



Osaamista  
ja oivallusta  
tulevaisuuden  
tekemiseen

Mikko Nieminen

# Vuorovastaavan sairaanhoitajan työ ja sen kehittäminen teho-osastolla

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Sairaanhoitaja (YAMK)

Akuuttihoitotyön kehittäminen ja johtaminen S2219S6

Opinnäytetyö

14.4.2021

Tekijä(t) Otsikko	Mikko Nieminen Vuorovastaavan sairaanhoitajan työ ja sen kehittäminen teho-osastolla
Sivumäärä Aika	48 sivua + 3 liitettä 14.4.2021
Tutkinto	Sairaanhoitaja YAMK
Tutkinto-ohjelma	Akuuttihoitotyön kehittäminen ja johtaminen
Suuntautumisvaihtoehto	-
Ohjaaja(t)	Eila-Sisko Korhonen, FT, THM, ESH, Lehtori Anneli Övermark, TtM, ESH, Osastonhoitaja
<p>Johtaminen, johtamistaidot sekä informaation hallinta ovat keskeisiä osia tutkittaessa monimutkaisia ja menestyviä organisaatioita. Tehokas toiminta teho-osastolla on moniammatillista yhteistyötä päivittäin nopeasti muuttuvissa tilanteissa. Vuorovastaava sairaanhoitaja toimii tämän yhteistyön keskiössä organisoiden ja johtaen toimintaa. Vuorovastaavana toimivan sairaanhoitajan työssä on tapahtunut paljon muutoksia ensimmäisten teho-osastojen perustamisen jälkeen. Muutokset eivät ole pysähtyneet vaan jatkuvat koko ajan.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata, mitä vuorovastaavana sairaanhoitajana toimiminen on ja mitä kehittämiskohteita teho-osastolla vuorovastaavana toimivat sairaanhoitajat tuovat esiin vuorovastaavana toimimisesta, ja vuorovastaavan roolista. Tavoitteena on tiedon tuottaminen vuorovastaavan sairaanhoitajan toiminnan kehittämiseksi.</p> <p>Aineisto kerättiin neljällä ryhmähaastattelulla, joihin osallistui kaksi tai kolme vuorovastaavana sairaanhoitajana teho-osastolla toimivaa henkilöä talvella 2020. Yhteensä haastateltavia oli 11. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitu aineisto analysoitiin induktiivisen sisällön analyysin menetelmällä.</p> <p>Tulosten perusteella vuorovastaavan sairaanhoitajan työ nähtiin muodostuvan päivittäisjohtamisesta, henkilöstöjohtamisesta ja hoitotyönjohtamisesta. Vuorovastaavien sairaanhoitajien työhön positiivisesti vaikuttivat erityisesti toimiva työn organisointi ja yhteistyö osastosta vastaavan lääkärin sekä hoitotyön esimiesten kanssa. Vuorovastaavien sairaanhoitajien työhön negatiivisesti vaikutti kokemus riittämättömästä koulutuksesta tehtävään sekä tiedonkulkuun ja henkilöstöhallintoon liittyvät haasteet. Kehittämiskohteiksi tuloksissa kuvattiin vuorovastaavien sairaanhoitajien työn sisällön ja organisoinnin sekä viestinnän ja teho-osaston yleisen johtamisen kehittäminen. Tulosten mukaan vuorovastaavien sairaanhoitajien mahdollisuuksia oman työnsä kehittämiseen tulee lisätä.</p> <p>Johtopäätöksinä vuorovastaavien sairaanhoitajien työn voidaan todeta olevan monipuolista osaamista vaativaa ongelmien ratkaisua ja toiminnan organisoimista muuttuvissa tilanteissa. Työhyvinvointia voidaan lisätä tukemalla opinnäytetyössä esiin nousseita positiivisia kokemuksia ja kohdentamalla voimavaroja negatiivisten kokemusten poistamiseen. Vuorovastaavat sairaanhoitajat tulee aktiivisesti ottaa mukaan suunniteltaessa olemassa olevien ja tulevaisuuden teho-osastojen päivittäisjohtamista.</p>	
Avainsanat	vuorovastaava sairaanhoitaja, teho-osasto, työn kehittäminen

Author(s) Title	Mikko Nieminen Role of Nurse in Charge and Developing it in Intensive Care Unit
Number of Pages Date	48 pages + 3 appendices 14 April 2021
Degree	Master of Health Care
Degree Programme	Master's Degree Programme in Development and Leadership of Acute Care
Specialisation option	-
Instructor(s)	Eila-Sisko Korhonen, PhD, MNSc, RN, Senior Lecturer Anneli Övermark, MNSc, RN, Nurse Manager
<p>Leadership, leadership skills and management of information are crucial parts in the research of complex ja successful organizations. Efficient activity in intensive care units is multi professional cooperation in daily quickly changing situations. Nurse in charge works in the nexus of this cooperation as a leader organizing activity. Work of nurses in charge has changed greatly since opening of the first intensive care units. These changes are continuing to this day.</p> <p>The purpose of this thesis was firstly to describe what working as nurse in charge is and secondly what are the development targets for working as nurse in charge and their role in intensive care unit. The aim of this thesis was to produce information for the use of development of the work of the nurses in charge in intensive care unit.</p> <p>Data collection for this thesis was done in four focus group interviews with 2-3 participants in a group who work as nurse in charge at the target intensive care unit. The interviews were conducted in winter 2020 and in total eleven participants were interviewed. Interviews were recorded and transcribed data was analyzed using inductive content analysis method.</p> <p>The results showed the work of the nurses in charge in intensive care unit is composed of management of nursing, daily operations and human resources. Positive effects affecting the work of the nurses in charge were described as well-conceived organization of the work and cooperation with the doctor in charge of the unit and nursing management. Consequently, negative effects were described as inadequate training for the work and challenges in human resources management and flow of information. Targets for future development were described as organizational and contentual content of the work and general flow of information and multi professional management of the intensive care unit. Finally, the results showed opportunities for nurses in charge to take part in developing their role should be increased.</p> <p>To conclude work of the nurses in charge can be seen as problem solving in need of versatile skills ja organizing of actions in changing environment. Well being can be increased by supporting the positive experiences shown in this thesis and allocating resources in diminishing of the negative experiences. Nurses in charge should be actively included when planning the management of existing and future intensive care units.</p>	
Keywords	nurse in charge, intensive care unit, work development

## Sisällys

1	Johdanto	1
2	Opinnäytetyön keskeiset käsitteet ja teoreettinen tausta	2
2.1	Vuorovastaava sairaanhoitaja	2
2.2	Teho-osasto toimintaympäristönä	3
2.3	Päivittäisjohtaminen teho-osastolla	3
2.4	Tulevaisuuden haasteet tehohoidossa	4
3	Opinnäytetyön tutkimusympäristö	5
4	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset	6
5	Opinnäytetyön menetelmät	7
5.1	Ryhmähaastattelu aineistonkeruumenetelmänä	7
5.2	Aineiston keruu	8
5.3	Aineiston analyysi	9
6	Tulokset	11
6.1	Vuorovastaavien sairaanhoitajien kokemukset työnkuvasta	12
6.2	Vuorovastaavan sairaanhoitajan työhön positiivisesti vaikuttavat tekijät	17
6.3	Vuorovastaavan sairaanhoitajan työhön negatiivisesti vaikuttavat tekijät	24
6.4	Vuorovastaavien sairaanhoitajien näkemyksiä työn kehittämiseksi	34
7	Pohdinta	40
7.1	Tulosten tarkastelu ja pohdinta	40
7.2	Opinnäytetyön luotettavuus	43
7.3	Opinnäytetyön eettisyys	45
7.4	Johtopäätökset	46
	Lähteet	48
	Liitteet	
	Liite 1. Focus ryhmähaastattelun runko	
	Liite 2. Suostumus tutkimukseen osallistumisesta	
	Liite 3. Tutkimuksen saatekirje	

## 1 Johdanto

Johtaminen, johtamistaidot ja tiimin yhdessä tekemät päätökset sekä informaation hallinta on todettu keskeisiksi osiksi tutkittaessa monimutkaisia mutta menestyviä organisaatioita. Nykyaikaisen teho-osaston toiminta edellyttää vuorossa vastaavana toimivalta sairaanhoitajalta, kuin myös vuorossa vastaavalta lääkäriltä, kykyä hallita monimutkaisia henkilöstö ja materiaali toimintoja. Avoimen kommunikaation ja tehokkaan, voimavaroja hyvin kohdistavan johtamisen on todettu parantavan hoidon tuloksia tehohoidossa. (Lundgren-Laine 2013: 12; Linton – Farrell 2009.)

Vuorovastaavana toimivan sairaanhoitajan työssä on tapahtunut paljon muutoksia ensimmäisten teho-osastojen perustamisen jälkeen. Muutokset eivät suinkaan ole pysähtyneet vaan jatkuvat koko ajan. (Miller – Buerhauss 2013.) Organisaatiomuutokset ja uudisrakentaminen Helsingin yliopistollisessa sairaalassa (myöhemmin HUS) ovat muo- vanneet teho-osastoja viime vuosina voimakkaasti. Osastot ovat yhdistyneet ja jakautu- neet ja potilasryhmiä on siirretty hoidettavaksi uusiin tiloihin. Samalla henkilökunta on siirtynyt yksiköstä toiseen. Tulevaisuudessa edessä on yhdistyminen uuteen Meilahden kampukselle rakennettavaan Siltasairaalaan, johon lähes kaikki HUSin HYKS sairaan- hoitoalueen teho-osastot tulevat siirtymään ja yhdistymään. Tulevassa tehoyksikössä tu- lee olemaan yli 50 potilaspaikkaa, jota varten päivittäisjohtamista ja vuorovastaavan toi- menkuvaa tulee kehittää. (HUS 2020.)

Viimeaikaisena esimerkkinä muutoksista teho-osaston päivittäisjohtamisessa voidaan nähdä kevään 2020 COVID-19 epidemia. Huomattava määrä hoitajia muista yksiköistä siirrettiin teho-osastoille varautumisena massiiviseen epidemiaan. Vuorovastaavien sai- raanhoitajien vastuulla oli neuvoa, johtaa ja organisoida tämä joukko perehdytyksen jäl- keen niin että potilasturvallisuus ei huonone normaalitilanteeseen verrattuna. Lisäksi vuorovastaavana toimivat henkilöt organisoivat työvoiman siirtymistä tarvittaessa muihin työyksikköihin yhdessä muiden yksiköiden vastaavien kanssa.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata, mitä vuorovastaavana sairaanhoitajana toimiminen on ja mitä kehittämiskohteita teho-osastolla vuorovastaavana toimivat sai- raanhoitajat tuovat esiin vuorovastaavana toimimisesta, ja vuorovastaavan roolista. Ta- voitteenä on tiedon tuottaminen vuorovastaavan sairaanhoitajan toiminnan kehittä-

miseksi. Opinnäytetyö on työelämälähtöinen ja toteutetaan Helsingin yliopistollisen sairaalan Meilahden sairaalan teho- ja tehovalvontaosasto 20:llä. Opinnäytetyön avulla voidaan saada tietoa mitä muutostarpeita ja kehityskohteita vuorovastaavan sairaanhoitajan työssä tulevaisuudessa tulee ottaa huomioon toimintaa suunniteltaessa.

## 2 Opinnäytetyön keskeiset käsitteet ja teoreettinen tausta

Opinnäytetyön keskeisiksi käsitteiksi muodostuivat vuorovastaava sairaanhoitaja, teho-osasto toimintaympäristönä, päivittäisjohtaminen teho-osastolla ja tulevaisuuden haasteet tehohoidossa. Käsitteiden määrittelyä varten aiheeseen perehdyttiin käyttämällä sovellettua systemaattista tiedonhakua. Keskeiset käsitteet muodostivat pohjan hakusanoille, joita käytettiin haettaessa tietoa aikaisemmista tutkimuksista eri sosiaali- ja terveysalan tietokannoista. Tässä opinnäytetyössä käytetyt tietokannat olivat MEDLINE (Ovid), PubMed ja CINAHL.

### 2.1 Vuorovastaava sairaanhoitaja

Vuorovastaavaa sairaanhoitajaa kuvataan henkilöksi, joka omassa työvuorossaan ja omassa yksikössään johtaa päivittäistä hoitotyötä. Hänen tehtäviinsä kuuluu potilasliikenteen koordinointi yhdessä vastaavan lääkärin kanssa, hoitohenkilöstön koordinointi ja potilasturvallisuuden valvonta. Vuorovastaavan sairaanhoitajan rooli on muuttunut 1980-luvun osaston hoitotyön laadun valvonnasta oman osastonsa sisäisen ja ulkoisen viestinnän ja yhteistyön organisoijaksi, jossa hän konsultoi ja suunnittelee toimintaa yhdessä oman osastonsa sairaanhoitajien, muiden yksiköiden vastaavien sairaanhoitajien, hoitotyön esimiesten ja muiden hoitoon osallistuvien ammattiryhmien kesken. (Lundgrén-Laine 2013 15-16; Miller – Buerhauss 2013.)

Vuorovastaavan sairaanhoitajan rooli on tutkimuksissa kuvattu olevan tärkeää, toimintaa sujuvoittavaa ja tiedonkulkua turvaavaa kokonaistilanteen koordinointia, organisointia ja hallinnointia. Vuorovastaava sairaanhoitaja toimii yksikkönsä eturivin johtajana niin yhteistyössä hoitotyön esimiesten kanssa kuin heidän ollessaan poissa. Vuorovastaavana toimivien apuvälineet keskittyvät lähinnä potilashoittoon ja potilasliikenteen organisointiin. Muu päivittäisjohtaminen toteutuu muistilapuilla, kirjaamalla käsin useisiin eri paikkoihin sekä vastaavana toimivien muistiin perustuen. Vuorovastaavan sairaanhoitajan työhön ei usein ole minkäänlaista koulutusta, ohjausta tai perehdytystä. (Lundgrén-Laine 2013 15-16,25,41,49; Patrician – Oliver - Miltner 2012; Valentin - Ferdinande 2011.)

Vuorovastaavien sairaanhoitajien on tutkimuksissa kuvattu kokevan oman työnsä suurimpina haasteina henkilökunnan työn laadun ja motivaation johtamisen, roolin epäselvyyden, voimattomuuden monimutkaisten järjestelmien kanssa ja oman esimiehen antaman tuen puutteen. Parhaina keinoina oman työn tehokkaaseen hoitamiseen tuotiin esiin oman asenteen työvuoroonsa, yhteistyön kehittämisen niin oman yksikön sisällä kuin sen ulkopuolella ja esimiehen tuen omalle työilleen. (Patrician -Oliver - Miltner 2012; Linton – Farrell 2009.)

## 2.2 Teho-osasto toimintaympäristönä

Teho-osasto määritellään erityiseksi yksiköksi ja organisaatioksi, jossa yhteistyössä sairaalan muiden yksiköiden kanssa toteutetaan potilaiden tarvitsemaa erityisiä laitteita, osaamista tai henkilökuntaa vaativaa hoitoa. Raskaan tehohoidon osastolla potilailla on tilapäiseksi arvioitu henkeä uhkaava tekijä yhdessä tai useammassa peruselintoiminnossa eikä hoitoa voi turvallisesti toteuttaa muualla kuin teho-osastolla. Teho-osastolla potilas on riippuvainen hoitoympäristöstään ja tehohoitoon koulutetusta henkilökunnasta. Teho-osastolla annettava hoito on potilaiden elintoimintojen tarkkailua ja tukemista niiden ollessa uhattuna tai pettäessä henkeä uhkaavasti. Hoitotyö teho-osastolla on suunnitelmallista ja pitkälti erikoistunutta potilaiden tarkkailua, kuntoutusta ja elintoimintojen tukemista erilaisten apuvälineiden avulla. Potilaiden usein kriittisen tilan takia työssä on paljon ennakoimattomia muutoksia, joihin pitää osata reagoida oikein. Potilaan lisäksi omaisten huomioiminen, informoiminen ja hoitoon osallistaminen ovat tärkeä osa teho-osastolla tapahtuvaa hoitotyötä. (Blomster – Mäkelä – Ritmala-Castren – Säämänen – Varjus 2001: 9, 57-63; Valentin - Ferdinande 2011.)

Raskaan tehohoidon osastolle suositellaan joka vuoroon vuorovastaavaa sairaanhoitajaa, joka on ilman omaa potilasta. Mikäli teho-osasto on suuri, eli yli 12 paikkainen, suositellaan sen jakamista pienempiin 6-12 paikkaisiin moduuleihin. Vuorovastaavan sairaanhoitajan lisäksi jokaisessa moduulissa tulisi olla oma koordinoiva sairaanhoitaja (team leader). (Valentin - Ferdinande 2011.)

## 2.3 Päivittäisjohtaminen teho-osastolla

Tehokas toiminta teho-osastolla on eteenpäin virtaavaa, moniammatillista yhteistyötä päivittäin nopeasti muuttuvissa tilanteissa. Vuorovastaava sairaanhoitaja toimii tämän

yhteistyön keskiössä organisoiden ja johtoen toimintaa. Tehokas johtaminen hoitotyössä pitää sisällään pääsyn tarpeelliseksi katsottuihin mahdollisuuksiin, resursseihin ja informaatioon. Tärkeiksi teemoiksi teho-osaston johtamisessa on havaittu esimerkkinä toimiminen, kommunikaatio, kyky ajatella asioita alaisten kannalta, henkilökunnan tuntemus ja johtajuus kriiseissä ja vaikeissa tilanteissa. (Lundgrén-Laine 2013: 15; Valentin - Ferdinande 2011; Linton – Farrell 2009.)

