja siten kuormittaa jaksamista. Vastuun jakaminen onkin ennaltaehkäisevä menetelmä jaksamisen tukemiseksi. Vastuun jakaminen lisäksi motivoi työntekijöitä (vrt. Morrison ym. 1997, Janssen ym. 1999, Wickström ym. 2002, Mettiäinen 2005). Vastuuta jaettaessa on kuitenkin huolehdittava perustehtävästä. Tehtäviä delegoidessa auttaa osaava työryhmä ja joustavat työjärjestelyt. Myös Kiviharju-Rissanen (1996) tutkimuksen mukaan alaisten määrä ja laatu oli tilastollisesti erittäin merkitsevästi yhteydessä kuormittuneisuuteen. Mitä tyytyväisempi hoitotyön johtaja oli alaisiinsa, sitä vähemmän he tunsivat itsensä kuormittuneiksi.

Yhteiset toimintatavat selkeine toimintaohjeineen tukisivat jaksamista (vrt. Kiviharju-Rissanen 1996). Tärkeää on myös huomioida toimintamallien kehittäminen ja muutosten tekeminen läpinäkyväksi. Muutokset ovat muutoin kuormittavia tekijöitä, jollei niitä huomioida etukäteen. Wickströmin ym. (2000) tutkimuksen mukaan jatkuvat muutokset rasittivat ennen kaikkea johtotehtävissä toimivia. Toisaalta Garretin & McDanielin (2001) tutkimus osoitti, että positiivinen ilmapiiri muutostilanteessa ehkäisi negatiivisilta vaikutuksilta. (vrt. Snelgrove 1998, Suonsivu 2003.)

Tutkimuksen mukaan nousi esille myös yhteistyötä haittaava organisaatio. Tutkimukseen osallistuneet hoitotyön johtajat kokivat, että organisaatio ei tue työssä jaksamista. Ylemmän johdon toiminta vaikeissa tilanteissa antaa kuvan, että jaksamiseen ei kiinnitetä huomiota. Voimavarat kohdennetaan toiminnan kehittämiseen jaksamisen kustannuksella. (vrt. Lee & Henderson 1996, Glegg 2001, Edwards & Burnard 2003.) Hoitotyön johtajat toivoivatkin enemmän yhteistyötä ylemmän johdon kanssa (vrt. Wickström ym. 2002, Kivimäki ym. 2003). Organisaation pitäisi olla avoin ja sallia luovuutta, silloin hoitotyön johtaja kokee saavansa tukea ja työ koetaan haasteelliseksi (Narinen 2000).

Raamitettuja työvälineitä tutkimuksen mukaan olivat perehdytys, koulutus, kehityskeskustelu, työnohjaus ja tarvittaessa käytössä oleva työterveyshuolto. Vuorovaikutuksellinen perehdytys nousi kehittämisen arvoiseksi menetelmäksi jaksamisen tukemiseksi. Perehdytys toimiessaan nähtiin tärkeäksi jaksamista tukeväksi menetelmäksi niin uusille kuin vanhoillekin työntekijöille. Monesti perehdytys tapahtuu vain työn lomassa, jolloin se ei toimi parhaimmillaan. Perehdytystä on monissa yksiköissä kehitetty, mutta haasteeksi jää se, mistä löytää aika perehdytykseen. Salonen (2004) toi

tutkimuksessaan esiin saman ongelman, että perehdytyksen kesto koettiin tyydyttäväksi. Perehdyttäjän nimeäminen etukäteen koettiin Salosen tutkimuksessa hyväksi. Kiire ja tiukka resursointi estää haastateltavien mukaan kunnollisen perehdytyksen. Perehdytyksen hyödyt olivat kuitenkin nähtävissä. Salosen (2004) tutkimus korosti työnantajan roolia hyvän perehdytyksen mahdollistajana. Wickströmin ym. (2002) tutkimuksen mukaan perehdyttäminen työhön liittyi yllättävän voimakkaasti johtamistyytyväisyyteen. Hyvin perehdytetyistä vain pieni osa oli tyytymätön johtamiseen ja huonosti perehdytetyistä harva oli tyytyväinen. Myös tehtäväkuvan selvyys oli yhteydessä johtamistyytyväisyyteen samoin ammatillisen osaamisen koettu riittävyys annettujen tehtävien suorittamiseen.

Täsmällinen kehityskeskustelu on yksi jaksamista tukeva työväline. Kehityskeskustelun selkeä runko konkretisoi asioita ja rakenteen olemassa olo helpotti asiaan valmistautumista. Myös Hietikon (2002) tutkimuksen mukaan kehityskeskustelun edellytyksiä ovat ennalta valmistautuminen ja säännöllisyys sekä keskustelulle rakennettu kirjallinen runko. Kehityskeskustelu koettiin mahdollisuudeksi pohtia asioita monipuolisesti, niin vahvuuksia ja heikkouksia kuin kehitystarpeitakin. Kehityskeskusteluissa asetettiin tavoitteita. Lisäksi kehityskeskustelussa oli mahdollisuus molemminpuoliseen palautteen antamiseen (vrt. Salo-Lievonen 1996, Hietikko 2002, Pietilä 2004). Kehityskeskustelu koettiin henkilökohtaisena mahdollisuutena. Kehityskeskustelun ongelmana oli harvakseltaan tapahtuminen, joka vähensi sen merkitystä jaksamisen tukemisessa. Toisaalta myös kehityskeskustelu koettiin virallisena tilaisuutena, jolloin se saattaa vääristää vuorovaikutusta ja siten estää tuen saamista. Hietikon (2002) tutkimuksen mukaan kehityskeskustelun vuorovaikutuksen tulisi olla rakentavaa ja luottamuksellista. Kehityskeskustelujen tulisi tukea dialogisuutta, avoimuutta, yhteistyöasennetta ja toisen tuntemaan oppimista. (vrt. Salo-Lievonen 1996, Pietilä 2004.)

Haasteellinen työnohjaus nousi tutkimuksessa yhtenä jaksamisen työvälineenä esiin. Työnohjaus tunnistettiin tavaksi tukea jaksamista (vrt. Glegg 2001, Teasdale 2001, Edwards & Burnard 2003). Kaikilla ei kuitenkaan ollut työnohjausta tai edes tietoa miten ja mistä työnohjausta saisi. Lisäksi hoitotyön johtajat toivat esiin hyvin erilaisia kokemuksia työnohjauksista. Työnohjauksen onnistumiseksi tärkeää on, että ohjattava voisi itse olla valitsemassa työnohjaajaa omiin tarpeisiinsa. Pajalan (1998) mukaan työnohjauksen kontrollin lisääntyminen ja organisaation hallinnon edustajien oikeus valita työnohjaukseen pääsevät työntekijät ja työnohjaajat osoittaa, että kaikilta osin työnohjauksen luonne ei toteudu. Ammattikirjallisuudessa korostetaan työnohjauksen vapaaehtoista luonnetta sekä toisaalta työnohjausmahdollisuuden tarjoamista kaikille sitä haluaville (Pajala 1998).

Työnohjaus osoittautui haasteelliseksi ensinnäkin siksi, että työnohjaajalle tuli esiin monenlaisia odotuksia, kuten taitoa kuunnella ja nostaa aktiivisesti olennaisia asioita keskusteluun (vrt. Severinsson & Hallberg 1996). Työnohjaajalta ei odotettu valmiita vastauksia, mutta tavoitteellista työskentelyä. Räisänen & Schnorrin (2002) tutkimuksen mukaan työnohjaajan tehtävänä on lisätä työyhteisöjen ymmärtämystä työn suhteen. Työnohjaaja jäsentää ja pohtii työhön liittyviä kysymyksiä työyhteisön kanssa, mutta ei anna valmiita toimintaohjeita. Ratkaisujen ja päätösten teko jää ohjattaville itselleen. (Räisänen & Schnorr 2002.) Kuormittavaksi koettiin työskentely, jossa asioita ei viety loppuun. Pajalan (1998) tutkimuksen mukaan työnohjaajan tehtävä on toimia tukijana, jolloin työnohjaajan tehtävä on tukea ohjattavaa vaikeissa tilanteissa ja kasvuprosessissa itseohjautuvaan työskentelyyn. Toisaalta työnohjaajan tehtävä on toimia myös rajaajana, jolloin tehtävänä on pitää ohjattava käsiteltävässä asiassa. Työnohjaajan tehtävä on myös pohtia mitkä olisivat oleellisia asioita tarkastella kussakin tilanteessa. Kolmas työnohjaajan tehtävä on luotetun tehtävä, jolloin pitää työskennellä luottamuksellisesti. (Pajala 1998.)

Toinen työnohjauksen haaste on työnohjattavien sitoutuminen. Työnohjaus on prosessinomaista työskentelyä, jolloin se on pitkäjänteistä, intensiivistä ja vaatii molempien osapuolien sitoutumista tavoitteelliseen työskentelyyn. Pajalan (1998) haastatellut työnohjaajat tunnistivat oman vastuullisuutensa työnohjausprosessin mahdollistamisessa. He korostivat tasa-arvoista suhdetta, jossa molemmilla osapuolilla on oma vastuunsa työskentelyn onnistumisesta. Myös jatkuva molemminpuolinen palaute kuuluu prosessinomaiseen työskentelyyn. Lisäksi prosessin etenemisen edellytyksenä on ohjattavan itse laatimat tavoitteet. Ohjaajat kokivat omana vastuuna sen, että tavoitteet eivät jääneet irrallisiksi vaan niihin palattiin ja niitä arvioitiin. Keskeisimpiä työnohjaajan ammattietiikan osatekijöitä on tunnistaa työnohjausprosessin luonne sekä työnohjaajan oma panos prosessin onnistumisessa. (Pajala 1998.) Työnohjaus onkin koulutusta intensiivisempi tapa lähestyä työhön liittyviä ongelmia sekä asioita ja siinä korostuvat ohjattavan henkilön aktiivisuus ja oma-aloitteisuus niiden käsittelyssä (Hätönen & Rintala 2002).

## **6.2. Tutkimuksen luotettavuus**

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioimiseksi ei ole olemassa yhtä selkeitä ja yksiselitteisiä arviointikriteereitä kuin määrällisessä tutkimuksessa (Nieminen 1997). Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on tutkijan keskeinen rooli tutkimusvälineenä, jolloin pääasiallisimmaksi luotettavuuden kriteeriksi muodostuu tutkija itse. Tällöin tutkimusprosessin luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia. (Eskola & Suoranta 2003.) Tässä tutkimuksessa on käytetty luotettavuuden tarkastelussa Guba & Lincolnin tuottamaa laadullisen tutkimuksen luotettavuuden

luokitusta. Luotettavuuden kriteereinä pidetään uskottavuutta, riippuvuutta, yhdenmukaisuutta ja siirrettävyyttä. (Holloway & Wheeler 2002.)

**Uskottavuus** syntyy siitä, että tutkija esittää tuloksia suhteessa tutkittavien todellisuudestaan antamaan kuvaan. Tutkijan löydösten tulee olla yhteensopivia tutkimukseen osallistuvien näkökulmien kanssa. (Holloway & Wheeler 2002.) Uskottavuutta lisää tutkittavien kuvaaminen, joka tässä tutkimuksessa tehtiin melko yleisesti, jotta voidaan taata haastateltavien anonymiteetin säilyminen. Uskottavuuteen vaikuttaa myös tutkijan suhde tutkittaviin. Haastateltaviksi valittiin tutkimuksen aiheen kannalta ne tiedonantajat, joilla oli kokemusta aiheesta. Toisaalta tiedonantajiksi valittiin ne, jotka halusivat osallistua tutkimukseen. Yksi vapaaehtoisista jätettiin tutkimuksessa haastattelemana, sillä hänellä ei ollut johtajana kovin läheistä kontaktia hoitotyöhön ja hänellä ei ollut hoitoalan pohjakoulutusta. Siten tutkija arvioi, että hänellä ei olisi ollut tutkimusaiheen kannalta tarkoituksenmukaista tietoa.

Uskottavuuteen kuuluu myös oikeudenmukaisuus. Se tarkoittaa sitä, että tutkijan tulee olla oikeidenmukainen osallistujia kohtaan ja voittaa heidän hyväksyntä. Jatkuva tietoinen suostumus on edellytys tälle. Lisäksi tulee huomioida koko sosiaalinen konteksti johon osallistuja kuuluu. (Holloway & Wheeler 2002.) Oikeudenmukaisuuden varmistamiseksi tutkija sopi itse haastateltavien kanssa haastattelusta ja kertoi heille avoimesti tutkimukseen liittyvät sekä eettiset että tutkimuksen toteutusta koskevat asiat. Suhde tutkittaviin haastattelun aikana osoitti luottamuksellista suhdetta. Lisäksi haastateltavat kokivat tärkeäksi tutkia hoitotyön johtajan jaksamista ja siten tarkastella omaa työtään ja oman organisaation toimintamalleja. Haastateltavat pohtivat hyvinkin kriittisesti tutkimusaihetta.

Haastattelu menetelmällisesti sopii hyvin tutkittavien todellisuuden oikeudenmukaiseen kuvaamiseen. Aineistonkeruumenetelmänä teemahaastattelu pystyy tavoittamaan hyvin monitahoista ilmiötä, koska sen avulla on mahdollista selventää haastateltavien ajatuksia ja käsityksiä monelta kannalta keskustelemalla heidän kanssaan. Teemahaastattelussa tema-alueiden tulisi olla riittävän väljät, jotta tutkittavasta ilmiöstä voisi paljastua mahdollisimman monipuolinen kuva. Haastattelun aluksi pyrittiin lähestymään aihetta pohtimalla mitä haastateltava ajattelee jaksamisesta ja jaksamattomuudesta yleensä. Tämän jälkeen käytiin läpi haastateltavien kokemuksia tilanteista, joissa jaksaminen on ollut koetuksella. Näiden kokemusten myötä oli helppo käydä läpi tema-alueita. Tutkija pyrki siihen, että haastateltavat kertoisivat mahdollisimman vapaasti kokemuksiaan. Tarpeen mukaan tutkija selvensi ja tarkensi keskustelua kysymyksillään. Haastattelu oli tarkoitus pitää mahdollisimman keskustelunomaisena siten, että edettiin haastateltavien

näkemyksen ja mielenkiinnon mukaan, mutta kuitenkin varmistaen että kaikki teema-alueet käytiin kaikkien haastateltavien kanssa läpi. Tätä auttoi se, että haastateltavien kanssa käytiin läpi useampi kokemus. Tutkimushaastattelussa tulee kuitenkin varoa ohjaamasta haastateltavia. Toisaalta voidaan sanoa, että haastatteluaineisto on laadukasta, jos tutkija pyrkii jo haastattelun kuluessa tulkitsemaan haastateltavien vastauksia. Tällöin haastateltavat voivat kieltää tai vahvistaa tutkijan tekemiä tulkintoja. (Kvale 1996.) Tutkija pyrki haastattelujen kuluessa mahdollisuuksien mukaan tiivistämään, kertaamaan ja jäsentämään haastateltavien ajatuksia, jotta heillä olisi mahdollisuus vielä täydentää syntyneitä käsityksiä tai vahvistaa tai kumota se. Aineistoa kirjoittaessa ja uudelleen lukiessa tutkija havaitsi kohtia keskusteluissa, joissa tutkijan oma tulkinta oli mahdollisesti liaksi ohjannut tiedonantajan vastausta. Nämä kyseiset kohdat jätettiin analysoimatta siinä vaiheessa kun aineistosta poimittiin pelkistettyjä ilmaisuja. Lisäksi aineiston monitahoisuutta olisi lisännyt aineiston analysointi rinnakkain aineiston keruuvaiheen kanssa, mutta tähän tutkijalla ei ollut ajallisesti resursseja. Haastattelut toteutettiin siinä määrin tiiviissä aikataulussa, useampia haastatteluja samana päivänä, ja niiden tarkka litterointi vei niin paljon aikaa, että analysointia ei ehtinyt aloittamaan rinnalla.

