



Etänä Enemmän -sote-työ uudistuu-hanke

-työnohjauksen ja vertaistuen tarve Pirkanmaan sote-
alan esimiestyössä

Anne Kemppainen

Jutta Nurminen

OPINNÄYTETYÖ

Marraskuu 2019

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen
18YSTJ

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen, YAMK

KEMPPAINEN, ANNE & NURMINEN, JUTTA:
Etänä Enemmän -sote-työ uudistuu-hanke
-työnohjauksen ja vertaistuen tarve Pirkanmaan sote-alan esimiestyössä

Opinnäytetyö 83 sivua, joista liitteitä 20 sivua
Marraskuu 2019

Opinnäytetyö liittyy Etänä enemmän — sotetyö uudistuu -hankkeeseen. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa Pirkanmaan sosiaali- ja terveysalalla toimivien esimiesten työnohjauksen ja vertaistuen tarvetta. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää esimiestyöhön liittyvät haasteet sekä tuottaa tietoa etätyönohjauksen ja etävertaistuen tarpeesta. Tutkimusta varten hankittiin aineisto lomake- ja teema-haastatteluilla. Saatu tieto analysoitiin Excel-taulukkolaskentaohjelman ja aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla.

Aineistosta nousi esiin esimiesten tarve saada tukea liiallisen työtaakan aiheuttaman kiireen ja kuormituksen hallintaan sekä liian pirstaleisen työnkuvan selkiyttämiseen. Annettavalta tuelta odotettiin pitkäjänteistä otetta ja kauaskantoisia hyötyjä. Etätyönohjausta ja -vertaistukea tarvitaan etenkin työssä jaksamisen, tunteiden käsittelyn ja vastuun kantamisen tukemiseksi. Olisi tärkeää, että työnohjaus tai vertaistuki olisivat tarvittaessa välittömästi käytettävissä.

Johtopäätöksinä voidaan todeta, että sekä työnohjausta että vertaistukea tarvitaan laaja-alaisesti etenkin esimiesten kokeman kuormituksen keventämiseen. Huomion arvoista on, että etänä suoritettavaa työnohjausta ja vertaistukea pidetään hyödyllisenä erityisesti välitöntä tukea vaativissa tilanteissa. Jatkotutkimuksena voitaisiin selvittää, miten tutkimukseen osallistuneet ja Etänä enemmän – sotetyö uudistuu -hankkeen kautta työnohjausta ja vertaistukea saaneet lähiesimiehet ovat kokeneet niistä hyötyneensä.

Asiasanat: johtaminen, työnohjaus, vertaistuki, etäjohtaminen, etätyönohjaus, etävertaistuki

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree in Management of Health Care and Social Services

KEMPPAINEN, ANNE & NURMINEN, JUTTA

Etänä Enemmän -sote-työ uudistuu -hanke

-työnohjauksen ja vertaistuen tarve Pirkanmaan sote-alan esimiestyössä

Remotely more -work in social and health care is changing

(The Need for Supervision of Work and Peer Support in Managerial Work in Social and Health Care Services in Pirkanmaa)

Master's thesis 83 pages, appendices 20 pages
November 2019

The purpose of this thesis was to identify the need for supervision of work and peer support for managers in the social and health care sector in the Pirkanmaa region in Finland. The aim of the study was to identify challenges related to managerial work and to provide information on the need for remote supervision of work and remote peer support. The data were collected by means of the thematic interview. Collected The data were analyzed through qualitative content analysis.

The needs for support for managers emphasized a long-term approach and far-reaching benefits. For supervisors struggling with the constant rush and mental strain of change, it would be important to have immediate access to guidance and peer support when needed. Continuous living in a changing environment was experienced difficult, and remote support was sought for managing them.

In conclusion, peer support is widely needed in the work community, especially to reduce the burden of work. Remote guidance and remote peer support are considered useful in situations requiring immediate support. In the future, it could be interesting to study how the supervisors who participated in this study and who have received guidance and peer support through the project have experienced the benefits.

Key words: leadership, leader, management,” supervision of work”, ” peer support”

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	8
3	TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT	9
	3.1 Teoreettinen viitekehys	9
	3.1.1 Johtaminen	9
	3.1.2 Työnohjaus johtamisessa	10
	3.1.3 Vertaistuki johtamisessa	12
	3.1.4 Etätyönohjaus ja -vertaistuki sekä etäjohtaminen	13
	3.2 Kirjallisuushaku	14
	3.2.1 Aiemmat tutkimukset	17
4	MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT	21
	4.1 Laadullinen tutkimus	22
	4.1.1 Lomakehaastattelu	22
	4.1.2 Teemahaastattelu	23
	4.2 Tutkimuksen kulku	25
	4.2.1 Haastattelut ja litterointi	25
	4.2.2 Aineiston analysointi	27
5	TULOKSET	30
	5.1 Esimiesten saama ja tarvitsema työnohjaus ja vertaistuki, kyselyvastaukset	30
	5.2 Esimiesten saama työnohjaus ja -vertaistuki	34
	5.3 Esimiesten tarvitsema työnohjaus ja vertaistuki	35
	5.3.1 Tukea työn kehittämiseen, työnkuvan selkiyttämiseen ja työssä kehittymiseen	37
	5.3.2 Tukea ongelmanratkaisuun ja yhteisöllisyyden vahvistamiseen	38
	5.3.3 Tukea tunteiden käsittelyyn	39
	5.4 Esimiesten tarvitsema etätyönohjaus ja -vertaistuki	40
	5.4.1 Etätukea työssä jaksamiseen ja työnkuvan selkiyttämiseen	42
	5.4.2 Etätukea tunteiden käsittelyyn ja työntekijöiden tukemiseen	43
	5.4.3 Etätukea vastuun kantamiseen, työn arvostuksen lisäämiseen sekä muutosten hallintaan	43
	5.5 Tulosten yhteenveto	44
6	POHDINTA	47
	6.1 Tulosten tarkastelu	47

6.1.1 Työnohjausta ja vertaistukea työn pitkäjänteiseen kehittämiseen.....	47
6.1.2 Etänä annettava työnohjaus ja vertaistuki akuuttiin tarpeeseen.....	48
6.1.3 Kiire, jatkuva muutos ja työnkuvan pirstaleisuus kuormittavat	49
6.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys.....	49
6.3 Itsearviointi.....	53
7 JOHTOPÄÄTÖKSET	55
7.1 Koulutus ja palaverit osana työnohjausta, vertaistuki kollegoilta ..	55
7.2 Työnohjausta henkilöstösuunnitteluun ja vertaistukea kuormituksen keventämiseen.....	56
7.3 Organisoitua etänä annettavaa työnohjausta ja vertaistukea.....	57
7.4 Kehittämissuositukset.....	58
LÄHTEET.....	60
LIITTEET	64
Liite 1. Kirje haastateltavalle	64
Liite 2. Henkilötietojen käsittely tässä tutkimuksessa.....	65
Liite 3. Kirjallinen suostumus opinnäyttyöhön osallistumisesta	66
Liite 4. Lomake- ja teemahaastattelukysymykset.....	67
Liite 5. Lomakevastaukset Excel-taulukkona	70
Liite 6. Kirjallisuuskatsaukseen mukaan valitut tutkimukset ja artikkelit ja niiden kriittinen arviointi.....	73

1 JOHDANTO

”Tulevaisuuden sosiaali- ja terveyskeskus -ohjelma käyntiin – ”Nyt panostetaan peruspalveluihin”, uutisoi sosiaali- ja terveysministeriö tiedotteessaan (STM, 2019). Sosiaali- ja terveystalouden (sote) uudistusta on suunniteltu vuodesta 2005 lähtien. Sen tarkoituksena on vastata yhteiskunnallisten muutosten mukanaan tuomiin haasteisiin ja hillitä kustannusten kasvua (Sosiaali- ja terveystalouden rakenneuudistus, 2019). Sote-uudistuksen toteuttaminen edellyttää hyvää johtajuutta ja siksi organisaatioiden lähijohtajilla on merkittävä osuus organisaatioissa tapahtuvien muutosten ja uudistusten tuomisessa käytäntöön (Laaksonen & Ollila 2017, 38–40).

Opinnäytetyö liittyy Etänä enemmän –sote työ uudistuu -hankkeeseen, jonka tavoitteena on lisätä tuottavuutta, tukea henkilöstöä sekä edistää heidän työhyvinvointiaan ja osallisuuttaan. Hankkeessa ovat osallisina Tampereen ammattikorkeakoulu, Itä-Suomen yliopisto, Satakunnan ammattikorkeakoulu sekä Lapin yliopisto. TAMKin tukisäätiön hallitus on myöntänyt tämän opinnäytetyön tekijöille henkilökohtaisen 1000 euron apurahan osallistumisesta Etänä enemmän – sote-työ uudistuu -hankkeeseen.

Tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa Pirkanmaan sosiaali- ja terveysalalla toimivien esimiesten työhönsä ja vertaistuen tarvetta sekä selvittää millaista työhönsä ja vertaistukea he ovat saaneet. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää esimiestyöhön liittyvät haasteet sekä tuottaa tietoa etätyöhönsä ja etävertaistuen tarpeesta. Huomioitavaa on, ettei esimiesten tarvetta työhönsä ja vertaistuelle etänä ole aiemmin tutkittu.

Tutkimuksen kohderyhmänä olivat päivittäisjohtamiseen osallistuvat Pirkanmaan sosiaali- ja terveysalan lähiesimiehet. Tietoja kerättiin touko–kesäkuussa 2019 neljän ryhmämuotoisen teemahaastattelun avulla. Osallistujat (n =13) vastasivat myös lomakehaastatteluun. Lomakehaastattelujen antama data taulukoitiin ja analysoitiin käyttämällä apuna Excel-taulukkolaskentaohjelmaa, kun taas teema-

haastatteluiden tuottama aineisto tulkittiin käyttämällä aineistolähtöistä sisällyönanalyysia. Näin päädyttiin tuloksiin, jotka vastaavat asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja kuvaavat, kuinka laaja-alaista esimiehille kohdistetun työnohjauksen ja vertaistuen tarve on, myös etänä annettuna.

Väestö vanhenee ja palveluntarve kasvaa. Uusi sukupolvi vaatii työltä ja johtamiselta yhä enemmän eikä huonoon vaihtoehtoon tyydytä. Samaan aikaan valinnan mahdollisuudet laajentuvat. Joustavuus, läpinäkyvyys ja avoimuus tulevat lisääntymään johtamiskulttuurissa, jotta työntekijät saadaan pysymään alalla. (Carlsson & Järvinen 2012, 27–28.)

Opinnäytetyön tulosten perusteella esimiehet tarvitsevatkin tukea työelämän jatkuvaan muutokseen ja oman työnsä pitkäjänteiseen kehittämiseen. Jotta työ olisi mielekästä ja tuottavaa niin esimiehelle kuin työntekijällekin, tulisi sen olla muutakin kuin tulipalojen sammuttelua.

2 TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli saada selville, millaista työnohjausta ja vertaistukea Pirkanmaan sosiaali- ja terveysalalla toimivat esimiehet ovat saaneet sekä kartoittaa työnohjauksen ja vertaistuen tarvetta.

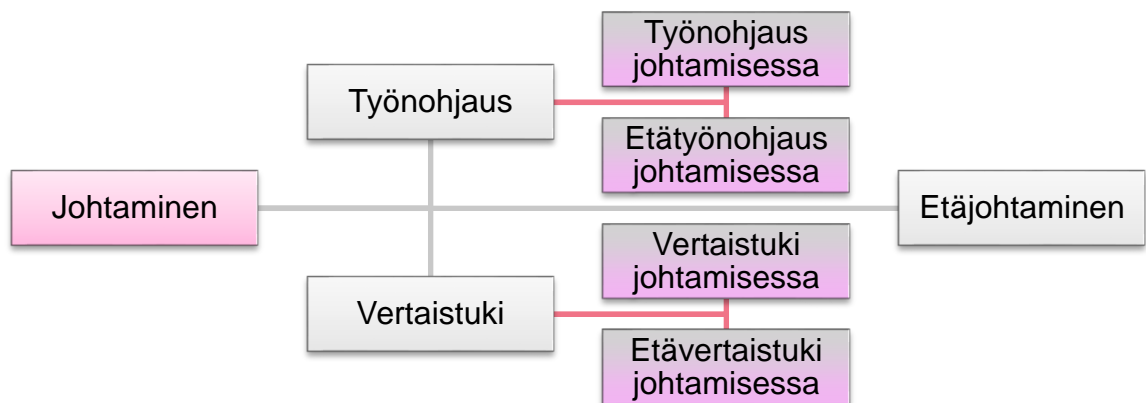
Tavoitteena oli löytää esimiestyöhön liittyvät haasteet, jotta niiden pohjalta voidaan tuottaa tietoa etätyönohjauksen ja etävertaistuen tarpeesta. Tavoitteiden saavuttamiseksi oli laadittu alla olevat tutkimuskysymykset.

1. Millaista työnohjausta ja vertaistukea esimiehet ovat saaneet?
2. Millaisiin tilanteisiin esimiehet kokevat tarvitsevansa työnohjausta ja vertaistukea?
3. Millaisiin asioihin esimiehet tarvitsisivat etätyönohjausta ja etävertaistukea?

3 TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

3.1 Teoreettinen viitekehys

Teoreettisen viitekehysten rakentamiseksi oli tarpeen määritellä termit johtaminen sekä työnohjaus- ja vertaistuki johtamisessa. Myös etäjohtaminen piti avata, sillä sen avulla voitiin määrittää muutakin etänä suoritettavaa toimintaa. Näin saatiin määriteltyä termit etätyönohjaus ja etävertaistuki (kuvio 1).



KUVIO 1. Teoreettinen viitekehys

3.1.1 Johtaminen

Tuleva sote -uudistus muuttaa työ- ja toimintakulttuuria sosiaali- ja terveydenhoitoalalla. Toimintaa pyritään tehostamaan ja laatua kehittämään ottamalla käyttöön digitalisaatiota ja sähköisiä palveluita. (Etänä enemmän -sote-työ uudistuu –hanke 2018, 7.) Muutos vaatii uudenlaista johtamista, sillä tulevaisuudessa yhä useampi esimies toimii hajautetussa organisaatiossa. Tämä tarkoittaa sitä, että esimiehillä on johdettavanaan yksiköitä, jotka ovat maantieteellisesti hajallaan. Johtajien täytyy silloin osata johtaa etänä, ja tämä uusi johtamistapa tarvitsee onnistuakseen tukea. (Vilkman 2016, 13.)

Seeck (2012, 20) määrittelee johtamisen toiminnaksi, jonka avulla ihmisten työpanosta ja fyysisiä voimavaroja pystytään hankkimaan, kohdentamaan ja hyödyntämään tehokkaasti tietyn tavoitteen saavuttamiseksi. Nivala (2006, 129) kuvaa johtamisen kontekstisidonnaisena, jolloin johtamistavat ovat sidoksissa sekä toimintaympäristöön että kulttuuriin. Johtaminen voidaan käsittää niin yhteisöllisenä ilmiönä (Huhtinen 2006, 223) kuin palvelutehtävänä, jossa ihmisten parhaat puolet pyritään samaan esille (Juuti 2006b, 232).

Perinteisen johtamiskäsitteen mukaan esimieheltä vaaditaan neljän eri ulottuvuuden taitoja. Näitä ovat ihmisten johtaminen, asioiden johtaminen, kehittäminen ja luottamus. Luottamusta pidetään kaiken johtajuuden perustana. (Juuti 2016, 22.) Hyvinvointipalvelujen organisaatioissa alimpana toimivat operatiiviset yksiköt, joiden johtajia voidaan kutsua myös lähijohtajiksi (Paasivaara, Suhonen & Virtanen 2013, 56).

3.1.2 Työnohjaus johtamisessa

Työnohjaus voidaan määritellä toiminnaksi, jossa omaa työtä pohditaan ulkopuolisen ohjaajan johdolla. Sen tavoitteena on ohjattavan työn kehittäminen ja ammatillinen kasvu, jotka tähtäävät työssä selviytymiseen. Työnohjaus on säännöllistä, suunnitelmallista ja tavoitteellista toimintaa, jossa käsitellään ohjattavan työtä sekä siihen liittyviä odotuksia, tunteita ja työrooleja. (Juuti 2016, 145–147.) Työnohjaus mahdollistaa tarvittavan muutoksen johtamistavoissa tietoisien kriittisen tarkastelun kautta (Jacobs & Heracleous 2005, 338; Ollila 2006, 42).

Esimies tekee työtään yksin omien esimiestensä ja vastuualueellaan olevien ihmisten tarpeiden ristipaineessa. Esimiestyö tarvitsee omanlaistansa työnohjausta, jossa on erityisesti otettava huomioon ihmissuhteisiin liittyvä vuorovaikutuksellinen kuormittavuus sekä suuri työmäärä (Juuti 2016, 144). Työnohjaajan tehtävänä on auttaa, avoimen keskustelun keinoin, ohjattavaa käsittelemään esimiestyöhön liittyviä tunteita ja kokemuksia. Ohjaus toteutetaan kertaamalla tapahtumaa tai tunnetta ja tarkastelemalla sitä monista eri näkökulmista. Tarkoituksena

on tiedostaa sekä itsensä että muiden toimintatavat sekä itsereflektion keinoin etsiä uusia ajattelu- ja toimintatapoja. (Juuti 2016, 145–147.)

Työn kehittäminen ja työssä kehittyminen, työnkuvan selkiyttäminen sekä voimavarojen lisääminen ovat työnohjauksen tavoitteita ja toimivat näin johtamisen apuvälineinä. Työnohjauksessa pohdittujen haastavien tilanteiden ennakoiminen ja erilaisten toimintatapojen kokeileminen helpottavat esimiehen työtä ongelmatilanteiden ratkaisemisessa. Työnohjaus antaa mahdollisuuden myös omien tunteiden, asenteiden ja käyttäytymisen käsittelyyn joko yksilönä tai ryhmässä. (Ruisniemi 2017, 191–192.) Se ei kuitenkaan ole terapiaa, vaan tähtää henkilön ammatilliseen kasvuun (Juuti 2016, 145).

Ryhmätyönohjauksessa arvokasta on toisilta esimiehiltä saatava palaute sekä tilanteiden vertaaminen kollegoiden kokemuksiin. Henkilökohtaiset tuntemukset ja omien heikkouksiensa myöntäminen ovat puolestaan helpompia käsitellä yksilötyönohjauksessa. Esimiehen tulisikin saada valita itselleen luontevin työnohjausmuoto. (Järvinen 2013, 102–103; Logren, Ruusuvuori & Laitinen 2017, 1840.)

Työnohjaus kehittää niin työntekijän kuin esimiehenkin omaa työtä, mutta ylläpitää myös koko organisaation hyvinvointia. Esimiehen saama työnohjaus ehkäisee työhön liittyvien ongelmien ja epäkohtien syntymistä sekä monipuolistaa ongelmien ratkaisukeinojen käyttöä. Työnohjaus lisää johtajan motivaatiota ja voimavaroja sekä luottamusta omaan osaamiseensa ja johtamisvalmiuksiin. Työnohjauksen puuttuminen tai sen vähäisyys näkyy stressinsietokyvyn heikkenemisenä ja henkilöstöjohtamisen ongelmina. Työnohjausmenetelmän kuuluukin selkiyttää johtajan roolia ja vahvistaa etenkin henkilöstöjohtamista. (Laaksonen & Ollila 2017, 197–198.)

Työnohjausmahdollisuuksien tarjoaminen esimiehille palvelee yksilöiden lisäksi koko organisaatiota, sillä esimiehen jaksamisella on selkeä yhteys työyhteisön toiminnan kautta organisaation liiketoimintaan (Salo 2009, 61–63; Ollila 2006, 13). Hallinnollinen työnohjaus tarkoittaa johdolle suunnattua työnohjausta (Keski-Luopa 2001, 41). Työnohjauksella tavoitellaan kehittymistä niin ammatillisesti,

persoonallisesti kuin työyhteisön jäsenenäkin. Näiden kykyjen kehittämiseksi tarvitaan luovuutta, oivallusta ja uusia valmiuksia, joita työnohjauksella pyritään kehittämään. (Vuorinen 1985, 142.)

Laaksosen ja Ollilan (2017) mukaan hallinnollinen työnohjaus vaikuttaa paitsi henkilöstön ja toiminnan johtamisen, yhteistyön sekä organisaation kehittymisen parantumiseen myös myönteisiin henkilökohtaisiin kokemuksiin. Johtamisvalmiuksien lisääminen parantaa työilmapiiriä ja -hyvinvointia. Kun johtamisvalmiudet ovat vahvat, niin johtamisen osaaminen kuin osaamisen johtaminenkin vahvistuvat. (Laaksonen & Ollila 2017, 198–199.)

3.1.3 Vertaistuki johtamisessa

Vertaistuki on vastavuoroista tukemista ja kokemusten vertailua. Vertaistuessa korostuvat tasapuolisuus ja kokemukseen pohjautuva yhtenäinen asiantunteisuus. Tasapuolisuuden lisäksi vertaistuen tulee olla luottamuksellista ja vapaaehtoista. (Latostenmaa 2017, 61.) Vertaistuen on todettu parantavan työhyvinvointia ja siitä on ollut hyötyä myös johtamistaitojen kehittymisessä (Lindell 2012, 8). Kun Akhtar ym. (2016, 1) kouluttivat lääkäreitä kliiniseen ja yhteisölliseen johtajuuteen, koettiin verkostoituminen ja vertaistuki yhdeksi ohjelman parhaista annista.

Sosiaalinen tuki ja siihen sisältyvä vertaistuki on osoittautunut keskeiseksi jaksamista tukevaksi tekijäksi esimiestyössä. Esimieheen itseensä liittyvät asiat ovat oleellisimpia heidän työssä jaksamisensa kannalta, näitä ovat muiden muassa työhön sitoutuminen, alaisiin suhtautuminen ja heidän kanssaan toimiminen. Työnohjauksella voidaan tukea vaikuttamista työhön, parempia työskentelytapoja, ongelmien kohtaamista. Sillä voidaan myös sosiaalisen tuen puuttuessa pohtia, miten esimies voisi rakentaa itselleen tukiverkostoa työhönsä. On myös tärkeää päästä jakamaan onnistumisia ja palkitsevia kokemuksia. (Salo 2009, 61–63; Ollila 2006, 13.)

Salo (2009, 61–63) ehdottaa, että johtamisen vertaistuki toteutettaisiin työnohjauksen muodossa, jolloin kollegoilla olisi mahdollisuus jakaa esimieskokemusta ja etsiä ratkaisuvaihtoehtoja ongelmiin asiantuntijan johdolla. Tällainen toiminta palvelisi työssä oppimista ja sen kautta siinä jaksamista.

Ollilan (2006) mukaan johtajan työhön kuuluu yksinäisyys tiettyyn rajaan asti. Siitä seuraa, että esimiehet eivät pääse purkamaan tunteitaan, jolloin käsittelemättömät asiat vievät voimavaroja ja uuvuttavat. (Ollila 2006, 13.) Organisaatiossa olisikin huolehdittava, että työyhteisön tilanteiden ja niiden aiheuttamien tunteiden käsittelyssä esimiehellä on tukenaan työnohjausta tai kokenut mentori (Juuti 2018, 195).