Päivittäisjohtaminen teho-osastolla on yhteistyötä vastaavan lääkärin ja vastaavan sairaanhoitajan kesken. Teho-osaston päivittäisjohtamista on monesti verrattu lennonjohdtoon tai muihin monimutkaisiin toimiin. Päivittäisjohtamiseen liittyvä päätöksen teko teho-osastolla liittyy usein akuutteihin, nopeatempoisiin ja yhteistyötä vaativiin monimutkaisiin tilanteisiin ja päätökset vaikuttavat usein niin kliiniseen työhön kuin päivittäisjohdon toimintaan. Osa päätöksistä liittyy osaston pitempiaikaisen toiminnan suunnitteluun ja osa on välittömästi toteutettavavia, *ad hoc* tilanteeseen liittyviä. (Lundgrén-Laine 2013: 18-20; Valentin - Ferdinande 2011; Linton – Farrell 2009.)

Väitöskirjassaan Lundgrén-Laine (2013: 49.) esittelee mallin, jossa on kuvattuna teho-osaston vuorovastaavan keskeiset tietotarpeet. Nämä jakautuvat kuuteen ryhmään, jotka ovat: 1. potilaan sisäänotto, 2. henkilöstöressurssien jako, 3. erikoishoidot, 4. materiaaliressurssien jako, 5. potilaan uloskirjoitus, 6. organisointi ja työnjohto.

Teho-osaston päivittäisjohtaminen pitää sisällään myös verkostoitumisen ja yhteistyön sairaalan muiden yksiköiden välillä. Esimerkiksi Medical Emergency Team (myöhemmin MET) toiminnan myötä potilaiden tehostettu hoito ja tarkkailu voidaan aloittaa jo ennen potilaan siirtymistä teho-osaston tiloihin. Vuorovastaavan sairaanhoitajan tulee olla tietoinen MET ryhmän tehtävistä ja tarvittaessa organisoitava toisen tiimin rakentaminen päällekkäisten hälytysten tapahtuessa. Tiivis yhteistyö teho-osaston ja muiden sairaalayksiköiden välillä vähentää haitallisia tapahtumia potilaille, parantaa hoidon tuloksia ja lisää potilastyytyväisyyttä. (McDowald – Direktor – Hynes – Sahadeo – Rogers 2017.)

## 2.4 Tulevaisuuden haasteet tehohoidossa

Terveystieteiden haasteina tulevaisuudessa nähdään kohoavat hinnat, lisääntyvät palvelutarpeet ja nopeasti uudistuva teknologia. Lisähaasteen luo pyrkimys vähentää kustannuksia jatkuvasti muuttuvassa tilanteessa. Kriittisesti sairaiden potilaiden hoito teho-



osastoilla on tärkeä osa nykyaikaista sairaaloiden toimintaa ja paine perustaa yhä suurempia teho-osastoja on kasvava, samoin kuin tarve uusille tehohoitajille. Tulevaisuuden teho-osastoilla oikea-aikainen tieto ja tehohoidon päivittäistoimien organisointi sekä päivittäisjohtamisessa tarvittavan tiedon hyvä kulku ovat oleellisia mietittäessä potilaiden toipumista sekä hoidon laatua ja hintaa. (Lundgrén-Laine 2013: 11; Linton – Farrell 2009.)

Tehohoitotyö on nähty uusien sairaanhoitajien keskuudessa houkuttelevana uravaihtoehtona, mutta lisääntyvä eläköityminen yhdistettynä lisääntyneeseen kilpailuun vähenevästä työvoimasta voi johtaa puutteeseen tehohoitajista. Lisääntyvä jännittyneisyys työpaikalla, laskeva työtyytyväisyys ja uusien tehohoitajien perehdytyksestä ja koulutuksesta vastaavien henkilöiden tarve siirtyä johtotehtäviin on nähty ongelmiksi tämän päivän tehohoidossa. (Lundgrén-Laine 2013: 16; Linton – Farrell 2009.)

Vuorovastaavan sairaanhoitajan rooli teho-osaston päivittäisjohtamisessa korostuu siirryttäessä hoitamaan potilaita poikkeusolosuhteissa, kuten kevään 2020 COVID-19 epidemiassa tai suuronnettomuuksissa. Vuorovastaavan oli nopeasti ryhdyttävä sairaalan kriisijohdolta määräyksen saatuaan uudelleen organisoimaan teho-osaston toimintaa. Kevään 2020 aikana teho-osastoille tuli suuri määrä niin aikaisemmin teho-osastoilla työskennelleitä kuin täysin tehohoitoa tuntemattomia hoitajia muista yksiköistä. Nämä hoitajat saivat lyhyen perehdytyksen tehohoitajana toimimiseen, jonka jälkeen he alkoivat työskennellä itsenäisesti potilastyössä. Vastaavan hoitajan tuli pystyä sijoittamaan uudet hoitajat osaksi teho-osaston toimintaa vaarantamatta potilas- tai työturvallisuutta. Vastaavia kuvauksia sairaaloiden toiminnan nopeasta muuttamisesta on jo raportoitu maailmalta. Tulevaisuuden vuorovastaavan sairaanhoitajan toimenkuvaa mietittäessä on tämänkaltaiset kriisitilanteet ja niiden organisointi hyvä olla jo etukäteen suunniteltuina. (Carenzo ym 2020.)

### **3 Opinnäytetyön tutkimusympäristö**

Helsingin yliopistollisen sairaalan HYKS sairaanhoitoalueen Meilahden sairaalan teho- ja tehovalvontaosasto 20 on 13 paikkainen raskaan tehohoidon osasto. Osasto kuuluu Leikkaussalit, teho- ja kivunhoito tulosyksikköön yhdessä kolmen muun teho-osaston kanssa. Lisäksi Sydän- ja keuhkokeskuksella sekä Neurokeskuksella on omat teho-osastonsa.

Osastolla hoidetaan kaikkien erikoisalojen aikuisia potilaita. Pääpaino on kuitenkin kirurgisissa tehohoitopotilaissa. Osastolla hoidetaan valtakunnallisena erityisvastuuna maksa- ja haimamunuaissiirtopotilaat sekä annetaan MARS-hoitoa akuuteille maksanvajaatoimintapotilaille. Teho-osasto 20:n vuorovastaava toimii läheisessä yhteistyössä muiden HYKS teho-osastojen vuorovastaavien kanssa vuorokohtaisia hoitajavahvuuksia suunniteltaessa. (HUS 2019.)

Jokaisessa työvuorossa on nimetty vuorovastaava sairaanhoitaja ja lääkäri. Vuorovastaavalla sairaanhoitajalla ei ole omaa potilasta. Hän johtaa osaston päivittäistä toimintaa yhteistyössä vastaavan lääkärin kanssa tarvittaessa esimiehiin tukeutuen. Vuorovastaava sairaanhoitaja on vastuussa osaston kokonaistilanteesta ja hänellä oikeus ja velvollisuus tehdä siihen liittyviä päätöksiä esimerkiksi sijaisten hankintaan ja poissaoloihin liittyen. Osastolla on 39 vuorovastaavana toimivaa sairaanhoitajaa. Yhteensä sairaanhoitajia osastolla työskentelee 85. Vaatimukset vuorovastaavana toimimiseen ovat 2-3 vuoden kokemus tehohoitotyöstä. Vuorovastaavaksi alkavalle sairaanhoitajalle järjestetään yhden päivän mittainen koulutus toiminnasta vastaavana sekä yhden päivän perehdytys kokeneen vuorovastaavan hoitajan kanssa käytännön työssä. (HUS 2019.)

Teho-osastolla 20 on toiminnan kehittämiseksi käytössä Lean mallin mukainen jatkuvan kehittämisen toiminta. Sen peruspilareita ovat jatkuva parantaminen, ihmisten arvostaminen, hukan poistaminen ja ajankäytön optimoiminen. Yksi Lean-toiminnassa käytetty kehittämistyökalu on neliaskelmainen jatkuvan kehittymisen malli. Askemat ovat suunnittelu, toiminta, tarkastus (plan, do, check, act, PDCA). (Mäkijärvi 2013.) Tämä opinnäytetyö voidaan nähdä osana Lean-ajattelun mukaista toiminnan kehittämistä. Opinnäytetyö tuottaa tietoa tähän osaston kehittämistyöhön. Osastolla on käytössä ohje vuorovastaavan toiminnasta (plan), joka on käytössä (do). Nyt on tarkastuksen (check) aika. (HUS 2019.)

#### **4 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset**

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata, mitä vuorovastaavana sairaanhoitajana toimiminen teho-osastolla on vuorovastaavina sairaanhoitajien kokemusten mukaan ja mitä kehittämiskohteita teho-osastolla vuorovastaavana toimivat sairaanhoitajat tuovat esiin vuorovastaavana toimimisesta. Tavoitteena on tiedon tuottaminen vuorovastaavan sairaanhoitajan toiminnan kehittämiseksi.

Tarve vuorovastaavan toiminnan kehittämiseksi teho-osastolla tulee osastolta. Opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää teho-osaston päivittäisjohtamisessa heti ja lisäksi käyttää suunniteltaessa HUSin tulevaisuuden Siltasairaalan teho-osaston päivittäisjohtamista.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset olivat

1. Mitä vuorovastaavana toimivat sairaanhoitajat kokevat vuorovastaavana toimimisen olevan tällä hetkellä?
2. Mitkä asiat koetaan positiivisesti ja negatiivisesti vuorovastaavan sairaanhoitajan toimintaan vaikuttaviksi tällä hetkellä?
3. Miten vuorovastaavana toimivat sairaanhoitajat kehittäisivät vuorovastaavuutta?

## **5 Opinnäytetyön menetelmät**

### **5.1 Ryhmähaastattelu aineistonkeruumenetelmänä**

Tämä opinnäytetyö tehtiin laadullista tutkimusta lähestymistapana käyttäen. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin ryhmähaastatteluja teemahaastatteluina. Aineistosta etsittiin tietoa vuorovastaavana toimivien sairaanhoitajien kokemuksista vuorovastaavan työstä, siihen vaikuttavista tekijöistä ja työhön liittyvistä kehitystarpeista. Ennen haastatteluja aiheeseen perehdyttiin aikaisempaan aihetta ja ryhmähaastattelujen tekemistä koskevaan kirjallisuuteen. Kirjallisuuden ja tutkimuskysymysten ohjaamana luotiin teemahaastattelurunko ryhmähaastatteluihin. Teemahaastattelua käytettiin koska haastatteluissa vallitsi haastateltavien samankaltainen kokemus tilanteesta ja haastattelijalla oli perehtyneisyyttä tutkittavan asian taustaan. Yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu eteni valittujen keskeisten teemojen varassa. Haastattelut etenivät teemahaastattelurungon (liite 1.) mukaisesti. (Burns – Grove 2009: 51-54; Hirsjärvi - Hurme 2015: 43, 47-48; Vilka 2005: 100-101.)

Ryhmähaastattelu valittiin aineistonkeruu menetelmäksi tässä opinnäytetyössä tutkimuskysymysten ja kohderyhmän perusteella, koska tarkoituksena oli toiminnan selkeyttäminen ja kehittäminen. Kaikilla tutkimuskutsun saaneilla ajateltiin olevan asiantuntemusta ja näkemyksiä aiheeseen. Ryhmähaastattelussa ryhmädynamiikka voi selvittää

ja auttaa ilmaisemaan osallistujien näkemyksiä yksilöhaastatteluja paremmin. Ryhmähaastattelun etuna tässä opinnäytetyössä pidettiin tiedon saamisen samanaikaisesti usealta vastaajalta. Ryhmähaastattelun haitoiksi tunnistettiin mahdolliset valtahierarkiat ja ryhmädynamiikka, jossa muutama vastaaja dominoi tilannetta. Ryhmien valinnassa kiinnitettiin huomiota muodostuvan ryhmän toimintakykyyn ja keskusteltiin työn tilanteen tahon kanssa mahdollisista osallistujista. Yhteisymmärryksessä tutkijan ja työn tilaajan kanssa päätettiin muodostaa ryhmistä keskenään mahdollisimman samankaltaisia. Ryhmähaastattelussa haastattelija huolehti ryhmän pysymisestä asetetuissa teemoissa ja kaikkien osallistumisesta keskusteluun. Haastattelija ei osallistunut keskusteluun tai pyrkinyt johdattelemaan sitä. (Burns – Grove 2009: 513-515; Hirsjärvi - Hurme 2015: 61-62; Gerrish – Lacey- Cormack 2010: 358-367; Vilka 2005: 102-104.)

## 5.2 Aineiston keruu

Kutsu osallistua tutkimukseen lähetettiin kaikille tutkimusympäristön (n=39) vuorovastaavina toimiville sairaanhoitajille. Haastateltavia valittaessa pidettiin mielessä tutkimussuunnitelma ja tutkimuskysymykset. Haastateltavat valittiin tutkittavaa asiaa koskevan asiantuntemuksen tai kokemuksen perusteella. Tärkeä kriteeri oli, että haastateltavalla on omakohtainen kokemus asiasta. (Gerrish – Lacey- Cormack 2010: 360-362; Vilka 2005: 114.) Tarkoituksena oli saada noin 15 henkilöä mahdollisimman monipuolisesti osaston vuorovastaavana toimivia sairaanhoitajia edustava ryhmä. Tutkimukseen ilmoitautui 12 henkilöä, joista 11 osallistui haastatteluihin. Yhteydenpito tutkimukseen osallistuvien kanssa tapahtui sähköpostitse. Jokaiselle tutkimukseen osallistujalle lähetettiin tiedote tutkimuksesta (liite 3), ja tutkimukseen osallistumisen lomake (liite 2). Jokainen tutkimukseen ilmoittautunut kuului tutkimuksen kohderyhmään. Haastateltavien henkilöiden sähköpostiosoitteiden ja haastattelutilanteessa syntyvien äänitteistä syntyi GDBR:n mukaiset suojattavien henkilötietojen rekisteri. Sähköpostiosoitteista syntyvä rekisteri muodostui tutkimukseen osallistujien suostumuksista tutkimukseen ja oli vain tutkijan käytössä sekä tutkimukseen osallistujien ja tutkijan yhteydenpidossa. Haastattelut olivat vain tutkijan käytössä ja haastattelutilanteen jälkeen äänitiedostot siirrettiin erilliselle muistitikulle.

Tutkimukseen osallistuvat allekirjoittivat suostumuksen tutkimukseen osallistumisesta ennen haastattelua. Heidät jaettiin neljään ryhmään, jotka kaikki haastateltiin ryhmähaastattelulla. Ryhmän kokoon vaikutti tutkimuskohde, käytössä ollut aika ja haastatteli-

jan kokemattomuus. (Gerrish – Lacey- Cormack 2010: 360-362; Viikka 2005: 114.) Jokaiseen ryhmään oli tarkoituksena osallistua kolme henkilöä. Yksi tutkimukseen ilmoittautunut ei saapunut ryhmähaastatteluun, joten yhdessä ryhmässä oli vain kaksi osallistujaa. Ryhmäajoissa pidettiin ryhmät keskenään tasapainoisina osallistujien vuorovaikuttavana toimimisen kokemuksen suhteen niin, että joka ryhmässä olisi kokeneita ja kokemattompia osallistujia.

Haastattelut tapahtuivat Microsoft Teams® kokouksina koronapandemian aiheuttamien rajoitusten takia. Haastateltavat saivat käyttää haastatteluun työaikaa ja osa haastateltavista osallistui kotoaan ja osa omalta työpaikaltaan järjestetystä rauhallisesta tilasta. Haastattelupäivät sovittiin etukäteen haastatteluun osallistuvien kanssa. Jotta osaston päivittäinen toiminta ei häiriinny opinnäytetyön tekemisestä aikoja varattaessa pyrittiin varmistamaan, että koko ryhmä ei ole samassa vuorossa töissä. Haastattelujen ajankohta oli aamu- ja iltavuorojen vaihteessa. Haastattelun kestoksi suunniteltiin 60-120 minuuttia. Haastattelut kestivät kaikki 60-80 minuuttia. Osaston toiminnan ei raportoitu häiriintyneen haastatteluista eikä osaston toiminta vaikuttanut haastatteluiden keston.

Haastattelut nauhoitettiin Microsoft Teams® ohjelmalla ja nauhoitukset litteroitiin käyttämällä VLC media player® ohjelmaa. Haastattelujen pohjana oli teemahaastattelu runko (liite 1). Rungon pohjalta haastatteluja kuljetettiin eteenpäin antamalla ryhmille avauksia keskusteluun. Nauhoitusta kertyi yhteensä 200 minuuttia ja 50 sekuntia, josta litteroituna tuli 41 sivua, 21510 sanaa Word-dokumenttia fontilla Calibri, fonttikokona 11, rivivälillä 1,0.

### 5.3 Aineiston analyysi

Induktiivinen sisällön analyysi valittiin tutkimusmenetelmäksi, koska aikaisempi tutkimus aiheesta on hajanaista. Sitä käytettiin haastatteluissa kerätyn aineiston selkeyttämiseen, luokitteluun ja tiedon lisäämiseen tutkimusaiheesta tutkimuskysymysten ohjaamana. Aiempia tutkimuksia ei käytetty analyysin tekemiseen tai analyysin tulosten tuottamiseen vaan tulokset ovat aineistosta lähtöisin. (Kyngäs – Mikkonen – Kääriäinen 2020: 14-21; Tuomi – Sarajärvi 2012: 108.)