Uskottavuuteen voidaan katsoa kuuluvan myös tutkijan ja tutkittavan läheinen suhde. Kaksi haastateltavista tutkija tunsi entuudestaan ja kaksi haastateltavaa tutkija oli tavannut aiemmin vieraillessaan organisaatiossa. Näissä haastatteluissa lähdettiin kuitenkin samoista lähtökohdista kuin muissakin, eikä haastateltavan tuntemusta tai mahdollisesti haastateltavien esiin tuomien kokemusten aiempaa tuntemusta otettu huomioon, vaan asiat puhuttiin auki haastattelussa. Tutkijan arvion mukaan näissä haastatteluissa aiempi tuntemus ei vaikuttanut haastateltavien avoimuuteen, joten tämä ei vaikuttanut tulosten uskottavuuteen. Uskottavuuteen saattoi sitäkin enemmän vaikuttaa kahden haastateltavan välinen klikkutilanne, jolloin toisen haastateltavista oli vaikea tuoda esiin omia kokemuksia, vaan asiat pysyivät melko yleisellä tasolla. Kaikkineen kuitenkin haastattelujen aineisto oli runsas ja rikas, joten tämä ei tullut ongelmaksi eikä näin ollen vaikuta uskottavuuteen.

Aineiston riittävyden arvioimiseksi olisi tarpeen tarkastella tutkimuksen aineiston kylläntyneisyyttä. Tutkimusaineisto oli tutkijan mielestä riittävä sillä aineistonkeruuvaiheessa tutkija huomasi, että haastateltavien hoitotyön johtajien esiin tuomat asiat alkoivat saada samanlaisia piirteitä yhä uudelleen. Toisaalta haastatteluissa alkoi ilmetä samankaltaisia asioita, mutta toisaalta haastateltavien välillä oli luonnollisesti myös yksilöllisiä eroja. Kylläntymistä arvioitaessa on myös huomioitava, että tutkimusaiheen alue oli laaja ja tiedonantajien määrä pieni. Arvioinnin kohteeksi voidaankin ottaa aineistoon kuuluvien tapausten määrän lisäksi jokaisesta

haastattelusta kertyneen tekstin määrä. Tutkijan mielestä analysoidun tekstin määrä oli riittävä, jotta tutkijan oli mahdollista analysoida aineistoa niin, ettei joutunut perustamaan tulkintojaan satunnaisiin poimintoihin, vaan pystyi käsittelemään koko aineiston. Aineiston keruun arvioimiseksi asianmukaisesti tuleekin ottaa huomioon se, että on saatu tutkimustehtävien kannalta adekvaattia sekä laadukasta tietoa riittävässä määrin tutkimustehtävien ratkaisemiseksi.

Uskottavuutta olisi voinut lisätä palauttamalla analysoitu materiaali haastateltavien tarkistettavaksi tai käyttäen toista luokittelijaa (Kyngäs & Vanhanen 1999, Janhonen & Nikkonen 2003). Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan resurssit riittänyt näiden hyödyntämiseen. Toisen luokittelijan käyttäminen ei ollut käytännön syistä mahdollista ja laajahkon aineiston takia ei voitu myöskään toistaa koko analyysiä luotettavuuden varmistamiseksi. Analyysin luotettavuutta paransi se, että tutkija pystyi käyttämään apunaan ohjausta kokeneiden tutkijoiden kanssa. Tutkimuksen kaikissa vaiheissa ohjaajien arvokkailla neuvoilla ja kommentteilla oli ratkaiseva merkitys kokemattoman tutkijan työn etenemisessä. Tutkija oli ennen analysoinnin aloittamista perehtynyt sisällön analyysimenetelmää käsittelevään aikaisempaan kirjallisuuteen, mutta ohjaajien tuki oli merkittävä käytännön työn toteutuksessa.

**Riippuvuus** merkitsee sitä, että tutkimus on toteutettu tieteellisen tutkimuksen tekemiseen ohjaavien periaatteiden mukaan ja että tutkimuksen toteutus on selvästi esitetty. Tämä tarkoittaa sitä, että lukijan tulee pystyä arvioimaan analyysiprosessin etenemistä aina tutkijan esittämään tulkintaan ja johtopäätöksiin. Tällöin myös tutkimuksen konteksti tulee kuvata yksityiskohtaisesti. Suorat lainaukset helpottavat tämän havainnollistamista. (Holloway & Wheeler 2002.) Tässä tutkimuksessa riippuvuutta on pyritty varmistamaan esittämällä lukijalle esimerkkejä alkuperäiskommenteista, jotka kuvaavat haastateltavien kokemuksia. Lainauksia on kuitenkin hieman muutettu haastateltavien käyttämistä murteista yhtenäisemmäksi puhekieleksi, jotta tutkittavia ei tunnista. Lisäksi joitakin käsitteitä on muutettu yleisemmin käytetyiksi, kuten johtajien nimitykset, jotta kohde organisaatiota ei tunnisteta. Tulosten esittämisessä tutkija on kiinnittänyt huomiota tutkittavien anonymiteetin suojaamiseen ja tulosten esittämiseen siten, että ne eivät vahingoita haastateltavia tai kohde organisaatiota, toisaalta kuitenkin tuomalla rehellisesti esiin myös kehittämiskohteita.

Aineistosta nousseiden kategorioiden muodostaminen ja abstrahointi oli aikaa vievä prosessi, jonka aikana tutkija joutui monta kertaa palamaan pelkistettyihin ilmaisuihin ja alkuperäiseen tekstiin. Tällä vuoropuhelulla haluttiin varmistaa tulkinnan muodostuminen aineistosta. Analyysin toteuttamista voidaan arvioida myös tuloksena syntyneiden kategorioiden tarkastelulla. Aineiston



tuloksena syntyneitä kategorioita muodostui tässä tutkimuksessa kohtuullinen määrä (yhdistäviä kategorioita 2, yläkategorioita 5 ja alakategorioita 27). Kategorioiden runsas määrä voisi viitata siihen, että tutkija ei ole kyennyt ryhmittelemään aineistoaan (Kyngäs & Vanhanen 1999). Tutkijan mielestä analyysissä ryhmitellyt luokat olivat kuitenkin kohtuullisen kokoisia. Aineistoa ryhmittelemällä lisää olisi joutunut yhdistelemään liian paljon erilaisia asioita keskenään ja näin mahdollisesti menettänyt jotakin arvokasta. Tärkeä tavoite oli saada muodostettua kuitenkin ryhmittelyt ja kategoriat, jotka olisivat toisensa poissulkevia.

Laadullinen tutkimus on aina tutkijan subjektiivinen näkemys asioihin ja teoreettisissa lähtökohdissa tutkija on pyrkinyt tuomaan esille omat näkemyksensä hoitotyön johtajan työssä jaksamisesta. Laadullisessa tutkimuksessa teoreettinen tarkastelu tulisi toteuttaa vasta aineiston analyysin jälkeen. Tämän tutkimuksen toteutuksen aikana tutkija tutustui aiheeseen niin tutkimussuunnitelmaa tehdessä kuin esseetehtävää toteuttaessa. Lisäksi tutkija teki kirjallisuuskatsauksen hoitotyön johtajan työssä jaksamisesta, jonka tuloksia hyödynnettiin osittain haastatteluteemoja muodostettaessa. Tästä huolimatta tutkimuksen tulosten luotettavuuden ja oman objektiivisuuden lisäämiseksi tutkija pyrki kykynsä mukaan sulkemaan pois oman ennakoasenteensa ja oletuksensa tutkimustuloksista. Samalla tutkija pyrki sulkemaan pois mielestään tähän tutkimusaiheeseen liittyvän aikaisemman tutkimustiedon. Nämä ennako-oletukset tutkija toi esiin vasta tulosten pohdinnassa vertaillessa tuloksia aikaisempiin tutkimuksiin. Aineiston analyysin tutkija lähti toteuttamaan puhtaasti aineistosta lähtöisin, joskin laajan materiaalin vuoksi ryhmittelyvaiheessa käytettiin apuna haastattelun teemoja. Analyysin edetessä näistäkin pyrittiin pääsemään eroon, etsien vastauksia tutkimuskysymyksiin aineistosta lähtöisin. Tämän varmistamiseksi analyysiprosessiin oli varattava huomattavasti pidempi aika kuin alkuun oli suunniteltu. Ajoittain oli myös irrottauduttava aineistosta, jotta pysty lähestymään sitä uudesta näkökulmasta. Laadullisen aineiston analysointi edellyttää tutkijalta kykyä abstraktiseen ja käsitteelliseen ajatteluun, kykyä luovuuteen ja valmiutta tarkastella tutkittavaa ilmiötä useasta eri näkökulmasta. Tämä vaatii tutkijalta huolellista ja systemaattista työskentelyä, mutta ajoittain irrottautumista, joka mahdollistaa luovuuden ja uuden näkökulman.

**Yhdenmukaisuus** tarkoittaa sitä, että tutkimuksen löydökset ja johtopäätökset nousevat aineistosta eikä tutkijan etukäteisoletuksista. Jälleen tätä yhdenmukaisuutta pystyy varmentamaan kuvaamalla päätöksentekoa mahdollisimman tarkasti raportissa ja käyttäen tukenaan alkuperäislainauksia. Raportin tulisi kuvata polkua miten tutkija on edennyt aineistosta teemoihin ja tulkintoihin. Tällöin tulisi kuvata tutkijan taustoja ja tunnelmia yleiseen tarkasteluun. Yhdenmukaisuus edellyttää rehellisyyttä ja avoimuutta tutkimusta tehdessä. (Holloway & Wheeler 2002.) Tämän tutkimuksen

tarkoituksena oli kuvata hoitotyön johtajan työssä jaksamiseensa saamaa tukea. Tällöin teoria osuudessa on kuvattu tutkijan käsitystä työssä jaksamisesta ja erilaisia tuen muotoja. Tutkimuksessa lähdettiin hyvin tarkasti, mutta avoimin mielin aineistosta käsin hakemaan vastauksia tutkimuskysymyksiin. Hoitotyön johtajien kokemuksista poimittiinkin aluksi hyvin laajasti ne pelkistetyt ilmaisut, jotka kuvasivat jaksamiseen saatua tukea ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Analyysin edetessä ilmaisuja tiivistettiin ja ryhmiteltiin tavoitteena tiivistetty kuvaus, kuten laadullisen sisällön analyysin tavoite on. Aineiston analyysin aikana tutkija on palannut useita kertoja takaisin alkuperäiseen aineistoon ja tarkastanut uudelleen muodostamiensa pelkistysten ja kategorioiden paikkansapitävyyden. Aineiston tallentaminen tietokoneelle mahdollisti jatkuvan yhteyden säilyttämisen alkuperäisiin ilmaisiin. Lisäksi tutkimustuloksia ja johtopäätöksiä tehdessä tutkija on käyttänyt hyödykseen koko tutkimusprosessin ajan pitämänsä tutkimuspäiväkirjaa. Tämä on tukenut ratkaisuja tehdessä tavoittamaan alkuperäisiä merkityksiä ja tunnelmia.

**Siirrettävyys** kuvaa tutkimustulosten siirrettävyyttä tai yleistettävyyttä tutkimusjoukon ulkopuoliseen kontekstiin. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimustulokset voidaan siirtää samanlaisiin tilanteisiin ja kohdejoukkoihin. (Holloway & Wheeler 2002.) Siirrettävyyttä tulee aina myös lukijan arvioida ja siksi raportissa tulee kuvat kohdejoukko ja tutkimuksen konteksti mahdollisimman tarkoin. Tällöin olisi mahdollista arvioida mitä ja miten tuloksia on siirrettävissä toisenlaisiin olosuhteisiin ja kohdejoukkoihin. Tässä tutkimuksessa erilaisen ympäristön hoitotyöhön luova organisaation kuuluminen yritysmaailmaan. Tällöin hoitotyön johtajan työssä korostuu enemmän taloudellinen ajattelu. Toisaalta tulevaisuudessa myös julkisella sektorilla tulee huomioida taloudelliset näkökulmat enemmän. Yrityspuolella organisaatiot ovat myös hallinnoltaan ns. matalampia, eikä niinkään byrokraattisia kuin julkiset organisaatiot. Toisaalta hoitotyön johtajan jaksamisen kannalta nämä molemmat asiat voivat olla joko etu tai haitta, joka tulee arvioida jokaisessa tilanteessa erikseen. Pääasiallisesti tutkimuksen tuloksia on siirrettävissä kaikkiin hoitoalan organisaatioihin, sillä haastateltavat hoitotyön johtajat toivat paljon esiin henkilökohtaisia kokemuksia, jotka olivat samansuuntaisia erilaisista yksiköistä huolimatta. Haastateltavat edustivat myös erilaisia hoiva-alan palveluyksiköitä vanhustyöstä psykiatriseen hoitotyöhön, joten myös tätä taustaa ajatellen tulokset ovat tietyillä osin siirrettävissä erilaisiin konteksteihin. Laadullinen tutkimus ei kokonaisuudessaan ole kuitenkaan siirrettävissä, joten lukija voi arvioida ja valita miltä osin tuloksia voi siirtää omiin tarpeisiin. Tavoitteena kuitenkin olisi, että tutkimuksen tulokset olisivat käytettävissä muissakin organisaatioissa, eikä tutkimus jäisi vain yhden tutkijan yksittäiseksi tuotokseksi.

### **6.3. Tutkimukseen liittyvät eettiset näkökulmat**

Tutkijan on oltava tietoinen tutkimuksen eettisistä kysymyksistä jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa, koska laadullista tutkimusta tehdessään tutkija kohtaa eettisiä kysymyksiä tutkimuksen jokaisessa vaiheessa. Tutkimuksen avulla tuotetaan tietoa ympäröivästä maailmasta ja tutkijan velvollisuus on tuottaa tietoa, jolla on arvoa sekä tutkittaville, heidän yhteisölleen että tutkijayhteisölle. Ihmisiin kohdistuvan tutkimuksen tulisi palvella sekä tieteellisyyttä että inhimillisiä pyrkimyksiä. Haastattelututkimuksessa tutkimusetiikan vaatimukset läpäisevät koko tutkimusprosessin aina tutkimusaiheen valinnasta tutkimusraportin julkaisemiseen saakka (Hirsjärvi & Hurme 2001). Tämän tutkimuksen lähtökohtana oli näkemys, jonka mukaan hoitotyön johtajien työssä jaksamiseen tulee kiinnittää huomiota ja luoda toimintamalleja, jotta hoitotyön johtajat kykenevät vastaamaan yhä lisääntyneisiin vaatimuksiin. Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata hoitotyön johtajan työssä jaksamiseensa saamaa tukea. Tutkimuksen tavoitteena oli tuotetun tiedon avulla löytää konkreettisia tekijöitä, jotka tukevat hoitotyön johtajia työssä jaksamisessaan.

Tutkimuksen tekemistä tulisi ohjata hyvän tekemisen periaate, jonka mukaan tutkimuksesta tulisi olla enemmän hyötyä kuin haittaa siihen osallistuville. Tutkija on siten velvollinen pohtimaan tutkimuksen aiheuttamia seurauksia sekä tutkimuksen osallistuville että myös sille ryhmälle, jota tutkittavat edustavat. (Vehviläinen-Julkunen 1997.)

Tutkijan ja tutkimusorganisaation välisen suhteen selvittäminen on tärkeää eettisen pohdinnan kannalta (Vehviläinen-Julkunen 1997). Raportissa tulee selvittää tutkimuslupamenettely kunkin organisaation kannalta. Tämän tutkimuksen aineisto kerättiin hoitotyön johtajilta hoiva-alan yrityksessä (N=10). Tutkimuslupa esitettiin ensin organisaation toimitusjohtajalle, jonka luvalla tutkimusta lähdettiin toteuttamaan. Koska yritystoiminta hoitopalveluiden alalla on vielä uutta ja kehittyvää Suomessa ja näitä organisaatioita on vähän, raportissa ei ole tarkemmin kuvattu kohdeorganisaatiota. Tämän vuoksi ei myöskään lupamenettelyä ole kuvattu tarkemmin.