3.1.4 Etätyönohjaus ja -vertaistuki sekä etäjohtaminen

Etätyöstä puhutaan silloin, kun yksittäiset työntekijät työskentelevät säännöllisesti tai satunnaisesti työpaikan ulkopuolella ja ainakin osittain tietotekniikan välityksellä. Hajautettu työ on kaikkia tai useampia työntekijöitä koskevaa, etätyötä laajempaa ja useimmiten kokonaan tietotekniikan välityksellä tapahtuvaa niin sanottua virtuaalityötä. Etäjohtaminen on etätyön tai hajautetun työn johtamista ja edellyttää tieto- ja viestintäteknologian kyvykästä hyödyntämistä. (Vilkman 2016, 13–15.) Etävertaistuki ja -työnohjaus ovat siten pääsääntöisesti tietotekniikan eli tietokoneiden ja digitaalisen tietoliikenteen välityksellä tapahtuvaa toimintaa.

Muun muassa toimintojen keskittämisen sekä yhteistoiminta-alueiden perustamisen seurauksena terveydenhuollon organisaatiot toimivat usein hajautetusti. Johtaminen hajautetussa organisaatiossa tapahtuu teknologian välityksellä, yleensä verkkoympäristössä. Etäjohtaminen koetaan lähijohtamista haastavammaksi, sillä olosuhteiden muutos edellyttää oman toiminnan muuttamista ja uusien toimintamallien luomista. Sote-uudistuksen myötä etäjohtaminen tulee todennäköisesti yleistymään. (Vilkman 2016, 45–46.)

Vilkmanin (2016) mukaan esimiestyö sisältää aina omat haasteensa, mutta etäjohtamisessa niitä ilmenee yleensä enemmän. Esimiesten kokemia etäjohtamisen haasteita ovat esimerkiksi luottamus, työntekijän sitouttaminen, ongelmien

havaitseminen, tiedonjakaminen sekä työsuoritusten mittaaminen. Haasteiden ilmeneminen ei useinkaan johdu esimiehen toiminnasta, mutta esimies voi kokea ongelmatilanteet silti itsensä aiheuttamiksi. Näissä tilanteissa esimiehen olisi helpottavaa kuulla, että ongelma saattaakin johtua olosuhteista ja siihen voi vaikuttaa. (Vilkman 2016, 45–46.)

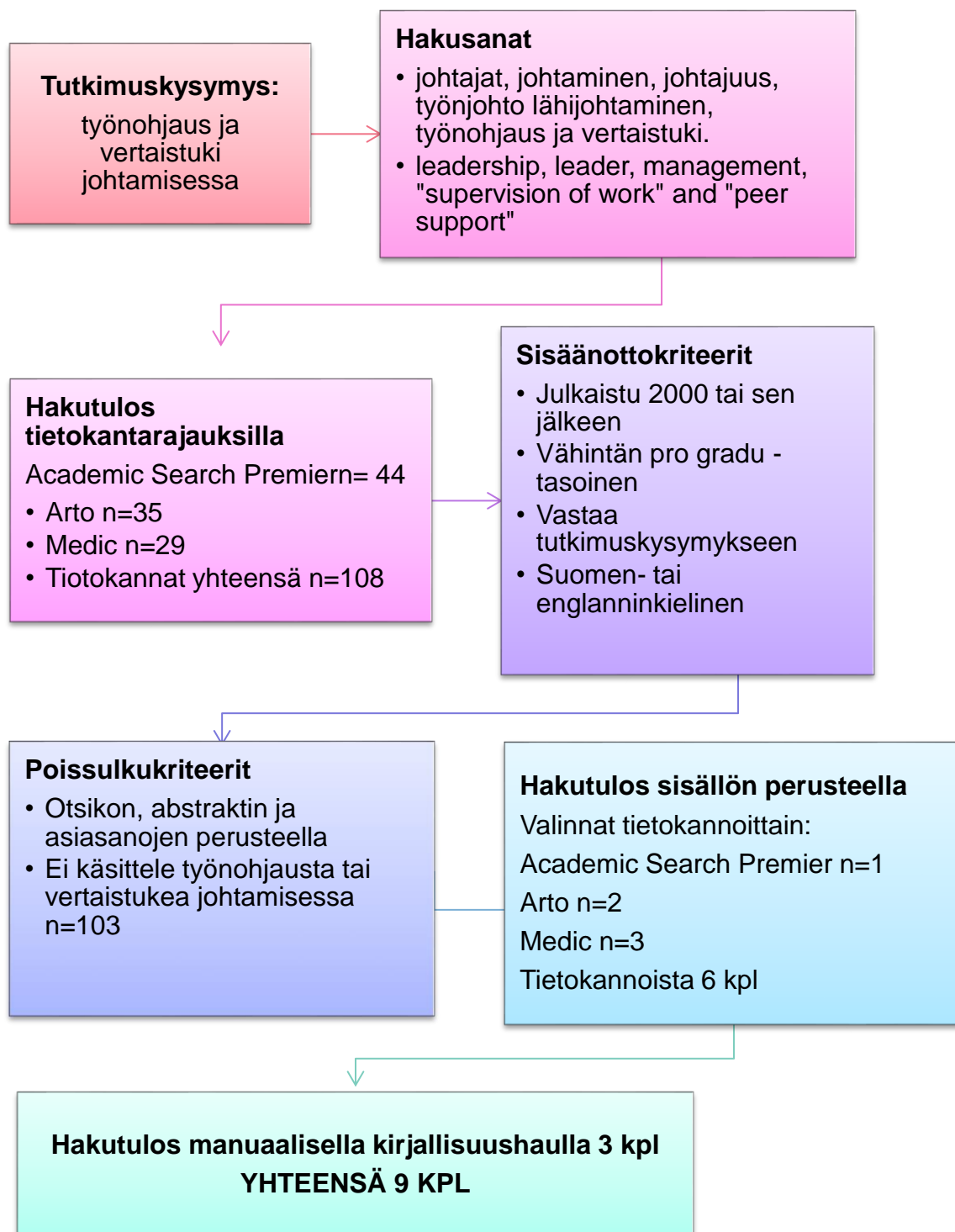
3.2 Kirjallisuushaku

Kirjallisuushaun avulla pyrittiin löytämään aiempia tutkimuksia liittyen työnohjaukseen ja vertaistukeen johtamisessa. Kirjallisuushaussa käytetyt tietokannat olivat kansainvälinen Academic Search Premier sekä suomalaiset Medic ja Arto. Suomalaisina hakusanoina toimivat johtaminen, johtajuus, lähijohtaminen, työnjohto, esimies, työnohjaus ja vertaistuki. Nämä olivat yleisen suomalaisen hakusanaston eli YSA:n, tai yleiskäsitteistä koostuvan YSO:n (Yleinen suomalainen ontologia) mukaisia sanoja. Englanninkielisessä haussa käytettiin asiasanoina leadership, leader, management, "supervision of work" ja "peer support". MeSH ja FinMeSH eivät antaneet sopivia asiasanoja liittyen aiheeseen. Etätyönohjaus ja etävertaistuki ovat termeinä niin uusia, että hakukone ei niitä käyttämällä antanut osumia lainkaan.

Työnohjausta ja vertaistukea johtamisessa oli aiemmin tutkittu todella vähän, joten aiempien tutkimusten hakemisessa päädyttiin suhteellisen laajoihin hakukriteereihin. Kirjallisuushaun sisältökriteereinä oli, että tutkimus on julkaistu 2000-luvulla, se on suomen- tai englanninkielinen, ja sen tulisi mielellään olla vertaisarvioitu. Lähteiden valinnassa sisäänottokriteereinä oli, että tutkimus on vähintään pro gradu-tasoinen tutkimus tai tieteellinen artikkeli ja että tutkimukset antavat vastauksia esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Tarkennetulla kirjallisuushaulla saatiin yhteensä 108 viitettä, joista suoritettiin arviointi nimen, abstraktin, asiasanojen ja sisällön perusteella. Lopullisen koko tekstin tarkastelun läpäisi kuusi tutkimusta. Kolme uutta tutkimusta löytyi manuaalisella haulla työn edetessä. Mukaan kelpuutetut tutkimukset taulukoitiin (liite 6).

Tärkeimmäksi tutkimukseksi osoittautui Ollilan vuonna 2006 valmistunut väitöskirja. Koska asiaa ei sen jälkeenkään ole tutkittu paljoa, on se ehdotta hyväksyty mukaan katsaukseen. Kirjallisuuskatsaukseen on valittu siten yli 10 vuotta vanhaa, vertaisarvioimatonta ja pro gradu tasoista aineistoa. Suurin osa katsaukseen mukaan valituista teoksista pisteytettiin käyttämällä Joanna Briggs Instituten kehittämää Hotuksen (2013) kriittisen arvioinnin tarkistuslistaa järjestelmälliselle kirjallisuuskatsaukselle (liite 7). Kirjallisuuskatsaus prosessina on kuvattu seuraavalla sivulla olevassa taulukossa 1.

TAULUKKO 1. Kirjallisuuskatsauksen hakuprosessi



3.2.1 Aiemmat tutkimukset

Sirola-Karvisen (2008) tutkimuksen teoreettisen osan aineiston muodostivat aiemmat tutkimukset henkilöstöresurssien johtamisesta sekä hallinnollisen työnohjauksen systemaattisista kirjallisuuskatsauksista vuosilta 1996-2006. Teoreettisen tarkastelun tuloksena pääteltiin, että hallinnollista työnohjausta voidaan hyödyntää kaikilla henkilöstöjohtamisen osa-alueilla, joita ovat henkilöstön hankinta, koulutus- ja kehittäminen, palkitseminen ja motivointi, viestintä ja työhyvinvointi. Inhimillisten voimavarojen johtaminen on ajankohtainen aihe terveydenhuollon organisaatioissa, joissa etsitään uusia menetelmiä turvaamaan henkilöstöresurssit ja osaaminen. Hallinnollinen työnohjaus soveltui hyvin tukemaan inhimillisten voimavarojen johtamistyötä. Ihmisten näkemisen voimavarana voitiin nähdä tuottavan organisaatiolle hyötyä ja tehokkuutta. (Sirola-Karvinen 2008, 2, 84–87.)

Ollila (2006) tutki väitöskirjassaan strategisen osaamisen johtamista ja hallintaa käsitteenä ja käytännössä. Tutkittavina aspekteina toimivat johtamistyön motivaatio, osaamisen johtaminen, muutosjohtaminen sekä organisaation ilmapiirin ja työnohjauksen merkitys esimiestyön tukemisessa. Eniten tukea johtamiseen kaivattiin henkilöstöjohtamisen alueella. Erityisesti toivottiin työvälineitä henkilöstön tukemiseen, motivoimiseen ja innostamiseen. Kun johdettavana on ihmisiä, tarvitaan hyviä kommunikaatiotaitoja ja taitoa käsitellä työyhteisössä ilmeneviä hankaliakin asioita. Tulosten mukaan esimiehet kaipasivat lisäksi ohjausta ja tukea siihen, kuinka saada työntekijät toimimaan sääntöjen mukaan, sekä siihen, kuinka joustaminen käytännössä saadaan toimimaan. Vaikka Ollilan tutkimus on tehty yli 10 vuotta sitten, olivat johtajat jo ilmaisseet siinä huolensa tulevaisuudessa odottavat sosiaali- ja terveystalouden muutokset, henkilöstön ikääntymisen ja työvoiman saatavuuden suhteen. (Ollila 2006, 13–14, 73, 205–206.)

Tiitinen ym. (2018) tutki palo- ja pelastusalan lähijohtajien työnohjausryhmiä. Ryhmissä tuettiin työntekijöiden oman työn pohdintaa ja yhteisöllistä oppimista. Työelämän muutosten tiedetään tuovan lisää haasteita henkilöstön osaamiselle

ja työkyvylle. (Tiitinen ym. 2018, 208–209.) Työkyky rakentuu työntekijän voimavaroista suhteessa työn vaatimukseen (Ilmarinen & Bonsdorff 2016). Työkyvyn tutkimus on kuitenkin vasta 2010-luvun taitteessa tunnistanut tarpeen keskittyä psyykkisen hyvinvoinnin, vuorovaikutuksen ja johtamisen kysymyksiin (Kokkonen & Pirttimäki 2016, 6). Lähijohtajilla on tärkeä asema niin henkilöstön työkyvyn ylläpidossa kuin työkykyä vaalivan toimintakulttuurin rakentamisessa. Tukemalla lähijohtajia voidaan vaikuttaa koko työyhteisön hyvinvointiin. (Tiitinen ym. 2018, 208–222.) Ryhmäohjaus tarjoaa työntekijöille ja lähijohtajille mahdollisuuden tärkeiden asioiden kokemukselliseen käsittelyyn sekä vertaisryhmässä saatuun tukeen (Alhanen ym. 2011; Vehviläinen 2014).

Työterveyspsykologi Mari Salo tutki lisensiaattitutkimuksessaan vuonna 2008 esimiesten työssä jaksamista tarkoituksenaan selvittää miten työterveyshuollosta tukea hakeneet esimiehet kuvaavat työssä jaksamistaan. Sosiaalinen tuki ja siihen sisältyvä vertaistuki osoittautui tutkimuksessa keskeiseksi jaksamista tukevaksi tekijäksi. Esimiesten työssä jaksamista tulisikin tukea vertaisryhmissä. Työnohjauksen muodossa kokoontuvissa vertaisryhmissä esimiehillä olisi mahdollisuus jakaa näkemyksiään sekä pohtia ratkaisuja ongelmiin asiantuntijan johdolla. Esimiesten työssä jaksamiseen vaikutti eniten heihin itseensä liittyvät asiat, joita olivat työhön sitoutuminen, alaisiin suhtautuminen ja heidän kanssaan toimiminen. Työnohjauksella voidaan tukea esimiehiä uusien työtapojen opettelussa, ongelmallisten tilanteiden kohtaamisessa, tukiverkostojen rakentamisessa sekä vahvistaa heidän mahdollisuuksiaan vaikuttaa työhönsä. Lisäksi esimiesten tulisi voida jakaa myös onnistumisen kokemuksia. Esimiehen jaksamisella on työyhteisön toiminnan kautta selkeä yhteys koko organisaation liiketoimintaan. Niinpä koko organisaatio hyötyy, kun esimiehille tarjotaan työnohjausta. (Salo 2008, 61–63.)

Akhtar ym. (2016) tutkivat laadullisen toimintatutkimuksen avulla kuinka omistautuneella, käytännön kehittämiseen perustuvalla kliinisen johtajuuden ohjelmalla voidaan tukea lääkäreiden johtamista yli organisaatorajojen. Tutkimuksen tarkoituksena oli auttaa heidän kasvuaan muutos- ja ryhmäjohtajiksi ja fasilitaattoreiksi, joilla on taito kehittää ja ylläpitää henkilökeskeistä, turvallista ja tehokasta työskentelyä.

tuuria. Kriittisistä pohdinnoista kävi ilmi, että kasvussa johtajuuteen tarvitaan ver-
taistukea, verkostoitumista, kurinalaista oppimisotetta ja itsensä johtamista. Ke-
hitysmenetelmänä toimi yhteistyöhön perustuva, osallistuva ja osallistava lähes-
tymistapa, jolla tähdätään henkilökeskeisten kulttuurien kehittämiseen. Se muo-
dostaa kliniseen johtamisstrategiaohjelman perustan, jossa hyödynnetään aktii-
vista- ja toimintaoppimista pääasiallisena menetelmänä työpaikalla oppimiseen,
kehittämiseen ja toiminnan parantamiseen. Pohtimalla yhteistyötä kriittisesti sekä
huomioimalla työyhteisön toimintatavat ja yhteisöllisyyden tunne voitiin luoda tur-
vallinen ympäristö, yhteinen päämäärä ja yhteiset arvot. Tutkimus auttoi tunnis-
tamaan johtamisen vaikutusta työpaikan kulttuuriin ja luomaan uusia toimintata-
poja, joiden avulla voidaan lisätä yhteistyötä ja osallisuutta työhön. (Akhtar ym.
2016, 1, 18–21.)

Tehyn vuonna 2019 teettämässä tutkimuksessa tarkasteltiin 987 hoitotyön johta-
jaa ja esimiestä. Tutkimustuloksista kävi ilmi, että kolme eniten esimiesten työai-
kaa vievistä töistä oli henkilöstösuunnittelu, henkilöstöjohtaminen sekä toiminnan
ja muutosten johtaminen. Kysyttäessä heiltä, mihin työaika pitäisi käyttää, oli
henkilöstösuunnittelu tärkeysjärjestyksessä vasta neljäntenä. (Tehy 2019, 2, 17.)

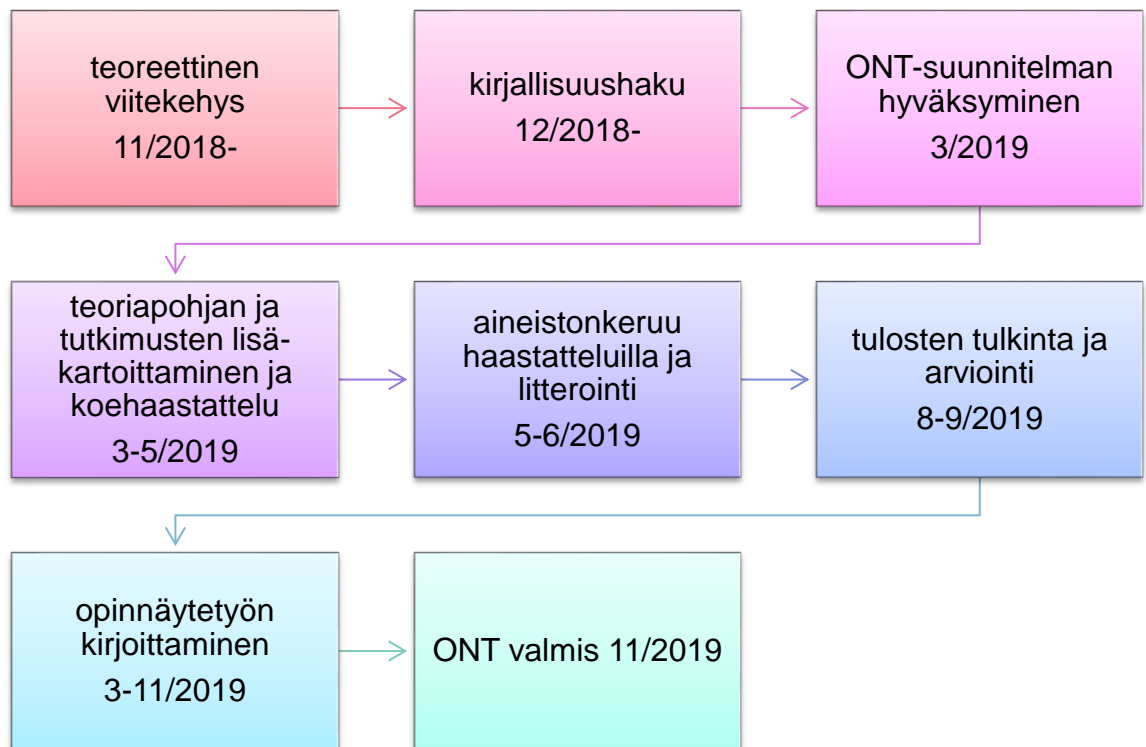
Vuonna 2009 valmistui pohjoismaisessa Nordcare 1 –hankkeessa raportti: ”Hoi-
van tekijät: Suomalainen hoivatyö pohjoismaisessa tarkastelussa”. Siinä todettiin
suomalaisten hoitajien työskentelevän huomattavasti pienemmällä henkilöstö-
määrällä ja olevan useammin määräaikaisessa työsuhteessa kuin pohjoismaiset
kollegansa. Heitä rasittivat henkisesti ja fyysisesti raskas työ, kiire ja riittämättö-
myyden tunne. Poissaolot eivät olleet kasvaneet merkittävästi ja työ koettiin edel-
leen tärkeäksi. Hoitajat kokivat, että tukea ei ollut saatavilla esimiehiltä, eikä ar-
vostusta yhteiskunnalta. (Kröger, Leinonen & Vuorensyrjä 2009, 112–113.)

Nordcare 2 –hankkeen raportissa ”Hoivatyö muutoksessa: Suomalainen vanhus-
työ pohjoismaisessa vertailussa” (2018), todettiin kotihoidon asiakasmäärien kas-
vaneen Suomessa merkittävästi. Henkilöstömitoitus oli tutkimuksen mukaan kui-
tenkin Pohjoismaiden pienin. Työssä koetut paineet olivat puolestaan Pohjois-
maiden korkeimmat. Tutkimuksessa todettiin, että hyvää hoidon laatua ei voida
pitää yllä nykyisellä henkilöstömäärällä. Työntekijöiden riittämättömyyden tunteet

ovat kasvaneet, koska hoitajat eivät kykene hoitamaan asiakkaita niin hyvin kuin haluaisivat, ja se aiheuttaa valtavan eettisen kuorman. Palkatonta ylityötä teki tutkimuksen mukaan yli neljännes laitoshoidon henkilökunnasta. Työolosuhteet olivat heikentyneet ja omaan työhön liittyvät vaikutusmahdollisuudet vähentyneet merkittävästi. Samalla vakavasti työnsä lopettamista harkitsevien osuus on selvästi noussut. (Kröger, Van Aerschot & Mathew 2018, 3–4.)

4 MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT

Opinnäytetyöprosessi toteutettiin oheisen kuvion 2 mukaisesti. Aiheen valinnan jälkeen luotiin johtamisen vertaistuelle ja työnohjaukselle teoreettinen viitekehys sekä suoritettiin vertaisarvioitujen artikkelien haku. Teorian pohjalta koottiin teemahaastattelurunko sekä haastattelulomake. Näiden tietojen pohjalta rakennettiin opinnäytetyösuunnitelma. Suunnitelman hyväksymisen jälkeen hankittiin lisää teoriatietoa. Teemahaastattelulle suoritettiin koehaastattelu, jonka jälkeen päästiin suorittamaan itse aineistonkeruu ja analysointi.



KUVIO 2. Opinnäytetyöprosessi

4.1 Laadullinen tutkimus

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus pyrkii kuvaamaan todellisuutta kokonaisvaltaisesti ja ainutlaatuisesti. Yhtenä laadullisen tutkimuksen piirteenä on aineiston kerääminen todenmukaisessa tilanteessa, jossa tutkittava kohde tai kohdeyhmä on valittu tarkoituksenmukaisesti. Tutkimussuunnitelma elää ja muuttuu tutkimuksen edetessä. Ensisijaisesti suositaan tutkittavan näkökulmaa käyttäen tutkimusmetodeina muun muassa teemahaastattelua ja ryhmähaastattelua. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on aineiston monipuolinen ja yksityiskohtainen käyttö, jossa tutkittava määrittelee asian tärkeyden. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 157–160.) Tässä tutkimuksessa haettiin vastauksia esitettyihin tutkimuskysymyksiin lomake- ja teemahaastattelun keinoin.