Ennen sisällönanalyysin aloittamista määritettiin analyysiyksikkö, joka voi olla esimerkiksi yksittäinen sana, lause tai useita lauseita sisältävä ajatuskokonaisuus. (Tuomi –

Sarajärvi 2012: 108-113; Kyngäs – Mikkonen – Kääriäinen 2020: 13-19.) Tässä opinnäytetyössä analyysiyksiköksi määriteltiin yksittäinen sana, lause tai lausekokonaisuus, jossa on vuorovastaavien sairaanhoitajien työhön ja siihen liittyviin kokemuksiin tai työn kehittämiseen liittyvää tietoa. Ryhmähaastattelussa kerättyä tietoa käsiteltiin pitkälti samoin kuin laadullisesti tehdyissä yksilöhaastattelussa. Analyysiprosessissa oli yksilöhaastatteluista poiketen tärkeää löytää mistä ryhmissä oltiin samaa- tai erimieltä. Huomiota tuli kiinnittää ryhmän toimintaan ja keskinäiseen kanssakäymiseen esiin nousseen tiedon syventämiseksi. (Burns – Grove 2009: 524; Gerrish – Lacey- Cormack 2010: 364-365; Vilkkä 2005: 115-116.) Tässä opinnäytetyössä sisällönanalyysissä haastatteluissa kertynyt aineisto kuunneltiin tutkijan toimesta useaan kertaan ja muutettiin tutkittavaan muotoon. Opinnäytetyön tekijä litteroi aineiston itse ja siihen kului aikaa noin 24 tuntia. Aineisto litteroitiin mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen, jotta haastattelu-tilanne olisi tutkijalla paremmin muistissa. Haastateltaville annettiin litteroinnin yhteydessä numero, jolloin voitiin paremmin seurata keskustelun kulkua ja dynamiikkaa myös tekstimuodossa. Litterointi tehtiin sanasta sanaan sisältäen kaikki täytesanat ja miettimiset. Aineistoa litteroitaessa merkittiin erikseen ylös, jos ryhmässä oli keskusteltavasta aiheesta erimielisyyttä tai yhteistä hyväksyntää. Jokaisessa haastattelussa ryhmässä oli havaittavissa yhteisymmärrys käsiteltävästä teemasta, johon osallistujat toivat esiin omia näkemyksiään. Erimielisyyksiä ryhmissä ei syntynyt. Ryhmien välillä havaittiin aineiston saturoimista, mutta jokaisessa ryhmässä oli myös aiheita, joita muissa ryhmissä ei nousut esiin.

Pelkistettäessä aineistoa siitä karsitaan pois tutkimukselle epäolennaiset osat. Informaatiota tiivistetään lukemalla ja perehtymällä aineistoon ja etsimällä ja listaamalla sieltä pelkistettyjä ilmauksia tutkimuskysymysten ohjaamana. Samaa tarkoittavat käsitteet ryhmitellään ja yhdistetään yhdeksi luokaksi. Syntyneitä alaluokkia yhdistetään uusiksi luokiksi niin kauan kuin aineiston sisällön näkökulmasta on mahdollista ja muodostetaan yleiskäsitteiden avulla kuvaus tutkimuskohteesta. (Tuomi – Sarajärvi 2012: 108-113; Kyngäs – Mikkonen – Kääriäinen 2020: 13-19.) Litteroitua aineistoa pelkistettiin poistamalla siitä ensin tutkimuskysymyksiin liittymättömät asiat ja erilaiset täytesanat. Aineistoa tiivistettiin ja siitä muodostui 300 alkuperäisilmausta, jotka pelkistettiin 322 yhden tutkimukseen liittyvän ilmauksen sisältäväksi lauseeksi. Pelkistettyjä ilmauksia merkittiin niissä esiintyvien sisällöllisten samankaltaisuuksien ja yhtäläisyyksien mukaan ryhmiksi, jotka merkittiin erilaisin värikoodein. Samoilla värikoodeilla merkityt ilmaukset ryhmiteltiin keskenään ja niistä muodostettiin aineistosta nousevia alaluokkia. Alaluokkia muodostui yhteensä

82. Syntyneet alaluokat merkittiin uusilla eri värikoodeilla sisällön pohjalta. Samoilla koo- deilla merkityt alaluokat yhdistettiin keskenään ja niistä muodostettiin alaluokista nouse- via yläluokkia. Yläluokkia muodostui 18. Prosessi toistettiin vielä syntyneiden yläluokkien kanssa ja muodostettiin yläluokista yhdistäviä luokkia. Yhdistäviä luokkia muodostui neljä. Saatuja tuloksia verrattiin alkuperäisaineistoon koko prosessin ajan. Aineiston analyysiprosessi on esitelty kuviossa 1.



Kuvio 1. Opinnäytetyön aineiston analyysiprosessi.

## 6 Tulokset

Opinnäytetyössä selvitettiin mitä vuorovastaavan sairaanhoitajan työn koetaan tällä hetkellä olevan, mitkä asiat ja kokemukset vaikuttavat positiivisesti ja negatiivisesti vuorovastaavan sairaan hoitajan toimintaan tällä hetkellä ja miten vuorovastaavina toimivat

sairaanhoidajat kehittäisivät työtään. Tässä kappaleessa opinnäytetyön tuloksia tarkastellaan muodostuneiden neljän yhdistävän luokan kautta. Yhdistävät luokat olivat vuorovastaavien sairaanhoidajien kokemukset työnkuvasta, vuorovastaavan sairaanhoidajan työhön positiivisesti vaikuttavat kokemukset ja tekijät, vuorovastaavan sairaanhoidajan työhön negatiivisesti vaikuttavat kokemukset ja tekijät ja vuorovastaavana toimivien sairaanhoidajien näkemykset työn kehittämiseksi. Yhdistävät luokat vastaavat opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin.

## 6.1 Vuorovastaavien sairaanhoidajien kokemukset työnkuvasta

**Vuorovastaavien sairaanhoidajien kokemukset työnkuvasta** muodostui yläluokista vuorovastaava päivittäisjohtajana, vuorovastaava henkilöstön johtajana ja vuorovastaava hoitotyön johtajana. Vuorovastaava toimii päivittäisjohtajana, sisälsi alaluokat muiden perustyön mahdollistaja, osaston toiminnan koordinointi, vuorovastaavalla on auktoriteettia työssään ja vuorovastaava on toimintaympäristön asiantuntija. Vuorovastaava toimii henkilöstön johtajana, muodostui alaluokista henkilöstön johtaminen aikaa vievää, suuri henkilökunta ja akuutit potilaat haasteellistavat työnjakoa, epäselvät merkinnät työvuorolistoissa vaikeuttavat työnjakoa, vastaava selvittää henkilökunnan konflikteja, pyrkimys tasavertaisuuteen töiden jaossa, henkilöstön jakoa helpottavat tekijät, vuorovastaavilla ei henkilöstöhallinnon osaamista ja työvuoroon vaikuttavat tekijät. Vuorovastaava toimii hoitotyön johtajana, muodostui alaluokista vastaava tukee henkilökuntaa potilastyössä, optimaalinen toiminta henkilöstöjoolla, vastaava ylläpitää työilmapiiriä ja vastaava ylläpitää oikeita työtapoja.

Johtajuus korostui haasteltavien mukaan vuorovastaavan työn keskeisenä ilmiönä. **Vuorovastaava toimii päivittäisjohtajana**, muodostui alaluokista muiden perustyön mahdollistaja, osaston toiminnan koordinointi, vuorovastaavalla on auktoriteettia työssään, vuorovastaava on toimintaympäristön asiantuntija ja työvuoroon vaikuttavat tekijät. Päivittäisjohtajuuden kuvattiin olevan osaston yleisen toiminnan eteenpäin viemistä ja organisoimista. Haastateltavat toivat esiin vuorovastaavan roolin selkeästi potilashoidosta irrallisena asiantuntijana, jolla on auktoriteettia johtaa toimintaa teho-osastolla. Vuorovastaavan sairaanhoidajan ajatellaan tuntevan osaston toimintatavat, työympäristön ja muut työntekijät sekä välittömästi toimintaan vaikuttavien lähiosastojen yleistilanteen. Yläluokan muodostumista esitellään seuraavassa. (Taulukko 1.)



Taulukko 1. Vuorovastaava toimii päivittäisjohtajana

Esimerkki alkupe- räisilmauksesta	Pelkistys	Alaluokka	Yläluokka
<i>"Tekee kaikkee mitä muut ei ehdi tekemään tai mikä vie niitten aikaa pois siitä potilastyöstä."</i>	Mahdollistaa muille potilastyön tekemisen omalla toiminnallaan.	Muiden perustyön mahdollistaja	Vuorovastaava toimii päivittäisjohtajana
<i>"No mä ajattelen, sillä tavalla että vuorovastaava koordinoi sitä koko osaston työskentelyä."</i>	Vuorovastaava koordinoi kaikkea toimintaa osastolla.	Osaston toiminnan koordinointi	
<i>"Tai kun vaikka meet sanomaan siitä jostain nakki-vuorosta, ni sitten ihmiset on ihan tyytyväisesti sen ottaa vastaan."</i>	Vuorovastaavan päätöksiä kunnioitetaan.	Vuorovastaavalla on auktoriteettia työssään.	
<i>"... mähän en silloin kun ollu vasta vähän aikaa tällä osastolla, ni mä koin todelliseks haasteeks sen et mä en tuntenu työntekijöitä silloin kunnolla. Enkä osaston semmosia peruskäytänteitä."</i>	Vuorovastaavan täytyy tietää ja tuntee osaston henkilökunnan ja toimintatavat.	Vuorovastaava on toimintaympäristön asiantuntija	
<i>"Vaihtelee tehojen yleisestä tilanteesta, että min-kälaista se vuorovastava- vana oleminen on."</i>	Muiden teho-osastojen tilanne vaikuttaa.	Työvuoroon vaikuttavat tekijät	

Haastateltavien mukaan **vuorovastaava on muiden perustyön mahdollistaja** teho-osastolla. Vuorovastaavien kuvattiin mahdollistavan potilastyön tekemisen omalla toiminnallaan ja toimivan tiedon hankkijana ja välittäjänä muille työntekijöille. Vuorovastaavan kuvattiin hoitavan ne työt, joita ei ole suunniteltu muiden hoidettavaksi tai joita muut teho-osaston ammattiryhmät eivät halunneet tai osanneet tehdä. Vuorovastaavien päivittäisjohtamisessa korostui **osaston toiminnan koordinointi**. Erilaisten toimintojen koordinointi ja yhteensovittaminen nähtiin keskeisiksi taidoiksi. Vuorovastaava oli tietoinen osaston potilasliikenteestä ja yleisestä tilanteesta. Hän ohjasi ja organisoi kaikkea toimintaa mutta erityisesti potilasliikennettä ja henkilöstön toimintaa. Vuorovastaava toimii näissä tehtävissä aktiivisesti eikä vain reagoi tapahtumiin. Haastateltavat kuvasivat **vuorovastaavalla olevan auktoriteettia työssään**. Vuorovastaavana toimiva henkilöt kokivat muulloin kuin vastaavana työskennellessään toimivansa tasavertaisena muiden osaston sairaanhoitajien kanssa. Kuitenkin vuorovastaavan roolissa vuorovastaavan päätöksiä kunnioitettiin ja niitä ei kyseenalaistettu. Haastateltavat kokivat henkilökunnan tuntevan vuorovastaavien työnkuvan ja luottavan vuorovastaavien tekemän parhaita mahdollisia päätöksiä. Haastateltavien mukaan **vuorovastaava on toimintaympäristön asiantuntija** teho-osastolla. Vuorovastaavilla kuvattiin olevan erilaisia vakiintuneita tehtäviä eri vuoroissa, eniten aamuvuoroissa. Vuorovastaavan täytyi tuntea osastonsa

työntekijät, toimintatavat ja potilasryhmät sekä tietää perusasiat kaikista osaston erikoishoidoista. Päivittäisjohtamiseen vaikuttivat myös **työvuoroon vaikuttavat tekijät**. Yleinen tilanne omalla teho-osastolla ja muilla sairaanhoitoalueen teho-osastoilla sekä potilasliikenteen määrä ja vuorossa oleva henkilökunta vaikuttivat, kuinka vuorovastaava johti toimintaa.

Haastatteluissa suurimmaksi vuorovastaavan työn osa-alueeksi nousi **vuorovastaava toimii henkilöstön johtajana**, sisältäen alaluokat henkilöstön jakaminen on aikaa vievää, suuri henkilökunta ja akuutit potilaat haasteellistavat työnjakoa, epäselvät merkinnät työvuorolistoissa vaikeuttavat työnjakoa, vastaava selvittää henkilökunnan konflikteja, pyrkimys tasavertaisuuteen töiden jaossa, henkilöstön jakoa helpottavat tekijät, vuorovastaavilla ei henkilöstöhallinnon osaamista ja työvuoroon vaikuttavat tekijät. Henkilöstöhallinto oli kaikkein eniten mainintoja saanut alue kaikissa yhdistävissä luokissa. Haastateltavat kuvasivat suuren henkilöstön johtamisen ja suunnittelun vievän paljon aikaa ja vuorovastaavalla täytyy olla myös suunnitelma toiminnan nopeisiin muutoksiin. Henkilöstön johtamisessa haastateltavien mukaan pyritään töiden tasavertaiseen ja oikeudenmukaiseen jakamiseen ja siinä koettiin hyväksi, jos työnjakoa suunnitteli kaksi vuorovastaavaa. Henkilöstöhallinnon koulutuksen puute koettiin hankalaksi esimerkiksi henkilökunnan konfliktitilanteissa, joita vuorovastaava on työnsä puolesta selvittämässä. Vuorovastaavan toimintaa henkilöstön johtajana esitellään seuraavassa. (Taulukko 2.)

Taulukko 2. Vuorovastaava toimii henkilöstön johtajana

Esimerkki alkupe- räisilmauksesta	Pelkistys	Alaluokka	Yläluokka
<i>"Siinä menee todella kauan, ei tunti varmasti riitä, kun laitat niitä."</i>	Hoitajien sijoittelu vie paljon aikaa.	Henkilöstön jakaminen aikaa vievää	Vuorovastaava henkilöstön johtajana
<i>"Sit tietysti hirveen usein on tähän aina se tilanne et viis minuuttia ennen vuorovaihtoo tulee taas potilas mikä pakan sekasin."</i>	Vuorovaihtoon osuvat akuutit potilaat vaikeuttavat hoitajien sijoittelua.	Suuri henkilökunta ja akuutit potilaat haasteellistavat työnjakoa	
<i>"Mä katoin tänkin päivän listaa ni siel on 20 riviä lyijykynämerkintöjä sen peruslistan lisäksi. Sit sinne on vedetty oranssilla värillä ne, jotka on korvamerkitty kirurgiseen sairaalaan ja siis se on ihan hirvittävä silisalaatti yrittää lukea. Kä-sialoista ei saa selvää, nimistä ei saa selvää."</i>	Useita eri asioita merkitään erilaisilla koodeilla epäselvästi.	Epäselvät merkinnät työvuorolistoissa vaikeuttavat työnjakoa	

"Sitten kun joillain työntekijöillä on vaikka konflikti toistensa kanssa, niin vuorovastaavan tehtävä on kuitenkin olla se, joka niitä asioita selvittää."	Vuorovastaava selvittää henkilökunnan konflikteja.	Vastaava selvittää henkilökunnan konflikteja	
"... ite huomaan välillä semmosen pohditun oikeudenmukaisuuden ja tasavertaisuuden toteuttaminen on aika vaikeeta."	Tasavertaisuuden ja oikeudenmukaisuuden toteuttaminen ajoittain vaikeaa.	Pyrkimys tasavertaisuuteen töiden jaossa	
"Et kyl on helpompi, kun on kaks vuorovastaavaa niitä yhdessä pohtimassa."	Päivittäissijoittelu helpompaa, kun on kaksi vastaavaa.	Henkilöstön jakoa helpottavat tekijät	
" Kuitenkin me ollaan vuorovastaavia, periaatteessa ollaan vaan sairaanhoitajia, ei meil ole mitään natsoja tehdä kovin paljon enempiä."	Henkilöstöhallinnon määrää rajoitettava.	Vuorovastaavilla ei henkilöstöhallinnon osaamista	

Haastateltavat kokivat **henkilöstön jakamisen olevan aikaa vievää ja suuren henkilökunnan ja akuuttien potilaiden haasteellistavan työn jakoa**. Henkilöstön jakamiseen koettiin kuluvan enemmän aikaa kuin ennen ja suunnitelmaa joutui muuttamaan paljon. Toisinaan koettiin henkilökunnan kyseenalaistavan vuorovastaavan tekemän työnjaon. Suurin syy työnjaon haasteellisuuteen oli haastateltavien mukaan kasvanut henkilökuntamäärä. Useiden perehtyjien, opiskelijoiden ja juuri perehdytyksen päättäneiden sijoittaminen koettiin vaikeaksi. Ongelmana kuvattiin myös vuoronvaihtoihin osuvat akuutit potilaat, jotka saattoivat aiheuttaa koko työnjaon tekemisen uudelleen. Myös **epäselvät merkinnät päivittäislistoissa vaikeuttivat työn jakoa**. Merkinnät saattoivat olla epäselviä, virheellisiä ja useita asioita kuvattiin epäselvillä koodeilla. Vuorovastaavilla oli haastateltavien mukaan **pyrkimys tasavertaisuuteen töiden jaossa** henkilökunnalle. Työt tuli jakaa tasavertaisesti ja oikeudenmukaisesti mutta se koettiin ajoittain vaikeaksi toteuttaa. Haastateltavat toivat esiin töiden jakamiseen vaikuttavat monet reunaehdot osaston luonteesta tai erikoishoidoista johtuen. Yksittäistä työntekijää ei haluttu kuormittaa liikaa ja erityistä huomiota pyrittiin kiinnittämään uusien työntekijöiden jaksamiseen ja osaamisen turvaamiseen. **Työnjakoa helpottavina tekijöinä** tuotiin esiin perehdytyksen muokkaaminen, lisääntyneet tehopaikat ja kahden vuorovastaavan yhdessä tekemän työnjaon. Henkilöstön johtamiseen kuului haastateltavien mukaan myös **henkilökunnan konfliktien selvittäminen**. Konfliktitilanteessa vuorovastaava oli ensimmäinen sitä ratkomaan pyrkivä ulkopuolinen henkilö. Vaikeutena koettiin, että vastaavalla ei ole varsinaista esimiesasemaa työvuoronsa ulkopuolella. Haastateltavat toi-

vat esiin myös sen, että **vuorovastaavilla ei ole henkilöstöhallinnon osaamista**. Kasvavien osastojen nähtiin lisäävän painetta henkilöstöhallinnon osaamisen tarpeeseen ja heidän mukaansa henkilöstöhallinnon määrää tulisi rajoittaa vuorovastaavan työssä.