Tutkimukseen osallistuminen tulee olla täysin vapaaehtoista ja tutkittavan tulee voida keskeyttää tutkimukseen osallistuminen milloin tahansa (Holloway & Wheeler 2002, Vehviläinen-Julkunen 1997.) Tässä tutkimuksessa hoitotyön johtajat ilmoittautuivat haastatteluihin ensimmäisen vaiheen esseetehtäviin vastatessaan. Nämä esseetehtävät toimitettiin kaikille organisaation 40 hoitotyön johtajalle, joista 10 vastasi tehtävään. Ensimmäisen vaiheen esseetehtävän yhteydessä tutkimukseen osallistuville selvitettiin tutkimuksen tarkoitus ja toteuttamistapa sekä tutkimuksen eettisiä asioita, kuten anonymiteettisuoja ja aineiston salassapito. Palauttaessaan esseetehtävää halukkaat hoitotyön

johtajat lähettivät yhteydenottotietonsa myöhempää haastattelua varten. Tällöin tämä kirjallinen yhteydenotto tulkittiin suostumukseksi haastatteluun. Ihmisiin kohdistuvissa tutkimuksissa mainitaan tärkeimpinä eettisinä periaatteina yleensä informointiin perustuva suostumus. Jotta tutkimukseen mukaan pyydettyvät henkilöt voivat antaa tietoisesti suostumuksensa osallistumisestaan, he tarvitsevat riittävästi tietoa tutkimuksen tarkoituksesta. Etukäteen annettavan tiedon tulisi olla sellaista, ettei se ohjaile kuitenkaan haastateltavien ennakkokäsityksiä. (Hirsjärvi & Hurme 2001.) Myöhemmin haastatteluaikaa sovittaessa käytiin keskustelua vielä tutkimuksen eettisistä tekijöistä, kuten tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuudesta ja mahdollisuudesta perua tai keskeyttää tutkimukseen osallistuminen halutessaan. (Vehviläinen-Julkunen 1997.)

Organisaation sisällä suoritettussa tutkimukseen on myös huomioitava, että organisaation esimiehen antama lupa ja suostumus haastattelututkimuksen suorittamiseksi saattaa aiheuttaa työntekijöille painetta osallistua tutkimukseen. Tiedonantajien suostumuksen täydestä vilpittömyydestä en voi luonnollisestikaan olla täysin varma. Useat haastateltavat ilmaisivat kuitenkin haastattelujen aikana spontaanisti, kuinka tärkeäksi he kokivat, että hoitotyön johtajan jaksamista tutkitaan. Lisäksi organisaation johtajista vain neljäsosa ilmoitti halukkuutensa, joten sopii olettaa että he olivat mukana täydestä suostumuksestaan.

Ihmisiin kohdistuvissa tutkimuksissa mainitaan tärkeimpinä eettisinä periaatteina yleensä informointiin perustuva luottamuksellisuus (Hirsjärvi & Hurme 2001). Luottamuksellisuutta tutkittavien ja tutkijan välillä haluttiin varmistaa etukäteen keskustelemalla siitä, mitä tutkitaan, miksi ja miten tutkimusaineistoa ja tuloksia tullaan käsittelemään (Vehviläinen-Julkunen 1997). Tätä keskustelua käytiin haastatteluaikaa sovittaessa sähköpostitse, mutta myös uudestaan haastattelutilanteen aluksi. Tutkijan eettinen valinta on se, paljonko tutkimuksesta kerrotaan etukäteen tutkittavalle. Tärkeä on kuitenkin esittää ne asiat, jotka ovat tiedonantajien oikeuksien kannalta tärkeitä. Tutkimukseen osallistujat olivat aikaisemmin keväällä vastanneet jo esseetehtävään, josta haastattelujen oli tarkoitus jatkaa, joten tutkittavat olivat tutustuneet aiheeseen tämän myötä.

Laadullisen tutkimuksen eettisiin kysymyksiin kuuluu myös pohtia, mikä on tutkijan rooli suhteessa tiedonantajiin (Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2003). Luottamuksellisen suhteen luominen on haastattelutilanteessa tärkeää myös tiedonsaannin kannalta. Tähän käytettiin aikaa haastattelun aluksi, tutkijan mm. kertoessa tutkittaville miksi oli päätynyt kyseiseen tutkimusaiheeseen ja mikä siinä kiinnostaa tutkijaa. Haastattelu tiedonkeruumenetelmänä on eettisesti erittäin vaativa, sillä tutkijalla on mahdollisuus ohjailla käytävää keskustelua omien mieltymyksiensä ja mielipiteidensä

suuntaan. Haastatteluissa tuli keskittyä siihen, ettei tutkija tuonut omia mielipiteitään esiin siten, että ne olisivat johdatelleet tutkittavien vastauksia. Tämä oli erityisen hankalaa, sillä haastattelut muodostuivat keskusteleviksi. Toisaalta näiden keskustelujen kautta saatiin monipuolista näkökulmaa tutkittavasta asiasta. Lisäkysymysten tekeminen oli tärkeä osa haastattelua asioiden varmistamiseksi. Lisäksi haastatteluissa käytiin läpi useampia tutkittavien esiin tuomia kokemuksia, jotka lisäsivät avointa keskustelua haastattelutilanteessa.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineisto on tavallisesti pieni, joten tiedonantajien tunnistaminen on helpompaa suuriin otoksiin verrattuna. Tämän vuoksi tutkijan on tärkeä kiinnittää huomiota tutkittavien anonymiteetin turvaamiseksi, jotta tietoja ei voida käyttää heidän vahingokseen. Tutkittavien suojeleminen on tärkeää. (Vehviläinen-Julkunen 1997.) Tutkimusaineistoa on käsitelty vain tutkielman tekijä. Tutkija haastatteli ja aukikirjoitti kaikki haastattelut itse. Haastattelunauhoja käytettiin ainoastaan tässä tutkimuksessa ja nauhat olivat ainoastaan tutkijan käytössä. Tutkimusraportissa tai missään tutkimuksen vaiheessa ei tullut ilmi keitä tutkimukseen osallistujat olivat. Tutkimuksen luotettavuutta parantamaan valitut suorat lainaukset hoitotyön johtajien kokemuksista valittiin ja muutettiin niin, että ne eivät paljasta tutkittavien henkilöllisyyttä. Lisäksi esitetyistä suorista lainauksista häivytettiin analyysivaiheessa olevat kooditekstit pois, jottei näiden avulla yksittäisten haastateltavien antamaa tietoa voida tutkimusraportissa tunnistaa. Raportissa ei tule paljastaa sellaista, mikä aiheuttaa tutkimukseen osallistuville mahdollisesti hankaluuksia tai paljastaa tutkimukseen osallistuneen yksilön näkemyksiä. Nimettömyys ei sinänsä riitä, sillä edes tutkittavien lähiympäristö ei saisi tunnistaa heitä. (Vehviläinen-Julkunen 1997.) Tämän vuoksi tutkimusraportissa ei haastateltavien suojaamiseksi mainita kohdeorganisaation nimeä eikä muitakaan tietoja, joista ulkopuoliset voisivat organisaation tunnistaa.

Haastattelututkimus on aina moraalinen hanke, sillä haastattelutilanne vaikuttaa haastateltaviin ja parhaimmillaan laadulliseen tutkimukseen osallistuvien tietoisuus tutkittavasta asiasta lisääntyy (Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2003). Tämän eettisen näkökulman tutkija huomioi tutkimussuunnitelma vaiheessa ja eräs merkittävä eettinen valinta oli tarttua tutkittavaan asiaan. Tämän tutkimuksen aiheen suhteen on kuitenkin syytä olettaa, että tutkimushaastattelu herättää haastateltavat ja haastatteluun osallistuvan organisaation jäsenet miettimään asian merkitystä, mutta oman työn reflektointi ei tuota kohtuutonta harmia. Tutkimusaiheen valintaa ja aiheen lähestymistavan määrittelyä ohjasi tutkijan oma kiinnostus tutkia hoitotyön johtajien jaksamista ja siihen saamaa tukea. Tutkijan tekemien valintojen vilpittömänä tavoitteena on ollut löytää keinoja hoitotyön johtajan jaksamisen tukemiseksi.

Tutkimuksen tulosten julkaisemisen yleisenä periaatteena on, että tutkija raportoi tuloksensa avoimesti ja rehellisesti. Tämä on ollut myös tätä tutkimusta tehdessä ohjenuorana. Rehellisyys ja avoimuus edellyttävät, että tutkija pyrkii mahdollisimman suureen objektiivisuuteen, mutta myös subjektiivisuuden tunnistamiseen (Vehviläinen-Julkunen 1997). Analyysin eteneminen on pyritty kuvaamaan niin tarkasti, että lukija voi seurata miten tuloksiin ja johtopäätöksiin on päädytty. Pohdinta osuudessa tutkija tuo esiin myös omia ajatuksia.

Tutkimuksen teoreettisessa osassa sekä tulosten tarkastelun yhteydessä on tarkasteltu aihealueen kannalta keskeisiä aikaisempia tutkimuksia ja aihealueeseen liittyvää kirjallisuutta. Näissä yhteyksissä tutkija on asianmukaisesti ilmaissut lähdeviittein lainaukset. Tutkielmassa käytetyt lähteet on pyritty valitsemaan monipuolisesti. Lähdevalinnoissa on pyritty huomioimaan lähteiden tieteellinen arvo, mutta joitakin ei-tieteellisiä julkaisuja on myös käytetty. Lähteiden tuoreus on haluttu varmistaa käyttämällä pääsääntöisesti viimeisen 10 vuoden aikana julkaistuja lähteitä.

#### **6.4. Kehittämishaasteet**

Tutkimuksessa kuvattiin hoitotyön johtajien työssä jaksamiseen saamaa tukea. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää konkreettisia tekijöitä hoitotyön johtajien työssä jaksamisen tukemiseksi. Tutkimus tuotti hyvin monimuotoisen kuvan työssä jaksamisen tuen muodoista. Toisaalta jaksamista auttaa ja tuen saamiseen vaikuttavat johtajan omat vaikutusmahdollisuudet, kuten henkilökohtaiset näkökulmat ja niiden tarkistaminen ajoittain sekä esimiehen tehtävät ja niistä huolehtiminen. Toisaalta jaksamista auttaa ja tuen saamiseen vaikuttavat tekijät, jotka ovat riippuvaisia suhteesta toisiin työntekijöihin ja ihmisiin. Tällöin hoitotyön johtajan omat vaikutusmahdollisuudet ovat rajallisemmat. Huomiota tulisi kuitenkin kiinnittää arjen kanssakäymiseen, organisaation tarjoamiin palveluihin ja jo entuudestaan tunnettuihin menetelmiin, kuten perehdytykseen, koulutukseen, työnohjaukseen ja kehityskeskusteluun. Tuen saamisen kannalta tärkeää on huomioida yksilölliset tarpeet ja siten tilanteeseen sopiva tuki. Tärkeä on myös pysähtyä pohtimaan näitä asioita ennalta, ennen kuin ongelma on liian suuri. Kiireessä ja ongelmallisessa tilanteessa tuen miettiminen ja pyytäminen on vaikeampaa, jos asiaa ei ole mietitty ennalta ja sovittu joitakin toimintamalleja.

Hoitotyön johtajan tuen saannille tärkeä on toinen ihminen, mieluummin kollega, joka ymmärtää työn sisältöä ja vaatimuksia. Mikäli tällaista kollegaa ei ole organisaatiossa olemassa, ja etenkin kollegaa jonka tuntee ja johon voi luottaa, jotta tukea voi pyytää, korvaava tukisuhde olisi hyvä etsiä. Hoitotyön johtajalla olisi hyvä olla tiedossa luotettava ihminen, mieluummin oman yksikön

ulkopuolelta, jonka puoleen voi kääntyä ongelmatilanteessa. Monesti tällaisen ihmisen olemassaolon tiedostaminen riittää tueksi. Tärkeä tämän tukimuodon järjestämisessä on kuitenkin organisaation tuki ja hyväksyntä asialle.

Jotta hoitotyön johtaja jaksaisi huolehtia moninaisista tehtävistään, tulisi muutoksiin varata aikaa ja mahdollisuus valmistautua ennalta. Hoitotyön johtajan tehtävät ovat moninaiset ja alati muuttuvat ja tämä kuormittaa johtajia. Omat vaikutusmahdollisuudet asioihin lisää kuitenkin jaksamista. Toisaalta jaksamista tukee myös selkeä toimenkuva ja tehtäväjako, joka turvaa sopivan työmäärän. Siten hoitotyön johtajien osallistuminen mm. perustyöhön on tärkeä pohdittava asia. Monet tutkimukset tuovat esiin asian ristiriitaisuuden eli osallistumisen tärkeyden työryhmän jaksamisen ja johtajan työn hahmottamisen kannalta, mutta myös osallistumisen kuormittamisen ja entuudestaan monimuotoisen toimenkuvan pirstoutumisen. Yhtenäinen linja organisaatiossa auttaa kuitenkin hoitotyön johtajia asettamaan rajoja moninaisten vaatimusten keskellä.

Jaksamisen kannalta haasteelliseksi hoitotyön johtajat kokivat työntekijöiden rekrytointiin liittyvät asiat, jotka korostuvat tulevaisuudessa kasvavan työvoimapulan vuoksi. Tällöin rekrytointiin olisi hyvä yhdessä pohtia toimintamalleja tai jopa keskitettyä rekrytointia osaavien hoitotyöntekijöiden saamiseksi organisaatioon. Samoin huomiota olisi hyvä kiinnittää myös sijaisjärjestelmän luomiseen. Lisäksi organisaatiotasolla jaksamisen tukemiseksi olisi hyvä pysähtyä miettimään toimivaa ja monipuolisempaa työkykyä ylläpitävää toimintaa. Työntekijän terveyden ja hyvinvoinnin lisäksi olisi hyvä pysähtyä yhdessä miettimään mm. ammatillista osaamista, työn organisointia ja työyhteisöiden toimivuutta, jotka ovat myös osa työkykyä ylläpitävää toimintaa.

Hoitotyön johtajien henkilökohtaista näkökulmaa ja esimiestehtäviä voisi tukea jo olemassa olevin työvälinein. Niin perehdytyksestä, koulutuksesta, kehityskeskustelusta kuin työnohjauksestakin on olemassa hyviä välineitä työssä jaksamisen tukemiseksi, mutta kiireessä ja väsyneenä ne saattavat kadota. Näiden menetelmien kehittäminen ja tarkasteleminen kriittisesti voisi auttaa konkreettisten työvälineiden löytämisessä. Tähän tämän tutkimuksen tulokset tuovat erilaisia vaihtoehtoja. Tärkein haaste on kuitenkin ajan löytäminen näiden työvälineiden käyttämiseksi. Lisäksi näiden menetelmien hyödyntäminen on riippuvainen jokaisesta itsestä, omasta motivaatiosta ja tarpeesta. Tämän vuoksi jokaisen on hyvä kohdallaan miettiä, mikä soveltuu parhaiten itselle jaksamisen tukemiseksi. Toisaalta myös tarpeet vaihtelevat tilanteiden mukaan ja siten hoitotyön johtajalla tulisi olla joustavat mahdollisuudet hyödyntää näitä työvälineitä.

## **6.5. Jatkotutkimushaasteet**

Tässä tutkimuksessa tuli esille monia työssä jaksamisen tuen saantiin liittyviä tekijöitä. Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata eri tekijöitä, jotka vaikuttavat hoitotyön johtajan työssä jaksamiseensa saamaan tukeen. Raamitetuista työvälineistä, kuten perehdytys, koulutus, mentorointi, kehityskeskustelu ja työnohjaus, löytyy tutkittua tietoa jo jonkin verran. Sitä vastoin yksilöllisiä tekijöitä on tutkittu vähemmän, joten tätä puolta olisi hyvä tutkia lisää, jotta saatua tietoa voisi hyödyntää hoitotyön johtajien kouluttamisessa. Lisäksi jatkossa voisi tehdä määrällistä tutkimusta, jotta saataisiin tietoa hoitotyön johtajien työssä jaksamisesta ja siihen saamasta tuesta kattavammin. Määrällisen tutkimuksen myötä olisi mahdollista tarkastella myös hoitotyön johtajan taustatekijöiden vaikutusta tuen saantiin. Yhä edelleen kiinnostava olisi tuoda esiin niin hoitotyön johtajien omia kokemuksia kuin hoitotyöntekijöiden näkökulmia.

Tämä tutkimus toteutettiin yritysorganisaatiossa, joten vertailevana tutkimuksena voisi hoitotyön johtajien työssä jaksamiseen saamaa tukea tutkia perinteisemmissä julkisen sektorin organisaatiossa. Yritystoiminnan lisääntyttyä haasteellista olisi myös vertailla hoitotyöntekijöiden ja johtajien jaksamista ja saamaa tukea sekä sen mahdollista vaikutusta hoitotyön laatuun niin yritys- kuin julkisorganisaatioissa. Monissa yhteyksissä on tullut esille tarve kehittää jaksamista tukevia menetelmiä (Suonsivu 2003, Kanste 2005). Jatkossa haasteellista olisi syventää tietoa interventiotutkimusten avulla.