4.1.1 Lomakehaastattelu

Tyypillisesti haastattelutavat jaotellaan strukturoituihin, puolistrukturoituihin ja avoimiin haastatteluihin (Metsämuuronen 2008, 41). Yksi tutkimushaastattelun muoto on lomakehaastattelu, jota kutsutaan myös strukturoiduksi haastatteluksi. Lomakehaastattelu tarkoittaa nimensä mukaisesti haastattelua lomakkeen avulla. Lomakehaastattelussa kysymykset, niiden järjestys ja vastausvaihtoehdot on ennalta määritelty. (Eskola & Suoranta 2000, 86; Hirsjärvi ym. 2008, 203.) Lomakehaastattelun käyttöä voidaan perustella sillä, että kysymykset itsessään sisältävät tietoa, jolloin vastaajan ei tarvitse muistaa kaikkea kysyttävään asiaan liittyvää. Vastaaminen on helppoa ja tuottaa kattavan ja helposti toisiinsa verrattavissa olevan aineiston. (Hirsjärvi ym. 2015, 201.)

Lomakehaastattelun kysymykset voidaan esittää monella eri tavalla. Tämän opinäytetyön lomakehaastattelussa käytettiin monivalintakysymyksiä, jotka asettuvat strukturoidun kysymyksen ja avoimen kysymyksen välille. Kysymyksiin annettiin valmiit vastausvaihtoehdot ja lopuksi esitettiin avoin kysymys. Näin haastateltavalle annettiin mahdollisuus tuoda esiin uutta näkökulmaa, mikä tutkijalta olisi ollut mahdollista jäädä huomaamatta. (Hirsjärvi ym. 2008, 194.) Haastattelu-

muoto soveltuu yhtenäistä ryhmää oleville haastateltaville, tässä tapauksessa lähiesimiehille. Lomakehaastattelulla saatu tieto jää usein pinnalliseksi, mutta on tehokas, kun siihen yhdistää puolistrukturoidun haastatteluvaiheen. (Metsämuuronen 2008, 40.)

4.1.2 Teemahaastattelu

Toinen tutkimushaastattelun muoto on teemahaastattelu, jota kutsutaan myös puolistrukturoiduksi haastatteluksi. Teemahaastattelun tehtävänä on selvittää haastateltavalta tutkijaa kiinnostavat ja tutkimusaiheeseen liittyvät asiat. Puhutaankin tietynlaisesta tutkijan ehdoilla etenevästä keskustelusta. (Eskola & Vastamäki 2001, 24.) Haastatteluun lupautunutta motivoi useimmiten mahdollisuus kertoa mielipiteensä ja omat kokemuksensa aiheesta. Myös aikaisemmat kokemukset tieteelliseen tutkimukseen osallistumisesta ovat saattaneet jäädä mieleen positiivisena. (Eskola & Vastamäki 2001, 25–26.)

Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2015) mukaan teemahaastattelua käytetään usein kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmänä, vaikka on käyttökelpoinen myös kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Teemahaastattelua käytetään tiedonkeruumenetelmänä silloin, kun aiheet ovat tiedossa. Teemahaastattelussa käytetään avoimia kysymyksiä, sillä ne antavat vastaajalle tilaa ilmaista itseään omin sanoin. (Hirsjärvi ym. 2015, 157–160.) Kysymysten avulla haluttiin ensisijaisesti selvittää vastaajien tarpeita työnohjaukselle ja vertaistuelle.

Avointen kysymysten avulla on mahdollista saada selville, mikä on haastateltavien mielestä keskeistä ja tärkeää sekä selvittää käsiteltäviin asioihin liittyvät tunteet, motivaatiot ja asenteet (Hirsjärvi ym. 2015, 201). Metsämuuronen (2008) mukaan teemahaastattelu valitaankin usein tilanteisiin, joissa on kyseessä henkilökohtaiset aiheet. Vastaajien määrä on yleensä melko pieni, mutta työmäärä analyysivaiheessa suuri. (Metsämuuronen 2008, 41.) Haastattelun tulosten analysoiminen ja tulkitseminen voi tapahtua usealla eri tavalla ja aineisto voidaan muokata myös tilastolliseen muotoon (Hirsjärvi ym. 2008, 203).

Eskolan ja Vastamäen (2001) mukaan teemahaastattelussa aihealueet eli teemat ovat samat kaikille, mutta vastaukset vapaasti muotoiltavissa. Muodoltaan epätarkkojen kysymysten järjestys voi vaihdella. Haastattelijan on huolehdittava, että kaikki teema-alueet läpikäydään haastateltavan kanssa. (Eskola & Vastamäki 2001, 26.)

Usein ryhmässä tai pareittain haastateltavat ovat vapautuneempia ja koko tilanne luontevampi kuin yksilöhaastattelussa. Ryhmä vaikuttaa myönteisesti muun muassa muistettavissa asioissa sekä väärinkäsitysten estämisessä, mutta toisaalta voi myös rajoittaa negatiivisten asioiden käsittelyä. Myönteiset ja kielteiset puolet on huomioitava tutkimuksen tuloksia arvioitaessa. (Hirsjärvi ym. 2008, 205–206.) Ryhmäteemahaastattelussa on huomioitava, että haastateltavat ovat ulosannissaan erilaisia ja siksi on varauduttava erimittaisiin puheenvuoroihin. Tästä syystä haastattelun kesto on vaikea arvioida etukäteen. Ajankäytön suunnittelussa voi edeltävästi käyttää apuna koehaastatteluja ja samalla voi testata käsiteltävien aiheiden toimivuutta. (Hirsjärvi ym. 2008, 205–206.)

Teemahaastattelukysymysten (liite 4) toimivuuden testaamiseksi suoritettiin koehaastattelu yhdelle lähiesimiehelle. Samalla testattiin myös haastatteluun käytettyä aikaa sekä haastattelijoiden rooleja ja varmistettiin, että nauhurin käyttö on hallinnassa. Koehaastattelussa kysymykset ymmärrettiin oikein ja niitä pidettiin asiaankuuluvina. Kysymysten esittämisjärjestys toimi loogisesti. Koetilanteessa teemahaastattelukysymysten esittäminen ja niihin vastaaminen kesti yhteensä 6 minuuttia 14 sekuntia. Koska ryhmien koko oli kahdesta viiteen henkilöä, pidettiin puolentoista tunnin aikaa riittävän pituisena ryhmähaastattelun suorittamiselle. Aikaa uskottiin jäävän vielä vastausten virittämälle vuoropuhelulle.

4.2 Tutkimuksen kulku

Esimiestyöhön liittyvien haasteiden kartoittamiseksi tietoa kerättiin haastattelemalla sosiaali- ja terveystalouden edustajia. Aineisto kerättiin pienissä ryhmissä lomake- ja teemahaastattelumenetelmiä käyttäen. Haastattelukysymykset johdettiin aiemmin esitetystä teoriasta, ja ryhmämuotoisten haastatteluiden teemat valittiin niin, että niiden avulla on mahdollisuus saada vastauksia aiemmin esitettyihin tutkimuskysymyksiin.

4.2.1 Haastattelut ja litterointi

Haastateltaviksi oli valittu Pirkanmaan kunnista Tampereen, Pirkkalan ja Lempäälän sote-esimiehet sekä Tampereen Kaupunkilähetys ry:n esimiehet. Valittujen Pirkanmaan kuntien sote -johtajia sekä Tampereen Kaupunkilähetys ry:tä oli pyydetty nimeämään organisaatiostaan viisi haastateltavaa esimiestä. Kaikista kutsun saaneista haastatteluihin osallistui 13 esimiestä. Ryhmähaastatteluun kutsuttiin yhden organisaation esimiehet kerrallaan. Kaikki haastattelut suoritettiin touko–kesäkuussa 2019. Haastattelujen ajat ja paikat sovittiin kohdeorganisaatioiden kanssa. Kaikki haastatteluja edeltävät keskustelut käytiin sähköpostitse.

Ensimmäinen ryhmähaastattelu järjestettiin 27.5.2019. Muut haastattelut sovittiin toukokuun viimeiselle viikolle ja kesäkuun alkupuolelle siten, että viimeinen ryhmähaastattelu järjestettiin 5.6.2019. Ryhmähaastattelut järjestettiin joko Tampereen ammattikorkeakoululla (TAMK) tai kohdeorganisaation tiloissa riippuen haastateltavan ryhmän toiveesta. Yksi haastatteluista suoritettiin TAMK:n neuvotteluhuoneessa ja kolme haastattelua kohdeorganisaatioiden järjestämässä neuvottelutiloissa. Haastatteluihin kului aikaa vaihtelevasti. Lempäälän sote-esimiesten haastattelu 29.5.2019 kesti vain 11 minuuttia, ja siihen osallistui ainoastaan kaksi haastateltavaa kolmen esimiehen estyessä tulemasta paikalle. Neljän Tampereen kotihoidon esimiehen haastattelu 27.5.2019 kesti 63 minuuttia. Tampereen kaupunkilähetysten esimiehistä 5.6.2019 järjestettyyn haastatteluun saapui viiden ilmoittautuneen sijaan vain kaksi henkilöä. Heidän haastattelunsa kesto oli 46 minuuttia. Viimeinen haastattelu toteutettiin Pirkkalassa 5.6.2019 ja siihen

osallistuivat kaikki viisi kutsuttua sote-esimiestä. Haastattelu kesti 51 minuuttia. Lempäälän haastattelun litterointi kirjoitettiin kolmelle sivulle, muiden haastattelujen litteroinnit olivat pituudeltaan 9–15 sivua, kirjoitettuna TAMK:n viralliselle raporttipohjalle (Taulukko 2).

TAULUKKO 2. Pirkanmaan sote-esimiesten haastattelujen tiedot taulukoituina

Organisaatio	pvm	paikka	osallistujat/ kutsutut	haastattelun kesto min.	litte- roituja sivuja
Tampereen kotihoito	27.5.2019	TAMK:n solinasali	4/5	63	15
Lempäälän sote-esimie- het	29.5.2019	Lempäälän tk.	2/5	11	3
Tampereen kaupunkilä- hetys	5.6.2019	Tampereen kaupunki- lähetys	2/5	46	13
Pirkkalan sote-esimie- het	5.6.2019	Pirkkalan tk.	5/5	51	9

Ennen haastattelujen aloittamista esittäydettiin ja käytiin osallistujien kanssa vapaata keskustelua. Jokaisen haastattelun alussa osallistujat toivotettiin tervetulleiksi haastatteluun ja heille jaettiin haastattelussa tarvittavat lomakkeet. Osallistujille kerrottiin haastattelutilanteen eteneminen lomakkeiden allekirjoittamisesta avointen kysymysten läpikäymiseen. Kaikki lomakkeet (liitteet 1–4) annettiin haastateltaville samanaikaisesti, minkä vuoksi moni luki avoimet kysymykset jo ennen varsinaisen haastattelun aloittamista. Osittain tämän takia avointen kysymysten läpikäyminen ei aina pysynyt annetussa järjestyksessä ja osa haastateltavista antoi vastauksen useampaan kysymykseen samanaikaisesti. Puheenvuoroista oli kuitenkin erotettavissa vastaukset jokaiseen kysymykseen.

Haastateltavat osallistuivat keskusteluihin tasapuolisesti, avoimesti ja oman persoonansa mukaisesti. Jokainen sai puheenvuoron halutessaan ja useimmiten haastattelut etenivät spontaanisti keskustellen eikä puheenvuoroja tarvinnut jakaa. Haastatteluiden ja käytettyjen puheenvuorojen kesto oli vaihteleva. Suoranaisesti haastateltavan ryhmän koolla ei ollut kuitenkaan vaikutusta haastattelun pituuteen tai sisällölliseen antiin.

Haastattelut suoritti aina sama henkilö, toisen huolehtiessa ajankäytöstä ja haastattelujen tallentamisesta. Tutkimuksen tekijät esittivät tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä. Haastattelut antoivat riittävästi ja monipuolisesti vastauksia tutkimuskysymyksiin. Kumpikin tutkimuksen tekijä sai litteroitavakseen kaksi haastattelua. Litteroinnit suoritettiin heti haastattelujen jälkeen, jolloin oli mahdollista kirjata omia muistinvaraisia huomioita ja tarkennuksia litterointeihin. Kun koko aineisto oli saatu litteroitua, jälkeen palautettiin tallentimet ja niiden muisti tyhjennettiin. Litteroinnit suoritettiin mahdollisimman tarkasti, jättäen kuitenkin tarpeettomat lisäsanat [niinku] kirjaamatta.

4.2.2 Aineiston analysointi

Lomakehaastattelun tuottaman aineiston analysointiin käytettiin Excel-taulukkolaskentatyökalua. Vastaukset taulukoitiin siten, että yhden vastaajan vastaukset tulivat yhteen sarakkeeseen, kun taas riveille tulivat lomakkeessa esitetyt kysymykset (liite 5). Vastaajista osa vastasi rasteilla ja osa numeroilla, joten tulosten tulkinnassa huomioitiin vain rivillä olevat merkit, jolloin tärkeysjärjestystä kuvaavia numeroita käsiteltiin samoin kuin merkittyyä rasteja. Taulukoitua tietoa tulkittiin Vennin diagrammin ja palkkikaavioiden avulla. Nämä avattiin lisäksi kirjalliseen muotoon.

Teemahaastatteluilla kerätty aineisto analysoitiin ja tulkittiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysilla. Sen ensimmäisessä vaiheessa aineisto pelkistettiin ilmaisuiksi karsimalla tutkimukselle epäolennainen pois (Tuomi & Sarajärvi 2009, 109). Pelkistämällä haettiin sitä, että jäljelle jää juuri niitä ilmaisuja, jotka vastaavat esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Pelkistetyistä ilmaisuista etsittiin samankaltaisuuk-

sia ja erilaisuuksia. Analysoinnin toisessa vaiheessa aineisto ryhmiteltiin eli klusteroitiin joukoiksi. Ryhmittelyllä luotiin pohja tutkimuksen perusrakenteelle, jolloin saatiin jo alustava kuvaus tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 110–111). Samaa asiaa tarkoittavat pelkistykset ryhmiteltiin ja nimettiin alaluokiksi. Tämä ryhmittely on osa abstrahointia eli käsitteellistämistä, mikä on sisällönanalyysin kolmas vaihe. Abstrahointia jatkettiin niin pitkään kuin se oli aineiston sisällön kannalta mahdollista. Abstrahoinnilla pyrittiin saamaan esille teorioita ja johtopäätöksiä tutkittavasta asiasta. Lopuksi alaluokista yhdistettiin yläluokat ja niille luotiin kokoava käsite. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 110–111.) Käsiteltäviä ilmaisuja saatiin 251 kappaletta, ja niistä muodostui 72 alaluokkaa, 36 yläluokkaa ja 16 pääluokkaa.

Alkuperäiset sanonnat tiivistettiin ja pelkistettiin sekä luokiteltiin ala-, ylä- ja pääluokkiin. Esimerkiksi alkuperäinen ilmaisu *“Se työnohjaus mun mielestäni toiski siihen tämmöseen eri roolista toiseen kun pompit, niin semmosta, et pystys sitä järjestämään paremmin ja priorisoimaan sitten kuitenkin”* tiivistettiin muotoon *“työnohjausta kaivataan siihen kuinka vaihtaa roolista toiseen, miten järjestää työt ja miten priorisoida”* ja edelleen pelkistettiin, jolloin jäljelle jäi alkuperäisen tekstin ydin: *“monta eri roolia, töiden järjestäminen ja priorisointi”*. Alaluokka nimettiin kuvaamaan pelkistetyn tekstin sisältöä tutkimuskysymyksen näkökulmasta, jolloin sen nimeksi muotoutui: *“toimiminen eri rooleissa”*. Yläluokka asetti alaluokan suurempaan asiayhteyteen, jolloin yläluokka sai nimen: *“itsensä kehittäminen”*. Yläluokkia yhdistettäessä pääluokan kokoavaksi käsitteeksi muodostui: *“työssä kehittyminen”*. Haastatteluilla saatu aineisto oli saturoitunut, eli sisältö alkoi toistaa itseään. Kaikki tutkimuskysymyksiin liittyvät ilmaisut otettiin mukaan tutkimukseen.

Aineisto jaoteltiin tutkimuskysymysten mukaisiin ryhmiin, jolloin esimiesten saama työnohjaus ja vertaistuki sai neljä pääluokkaa, jotka koostuivat kuudesta yläluokasta ja 10 alaluokasta. Esimiesten tarvitsemaa työnohjausta kuvaamaan syntyi kuusi pääluokkaa, 13 yläluokkaa ja 29 alaluokkaa. Esimiesten etätyönohjauksen ja -vertaistuen tarvetta kuvaamaan syntyi seitsemän pääluokkaa, jotka koostuivat 20 yläluokasta ja 44 alaluokasta.

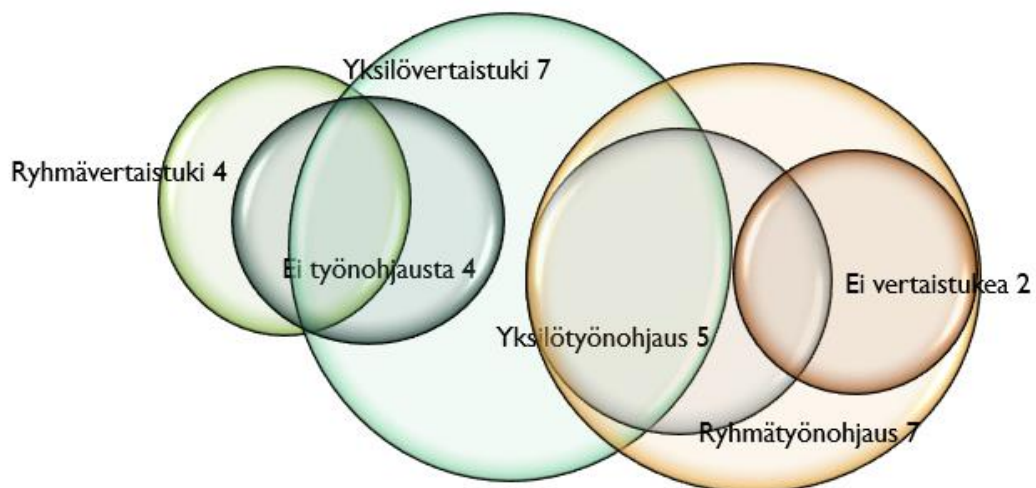
Opinnäytetyön tutkimusote oli induktiivinen, eli työssä edettiin haastatteluilla saaduista yksittäisistä havainnoista yleisiin merkityksiin. Haastattelukysymysten laatiminen teoriapohjan perusteella, haastattelujen suorittaminen ja nauhoitetun haastattelun litterointi antoivat perinpohjaisen tuntemuksen käsiteltävän aineiston sisältöön, mikä puolestaan mahdollisti sen, että asiat, jotka valittiin tarkasteltaviksi ja tarkemmin luokiteltaviksi ovat relevantteja. (Hirsjärvi ym. 2015, 266.) Luokitellusta aineistosta edettiin uusiin selitysmalleihin ja teoreettiseen pohdiskeluun, jossa hankittua aineistoa käsiteltiin edelleen tutkimuksen pohjana olevaan teoria- ja tutkimustietoon verraten (Tuomi & Sarajärvi 2009, 142).

5 TULOKSET

Tulokset käydään läpi tutkimuskysymyksittäin. Tulosten tarkastelussa käytetään apuna kuvioita ja kaavioita. Esimiesten saamaa ja tarvitsemaa työnohjausta ja vertaistukea pohditaan sekä lomake- että teemahaastattelun tuottaman materiaalin avulla. Esimiesten tarvitsemaa etätyönohjausta ja -vertaistukea pohditaan aineistolähtöisen sisällönanalyysin tuottaman aineiston avulla.

5.1 Esimiesten saama ja tarvitsema työnohjaus ja vertaistuki, kyselyvastaukset

Kaikki kolmesta kyselyyn vastannutta esimiestä olivat saaneet joko vertaistukea tai työnohjausta. Oheisesta kuvioista (3) voidaan tarkastella esimiesten saaman vertaistuen ja työnohjauksen suhteita Vennin diagrammissa. Diagrammia luetaan siten, että tarkasteltaessa esimerkiksi kahta ”ei vertaistukea” -saanutta esimiestä, nähdään, että toinen heistä on saanut yksilötyönohjausta ja toinen ryhmätyönohjausta.



KUVIO 3. Esimiesten saama työnohjaus ja vertaistuki, Vennin diagrammi

Esimiehistä seitsemän oli saanut ryhmämuotoista työnohjausta, heistä kolme oli saanut lisäksi yksilömuotoista työnohjausta ja näistä kolmesta kaksi vielä yksilömuotoista vertaistukea. Viidestä yksilömuotoista työnohjausta saaneesta kolme oli saanut lisäksi ryhmämuotoista työnohjausta ja neljä yksilömuotoista vertaistukea. Neljä esimiestä oli jäänyt kokonaan vaille työnohjausta. Kaksi heistä oli saanut yksilömuotoista vertaistukea, ja toiset kaksi esimiestä oli saanut ryhmämuotoista vertaistukea. Kaksi esimiestä ei ollut saanut lainkaan vertaistukea, kumpikin heistä oli saanut ryhmämuotoista työnohjausta ja toinen vielä lisäksi yksilömuotoista työnohjausta.