Yläluokka **vuorovastaava toimii hoitotyön johtajana**, muodostui alaluokista, vastaava tukee henkilökuntaa potilastyössä, optimaalinen toiminta henkilöstöjoella, vastaava ylläpitää työilmapiiriä ja vastaava ylläpitää oikeita toimintatapoja. Vuorovastaavan työn kuvattiin haastatteluissa olevan muutakin kuin henkilöstöhallintoa ja organisointia. Vuorovastaava kuvattiin hoitotyön osaajana, joka ohjasi myös hoitotyön laatua teho-osastolla. Haastateltavat toivat esiin hoitotyönjohtajuuden olevan työnkuvassaan se osa-alue, joka on eniten vaikeutunut viime aikoina. Toiminnan päivittäisen organisoinnin ja henkilöstöhallinnon kasvun myötä tuotiin esiin kuinka vuorovastaavalla ei ole enää aikaa niin paljon toimia tässä osa-alueessa. Haastateltavat tunnistivat kokemattoman henkilökunnan suuremman avuntarpeen ja pyrkivät vastaamaan siihen optimoimalla työnjakoa koska eivät itse enää voineet olla auttamassa heitä. Pyrkimyksenä kuvattiin olevan kaikille mieluisa työpaikka, jossa niin uudet kuin kokeneetkaan hoitajat eivät kokisi uupuvansa päivittäistyössä. Haastateltavien mukaan vuorovastaavat pyrkivät myös ylläpitämään oikeita ja yhtenäisiä työtapoja kaikessa henkilökunnan toiminnassa. Seuraavassa esitellään vuorovastaavan toimintaa hoitotyön johtajana. (Taulukko 3.)

Taulukko 3. Vuorovastaava toimii hoitotyön johtajana

Esimerkki alkupe- räisilmauksesta	Pelkistys	Alaluokka	Yläluokka
<i>"... jos tätä henkilö, joka sitä potilasta logistisoi eteenpäin on joku sellainen, jolla on vastaavan hoitajan kokemuksia ni eihän sille tartte mennä edes sanomaan vaan se on jo hoitanu asian."</i>	Vastaavana työskentelevät hoitajat tarvitsevat vähemmän vastaavan tukea.	Vastaava tukee henkilökuntaa potilastyössä	Vuorovastaava hoitotyön johtajana
<i>"... esimerkiksi hoitajien sijoittelua niin että kaikki potilaat ja kaikki henkilökunta tulee autetuksi ajallaan ja saa ajanmukaista apua ja on helppo liikkuu."</i>	Henkilöstön jaolla pyritään optimaaliseen toimintaan.	Optimaalinen toiminta henkilöstöjoella	
<i>"Jokaisella työntekijällä on viel semmonen hyvä fiilis sen työpäivän jälkeen."</i>	Kellään ei olisi epämieluisaa käydä töissä	Vastaava ylläpitää työilmapiiriä	
<i>"Ja sitten siinä, että onko oikeasti sovittu vai onko tässä tapahtunu vaan semmosta luontaista muutosta vai onko semmosta, että mun pitäis nyt ohjata"</i>	Vuorovastaava varmistaa yhteiset toimintaohjeet ja niiden noudattamisen.	Vastaava ylläpitää oikeita työtapoja	

<i>vähän, että palataas tähän takasin tai tää homma on tehty näin tai tää ois hyvä tehdä näin.”</i>			
-----------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--

Haastateltavat kuvasivat **vuorovastaavan tukevan henkilökuntaa potilastyössä**. Teho-osaston sairaanhoitajat kuvattiin kollegoina, jotka vuorovastaavan tuella pystyvät toteuttamaan itsenäistä hoitotyötä. Uusien työntekijöiden suurempi avuntarve tunnistettiin ja haastateltavat kertoivat pyrkivänsä organisoimaan uusille työntekijöille tukea. **Henkilökunnan jaolla pyrittiin optimaaliseen toimintaan** teho-osastolla. Vuorovastaava kuvattiin **osaston työilmapiirin ylläpitäjänä**. Vuorovastaavat pyrkivät ylläpitämään hyvää vuorovaikutussuhdetta ja positiivista ilmapiiriä teho-osastolla ja motivoimaan henkilökuntaa työhön. Työn sujuminen hyvin koettiin tärkeämmäksi kuin työn määrä. Pyrkimyksenä haastateltavat kuvasivat sen, että kellään ei olisi epämieluisaa käydä töissä ja hankalat asiat olisi helppo tuoda esiin. Vuorovastaavien oma käytös nähtiin tärkeänä osana työilmapiirin ylläpidossa. Vuorovastaava haastateltavien **mukaan ylläpitää oikeita työskentelytapoja** vuorossaan. Henkilökuntaa ohjattiin etsimään tietoa oikeista paikoista ja toimimaan annettujen ohjeiden mukaan. Vuorovastaavan nähtiin varmistavan yhteisten toimintatapojen noudattamisen ja puuttuvan hoitotyön laiminlyön-teihin tai väärin toimintatapoihin.

## 6.2 Vuorovastaavan sairaanhoitajan työhön positiivisesti vaikuttavat kokemukset ja tekijät

Haastateltavien mukaan **vuorovastaavan sairaanhoitajan työhön positiivisesti vaikuttavat kokemukset ja tekijät** muodostui viidestä yläluokasta. Nämä ovat vuorovastaavan työssä onnistumista edistävät tekijät, päivittäisjohtamista edistävät tekijät, positiiviset kokemukset monialaisesta ja moniammatillisesta yhteistyössä, omaa työhyvinvointia lisäävät tekijät ja vuorovastaavan työssä palkitsevat tekijät. Vuorovastaavan työssä onnistumista edistävät tekijät sisälsi neljä alaluokkaa, jotka ovat yleensä toimiva perustyö, vuorovastaavalle on toimiva työpiste, vuorovastaavana toiminnalle on ohjeistus ja vuorovastaavalla on esimiesten luottamus ja tuki. Päivittäisjohtamista edistävät tekijät koostuivat alaluokista, vuorovastaava tuntee osaston resurssit, vuorovastaava hallitsee muuttuvat kokonaisuudet ja vuorovastaava etsii aktiivisesti tietoa osaston toimintaan vaikuttavista tekijöistä. Positiiviset kokemukset monialaisesta ja moniammatillisesta yhteistyöstä sisälsi seitsemän alaluokkaa, jotka ovat toimiva päivittäinen yhteistyö lähiosastojen kanssa, toimiva läheinen yhteistyö esimiesten kanssa, tiivis luottamukseen perustuva

yhteistyö teho-osastojen vuorovastaavien kesken, yhteistyö osaston lääkäreiden kanssa sujuvaa potilasvirtojen ohjausta, yhteistyö osaston sihteerien kanssa sujuvaa osaston päivittäisen toiminnan ohjausta, yhteistyö muiden ammattiryhmien kanssa sujuvaa ja vähäisempää ja vuorovastaava oman osaston edustajana ja yhteistyön edistäjänä. Omaa työhyvinvointia lisäävät tekijät muodostuivat alaluokista, vuorovastaavan työ on monipuolista ja haastavaa, kollegiaalisuus vastaavana toimivien kesken, vuorovastaavuus lisää omaa työhyvinvointia ja potilastyöstä näkökulmaa vuorovastaavana toimimiseen. Vuorovastaavan työssä palkitsevat tekijät sisälsivät alaluokat ongelmien ratkaiseminen palkitsevaa, toiminnan sujuvuuden ylläpito palkitsevaa ja kokonaisuuksien hahmottaminen palkitsevaa.

**Vuorovastaavan työssä onnistumista edistävät tekijät** koostui alaluokista toimiva perustyönkuva, vuorovastaavalle on toimiva työpiste, vuorovastaavana toiminnalle on ohjeistus ja vuorovastaavalla on esimiesten luottamus ja tuki. Niissä nousi esille perusteet vuorovastaavan työssä onnistumiselle. Vuorovastaavien perustyö kuvattiin haastatte- luissa selkeäksi ja toimivaksi. Vuorovastaava sairaanhoitaja toiminnassaan tukeutui ohjeistukseen ja työtä pystyi yleensä tekemään järjestelmällisesti ilman ”tulipalojen sammuttelua”. Haastateltavat kokivat esimiesten luottavan vuorovastaaviin ja tukevan heitä päivittäisjohtajina. Vuorovastaavan työssä onnistumista edistäviä tekijöitä esitellään seuraavassa. (Taulukko 4.)

Taulukko 4. Vuorovastaavan työssä onnistumista edistävät tekijät

Esimerkki alkupe- räisilmauksesta	Pelkistys	Alaluokka	Yläluokka
<i>"Et siin on yleensä aika sel- kee se päivän kuva ettei joutu singahtelemaan niin paljon paikasta toiseen."</i>	Yleensä on selkeä päi- vän kuva.	Toimiva perus- työnkuva	Vuorovastaavan työssä onnistumista edistävät tekijät
<i>"Se on hirveen hyvä meillä se vastaavan hoitajan sijoit- tuminen, ku se on siinä sen sihteerin vieressä."</i>	Vastaavan hoitajan työ- piste hyvässä paikassa.	Vuorovastaavalla on toimiva työ- piste	
<i>"Et on luotu semmoinen tie- tyntyyppinen, tietynlainen perusstrukturi sille vastaa- van hoitajan toiminnalle..."</i>	On luotu perusstrukturi vastaavan hoitajan toi- minnalle.	Vuorovastaavana toiminnalle on oh- jeistus	
<i>"Johtotasolta on ollut kan- nustavaa se et ne antaa to- siaan vapaat kädet, tai sil- leen vapaat kädet et luottaa sun päätöksiin."</i>	Esimiehet luottavat vuo- rovastaaviin.	Vuorovastaavalla on esimiesten luottamus ja tuki	

**Toimiva perustyönkuva** toimi haastateltavien mukaan pohjana työssä onnistumiselle. Vuorovastaava pystyi hoitamaan perustyönsä sujuvasti ja suunnitelmallisesti. Tärkeänä työssä onnistumiselle nähtiin tarve että, **vuorovastaavalla on toimiva työpiste**. Työpis-teen sijainti keskeisellä paikalla, josta pystyi havainnoimaan osaston toimintaa lähellä tärkeitä yhteistyökumppaneita, tuotiin esiin työtä edistävänä asiana. Haasteltavat toivat esiin oleellisena asiana sen, että **vuorovastaavana toiminnalle on ohjeistus**. Ohjeistuk- sen koettiin olevan perusta vuorovastaavana toimimiselle ja sitä pyrittiin noudattamaan hyvin. **Esimiesten luottamus ja tuki** korostui vuorovastaavan työssä onnistumisessa. Johtajien ja esimiesten nähtiin tukevan vuorovastaavia aiempaa paremmin eikä vuoro- vastaavien päätöksiä vuoron johtamisessa kyseenalaistettu.

**Päivittäisjohtamista edistävät tekijät** muodostui alaryhmistä, vuorovastaava tuntee osaston resurssit, vuorovastaava hallitsee muuttuvat kokonaisuudet ja vuorovastaava etsii aktiivisesti tietoa osaston toimintaan vaikuttavista tekijöistä. Päivittäisjohtaminen nähtiin varautumisena, suunnitteluna ja toiminnan mukauttamisena muuttuvissa tilan- teissa. Haastateltavien mukaan vuorovastaavan työssä ei voi onnistua hyvin jollei vuoro- vastaava tunne teho-osaston henkilöstö tilannetta ja suunnitelmaa päivän tapahtu- mista jatkuvasti. Teho-osastoilla tilanteet ovat useasti nopeasti muuttuvia ja vuorovas- taavan tuli hahmottaa muuttuvat tilanteet nopeasti voidakseen reagoida niihin oikein. Haastateltavat kuvasivat, kuinka vuorovastaavan tuli pysyä koko ajan askeleen toimintaa edellä ja hankkia tietoa kaikesta mahdollisista teho-osaston toimintaan vaikuttavista te- kijöistä. Päivittäisjohtamista edistäviä tekijöitä kuvataan seuraavassa. (Taulukko 5.)

Taulukko 5. Päivittäisjohtamista edistävät tekijät

Esimerkki alkupe- räisilmauksesta	Pelkistys	Alaluokka	Yläluokka
<i>"Kuinka paljon henkilökun- taa on ja mitä se tavallaan se työpäivä tuo tullessaan."</i>	Vuorovastaava tietää henkilökunta tilanteen ja suunnitelman päivän ta- pautumista.	Vuorovastaava tun- tee osaston resurssit	Päivittäisjohtamista edistävät tekijät
<i>"Että sitten tulee niinku sa- maan aikaan paljon, paljon erilaisia tapahtumia. Vaikka sairaslomia ja tutki- muksia ja muita niin että oi- keasti pysyy tietosena kuka on missäkin ja pysyt kartalla siit osaston tilan- teesta ja tiedät missä ne niinku resurssit on ja mihin niitä sitten järjestellään"</i>	Kokonaistilanteen hah- mottaminen nopeissa muutoksissa.	Vuorovastaava hallit- see muuttuvat koko- naisuudet	
<i>"Harvoin on sellaisia tilan- teita et voi nojailia ja olla laakereilla ja miettii et kyllä"</i>	Vuorovastaava kerää tietoa kaikesta mitä sai-	Vuorovastaava etsii aktiivisesti tietoa	

<i>ne viestit aina minut tavot- taa vaan itse pitää haistella ja tutkia Operaa, ennen niinku Operaa ja katsoa vä- hän, huhuilla mitä joka puolella talossa tapahtuu, jos halus ennakoida asi- oita.”</i>	raalassa tapahtuu en- nakoidakseen toimin- taa.	osaston toimintaan vaikuttavista teki- jöistä	
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------	--

Teho-osaston päivittäisjohtamisessa oli tärkeää, että **vuorovastaava tuntee osaston resurssit**. Vuorovastaavalla oli yleiskäsitys ja hallinta osaston tilanteesta. Vuorovastaava tiesi henkilökuntatilanteen ja päivän suunnitelman ja toimi päivittäisjohtajana. Onnistuakseen tässä vuorovastaava tarvitsi aikaa vuoron suunnitteluun. Vuorovastaavan tuli myös **hallita muuttuvat kokonaisuudet**. Kokonaistilanne tuli hahmottaa nopeasti muuttuvissa tilanteissa ja vuorovastaavan tuli hallita useita kokonaisuuksia yhtä aikaa. Päivittäisjohtamista edisti, että **vuorovastaava etsii aktiivisesti tietoa osaston toimintaan vaikuttavista tekijöistä**. Vuorovastaavan nähtiin toimivan tiedon keskuksessa ja ennakkoinnin olevan tärkeää työn sujumuudelle. Vuorovastaava ennakoiti ja keräsi aktiivisesti tietoa kaikesta mitä sairaalassa tapahtuu ja vaikuttaa teho-osaston toimintaan.

**Positiiviset kokemukset monialaisesta ja moniammatillisesta yhteistyöstä** sisälsi alaryhmät toimiva päivittäinen yhteistyö lähiosastojen kanssa, toimiva läheinen yhteistyö esimiesten kanssa, tiivis luottamukseen perustuva yhteistyö teho-osastojen vuorovastaavien kesken, yhteistyö osaston lääkäreiden kanssa sujuvaa potilasvirtojen ohjausta, yhteistyö osaston sihteerien kanssa sujuvaa osaston päivittäisen toiminnan ohjausta, yhteistyö muiden ammattiryhmien kanssa sujuvaa ja vähäisempää ja vuorovastaava oman osaston edustajana ja yhteistyön edistäjänä. Haastateltavien mukaan yhteistyö monien ammattiryhmien ja yhteistyötahojen kanssa oli tärkeä ja rutiininomainen osa vuorovastaavan päivittäistä työtä. Vuorovastaava sairaanhoitaja kuvattiin teho-osaston edustajana ja ”kasvoina” yhteistyössä niin teho-osaston sisäisten ammattiryhmien kesken kuin osaston ulkopuolisten yksiköiden kanssa. Leikkaussalit tuotiin esiin haastattelussa useimmiten puhuttaessa yhteistyöstä muiden kuin teho-osastojen kanssa. Muiden HYKS-sairaanhoitoalueen teho-osastojen kanssa yhteistyö kuvattiin rutiininomaiseksi ja tiiviiksi. Ammattiryhmien välinen yhteistyö perustui osaston toiminnasta huolehtimiseen ja organisoimiseen. Haastateltavat kokivat yhteistyön esimiesten kanssa olevan läheistä ja asioiden vieminen molempiin suuntiin koettiin helpoksi. Taulukko 6 kuvaa positiivisia kokemuksia monialaisesta ja moniammatillisesta yhteistyöstä.



Taulukko 6. Positiiviset kokemukset monialaisesta ja moniammatillisessa yhteistyössä.