## Lähdeluettelo

- Adams A & Bond S.** 2000. Hospital nurses' job satisfaction, individual and organizational characteristics. *Journal of advanced nursing* 32, 536–543.
- Aro A.** 2001. On niin kiire, ettei ehdi tehdä mitään, Burnoutin aktiivinen ehkäisy ja hoito. Oy Edita Ab, Helsinki
- Clegg A.** 2001. Occupational stress in nursing: a review of the literature. *Journal of nursing management* 9, 101–106.
- Coffey M & Coleman M.** 2001. The relationship between support and stress in forensic community mental health nursing. *Journal of advanced nursing* 34, 397–407.
- Collins MA.** 1996. The Relation of Work Stress, Hardiness, and Burnout Among Full-Time Hospital Staff Nurses. *Journal of Nursing Staff Development*, volume 12 (2), 81-85
- Demerouti E, Bakker A, Nachreiner F & Schaufeli W.** 2000. A model of burnout and life satisfaction among nurses. *Journal of advanced nursing* 32, 454–464.
- Edwards D & Burnard P** 2003. A systematic review of stress and stress management interventions for mental health nurses. *Journal of advanced nursing* 42, 169–200.
- Eskola J & Suoranta J.** 2003. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 6.painos. Vastapaino, Tampere.
- Eskola J & Vastamäki J.** 2001. Teemahaastattelu: Opit ja opetukset. Teoksessa Aaltola J & Valli R (toim.). Ikkunoita tutkimusmetodeihin I – metodin valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. PS-kustannus, Jyväskylä: 24–42.
- Faragher EB, Cass M & Cooper CL.** 2005. The relationship between job satisfaction and health: a meta-analysis. *Occupational and Environmental Medicine* 62, 105–112.
- Garrett D & McDaniel A.** 2001. A new look at nurse burnout: the effects of environmental uncertainty and social climate. *Journal of nursing administration* 31, 91–96.
- Gröönroos E & Perälä M-L.** 2004. Johtamistutkimus terveydenhuollossa - kirjallisuuskatsaus. Aiheita 22/2004, Stakesin monistamo, Helsinki. Sähköisenä: <http://www.stakes.fi/verkojulk/pdf/Aiheita22-2004.pdf> (luettu 030205).
- Göös M** 2001. Supporttiivinen viestintä työyhteisössä. Jyväskylän yliopisto, humanistinen tiedekunta, viestintätieteiden laitos, Pro gradu-tutkielma. Sähköisenä versiona: <http://selene.lib.jyu.fi:8080/gradu/f/mgoos.pdf> (luettu 280306).
- Hakanen J.** 2004. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työ ja ihminen Tutkimusraportti 27. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Harisalo R & Miettinen E.** 1995. Luottamus pääoma – yrittäjyyden kolmas voima. Tampere University Press.
- Hautamäki K, Kellokumpu-Lehtinen P, Keskinen L, Lehtinen K, Lehtinen S, Lehto-Järnstedt U-S, Taskinen K & Uotila I.** 1999. Henkilökunnan hyvinvointi ja jaksaminen. TAYS:n Syöpätautien ja

Psykiatrian klinikoissa tehty kyselytutkimus. Pirkanmaan sairaanhoitopiirin julkaisuja 2/99, Tampere.

**Heikkilä J & Miettinen M.** 2003. Urakehitys sairaanhoitajan työhyvinvoinnin edistämiseksi. Teoksessa Peipponen A, Koivisto T, Muurinen S & Rajalahti E. 2003. Hoitotyön vuosikirja 2004 Hoitotyön johtaminen ja työhyvinvointi. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki: 61–75.

**Hietikko R.** 2002. Osastonhoitajan johtamistoiminta ja kehityskeskustelu. Tampereen yliopisto, lääketieteellinen tiedekunta, hoitotieteenlaitos, Pro gradu – tutkielma.

**Hildén R.** 1994. Hoitotyön johtaja hoitotyön kehittäjänä. Hoitotyön johtajien käsitys itsestään hoitotyön kehittäjänä. Tampereen yliopisto, lääketieteellinen tiedekunta, hoitotieteenlaitos, liseniaattitutkimus.

**Hintsala A.** 2005. Autonomia ammatista poistumisen ennakoijana hoitotyössä – Nais- ja mieshoitajien arviointia ja vertailua päätöksenteosta, pätevyydestä, työn tärkeydestä ja johtamisesta hoitotyössä. Kuopion yliopisto, yhteiskuntatieteellinen tiedekunta, hoitotiede, väitöskirja. Sähköisenä: <http://www.uku.fi/vaitokset/2005/isbn951-781-956-0.pdf> (luettu 060905).

**Hirsjärvi S & Hurme H.** 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino, Helsinki.

**Holloway I & Wheeler S.** 2002. Qualitative Research in Nursing. Blackwell Science Ltd, Oxford.

**Hyrkäs K.** 2002. Clinical supervision and quality care. Tampereen yliopisto, lääketieteellinen tiedekunta, hoitotieteen laitos, väitöskirja. Sähköisenä versiona: <http://acta.uta.fi/pdf/951-44-5351-4.pdf> (luettu 270306).

**Hänninen A.** 2004. Viestinnällisten käytänteiden ja vuorovaikutussuhteiden yhteys esimiesten työuupumukseen. Jyväskylän yliopisto, humanistinen tiedekunta, viestintätieteiden laitos, Pro gradu-tutkielma. Sähköisenä versiona: <http://selene.lib.jyu.fi:8080/gradu/v04/g0000475.pdf> (luettu 280306).

**Hätönen H & Rintala A.** 2002. Hallinnollinen työnohjaus ja johtajuuden haasteet. Teoksessa Hyrkäs K, Munnukka T & Sorsa M. (toim.) Työnohjaus hoitotyössä: Pysyvä perusta vai turha taakka? Tampereen yliopiston hoitotieteen laitos, perhekeskeisen hoidon tutkimus- ja opetuskeskus, julkaisuja 4, Tampere: 85–92.

**Isikhan V, Comez T & Danis M.** 2004. Job stress and coping strategies in health care professionals working with cancer patients. European oncology nursing society 8, 234–244.

**Janhonen S & Nikkonen M.** 2003. Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. WSOY, Porvoo.

**Janssen P, de Jonge J & Bakker A.** 1999. Specific determinants of intrinsic work motivation, burnout and turnover intentions: a study among nurses. Journal of Advanced Nursing 29, 1360–1369.

**Jenkins R & Elliott P.** 2004. Stressors, burnout and social support: nurses in acute mental health. Journal of advanced nursing 48, 622–631.

**Judkins S.** 2004. Stress among nurse managers: can anything help? Nurse Researcher 12, 58–70.

- Juuti P & Vuorela A.** 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Aavaranta-sarja n:o 51, PS-kustannus, Jyväskylä.
- Kalimo R & Toppinen S.** 1997. Työuupumus Suomen työikäisellä väestöllä. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Kanste O.** 2005. Moniulotteinen hoitotyön johtajuus ja hoitohenkilöstön työuupumus terveydenhuollossa. Oulun yliopisto, lääketieteellinen tiedekunta, hoitotieteen ja terveystieteiden laitos, väitöskirja. Sähköisenä versiona: <http://herkules.oulu.fi/isbn9514276485/isbn9514276485.pdf> (luettu 220305).
- Keski-Luopa L.** 2000. Johtajuuden ulkoinen ja sisäinen todellisuus. Teoksessa Hyyppä, H. & Miettinen, A. (toim.) 2000. Johtajuus ja organisaatio dynamiikka. Metanoia instituutti – organisaatiodynamiikka ry, Oulu.
- Kilfedder CJ, Power KG & Wells TJ.** 2001. Burnout in psychiatric nursing. *Journal of Advanced Nursing* 34, 383–396.
- Kilpiä P & Virta M.** 1997. Urakehitys moniammatillisessa hoitoyhteisössä työnohjauksen tukemana – Alkumittaus urakehitysmallin testaamisessa. Tampereen yliopisto, lääketieteellinen tiedekunta, hoitotieteenlaitos, Pro gradu – tutkielma.
- Kiviharju-Rissanen M.** 1996. Osastonhoitajien työssä kuormittuminen, Kyselytutkimus Helsingin kaupungin terveysviraston osastonhoitajille. Helsingin yliopisto, kansanterveystieteen laitos, Pro gradu-tutkielma. *Kansanterveystieteen julkaisuja M 118:1996*.
- Kivimäki M, Elovainio M, Vahtera J & Virtanen M.** 2002. Johtaminen ja työpaikan sosiaaliset suhteet. Teoksessa Vahtera J, Kivimäki M & Virtanen P. Työntekijöiden hyvinvointi kunnissa ja sairaaloissa: tutkittua tietoa ja haasteita. Työterveyslaitos, Helsinki: 44–52.
- Kivimäki R, Karttunen A & Yrjänheikki L.** 2003. Hoitotyöntekijä työssään ja ympäristössään – uusia näkökulmia tasapainoiseen työelämään. Työntekijöiden elämänkokonaisuuden tukeminen työssä selviytymisen ja työelämän laadun parantajana hoitoalalla. Sosiaali- ja terveysministeriö, Työsuojeluosasto, työsuojelujulkaisuja 77, Tampere.
- Kiviniemi K.** 2001. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa: Aaltola J & Valli R (toim.). Ikkunoita tutkimusmetodeihin II – näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. PS-kustannus, Jyväskylä: 68–82.
- Koivisto K.** 2001. Tunnista ja torju työuupumus. Yrityskirjat Oy, Helsinki.
- Kvale S.** 1996. *InterViews. An introduction to qualitative research interviewing.* Sage, London.
- Kvist T.** 2004. Hoidon laatu – potilaiden ja henkilöstön yhteinen asia? Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 111. Kuopion yliopisto, hoitotieteen laitos, terveystieteiden ja –talouden laitos, väitöskirja. Sähköinen versio: [http://www.uku.fi/vaitokset/2004/isbn\\_951-781-950-1.pdf](http://www.uku.fi/vaitokset/2004/isbn_951-781-950-1.pdf) (luettu 040205).
- Kyngäs H & Vanhanen L.** 1999. Sisällön analyysi. *Hoitotiede* 11, 3–12.
- Kärkkäinen M.** 2002. Menesty innolla! Työhyvinvoinnin johtamisen haasteet. Talentum, Helsinki.

- Laaksonen M.** 1999. Vuoden kestäneen hallinnollisen työohjauksen vaikutukset osastonhoitajien työhön – Työnohjausvaikutukset osastonhoitajien itsearvioimina. Tampereen yliopisto, lääketieteellinen tiedekunta, hoitotieteenlaitos, Pro gradu – tutkielma.
- Laaksonen H,** Niskanen J, Ollila S & Risku A. 2005. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Edita, Helsinki.
- Laine T.** 2001. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa: Aaltola J & Valli R (toim.). Ikkunoita tutkimusmetodeihin II – näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. PS-kustannus, Jyväskylä: 26–43.
- Latvala E & Vanhanen-Nuutinen L.** 2003. Laadullisen hoitotieteellisen tutkimuksen perusprosessi: Sisällönanalyysi. Teoksessa Janhonen S & Nikkonen M (toim.). Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. WSOY, Helsinki: 7–43.
- Lee V & Henderson M.** 1996. Occupational Stress and Organizational Commitment in Nurse Administrators. *Journal of Nursing Administration* 26, 21–28.
- Lintula H.** 2001. Osastonhoitaja hoitotyön johtajana muuttuvassa toimintaympäristössä. Tampereen yliopisto, lääketieteellinen tiedekunta, hoitotieteenlaitos, Pro gradu – tutkielma.
- Lohiniva V & Purola H.** 2004. Hallinnollinen työnohjaus johtamistehtävän tukena hoitotyössä. *Hoitotiede* 16, 2–13.
- Lumijärvi I & Jylhäsaari J.** 2000. Laatujohtaminen ja julkinen sektori. Laadun ja tuloksen tasapaino johtamishaasteena. Gaudeamus, Helsinki.
- Lönnqvist J.** 2000. Johtajan haasteet ja paineet. Työelämä muuttuu – muuttuuko johtaminen? Teoksessa Hyyppä H & Miettinen A. (toim.) 2000. Johtajuus ja organisaatio dynamiikka. Metanoia instituutti – organisaatiodynamiikka ry, Oulu: 160–171.
- Lönnqvist J.** 2003. Johtajan ja johtamisen psykologiasta. Kohti parempaa ihmisten johtamista. HAUS, Hallinnon kehittämiskeskus. Edita, Helsinki.
- Marquis B & Huston C.** 2003. Leadership roles and management functions in nursing. Theory & Application. Fourth edition, Lippincott Williams & Wilkins, Philadelphia.
- Matrunola P.** 1996. Is there a relationship between job satisfaction and absenteeism? *Journal of Advanced Nursing* 23, 827–834.
- McNeese-Smith D.** 1997. The influence of manager behavior on nurses' job satisfaction, productivity, and commitment. *Journal of nursing administration*, volume 27(9), 47–55.
- Mettiäinen S.** 2001. Osastonhoitajien virkamiespätevyys. Tampereen yliopisto, lääketieteellinen tiedekunta, hoitotieteenlaitos, Pro gradu – tutkielma.
- Mettiäinen S.** 2005. Työhyvinvointi strategisen ja käytännön tason ilmiönä. Tampereen yliopisto, johtamistieteiden laitos, pro gradu-tutkielma. Sähköisenä: <http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu00479.pdf> (luettu 020805).
- Miettinen M.** 2000. Työyhteisö ja hyvinvointi. Teoksessa Miettinen S, Miettinen M, Nousiainen I & Kuokkanen L. 2000. Itsensä johtaminen sosiaali- ja terveysalalla. WSOY, Helsinki: 130–133.

- Miettinen S**, Miettinen M, Nousiainen I & Kuokkanen L. 2000. Itsensä johtaminen sosiaali- ja terveysalalla. WSOY, Helsinki.
- Moilanen R**. 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Morrison R**, Jones L & Fuller B. 1997. The Relation Between Leadership Style and Empowerment on Job Satisfaction of Nurses. *Journal of Nursing Administration* 27, 27–34.
- MOT** kielitoimiston sanakirja sähköisenä versiona: <https://paletti.uta.fi/uri/http://mot.kielikone.fi/mot/uta/netmot.exe> (luettu 080406).
- Munnukka T** & Kiikkala I. 1994. Kollegiaalisuus hoitotyössä. Teoksessa Åstedt-Kurki P, Kiikkala I, Munnukka T & Paunonen M. (toim.) Hoitotieteellinen tutkimus tänään ja tulevaisuudessa, III kansallinen hoitotieteellinen konferenssi, konferenssiesitelmät, Tampereen yliopisto, Tampere: 137–146.
- Mäkisalo M**. 1999. ”Me teemme sen” Hoitotyöntekijä oman työnsä tutkijana ja kehittäjänä. Kirjayhtymä Oy, Helsinki
- Nakari M-L**. 2003. Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus. *Jyväskylä studies in education psychology and social research* 226. Sähköisenä: <http://selene.lib.jyu.fi:8080/vaitos/studies/studeduc/9513915484.pdf> (luettu 020805).
- Narinen A**. 2000. Terveysthuollon osastonhoitajan työn sisältö tällä hetkellä ja tulevaisuudessa. Helsingin yliopisto, yleislääketieteen ja perusterveydenhuollon osasto, väitöskirja. Sähköisenä versiona: <http://ethesis.helsinki.fi/julkaisut/laa/kliin/vk/narinen/terveyde.pdf> (luettu 270305).
- Nieminen H**. 1997. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa Paunonen M & Vehviläinen- Julkunen K. Hoitotieteen tutkimusmetodiikka. WSOY, Juva: 216–220.
- Niskanen M**, Murto K & Haapamäki J. 1998. Menestys ja jaksaminen. Miten toteuttaa henkistä työsuojelua. Jyväskylän Koulutuskeskus Oy, Jyväskylä.
- Nuikka M**. 2002. Sairaanhoidajien kuormittuminen hoitotilanteissa. Tampereen yliopisto, lääketieteellinen tiedekunta, hoitotieteen laitos, väitöskirja. Sähköisenä versiona: <http://acta.uta.fi/pdf/951-44-5262-3.pdf> (luettu 220305).
- Nuikka M-L**. 2003. Työntekijän näkemys johtamisen merkityksestä työhyvinvoinnille. Teoksessa Peipponen A, Koivisto T, Muurinen S & Rajalahti E. 2003. Hoitotyön vuosikirja 2004 Hoitotyön johtaminen ja työhyvinvointi. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki: 105–113.
- Pajala H**. 1998. Hoitotyön työnohjaajan ammattietiikka. Tampereen yliopisto, lääketieteellinen tiedekunta, hoitotieteen laitos, pro gradu -tutkielma.
- Partinen R**. 2003. Lainsäädäntö ja työhyvinvoinnin edistäminen. Teoksessa Peipponen A, Koivisto T, Muurinen S & Rajalahti E. 2003. Hoitotyön vuosikirja 2004 Hoitotyön johtaminen ja työhyvinvointi. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki: 42–49.
- Parviainen T** & Sarvimäki A. 1999. Hoitotyön johtamisen eettiset lähtökohdat. Teoksessa Simoila R, Kangas R & Ranta J. (toim.) Hoitotyötä johtamaan. Kirjayhtymä Oy, Helsinki: 68–83.
- Paunonen-Ilmonen M**. 2001. Työnohjaus, Toiminnan laadunhallinnan varmistaja. WSOY, Helsinki.