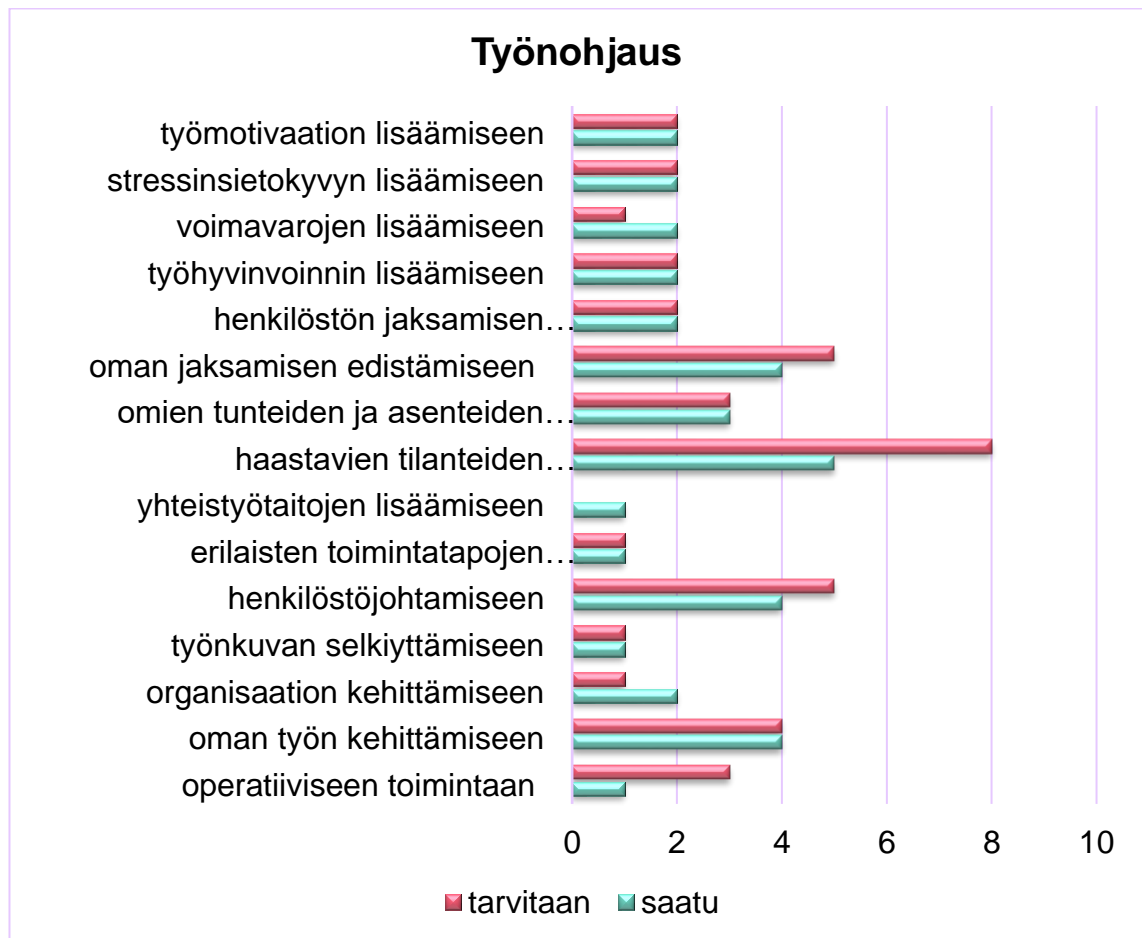
Työnohjausta vaikeiden tilanteiden selvittämiseen oli saanut viisi esimiestä. Neljä vastaajista kertoi saaneensa työnohjausta oman työn kehittämiseen, henkilöstöjohtamiseen ja oman jaksamisen edistämiseen. Kyselyyn vastanneista kolme oli saanut työnohjausta myös omien tunteiden ja asenteiden käsittelyyn. Kaksi vastanneista oli saanut työnohjausta yhteen seuraavana lueteltavista toiminnoista: organisaation kehittäminen, henkilöstön jaksaminen, työhyvinvointi, voimavarojen-, stressinsietokyvyn- tai motivaation lisääminen. Ja vain yksi ilmoitti saaneensa työnohjausta operatiiviseen toimintaan, työnkuvan selkiyttämiseen, erilaisten toimintatapojen kokeilemiseen tai yhteistyötaitojen lisäämiseen. Kymmenen kyselyyn vastanneen työnohjauksesta oli kulunut aikaa yli viisi vuotta. Yksi vastaajista ilmoitti, ettei ollut saanut lainkaan työnohjausta ja kahden työnohjauksesta oli kulunut aikaa kahdesta viiteen vuotta. Kukaan vastaajista ei ollut saanut työnohjausta viimeisen kahden vuoden aikana.

Suurin osa (8/13) kyselyyn vastanneista koki tarvitsevansa työnohjausta haastavien tilanteiden selvittämiseen. Viisi kaipasi työnohjausta henkilöstöjohtamiseen ja oman jaksamisen edistämiseen ja neljä oman työn kehittämiseen. Kolme vastaajaa kaipasi työnohjausta operatiiviseen toimintaan, joka pitää sisällään suunnittelun, organisoinnin, päätöksenteon ja vastuunjaon, ja omien tunteiden ja asenteiden käsittelyyn. Kaksi vastaajaa tarvitsisi työnohjausta henkilöstön jaksamisen- ja työhyvinvoinnin- sekä stressinsietokyvyn- ja työmotivaation lisäämiseen. Vain yksi piti tärkeänä, että työnohjausta annettaisiin organisaation kehittämiseen, työnkuvan selkiyttämiseen, erilaisten toimintatapojen kokeilemiseen

tai voimavarojen lisäämiseen. Yksikään vastanneista ei ilmoittanut tarvitsevansa työnohjausta yhteistyötaitojen lisäämiseen.

Alla olevassa kuviossa 4 tarkastellaan esimiesten toteutunutta ja tarvitsemaa työnohjausta toisiinsa. Sinisellä vaakapalkilla kuvataan saatua työnohjausta ja punaisella sitä mihin työnohjausta tarvittaisiin.

KUVIO 4. Esimiesten saama ja tarvitsema työnohjaus



Kolmestatoista vastaajasta seitsemän oli saanut yksilömuotoista– ja neljä ryhmämuotoista organisoitua vertaistukea. Kaksi vastaajista ei ollut saanut organisoitua vertaistukea, mutta toinen heistä ilmoitti saaneensa omaehtoista vertaistukea.

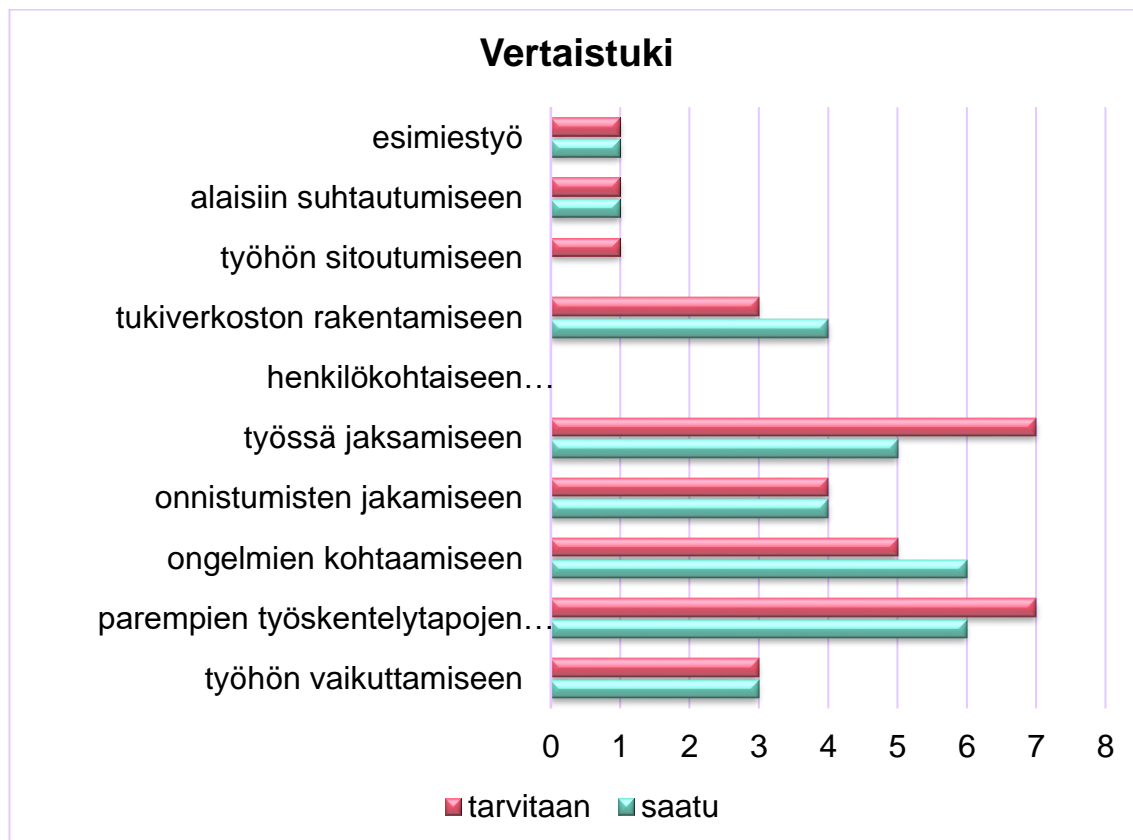
Noin puolet (6/13) kyselyyn vastanneista esimiehistä kertoi saaneensa vertaistukea parempien työskentelytapojen löytämiseen ja ongelmien kohtaamiseen. Viisi vastanneista oli saanut vertaistukea työssä jaksamiseen ja neljä onnistumisten

jakamiseen sekä tukiverkoston rakentamiseen. Kolme esimiestä oli saanut vertaistukea työhön vaikuttamiseen ja yksi alaisiin suhtautumiseen sekä yleisesti esimiestyöhön. Kukaan vastaajista ei ilmoittanut saaneensa vertaistukea henkilökohtaiseen elämänhallintaan tai työhön sitoutumiseen.

Yli puolet kyselyyn vastanneista esimiehistä (7/13) ilmoitti tarvitsevansa vertaistukea parempien työskentelytapojen löytämiseen ja työssä jaksamiseen. Viisi esimiestä kaipasi vertaistukea ongelmien kohtaamiseen, neljä onnistumisten jakamiseen ja kolme työhön vaikuttamiseen ja tukiverkoston rakentamiseen. Vai yksi esimies koki, että vertaistukea tarvittaisiin työhön sitoutumiseen, alaisiin suhtautumiseen tai esimiestyöhön. Yksikään kyselyyn vastanneista ei ilmoittanut tarvitsevansa vertaistukea henkilökohtaiseen elämänhallintaan.

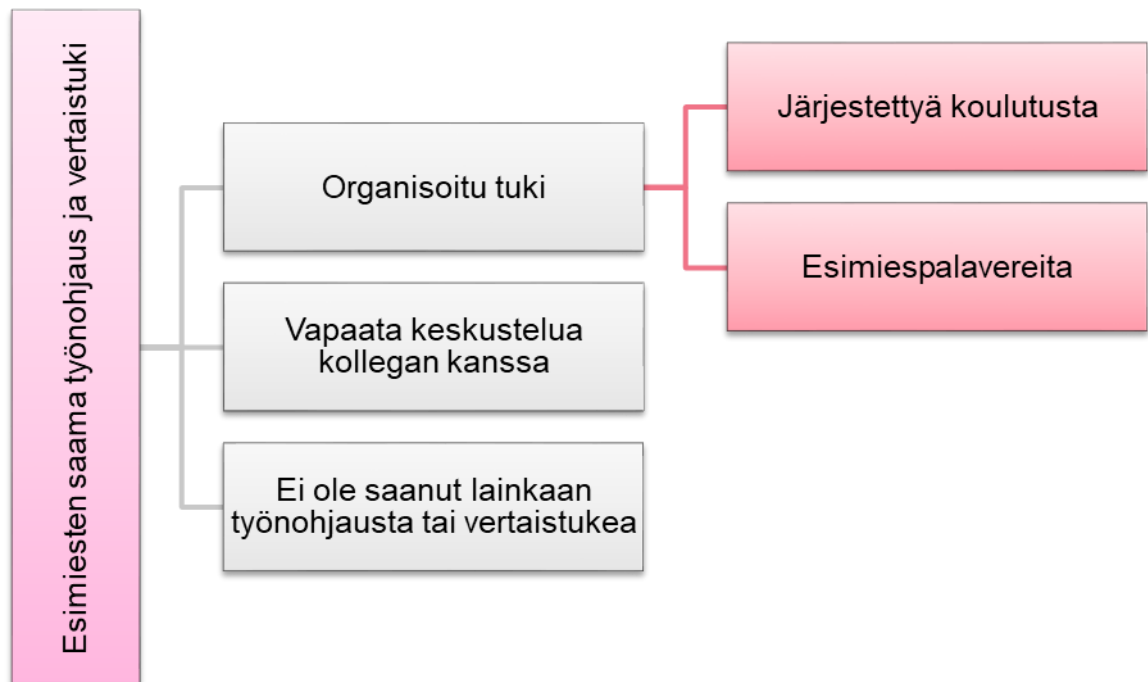
Alla olevassa kuviossa 5 tarkastellaan esimiesten toteutunutta ja tarvitsemaa vertaistukea toisiinsa. Sinisellä vaakapalkilla kuvataan saatua vertaistukea ja punaisella sitä, mihin vertaistukea tarvittaisiin.

KUVIO 5. Esimiesten saama ja tarvitsema vertaistuki



5.2 Esimiesten saama työnohjaus ja -vertaistuki

Teemahaastatteluilta saadun aineiston (kuvio 6) mukaan esimiesten saama työnohjaus koostui järjestetystä koulutuksesta ja esimiespalavereista, kun taas vertaistukea saatiin lähinnä vapaassa keskustelussa kollegojen kesken. Osa haastatteluun osallistuneista ei ollut saanut lainkaan työnohjausta tai vertaistukea.



KUVIO 6. Työnohjaus ja vertaistuki, jota esimiehet ovat saaneet

Työnantajat ovat tarjonneet esimiehille järjestettyä koulutusta, ja niihin on ollut hyvä mahdollisuus osallistua. Osa koulutuksista on ollut pakollisia, mutta yleisesti koulutuksiin osallistuminen on ollut vapaaehtoista. Ongelmallista on ollut, ettei koulutukseen ole ehtinyt muun työn ohessa osallistua: *”Niin, et kaikki koulutus ja muu on ihan ok, mut että se resurssipulasta johtuen se on menny siihen, että ei sieltä paljo paranis olla, sieltä omalta työpisteeltään, työkoneeltaan pois”*.

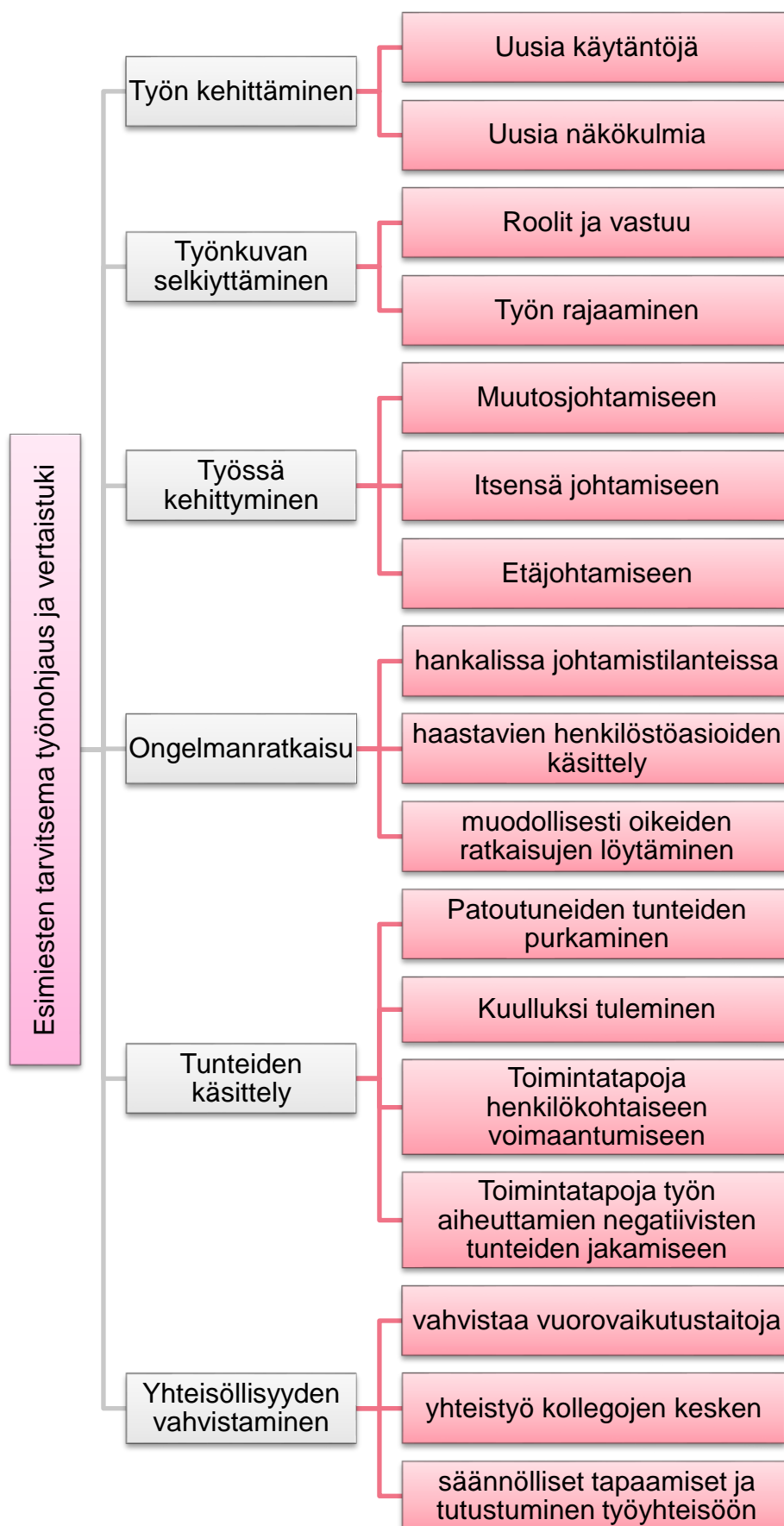
Järjestettyjen koulutusten lisäksi esimiehet saivat työnohjausta esimiespalavereissa. Esimiespalavereille oli tyypillistä säännöllisyys, jolloin palavereiden ajankohdat olivat tiedossa etukäteen. Esimiespalavereissa oli mahdollista keskustella

kollegoiden kanssa ja saada siten myös vertaistukea. Näille palavereille oli ominaista suunnitelmallisuus, eli niille oli varattu etukäteen tietty aika ja paikka. Esimiehille oli järjestetty paitsi oman työyhteisön myös koko organisaation yhteisiä esimiespalavereja.

Esimiehet kokivat, että vapaamuotoiset keskustelut kollegoiden kanssa antoivat laaja-alaista vertaistukea esimiestyöhön. Näille keskusteluille oli tyypillistä suunnittelemattomuus eli niille ei etukäteen ollut varattu tiettyä aikaa tai paikkaa päinvastoin kuin suunnitelluissa palavereissa. Kollegaan otettiin yhteyttä tarpeen ilmaantuessa muun muassa puhelimitse, mikäli ei ollut mahdollista tavata kasvokkain. Keskusteluissa etsittiin vastauksia yhdessä, läpikäytiin asioita ja annettiin neuvoja.

5.3 Esimiesten tarvitsema työnohjaus ja vertaistuki

Tutkimuksessa esiin nousseita esimiesten työnohjauksen ja vertaistuen tarpeita tarkastellaan seuraavalla sivulla kaaviossa (kuvio 7). Esimiesten haastatteluissa esiin nousivat työnohjauksen ja vertaistuen tarve työn kehittämiseksi ja työnku- van selkiyttämiseksi sekä siihen, että esimiehet itse pystyisivät kehittymään työs- sään. Tukea kaivattiin myös ongelmien ratkaisuun, tunteiden käsittelyyn ja yhtei- söllisyyden vahvistamiseen



KUVIO 7. Esimiesten odotukset työnohjaukselle ja vertaistuelle

5.3.1 Tukea työn kehittämiseen, työnkuvan selkiyttämiseen ja työssä kehittymiseen

Työn kehittämiseltä toivottiin uusien käytäntöjen ja näkökulmien löytämistä työn tekemiseen. Työtä voidaan kehittää vertaistuen avulla, vertailemalla toimintaa ja omaksumalla muilla jo käytössä olevia hyviä toimintatapoja ja käytänteitä. Työnohjaukselta taas odotetaan ennen kaikkea uutta näkökulmaa tarkastella omaa työtä.

Saadusta aineistosta nousi esiin esimiesten tarve työnkuvien rajaamiseen ja selkiyttämiseen. Kaivattiin neuvoa siihen, kuinka määritettävä työntekijän vastuut ja rooli sekä myös siihen, mitä kaikkea esimiehen rooli pitää sisällään. Apua kaivattiin niin oman toiminnan hahmottamiseen kuin tarkasteluunkin: *”Tuntuu, että on tehnyt viisi vuotta töitä ihan hirveesti ja sitten kuitenkin koko aika mennään huomponpaan suuntaan”*. Työn rajaamisen lisäksi esimiehet toivoivat neuvoa siihen, mitä tehtäviä on mahdollista delegoida: *”Voisko sitä työn määrää jakaa, että onko ne kaikki sellasia mitä kuuluu esimiestehtävään”*.

Epäselvä työnjako ja työtehtävien lisääntyminen veivät aikaa esimiesten perustyöltä ja päivittäinen toiminta rakentui usein ”tulipalojen sammuttelusta”: *”Tavallaan se perusesimiestyö jää tekemättä, kun se on tulipalojen sammuttelua koko ajan. Siihen mä koenkin että sitä tarvittais työhjoausta ja vertaistukea”*. Myös jatkuvasti kasvaneiden henkilöstö- ja asiakasmäärien todettiin lisänneen esimiesten työmäärää huomattavasti.

Aineiston perusteella työssä kehittymisen tueksi kaivattiin työhjoausta ennen kaikkea muutosjohtamiseen, itsensä johtamiseen ja etäjohtamiseen liittyen. Muutosjohtamisen tarve liittyy työn ja toiminnan jatkuvaan muutokseen, sekä muutokseen organisaatiossa: *”Tietyllä tavalla ne haasteet pysyy koko aika samanlaisina, et koko aika siinä työyhteisössä on jonkinnäköstä murrosta, että ei tarvii olla mitään isoo muutosta tulossa”*, Työhjoauksellista apua toivottiin muutosten läpiviemiseen ja käsittelyyn sekä henkilöstön johtamiseen muutostilanteissa.

Itsensä johtaminen pitää sisällään esimiesten tarpeen saada neuvoja siihen, kuinka toimia monissa erilaisissa työn vaatimissa rooleissa ja kuinka työtä voisi vielä tehokkaammin järjestää ja priorisoida: *”Moninaistuminen itessään, että sun täytyy kääntää siihen ihmisten johtamiseen ja sun täytyy asioiden johtamiseen ja tiedolla johtamiseen ja osaamisen johtamiseen. Sä aina menet siinä roolista toiseen”*.

Etäjohtamiseen tukea kaivattiin ennen kaikkea siihen, millä keinoin ja missä laajuudessa tehtäviä voi hoitaa etänä ja kuinka luoda työntekijöille tunne läsnäolosta: *”Mis kohtaa olla läsnä ja mitä voi hoitaa juurkin etänä tai jotenkin muuten. Kun se ei ole sitä läsnäolevaa johtamista siinä ja sen perän kaivataan kuitenkin”, ”että on edes se tunne - - siitä, että on lähellä, vaikka fyysisesti ei olisikaan, niin se on aika vaikeeta”*.