Esimerkki alkuperäisilmauksesta	Pelkistys	Alaluokka	Yläluokka
<i>"Ja toi viimekeväinen, kun oli niitä leikkaussali ihmisiä töissä ja perehdytyksessä täällä ni seo ihan oikeesti tehny hyvää näiden osastojen väliselle suhteelle. Et se on vieläkin sujuvampaa."</i>	Yhteistyö leikkaussalien kanssa muuttunut paremmaksi korona perehdytysten jälkeen	Toimiva päivittäinen yhteistyö lähiosastojen kanssa	Positiiviset kokemukset monialaisesta ja moniammatillisessa yhteistyössä
<i>"Varsinkin esimiesten kanssa yhteistyö toimii hyvin."</i>	Yhteistyö esimiesten kanssa toimii.	Toimiva läheinen yhteistyö esimiesten kanssa.	
<i>Yhteistyö kahden tehon välillä on entistä tiiviimpää, et tavallaan, kun me toimitaan yhtenä henkilöstöressurssina nyt riippumatta kerroksista."</i>	Yhteistyö tiivistynyt toisten teho-osastojen kanssa.	Tiivis luottamukseen perustuva yhteistyö teho-osastojen vuorovastaavien kesken	
<i>"Ja sitten taas lääkärin kanssa yhteistyössä mietitään sitä sitä potilasvirtaa ja tota potilaiden ja paikkojen koordinoimista."</i>	Yhteistyö lääkärin kanssa liittyy potilasvirran koordinointiin.	Yhteistyö osaston lääkäreiden kanssa sujuvaa potilasvirtojen ohjausta	
<i>"Sihteerin kanssa saa pääsääntöisesti toimii tosi hyvin se yhteistyö."</i>	Sihteerien kanssa yhteistyö toimii hyvin.	Yhteistyö osaston sihteerien kanssa sujuvaa osaston päivittäisen toiminnan ohjausta.	
<i>"Välinehuoltajat ja laitoshuoltajat yleisesti ottaen homma toimii, kun avaa suunsa."</i>	Yhteistyö väline- ja laitoshuoltajien kanssa toimii.	Yhteistyö muiden ammattiryhmien kanssa sujuvaa ja vähäisempää.	
<i>"Vuorovastaava on aika usein myös semmonen sen toisille osastoille, toisille työntekijä ryhmille myös sen ammattikunnan sisäisen kulttuurin viejä."</i>	Vuorovastaava edustaa osastoa yhteistyötahoille.	Vuorovastaava oman osaston edustajana ja yhteistyön edistäjänä.	

**Toimiva päivittäinen yhteistyö lähiosastojen kanssa** nähtiin tärkeänä. Vuorovastaava pystyi pyytämään apua lähiosastoilta ja yksiköistä asioissa, joita ei itse tiedä. Toiminnan nähtiin tiivistyneen ja parantuneen työkiertojen, viime aikoina myös COVID-19 perehdytysten myötä. Vuorovastaava myös auttoi lähiosastoja mahdollisuuksien mukaan. Vuorovastaavalla kuvattiin olevan **toimiva läheinen yhteistyö esimiesten kanssa**. Vuorovastaavat pystyivät helposti viemään kohtaamiaan ongelmia eteenpäin esimiesten ratkaistavaksi. **Tiivis luottamukseen perustuva yhteistyö teho-osastojen vuorovastaavien kesken** perustui toisten teho-osastojen toimintakulttuurien ymmärtämiseen tiivistyneen yhteistyön kautta. Toisten teho-osastojen vuorovastaavia ja heidän

päätöksensä ei haluttu kyseenalaistaa. Eniten yhteistyötä haastateltavat kuvasivat tapahtuvan osastosta vastaavan lääkärin ja osaston sihteerin kanssa. Päivittäinen **yhteistyö osaston lääkäreiden kanssa oli sujuvaa potilasvirtojen ohjausta ja yhteistyö osaston sihteerien kanssa sujuvaa osaston päivittäisen toiminnan ohjausta**. Yhteistyön kuvattiin olevan sujuvaa ja toimivaa. **Yhteistyö muiden ammattiryhmien kanssa oli sujuvaa ja vähäisempää**. Välinehuoltajien ja laitoshuoltajien nähtiin olevan toiminnassaan itsenäisiä ja vain vähän vuorovastaavan ohjausta tarvitsevaa. Erityisammattiryhmien ja fysioterapeuttien kanssa vastaavalla ei ollut paljon yhteistyötä vaan nämä toimivat yhteistyössä omahoitajien kanssa. Haastateltavat toivat esille roolin, joka **vuorovastaavalla on oman osaston edustajana ja yhteistyön edistäjänä**. Vuorovastaavan nähtiin edustavan omaa osastoaan ja ammattikuntaansa yhteistyötahoille, joka omalla käytöksellään ja persoonallaan vaikutti yhteistyön onnistumiseen. Vuorovastaavan tuli ottaa huomioon yhteistyössä muiden yksiköiden erilaiset toimintatavat ja luonne.

**Omaa työhyvinvointia lisäävät tekijät** muodostui alaryhmistä, vuorovastaavan työ on monipuolista ja haastavaa, kollegiaalisuus vastaavana toimivien kesken, vuorovastavuus lisää omaa työhyvinvointia ja potilastyöstä näkökulmaa vuorovastaavana toimimiseen. Haastateltavat toivat esiin vuorovastaavana toimimisen tuovan vaihtelua potilastyöhön, mutta painottivat myös haluavansa tehdä potilastyötä. Haastatteluissa kuvattiin monia vuorovastaavana sairaanhoitajana toimiville eteen tulleita haasteita, joiden ratkaiseminen koettiin mielenkiintoiseksi ja omaa työhyvinvointia lisääväksi. Hyvänä asiana tuotiin esiin mahdollisuus pohtia työssä kohdattuja haasteita yhdessä toisten vuorovastaavana toimivien kanssa. Vuorovastaavana toimiminen nähtiin mielenkiintoisena vaihteluna potilastyöhön, mutta potilastyö nähtiin ensiarvoiksi ja haastateltavien näkemys oli vuorovastaavan työssä onnistumiseen tarvittavan potilashoidossa saatavaa ensilinjan kokemusta. Kokemuksia omaa työhyvinvointia lisäävistä tekijöistä kuvataan seuraavassa. (Taulukko 7.)

Taulukko 7. Omaa työhyvinvointia lisäävät tekijät

Esimerkki alkupe- räisilmauksesta	Pelkistys	Alaluokka	Yläluokka
<i>"... niitä tulee kaikkea maan ja taivaan väliltä niitä asioita mihinkä voi joutua törmäämään, että mikään sairastamiseen tai tehohoitoon tai sairaalamaailmaan liittyvä asia ei ole kyllä millään tavalla näitten vuosien</i>	Eteen tulevat haasteet hyvin monialaisia.	Vuorovastaavan työ on monipuolista ja haastavaa	Omaa työhyvinvointia lisäävät tekijät

<i>aikana, etteikö ois törmänny.”</i>			
<i>”Toimii hyvin, kun osaavia kollegoita vuorovastaavina ja aina heiltä voi kysyä, vaikka asioita ja neuvoja ja vastaus tulee.”</i>	Vuorovastaavat ovat kollegiaalisia toimiesseen hoitotyössä.	Kollegiaalisuus vastaavana toimivien kesken	
<i>”... ja mitä tos nyt on jutskailla ihmisten kanssa ni moni pitää sitä tervetulleena vaihteluna.”</i>	Toiminta vuorovastavana tuo vaihtelua työhön.	Vuorovastaavuus lisää omaa työhyvinvointia	
<i>”Mut mie veikkaan et vastaavat hoitajat huononis, jos näin voi sanoa, jos ei ne tekis sitä potilastyötä väliä.”</i>	Potilastyö antaa näkökulmaa vuorovastavana toimimiseen.	Potilastyöstä näkökulmaa vuorovastavana toimimiseen	

Haastateltavat kuvasivat **vuorovastaavan työn olevan monipuolista ja haastavaa**. Eteen tulevat haasteet olivat monipuolisia ja vaihtelivat eri vuoroissa. Työn vaihtelevuus ja monipuolisuus lisäsi omaa mielenkiintoa sen tekemiseen. **Kollegiaalisuus vastaavana toimivien kesken** ulottui kaikkiin vuoroihin. Toisilta vuorovastaavana toimivilta pystyttiin hakemaan neuvoja ja saatiin ehdotuksia toiminnan järjestämiseen. Haastateltavat kokivat **vuorovastaavuuden lisäävän omaa työhyvinvointia**. Vuorovastaavana toimiminen toi vaihtelua työtehtäviin, joka lisäsi haastateltavien mukaan työssä viihtymistä. Haastateltavat toivat esiin saavansa **potilastyöstä näkökulmaa vuorovastavana toimimiseen**. Pelkästään vuorovastaavana toimiminen ei ollut haastateltavista kiinnostavaa ja pelkän vuorovastaavana toimimisen uskottiin vaikuttavan negatiivisesti vuorovastaavana työskentelyyn.

**Vuorovastaavan työssä palkitsevat tekijät** sisälsi alaryhmät ongelmien ratkaiseminen palkitsevaa, toiminnan sujuvuuden ylläpito palkitsevaa ja kokonaisuuksien hahmottaminen palkitsevaa. Haastateltavat toivat esiin potilastyötä laajempien kokonaisuuksien hallinnan, hahmottamisen ja ylläpitämisen tärkeänä osana vuorovastaavana toimimista. Haastateltavien kokemukset työn palkitsevuudesta liittyivät pitkälti koettuun työssä onnistumiseen. Useat kertoivat kollegoilta saadun kiitoksen, joko koko vuoron tai yksittäisen asian hoitamisesta olevan paras palkinto toiminnasta. Myös mahdollisuus hahmottaa omaa teho-osastoa suurempia kokonaisuuksia ja oman osaston ilmapiiriä tuotiin esiin palkitsevana tekijänä. Seuraavassa esitellään vuorovastaavan työssä palkitsevat tekijät. (Taulukko 8.)

Taulukko 8. Vuorovastaavan työssä palkitsevat tekijät

Esimerkki alkuperäisilmauksesta	Pelkistys	Alaryhmä	Yläryhmä
<i>"Kyllä mä ainakin koen, että kollegoiden kiitos organisoinnista on hyvä palkinto, paras palkinto siitä työstä mitä tekee."</i>	Kollegoiden kiitos työstä.	Ongelmien ratkaiseminen palkitsevaa	Vuorovastaavan työssä palkitsevat tekijät
<i>"Voi olla jotain tekemätöntä asioita mut seuraava jatkaa."</i>	Toiminta on järjestyksessä vuoron vaihtuessa	Toiminnan sujuvuuden ylläpito palkitsevaa	
<i>"Silloin pääsee pikkasen aidan seipäälle istumaan ja kattoon vähän korkeemalta sitä ja on enemmän aikaa aistia osaston ilmapiiiriä ja mitä yleensä tapahtuu osastolla..."</i>	Vuorovastaavana näkee kokonaiskuvan osastosta ja sen ilmapiiristä.	Kokonaisuuksien hahmottaminen palkitsevaa	

Haastatteluissa esiin nousi **ongelmien ratkaiseminen** ja **toiminnan sujuvuuden ylläpito** olevan **palkitsevaa**. Hankalien tilanteiden hoitaminen ja järjestäminen kaikille parhaaseen mahdolliseen ratkaisuun sekä tehtävien onnistunut priorisointi nähtiin tärkeänä. Vuorovastaavana toimivat halusivat saada toiminnan järjestykseen vuoronvaihtoon mennessä niin että keskeneräisistäkin töistä olisi vähintään suunnitelma seuraavalle vuorovastaavalle valmiina. Kollegoiden antama kiitos työstä koettiin palkitsevana. **Kokonaisuuksien hahmottamisen** koettiin olevan **palkitsevaa**. Haastateltavat olivat tyytyväisiä vuorovastaavana tapahtuvaan kokonaiskuvan hahmottamiseen niin oman osaston sisällä kuin sen ulkopuolellakin. Vuorovastaavat pyrkivät muodostamaan kuvan niin oman sairaalansa kuin muiden teho-osastojen tilanteesta.

### 6.3 Vuorovastaavan sairaanhoitajan työhön negatiivisesti vaikuttavat kokemukset ja tekijät

**Vuorovastaavan sairaanhoitajan työhön negatiivisesti vaikuttavat kokemukset ja tekijät** muodostui haastateltavien mukaan viidestä yläluokasta, jotka olivat vuorovastaavan työssä onnistumista hankaloittavat tekijät, päivittäisjohtamista hankaloittavat tekijät, negatiiviset kokemukset monialaisessa ja moniammatillisessa yhteistyössä, tiedonkulkuun liittyvät haasteet ja henkilöstöhallintoa vaikeuttavat tekijät. Vuorovastaavan työssä onnistumista hankaloittavat tekijät koostuivat alaluokista muuttuvat toimintatavat vaikeuttavat työtä, työhön ei ole riittävä koulutusta, vuorovastaava ei tunne osaston henkilö-

kuntaa, muuttuva työnkuva vaikeuttaa työtä ja epäselvyys työnkuvisa. Päivittäisjohtamista hankaloittavat tekijät muodostuivat alaluokista poikkeusolot lisänneet haasteita toiminnassa sekä organisaatiossa ja muuttaneet työnkuvaa, työnkuvaan kuulumattomien ongelmien ratkaisu, epävarmuus omassa päätöksenteossa, henkilökunnan negatiivisten vastaanotto, henkilökunta siirtää omaa päätöksentekoa vastaavalle, vastaavalla ei aikaa kaikkien tehtävien laadukkaaseen hoitamiseen, työn hallintaa vaikeuttavat tekijät ja henkilökunta määrä ei vastaa tarvetta. Negatiiviset kokemukset monialaisessa ja moniammatillisessa yhteistyössä muodostui alaluokista potilasliikennettä vaikeuttavat tekijät, kommunikaation ja yhteistyön ongelmat teho-osastojen vuorovastaavien välillä, ammattiryhmien väliset ongelmat yksittäistapauksia ja yhteistyötä vaikeuttavat tekijät. Tiedonkulkuun liittyvät haasteet sisälsivät alaluokat vuorovastaavien toiminta muistiin ja hiljaiseen tietoon perustuvaa, työssä tarvittavan tiedon hankkiminen vaikeaa ja vaatii aktiivista toimintaa sekä informaation jakaminen vuorovastaavien välillä epävarmaa ja epäyhtenäistä. Henkilöstöhallintoa vaikeuttavat tekijät muodostuivat alaluokista henkilökunnan hankkiminen vaikeaa ja aikaa vievää, minimi henkilöstötarve vaihtelee, päätös henkilökunnan hankkimisesta hankala ja epäyhtenäinen, henkilökunnan hankkiminen muuttunut henkilötasolta yksikötasolle ja siirtymistä lainavuoroon vastustetaan.

**Vuorovastaavan työssä onnistumista hankaloittavat tekijät** sisälsi alaluokat muuttuvat toimintatavat vaikeuttavat työtä, työhön ei ole riittävää koulutusta, vuorovastaava ei tunne osaston henkilökuntaa, muuttuva työnkuva vaikeuttaa työtä ja epäselvyys työnkuvisa. Haastateltavat toivat esiin haasteina vähäisen koulutuksen tehtäviin ja muutokset niissä. Muuttuvien toimintatapojen ja toiminnan kehittämisen nähtiin vaikeuttavan vuorovastaavan työtä. Haastateltavat kuvasivat, kuinka eivät aina olleet varmoja oikeista toimintatavoista. Työnkuva kuvattiin haastatteluissa muuttuvaksi ja toisinaan epäselväksi. Lisääntyneen henkilöstöhallinnon ja osaston toiminnan organisoimisen kuvattiin muuttaneen työtä hoitotyön johtamisesta yleisjohtamisen suuntaan. Vuorovastaavan koulutusta arvioitiin haastatteluissa liian lyhyeksi ja esiin tuotiin tilanteita, joissa vuorovastaavan on täytynyt ottaa kantaa laitteisiin, joita hän ei osaa käyttää. Suuri henkilökunta koettiin vuorovastaavan työntekijöiden ja heidän osaamisensa tuntemusta vaikeuttavana. Henkilökunnan siirtyminen tehohoidon yksiköistä toiseen haastateltavien mukaan toi haasteita koska vuorovastaavien työnkuvat ovat osittain poikkeavia. Taulukko 9 esittelee vuorovastaavan työssä onnistumista hankaloittavia tekijöitä.

Taulukko 9. Vuorovastaavan työssä onnistumista hankaloittavat tekijät

Esimerkki alkupe- räisilmauksesta	Pelkistys	Alaluokka	Yläluokka
<i>"Et näin on tehty mut saaks näin oikeesti tehdä."</i>	Onko vakiintunut toimintatapa oikea.	Muuttuvat toimintatavat vaikeuttavat työtä	Vuorovastaavan työssä onnistumista hankaloittavat tekijät
<i>"Joka heti sen päivän koulutuksen jälkeen on pätevä..."</i>	Koulutus liian lyhyt suhteessa työnkuvaan.	Työhön ei riittävä koulutusta	
<i>"...että vuorovastaava tietäs ketä ihmisiä on tulossa ja onks he millä pätevyydellä kuinka pitkän perehdytyksen käyneitä ja missä he on käyny perehdytyksen."</i>	Uusien työntekijöiden taustatiedot paremmin selvitetty vastaavalle.	Vuorovastaava ei tunne osaston henkilökuntaa	
<i>"Et meil vuorovastaavan tehtävät on lisääntyneet enemmän osastotoiminnan pyörittämiseen. Ei pelkästään siihen potilashallintaan vaan siihen on tullu kaikkee muutakin, pienpää ja isompaa metatyötä."</i>	Vuorovastaavan työkuva on muuttunut kohti osaston yleisjohtamiseen.	Muuttuva työkuva vaikeuttaa työtä	
<i>"Mutta nyt huomaa, kun on tota eri yksiköistä tulleita ihmisiä, ni heil ei tietenkään, eikä pystykkään olemaan ihan semmosta täydellistä kuvaa siihen meidän työhön ja työskentelytapaan tai mitä me yleensä tehdään."</i>	Toisista yksiköistä tulevat eivät tunne vuorovastaavan tehtäväkuvaa.	Epäselvyys työku- vissa	

**Muuttuvat toimintatavat ja muuttuva työkuva vaikeutti työtä** haastateltavien mukaan. Muutokset ohjeissa herättivät epävarmuutta, onko valittu vakiintunut toimintatapa kuitenkaan ohjeiden mukainen. Haastateltavien mukaan vuorovastaavan työkuva oli muuttunut kohti osaston yleisjohtamista, henkilöstöhallintoa ja tehohoidon kokonaiskuvan hahmottamista sairaanhoitoalueella. Henkilöstöhallinnon lisääntyminen tuotiin esiin vaikeana osana työtä samoin kuin se että vuorovastaava ei tunne osastonsa potilaista kuin pääpiirteet. Haastateltavat kokivat, että **työhön ei ole riittävä koulutusta**. Aikaisemmin koulutusta ei ollut lainkaan ja nykyinenkin koulutus nähtiin liian vähäisenä suhteessa työnkuvaan. Vuorovastaavat joutuvat tekemään ja hoitamaan asioita, joihin heillä ei ole osaamista tai ohjeistusta ja esiin nostettiin ajatus työn oppimisesta tekemällä. Työtä hankaloitti haastateltavien mukaan myös, jos **vuorovastaava ei tunne osaston henkilökuntaa ja epäselvyys työku-  
vissa**. Suuri määrä uutta henkilökuntaa aiheutti sen, että vastaavana toimivat eivät tunteneet osastolla työskenteleviä sairaanhoitajia ja heidän osaamistaan. Osastolla liikkuvat tuntemattomat ihmiset koettiin mahdollisena ris-

kinä turvallisuudelle. Haastateltavat toivoivatkin uusien työntekijöiden taustojen ja osaamisen parempaa selvittämistä vuorovastaaville. Vuorovastaavien työnkuva vaihteli eri terveydenhuollon yksiköissä, jolloin esimerkiksi lainavuoroissa olevilla sairaanhoitajilla ei ollut selvää mitkä tehtävät kuuluvat heille ja mitä vuorovastaava hoitaa. Haastateltavat toivat esiin myös henkilöiden, jotka eivät toimi vuorovastaavina olevan työssään vähemmän itsenäisiä.