- Payne N.** 2001. Occupational stressors and coping as determinants of burnout in female hospice nurses. *Journal of advanced nursing* 33, 396–405.
- Pietilä N.** 2004. Kehityskeskustelu sairaanhoitajan työssä oppimisen tukijana. Tampereen yliopisto, lääketieteellinen tiedekunta, hoitotieteenlaitos, Pro gradu – tutkielma. Sähköisenä versiona: <http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu00374.pdf> (luettu 270205).
- Poskiparta H.** 1998. Hoitohenkilökunnan kokemuksia osastonhoitajalta saadusta tuesta. Helsingin yliopisto, Kansanterveystieteen laitos, Pro gradu – tutkielma. *Kansanterveystieteen julkaisuja M* 147:1998.
- Pääkkönen T.** 2003. Stressi ja työuupumus psykiatrisessa hoitotyössä. Tampereen yliopisto, lääketieteellinen tiedekunta, hoitotieteenlaitos, Pro gradu – tutkielma.
- Rajala T.** 1997. Työstressin tutkiminen kunnallisissa työyhteisöissä. Tampereen yliopisto, kunnallistieteiden laitos, väitöskirja.
- Rantanen E-L.** 2001. Taipuu vaan ei taitu. Fenomenografinen tutkimus perusopetuksen 1.-6.-luokkien opettajan työssäjaksamisesta. Tampereen yliopisto, kasvatustieteiden laitos, opettajankoulutuslaitos, pro gradu – tutkielma.
- Rauramo P.** 2004. Työhyvinvoinnin portaat. Edita Prima Oy, Helsinki
- Rissanen S, Rautiainen I, Sinkkonen S & Kosola T.** 2004. Hoivayrittäjyyden kuvaus ja yrittäjien kokemukset. Teoksessa Rissanen S & Sinkkonen S. (toim.) 2004. Hoivayrittäjyys. PS-Kustannus, Jyväskylä: 77–81.
- Ruoholinna-Jakonen T.** 2004. Dokumentoinnista aitoon dialogiin. Tutkimus terveydenhuollon osastonhoitajien käsityksistä hyvästä hoitotyön johtamisesta. Tampereen yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunta, Pro gradu – tutkielma. Sähköisenä versiona: <http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu00422.pdf> (luettu 270205).
- Räisänen R & Schnorr M.** 2002. Työryhmän ja työyhteisön työnohjaus. Teoksessa Hyrkäs K, Munnukka T & Sorsa M. (toim.) Työnohjaus hoitotyössä: Pysyvä perusta vai turha taakka? Tampereen yliopiston hoitotieteen laitos, perhekeskeisen hoidon tutkimus- ja opetuskeskus, julkaisuja 4, Tampere: 75–84.
- Salo-Lievonen E.** 1996. Tulokset keskustelu – hoitajan hoitoammatillisen kasvun ja kehittymisen tukemisesta sekä hoitotyön johtamisen ja ohjauksen välineenä. Tampereen yliopisto, lääketieteellinen tiedekunta, hoitotieteen laitos, Pro gradu-tutkielma.
- Salonen A.** 2004. Mentorointi ja sairaanhoitajan ammatillinen pätevyys. Tampereen yliopisto, lääketieteellinen tiedekunta, hoitotieteen laitos, Pro gradu-tutkielma. Sähköisenä versiona: <http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu00407.pdf> (luettu 270205).
- Santamäki K.** 1995. ”Sairaanhoitajan johtajuuteen kuuluu päämäärätietoisuus” Valmistuvien sairaanhoitajien käsityksiä sairaanhoitajan johtajuudesta. Tampereen yliopisto, lääketieteellinen tiedekunta, hoitotieteenlaitos, Pro gradu – tutkielma.
- Sarala U & Sarala A.** 1996. Oppiva organisaatio - oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.



- Severinsson E & Hallberg I.** 1996. Clinical supervisors' views of their leadership role in the clinical supervision process within nursing care. *Journal of Advanced nursing* 24, 151–161.
- Shirley M.** 2004. Social support in the workplace: Nurse leader implications. *Nursing economics* 22, 313–319.
- Simoila R.** 1999. Terveystenhoito johtamisen areenana. Teoksessa Simoila R, Kangas R & Ranta J. (toim.) *Hoitotyötä johtamaan*. Kirjayhtymä Oy, Helsinki: 9–16.
- Sinervo T.** 2003. Henkilöstön hyvinvointi, muutoksen toteutuminen ja hoidon laatu. Teoksessa Peipponen A, Koivisto T, Muurinen S & Rajalahti E. 2003. *Hoitotyön vuosikirja 2004 Hoitotyön johtaminen ja työhyvinvointi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki: 97–102.
- Snelgrove S. R.** 1998. Occupational stress and job satisfaction: a comparative study of health visitors, district nurses and community psychiatric nurses. *Journal of Nursing Management* 6, 97–104.
- Sohlman B, Raunisto H, Töyrylä P & Kiikkala I.** 1998. Hoitavan työntekijän hyvän voimien ulottuvuudet. Teoksessa Kiikkala I & Sohlman B. (toim.) *Hyvä voimien hoitavalle. Kohti uutta työkuultuuria*. STAKES:n aiheita 46/1998, Helsinki: 13–18.
- Suonsivu K.** 2003. Kun mikään ei riitä – hoitotyöntekijöiden masennuksen kokemukset ja niiden yhteydet työyhteisötekijöihin. Tampereen yliopisto, taloudellis-hallinnollinen tiedekunta, hallintotieteen laitos, väitöskirja. Sähköisenä versiona: <http://acta.uta.fi/pdf/951-44-5650-5.pdf> (luettu 220305).
- Suonsivu K.** 2004. Puun ja kuoren välissä. Hoitotyön johtajan tehtävät ja asema. *Tehyn julkaisusarja A: tutkimuksia 1/2004*.
- Syvänen S.** 2003. Työn paineet ja puuttumattomuuden kustannukset. Tutkimus sisäisen tehottomuuden lähteistä ja vaikutuksista, esimerkkitapauksena kuntien sosiaalitoimen vanhuspalveluja tuottavat työyhteisöt. Tampereen yliopisto, taloudellis-hallinnollinen tiedekunta, kunnallistieteiden laitos, väitöskirja. Sähköisenä versiona: <http://acta.uta.fi/pdf/951-44-5704-8.pdf> (luettu 220305).
- Teasdale K, Brocklehurst N & Thom N.** 2001. Clinical supervision and support for nurses: an evaluation study. *Journal of advanced nursing*, volume 33(2), 216-224.
- Tummers G, Janssen P, Landeweerd A & Houkes I.** 2001. A comparative study of work characteristics and reactions between general and mental health nurses: a multi-sample analysis. *Journal of advanced nursing* 36, 151–162.
- Tuomi J & Sarajarvi A.** 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Uutaniemi S.** 1995. Hoitotyön johtaminen haastateltavien näkemyksinä. Tampereen yliopisto, lääketieteellinen tiedekunta, hoitotieteenlaitos, Pro gradu – tutkielma.
- Vahtera J.** 1993. Työn hallinta, sosiaalinen tuki ja terveys. Väitöskirja, Turun yliopisto. Työterveyslaitos, Helsinki.

- Vahtera J & Pentti J.** 1995. Voimavarat, terveys ja työelämän murros. Työ ja ihminen, Tutkimusraportti 7, Työterveyslaitos, Helsinki.
- Vartiovaara I.** 1996. Burnoutista jaksamiseen. Aika itkeä, aika iloita. Kustannusosakeyhtiö Otava, Helsinki.
- Vartiovaara I.** 2000. Jaksamisen rajat. WSOY, Helsinki.
- Vehviläinen-Julkunen K** 1997. Hoitotieteellisen tutkimuksen etiikka. Teoksessa Paunonen M & Vehviläinen- Julkunen K. Hoitotieteen tutkimusmetodiikka. WSOY, Juva: 26–34.
- Vehviläinen-Julkunen K & Paunonen M.** 1997. Hoitotieteellisen tutkimuksen tarkoitus ja merkitys. Teoksessa Paunonen M & Vehviläinen- Julkunen K. Hoitotieteen tutkimusmetodiikka. WSOY, Juva: 14–25.
- Viitala R.** 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Acta Wasaensia No 109. Liiketaloustiede 44, Johtaminen ja organisaatiot. Väitöskirja sähköisenä osoitteessa <http://www.uwasa.fi/julkaisu/acta/acta109.pdf> (luettu 040205)
- Vilkka H.** 2005. Tutki ja kehitä. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Vuorinen R.** 1998. Vertaisen arviointi ja palaute sairaanhoitajan ammatillisessa kehittämisessä. Tampereen yliopisto, lääketieteellinen tiedekunta, hoitotieteenlaitos, Pro gradu – tutkielma.
- Välimäki R.** 1998. Osastonhoitajan käsikirja. Kirjayhtymä Oy, Helsinki.
- Wickström G, Laine M, Pentti J, Elovainio M & Lindström K.** 2000. Työolot ja hyvinvointi sosiaali- ja terveysalalla – muutokset 1990-luvulla. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Wickström G, Laine M, Pentti J, Lindström K & Elovainio M.** 2002. Tyytyväisyys julkisen terveydenhuollon työssä. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Åstedt-Kurki P. & Nieminen H.** 1997. Fenomenologisen tutkimuksen peruskysymyksiä. Teoksessa Paunonen M & Vehviläinen- Julkunen K. Hoitotieteen tutkimusmetodiikka. WSOY, Juva: 152–163.



**Liite 1.** Taulukko työssä jaksamista ja tuen saantia käsittelevistä tutkimuksista

Tutkimuksen tekijä, julkaisuvuosi	Tutkimuksen tarkoitus	Tutkimusmenetelmä & -kohde	Tutkimustulokset
Munnukka & Kiikkala 1994 artikkeli	kuvaila hoitotyöntekijöiden keskinäistä kollegiaalisuutta eräässä yksilövastuiseen hoitotyöhön siirtyvässä terveyskeskuksessa	osa laajaa toimintatutkimusta, kirjallinen tuotos koulutuspäivään osallistuneilta ylihoitajilta, osastonhoitajilta ja apulaisosastonhoitajilta, n= 26	Kollegiaalisuutta oli potilaskohtaiseen hoitotyöhön, työyhteisössä yhdessä toimimiseen ja persoonallisiin työtapoihin ja niissä kannustamiseen kuuluva kollegiaalisuus. Kollegiaalisuuden muodot vaihtelevat suuresti työyhteisöittäin. Kollegiaalisuus ilmeni palautteena, neuvoina, ohjeina, luottamuksen osoittamisena, tunnustuksen antamisena, arvostuksena ja avoimuutena.
Vahtera & Pentti 1995 artikkeli	selvittää lama-ajan vaikutuksia kunnissa työelämän laatuun, psykososiaalisiin voimavaroihin ja työntekijöiden terveyteen	pitkittäistutkimus Raision ja Turun kaupunkien vakitukselle henkilöstölle, n= 3812	Työn hallinta, sosiaalinen tuki ja koherenssin tunteen voimakkuus vaikuttivat työntekijöiden selviytymiseen lama-ajan kunnallisen työelämän muutoksissa. Tutkimus tuki työn vaatimuksen-työn hallinta mallin oletuksia. Tulokset osoittivat psykososiaalisten työssä, sosiaalisissa suhteissa ja yksilön persoonallisuudessa olevien voimavarojen riippuvan monimutkaisella tavalla toisistaan.
Collins 1996 artikkeli	tutkia työstressin, kestävyiden ja työuupumuksen yhteyksiä	kyselytutkimus sairaalan hoitajille, n=113	Olettamuksena oli, että vahva persoonallinen kestävyys suojaisi stressiltä ja työuupumukselta. Tutkimus tuki molempia oletuksia ja siksi henkisellä tuella ja yksityiselämän stressillä on vaikutusta työuupumuksen kokemiseen. Stressillä ja työuupumuksella oli positiivinen yhteys.
Kiviharju-Rissanen 1996 gradu	analysoida osastonhoitajien kokemaa työssä kuormittuneisuutta	kyselytutkimus Helsingin kaupungin terveysviraston osastonhoitajille, n= 250	Miten tyytyväisiä osastonhoitajat olivat alaisiinsa ja organisaation ohjausjärjestelmään vaikutti haitallisen kuormittuneisuuden kokemiseen. Mitä parempi tieto osastonhoitajilla oli toiminnan tavoitteista ja muutoksista sitä vähemmän he olivat kuormittuneita. Positiivinen asenne suojaasi kuormittumiselta. Työympäristötekijöistä fyysiset työolot ja häirtatekijöiden määrä ennusti parhaiten kuormittuneisuutta. Seuraavaksi voimakkaimmin vaikutti koettu tuki esimieheltä.
Lee & Henderson 1996 artikkeli	tarkastella hoitotyön johtajien työuupumusta ja sitoutumista organisaatioon ja näiden tekijöiden yhteyttä	postikysely sairaalan ja avohoidon hoitotyön johtajille, n=78	Vastaajista puolet koki vain hieman työuupumusta ja kolmannes voimakasta työuupumusta. Harvat mahdollisuudet tavata kollegoja lisäsi henkistä väsymystä ja madalsi työsuoritusten tasoa. Aikomus jäädä

			organisaatioon oli positiivisessa suhteessa organisaatiossa saamaan tukeen. Tutkimuksen mukaan korostui sosiaalisen tuen merkitys.
Matrunola 1996  artikkeli	selvittää työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä ja niiden yhteyttä sairauspoissaoloihin	kyselytutkimus vanhustyön hoitajille, n=50	Tutkimuksen mukaan ei voitu osoittaa yhteyttä työtyytyväisyyden ja sairauspoissaolojen suhteen. Työuupumus oli yleisempää muutaman ensimmäisen työvuoden aikana. Työolot ja rooliristiriidat kuormittivat. Vastaajat kokivat työn vaativaksi ja useat keskeytykset olivat kuormittavia.
Salo-Lievonen 1996  gradu	selvittää tuloskeskustelun antamaa tukea hoitajalle ammatissa kasvamisessa ja kehittymisessä sekä tuloskeskustelua johtamisen ja ohjauksen välineenä	teemahaastattelu hoitajille (n=17) ja kysely esimiehille (n=38), n=55	Tutkimuksen mukaan sekä hoitajat että esimiehet kokivat tuloskeskustelun merkittävänä. Hoitajat saavat keskustelussa palautetta ja lisäksi vaikutusmahdollisuudet lisääntyvät. Hoitajat saavat myös esimieheltä tukea ja kannustusta ammatissa kasvamiseen ja työnsä kehittämiseen. Myös esimiehet saavat palautetta ja kokevat keskustelut mahdollisuutena tukea ja kannustaa alaisia. Tuloskeskustelujen merkitys oli sitä suurempi, mitä luottamuksellisempaa ja rehellisempää yhteistyö oli.
Severinsson & Hallberg 1996  artikkeli	tarkastella hoitotyön työnohjaajien ohjauksellisia taitoja, persoonallisia ominaisuuksia ja johtamistyyliä	haastattelu, n = 18	Resurssien kohdentaminen vaatii organisaation tuen. Työnohjaus koostuu suhteen luomisesta ja dialogista sekä ongelmanratkaisutaitojen käytöstä. Työnohjaajan tulee olla herkkä viesteille, joita ohjattavat välittävät. Puutteena nähdään rakenteen puuttuminen ja vaikeus asettaa rajoja. Tärkeää on tarjota ohjattaville vaihtoehtoisia tapoja tarkastella asioita ja toimia. Palautteen antaminen ja saaminen on tärkeää tuen kehittämiseksi.
Kalimo & Toppinen 1997  artikkeli	selvittää työuupumuksen esiintymistä ja vakavuutta suomalaisessa työikäisessä väestössä	kyselytutkimus, kohdejoukkona otos 24–65-vuotiaista työikäisistä, n= 3300	Työuupumus todettiin odotettuaakin yleisemmäksi, yli puolet työssäkäyvistä koki jonkinasteista työuupumusta. Työuupumus lisääntyi jonkin verran iän mukaan. Naisilla oli hieman enemmän työuupumusta kuin miehillä.
Kilpiä & Virta 1997  gradu	kuvata hoitavien henkilöiden käsityksiä urakehityksestään ja heidän käsityksiään työnohjauksesta ja työhön liittyvästä koulutuksesta	kyselytutkimus yhden yliopistollisen sairaalan viiden työyhteisön työntekijöiltä, n= 80	Urakehitystä edistäviä tekijöitä olivat itsearvostus, työn haasteellisuus, työssä onnistumisen arvostaminen, sitoutuminen työhön, tietoisuus työyhteisön tavoitteista, kehittämishalukkuus ja työtovereiden tuki. Osa vastanneista piti vähäisenä reflektiivistä ajattelua, lähijohtajan luottamusta ja kiinnostusta työntekijän tarpeista, mahdollisuutta oppia uutta, valmiutta muutoksiin, keskustelua tavoitteista, organisaation tukea, keskustelua lähijohtajan tai muun