5.3.2 Tukea ongelmanratkaisuun ja yhteisöllisyyden vahvistamiseen

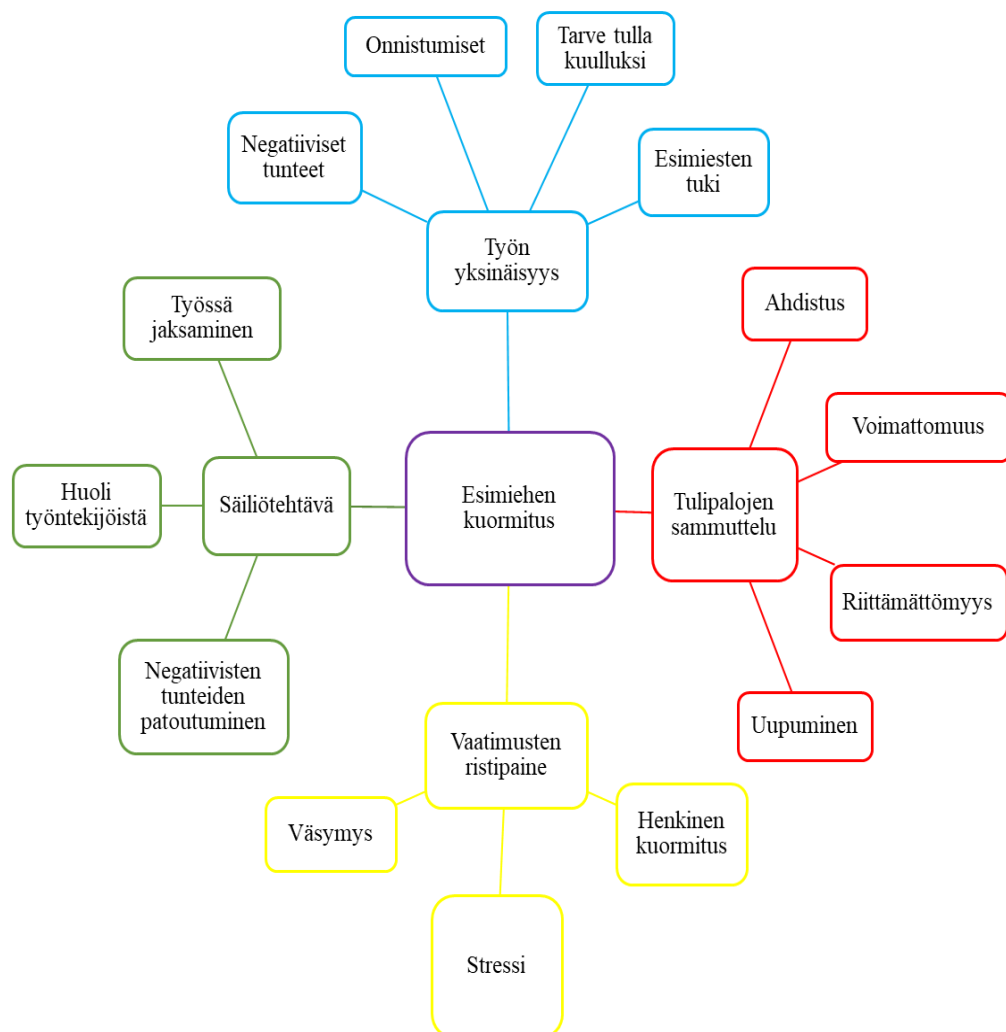
Ongelmanratkaisuun toivottiin apua niin hankalissa johtamistilanteissa kuin työyhteisössä ilmenevien ongelmallisiksi koettujen tilanteiden käsittelyssä. Haastavien henkilöstöasioiden käsittelyn lisäksi ongelmia johtamiseen toivat lähes päivittäisiksi muodostuneet hankaliksi koetut tilanteet. Ongelmia tuottivat muodollisesti oikeiden ratkaisujen löytäminen siten, että kaikki asiaan liittyvä tulee huomioiduksi. Konkreettista apua kaivattiin negatiivisen palautteen vastaanottamiseen työntekijöiltä ja asiakkailta sekä työyhteisön ongelmiin puuttumisessa: *”Jos työyhteisössä on jotain semmosta mikä tietyllä tapaa ei kuulu sinne ja sä puutut siihen”*.

Aineistosta nousi esiin esimiesten tarve yhteisöllisyyteen. Tärkeimmiksi yhteisöllisyyttä lisääviksi tekijöiksi nousivat yhteistyö kollegojen kesken sekä yhteenkuuluvuutta lisäävät tekijät, kuten säännölliset tapaamiset sekä tutustuminen työyhteisöön: *”Saada se kokemus siitä, että tietää ja tuntee oman henkilöstön. Sillä pienellä kohtaamisella mitä päivittäin, viikottain kohtaa”*.

Nyt oltiin tilanteessa, jossa esimiehet eivät välttämättä tunteneet kuin lähimmät työtoverinsa. Lisäksi yhteisöllisyyttä voidaan vahvistaa vahvistamalla vuorovaikutustaitoja, kuten signaalien ja viestien tulkintaa.

5.3.3 Tukea tunteiden käsittelyyn

Luokitellusta aineistosta suurin osa koski tunteiden käsittelyä (kuvio 8). Tuloksista nousi esille erilaisten vaatimusten esimiehille aiheuttamat pääosin negatiiviset tunteet. Tunteita herättivät niin vaatimusten ristipaineessa työskentely, tulipalojen sammutteluksi kutsuttu kiire ja tunteiden patoaminen kuin työn yksinäisyys.



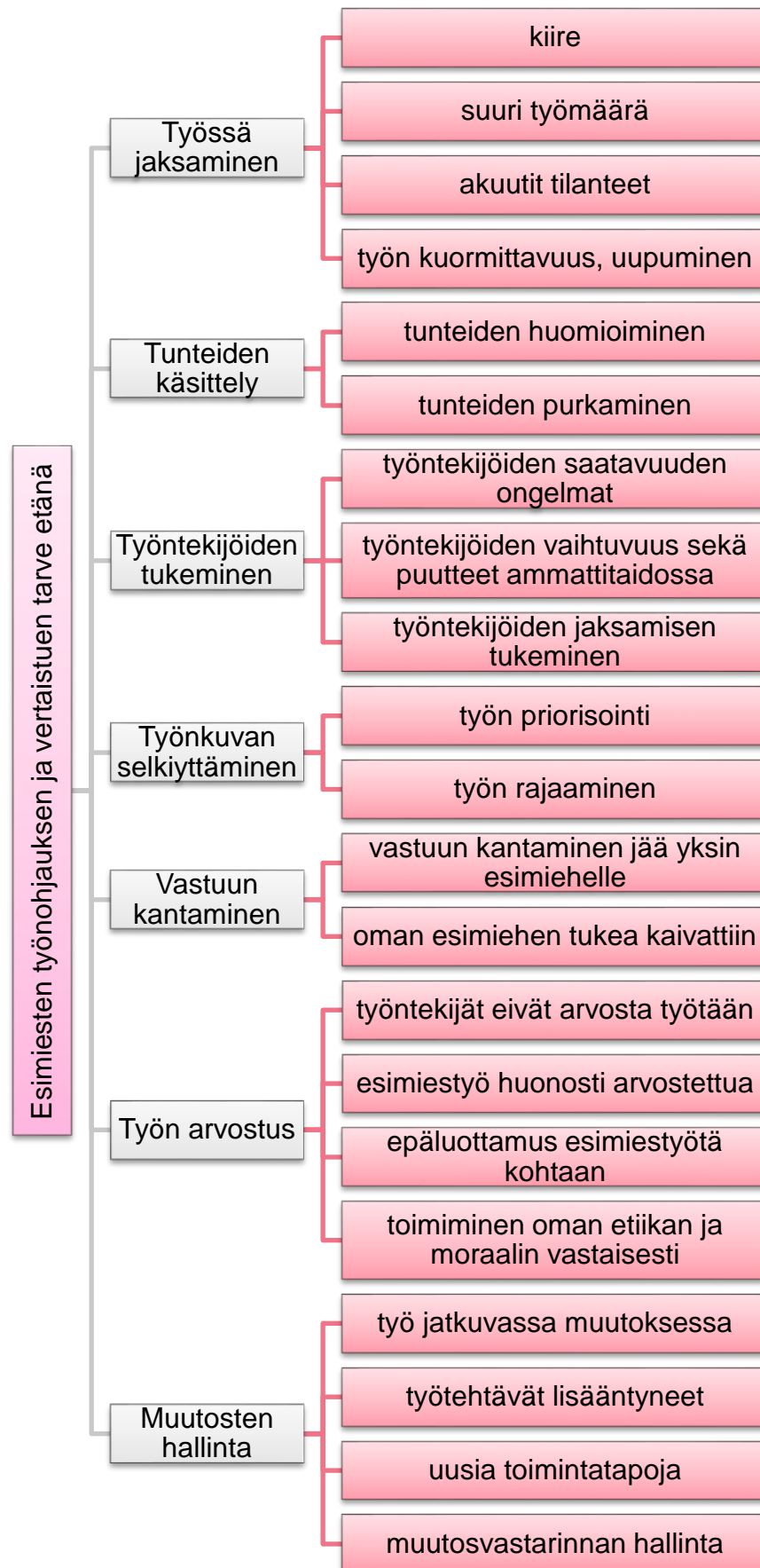
KUVIO 8. Esimiehen kuormitus on monen tekijän summa

Tulipalojen sammuttelu aiheutti ahdistuksen, voimattomuuden ja riittämättömyyden tunteita, sekä pahimmillaan uupumusta. Vaatimusten ristipaineessa työskentely lisäsi henkistä kuormitusta aiheuttaen väsymystä ja stressiä. Esimiestyö koettiin säiliötehtävänä, jossa negatiivisten tunteiden patoutumista pidettiin työhön kuuluvana, joskin sen tiedostettiin aiheuttavan ongelmia työssä jaksamisessa: ” *Esimiehet on oikeesti, kun se säilömistyö tapahtuu niin paljon, et on nii kovilla, et tapahtuu uupumista ja väsähtämistä ja stressaantumista. Koska, kun ei sitä paikkaa ole, johonka sen sitten ihan selkeesti [purkaisi]*”. Tunteiden purkamiselle toivottiinkin välitöntä kanavaa.

Oman jaksamisen lisäksi esimiesten piti kantaa huolta myös työntekijöiden jaksamisesta. Esimiestyö koettiin yksinäiseksi työksi, jota jouduttiin tekemään omien esimiesten ja työntekijöiden vaatimusten ristipaineessa. Esimiehet eivät tunteet itse kuitenkaan tulevansa kuulluiksi. Esimiehet kokivat suurta kuormittuneisuutta ja toivoivatkin, että joku asettaisi rajan, jolla heitä on lupa kuormittaa: ” *Siinä ollaan puun ja kuoren välissä, että missä se menee sit se raja, millä voidaan kuormittaa esimiestä*”. Tutkimustuloksista nousi esiin esimiesten tarve työnohjaukselle ja vertaistuelle. Niiden toivottiin tuovan esimiehille lisää toimintatapoja henkilökohtaiseen voimaantumiseen ja työn aiheuttamien negatiivisten tunteiden jakamiseen.

5.4 Esimiesten tarvitsema etätyönohjaus ja -vertaistuki

Etänä annettavalle työnohjaukselle ja vertaistuelle esimiesten asettamat toiveet koskivat työssä jaksamisen, tunteiden käsittelyn, työntekijöiden tukemisen, työnkuvan selkiyttämisen, vastuun kantamisen, työn arvostuksen ja muutoksen hallinnan tukemista (kuvio 9).



KUVIO 9. Esimiesten tarve etänä annettavalle työnohjaukselle ja vertaistuelle

5.4.1 Etätukea työssä jaksamiseen ja työnkuvan selkiyttämiseen

Työssä jaksaminen erottui yhdeksi yleisimmistä esiin tulleista asioista, joihin esimiehet kokivat tarvitsevansa etätuonohjausta ja -vertaistukea. Esimiestyön koettiin kärsivän lähes jatkuvasta kiireestä. Kiirettä aiheuttivat muun muassa sijaisten järjestäminen sekä muut päivittäiset, akuutit tilanteet. Työnteon suunnitelmallisuus kärsi akuuttien tilanteiden hoitamisen takia ja kiireelliset asiat keskeyttivät työn teon toistuvasti:

Työssä jaksamista vaikeutti lisäksi suuri työmäärä, ja se, ettei kiireen aiheuttamasta stressistä ollut aikaa palautua. Työn ja työntekijöiden määrä eivät kohdanneet. Työn määrän koettiin myös lisääntyneen jatkuvasti. Esimiehet joutuivat priorisoimaan työtehtävänsä niin, että muut esimiestyöt tehtiin vasta, kun asiakastyö oli saatu tehtyä. Koulutuksetkin koettiin toisinaan kuormittaviksi, koska muut työt jäivät sillä aikaa tekemättä.

Kiireen ja suuren työmäärän lisäksi työssä jaksamiseen vaikutti työn fyysinen ja psyykinen kuormitus. Kuormitusta aiheuttivat niin henkilökunta kuin asiakkaatkin. Vertaistukea kaivattiin tilanteisiin, joissa esimies joutui hoitamaan kuormittavia, äkillisiä työtehtäviä virallisen työajan ulkopuolella. Tällainen tilanne oli esimerkiksi sijaisen järjestäminen lyhyellä varoitusajalla. Esimiehet kokivatkin usein uupumusta työssään. Esimiehen työssä psyykinen kuormitus on suurta ja esimiehet kokivat olevansa jopa jaksamisen äärirajoilla: *"Niin se on niin, että se karva, joka kamelin selän katkasee, niin se voi olla tänään toinen ja huomenna toinen. Kuormaa kun tulee riittävästi, niin"*. Toisaalta esimiehet tiedostivat omasta terveydestään huolehtimisen tärkeyden ja kokivat työterveyshuollon tärkeäksi jaksamisen tukena

Työnkuvan selkiyttämiseen koettiin tarvittavan priorisointia ja työn rajaamista. Esimiehet kokivat osan työajastaan kuluvan työtehtäviin, jotka eivät kuuluneet omaan työkuvaan: *"Esimiehille siirtyi uusia työtehtäviä, joita ei tavallaan pitänyt tulla. En oo ainoa, jonka mielestä välillä tuntuu, että yhdeksänkymmentä prosenttia työajasta menee palkkahallinto-ohjelman kanssa säätämiseen"*.

5.4.2 Etätukea tunteiden käsittelyyn ja työntekijöiden tukemiseen

Tunteiden käsittely sisälsi paitsi negatiivisten ja positiivisten tunteiden huomioimista myös tunteiden purkamista. Jatkuvan paineen alla työskentely nostatti esiin tunteita ja tarvetta niiden purkamiselle. Esimiehet kokivat työssään ahdistusta ja riittämättömyyden tunnetta. Lisäksi he kokivat toisinaan joutuvansa venymään työntekijöiden joustamattomuuden tai sairaspöissaolojen takia. Esimiehet odottivat etätyönohjaukselta ja -vertaistuelta voimavarojen lisääntymistä ja muita positiivisia vaikutuksia tunteiden käsittelyyn.

Työntekijöiden tukeminen oli työssä jaksamisen rinnalla toinen laajasti käsitelty aihe, johon esimiehet kokivat tarvitsevänsä etätyönohjausta ja -vertaistukea. Työntekijöiden saatavuuden ongelmat sekä pula henkilökunnasta muutenkin heijastuvat paitsi esimiesten myös muiden työntekijöiden jaksamiseen: *”Täysin turhauttavaa, että me mietitään laatua, kun meillä ei oo ees työntekijöitä”*.

Esimiehiä rasittavat henkilökunnan vähyyden ja työntekijöiden saatavuusongelman lisäksi myös työntekijöiden vaihtuvuus sekä puutteet ammattitaidossa: *”Aika moni sitten äänestää jaloillaan ja tuumaa, että jos jatkuvasti täytyy tehdä tuplajan ylityötä ja työnsä sillai vähän toisella kädellä koko ajan niin se on aikamoinen haaste, ainakin mun mielestä”*. Työn kuormittavuuden nähtiin vaikuttavan suoraan työssä jaksamiseen ja työntekijöidenkin jaksamista haluttiin tukea. Olemassa olevia keinoja siihen olivat motivointi, kuunteleminen ja ymmärtäminen. Työnohjausta kaivattiin hyvän ilmapiirin luomiseen, tai ainakin negatiivisen ilmapiirin kehittymisen estämiseen

5.4.3 Etätukea vastuun kantamiseen, työn arvostuksen lisäämiseen sekä muutosten hallintaan

Esimiestyö koettiin vastuullisena ja vastuun kantamiseen kohdistuva tuen tarve nousikin aineistosta esille. Ensisijaisesti tukea toivottiin omalta esimieheltä, ja yhteyttä toivottiin pidettävän puhelimitse, reaaliaikaisesti, hitaan sähköpostiviestitelyn sijaan: *”Kyl mä toivosin, et jos mä laitan esimiehelleni viestin, että mä en nyt*

oikeen tiedä, et mitähän täs kohtaa teen, niin hän soittais mulle eikä laittais viestiä, että no toivottavasti joku löytyy työntekijä. Et jo pelkästään se, et mä saisin sen siinä puhelimesta sen sanoa, niin se helpottais mua”.

Analyysin tuottaman tiedon nojalla voidaan päätellä, että esimiehet eivät kokee työtään arvostettavan riittävästi. Tuen tarve kohdistui oman työn arvostamisen lisäksi siihen, kuinka saada työntekijät arvostamaan työtään enemmän ja suhtautumaan siihen positiivisemmin: *”Et esimiestyöstä ei tuu kun paskaa niskaan”.* Lisäksi toiminnan jatkuva tarkastelu viranomaisten taholta koettiin kuormittavaksi ja se koettiin epäluottamukseksi omaa esimiestyötä kohtaan.

Esimiehet kokivat joutuvansa tahtomattaan punnitsemaan työnteon arvoja. Koettiin henkisesti raskaana, ettei aina ollut lupa kertoa totuutta ja joskus joutui toimimaan jopa oman etiikan ja moraalin vastaisesti: *Sote-puolen – sosiaalialan hoitotyön etiikka ja moraalit ja asiat tehdään kunnolla ja sovitusta pidetään kiinni, Ja siitähän ne paineet tulee, kun yrittää sitä rimaansa pitää siellä korkeella. Mutta se vaan täytyy opetella siihen, että se rima täytyy laskea ja asioita jää yksinkertaisesti tekemättä”.*

Muutoksen hallintaan koettiin tarvittavan etätuohjausta ja -vertaistukea. Työn nähtiin olevan jatkuvassa muutoksessa samalla kun työtehtävät lisääntyvät ja muuttuvat. Esimiehet kokivatkin tarvitsevänsä uusia toimintatapoja. Muutostilanteissa esimiehet kohtasivat vastustamista työntekijöiden taholta. Muutosvastarinta oli voimakasta ja uskottiin, että työntekijöiden pelko tulevasta lisäsi vastustusta.

5.5 Tulosten yhteenveto

Työntekijöiden saama vertaistuki olo kohdentunut tarpeiden mukaisesti. Haastavien tilanteiden selvittämisestä, oman jaksamisen edistämistä ja henkilöstöjohtamisen tukemista tulisi tutkimustulosten mukaan pitää työhohjauksen keskeisinä painopistealueina. Lisäksi työhohjausta tarvitaan oman työn kehittämiseen, operatiiviseen toimintaan sekä omien asenteiden ja tunteiden käsittelyyn.

Myös saatu vertaistuki oli kohdennettu tarvittuihin asioihin. Tärkeimmiksi vertaistuen sisällöiksi aineistosta nousivat työssä jaksaminen ja parempien toimintatapojen löytäminen. Vertaistukea kaivattiin myös ongelmien kohtaamiseen sekä onnistumisten jakamiseen. Lähes neljäsosa vastaajista kaipasi tukea lisäksi turvaverkostojen rakentamiseen ja työhön vaikuttamiseen.

Alla olevaan kuvioon 10 on yhdistetty esimiesten kokema tarve työnohjaukselle ja vertaistuelle sekä tutkimuksessa esiin nousseet tilanteet, joissa näitä tarvittaisiin etänä.



KUVIO 10. Esimiesten työnohjaukselle ja vertaistuelle asettamat toiveet verrattuna etänä annetun työnohjauksen ja vertaistuen odotuksiin

Kuvion ulkokehällä tarkastellaan mitä esimiehet toivovat yleensäkin työnohjaukselta ja vertaistuelta. Sisemmällä kehällä pohditaan, mihin asioihin esimiehet tarvitsivat työnohjausta ja vertaistukea etänä. Samansisältöiset tarpeet on väritetty samalla värillä, jolloin esimerkiksi ulkokehän työssä sinisellä kehystetty kehittyminen pitää sisällään sisäkehällä mainitun, myöskin sinisellä merkatun muutosten hallinnan. Työnkuvan selkiyttäminen [violetti] ja tunteiden käsittely [keltainen] koettiin tärkeäksi ja niitä toivottiin saatavan niin organisoidussa tuessa kuin etänäkin.

Organisoidulta työnohjaukselta ja vertaistuelta kaivattiin ohjauksellista otetta työn kehittämisen ja työssä kehittymisen sekä ongelmanratkaisun tueksi. Apua kaivattiin myös yhteisöllisyyden vahvistamiseen. Työnkuvan selkiyttäminen ja tunteiden käsittely koettiin tärkeäksi ja niitä toivottiin saatavan niin organisoidussa tuessa kuin etänäkin.

Etänä annettavalta työnohjaukselta ja vertaistuelta toivottiin välittömämpää apua. Aineistosta esiin nousi erityisesti tunteisiin ja jaksamiseen liittyvät aspektit, kuten esimiesten oman työssä jaksamisen tukeminen sekä apu siihen kuinka työntekijöitä voitaisiin tukea enemmän. Työlle toivottiin lisää arvostusta ja tukea vastuun kantamiseen kaivattiin, erityisesti omilta esimiehiltä. Esimiesten antaman tuen puuttuessa toivottiinkin välitöntä tukea etänä. Kokoaikainen muutoksessa eläminen sekä tulevat suuret muutokset koettiin raskaina ja myös niiden hallintaan toivottiin etätukea.

6 POHDINTA

6.1 Tulosten tarkastelu

Tutkimuksen tuottaman tiedon mukaan esimiesten saamasta työnohjauksesta ja vertaistuesta oli kulunut suurimmalla osalla aikaa jo yli viisi vuotta ja viimeisen kahden vuoden aikana sitä ei ollut saanut yksikään vastaajista. Saatu työnohjaus oli kuitenkin kohdennettu hyvin tarvittaviin asioihin. Työnohjauksen ja vertaistuen tulisi olla jatkuvaa tai ainakin tarvittaessa saatavilla, sillä se vaikuttaa esimiehen työhyvinvoinnin kannalta koko työyhteisöön. Esimiehet kaipaavat tukea jaksamiseen työssä, niinpä esimiesten verkostoituminen ja vertaistuki olisi suotavaa. (Kuusela 2013, 103; Ollila 2006,13; Akhtar ym. 2016,21.) Myös ryhmäohjaus tarjoaa työntekijöille ja lähijohtajille mahdollisuuden tärkeiden asioiden kokemukselliseen käsittelyyn sekä vertaisryhmässä saatuun tukeen (Tiitinen 2018, 222).