**Päivittäisjohtamista hankaloittavat tekijät** muodostui alaluokista poikkeusolot lisänneet haasteita toiminnassa sekä organisaatiossa ja muuttaneet työnkuvaa, työnkuvaan kuulumattomien ongelmien ratkaisu, epävarmuus omassa päätöksenteossa, henkilökunnan negatiivien vastaanotto, henkilökunta siirtää omaa päätöksentekoa vastaavalle, vastaavalla ei aikaa kaikkien tehtävien laadukkaaseen hoitamiseen, työn hallintaa vaikeuttavat tekijät ja henkilökunta määrä ei vastaa tarvetta. Haastatteluissa korostui COVID-19 pandemian tuomien poikkeusolojen tuomat haasteet. Monet näistä haasteista olivat olleet olemassa jo ennen pandemiaa ja niiden mittakaava vain kasvoi huomattavasti suuremmaksi pandemiassa. Poikkeusolojen koettiin lisänneen henkilöstöhallintoa ja osittain muuttaneen vuorovastaavan toiminnan pelkästään henkilöstöhallinnolliseksi toiminnaksi. Lisääntynyt kuormitus potilastyössä heijastui vuorovastaavien toimintaan kokemuksena henkilökunnan tarpeesta siirtää omaa päätöksentekoa vuorovastaaville. Haastateltavat toivat esiin oman kokemuksensa kuinka vuorovastaavalla ei ole aina aikaa hoitaa kaikkia tehtäviään totuttujen laatuvaatimusten mukaan ja epävarmuudestaan päätöksentekoon mm. kuvaamalla kuinka pohtivat tekemiään päätöksiä vielä seuraavana päivänä. Useat päällekkäin saadut ja toisinaan epärealistiset tehtävät nähtiin vuorovastaavan työtä hankaloittavina. Niukka henkilöstön määrä ja teho-osaston ulkopuolella tapahtuva toiminta koettiin haastatteluissa vaikeaksi yhdistää. Päivittäisjohtamista hankaloittavia tekijöitä kuvataan seuraavassa. (Taulukko 10.)

Taulukko 10. Päivittäisjohtamista hankaloittavat tekijät

Esimerkki alkupe- räisilmauksesta	Pelkistys	Alaluokka	Yläluokka
<i>"Se meni pelkästään siinä henkilöstöhallinnan pyörittämisessä."</i>	Vuorovastaavan toimenkuva muuttui pelkästään henkilöstöhallinnolliseksi.	Poikkeusolot lisänneet haasteita toiminnassa sekä organisaatiossa ja muuttaneet työnkuvaa	Päivittäisjohtamista hankaloittavat tekijät

<i>"Sithän se eskaloitu silloin sunnuntaina, jolloin minulle annettiin huutaen käsky monelta lääkäriltä, että potilas pitäisi kuljettaa lentäen sinne Ouluun."</i>	Vuorovastaavalle annetaan epärealistisia tehtäviä.	Työnkuvaan kuuluttamattomien ongelmien ratkaisu
<i>"Mut sitten kyl sitä sit seuraavana päivänä miettii joskus et olishan tonkin voinut ratkaista ehkä jollain muulla tavalla."</i>	Omia ratkaisuitaan miettii jälkikäteen.	Epävarmuus omassa päätöksenteossa
<i>"Huomaa tottakai et ihmiset on tosi stressaantuneita, että kyllä sitä joutuu olemaan tietynlaisena syykkuppina. Et kyl ihmiset purkaa sitä vuorovastavaan sitä omaa väsymystään."</i>	Henkilökuntaa purkaa omaa stressaantumistaan vuorovastavaan.	Henkilökunnan negatiivisten vastausten vastaanotto
<i>"Tulee puhelin soitto kuka tulee päästään mut ja niin edelleen."</i>	Soitetaan asioista, jotka voi ratkaista itse.	Henkilökunta siirtää omaa päätöksentekoa vastaavalle
<i>"Että silloin ei kyllä todellakaan konkreettiseen apuun vuorovastavaana päässy eikä todellakaan semmoiseen hienosäätöön mihinkä on ehkä tottunut."</i>	Työtä ei voinut tehdä omien laatuvaatimustensa mukaisesti.	Vastaavalla ei aikaa kaikkien tehtävien laadukkaaseen hoitamiseen
<i>"Ni se päällekkäisillä tehtävillä pommittaminen jotka kaikki pitäis saada tehty heti."</i>	Useiden tehtävien yhtäaikainen ilmoittaminen.	Työn hallintaa vaikeuttavat tekijät
<i>"Et useemmal hoitajal on jo valmiiks kaks potilasta, vaikka neljällä hoitajalla jopa kaks potilasta, elveillä potilaat, sit ne lähtee keikalle ni sehän on jo siinä niinku ihan katastrofi."</i>	Niukat miehitykset ja osaston ulkopuolinen toiminta vaikea yhdistää.	Henkilökunta määrä ei vastaa tarvetta

**Poikkeusolot lisäsivät haasteita toiminnassa sekä organisaatiossa ja muuttivat työnkuvaa** haasteltavien mukaan. Kokonaisuutena poikkeusolojen nähtiin vaikuttaneen negatiivisesti vuorovastaavan työnkuvaan sekä kasvattaneen työn haasteiden määrää ja laatua. Erityisesti pandemian alkuvaiheessa työn koettiin muuttuneen pelkästään henkilöstöhallinnolliseksi. Haastateltavat kuvasivat, kuinka pandemia aiheutti ongelmia ja epäselvyyksiä kaikilla johtamisen tasoilla organisaatiossa ja ammattiryhmillä. Työnkuva oli edelleen jatkuvan muutoksen alaisena mutta nykyisessä pandemiatilanteessa muutoksen koettiin olevan hieman paremmin hallinnassa. **Työnkuvaan kuuluttamattomien ongelmien ratkaisu** hankaloittaa haastateltavien mukaan päivittäisjohtamista. Tällaisiksi kuvattiin esimerkiksi virka-ajan ulkopuoliset hallinnolliset tehtävät. Vuorovastaavalle tuotiin ratkaistavaksi asioita, jotka hänelle eivät kuulu tai annetut tehtävät olivat epärea-



listisia toteuttaa. Selvitettävät asiat saattoivat olla kokonaan teho-osastoa, omaa sairaalaa tai omaa sairaanhoitopiiriä koskemattomia. Haastateltavat kokivat **epävarmuuden omassa päätöksenteossa** haasteena. Vuorovastaavat käyttivät omaa mielikuvitustaan ratkaistakseen ongelmia ja kokivat ajoittain olevan epäselvää mitä saa yleensä tehdä. Epävarmuus parhaasta mahdollisesta ratkaisusta aiheutti sen, että päätöksiä myös mietittiin jälkikäteen.

**Henkilökunnan negatioiden vastaanotto ja henkilökunta siirtää omaa päätöksentekoa vastaavalle** kuvattiin haastateltavien mukaan päivittäisjohtamista hankaloittavana. Haastateltavat kokivat henkilökunnan purkavan omaa turhautumistaan sovittuihin toimintatapoihin ja stressiään vuorovastaaviin. Henkilökunnan stressitason nousun haastateltavat kokivat lisäävän tukeutumista vuorovastaaviin asioissa, jotka voi hoitaa tai selvittää itse. Haastateltavat kokivat, että **vastaavalla ei ole aikaa kaikkien tehtäviensä laadukkaaseen hoitamiseen**. Työn koettiin olevan stressaavaa ja keskeytyvän usein. Vuorovastaava ei hallitse tilannetta, jossa on liikaa muuttuvia osia. Haastateltavat kokivat, että heillä ei ollut aikaa auttaa uusia työntekijöitä, ylläpitää tilannetietoisuutta osastosta ja tehdä kaikkia vastaavalle suunniteltuja tehtäviä. Esiin tuotiin, että työtä ei voi tehdä omien laatuvaatimusten mukaisesti. **Työn hallintaa vaikeuttavina tekijöinä** haastateltavat kuvasivat usein yhtäaikaisten tehtävien ilmoittamisen ja lisääntyneen puhe- ja liikenteen. Vuorovastaavilla ei ollut aikaa kiertää potilaspaikoilla ja työtä hankaloittavana koettiin, jos vastaava joutuu toimimaan fyysisesti erillään osastosta. Myös sovitusta käytännöistä poikkeaminen poikkeusoloissa nähtiin työn hallintaa vaikeuttavana. Päivittäisjohtamista vaikeutti myös, jos **henkilökunta määrä ei vastaa tarvetta**. Haastateltavat kokivat henkilöstömäärän olevan ajoittain liian pieni tarpeisiin nähden. Niukat miehitykset ja osaston ulkopuolinen toiminta nähtiin ajoittain vaikeaksi yhdistää. Laajentuvan elvytys/MET toiminnan koettiin saavan liian vähän omia resursseja, jolloin haastateltavat kokivat haasteeksi turvata toiminta niin tehtävillä kuin teho-osastolla.

**Negatiiviset kokemukset monialaisessa ja moniammatillisessa yhteistyössä** muodostui alaluokista potilasliikennettä vaikeuttavat tekijät, kommunikaation ja yhteistyön ongelmat teho-osastojen vuorovastaavien välillä, ammattiryhmien väliset ongelmat yksittäistapauksia sekä yhteistyötä vaikeuttavat tekijät. Haastateltavien mukaan teho-osaston toiminta useiden yhteistyötahojen kanssa loi haasteita yhteistyöhön. He toivat esiin tarpeen yhtenäisistä ohjeistuksista mm. potilassiirtoihin liittyen. Yhtenä ongelmana kuvattiin myös näkemys, että yhteistyötahoilla ei ole tietoa teho-osaston toiminnasta. Haas-

tateltavat toivat esiin kokemuksen, että aina ei noudateta yhdessä sovittuja sääntöjä toimittaessa yhteistyössä muiden teho-osastojen kanssa. Ongelmat ammattiryhmien välisessä yhteistyössä miellettiin haastatteluissa yksittäistapauksiksi ja inhimilliseen toimintaan liittyviksi. Seuraavassa esitellään negatiivisia kokemuksia monialaisessa ja moniammatillisessa yhteistyössä. (Taulukko 11.)

Taulukko 11. Negatiiviset kokemukset monialaisessa ja moniammatillisessa yhteistyössä

Esimerkki alkupe- räisilmauksesta	Pelkistys	Alaluokka	Yläluokka
<i>"...kun niitä yhteistyökumpaneita on niin hirveen paljon ja ei ole välttämättä semmosta yhtenäistä käsitystä siitä, että mikä ois se optimaalinen taso toimia ja miten jouhevasti se toiminta rullais."</i>	Useat yhteistyötahot vaikeuttavat toiminnan optimointia.	Potilasliikennettä vaikeuttavat tekijät	Negatiiviset kokemukset monialaisessa ja moniammatillisessa yhteistyössä
<i>"Vaikka me kuinka ollaan ATEK:ssa tehty tiettyjä sääntöjä, milloin voidaan antaa hoitaja lainaan se on kuitenkin semmonen harmaa alue."</i>	Yhteisiä sääntöjä ei noudateta teho-osastojen välillä.	Kommunikaation ja yhteistyön ongelmat teho-osastojen vuorovastavien välillä	
<i>"Aina se lääkäri ei mulle muistanu tiedottaa et on luvannu jonku potilaan mut nää nyt on ihan yksittäisiä juttuja et ei mitenkään toistuvaa tai jatkuvaa."</i>	Ongelmat yhteistyössä ammattiryhmien kesken yksittäistapauksia.	Ammattiryhmien väliset ongelmat yksittäistapauksia	
<i>"Konsultit he tulevat ja on varauduttu tekeen vaikka toimenpiteitä, johonka pitää varustautua paljon ja että se sitoo henkilökuntaa, niin silloin ei vaivauduta esim soittamaan tai ilmoittamaan tulen 15 min kuluttua tai tunnin kuluttua."</i>	Yhteistyötahoilla ei yhdessä sovittuja käytäntöjä.	Yhteistyötä vaikeuttavat tekijät	

Haastatteluissa eniten huomiota tässä ryhmässä sai **potilasliikennettä vaikeuttavat tekijät**. Ongelmaksi kuvattiin vuodeosastojen erilaiset säännöt potilaiden vastaanottamisessa ja potilasliikenteen epäyhtenäisyys osastojen välillä. Vuodeosastojen erilaiset toimintatavat aiheuttivat ongelmia teho-osastolla, jolla täytyy olla siirtoprotokolla jokaista osastoa varten erikseen. Haastateltavat kokivat toiminnan olevan vaikeaa optimoida. Esiin tuotiin myös ongelmat siirtoaikatauluissa tai sopimusten ylläpidossa. Vaikeana koettiin myös **kommunikaation ja yhteistyön ongelmat teho-osastojen vuorovastavien välillä**. Haastateltavat kokivat kommunikaation olevan haasteellista ja ajoittain vaikeaa muiden teho-osastojen vastaavien kanssa. He toivat esiin kokemuksen yhdessä

sovittujen sääntöjen noudattamatta jättämisestä ja pyrkimyksestä kiertää hoitajien lainaamista toiselle osastolle. Haastateltavien mukaan **ammattiryhmien väliset ongelmat** olivat **yksittäistapauksia**, järjestelmällistä ongelmaa ei kuvattu olevan. **Yhteistyötä vaikeuttavat tekijöinä** haastateltavat kuvasivat yhteistyötahojen, esimerkiksi konsulttien, tietämättömyyden teho-osaston toiminnasta ja yhdessä sovittujen toimintatapojen puutteen.

**Tiedonkulkuun liittyvät haasteet** muodostui alaluokista vuorovastaavien toiminta muistiin ja hiljaiseen tietoon perustuvaa, työssä tarvittavan tiedon hankkiminen vaikeaa ja vaatii aktiivista toimintaa sekä informaation jakaminen vuorovastaavien välillä epävarmaa ja epäyhtenäistä. Tiedon epäyhtenäinen säilyttäminen, jakaminen ja hallinta koettiin toimintaa haittaavina tekijöinä. Haastateltavat kuvasivat vuorovastaavien toiminnan perustuvan asioiden muistamiseen sekä työskentelemällä ja kollegoilta opittuun hiljaiseen tietoon. Tiedon hankkiminen kuvattiin hankalaksi ja aikaa vieväksi. Haastateltavien mukaan tietoa täytyi itse aktiivisesti hakea. Tietoa siirrettiin vuorovastaavien kesken suullisesti ja haastatteluissa tuotiin esiin tiedon jakamisen olevan epävarmaa ja epäyhtenäistä. Taulukko 12 kuvaa tiedonkulkuun liittyviä haasteita.