			<p>henkilökunnan välillä ja yksilöllisten ominaisuuksien huomioon ottamista. Ihmissuhdeongelmien todettiin haittaavan työskentelyä. Työnohjaukselta odotettiin eniten tukea persoonallisessa kehittämisessä ja yhteistyötaitojen kohdentumisessa.</p>
McNeese-Smith 1997 artikkeli	kuvata johtajuuden vaikutusta hoitohenkilöstön työtyytyväisyyteen, tuottavuuteen ja sitoutumiseen	puolistrukturoitu kysely amerikkalaisessa sairaalassa, n=30	Haastateltavien mukaan työtyytyväisyyteen vaikuttavat tunnustus ja kiitos, henkilökohtaisten tarpeiden huomioiminen, hoitajan ohjaaminen ja neuvominen, henkilöstöjohtaminen ja osaston tarpeiden huomioiminen sekä työryhmän tukeminen. Tyytymättömyyttä aiheuttivat tunnustuksen ja tuen puute, ongelmien välttäminen ja kriittisyys kriisitilanteessa. Hyvät vuorovaikutustaidot auttoivat johtajaa kohdentamaan tavoitteita.
Morrison, Jones & Fuller 1997 artikkeli	kuvata johtamistyylin ja valtuuttamisen suhdetta henkilöstön työtyytyväisyyteen	kyselytutkimus hoitohenkilöstölle, n=275	Johtamistyyllillä ja valtuuttamisella oli vaikutusta henkilötön asenteisiin ja käytökseen. Johtamistyylin ja valtuuttamisen vaikutus työtyytyväisyyteen vaihteli henkilöstöryhmittäin. Myös työ itsessään vaikutti työtyytyväisyyteen.
Pajala H, 1998	kuvailla hoitotyön työnohjaajan ammattietiikan osatekijöitä	teemahaastattelu, 4 työnohjaajan jatkotutkinnon suorittanutta sairaanhoitajaa	Hoitotyön työnohjaaja kykenee erittelemään oman toimintansa lähtökohtia. Hänellä on kyky ymmärtää työnohjaajan tehtävän mukanaan tuomat vaatimukset. Ammattietiikkaan kuuluu kyky tunnistaa ja kohdata työnohjauksessa ilmenevät vaikeat tilanteet. Ammattietiikkaan kuuluu myös oman toiminnan peruslähtökohtien ja työnohjauksen tavoitteiden tunnistaminen. Eettisten kysymysten pohdinta tulisi kuulua osana työnohjaajakoulutukseen.
Poskiparta 1998 gradu	tavoitteena oli selvittää minkälaista tukea hoitohenkilökunta saa osastonhoitajalta	teemahaastattelu Uudenmaan terveyskeskussairaalan sairaanhoitajille (n=9) ja perushoitajille (n=11), n= 20	Haastatellut kokivat, että osastonhoitaja arvosti heitä, luotti heihin ja välitti heistä. Valtaosa haastatelluista ei saanut osastonhoitajalta sellaista tukea mitä olisi erityisesti halunnut. Etenkin he odottivat, että osastonhoitaja olisi kuunnellut heitä ja turvannut riittävät henkilökuntaresurssit. Sosiaalinen tuki liittyy turvallisuuden tunteen luomiseen, ryhmäsuhteisiin, hoivan saamiseen, arvon tunnustamiseen, luotettavaan vuorovaikutukseen ja ohjauksen ja neuvonnan saamiseen. Saatu sosiaalinen tuki vaikuttaa myönteisesti hoitajan omanarvontuntoon, itseluottamukseen ja työmotivaatioon.

Sohlman, Raunisto, Töyrylä & Kiikkala 1998	tarkoituksen tuottaa tietoa hoitavien hyvästä voinnista	Hyvä vointi hoitavalle – hankkeen opiskelijoiden työyhteisöt Helsingin kaupungin terveysvirastossa, kyselytutkimus, n=144	Tutkimus kuvasi hyvän voinnin tekijöitä työhön liittyvinä tekijöinä, kuten työyhteisöön, johtajuuteen ja työntekijään liittyvinä tekijöinä. Erityisesti korostuivat työn piirteet, suhde työhön, ammatillisuus, työjärjestelyt, johtajan ominaisuudet, tuki, yhteistyö ja hyvät ihmissuhteet. Yksityiselämään liittyviä tekijöitä olivat terveys, sosiaaliset suhteet, tasapaino, persoonallisuus ja harrastukset. Joista erityisesti nousi esiin omasta terveydestä huolehtiminen ja yksityiselämän kunnossa pitäminen.
Snelgrove 1998	selvittää stressin muotoja ja tyytyväisyyden ilmenemistä suhteessa hoitotyön erikoisalaan	kyselytutkimus sairaanhoitajille, terveydenhoitajille ja psykiatrisille hoitajille, n= 143	Stressitasossa oli merkittäviä eroavaisuuksia eri ryhmien välillä. Stressiin vaikuttavia tekijöitä olivat tunteella osallistuminen, ennustamattomat tapahtumat työssä, muutokset ja epävakaisuus työssä ja työn sisältö. Stressitekijäksi koettiin myös muutokset työnkuvassa ilman esimiehen tukea.
Hautamäki, Kellokumpu-Lehtinen, Keskinen, Lehtinen K, Lehtinen S, Lehto-Järnstedt, Taskinen & Uotila 1999	kartoittaa ongelmakohtia, jotka työyhteisössä ja henkilökunnan elämäntilanteessa tuottavat kuormitusta	kyselytutkimus TAYS:n syöpätautien ja psykiatrian klinikoiden henkilökunnalle, n= 1205	Kaikissa yksiköissä työn henkinen kuormittavuus oli fyysisistä suurempi. Työssä jaksamisen ja viihtymisen kannalta oleellinen on työpaikan ilmapiiri. Toimivat työoveri- ja esimiessuhteet edesauttavat työssä jaksamista. Työpaikan vaihtamishalukkuuteen vaikuttaa oleellisesti suhteet lähiesimiehiin. Avointa tiedottamista ja positiivisen palautteen antamista tulisi kehittää.
Janssen, de Jonge & Bakker 1999	testata teoreettista mallia stressitekijöiden ja reaktioiden välillä	kyselytutkimus yhdeksän sairaalaosaston henkilöstölle Hollannissa, n=175	Motivaatiota tukivat taitojen hyödyntäminen, itsenäisyys, sosiaaliset kontaktit ja mahdollisuus oppia. Henkinen väsymys johtui lähinnä sosiaalisen tuen puutteesta ja työn vaativuudesta. Johtamisessa huomio tulee kiinnittää työn sisältöön, lisäten vaihtelua, itsenäisyyttä ja palautteen antoa.
Laaksonen 1999	kuvata vuoden kestäneen hallinnollisen työnohjauksen vaikutuksia osastonhoitajien työhön	seurantatutkimus kyselylomakkeiden avulla työnohjaukseen osallistuneille osastonhoitajille (n=17) ja vertailuryhmänä työnohjaukseen osallistumattomat osastonhoitajat (n=17), n= 32	Työnohjaukseen osallistuneet osastonhoitajat kokivat työnohjauksen vaikuttaneen työhönsä myönteisesti. Myönteisinä seurauksina mainittiin vuorovaikutustaitojen kehittyminen, työskentelyn helpottuminen ja itsetuntemuksen lisääntyminen. Vuoden kestänyt hallinnollinen työnohjaus vaikutti osastonhoitajien minäkuvan osa-alueista innovatiivisuuteen. Muuten vuoden kestäneellä työnohjauksella ei katsottu olevan tilastollisesti merkitsevää vaikutusta.

Adams & Bond 2000 artikkeli	selvittää osaston luonteen, henkilöstön persoonallisten piirteiden ja työtyytyväisyyden suhdetta	kyselytutkimus englantilaisten hoitajien keskuudessa, n= 834	Sekä hoitajien yksilölliset ominaisuudet että osaston työn mukanaan tuomat ominaisuudet sekä suhteet hoitohenkilökunnan ja muun henkilökunnan välillä vaikuttivat työtyytyväisyyteen. Johtajien tulisi kiinnittää huomiota moniammatillisten tiimien luomiseen ja yhdessä työskentelyyn auttaakseen työssä jaksamista.
Demerouti, Bakker, Nachreiner & Shaufeli 2000 artikkeli	testata teoreettista mallia työuupumuksesta ja elämän tyytyväisyydestä	kyselytutkimus yhden saksalaisen sairaalan ja kahden vanhainkodin hoitajille, n=185	Tutkimuksessa selvitettiin työn vaatimuksia ja resursseja. Tulosten mukaan on tärkeää lisätä hoitajien päätöksentekoa. Johtajien tehtävä on luoda hyvinvoiva työympäristö. Johtajan rooliin kuuluu tukea hoitajia heidän työssään, käsitellä ristiriitatilanteet ja tarjota henkistä tukea. Johtaja voi toimia valmentajana antaen palautetta ja välttää rooliristiriitoja.
Narinen 2000 väitöskirja	saada tietoa terveydenhuollon osastonhoitajien tämän hetkisen työn sisällöstä ja näiden tehtävien muuttumisesta tulevaisuudessa	kysely osastonhoitajille (n= 843) ja ylihoitajille (n=162) 10 sairaanhoitopiiristä, n= 1005	Osastonhoitajat tekevät lähes puolet työajastaan kliinistä työtä. Hallinnollisten tehtävien vaihtelu oli yhteydessä osastonhoitajan esimies, osastonhoitajan kokemus esimieheltä saadusta tuesta ja se, kuinka esimies oli delegoinut tehtäviä. Kolmasosa osastonhoitajista koki saavansa heikosti tukea esimieheltään. Saatu tuki oli yhteydessä siihen, kävikö esimies säännöllisesti kehityskeskusteluja, antoiko säännöllisesti palautetta, tukiko osastonhoitajan kehittymistä, delegeiko tehtäviä sopivasti, oliko esimies läheinen ja voiko esimiehelle antaa palautetta.
Clegg 2001 artikkeli	selittää stressin olemusta ja sen käyttöä stressin hallinta menetelmissä hoitotyössä	kirjallisuuskatsaus	Johtamistyylit ja organisaatio kulttuuri vaikuttavat lisäen tuottavuutta ja henkilöstön työtyytyväisyyttä. Avoin kommunikaatiokulttuuri jossa puhutaan, on vahvat arvot ja henkilökohtainen kunnioitus, luo pohjan hyvälle työyhteisölle. Johtamisessa tulisi huomioida yhteinen vision luominen ja positiivisen maineen luominen. Työuupumusta tulisi hoitaa niin organisaatiotasolla kuin henkilökohtaisten selviytymismekanismien kehittämisessä ja työnohjauksen ennaltaehkäisevän käytön järjestämisessä.
Coffey & Coleman 2001 artikkeli	kartoittaa psykiatristen hoitajien stressitasoa ja työuupumuksen kokemuksia	kyselytutkimus, 26 yksikön hoitajat Englannissa ja Walesissa, n= 104	Suuri osa vastaajista oli kokenut työuupumuksen. Lisäksi tutkimus osoitti, että tuki niin esimieheltä kuin kollegoilta on tärkeä stressin kokemisen kannalta. Kunnioitus ja empatia ovat tärkeä osa tukea.

			Tutkimuksen mukaan tukea antava esimies luo tukea antavan työyhteisön. Tärkeää on kyetä keskustelemaan ongelmista kollegoiden kanssa. Hyvät kokemukset tuen saamisesta vaikuttavat jopa seuraaviin stressaaviin tilanteisiin positiivisesti.
Garret & McDaniel 2001 artikkeli	tutkia ympäristön epävakauden, sosiaalisen ilmapiirin ja työuupumuksen yhteyttä hoitohenkilöstöllä	kyselytutkimus amerikkalaisille akuutti sairaalan hoitajille, n=287	Työpaikan ilmapiiri on negatiivisesti yhteydessä työuupumukseen. Sosiaalinen verkosto on tärkeä muutoksissa ja epävakaisissa olosuhteissa. Sosiaalinen tuki suojelee työuupumukselta. Huomiota tulisi kiinnittää esimiehen antamaan tukeen ja työn sisältöön. Lisäksi muiden työntekijöiden tuki on tärkeää ehkäisemään työuupumusta.
Göös 2001 gradu	selvittää miten tuen antaminen ja saaminen toteutuu työyhteisössä ja miten ihmissuhteet ja ilmapiiri vaikuttavat supporttiivisuuden ilmenemiseen	tapaustutkimus, haastatella matkatoimiston työntekijöitä, n= 8	Tuki liitettiin usein avun saamiseen ja antamiseen työtilanteissa. Tukea pyydettiin tarvittaessa suoraan. Tiedollinen tuki ja konkreettinen apu olivat tärkeimpiä näkyvän tuen muotoja. Tukea saatiin niin työkavereilta kuin esimieheltä. Päivittäisiin työtehtäviin liittyvät tilanteet hoidettiin pääsääntöisesti työtovereiden tuella, kun esimiehen tuki liittyi enimmäkseen suurempiin ongelmatilanteisiin ja ristiriitoihin työntekijöiden välillä. Esimieheltä saatiin tutkimuksen mukaan paljon emotionaalista tukea.
Kilfedder, Power & Wells 2001 artikkeli	tarkastella työuupumuksen yksilöllisiä ja yhteisöllisiä tekijöitä psykiatrisessa hoitotyössä	kyselytutkimus skotlantilaisille psykiatrisille hoitajille, n=510	Tutkimus osoitti, että työuupumus on monitahoinen asia. Tutkimuksen mukaan vain 2 % vastaajilla voitiin todeta työuupumusta. Kyynistymistä oli havaittavissa nuoremmilla ja vähemmän aikaa työssä olleilla. Rooliristiriidat olivat suurin tekijä työuupumukseen, kuten myös työtovereiden ja esimiehen tuen puute. Yksilöllisistä ominaisuuksista merkittävimmät työuupumuksen selittävät tekijät olivat korkea negatiivisuus ja matala positiivisuus.
Payne 2001 artikkeli	selvittää sairaalan hoitajien työuupumusta ja työn ominaisuuksia, jotka ovat yhteydessä siihen	kyselytutkimus naishoitajille, n=89	Tutkimuksessa esiin tullut työuupumuksen määrä oli alhainen. Toimintamallien tehokkuus riippuu tilanteesta. Stressin hallinnassa tulee huomioida henkilöstön ohjaus, ristiriitojen tarkkailu ja selviytymismenetelmien opettaminen.
Teasdale, Brocklehurst & Thom 2001 artikkeli	arvioida työnhjauksen ja tiedollisen tuen vaikutusta päteviin hoitajiin	kyselytutkimus sekä tapauskertomukset 11 eri sairaalassa Englannissa, n= 211	Tutkimuksen mukaan ei ollut eroa hoitajien jaksamisessa sen mukaan saivatko he työnhjausta. Työnhjaus auttoi kuuntelemaan ja antamaan menetelmiä selviytyäkseen paremmin työstä ja lisäsi tunnetta, että tuen saanti