Tutkimuksen tuottaman tiedon valossa voitiin päätellä, että esimiehen työssä painotetaan usein koko työyhteisön hyvinvoinnin edistämistä. Toimintaa ohjaa tavoite luoda hyvä ja toimiva työyhteisö yhdessä työntekijöiden kanssa. Toiminnan tukemiseen toivottiin ohjauksellista apua, sillä esimiehet tekevät työtä lähes jatkuvan paineen alaisina. Esimiestyö on ihmissuhdetyötä ja herättää siksi paljon tunteita. Työssä jaksaminen, asioiden käsittely, ja vastuun kantaminen yksin on haasteellista, ja niihin toivottiinkin tukea. Ennen kaikkea tukea toivottiin saatavan omalta esimieheltä, mutta tarpeen vaatiessa myös etänä annettava tuki koettiin hyödyllisenä. Etänä saadussa työnohjauksessa ja vertaistuessa pidettiin tärkeänä välittömän tuen saamista akuutteihin tilanteisiin.

6.1.1 Työnohjausta ja vertaistukea työn pitkäjänteiseen kehittämiseen

Esimiesten haastatteluissa esiin nousivat työnohjauksen ja vertaistuen tarve työn kehittämiseen, työssä kehittymiseen sekä työnkuvan selkiyttämiseen. Näitä toimintoja pidetään tärkeinä työnohjauksen tavoitteina, ja niitä tarvitaan johtamisen

apuvälineinä (Ruisniemi 2017, 191–192). Hallinnollinen työnohjaus on suunniteltu johdolle ja se auttaa esimiehiä kehittymään niin ammatillisesti, yksilöllisesti kuin työyhteisön jäsenenä. (Keski-Luopa 2001, 41; Vuorinen 1985, 142).

Jotta organisaatio tuottaisi tulosta ja toimisi hyvin, on sitä kehitettävä jatkuvasti. Kehittäminen vaatii laajaa osallistumista, avoimuutta ja syvällistäkin vuorovaikutusta. Kehitystyöhön kuuluvat olennaisesti palautteen antaminen ja saaminen. Työn pitkäjänteiseen kehittämiseen tärkeinä menetelminä katsotaan olevan esimerkiksi työnohjaus, ryhmätoiminta, avoin keskustelu ja palautteiden käsittely. (Juuti & Vuorela 2015, 74–75.) Sydänmaanlakan (2012) mukaan palautteen merkitys on niin suuri, että se voi jopa estää ongelmien ilmaantumisen. Sellaisessa organisaatiossa, jossa on hyvä palautekäytäntö, keskeisiä arvoja ovat toisen tukeminen, jatkuva oppiminen, yhteishengen vahvistaminen ja vahva vuorovaikutus. (Sydänmaanlakka 2012, 67.) Olisikin tärkeää, että työnohjauksen ja vertaistuen avulla vahvistettaisiin myös organisaatioiden palautekäytäntöjä.

6.1.2 Etänä annettava työnohjaus ja vertaistuki akuuttiin tarpeeseen

Etänä annettavaa työnohjausta ja vertaistukea kaivattiin ennen kaikkea akuutteihin, konkreettisiin johtamisen tilanteisiin sekä tunteiden reaaliaikaiseen käsitteelyyn. Tällaisia tilanteita kehittyi yleensä kun esimies yritti paikata puuttuvia henkilöstöresursseja. Sijaisten hankkiminen saattoi viedä aikaa useita tunteja päivässä, tai olla tuottamatta tulosta lainkaan, jolloin oli päädytty tilanteeseen, jossa esimiehet olivat itse sijaistaneet työntekijöitään.

Jatkuvan kiireen, muutosten ja henkilöstövajeen aiheuttaman henkisen kuormittuneisuuden kanssa kamppaileville esimiehille olisikin tärkeää, että työnohjaus ja vertaistuki olisivat tarvittaessa välittömästi käytettävissä. Tällöin stressaavien tilanteiden aiheuttamat tunteet voitaisiin käsitellä välittömästi ja esimiesten kuvailemaa toimintaa ”säiliötehtävälle” eli tunteiden patoamiselle ei tarvittaisi lainkaan. Käsittelemättömät asiat vievät voimavaroja ja uuvuttavat, siksi olisikin tärkeää huolehtia, että työyhteisön tilanteiden ja niiden aiheuttamien tunteiden käsitteelyssä esimiehellä on tukenaan työnohjausta (Ollila 2006, 13; Juuti 2018, 195).

Hallinnollinen työnohjaus soveltuu hyvin tukemaan myös inhimillisten voimavarojen johtamistyötä. Ihmisten näkemisen voimavarana tuottaa myös organisaatiolle hyötyä ja tehokkuutta. (Sirola-Karvinen 2008, 2, 84–87.)

6.1.3 Kiire, jatkuva muutos ja työnkuvan pirstaleisuus kuormittavat

Työelämän muutosten tiedetään tuovan yhä lisää haasteita henkilöstön osaamiselle ja työkyvylle (Tiitinen ym. 2018, 208). Työkykyä kuvataan työntekijän voimavaroina suhteessa työn vaatimukseen (Ilmarinen & Bonsdorff 2016, 1441). Tutkimustulokset osoittavat, että esimiehet kokevat jo nyt työnsä pirstaleisena ja kaipaavat työn rajaamista ja työnkuvan selkiyttämistä. Saatua tuloksia tukee Tehyn tänä vuonna valmistunut tutkimus (Tehy 2019, 9). Saadusta aineistosta nousi esiin esimiesten tuen tarve jatkuvien työelämän muutosten sekä liiallisen työtaakan aiheuttaman kiireen ja kuormituksen hallintaan. Samansuuntaisia tarpeita saatiin myös Tehyn tuoreessa tutkimuksessa (Tehy 2019, 9). Tutkimustuloksista kävi myös ilmi esimiestyön yksinäisyys. Vaikkakin esimiestyö mielletäänkin yksinäiseksi, tarvitaan kasvussa hyvään johtajuuteen silti vertaistukea ja verkostoja (Ollila 2006, 13 ; Akhtar ym. 2016, 21). Arvostusta ja luottamusta peräänkuulutettiin molemmissa tutkimuksissa.

Lähijohtajilla on tärkeä asema niin henkilöstön työkyvyn ylläpidossa kuin työkykyä vaalivan toimintakulttuurin rakentamisessa (Tiitinen, 2018). Esimiehen jaksamisella onkin työyhteisön toiminnan kautta selkeä yhteys koko organisaation liiketoimintaan. Tukemalla lähijohtajia voidaan siten vaikuttaa koko työyhteisön hyvinvointiin ja liiketoimintaan. (Tiitinen ym. 2018, 208–222; Salo 2008, 61–63.)

6.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) on yhdessä suomalaisen tiedeyhteisön kanssa laatinut ohjeen hyvistä tieteellisistä käytännöistä (HTK-ohje). Sen tavoitteena on hyvän tieteellisen käytännön edistäminen sekä tieteellisen epärehel-

lisyiden ennaltaehkäisy. HTK-ohjeen mukaan tutkijan on aina noudatettava hyvää tieteellistä käytäntöä. Hyviin tieteellisiin käytäntöihin kuuluvat rehellisyys, huolellisuus ja asetettujen kriteerien mukaisesti toimiminen. Tuloksia tulkitaan huolellisesti tieteellisen tutkimuksen eettisiä näkökohtia huomioiden. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 4–15.)

Opinnäytetyön tekijät tutustuivat jo etukäteen hyvän tieteellisen käytännön ohjeisiin ja huomioivat ne alusta alkaen. Tutkimusprosessissa painotettiin tutkimuksen luotettavuutta eivätkä tutkijoiden omat mielipiteet tai kokemukset vaikuttaneet tutkimustuloksiin. Laadullisen tutkimuksen eettisyyttä tarkasteltaessa on huomioitava tutkijoiden valmiudet, sillä tutkimuksen tekijöiden tiedot ja taidot vaikuttavat niin valittuihin tutkimusmenetelmiin kuin aineiston analysointiin ja tulkintaan. (Kylmä & Juvakka 2007, 146.) Tutkimuksen tekijöillä on aikaisempaa kokemusta opinnäytetöiden tekemisestä ja kvalitatiivisesta tutkimuksesta, mikä lisää tutkimuksen uskottavuutta.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan mitata ja tutkia eri tavoin. Laadullisessa tutkimuksessa reliaabelius ja validius eivät ole mitattavissa perinteisin arviointikeinoin, vaan luotettavuuden arviointi keskittyy tutkimuksen kuvaamisen ja siihen liittyvien tulkintojen ja selitysten yhteensopivuuteen. Lukijalle tulee kertoa mahdollisimman tarkasti tutkimuksen kulku kaikkine vaiheineen sekä saatuihin tuloksiin päätyminen. Luotettavuuden lisäämiseksi haastattelujen toteutustilanteet, haastatteluajat sekä mahdolliset häiriöt haastattelujen aikana on kuvattava totuudenmukaisesti. Myös tutkijoiden virhetulkinnat on huomioitava. (Hirsjärvi ym. 2008, 227.) Opinnäytetyössämme haastattelutilanteet kuvattiin mahdollisimman tarkasti ja haastatteluihin käytetyt ajat yksityiskohtaisesti. Haastattelutilanteet olivat rauhoitettuja muulta toiminnalta, ja haastattelutilat olivat riittävän tilavia ja ympäristöltään miellyttäviä. Kaikkia haastatteluja johti sama haastattelija, jolla pyrittiin siihen, että haastattelujen kulku kysymyksineen etenee tietyllä tyyllillä.

Aineiston hankinnan apuna käytettiin kahta erilaista haastattelumenetelmää. Kysymyksiin: ”Millaista työnhjausta ja vertaistukea esimiehet ovat saaneet?” ja ”Millaisiin tilanteisiin esimiehet kokevat tarvitsevansa työnhjausta ja vertaistukea?”, haettiin vastauksia monivalintakysymyksillä. Myös teemahaastattelulla

saatu aineisto käsiteltiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysilla. Vertaamalla eri tavalla hankittujen aineiston antamia tuloksia voitiin varmistua tutkimusten toivuudesta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 142).

Triangulaatio eli useamman tutkimusmenetelmän tai tutkijan rinnakkainen käyttö tutkimuksen teossa vahvistaa luotettavuutta. Aineiston keräämiseen, analysointiin ja tulkintaan osallistui kaksi henkilöä, jolloin yksittäisestä henkilöstä johtuvia virheitä ja virhetulkintoja pystyttiin minimoimaan. (Hirsjärvi ym. 2015, 233.) Tutkimuksen tekijät arvioivat läpi tutkimuksen omaa ja toistensa toimintaa. Tutkimusta tehtiin yhteistyössä ja kaikki tulokset ovat kummankin tutkijan hyväksymiä. Kompromisseja ei tulkintojen suhteen tehty. Eniten mielipiteiden vaihtoa aiheuttivat abstrahointi ja tulosten tulkinta sekä pohdinta. Abstrahointia suoritettiin useampaan kertaan, aineiston ollessa vuoron perään tutkijoiden muokattavana. Yhteistyön tuloksena kehittyi linjausta siitä, kuinka luokat nimetään ja miten jaottelu suoritetaan. Aineistoa tulkittaessa päätettiin yhteisistä toimintatavoista ja tulkintoja kyseenalaistettiin sekä muokattiin tarpeen mukaan. Aineiston analysointiin oli varattu riittävästi aikaa, mikä omalta osaltaan lisää tutkimuksen luotettavuutta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 142). Tutkimustuloksia esitettäessä käytettiin suoria lainauksia vahvistamaan sekä selventämään saatuja tuloksia.

Hyvää tieteellistä käytäntöä (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012) noudatettiin kunnioittamalla toisten tutkijoiden työtä. Kun esitettiin toisten tuottamaa tekstiä, ilmoitettiin käytetyt lähteet luotettavasti ja tarkasti. Tiedonhankinnan tapojen ja menetelmien avoimuutta ja läpinäkyvyyttä tuettiin kirjoittamalla tutkimustavat ja tiedonhakukriteerit mahdollisimman selkeästi ja yksiselitteisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 150–151.) Opinnäytetyössä auki kirjoitettiin koko tutkimusprosessi, ja siihen sisältyen kysymysten rakentuminen, haastatteluiden avulla tapahtunut aineistonkeruu sekä aineiston litterointi ja analysointi. Tutkimustulosten analysointi ja tulosten raportointi suoritettiin oikeudenmukaisesti, eli kaikki tutkimuksen kannalta tärkeät tulokset raportoitiin avoimesti, rehellisesti ja tarkasti. Raportin lopusta löytyy myös lähdeviitteet, joiden avulla on mahdollista löytää työssä käytetyt lähdeoteokset.

Hyvän tieteellisen käytännön lähtökohtana on ihmisarvon ja itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen. Tämän vuoksi tutkimukseen osallistuminen tulee olla tutkitavalle vapaaehtoista ja tutkijoiden tulee saada asiaan perehtyneeltä tutkittavalta kirjallinen suostumus. Eettiselle toiminnalle keskeistä on, ettei toisten tekstejä saa lainata luvatta eikä toisia tutkijoita saa vähätellä, tuloksia ei saa muuttaa eikä raportointi saa olla harhaanjohtavaa. (Hirsjärvi ym. 2008, 25–26.)

Haastateltaville jaettiin tiedote (liite 1), josta ilmenee projekti, johon tutkimus liittyy sekä tietoa tutkimuksen suorittajista. Lisäksi lomakkeessa kerrotaan, että kaikki tieto käsitellään luottamuksellisesti. Henkilötietojen käsittelystä tutkimuksessa kerrottiin haastateltaville liitteessä 2 olevalla lomakkeella. Haastateltavilta pyydettiin lain vaatima kirjallinen suostumus osallistumisesta opinnäytetyöhön (liite 3) Tästä syntyi henkilötietorekisteri, jota säilytetään kaksi vuotta aineiston julkaisemisen jälkeen. Muuta tutkimuksesta syntynyttä aineistoa säilytetään kaksi kuukautta opinnäytetyön hyväksymisen jälkeen, jonka jälkeen aineisto hävitetään asianmukaisesti. Osallistujille jaetut kyselylomakkeet ja teemahaastattelun runkona toimivat kysymykset ovat liitteessä neljä.

Tutkimukseen osallistujien henkilöllisyys pidetään salassa, eikä sitä ilmaista edes silloin, kun tutkimuksessa käytetään suoria lainauksia tutkimukseen osallistuneiden puheesta (Kylmä & Juvakka 2007, 153–154). Tutkimustuloksia kirjoitettaessa suojataan paitsi haastateltavan myös hänen mainitsemiensa henkilöiden anonymiteetti. Vastauksista ei tule ilmi myöskään haastateltavan organisaatio eikä niissä ole tunnistettavissa haastateltavaan liitettäviä tilanteita. (Kuula-Luumi 2018.) Vain opinnäytetyön tekijät käsittelivät tutkimuksessa käytettäviä tietoja. Tutkimuksen tekijät pitivät haastateltavien henkilöllisyyden salassa koko tutkimusprosessin ajan eikä vastaaja ole tunnistettavissa suorissa lainauksissakaan. Tutkimuksen tekijöiden lisäksi opinnäytetyön ohjaaja sekä vertaisarvioijat lukivat ja tarkistivat opinnäytetyön ennen julkaisemista.

6.3 Itsearviointi

Tutkimuksen edetessä ilmeni asioita, jotka olisi voinut suorittaa eri tavoin. Toteutunut tapa ei kuitenkaan vähentänyt tutkimuksen luotettavuutta, mutta toimimalla toisin, tietoa olisi voinut olla enemmän saatavissa. Esimerkiksi työnohjauksen ja vertaistuen eriyttäminen omiksi tutkittaviksi aiheiksi myös avointen kysymysten osalta olisi voinut tuottaa uutta, yksilöllisesti tarkempaa tietoa.

Puolistrukturoitu kyselylomake olisi pitänyt testata ennakkoon. Kaikki haastateltavat eivät olleet lukeneet huolella vastausvaihtoehtoja, joten lomakkeen olisi pitänyt olla helppotajuisempi. Tutkimuslomaketta tehdessä on viisainta pitää kaikkien kysymysten vastausvaihtoehdot muodoiltaan samanlaisina, tai jos välttämättä tarvitaan erilaisia vastausvaihtoehtoja, on vastaustapa käytävä erittäin huolellisesti läpi tutkimukseen osallistujien kanssa. Poikkeaminen annetuista vastausvaihtoehdoista ei heikennä tutkimuksen luotettavuutta, mutta tutkittavaa tietoa saatiin hieman odotettua vähemmän.

Ryhmähaastatteluissa teemat tulisi avata keskustelulle yksi kerrallaan. Koska haastateltaville jaettiin aluksi kaikki kyselylomakkeet ja he näkivät siten myös avoimet kysymykset jo haastattelun alkaessa, saattoivat he vastata kerralla useampaan kysymykseen yhden puheenvuoronsa aikana. Avointen kysymysten osalta kysymysten näyttäminen etukäteen sekoitti osittain haastattelun kulkua. Teemakysymysten läpikäyminen ei aina pysynyt annetussa järjestyksessä ja osa haastateltavista antoi vastauksen useampaan kysymykseen samanaikaisesti. Menettely ei kuitenkaan haitannut tutkimuksen lopputulosta, sillä annetuista puheenvuoroista oli erotettavissa vastaukset jokaiseen kysymykseen. Avoimet kysymykset olisi kuitenkin voinut jättää näyttämättä, jolloin haastatteliija olisi voinut selkeämmin avata keskustelun kysymys kerrallaan. Tämä olisi saattanut lisätä vuorovaikutteista keskustelua ja toisaalta selkeydellään helpottaa aineiston käsittelyä.

Tulosten perusteella esimiesten työnohjauksen ja vertaistuen tarve oli toistuvaa ja monimuotoista. Olisikin mielenkiintoista tutkia, eroaisiko työntekijän asemassa

olevien odotukset työnohjauksen ja vertaistuen tarpeesta ja mitä he niissä painottaisivat. Etätyönohjauksen ja -vertaistuen tarve saattaisi myös tuottaa erilaisia vastauksia, jos niitä tutkittaisiin työntekijöiden näkökulmasta.

Yleensä esimieheltä odotetaan paljon, onhan hän loppujen lopuksi vastuussa työntekijöistään. Vaatimukset esimiestä kohtaan voivatkin kasvaa kohtuuttomiksi heidän johtamisvalmiuksiinsa nähden. Johtajien jaksamisen ja johtamisvalmiuksien välistä suhdetta tulisikin tarkastella enemmän tutkimuksissa ja vahvistaa hallinnollisen työnohjauksen merkitystä johtamisosaamisessa. (Ollila 2006, 13.)

Opinnäytetyön aihe oli mielestämme ajankohtainen, koska etätyön yleistyessä esimiestyö on muuttumassa yhä itsenäisemmäksi ja samalla yksinäisemmäksi. Työnohjauksen ja vertaistuen rinnalla etätyönohjauksen ja -vertaistuen tarve lisääntyy. Opinnäytetyössämme haastatellut esimiehet kokivat, että esimiestyö on jatkuvassa muutoksessa, työtehtävät lisääntyvät ja muuttuvat. Työnohjaukselle ja vertaistuelle on siten kiistaton tarve myös tulevaisuudessa. Haastatellun esimiehen sanoin: *”Koska sitä voimaantumista tarvii myös esimies itse.”*

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimustulokset ovat yhdistettävissä käsitykseen työn fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta kuormituksesta. Työnohjaus ja vertaistuki koetaan tärkeäksi keinoksi helpottaa laaja-alaisesti työn aiheuttamaa kuormitusta ja työnohjaukselle on selkeä tarve myös tulevaisuudessa. Etätyönohjausta ja -vertaistukea tarvitaan yhtä lailla ja tarve on osin samoihin asioihin kuin lähellä tapahtuvalta työnohjaukselta tai vertaistuelta. Esimiesten vastauksista on myös pääteltävissä, että työnohjouksen ja vertaistuen puute heikentää esimiehen työssä jaksamista ja lisää esimiestyön haasteellisuutta.

7.1 Koulutus ja palaverit osana työnohjausta, vertaistuki kollegoilta

Esimiehet olivat saaneet työnohjausta työnantajan järjestämässä koulutuksissa sekä säännöllisesti järjestetyissä esimiespalavereissa. Palavereihin osallistuminen koettiin hyväksi ja ne antoivat mahdollisuuden myös jakaa kokemuksia ja ajatuksia kollegoiden kanssa. Palavereja pidetäänkin tilaisuutena vaikuttaa, tiedottaa ja sopia asioista. Palaveriin kutsumista ja siihen osallistumista pidetään merkinä täysvaltaisesta jäsenyydestä työyhteisössä. Palaveriin osallistuvan ryhmän koolla ei ole niinkään merkitystä kuin vaikuttamismahdollisuuksilla. (Kuusela 2013, 33–34.) Työnantajan tulee tarjota koulutusmahdollisuuksia niin työyhteisön kuin yksilönkin kehittämiseen. Koulutukset vahvistavat voimavaroja ja kohottavat itsetuntoa. Voimavarojen lisääntymisen myötä työyhteisön tai työn ongelmia kyetään ratkaisemaan ja voittamaan. Kehittämisen apuna voidaankin käyttää esimerkiksi juuri työnohjausta. (Juuti & Vuorela 2015, 75–76.)

Perinteisesti työnohjauksella tarkoitetaan ohjaajan johdattelemaa oman työn pohdiskelua ja ääneen ajattelua. Työnohjaajan tuella työntekijä tarkastelee ja analysoi tiettyä asiaa, jonka jälkeen siihen etsitään yhdessä uusia näkemyksiä. Samalla tiedostetaan omat ja toisten toimintatavat ja vähitellen hahmotetaan uudet ajattelu- ja toimintatavat. (Juuti 2016, 146–147.) Tulosten perusteella työnohjaus nähtiin kuitenkin laajemmin ja enemmän koulutuksena tai palaverina kuin

perinteisenä, edellä kuvailtuna työnohjauksena. Tutkimustuloksista ei käynyt ilmi, toimiko työnohjaajana tai kouluttajana organisaation ulkopuolinen henkilö. Yleistä kuitenkin on, että työnohjausprosessin vetäjänä toimii koulutettu työnohjaaja (Juuti 2016, 144).

Sovittujen palaverien lisäksi satunnaiset keskustelut sekä muut kohtaamiset osoittavat, että työkaverit ovat kiinnostuneita toisistaan ja toistensa tekemisistä, sekä arvostavat toisiaan ja kokevat toisensa tasavertaisina. Näillä kohtaamisilla haetaan ja saadaan tukea sekä jaetaan kokemuksia. (Kuusela 2013, 36–37.) Esimiehet olivatkin saaneet laaja-alaista vertaistukea keskusteluissa kollegoiden kanssa. Näitä vapaamuotoisia ja satunnaisia keskusteluja käytiin paitsi kasvokkain myös puhelimitse. Nämä keskustelut lisäsivät yhteenkuuluvuuden tunnetta. Vastauksista ilmeni, että esimies hakee vertaistukea ensisijaisesti kaikkein lähimmiltä kollegoilta.