Taulukko 12. Tiedonkulkuun liittyvät haasteet

Esimerkki alkupe- räisilmauksesta	Pelkistys	Alaluokka	Yläluokka
<i>"Et se on ainakin siinä vuorovastaavan työn alussa semmonen oma haasteensa et muistaa joka asian miten missäkin toimitaan."</i>	Erilaiset toimintatavat perustuvat vastaavan muistiin.	Vuorovastaavien toiminta muistiin ja hiljaiseen tietoon perustuvaa	Tiedonkulkuun liittyvät haasteet
<i>"Ja sit se on vähän niin kuin vuorovastaavan vastuulla käydä katsoon et onks siellä jotain uutta."</i>	Vastaavien pidettävä itse huolta viimeisimmän tiedon saamisesta.	Työssä tarvittavan tiedon hankkiminen vaikeaa ja vaatii aktiivista toimintaa	
<i>"Et sit sä kuulet joltain kokenemmalta kollegalta, että aijaa, vuorovastaavan kannattaiski tehdä tää asia näin tai tuolta löytyiski tällänen asia."</i>	Vuorovastaavat siirtävät tietoa toisilleen suullisesti.	Informaation jakaminen vuorovastaavien välillä epävarmaa ja epäyhtenäistä	

Haastateltavat kuvasivat **vuorovastaavien toiminnan olevan muistiin ja hiljaiseen tietoon perustuvaa**. Vuorovastaavilla kuvattiin olevan paljon hiljaista tietoa osaston toiminnan järjestämisestä ja erilaisten toimintatapojen kuvattiin perustuvan vastaavan toimivien muistiin. Ongelmaksi koettiin, jos ohjeita ei muistanut, kuten katastrofi tilanteissa

toimiminen. Haastateltavien mukaan **työssä tarvittavan tiedon hankkiminen oli vaikeaa ja vaati aktiivista toimintaa**. Ohjeiden kuvattiin olevan monessa eri paikassa ja vaikeasti löydettävissä. Tiedonkulussa koettiin ajoittain ongelmia ja kaikille vastaavana toimiville tiedottaminen nähtiin vaikeana toteuttaa. Haastateltavien mukaan vastaavana toimivien on pidettävä itse huolta viimeisimmän tiedon saamisesta sekä luettava ja käsiteltävä johdon ohjeet, esimerkiksi sähköpostit, niin työntekijöinä kuin työnjohtajina. **Informaation jakaminen vuorovastaavien välillä oli epävarmaa ja epäyhtenäistä** haastateltavien mukaan. Vuorovastaavana toimivat tiedottivat toisiaan muistinvaraisesti niin suullisesti kuin irrallisina muistilappuina. Vuorovastaavien infokansio nähtiin apukeinona, jonka toiminta ei kuitenkaan vastaa tarvetta.

**Henkilöstöhallintoa vaikeuttavat tekijät** muodostui alaluokista henkilökunnan hankkiminen vaikeaa ja aikaa vievää, minimi henkilöstötarve vaihtelee, päätös henkilökunnan hankkimisesta hankala ja epäyhtenäinen, henkilökunnan hankkiminen muuttunut henkilötasolta yksikötasolle, siirtymistä lainavuoroon vastustetaan. Yleisesti haastatteluissa henkilöstöhallinto ja sen hoitaminen nähtiin suurimpana vuorovastaavan työtä vaikeuttavana tekijänä. Henkilökunnan hankkiminen kuvattiin haastatteluissa vaikeaksi mm. minimi henkilöstön tarpeen vaihtelun takia. Haastateltavat kuvasivat päätöksen lisähenkilöstön hankkimisesta olevan vaikea, mikä johti epäyhtenäiseen toimintaan. Lisähenkilökunnan hankkiminen oli kokonaisuudessaan muuttunut oman yksikön yksilötasolta teho- hoidon yksikkö tasolle, mikä koettiin haasteeksi. Henkilökunnan koettiin toisinaan vastustavan siirtymistä toiseen yksikköön mikä toi haastateltavien mukaan henkilöstöhallintoon lisää haasteita. Seuraavassa esitellään henkilöstöhallintoa vaikeuttavia tekijöitä. (Taulukko 13.)

Taulukko 13. Henkilöstöhallintoa vaikeuttavat tekijät

Esimerkki alkupe- räisilmauksesta	Pelkistys	Alaluokka	Yläluokka
<i>"Varmaan just toi henkilö- resursointi oli se mikä söi silloin niin kuin nytkin kaik- kein eniten sitä vuorovas- taan aikaa."</i>	Henkilöstöresursointi vei ja vie eniten vuoro- vastaavan aikaa.	Henkilökunnan hank- kiminen vaikeaa ja ai- kaa vievää	Henkilöstöhallintoa vaikeuttavat tekijät
<i>"Ollihan meillä silloinkin joku minimi mikä oli suun- niteltu listaan mut jos oli vaan kahdeksan potilasta ni eihän me tietenkään kuutta hoitajaa hankittu tänne yövuoroon jos ei tarvittu tai jotain."</i>	Minimi henkilöstö vah- vuus oli tiedossa ennen- kin ja silloinkin piti suh- teuttaa osaston tilantee- seen.	Minimi henkilöstö- tarve vaihtelee	

<i>"...ne oli mun mielestä niitä hankalia tilanteita aina kun sä yrität miettiä että laitanko finder viestiä jollekin vai yritätkö saada..."</i>	Päätös milloin hankkia lisää henkilökuntaa oli hankala.	Päätös henkilökunnan hankkimisesta hankala ja epäyhtenäinen	
<i>"Että aikasemmin kun paljon puutoksissa hälytettiin osaston sisältä henkilökuntaa niin se suuri muutoshan on nyt se, että ensisijaisesti me haetaan sitä paikkaa jostain muualta eli toisilta teho-osastoilta ja siirtämällä henkilökuntaa."</i>	Lisähenkilökunnan hankkiminen on muuttunut osaston sisältä osaston ulkopuolelta hankittavaksi	Henkilökunnan hankkiminen muuttunut henkilötasolta yksikötasolle	
<i>"Sitten myös sitä henkilökunnan ehkä vastustusta siitä siirtymiseen paikasta toiseen."</i>	Henkilökunta vastustaa työvoiman siirtelyä.	Siirtymistä lainavuoroon vastustetaan	

Haastateltavat kokivat **henkilökunnan hankkimisen olevan vaikeaa ja aikaa vievää**. Henkilökunnan hankkimista kuvattiin mm. sanoilla vaikea, hankala, turhauttava, epäselvä ja epälooginen. Haastateltavat toivat esiin oman henkilökunnan tekevän jo paljon ylimääräisiä vuoroja ja henkilökunnan saamisen muualta olevan vaikeaa. Henkilöstöresursointi ja organisointi nähtiin eniten vuorovastaavan aikaa vievänä työnä. Henkilöstöhallintoa osana vastaavan työtä kuvattiin ajoittain vaikeasti hallittavaksi. Haastateltavat nostivat ongelmaksi sen, että **minimi henkilöstötarve vaihtelee**. Ongelmana koettiin annetun minimi henkilöstömäärän, avoinna olevien potilaspaikkojen ja hoidettavana olevien potilaiden hoitoisuuden ja määrän epäsuhde. Jos teho-osastolla oli vähän potilaita henkilöstön poissaoloja ei aina paikattu suunniteltuja listoja vastaaviksi. **Päätös henkilökunnan hankkimisesta** koettiin olevan **hankala ja epäyhtenäinen**. Haastateltavat kokivat joutuvansa miettimään, milloin hankkivat lisää henkilökuntaa. Päätökset nähtiin epäyhtenäisinä ja yksilökohtaisina. **Henkilökunnan hankkiminen oli muuttunut henkilötasolta yksikötasolle** haastateltavien mukaan. Ennen puutevuoroja täytettiin osaston omalla henkilökunnalla, mutta nyt lisähenkilökuntaa hankittiin ensisijaisesti muilta teho-osastoilta. Haastateltavat kokivat ongelmallisena eri teho-osastojen toimintakulttuurien sovittelun henkilöstön siirroissa ja epäyhtenäiset kriteerit siirtyvälle henkilökunnalle. Suurin haaste oli kuitenkin organisoida henkilökunnan siirtoja niin että teho-osaston x vastaava organisoi teho-osastolle y siirtyvän sairaanhoitajan teho-osastolta z. Ongelmalliseksi haastateltavat kuvasivat myös sen, että **siirtymistä lainavuoroon vastustetaan**. Henkilökunta saattoi haastateltavien mukaan olla halutonta siirtymään toiselle teho-osastolle ja siirron organisointi koettiin ajoittain haasteelliseksi.

#### 6.4 Vuorovastaavien sairaanhoitajien näkemyksiä työn kehittämiseksi

**Vuorovastaavana sairaanhoitajana toimivien näkemykset työn kehittämiseksi** muodostui yläluokista vuorovastaavan työn organisoinnin kehittäminen, vuorovastaavat työnsä kehittäjinä, vuorovastaavien viestinnän kehittäminen, monialaisen ja moniammatillisen johtamisen kehittäminen ja vuorovastaavien työn sisällön kehittäminen. Vuorovastaavan työn organisoinnin kehittäminen muodostui alaluokista henkilökunnan rekrytointi pois vastaavilta, vuorovastaavien töitä eriytettävä useammalle henkilölle ja vastaava irti potilastyöstä hyvä. Vuorovastaavat työnsä kehittäjinä sisälsi alaluokat yhteiset toimintaohjeet tärkeät, toimintaohjeitten yhtenäistäminen, yhteiset koulutuspäivät vuorovastaaville ja suunnitellut kokoontumiset vuorovastaavana toimiville. Vuorovastaavien viestinnän kehittäminen sisälsi alaluokat vuorovastaaville kehitettävä oma tiedotusfoorumi, päivitetty ja helposti löydettävät ohjeet, tiedotteiden ja ohjeiden aktiivinen päivittäminen ja kehitettävä interaktiivinen ja moderni viestinnän apuväline. Monialaisen ja moniammatillisen johtamisen kehittäminen muodostui alaluokista ongelmista raportointi ei vaikuta toimintaan, hälytysrahamekanismia kehitettävä, modernien apuvälineiden kehittäminen ja johtamisen yhteistyön kehittäminen. Vuorovastaavien työn sisällön kehittäminen muodostui alaluokista työvuorot vastaavana peräkkäin, työ aktiivisen kehittämisen kohteena, työn jakamisen kehittäminen, vuorovastaavien raportin kehittäminen ja vuorovastaavien työ haluttava.

**Vuorovastaavien työn organisoinnin kehittäminen** muodostui alaluokista henkilökunnan rekrytointi puutevuoroihin pois vastaavalta, vuorovastaavien töitä eriytettävä useammalle henkilölle ja vastaava irti potilastyöstä hyvä. Teho-osaston koon kasvun myötä vuorovastaavan tehtäviä tulisi haastateltavien mukaan järjestellä uudelleen. Haasteltavat toivat esiin kehityskohteena erityisesti henkilöstöhallinnon ja mahdollisesti myös potilasliikenteen eriyttämisen omaksi tehtäväkseen. Haastatteluissa tuotiin esiin vuorovastaavan toimimisen irrallaan potilastyöstä olevan hyvä asia sillä vastaavana toimiessa omahoitajana kärsisi joko hallinnollisen tai hoitotyön laatu. Taulukko 14 kuvaa vuorovastaavien työn organisoinnin kehittämisen muodostumista.

Taulukko 14. Vuorovastaavan työn organisoinnin kehittäminen

Esimerkki alkuperäisilmauksesta	Pelkistys	Alaluokka	Yläluokka
<i>"Et mun mielestä joku muu sais hoitaa ton henkilökunnan houkuttelemisen tänne työpaikalle. Siis nää whatup-viestit ja soittelun sinne sun tänne."</i>	Henkilökunnan hankkiminen puutoksiin toiselle henkilölle.	Henkilökunnan rekrytointi puutevuoroihin pois vastaavalta	Vuorovastaavan työn organisoinnin kehittäminen
<i>"Että jos on vaikka kaks vuorovastaavaa niin toisella on tietysti se päävastuu, joka vastaa niinku henkilöstöhallinnasta ja niin edespäin. Jakaa hoitajat ja tämmöset, hoitaa ehkä potilassiirrot. Sitten tää kakonen hoitais kaikki muut juoksevat asiat."</i>	Henkilöstöhallinto ja potilasliikenne tulisi irrottaa muusta vuorovastaavan toiminnasta omaksi työksi.	Vuorovastaavien töitä eriytettävä useammalle henkilölle	
<i>"Mä toivon edelleen, että vuorovastaava pysyy pois potilastyöstä."</i>	Vuorovastaavalle ei potilasta.	Vastaava irti potilastyöstä hyvä	

Haasteltavat toivat esiin kehitysajatuksen, jossa otettaisiin **henkilökunnan rekrytointi puutevuoroihin pois vastaavalta**. Vuorovastaavan sijaan henkilökunnan rekrytoinnin hoitaisi joko osaston lähiesimies tai siihen erikoistunut henkilö. Tämä henkilö voisi hahmottaa ja organisoida koko tehoalueen henkilöstötilannetta. Kehityskohteeksi esitettiin myös teho-osastojen lainavuorosysteemin edelleen kehittämistä. Haastateltavat kuvasivat myös **vuorovastaavan töiden eriyttämisen useammalle henkilölle** kehityskohteenä. Henkilöstöhallinto koettiin suurimmaksi kehityskohteeksi työn organisoinnissa ja esiin tuotiin henkilöstöhallinnon ja potilasliikenteen hoitamisen eriyttäminen yhdelle henkilölle ja kaikkien muiden vuorovastaavan tehtävien toiselle henkilölle. Muutenkin kaksi vuorovastaavaa koettiin paremmaksi toimintamalliksi henkilökunnan ja potilaiden määrän kasvaessa. Kehittämiskohteenä nähtiin myös vuorovastaavan pitäminen irti potilastyöstä ja moduulikohtaiset vastaavat suuressa tehohoidon yksikössä.

Haastateltavien mukaan kehityskohde vuorovastaavien toiminnassa olisi **vuorovastaavat työnsä kehittäjinä**. Se sisälsi alaluokat yhteiset toimintaohjeet tärkeät, toimintaohjeitten yhtenäistäminen, yhteiset koulutuspäivät vuorovastaaville ja suunnitellut kokoukset vuorovastaavana toimiville. Haastateltavat toivat esiin vuorovastaavana toimivien potentiaalın oman työn kehittämiseen, joka tulisi ottaa käyttöön. Yhteiset toimintaohjeet tulisi luoda nykyistä tarkemmin ja varmistaa yhtenäisten toimintatapojen toteuttaminen kaikkien vuorovastaavana toimivien kohdalla. Keinoina oman työn kehittämiseen

haastateltavat kuvasivat vuorovastaavien säännöllistä koulutusta ja lyhyempien vuorovastaavien tapaamisten aloittamista. Vuorovastaavat työnsä kehittäjinä esitellään seuraavassa. (Taulukko 15.)

Taulukko 15. Vuorovastaavat työnsä kehittäjinä

Esimerkki alkupe- räisilmauksesta	Pelkistys	Alaluokka	Yläluokka
<i>"Lähtökohtasestihan olis hyvä, että jokaisessa paikassa toimittaisiin samalla tavalla ni tämmöistä ongelmaa ei olis."</i>	Yhtenevät toimintatavat tärkeät.	Yhteiset toimintaohjeet tärkeät	Vuorovastaavat työnsä kehittäjinä
<i>"Kun kaikki tekis ni ne tulis tehtyä samalla lailla, ettei jäis niintä mustia alueita."</i>	Yhtenäiset toimintatavat vastaaville.	Toiminta ohjeitten yhtenäistäminen	
<i>"Se säännöllinen koulutus, että se olis säännöllistä ja ei silloin kerran viidessä vuodessa. Kerran vuodessa."</i>	Säännöllinen koulutus vastaavana toimiville.	Yhteiset koulutuspäivät vuorovastaaville	
<i>"Ni semmosen yhteisen orientaation ja akuuteista asioista keskustelemista se vaatii ainaski."</i>	Asioiden läpikäymistä ryhmänä.	Suunnitellut kokoukset vuorovastaavana toimiville	

Haastateltavat kuvasivat kehittämiskohteiksi **yhteiset toimintaohjeet tärkeät ja toiminta ohjeitten yhtenäistäminen**. Ohjeiden pysyvyys ja yhtenäiset toimintatavat tuotiin esiin kehityskohteina. Erityisesti potilassiirtojen yhtenäistämistä ja niihin yhtenäisiä toimintatapoja toivottiin kehitettävän. Haastateltavat toivat kehittämiskohteena esiin **yhteiset koulutuspäivät vuorovastaaville**. Vuorovastaavana toimivien todettiin tarvitsevan säännöllisiä täydennyskoulutuspäiviä. Kehittämiskohteeksi kuvattiin myös **suunnitellut kokoukset vuorovastaavana toimiville**. Säännöllisten vuorovastaavana toimivien pienryhmät, joissa käsiteltäisiin kaikkia vuorovastaavana toimimisen osa-alueita ja case-perusteisesti harjoiteltaisiin ongelmien ratkaisua, nähtiin keinona, jolla vuorovastaavana toimivat voivat osallistua oman työnsä ja osaamisensa kehittämiseen.

**Vuorovastaavien viestinnän kehittäminen** muodostui alaluokista vuorovastaaville kehitettävä oma tiedotusfoorumi, päivitetyt ja helposti löydettävät ohjeet, tiedotteiden ja ohjeiden aktiivinen päivittäminen ja kehitettävä interaktiivinen ja moderni viestinnän apuvä-



line. Haasteltavien mukaan vuorovastaavana toimiville tulisi kehittää oma tiedotusfoorumi, josta löytyisivät myös päivitettyt ohjeet helposti. Foorumi tarvitsisi aktiivisen ylläpitäjän, jolla olisi allokoitua aikaa tehtävän hoitamiseen. Haastateltavat toivat esiin myös yhteisen työkalun tarpeen osastosta vastaavan lääkärin kanssa käytettäväksi, jolla voitaisiin interaktiivisesti välittää tietoa osaston tilanteesta molemmille. Seuraavassa kuvataan vuorovastaavien viestinnän kehittämistä. (Taulukko 16.)