			<p>on riittävää. Etenkin nuorten työntekijöiden keskuudessa tämä työnohjauksen tuki on merkittävä. Työnohjausta käytettiin enemmän työtapojen reflektointiin kuin akuuttien ongelmien ratkaisuun.</p>
Tummers, Janssen, Landeweerd & Houkes 2001 artikkeli	tutkia työn ominaisuuksia ja työntekijöiden reaktioita ja vertailla niitä sairaanhoitajien ja psykiatristen hoitajien keskuudessa	kyselytutkimus hollantilaisille sairaanhoitajille, n=374	Tutkimuksen mukaan itsenäisyys ja henkinen väsymys olivat korkeampaa psykiatristen hoitajien keskuudessa. Tutkimus vahvisti erot työn sisällössä ja reaktioissa, paitsi sosiaalisen tuen ja työhön sitoutumisen osalta. Hoitajat reagoivat henkiseen väsymykseen sitoutumalla vähemmän työhön. Tosin työhön sitoutuminen on yksilöllisen tekijä eikä niinkään reaktio työn ominaisuuksiin.
Hietikko 2002 gradu	tutkia osastonhoitajien käsityksiä johtamistoiminnastaan ka kehityskeskustelusta sekä sen käyttämisestä henkilöstöjohtamisen välineenä	kyselytutkimus osastonhoitajille, n= 184	Osastonhoitajat kokivat johtavansa demokraattisesti ja oikeudenmukaisesti. Hieman yli puolet piti osastonhoitajan osallistumista välittömään potilastyöhön tarpeellisena. Kehityskeskustelun ominaispiirteitä olivat positiivisuus, tavoitteellisuus, luottamuksellisuus ja molemminpuolisen palautteen antaminen ja saaminen. Kolme viidesosaa osastonhoitajista koki itse saavansa palautetta omalta esimieheltään.
Hyrkäs 2002 väitöskirja	kuvata ryhmätyönohjauksen vaikutuksia työryhmissä ja työnohjattavien ammatillisen kehittymisen näkökulmasta	kyselytutkimus työnohjattaville ja potilaille, n= 1645	Työnohjauksen vaikutukset näkyivät työryhmien toimivuuden parantumisensa sekä lisääntyneenä sitoutumisena työhön. Suhteet muihin ryhmäläisiin lähenivät ja muuttuivat vuorovaikutuksellisimmiksi. Asenteet toisia kohtaan muuttui joustavammiksi ja paransi siten vuorovaikutuksen laatua. Lisäksi työryhmien kehittyminen näkyi yhtenäisyyden tunteena ja jäsenten välisen kommunikaation kehittymisenä. Lisäksi työnohjattavien käsitys omasta minästä syventyi. Työnohjaus käynnisti myös omien tapojen prosessoinnin ja sovittamisen muiden tapoihin sopiviksi. Vaikutukset työryhmään tulivat esiin hoitotyön selkiytymisenä.
Nuikka 2002 väitöskirja	määrittää sairaanhoitajien kuormittumista hoitotilanteissa	kyselyt ja mittaukset sairaalan kahden osaston sairaanhoitajille, n= 43	Kuormitusta mitattiin fyysisinä reaktioina jotka liittyivät erilaisiin toimenpiteisiin. Kuormitukseen liittyi useimmiten kiire. Kokemukset kuormittavasta hoitotilanteista liittyivät kuolevan potilaan hoitamiseen ja niihin tilanteisiin, joissa yhteistä näkemystä potilaan ja omaisen kanssa ei syntynyt. Kuormittavana koettiin myös ne hoitotilanteet, joissa oli epävarmuutta omasta osaamisesta tai ei

			ollut ulkoisia toimintaedellytyksiä hoitaa hyvin potilasta.
Wickström, Laine, Pentti, Lindström & Elovainio 2002	selvittää sosiaali- ja terveysalan henkilöstön kokemuksia työoloista	valtakunnallinen postikyselytutkimus vuosina 1992 ja 1997, n= 5851	Työyksikön johtamiseen oltiin tyytyväisempiä kuin organisaation johtamiseen. Suuri asiakas määrä ja kiire rasittivat kaikkia. Vaikutusmahdollisuuksien lisääntyminen osoitti myönteistä kehitystä.
artikkeli			
Edwards & Burnard 2003	yksilöidä stressitekijöitä ja stressin ilmenemistä psykiatrisilla hoitajilla	systemaattinen kirjallisuuskatsaus englanninkielisistä teoksista vuosilta 1966–2000, n=70/176	Suurimmat ulkoiset tekijät stressille olivat työperäinen stressi joka vaihteli ammattiryhmittäin sekä suurten elämäntapahtumien aiheuttama stressi. Vaikeudet kollegoiden kanssa olivat tärkein stressin aiheuttaja. Lisäksi stressin aiheita nousi hallinnollisista / organisatorisista tekijöistä. Suojaavia tekijöitä olivat korkea itsetunto, hyvät sosiaaliset suhteet lähiverkostossa, hyvät selviytymistaidot, henkilökohtainen kontrolli, tunnepuolen tasapaino ja hyvät psykologiset puolustusmekanismit. Useimmiten mainitut selviytymiskeinot olivat sosiaalinen tuki, tasapainoiset ihmissuhteet, rajojen tunnistaminen, ongelmien käsittely välittömästi niiden ilmaannuttua, fyysinen kunto, huomioida tuki, henkilökohtaiset strategiat, työnohjaus, hyvä perhe-elämä ja kumppani sekä kiinnostuksenkohteet työn ulkopuolella.
artikkeli			
Kivimäki, Karttunen & Yrjänheikki 2003	luoda ja kehittää työhyvinvointia tukevia käytäntöjä	tutkimus- ja kehittämishanke seitsemässä erilaisessa hoitoalan organisaatiossa; kyselytutkimus, haastattelut, havainnointi ja kehittämisarportit	Hoitotyöntekijöiden kuuleminen ja heidän osallistumismahdollisuutensa omaa työtään koskevien asioiden päätöksentekoon on erittäin oleellinen kehittämistarve. Arkipäivää leimaa työntekijöiden ja ylemmän johdon välinen etäisyys ja työntekijöiden kokemuksellisen tiedon siirtymisen katkos johtoon päin. Keskustelevan työyhteisön toteuttaminen on esimiehen tehtävä.
artikkeli			
Nakari 2003	selvittää työilmapiirin yhteyttä työntekijöiden hyvinvointiin	sekundaarianalyysina toteutettuja ilmapiirikyselyjä Jyväskylän kaupungin sosiaali- ja terveyskeskuksen henkilökunnalta, n= 8724	Ilmapiiri ja hyvinvointi olivat yhteydessä keskenään. Nuoret, alle 30-vuotiaat ja vasta alle kaksi vuotta tehtävissään toimineet sekä johtoon kuuluneet voivat muita paremmin. He myös kokivat ilmapiirin myönteisempänä. Työn kehittävyys vähensi työn kuormittavuuteen liittyntä stressiä ja sairauspoissaoloja. Esimiestoiminta ja tasapuolisuus näyttivät huonosti toimiessaan heikentävän työntekijöiden hyvinvointia.
väitöskirja			
Pääkkönen 2003	kartoittaa työstressin ja	kyselytutkimus	Työympäristöllä todettiin olevan



gradu	työuupumukseen yhteydessä olevia yksilö- ja työympäristötekijöitä	eteläsuomalaisen kunnan mielenterveystyön laitos- ja avohoidon henkilökunnalle, n=217	merkittävä yhteys sekä stressiin että työuupumukseen. Pelkästään yksilön tai työympäristön ominaisuudet eivät riitä selittämään jaksamisongelmia. Ammatin merkitys liittyi etenkin korkeasti koulutettuun henkilöstöön. Heillä oli korkea työmotivaatio ja hyvä ammatillinen itsetunto, mutta he kokivat työn asettamat vaatimukset korkeimmiksi ja kokivat eniten uupumisasteista väsymystä ja kynnistymistä.
Suonsivu 2003 väitöskirja	lisätä tietoa niistä organisaatio- ja työyhteisötekijöistä, jotka ovat yhteydessä hoitohenkilöstön masennukseen	kyselytutkimus Pirkanmaan sairaanhoitopiirin hoitotyöntekijöille, n= 255 sekä haastattelut, n=20	Masentuneeksi itsensä tuntevia hoitotyöntekijöitä oli 22 % ja uupuneiksi koki itsensä 54 %. Koetun masennuksen syyt olivat pääasiassa työelämään liittyviä. Syiksi todettiin perustelemattomat muutokset, perustyöstä etäännyntynyt johtaminen ja työkulttuuriset tekijät. Lisäksi työn hallinnan heikkeneminen ja työkuormituksen kokeminen oli masentuneille ominaista. Organisaatiotasoisia ja työyhteisöllisiä toimintamalleja masennuksen ehkäisemiseksi, tukemiseksi ja hoitamiseksi oli vähän.
Syvänen 2003 väitöskirja	selvittää mitkä tekijät organisaation toiminnassa aiheuttavat sisäistä tehottomuutta	toimintatutkimus kohteena eripuolilla Suomea sijaitsevia kuntien sosiaalitoimen vanhuspalveluja tuottavia työyhteisöjä	Tutkimuskohteissa johtamistavalla oli voimakas yhteys ristiriitojen syntyyn ja niiden hallinnan ongelmiin. Eniten ristiriitoja tuotti ei-johtaminen ja autoritaarinen johtaminen. Interventio osoitti yhteistoiminnallisuuden lisäävän henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia ja osallistumista. Sillä oli myönteinen vaikutus myös motivaatioon ja sitoutumiseen.
Hakanen 2004 väitöskirja	tarkastella työhyvinvointia seitsemästä eri näkökulmasta, kuten sosiaalisen taustan, elämäntavan, työuran, yksityiselämän kuormitusten ja persoonallisuustekijöiden näkökulmasta	seitsemän osatutkimusta, joiden aineistona ovat kyselytutkimus Arvo Ylppön Terve lapsi tutkimuksen 35-vuotisseurannasta ja yhden opetusalan organisaation koko henkilöstö, n= 3897 sekä työuupumusoireisten haastatteluja, n=22	Tutkimuksessa haettiin uusia näkökulmia työhyvinvointiin. Tutkimus vahvisti käsitystä työuupumuksesta työperäisenä voimavarojen menettämisen prosessina. Tutkimus osoitti myös, että se mikä voi heikentää yleistä tyytyväisyyttä elämään, ei välttämättä lisää työuupumusoireilua. Näin käsitys työuupumuksesta muusta hyvinvoinnista erottavana vakavana ja vakavasti otettavana hyvinvointihäiriönä vahvistui.
Hänninen 2004 gradu	kuvailla millaiset vuorovaikutussuhteet ovat yhteydessä esimiesten uupumukseen	avoin kysely eläytymismenetelmää käyttäen kaupungin kahden hallintokunnan lähiesimiehille, joilla oli omakohtaisesti kokemusta työuupumuksesta, n= 27	Esimiehet kokivat työuupumuksen hyvin monitahoisena ilmiönä, jonka vaikutukset ulottuivat myös työn ulkopuolelle. Keskeisimmäksi työuupumukseen yhteydessä olevaksi tekijäksi osoittautui sosiaalinen tuki, joka edellyttää supportiivista viestintää. Esimiehet kokivat sekä hakevansa että saavansa eniten emotionaalista tukea,

			kannustavaa viestintää ja kuuntelijaa ongelmilleen ja vähiten instrumentaalista tukea eli konkreettista apua. Tärkeimpinä tuen lähteinä pidettiin kollegoja ja muita läheisiä työkavereita. omalta esimieheltä tukea haetaan melko vähän.
Isikhan, Comez & Danis 2004 artikkeli	määrittää tekijöitä jotka vaikuttavat syöpää sairastavien potilaiden kanssa työskentelevien hoitajien stressiin ja käytettyihin selviytymisstrategioihin	kyselytutkimus Ankaralaisen sairaalan hoitotyöntekijöille, n= 109	Stressin vaihtelevuuteen vaikuttivat vastaajan perhetausta, ikä, työura, epäoikeudenmukaisuus ylenemismahdollisuuksissa, tasapainottomuus työn ja vaatimusten välillä, konfliktit kollegoiden kanssa, esimiehen arvostuksen puute, pitkät työajat, tarkoituksettomat työvälaineet ja ongelmalliset kokemukset potilaiden ja heidän omaisten kanssa. Potilailta saatu positiivinen palaute oli tärkeä tuen muoto. Selviytymisstrategiat olivat hoitoalan eri ammattilaisilla kokolailla samat.
Jenkins & Elliott 2004 artikkeli	vertailla pätevien ja epäpätevien hoitajien stressi tasoa, tarkastella stressin ja työuupumuksen yhteyttä sekä havainnoida sosiaalisen tuen vaikutusta työuupumukseen ja stressiin	kyselytutkimus 11 akuutin aikuispsykiatrisen osaston hoitajille, n= 93	Riittävä resursointi oli suurin stressitekijä. Jaksamista tuki parhaiten työkavereiden tarjoama tuki. Työnohjausryhmän tehtävä olisi vähentää negatiivista kommunikaatiota ja rohkaista henkilöstöä keskustelemaan rakentavalla tavalla. Tämä tukee jaksamista.
Judkins 2004 artikkeli	tutkia kestävyuden ja stressin yhteyttä hoitotyön johtajilla	kyselytutkimus keskitason johtajille, n=145	Tutkimuksen mukaan heikko kestävyys ennusti korkeampaa stressitasoa kuin vahva jaksaminen. Sitoutuneisuuden, haasteellisuuden ja matalan stressitason välillä oli merkittävä yhteys. Jaksaminen auttaa muuttamaan stressin haasteeksi. Stressitekijät tulee nähdä luonnollisina eikä uhkaavina.
Pietilä 2004 gradu	kuvata sairaanhoitajien kehityskeskusteluissa ilmentynyttä vuorovaikutusta, palautetta, arviointia ja tavoitteiden asettamista sekä kuvata näiden tekijöiden koettua vaikutusta työssä oppimiseen	teemahaastattelu sairaanhoitajilta, n= 19	Avoimuus mahdollisti sairaanhoitajien kehittymistarpeiden esilleoton. Esimiesjohtoisena ja etäisyysshakuisessa vuorovaikutuksessa sairaanhoitaja ei luottanut kehityksen ja muutoksen mahdollisuuteen. Tasavertainen vuorovaikutus mahdollisti esimiehen ja sairaanhoitajan suhteen lujittumisen ja keskustelijoiden avoimuutena. Palaute ja arviointi keskustelussa kohdistui sairaanhoitajan persoonaan ja hoitotyön tekemiseen. Arviointi mahdollisti työssä oppimista. Kehityskeskusteluissa ei aina asetettu tavoitteita.
Ruoholinna-Jakonen 2004	kuvata terveydenhuollon lähiesimiesten käsityksiä hyvästä	haastattelututkimus osastonhoitajille, n= 8	Tutkimuksen mukaan hyvältä johtajalta toivottiin jämäkkyyttä ja hyvää itsetuntoa. Hyvän hoitotyön johtajan tulee huolehtia, että osastolla on hyvä

gradu	hoitotyön johtamisesta sekä kartoittaa millaista tukea ja keneltä osastonhoitajat saavat johtamiseensa		ilmapiiri. Hyvä hoitotyön johtaja on ensisijaisesti henkilöstöjohtaja, joka tukee ja arvostaa henkilökuntaansa. Hyväksi hoitotyön johtajaksi kehitytään kokemuksen ja koulutuksen kautta. Haastateltavien mukaan hyvällä hoitotyön johtajalla on kommunikaatio- ja vuorovaikutustaitoja. Tärkeäksi tueksi mainittiin vertaistuki, alaistuki, oman esimiehen tuki ja tuki läheisiltä. Hyvän hoitotyön johtamisen esteeksi koettiin kiire ja resurssipula. Aikaa ei jäänyt hoitotyön kehittämiseksi.
Salonen 2004 gradu	selvittää miten sairaanhoitajat kokivat mentorointisuhteensa	kyselytutkimus sairaanhoitajille, n=147	Sairaanhoitajien arviot perehdytysuhteesta ja perehdytyksestä vastasivat tyydyttävää tasoa. Perehdytyksen kesto koettiin vain tyydyttäväksi. Perehdyttäjän nimeäminen etukäteen edisti perehdytystyytyväisyyttä. Perehdytysuhteesta muodostui vain harvoin pidempiaikainen tukisuhde. Tutkimus korosti työnantajan roolia hyvän perehdytyksen mahdollistajana.
Faragher, Cass & Cooper 2005 artikkeli	kartoittaa tutkimusten mukaan työtyytyväisyyden ja terveyden yhteyttä	500 työtyytyväisyystutkimuksen meta-analyysi	Analyysi vahvisti voimakkaan yhteyden työtyytyväisyyden ja sekä henkisen että fyysisen terveyden välillä. Työtytymättömyys on suurin uhkatekijä terveydelle. Työkäytäntöjä tulisikin muuttaa vaikuttaen stressitasoon ja työtyytyväisyyteen. Nämä muutokset tukevat työntekijöiden psyykkistä terveyttä.
Hintsala 2005 väitöskirja	selvittää millaiseksi hoitajat arvioivat päätöksenteon, ammatillisen pätevyyden, hoitotyön tärkeyden ja johtamisen hoitotyössä ja miten naisten ja miesten arviot eroavat toisistaan.	kyselytutkimus Sairaanhoitajaliiton jäsenistölle, n=715	Naisten autonomiaprofiili oli epäselvempi ja hajautuneempi, kun miehet ovat itsenäisempiä, lähempänä hallintoa ja heidän toimintaansa ohjaa urasuuntautuneisuus. Vastaajat antoivat kriittistä arviointia johtamistapaa ja palautteen saamista sekä palkitsemista kohtaan. Epämääräinen ja vähäinen autonomia hoitotyössä heikentää työtyytyväisyyttä ja saattaa johtaa ammatin vaihtamiseen.
Kanste 2005 väitöskirja	selvittää hoitotyön johtajuuden ja hoitohenkilöstön työuupumuksen yhteyttä terveydenhuollossa	post- ja seurantakyselyt hoitoalan henkilöstölle Suomen sairaanhoitajaliiton jäsenrekisteristä, n= 705	Lähihoitajilla esiintyi useammin palkitsevan muutosjohtajuuden ulottuvuuksia kuin työntekijöiden aktiivista valvomista ja passiivista välttämistä. Hoitotyön palkitseva muutosjohtajuus ja työntekijöiden aktiivinen valvominen näyttäisi toimivan hoitohenkilöstöä kokonaistyöuupumukselta suojaavina tekijöinä. Passiivinen välttäminen näyttäisi toimivan kokonaistyöuupumukselle, emotionaaliseksi väsymykseksi ja työstä etäännyntymiseksi altistavana sekä työssä innostumisen tunnetta vähentävänä