Juutin (2018) mukaan työssä jaksamiseen vaikuttavista tekijöistä avuliaisuus ja luottamus ovat kantavia voimia, joiden puuttuessa ilmapiiri kiristyy eikä keskusteluille jää aikaa. Keskinäistä avuliaisuutta ja tuen antoa vähentävät yleensä kiire, liiallinen työmäärä ja arvostuksen puute. (Juuti 2018, 152–153.) Oli nähtävissä, että etenkin pienemmissä yksiköissä vertaistuelle ei ollut aikaa tai mahdollisuutta, mikä aiheutti siten ylimääräistä haastetta esimiehelle. Tuen ja ohjauksen puute sekä alituinen kiire aiheuttavat useammin stressiä ja työuupumusta ja sitä kautta työssä jaksaminen heikkenee.

7.2 Työnohjausta henkilöstösuunnitteluun ja vertaistukea kuormituksen keventämiseen

Päivittäisen toiminnan varmistaminen eli pääasiassa resursseista huolehtiminen, vei aikaa perustyöltä ja ennen kaikkea työn ja toiminnan kehittämiseltä. Tehyn vuonna 2019 teettämässä tutkimuksessa kävi ilmi, että eniten esimiesten työaikaa vei juurikin henkilöstösuunnittelu. Vaikka tässä tutkimuksessa ei tutkittu työajan käyttöä, tukivat Tehyn tilaaman tutkimuksen tulokset saatuja tuloksia. Tutki-

muksessa nousi esille esimiehiä eniten kuormittavina tekijöinä esille kiire, tehtävien monipuolisuus ja ennakoimattomuus sekä jatkuvat muutokset. Myös oman esimiehen tuen puute ja henkilöstövajaus koettiin molemmissa tutkimuksissa kuormittavina. Samanlaisiin tuloksiin päätyi Tehyn tutkimus (2019, 6).

Aineistosta nousi esiin esimiesten tarve saada tukea liiallisen työtaakan aiheuttaman kiireen ja kuormituksen hallintaan sekä liian pirstaleisen työnkuvan selkiyttämiseen. Yhteisinä teemoina tämän ja Tehyn teettämän tutkimuksen tuloksissa toistui tulipalojen sammuttelu ja jatkuva muutos (Tehy 2019, 9). Yli kolmasosa Tehyn kyselyyn vastanneista toivoi oman esimiehen tai johdon tukea ja kiinnostusta työtään kohtaan. Myös tämän tutkimuksen aineistosta kävi ilmi omien esimiesten tuen puute. Lisäksi arvostusta ja luottamusta peräänkuulutettiin molemmissa tutkimuksissa. (Tehy 2019, 9.)

7.3 Organisoitua etänä annettavaa työnohjausta ja vertaistukea

Etänä annettavalla työnohjauksella ja vertaistuellalla pyritään vähentämään työn kuormittavuutta ja lisäämään työssä viihtymistä sekä löytämään uusia keinoja muutosten mukanaan tuomien haasteiden sekä ajankäytön hallintaan (Juuti 2016, 145–147). Esimiehet tarvitsisivat etätyönohjausta ja -vertaistukea työssä jaksamiseen, tunteiden käsittelyyn, työntekijöiden tukemiseen, työnkuvan selkiyttämiseen, vastuun kantamiseen, työn arvostuksen lisäämiseen ja muutosten hallintaan. Tarve etätyönohjaukselle ja -vertaistuelle oli siten laaja-alaista ja kokonaisvaltaista käsittäen niin fyysisen, psyykkisen kuin sosiaalisenkin tuen tarpeen. Tuen ja ohjauksen tarve kohdistui sekä esimieheen itseensä että työntekijöihin. Henkilökunnan poissaolot vaikuttivat suuresti esimiehen työnkuvaan. Työaikaa kului paljon työntekijöiden ja sijaisten hankintaan ja vaikeimmissa tapauksissa johti esimiehen siirtymisen työntekijän rooliin. Tämä aika taas oli pois esimiehelle kuuluvien tehtävien hoitamisesta, aiheuttaen kiireen.

Pääsääntöisesti esimiehet kokivat tarvitsevansa etätyönohjausta ja -vertaistukea samoihin asioihin kuin työnohjausta ja vertaistukea yleensäkin. Kuvaavaa oli, ettei pidetty kovinkaan tärkeänä, saiko tukea ja ohjausta saman pöydän ääressä

istuen vai internetin välityksellä. Kaikenlaisen tuen tarve koettiin siten suureksi ja tärkeäksi.

7.4 Kehittämisehdotukset

Tutkimuksen tuottaman tiedon valossa voidaan suositella seuraavia toimenpiteitä otettavaksi huomioon toteutettaessa etenkin lähiesimiehille suunnattua työnohjausta ja vertaistukea (Taulukko 5).

TAULUKKO 3. Mihin työnohjauksella ja vertaistuellla tulisi pyrkiä

Työnohjauksella tulisi tehostaa ja rajata esimiesten työtä.
Kaikista turhista tehtävistä olisi luovuttava ja harkittava hyvin tarkkaan mitä ovat ne päivittäiset, viikoittaiset, kuukausittaiset ja kvartaaleittain tai vuosittain tehtävät työt. Vuosikello voisi toimia hyvänä pohjana
Varamiesjärjestelmää ja resurssointia olisi kehitettävä siten, että työntekijämäärä olisi riittävä ja varatyövoimaa helposti saatavilla.
Esimiesten ja heidän esimiestensä välistä kommunikaatiota tulisi kehittää. Samalla tulisi luoda esimiehille nopeat yhteydenpitokanavat välittömän tuen tarpeeseen
Esimiehille olisi rakennettava tukiverkko sellaisen puuttuessa ja tukea tulisi antaa yhteisöllisyyden luomiseen.
Esimiesten kokemaa akuuttia tuen tarvetta varten olisi luotava tukitoiminto joka on aina tarvittaessa käytettävissä. esimerkiksi ”kuuma linja”.

Nordcare -tutkimukset vuosilta 2009 ja 2018 antavat esimerkin siitä, mitä tapahtuu, kun hoitoalan epäkohtiin ei puututa ajoissa. Vuonna 2009 oltiin tilanteessa, jossa hoitajat olivat kiireisiä ja kuormittuneita, mutta vielä työhönsä sitoutuneita, eikä poissaoloja juurikaan ollut. Nordcare 1 -hankkeessa oli jo vuonna 2009 tunnistettu hoitoalan kipukohdat ja ehdotuksia oli tehty niin työolojen parantamiseen, resurssointiin, kuin alan houkuttelevuuden lisäämiseen. Kymmenen vuotta myöhemmin saman hankkeen jatko-osiossa, Nordcare 2:ssa oli kuitenkin todettu hoitajatilanteen muuttuneen merkittävästi huonompaan suuntaan. Mitään korjauksia

ei oltu tehty, vaan tilanteen oli annettu ajautua entistä huonompaan suuntaan. On päädytty vaiheeseen, jossa sairaslomat ovat lisääntyneet, sijaisia on hankala saada ja yli 75 prosenttia työntekijöistä harkitsee alan vaihtamista. Ala ei ole vetovoimainen ja niin omaiset, viranomaiset kuin lehdistökin tarkkailevat etenkin vanhustenhuollon toimintaa ja sen puutteita jatkuvasti. (Kröger ym. 2009, Kröger ym. 2018.)

NordCare-tutkimusten tuloksiin viitaten, nyt olisi päättäjien viimeinen hetki panostaa niin esimiesten kuin työntekijöiden työolojen parantamiseen, resurssointiin ja alan houkuttelevuuden lisäämiseen. Viime aikaiseen uutisointiin viitaten suuntaus näyttää pieleen menneiden sote-yritysten jälkeen olevan päinvastainen. Ennestäänkin liian vähäisiä hoitajaresursseja vähennetään edelleen. Koulutettua työvoimaa valuu muille aloille, ja koko ala on negatiivisen julkisuuden kourissa. Kymmenen seuraavan vuoden aikana väestö vanhenee ja palveluntarve kasvaa. Jotta rajallisia resursseja voitaisiin hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti, tarvitaan tietoon perustuvia, vastuullisia ja vaikuttavia toimia päättäjiltä (Lindberg & Vaarama 2019, n.d.).

Työnohjauksella ja vertaistuellalla voidaan rajallisesti tukea esimiesten jaksamista ja opastaa entistä tehokkaampiin toimintatapoihin. Poliitikka on kuitenkin se, jolla julkisen alan hoitotyöntekijöiden arvostus ja työolot määritellään. Poliitikalla määritetään julkisen toiminnan vastuut ja tavoitteet, totesivat Lindberg ja Vaarama (2019) hoiva-alan yhteiskuntavastuuta pohtivassa raportissaan. Palvelujen järjestämisellä, tuottamisella, ohjaamisella ja valvonnalla luodaan puitteet palvelujen toteuttamiselle. Lähijohto ja työntekijät toimivat siten näiden jo luotujen raamien sisällä toteuttaessaan palvelua. (Lindberg & Vaarama 2019.)

Mielenkiintoista on seurata, toteutuuko hallituksen kaavailema hoitajamitoituksen nosto 0,5:stä 0,7:ään (Sutinen, 2019). Ja tuoko seuraava neuvottelukierros sotealalle lisää arvostusta palkanmaksun muodossa (Liiten, 2019)? Jatkotutkimuksena voitaisiin selvittää, miten tutkimukseen osallistuneet ja Etänä enemmän – sotetyö uudistuu -hankkeen kautta työnohjausta ja vertaistukea saaneet lähiesimiehet ovat kokeneet niistä hyötyneensä.

LÄHTEET

Akhtar, M., Casha, J.N., Ronder, J., Sakel, M., Wight, C. & Manley, K. 2016. Leading the health service into the future: transforming the NHS through transforming ourselves. *International Practice Development Journal* 6 (2), 1–21.

Alhanen, K., Kansanaho, A., Ahtiainen, O., Kangas, M., Soini, T. & Soininen, J. 2011. *Työnohjauksen käsikirja*. Helsinki: Tammi.

Carlsson, M. & Järvinen, K. 2012. *Mielekäs työ – uuden ajan uraopas*. 1. painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 5. painos. Tampere: Vastapaino.

Eskola, J. & Vastamäki, J. 2001. Teemahaastattelu: Opit ja opetukset. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Etänä Enemmän sote-työ uudistuu – hankehakemus. 2018. Hankenumero 104014. Kestävää kasvua ja työtä 2014–2020, Suomen rakennerahasto-ohjelma.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, K. 2008. *Tutki ja kirjoita*. 13.-14., osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, K. 2015. *Tutki ja kirjoita*. 20. painos. Porvoo: Tammi.

Ilmarinen, J. & Bonsdorff, M. 2016. Work ability. Teoksessa Whitbourne, S. K. (toim.) *The Encyclopedia of Adulthood and Aging*. Chichester: Wiley Blackwell, 1441–1445.

Jacobs, C. & Heracleous, L. 2005, Answers for questions to come: reflective dialogue as an enabler of strategic innovation, *Journal of Organizational Change Management* 18 (4), 338–352.

Joanna Briggs Institute. 2013. *Reviewers' Manual: 2011 edition*. The Joanna Briggs Institute, Australia. Luettu 2.12.2018. <http://www.joannabriggs.org/>

Juuti, P. 2018. *Huono johtaminen. Tuhon tieltä toimivaan työyhteisöön*. Helsinki: Gaudeamus.

Juuti, P. 2016. *Johtamisen kehittäminen*. Juva: PS-kustannus.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. 5. uudistettu painos. Juva: PS-kustannus.

Järvinen, P. 2013. *Ammattina esimies*. 5. painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Keski-Luopa, L. 2002. Työnohjaus vai superviisauus. Työnohjauksen filosofisten ja kehityspsykologisten perusteiden tarkastelua. Oulu: Metanoia Instituutti.

Kokkonen, M. & Pirttimäki, M. 2016. Parempaa työkykyä ja henkistä hyvinvointia miesvaltaisille aloille. Pelastajat ja urheiluvalmentajat ryhmätyönohjauksessa yhdessä ja erikseen. Tutkimus ja kehittämishankkeen loppuraportti. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Kröger, T., Leinonen, A. & Vuorensyrjä, M. 2009. Hoivan tekijät: Suomalainen hoivatyö pohjoismaisessa tarkastelussa. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Kröger, T., Van Aerschot, L. & Mathew-Puthenparambil, J. 2018. Hoivatyö muutoksessa: Suomalainen vanhustyö pohjoismaisessa vertailussa. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Kuula-Luumi, A. 2018. Turvaa tutkittavan anonymiteetti. Julkaistu 15.3.2018. Luettu 27.10.2019. <https://www.vastuullinentiede.fi/fi/jatkokaäyttö/turvaa-tutkittavan-anonymiteetti>

Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. 1. painos. Helsinki: Sanoma Pro.

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

Laaksonen, H. & Ollila, S. 2017. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. 3. uudistettu painos. Keuruu: Edita.

Latostenmaa, K. 2017. Kymppikortit pöytään – vertaisuuden voimaa ja työkykyjohtamisteemoja esimiesten työnohjauksellisiin ryhmiin. Teoksessa Tuliniemi, E. & Rajaniemi, K. Työnohjauksen erilaisia käytäntöjä. Satakunnan ammattikorkeakoulun työnohjaajakoulutuksen 2015-2016 artikkeleita. Sarja B. Raportit 2/2017. Pori.

Liiten, M. 2019. Kuntatyönantajat: Hoitajien palkkavaatimuksista tulisi miljardien lisälasku kunnille. Helsingin Sanomat 3.9.2019.

Lindberg, J. Vaarama, M. 2019. Yhteiskuntavastuulliset kotiin vietävät hoiva- ja tukipalvelut -Tavoitteet, nykytila ja suositukset. Luettu 31.10.2019. <https://www.tradeka.fi/sites/default/files/tradeka-hoivapalvelujen-vastuulliset-hankinnat-raportti.pdf>

Lindell, M. 2012, Terveystieteiden yksikkö. Pro Gradu. Terveystieteiden yksikkö. Pro Gradu.

Logren, A., Ruusuvuori, J. & Laitinen, J. 2017. Self-reflective talk in group counselling. Patient Education and Counseling 100(10), 1828-1841.

Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia-sarja. 3. uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus.

Ollila, S. 2006. Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa. Johtamisen ulottuvuudet ohjauksellisena näkökulmana. Vaasan Yliopisto. Sosiaali- ja terveyshallinnon yksikkö. Acta Wasaensia 156. Väitöskirja.

Paasivaara, L., Suhonen, M. & Virtanen, P. 2013. Projektijohtaminen hyvinvointipalveluissa. 2. tarkistettu ja ajantasaistettu laitos. Tallinna:Tietosanoma.

Paavola, S., 2018. Luettu 31.10.2019. Pohjoismainen tutkimus: Suomalainen vanhustenhoito syöksykierteessä. 2.3.2018 Suomen lähi- ja perushoitajaliitto SuPer. <https://www.sttinfo.fi/tiedote/pohjoismainen-tutkimus-suomalainen-vanhustenhoito-syoksykierteessa?publisherId=65383666&releasId=66590956>

Ruisniemi, A. 2017. Esimiesten voimavaroista huolehtiminen työnohjauksen avulla. Teoksessa Kulmala, J. (toim.) Parempi vanhustyö – menetelmiä johtamisen kehittämiseen. Jyväskylä: PS-kustannus.

Salo, M. 2009, Esimiesten jaksaminen arjen myllerryksessä. Työterveyslääkäri. 27(2), 61–63.

Seeck, H. 2012. Johtamisopit Suomessa. Helsinki: Gaudeamus Oy.

Sirola-Karvinen, P. 2008, Hallinnollinen työnohjaus ihmisten voimavarojen johtamisen menetelmänä terveydenhuollon organisaatioissa, Kuopio: Kuopion yliopisto, terveyshallinnon ja -talouden laitos. Pro gradu.

Sosiaali- ja terveyspalveluiden rakenneuudistus 3.6.1. 2019. Oikeudenmukainen, yhdenvertainen ja mukaan ottava Suomi. Hallitusohjelma. Rinteen hallitus. Luettu 2.11.2019.

<https://valtioneuvosto.fi/rinteen-hallitus/hallitusohjelma/sosiaali-ja-terveyspalveluiden-rakenneuudistus>

STM. Sosiaali- ja terveysministeriö. Tiedote. 2019. Tulevaisuuden sosiaali- ja terveyskeskus -ohjelma käyntiin – ”Nyt panostetaan peruspalveluihin”. Julkaistu 15.10.2019. Luettu 17.10.2019. https://stm.fi/artikkeli/-/asset_publisher/stm-tulevaisuuden-sosiaali-ja-terveyskeskus-ohjelma-kayntiin-nyt-panostetaan-peruspalveluihin-

Sutinen, T. 2019. Hallitus laittaa vanhusten hoitajamitoituksen voimaan asteittain: Ensi vuoden budjetissa rahaa varattuna vain viisi miljoonaa euroa. Helsingin sanomat. 16.8.2019.

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. 8. painos. Helsinki: Talentum.

Tiitinen, S., Weiste, E., Vehviläinen, S., Ruusuvuori, J., Lusa, S. & Laitinen, J. 2018. Reflektoinnin välttämistä ja vertaistukea: tarinoiden tehtävät palo- ja pelastusalan lähijohtajien ryhmäohjauksessa. Aikuiskasvatus, 38(3) 208–222.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 6., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012-2014. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Luettu 29.10.2019.
https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf

Vehviläinen, S. 2014. Ohjaustyön opas. Yhteistyössä kohti toimijuutta. Helsinki: Gaudeamus.

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen - Tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum.

Vuorinen, Riitta (1985). Ryhmässä tapahtuva työnohjaus. Teoksessa: Työnohjaus ammatillisen kasvun avain, 141–152. Toim. Kirsti Aalto. Hämeenlinna: Kirjapaja.

LIITTEET

Liite 1. Kirje haastateltavalle



TIEDOTE (05.06.2019)

Etänä enemmän – vertaistuki ja työnohjaus

Teitä pyydetään osallistumaan tutkimukseen, jonka tarkoituksena on selvittää millaista työnohjausta ja vertaistukea Pirkanmaan sosiaali- ja terveydenhuollon lähiesimiehet ovat saaneet sekä millaisia tarpeita etätyönohjaukselle ja etävertaistuelle on tulevaisuudessa. Opinnäytetyölle on myönnetty lupa Tampereen ammattikorkeakoululta, joka toimii opinnäytetyön yhteistyötahona.

Tutkimusta varten aineisto kerätään Pirkanmaan kuntien sote-edustajilta (n=20) sekä lomake- että teemahaastattelun avulla. Haastattelut toteutetaan pienissä noin viiden hengen ryhmissä. Ryhmähaastatteluille varataan aikaa 1-2 tuntia. Haastattelutilanteet nauhoitetaan ja tallenteet litteroidaan. Tutkimuksen tulokset käsitellään ryhmätasolla, eikä yksittäistä vastaajaa näin ollen pysty tunnistamaan. Valmis opinnäytetyö on luettavissa elektronisessa Theseus-tietokannassa. Haastatteluaineisto säilytetään opinnäytetyön tekijöiden hallussa 2 viikkoa opinnäytetyön hyväksymisestä, jonka jälkeen se hävitetään asianmukaisesti.

Teiltä pyydetään kirjallinen suostumus osallistumisesta tutkimukseen. Osallistumiseen on täysin vapaaehtoista ja voitte kieltäytyä tai keskeyttää osallistumisenne milloin tahansa syytä ilmoittamatta. Lisäksi henkilötietojen käsittelystä on erillinen liite tämän tiedotteen lopussa.

Mikäli teillä on kysyttävää tai haluatte lisätietoja opinnäytetyöstämme, vastaamme ilomielin.

Anne Kempainen
Jutta Nurminen

Anne Kempainen
Sosiaali- ja terveysalan johtaja
-opiskelija (YAMK)
Tampereen ammattikorkeakoulu
Anne.Kempainen@tuni.fi
puh. xxx xxx xxxx

Jutta Nurminen
Sosiaali- ja terveysalan johtaja
-opiskelija (YAMK)
Tampereen ammattikorkeakoulu
Jutta.Nurminen@tuni.fi
puh. xxx xxx xxxx

Liite 2. Henkilötietojen käsittely tässä tutkimuksessa

HENKILÖTIETOJEN KÄSITTELY TÄSSÄ TUTKIMUKSESSA

Henkilötietojanne käsitellään suostumuksellanne vain tämän opinnäytetyön tekemistä varten. Antamianne tietoja ei siirretä muihin järjestelmiin.

Teillä on oikeus peruuttaa suostumuksenne henkilötietojen käsittelyyn milloin tahansa. Voitte tehdä peruutuksen ilmoittamalla siitä suullisesti tai kirjallisesti opinnäytetyön tekijöille. Tutkimusryhmä ei luovuta yksittäisten vastaajien tunnistettavia tietoja eteenpäin.

Tutkimuksen kesto on 6 kuukautta, päättyen joulukuussa 2019. Henkilötietojanne käsitellään tietosuoja huomioiden, eikä kerättyä aineistoa käsitellä muussa yhteydessä. Tutkimusaineisto säilytetään tutkimusryhmällä. Tutkimuksen päätyttyä kaikki kerätty aineisto hävitetään.

Teillä on oikeus tarkastaa opinnäytetyöhön antamanne teitä koskevat rekisteritiedot ja saada niistä pyydettäessä kopiot. Teillä on oikeus vaatia itseään koskevan virheellisen tiedon korjaamista ja teillä on oikeus saada poistetuksi opinnäytetyöhön antamanne rekisteritiedot. Pyynnöt tulee osoittaa tämän opinnäytetyön tekijöille, jotka ovat tämän rekisterin ylläpitäjiä. Teillä on oikeus tehdä valitus henkilötietojen käsittelystä valvontaviranomaiselle.

Liite 3. Kirjallinen suostumus opinnäyttyöhön osallistumisesta

KIRJALLINEN SUOSTUMUS OPINNÄYTETYÖHÖN OSALLISTUMISESTA

Osallistun vapaaehtoisesti haastateltavaksi YAMK-opiskelijoiden Anne Kemp-paisen ja Jutta Nurminen tutkimukseen Etänä enemmän –vertaistuki ja työnoh-jaus.

Olen lukenut ja ymmärtänyt saamani kirjallisen tiedotteen. Opinnäytetyöstä olen saanut tietoa etukäteen ja tiedän, että haastattelut nauhoitetaan. Olen tietoinen opinnäytetyön luottamuksellisuudesta ja minulle on selvitetty, ettei henkilöllisyyt-täni pystytä tunnistamaan. Tiedän, että haastattelutallenteet hävitetään asian-mukaisesti. Minulla on oikeus keskeyttää osallistumiseni opinnäytetyöhön mil-loin tahansa.

Tätä suostumuslomaketta on tehty kaksi samanlaista kappaletta, joista toinen jää itselleni ja toinen opinnäytetyön tekijöille.

Allekirjoituksellani vahvistan osallistumiseni tähän opinnäytetyöhön.

Paikka Aika

Allekirjoitus

Nimen selvennys

Anne Kemppainen
Tampereen Ammattikorkeakoulu
puh. xxx xxx xxxx

Jutta Nurminen
Tampereen ammattikorkeakoulu
puh. xxx xxx xxxx

Liite 4. Lomake- ja teemahaastattelukysymykset

VALINTAKYSYMYKSET

1 (3)

Työnohjaus

Millaista työnohjausta olet saanut?
Rastita kaikki sopivat valintaruudut.

- ryhmämuotoista
- yksilömuotoista
- en ole saanut työnohjausta
- muuta, mitä?

Millaisiin asioihin olet saanut työnohjausta? Rastita kaikki sopivat valintaruudut.

- operatiiviseen toimintaan (suunnittelu, organisointi, päätöksenteko, vastuunjako)
- oman työn kehittämiseen
- organisaation kehittämiseen
- työnkuvan selkiyttämiseen
- henkilöstöjohtamiseen
- erilaisten toimintatapojen kokeilemiseen
- yhteistyötaitojen lisäämiseen
- haastavien tilanteiden selvittämiseen
- omien tunteiden ja asenteiden käsittelyyn
- oman jaksamisen edistämiseen
- henkilöstön jaksamisen lisäämiseen
- työhyvinvoinnin lisäämiseen
- voimavarojen lisäämiseen
- stressinsietokyvyn lisäämiseen
- työmotivaation lisäämiseen
- muuhun, mihin?

Milloin olet saanut työnohjausta?
Rastita sopivin valintaruutu.

- viimeisen vuoden aikana tai parhaillaan
- 1-2 v. sitten
- 2-5 v. sitten
- yli 5 v. sitten
- en ole saanut työnohjausta

Mihin koet tarvitsevasi työnohjausta? Numeroi tärkeysjärjestyksessä kolme (3) tärkeintä vaihtoehtoa niin, että 1= tärkein.

- operatiiviseen toimintaan (suunnittelu, organisointi, päätökset, vastuu)
- oman työn kehittämiseen
- organisaation kehittämiseen
- työnkuvan selkiyttämiseen
- henkilöstöjohtamiseen
- erilaisten toimintatapojen kokeilemiseen
- yhteistyötaitojen lisäämiseen
- haastavien tilanteiden selvittämiseen
- omien tunteiden ja asenteiden käsittelyyn
- oman jaksamisen edistämiseen
- henkilöstön jaksamisen lisäämiseen
- työhyvinvoinnin lisäämiseen
- voimavarojen lisäämiseen
- stressinsietokyvyn lisäämiseen
- työmotivaation lisäämiseen
- muuhun, mihin?

2(3)

Vertaistuki

Millaista organisoitua vertaistukea olet saanut? Rastita kaikki sopivat valintaruudut.

- ryhmämuotoista
- yksilömuotoista
- en ole saanut vertaistukea
- muuta, mitä?

Millaisiin asioihin olet saanut vertaistukea? Numeroi tärkeysjärjestyksessä kolme (3) tärkeintä vaihtoehtoa niin, että 1= tärkein.

- työhön vaikuttamiseen
- parempien työskentelytapojen löytämiseen
- ongelmien kohtaamiseen
- onnistumisten jakamiseen
- työssä jaksamiseen
- henkilökohtaiseen elämänhallintaan
- tukiverkoston rakentamiseen
- työhön sitoutumiseen
- alaisiin suhtautumiseen
- muuhun, mihin?

Mihin koet tarvitsevasi vertaistukea? Numeroi tärkeysjärjestyksessä kolme (3) tärkeintä vaihtoehtoa niin, että 1= tärkein.

- työhön vaikuttamiseen
- parempien työskentelytapojen löytämiseen
- ongelmien kohtaamiseen
- onnistumisten jakamiseen
- työssä jaksamiseen
- henkilökohtaiseen elämänhallintaan
- tukiverkoston rakentamiseen
- työhön sitoutumiseen
- alaisiin suhtautumiseen
- muuhun, mihin

AVOIMET KYSYMYKSET RYHMÄHAASTATTELUUN

3(3)

Minkälaisia haasteita sinulla on esimiestyössä odotettavissa tällä hetkellä tai lähitulevaisuudessa, joihin työnohjaus tai vertaistuki voisi antaa tukea?

Kuvaile yksittäinen tilanne tai tilanteita, joissa kaipaisit työnohjausta tai vertaistukea.

Millaisissa tilanteissa haluaisit työnohjausta ja vertaistukea etänä?

Mitkä olisivat mielestäsi parhaita työkaluja etätukeen (esim. skype, chat, puhelu)?

Onko vielä jotain tarpeita tai tilanteita, jotka työnohjausta ja vertaistukea suunniteltaessa tulisi mielestäsi ottaa huomioon?

Liite 6. Kirjallisuuskatsaukseen mukaan valitut tutkimukset ja artikkelit ja niiden kriittinen arviointi

LIITE 6. Tutkimukset ja artikkelit ja kriittinen arviointi

Kirjoittajat, julkaisuvuosi ja kanava	Tutkimuksen tarkoitus	Aineisto ja menetelmä	Keskeiset tulokset	Kriittinen arviointi
Akhtar, M., Casha, J.N., Ronder, J., Sakel, M., Wight, C. & Manley, K. 2016. International Practice Development Journal, 6 (2), 1-21.	Kehittää ja sitouttaa lääkäreitä ja yhteisölliseen johtajuuteen.	Laadullinen toimintatutkimus Viisi eri osallistujaa kirjoitti viisi kriittistä pohdintaa eli reflektiota. Laadullinen 360 asteen palaute, 4 kysymystä (Garbett ym. 2007).	Käytännön kehittämisen toimintatapaan pohjautuvalla kliinisellä johtajuusohjelmalla yhdistettynä klinisiin johtajuuskonsepteihin, kuten muuttuva johtajuus, voi olla positiivinen vaikutus osallistujiin heidän roolissaan kliinisinä johtajina. Verkostoituminen ja vertaistuki koettiin yhdeksi ohjelman kolmesta parhaasta annista.	9/10
Lindell, M. 2012.	Kuvata terveydenhuollon lähiesimie-	Laadullinen tutkimus Teemahaastattelu n=12	Tulosten perusteella voidaan todeta, että jossain määrin vertaistukea oli jo olemassa, mutta huomattavasti enemmän sitä tarvittiin. Olemassa	9/10

Terveydenhuollon lähiesimiehen vertaistuki. Tampereen yliopisto, terveystieteiden yksikkö.	hen kokemuksia saamastaan ja tarvitsemastaan vertaistuksesta	oleva vertaistuki oli syntynyt hieman oheistuotteena lähiesimiesten jakaessa ehtyviä henkilöstöresursseja systemaattisesti. Tukea ilmeni lähinnä fyysisesti toisiaan lähellä olevien samantyylisten osastojen kesken. Tuki koettiin erittäin tärkeäksi ja siltä odotettiin vielä enemmän.		
Ollila, S. 2006. Vaasan Yliopisto. Sosiaali- ja terveyshallinnon yksikkö. Acta Wasaensia 156. Väitöskirja.	Etsitään teoreettista ja empiiristä pohjaa osaamisen strategisen johtamisen hallinnan mallintamiselle ja muodostettua mallia testataan uudella aineistolla. Testaamisella arvioidaan teoreettisen mallin soveltuvuutta ja toimivuutta sosiaali- ja ter-	Laadullinen ja empiirinen Johtajien haastattelut n=22 ja Induktiivinen vertailututkimus haastattelemalla johtajia n=12	Työnohjaus menetelmänä sisältää dialogisen ja refleктоivan pohdinnan, mikä toimii tunnusmerkkinä osaamisen strategisessa johtamisessa ja sen kehittämisessä. Molemmat käsitteet tähtäävät oppimiseen, kehittämiseen, kehittymiseen ja osaamisen hyödyntämiseen. Johtamistyö tarvitsee oman fooruminsa, joka mahdollistaa työhön liittyvien moninaisten asioiden luottamuksellisen käsittelyn ja sitä kautta tukee sekä vahvistaa johtajan jaksamista. Tämän tutkimuksen mukaan sosiaali- ja terveydenhuollon johtajat kokivat työnohjauksen oman työnsä merkittävänä kehittäjänä ja tukijana,	10/10

veysalan palveluorganisaatioiden toiminnan analyysivälineenä

uupumuksen ehkäisijänä sekä erityisesti jaksamisen vahvistajana. Ymmärrys työnohjauksen hyödyllisyydestä ja vaikuttavuudesta omaan työhön laajentaa johtajan näkökulmaa havainnoida ja toimia erilaisissa työyhteisötilanteissa joustavasti sekä vaikuttaa strukturoivalla tavalla vuorovaikutuksellisiin seikkoihin. Organisatorisen avoimuuden oivallus on siinä, kun tunnustetaan olemassa olevat ongelmat ja pyritään löytämään niihin sopivat ratkaisut.

Salo, M. 2009, Esimiesten jaksaminen arjen myllerryksessä, Työterveyslääkäri, vol. 27, no. 2, pp. 61-63.

Selvittää, miten työterveyshuollosta tukea hakeneet esimiehet kuvaavat työssä jaksamistaan.

Laadullinen
Haastattelu n=10
Sisällönanalyysi

Organisaatioissa olisi tarkoituksenmukaista hyödyntää nykyistä laajemmin ja vakiintuneemmin vertaisryhmiä esimiesten työssä jaksamisen tueksi. Tähän viittaa sosiaalisen tuen ja siihen sisältyvän vertaistuen osoittautuminen keskeiseksi jaksamista tukevaksi tekijäksi esimiestyössä. Vertaisryhmien käyttäminen olisi hyödyllistä toteuttaa

10/10

työnohjauksen muodossa, jolloin esimieskollegoilla olisi mahdollisuus jakaa näkemyksiään ja prosessoida ongelmanratkaisullisesti työhönsä liittyviä kysymyksiä asiantuntijan johdolla. Työnohjauksen hyödyllisyyteen viittaa tutkimuksen keskeinen tulos, jonka mukaan esimieheen itseensä liittyvät asiat olivat oleellisimpia heidän työssä jaksamisensa kannalta. Ohjauksessa on mahdollista käsitellä kyseisiä asioita, joita ovat mm. työhön sitoutuminen, alaisiin suhtautuminen ja heidän kanssaan toimiminen. Ryhmässä voidaan myös jakaa esimieskokemusta, ja uusien esimiesten kohdalla näin tietyllä tavalla paikata heidän kokemuksensa puutteita. Työssä karttuvan kokemuksen erittelemisen ja ratkaisuvaihtoehtojen työstäminen eri tilanteisiin palvelee työssä oppimista ja sen kautta jaksamista erityisesti tehtävissään aloittelevien esimiesten kohdalla. Työnohjauksella voi-

daan tukea myös työn vaikuttamismahdollisuuksien hyödyntämistä, tarkoituksenmukaisten työskentelytapojen opettelemista, ongelmallisten tilanteiden kohtaamista ja sosiaalisen tuen puuttuessa pohtia, miten esimies voisi rakentaa itselleen tukiverkostoa työhönsä. Tärkeää on myös jakaa onnistumisia ja palkitsevia kokemuksia, joita tutkimukseni mukaan ovat esimerkiksi onnistumiset hankalissa tilanteissa henkilöstön tai asiakkaiden kanssa. Työnohjausmahdollisuuksien tarjoaminen esimiehille palvelee yksilöiden lisäksi koko organisaatiota, sillä esimiehen jaksamisella on selkeä yhteys työyhteisön toiminnan välityksellä organisaation varsinaiseen liiketoimintaan.

<p>Sirola-Karvinen, P. 2008. Pro Gradu Kuopion yliopisto, terveyshal- linnon ja -talouden laitos.</p>	<p>Hallinnollisen työnoh- jauksen kuvaus ter- veydenhuollon kon- tekstissa</p>	<p>Laadullinen Toimintatutkimus Aiemmat tutkimukset ja kirjallisuus</p>	<p>Yhteenveto aiemmista tutkimuksista: Työnohjauk- sen eri ulottuvuudet (opetuksellinen, tukeva ja hal- linnollinen) olivat kaikki tunnistettavissa aiem- missä tutkimuksissa. Bowles & Young (1999) tut- kivat lisäksi työnohjauksen eri ulottuvuuksien</p>	<p>ei pis- teytetty</p>
---	---	--	--	------------------------------

http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20090068/urn_nbn_fi_uef-20090068.pdf

Hallinnollisen työohjauksen nykytilan arviointi hoitotyönjohtajien arvioimana
Terveystieteiden tutkimuskeskuksen organisaatioiden toiminnan kehittäminen.

Hoitotyönjohtajien määrälliset vastaukset (20022005) MCSS -mittarilla n=126
Tutkimuksen teoreettisen osan ja empiirisen osan tutkimustulokset

esiintymistä Proctorin mallin avulla. Tutkimuksessa todettiin, että työohjaus on hyödyllistä kaikilla kolmella alueella: vastuullisuus, taitojen kehittyminen ja tuki. Tulokset tukivat mallia ja nostivat arvoon työohjauksen vaikuttavuuden.

Tämän tutkimuksen teoreettisen tarkastelun tuloksena pystyttiin luomaan alustava malli tarkasteltujen ilmiöiden synergiaeduista. Mallia voidaan läheteä testaamaan käytännössä jo sellaisenaan ja kehittämään edelleen. Tutkimuksen empiirisen osuuden poikkileikkaustutkimuksen tulokset antoivat samanaikaisesti viitteitä sekä työohjaustoiminnan kehittämiseksi, että käytetyn mittarin muokkaamiseksi. Mittarista saatu kokonaisarvio työohjaustoiminnan onnistumiselle oli hyvä, joka tukee ajatusta hallinnollisen työohjauksen vaikuttavasta käytöstä yhtenä HRM:n menetelmänä.

<p>Tiitinen, S., Weiste, E., Vehviläinen, S., Ruusuvuori, J., Lusa, S. & Laitinen, J. 2018. Aikuiskasvatus, vol. 38, no. 3, pp. 208-222.</p>	<p>Ymmärtää, mikä tukee tai estää vaativissa työtehtävissä tapahtuvaa reflektiota ja oppivan työ- kulttuurin.</p>	<p>Laadullinen vuorovaikutusanalyysi Kroppa ja nuppi -hankkeen videonauhoitetuista ryhmäohjaustilanteista, 12 tuntia. Kuhunkin tapaamiseen osallistui neljästä kuu- teen lähijohtajaa. Torjuttaessa työuupumuksesta aiheutuvia menetyksiä osaamisen ja jaksamisen edistäminen sekä yhteistyötaidot ovat keskeisintä toimintaa yksilön ja työyhteisön hyvinvoinnissa (Huuskonen & Kalimo 1999: 66–74).</p>	<p>Tutkimuksemme pohjalta korostamme, että työ- ohjauksellisissa ryhmissä on tärkeää tasapainotella yhteisöllisyyden tukemisen ja reflektion herättämisen välillä. Vaikka lähijohtajat tunnistivat muutostarpeita oman työnsä kehittämisessä, he pyrkivät pitämään työkäytännöt jokseenkin muuttumattomina.</p>	8/10
---	---	---	---	------

<p>Tehy Aula Research Oy toteutti Tehyn toimeksiannosta kyselytutkimuksen Tehyn jäsenistöissä työskenteleville hoitotyön johtajille ja esimiehille https://www.tehy.fi/fi/system/files/mfiles/julkaisu/2019/kysely_hoitotyön_johtajille_ja_esimiehille_aula_research_oy_2019_id_14301.pdf</p>	<p>Tutkimuksella selvitettiin mm: – Mitä hoitotyön johtajien ja esimiesten tehtäväkenttään kuuluu? – Mitä kehityskohtia hoitotyön johtamisessa ja esimiestyössä organisaatioissa on? – Millainen asema hoitotyön johtajilla ja esimiehillä on?</p>	<p>Kyselytutkimuksen otos kerättiin sähköisesti 9.1.2019 –30.1.2019</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kyselyyn vastasi yhteensä 987 hoitotyön johtajaa ja esimiestä – Kyselyn vastausprosentiksi muodostui 27 	<p>Tehyn vuonna 2019 teettämässä tutkimuksessa tarkasteltiin 987 hoitotyön johtajaa ja esimiestä. Tutkimustuloksista kävi ilmi, että kolme eniten esimiesten työaika vievistä töistä oli henkilöstösuunnittelu, henkilöstöjohtaminen sekä toiminnan ja muutosten johtaminen. Kysyttäessä heiltä, mihin työaika pitäisi käyttää, nousi kolmelle tärkeimmälle sijalle henkilöstöjohtaminen, toiminnan ja muutosten johtaminen sekä hoitotyön tai toimialan substanssin kehittäminen. Henkilöstösuunnittelu oli tärkeysjärjestyksessä vasta neljäntenä. Samansuuntaisia tuloksia saatiin esille myös tässä opinnäytetyössä. Päivittäinen toiminta ja tulipalojen sammuttelu, eli toisin sanoen resurssien varmistaminen, veivät aikaa perustyöltä ja ennen kaikkea työn ja toiminnan kehittämiseltä.</p>	<p>ei pisteytetty</p>
<p>Nordcare 1</p>	<p>tavoitteena on ollut hahmottaa hoivatyön</p>	<p>Lomakekysely, joka on kohdistettu vanhus- ja</p>	<p>Vuonna 2009 valmistui pohjoismaisessa Nordcare 1 –hankkeessa -Hoivan tekijät: Suomalainen hoivatyö pohjoismaisessa tarkastelussa -raportti.</p>	<p>9/10</p>

<p>Kröger, T., Leinonen, A. & Vuorensyrjä, M. 2009. Hoivan tekijät: Suomalainen hoivatyö pohjoismaisessa tarkastelussa. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/47699/978-951-39-3691-4.pdf?sequence=1&isAllowed=y</p>	<p>piirteiden ja työolosuhteiden profiilit eri Pohjoismaissa ja saada ensimmäistä Kerätä pohjoismaisten vertailukelpoista tietoa hoivatyön tilasta.</p>	<p>vammaispalvelujen perushoivan henkilöstölle Suomessa, Ruotsissa, Norjassa ja Tanskassa Tutkimuksen aineiston muodostaa keväällä 2005 Suomessa, Ruotsissa, Norjassa ja Tanskassa hoivatyöntekijöiden parissa kerätty kyselyaineisto (N=3208, maakohtaiset vastausprosentit 66,6–79,9 %)</p>	<p>Siinä todettiin suomalaisten hoitajien työskentelövän huomattavasti pienemmällä henkilöstömäärällä ja olevan useammin määräaikaisessa työssä kuin pohjoismaiset naapurinsa. Heitä rasitti henkisesti ja fyysisesti raskas työ, kiire ja riittämättömyyden tunne. Poissaolot eivät olleet kasvaneet merkittävästi ja työ koettiin edelleen tärkeäksi. Hoitajat kokivat, että tukea ei ollut saatavilla esimiehiltä, eikä arvostusta yhteiskunnalta. (Kröger, Leinonen, & Vuorensyrjä, 2009.)</p>
--	---	---	--

<p>Nordcare 2 Kröger, T., Van Aerschot, L. & Mathew Puthenparambil, J. 2018. Hoivatyö muutoksessa:</p>	<p>NORDCARE2-tutkimushanke on pohjoismaisen tutkijaryhmän vuonna 2015 to-</p>	<p>NORDCARE2-hankkeen kyselyaineisto kerättiin lomakekyselynä syksyllä 2015</p>	<p>Suomessa kotihoidon asiakasmäärät ovat nousseet merkittävästi. Työssä koetut paineet Pohjoismaiden korkeimmat. Henkilökuntaa on aivan liian vähän. Henkilöstömitoitus hoitoalalla on tutkimuksen mukaan Pohjoismaiden pienin. Hyvää hoidon</p>	9/10
---	---	---	---	------

Suomalainen vanhustyö pohjoismaisessa vertailussa. [Jyväskylä]: Jyväskylän yliopisto. <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/57183#>

teuttama uusintatutkimus kymmenen vuotta aiemmasta tutkimuksesta, joka tuotti ensimmäistä kertaa vertailukelpoista tietoa hoivatyön työtehtävistä ja työolosuhteista eri Pohjoismaissa.

Kysely on lähetetty 2000:lle vastaajalle ja vastausprosentti oli 55.

laatua ei voida pitää yllä nykyisellä henkilöstömäärällä. Työntekijöiden riittämättömyyden tunteet ovat kasvaneet, koska hoitajat eivät kykene hoitamaan asiakkaita niin hyvin kuin haluaisivat. Se aiheuttaa valtavan eettisen kuorman.

Laitoshoidossa palkatonta ylityötä teki tutkimuksen mukaan yli neljännes henkilökunnasta. Omaan työhön liittyvät vaikutusmahdollisuudet ovat vähentyneet merkittävästi ja työolosuhteet ovat heikentyneet. Vakavasti työnsä lopettamista harkitsevien osuus on selvästi noussut.

Liite 7. Kriittisen arvioinnin tarkistuslista järjestelmälliselle katsaukselle (Hotus)

20.5.2013
OHJE**JBI Kriittisen arvioinnin tarkistuslista järjestelmälliselle katsaukselle**

Kriittisen arvioinnin tarkistuslistaa käytetään järjestelmällisen katsauksen metodologisen laadun arviointiin. Arviointikriteerien yksityiskohtaiset sisällöt on kuvattu Joanna Briggs Instituutin julkaisemassa katsauksen tekijöiden käsikirjassa, joihin arvioijan on syytä tutustua arviointia tehdessään. Kunkin kriteerin toteutuminen arvioidaan asteikolla: Kyllä (K), Ei (E), Epäselvä (?). (The Joanna Briggs Institute 2011.)

Kirjoittaja _____ Vuosi _____ Nro _____
Arvioija _____ Päiväys _____

Arviointikriteeri	K	E	?
1. Onko katsauksen kysymys selvästi ja yksiselitteisesti esitetty?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Oliko hakustrategia asianmukainen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Olivatko käytetyt tiedon lähteet riittäviä?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Olivatko sisäänottokriteerit asianmukaiset verrattuna tutkimuskysymykseen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Olivatko tutkimusten arviointikriteerit asianmukaiset?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Toteutiko tutkimusten kriittisen arvioinnin itsenäisesti vähintään kaksi arvioijaa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Käyttiinkö tietojen uuttamisvaiheessa menetelmiä virheiden minimoimiseksi?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Käyttiinkö tutkimustulosten yhdistämisessä asianmukaisia menetelmiä?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Tukevatko tutkimusten tulokset tehtyjä suosituksia?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Ovatko linjaukset lisätutkimuksista asianmukaiset?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kokonaisarviointi: Hyväksy Hylkää Lisätietoja tarvitaan

Kommentteja (mukaan lukien syy hylkäykseen):

Lähde: Joanna Briggs Institute. 2011. Reviewers' Manual: 2011 edition. The Joanna Briggs Institute, Australia. Saatavilla: <http://www.joannabriggs.org/SUMARI>