Mettiäinen 2005 gradu	selvittää työhyvinvointia sekä strategisella että käytännön tasolla	laadullinen kyselytutkimus elintarviketeollisuuden yksikön työntekijöille, n= 150	tekijänä.  Työntekijöiden poissaolojen myötä lisääntyivät työpaineet ja siten sekä fyysinen että henkinen kuormittuminen. Ryhmissä toteutettava työ kärsi enemmän jäsenten poissaoloista, kuin toimihenkilöiden itsenäisen, itseohjautuva ja joustava työ. Työ organisointiin liittyvät tekijät kuten työntekijän vaikutusmahdollisuuksien lisääminen ja henkilön osaamisen ja työn haasteiden yhteensovittaminen ovat keskeisiä työhyvinvointia lisääviä keinoja.
-----------------------------	--	---	--

## **Hyvä Hoitotyön johtaja!**

Opiskelen Tampereen yliopistossa terveystieteiden maisteriksi hoitotyön koulutusohjelmassa suuntautumisvaihtoehtona hoitotyön johtaminen. Teen pro gradu – tutkielmaani hoitotyön johtajan jaksamisesta ja siihen saamastaan tuesta. Tutkimukseni muodostuu kahdesta vaiheesta, josta tässä ensimmäisessä on tarkoitus kerätä esseevastauksia hoitotyön johtajien kokemuksista työssä jaksamisesta ja siihen saamastaan tuesta. Palauttamalla tämän tehtävän edesautat tutkielmani onnistumista ja samalla tuot oman näkemyksesi osaksi kokonaisuutta. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja siten, että kaikkien vastaajien anonymiteetti säilyy.

Ole ystävällinen ja kirjoita esseevastauksesi oheiseen lomakkeeseen. Tarvittaessa voit jatkaa molemmin puolin paperia ja jopa erilliselle arkille.

Vastaukset analysoidaan kevään ja kesän 2005 kuluessa. Tutkimuksen toisessa vaiheessa syys-lokakuussa 2005 on tarkoitus haastatella 10 vapaaehtoista hoitotyön johtajaa esseevastauksista nousseiden haastatteluteemojen avulla. Mikäli olet halukas osallistumaan tähän teemaa täydentävään haastatteluun, olisin kiitollinen, jos voisit palauttaa oheisen yhteystietolomakkeen. Esseevastauksesi käsitellään silti anonyyminä, vaikka lähettäisit yhteystietosi haastattelua varten.

Pyydän sinua palauttamaan vastauksesi postitse oheisella palautuskuorella **26.5.2005** mennessä.

## **Kiitos vastauksestasi!**

Sari Lepistö

sairaanhoitaja, TtM -opiskelija

puh.. xxx – xxx xxx

e-mail [Sari.J.Lepisto@uta.fi](mailto:Sari.J.Lepisto@uta.fi)

**Hyvä hoitotyön johtaja!**

Toivon sinun palauttavan mieleesi jonkin kokemuksen, jolloin jaksamisesi työssä on ollut koetuksella. Voit kuvata lyhyesti tilannetta, mutta erityisesti toivoisin sinun muistelevan ja kirjoittavan niistä tuen muodoista, jotka auttoivat sinua silloin. Toisaalta voit myös kirjoittaa siitä, mitä tukea olisit kaivannut jaksamisesi tueksi. Lisäksi voit tarkastella mahdollisia esteitä tuen saannille tai tuen saantia edistäviä tekijöitä.

Voit jatkaa kirjoitustasi paperin kääntöpuolelle tai erilliselle paperille. **Kiitos vastauksestasi!**

**Yhteystiedot haastattelututkimusta varten**

Olen osallistunut Sari Lepistön pro gradu – tutkielman ensimmäiseen vaiheeseen ja olisin halukas jatkamaan syksyllä 2005 toteutettavassa haastattelututkimuksessa. Haastattelussa jatketaan keskustelua esseevastauksista nousseiden teemojen syventämiseksi.

Sari Lepistö voi ottaa minuun yhteyttä sopiakseen haastatteluaikaa.

Yhteystietoni ovat:

nimi \_\_\_\_\_

osoite \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

puhelin \_\_\_\_\_

sähköposti \_\_\_\_\_

Toivoisin minuun otettavan yhteyttä ensisijaisesti

postitse

puhelimitse

sähköpostitse

TEEMAHAASTATTELUN RUNKO

1. Taustakysymykset

- ⊕ työkokemus nykyisessä tehtävässä
- ⊕ työkokemus hoitoalalla
- ⊕ koulutus
- ⊕ ikä

2. Mitä ajattelet, että on työssä jaksamista? Mitä se tarkoittaa sinun kohdallasi?

- ⊕ Mitä on jaksaminen? Mitä on jaksamattomuus?
- ⊕ ESIMERKKEJÄ ... è

3. Millaista tukea olet saanut työssä jaksamiseesi? Mikä on auttanut sinua jaksamaan?

- ⊕ esimieheltä, kollegoilta & alaisilta ja mahdollisesti muilta
- ⊕ palaute, kannustus, arvostus – mikä auttaa jaksamaan?
- ⊕ toimintamallit, koulutus, työnohjaus
- ⊕ yhdessä tekeminen
- ⊕ työn ulkopuoliset tekijät, kuten perhe, harrastukset, lomat

4. Millaista tukea olet odottanut / odotat jaksamiseesi? Mikä auttaisi sinua jaksamaan? Millaista tukea olet jäänyt kaipaamaan?

- ⊕ esimieheltä, kollegoilta, työyhteisöltä & alaisilta
- ⊕ perehdytys, koulutus, työnohjaus ym. toimintamallit

5. Mitkä asiat auttavat sinua saamaan tukea? Millaiset asiat auttavat sinua hakemaan apua?

- ⊕ **yksilölliset**; arvot & asenteet, persoonallisuuden piirteet, aikaisemmat kokemukset –  
Mikä helpottaa sinua pyytämään / hakemaan apua
- ⊕ **työhösi** liittyvät tekijät; työn sisältö, toimintamallit – mikä auttaa?
- ⊕ **hoitotyöhön** ja sen **johtamiseen** liittyvät ominaisuudet – mikä auttaa?
- ⊕ **työyhteisössä** olevat tekijät; ilmapiiri – mikä erityisesti tukee sinua?
- ⊕ **oma esimies** ja hänen toimintansa – mikä helpottaa tuen saamista?
- ⊕ vastuukysymykset, vastuun jakaminen – miten vaikuttaa tuen saamiseen?



- ⊕ **yksilölliset**; asenteet, aikaisemmat kokemukset – miksi juuri sinun on vaikea pyytää / ottaa vastaan tukea?
- ⊕ **johtamistyyli**; esimiehen tuen puute – miten ilmenee?
- ⊕ **työyhteisö**, ilmapiiri – miten tunteet tai niiden käsittely vaikuttaa?
- ⊕ **toimintatavat**; selkeät toimintatavat puuttuvat – puute vai olemassa olo estävät?
- ⊕ **hoitotyöhön** ja sen johtamiseen liittyvät **ominaisuudet** – mikä erityisen hankalaa?

7. Miten ajankohtaisen asian ajattelet olevan juuri sinun työyhteisössäsi?

- ⊕ Kuinka suurena ongelmana jaksamisen näet hoitotyössä? Omassa työssäsi?
- ⊕ Kuinka paljon olet viime aikoina joutunut miettimään jaksamisen kysymyksiä?
- ⊕ Miten asia on näkynyt koko organisaation toiminnassa? Mitä kenties on tehty tai on tekeillä?

8. Jäikö jotakin vielä sanomatta tai tuliko vielä mieleesi jotakin asiaan liittyen?

Alkuperäisilmaisuja	Pelkistettyjä ilmaisuja	Ryhmitelty ilmaisu
"Joo, kyl ne on. Oma kokemus..."	oma kokemus tukee	oma kokemus ja tieto
"Mulla on tieto melkein sitten..."	oma tieto	
"...ei riitä että on tehnyt sen kanssa vuosia töitä ja osaa suurimmat osat vaan pitää osata niin kun aika syvällä..."	omat kokemukset auttavat vain päällisenpuolin	
"...mulla on pitkä elämä, no elämäkokemus on pitkä..."	pitkä elämäkokemus	elämäkokemus
"...mää oon varmaan vanhin tästä porukasta ja ollut kauimmin talossa, ne soittaa mulle..."	ikä ja työkokemus vaikuttavat neuvojen pyytämiseen	
"... nähdä nää elämän kriisit siellä, koska ne aina vaikuttaa."	elämäkriisien tiedostaminen koska ne vaikuttavat työkykyyn	
"...mitä enemmän on käynyt kouluja ja mitä enemmän on tehnyt töitä, sitä enemmän on nähnyt eikä ota kaikesta semmoista stressiä."	mitä enemmän käynyt kouluja ja tehnyt työtä, niin kokemuksen mukaan ei ota asioista stressiä	työkokemus
"...mut työyhteisökokemuksin on pitkä, et kyl mä näen, että sitten kun miettii jotain mitä on matkan varrella sattunut..."	pitkä työkokemus	
"Paljonhan matkan varrella oppii kun kerran tulee takkuinen asia ja sen selvittää..."	paljon asioita oppii matkanvarrella kun joutuu selvittämään	
"...Aika monesta asiasta tietää pikkusen, mutta ei kuitenkaan kaikkea."	monesta asiasta tietää pikkuisen kokemusten myötä	
"... koen että mulla ei oo riittävästi kokemusta, eikä taitoja eikä tietoa ja pelkkä tunne ja se oma intuitio ei aina riitä... ihan tähän esimiestyöhön."	kokemus ja osaaminen esimiestyöstä vähäistä	vähäinen työkokemus
"... ihan jo se niin kun perusajatus ett aika moni meillä on tyyliin sairaanhoitajakoulutus pohjalta, niin se on kaikki niin kun uutta."	esimiestehtävät uutta	
"... konkreettisia vastoinkäymisiä on, niin niistä yleensä on oppinut että kun vaan niihin tarttuu niin."	vastoinkäymisistä oppii että niihin pitää tarttua	kokemuksista oppii
"... mitä mää olisi tarvinnut. Elikä että se palvelee silloin..."	hyödyntää aikaisempia kokemuksia toimintamallien luomisessa	
"... nyt mää osaisin toimia, mää pyydän ja ainakin juttelisin mun esimieheni kanssa..."	kokemuksen jälkeen osaa toimia vastaavassa tilanteessa	

<b>Alkuperäisilmaisuja</b>	<b>Pelkistettyjä ilmaisuja</b>	<b>Ryhmitelty ilmaisu</b>
<i>"Semmoinen avoin ja kannustava ilmapiiri että jokainen voi olla oma itsensä."</i>	avoin ja kannustava ilmapiiri	avoin ja kannustava ilmapiiri
<i>"... henkilökemiat, mitkä tietysti siihen liittyy kaikki niin kun huumori ja kaikki muu."</i>	yhteinen huumorintaju ja ajatusmaailma	yhteinen huumori työryhmässä
<i>"...tuun henkilökunnan kanssa ihan hirveen hyvin toimeen..."</i>	hyvät välit henkilökunnan kanssa	työryhmässä huomioiminen
<i>"...kaikki saa äänensä kuuluviin, ett jokainen otetaan huomioon..."</i>	jokainen otetaan huomioon	
<i>"kokemuksia, että se on myös aika haavoittuva tila kanssa, että ei se oo itsestään selvyys"</i>	kokemus, että sen eteen on tehtävä töitä, ei pidä itsestään selvyytensä	hyvän ilmapiirin eteen tehtävä töitä
<i>"keskitän siihen, että yritetään tehdä asioita niin että se ilmapiiri niissä yhteisöissä olisi hyvä"</i>	työyhteisöjen hyvään ilmapiiriin kiinnitetään huomiota	
<i>"...jostain syystä klikkutilanne työyhteisössä niin silloin se voi olla hankalaa toisaalta..."</i>	klikkutilanne työyhteisössä	työryhmää kuormittava ilmapiiri
<i>"...mutta se oli koko ajan sellaista vastarintaa..."</i>	koko ajan työryhmässä oli vastarintaa	
<i>"sun pitää koko aika olla parempi ja parempi ja toisten silmissä"</i>	kilpailua esimiesten kesken	kilpailu esimiesten kesken
<i>"...mää aika hyvin pystyn kyllä koko työyhteisössäkin näin tekemään..."</i>	pystyä näyttämään tunteet koko työyhteisössä	tunteiden näyttäminen
<i>"ymmärtää sen, että me ei olla ihan täydellisiä kukaan"</i>	inhimillisyyden näyttäminen	
<i>"Sai sen purettua ja sitt oltiin samaa mieltä ja kiukuteltiin yhdessä."</i>	yhdessä samaa mieltä ja mahdollisuus näyttää tunteita	
<i>"...pieni ryhmä, niin varmaan sekin tekee sen, ett siellä on niin kun hyvä tuulettaa..."</i>	pienessä ryhmässä hyvä tuoda tunteitakin esiin	
<i>"yhdessä itketään, et kyllä tää tästä"</i>	murheiden yhdessä jakaminen	tunteiden jakaminen
<i>"...niitä jokaisen omia tuntemuksiaan, miten he kokivat tämän asian..."</i>	käsitellä jokaisen tuntemuksia	
<i>"räiskivän persoonallisuuteni huomioon ottaen, kirosin puhelimesta..."</i>	purkaa tunteita	
<i>"en näytä sitä kenellekään toiselle..."</i>	esimiehenä ei näytä tunteitaan	kyvyttömyys näyttää tunteitaan
<i>"pitkälti on semmoisia tunteita, joita ei sitten näytä kenellekään"</i>	tunteita joita ei näytä kenellekään	
<i>"Aina purnata saa ja pitääkin. Eihän kaikkea tarvi niellä tuosta noin..."</i>	purjata saa, kaikkea ei tarvitse hyväksyä kritiikittä	negatiivisten tunteiden käsittely
<i>"...joskus vois sanoa että myös pettymyksiin on pakko tottua..."</i>	pettymyksiinkin pitää tottua	