Taulukko 16. Vuorovastaavien viestinnän kehittäminen

Esimerkki alkuperäisilmauksesta	Pelkistys	Alaluokka	Yläluokka
<i>"Niin mikä olisi se meidän foorumi et minä saisin sen pikaraportin aamulla, sitten minä menisin katsomaan intrasta tai jostain sellaisen meidän foorumin mistä näkisit mitkä on ne viimeaikaisimmat jutut."</i>	Vuorovastaavien tiedotusfoorumi tulisi kehittää.	Vuorovastaaville kehitettävä oma tiedotusfoorumi	Vuorovastaavien viestinnän kehittäminen
<i>"Että noi ois jotenki siinä helposti saatavilla ja jollain tasolla, miten sen sanois, et se päivitys toimis."</i>	Ohjeiden helppo saatus ja päivittäminen.	Päivitetty ja helposti löydettävät ohjeet	
<i>"Ja sit tas kuka sitä päivittää ja kenen vastuulla se on."</i>	Tiedotusfoorumi tarvitsee ylläpitäjän.	Tiedotteiden ja ohjeiden aktiivinen päivittäminen	
<i>"Ja sitten siinä vois olla että, kaiken maailman herätteitä esimerkis siihen voi se lääkäri, joka vetää vuoro lisäillä ja sinne tulee heräte vuorovastaavalle, että sinne tauluun on tullu jotain muutosta ja niin edelleen. Että se olis myös interaktiivinen ja tota välittäis tietoo myös."</i>	Interaktiivinen ja tietoa välittävä sähköinen viestintä vuorosta vastaavan lääkärin ja hoitajan kesken.	Kehitettävä interaktiivinen ja moderni viestinnän apuväline	

Haastateltavat toivat esiin kehitysajatuksen **vuorovastaavien omasta tiedotusfoorumista**. Oma tiedotuskanava nähtiin tärkeänä koska esimerkiksi sähköpostivirrasta on vaikea löytää erityisesti vastaavia koskevat tiedotteet silloin kun niitä tarvitsee. Muutoinkin toivottiin kehitettävän viestintää tarkemmaksi ja suunnitelmallisemmaksi. Tiedotuskanavaa voitaisiin käyttää myös vuorovastaavien keskinäiseen keskusteluun työstä ja työn tilastointiin. Haastateltavat kertoivat kehittämistä tarvitsevan myös **aktiivisesti päivitettyt ja helposti löydettävät ohjeet**. Ohjeet ja tiedotteet tulisi päivittää säännöllisesti

ja vanhentuneet tiedotteet poistaa aktiivisen ylläpitäjän toimesta. Niiden tulisi olla helpposti löydettävissä yhdestä paikasta. Haastateltavat näkivät vuorovastaavien tulevaisuudessa tarvitsevan **interaktiivisen ja modernin viestinnän apuvälineen kehittämistä**. Viestinnän apuvälineen tulisi välittää tietoa interaktiivisesti vuorosta vastaavan sairaanhoitajan ja lääkärin välillä ilman soitteluja ja paperilappujen välittämistä henkilöltä toiselle. Käyttöön otettu VIRVE verkko nähtiin esimerkkinä viestintää vuorovastaavan ja Elvytys/MET ryhmän välillä parantaneena teknologiana.

**Monialaisen ja moniammatillisen johtamisen kehittäminen** muodostui alaluokista ongelmista raportointi ei vaikuta toimintaan, hälytysrahamekanismia kehitettävä, modernien apuvälineiden kehittäminen ja johtamisen yhteistyön kehittäminen. Haastateltavien mukaan teho-osaston johtamiseen tarvitsee kehittää moderni apuväline, jolla voitaisiin sähköisesti hoitaa nykyään useaan paikkaan käsin tapahtuva kirjaaminen. Vuorovastaavan sairaanhoitajan ja osastosta vastaavan lääkärin yhteistyön kehittämistä järjestelmälliseksi toivottiin. Haastatteluissa haastateltavat toivat esiin myös ongelmista raportoinnin, jonka koettiin vaikuttavan vain vähän raportoituihin ongelmiin. Samoin hälytysrahamekanismin kehittämistä joustavampaan suuntaan tuotiin esiin kehityskohtena. Taulukko 17 esittelee monialaisen ja moniammatillisen yhteistyön kehittämistä.

Taulukko 17. Monialaisen ja moniammatillisen yhteistyön kehittäminen

Esimerkki alkupe- räisilmauksesta	Pelkistys	Alaluokka	Yläluokka
<i>"Mul on muototunut semmonen käsitys siitä että HaiPro nyt taitaa olla enempi tämmönen statistine työkalu jun että se sit ihan käytännössä johtaa yhtään mihinkään."</i>	Tehdyt HaiProt eivät vaikuta toimintaan.	Ongelmista raportointi ei vaikuta toimintaan	Monialaisen ja moniammatillisen johtamisen kehittäminen
<i>"No mulla pitää olla mahdollisuus sanoa et saat hälytysrahan kuhan vaan tulet."</i>	Hälytysraha mekanismin tiukka.	Hälytysraha mekanismia kehitettävä	
<i>"Joku padi millä voi jotkut hoitaja sijoitukset et se ei oo mikään paperi mihin sä niit laitat. Vaan reaaliaikainen exeli joka tulee jonnekin telkkariin."</i>	Tekninen ratkaisu henkilökunnan sijoitteluun.	Modernien apuvälineiden kehittäminen	
<i>"Terävöittäminen entistä enemmän esimekis sen lääkäreitten puolelta vuorovastaavana olevan henkilön kanssa. Se viestintä sillä tavalla et se oli jollakin tavalla järjestelmällisempää."</i>	Vuorovastaavan hoitajan ja lääkärin yhteistyön kehittäminen järjestelmälliseksi.	Johtamisen yhteistyön kehittäminen	

Haastateltavien mukaan **ongelmista raportointi ei vaikuta toimintaan** ja tarvitsee kehittämistä. HaiPro järjestelmän ei koettu vaikuttavan vuorovastaavien raportoidessa kohtaamistaan ongelmista. Myös henkilökunnan **hälytysraha mekanismi tarvitsi kehittämistä** haastateltavien mukaan. Järjestelmä koettiin nyky muodossaan liian tiukaksi ja lisähenkilöstön hankkimista vaikeuttavaksi. Vuorovastaavien työ edellytti **modernien apuvälineiden kehittämistä**. Tekniikasta toivottiin apua henkilökunnan sijoitteluun ja haastateltavien mukaan vuorovastaavat tarvitsevat myös henkilöstön hallintaan sopivan verkkotyökalun ja sähköiset työvälineet. Esiin tuotiin myös ABCDE-tyyppisen tarkistuslistan luominen vuorovastaaville muistinvaraista toimintaa helpottamaan. Teho-osaston **johtamisen yhteistyön kehittäminen** nostettiin esiin. Haastateltavat toivoivat säännöllistä ja järjestelmällistä vuorovastaavan sairaanhoitajan ja lääkärin yhteistyön kehittämistä.

**Vuorovastaavien työn sisällön kehittäminen** muodostui alaluokista työvuorot vastaavana peräkkäin, työ aktiivisen kehittämisen kohteena, työn jakamisen kehittäminen, vuorovastaavien raportin kehittäminen ja vuorovastaavan työ haluttava. Esiin nostettiin keinoja parantaa vuorovastaavana toimivien oman työn hallintaa erilaisin keinoin. Haastateltavien mukaan työvuorot, joissa toimitaan vuorovastaavana, tulisi olla peräkkäin, ja niitä pitäisi olla riittävän usein. Vuorovastaavan työn pitäminen haluttavana työn aktiivisen kehittämisen avulla tuotiin esiin haastatteluisia. Erityisesti haastatteluisia kuvattiin tarve vuorovastaavien raportoinnin kehittäminen paremmin tarpeita vastaavaksi. Vuorovastaavien työn sisällön kehittämistä kuvataan seuraavassa. (Taulukko 18.)

Taulukko 18. Vuorovastaavien työn sisällön kehittäminen

Esimerkki alkupe- räisilmauksesta	Pelkistys	Alaluokka	Yläluokka
<i>"Semmoset yksittäiset päivät on ihan hassuja. Et ehdottomasti pitäis olla niinku kaks vuoroa peräkkäin tai jopa kolme vuoroa."</i>	Usea vuoro vastaavana peräkkäin.	Työvuorot vastaavana peräkkäin	Vuorovastaavien työn sisällön kehittäminen
<i>"Että siitä voisi ottaa oppia että mitä me on opittu ja koettu tässä."</i>	Tulevaisuudessa työnkuvaa kehitettävä saadun kokemuksen mukaan.	Työ aktiivisen kehittämisen kohteena	
<i>"Sulla pitää olla kykyä niinku organisoida niitä asioita siten että sä et tee niitä"</i>	Töiden delegoiminen muille.	Työn jakamisen kehittäminen	

<i>kaikkia asioita myöskään itse.”</i>			
<i>”Koska musta on todella ikävää niinku ite et sä et pysty potilaista mitään kertoon. Et sulla menee se aika niihin juokseviin asioihin.”</i>	Raportti aika kuluu hallinnollisiin asioihin ja tiedottamiseen.	Vuorovastaavien raportin kehittäminen	
<i>”En tiedä millä perusteella vuorovastaavia koulutetaan mutta että mahdollisimman moni sieltä meidän hoitajista pääsis jos haluais.”</i>	Mahdollisuus vuorovastaava koulutukseen taattava kaikille halukkaille.	Vuorovastaavan työ haluttava	

Haastateltavat toivat kehittämiskohteena esiin toiveen **työvuoroista vuorovastaavana peräkkäin**. Yksittäiset, satunnaiset vuorot vuorovastaavana nähtiin kaikkein hankalimpina hallita. Haastateltavat toivoivat säännölliset kahdesta kolmeen työvuoroa vuorovastaavana yhteen putkeen ilman liian pitkiä, useiden listojen pituisia, taukoja vastaavana toimimiseen. Haastateltavien mukaan **vuorovastaavien työ tarvitsi aktiivisen kehittämisen kohteena** olemista. Työtä ja työnkuvaa tulisi kehittää hankitun tiedon mukaan järjestelmällisesti. Vuorovastaavan **töiden jakaminen tarvitsi kehitystä** haastateltavien mukaan. Vuorovastaavana toimivat priorisoivat ja delegoivat töitään tarpeen mukaan mutta haastateltavat toivat esiin kehittämistarpeena töiden delegoimisen oikeille henkilöille. **Vuorovastaavien raportin kehittäminen** nostettiin usein esille haastatteluissa. Nykyinen raporttiaika koettiin liian lyhyeksi ja raportilla ei ollut aikaa käydä kaikkia haastateltavien mielestä tärkeitä asioita läpi. Raportin koettiin olevan vain hallinnollisten asioiden läpikäyntiä ja niistä tiedottamista. Haastateltavien mukaan vuorovastaavien näkemäksi potilaista ja hoidoista ei pystytty raportilla käymään läpi. Ongelma raporteissa keskittyi erityisesti yö-aamu ja ilta-yö raportteihin. Haastateltavien mukaan kehittämistä tarvitsi myös **vuorovastaavien työn haluttavuus**. Vuorovastaavien toiminta nähtiin hyvänä ja onnistuneena ja kehittämällä työtä haluttiin kaikille halukkaille antaa mahdollisuus kouluttautua vuorovastaavaksi.

## 7 Pohdinta

### 7.1 Tulosten tarkastelu ja pohdinta

Opinnäytetyöhön haastatellut kuvasivat vuorovastaavan sairaanhoitajan työtä tehosastolla monitasoisena ja laajenevana johtamisena. Vuorovastaavan koettiin johtavan

kolmea kokonaisuutta teho-osastolla. Hoitotyön johtaminen, päivittäisjohtaminen ja henkilöstön johtaminen nivoutuivat kokonaisuudeksi, jonka keskuksessa vuorovastaava sairaanhoitaja toimii. Aineistossa henkilöstön tasavertainen kohtelu vuorovastaavan toiminnassa kuvattiin tärkeäksi. Henkilöstön johtamista koettiin vaikeuttavan suuri henkilöstömäärä ja nopeasti muuttuvat tilanteet samoin kuin epäselvät merkinnät henkilöstöhallinnon dokumenteissa. Vuorovastaava sairaanhoitaja kuvattiin hoitotyön johtajana, jossa korostui toiminta hoitotyön laadun varmistajana ja positiivisen työilmapiirin ylläpitäjänä. Päivittäisjohtajana vuorovastaavan työ kuvattiin haastatteluissa toimintaympäristön ja päivittäisen toiminnan asiantuntijuutena, joilla mahdollistetaan muiden työntekijöiden mahdollisuus keskittyä omaan perustyöhönsä. Aiemmissä tutkimuksissa on havaittu teho-osastojen vuorovastaavien sairaanhoitajien työn olevan sekoitus suoraa potilastyötä, työn laadunvalvontaa ja hallinnollisia tehtäviä. (Lundgren-Laine 2013: 18; Cahro 2016.) Vuorovastaavien sairaanhoitajien toiminta teho-osastolla varmistaa toiminnan turvallisuutta, oikea aikaisuutta, tehokkuutta, tasa-arvoisuutta ja potilaskeskeisyyttä. (Eggenberger 2012.)

Tuloksien mukaan henkilöstön johtaminen kuvattiin vuorovastaavan sairaanhoitajan eniten kasvaneeksi ja aikaa vieväksi työn osa-alueeksi. Kasvavan henkilöstöhallinnon kuvattiin vähentäneen vuorovastaavan sairaanhoitajan mahdollisuuksia toimia perinteisenä hoitotyön johtajana teho-osastolla. Haastateltavat toivat aineistossa esiin muutoksen vuorovastaavan työssä oman osaston hoitotyön johtamisesta verkostoissa tapahtuvaksi yhteistyöksi. Vuorovastaavalla ei ole enää aikaa hoitotyön laadun varmistamiseen ja uusien sairaanhoitajien tukemiseen hoitotyössä vaan aika kuluu henkilöstöhallintoon ja laajojen kokonaisuuksien organisointiin. Muutos vuorovastaavien sairaanhoitajien johtajan roolissa on kuvattu myös kirjallisuudessa. Millerin ja Buerhaussin (2013) mukaan vuorovastaavien sairaanhoitajien työ on muuttunut oman yksikön toiminnan organisoinnista laajemmaksi, muiden yksiköiden vuorovastaavat sairaanhoitajat sisältäväksi resurssien suunnitteluksi.

Vuorovastaava sairaanhoitaja kuvattiin aineistossa oman osastonsa ja ammattikuntansa edustajaksi, joka toiminnallaan edistää ammattiryhmien ja yksiköiden välistä yhteistyötä. Vuorovastaavana toimiminen edisti haastateltavien mukaan työssä viihtymistä tuomalla työhön erilaisia haasteita ja näkökulmia kuin potilastyö. Cahro (2016) tuo tutkimuksessaan esiin vuorovastaavien sairaanhoitajien toimivan mm. yhteistyön ja toimivien tiimien rakentajana työssään. Vuorovastaavan sairaanhoitajan työssä toimintaa tässä työssä

koettiin edistävän erityisesti toimiva työpiste keskeisellä paikalla osastoa. Läheinen yhteistyö esimiesten kanssa ja heiltä saatu tuki ja ohjaus koettiin tärkeäksi vuorovastaavan sairaanhoitajan työtä edistäväksi tekijäksi. Yhteistyö osastoa johtavan lääkärin kanssa kuvattiin tärkeäksi ja toimivaksi. Aineistossa esiin tuotiin kuva vuorovastaavan sairaanhoitajan ja osaston sihteerin muodostamasta työparista ja heidän sijoittumisensa lähikäin nähtiin tärkeäksi työtä edistäväksi tekijäksi. Kollegiaalisuus vuorovastaavien kesken koettiin työssä työiihtyvyyttä lisäävänä tekijänä ja haastateltavat kertoivat usein myös kysyvänsä neuvoa muilta vastaavana toimivilta ongelmallisissa tilanteissa. Kuitenkin työssä nähtiin tärkeänä vuorovastaavien toimiminen myös potilastyössä eikä halua siirtyä pelkästään vuorovastaavan töihin esiintynyt aineistossa. Aiemmissa tutkimuksissa vuorovastaavan työssä onnistumista edistävinä tekijöinä on kuvattu positiivisen ilmapiirin luominen teho-osastolle, suhteiden rakentaminen ja esimiesten tuki. (Patrician -Oliver - Miltner 2012.)

Vuorovastaavan sairaanhoitajan työtä hankaloittivat haastateltavien mukaan epäselvyys työnkuvissa, kasvava henkilöstön määrä ja työhön saatavan koulutuksen vähyyys. Haastateltavat kokivat päivittäisjohtamista hankaloittavan tarpeeseen nähden liian pieni henkilökuntamäärä ja poikkeusolojen mukanaan tuoma epävarmuus, jatkuva muutos sekä väsyvä henkilöstö, joka tarvitsee enemmän vuorovastaavaa tukemaan toimintaansa. Suurin työtä hankaloittava tekijä oli aineistossa kasvanut henkilöstöhallinto. Se koettiin aikaa vieväksi, hankalaksi ja epäyhtenäiseksi. Henkilöstön hankkimisen kanavien muutos tuotiin myös esiin. Samoja ongelmia on kuvattu aiemmissa tutkimuksissa. Cathro (2016) kuvaa vuorovastaavien sairaanhoitajien tarvitsevan työssä onnistumiseen riittävät vuorokohtaiset henkilöstö resurssit ja koulutusta niiden optimaaliseen käyttöön. Yhteistyössä muiden yksiköiden kanssa suurimmaksi ongelmaksi nostettiin yhtenäisten potilaan jatkohoitoon siirtymiseen liittyvien toimintatapojen puute, mikä aiheuttaa lisätyötä teho-osastolle. Informaation liittyvät ongelmat pohjautuivat toimimiseen muistin varassa, epäyhtenäiseen ja vanhanaikaiseen tiedottamiseen. Vuorovastaavana toimivat joutuvat itse aktiivisesti hakemaan tietoa monista eri lähteistä saadakseen työssään tarvitsemansa tiedon. Aikaisemmassa tutkimuksessa on kuvattu vuorovastaavien sairaanhoitajien työtä tukevan teknologian puute. Asioita kirjataan papereille, jotka vuoron lopussa hävitetään. (Miller – Buerhaus 2013.) Tutkimuksessaan Lundgren-Laine (2013) tuo esiin modernien tiedonhallintaan liittyvien apuvälineiden vähäisen määrän ja keskittymisen potilashallinnon ympärille.

Tässä työssä esiin tuotiin vuorovastaavan työn organisointi kehittämisen kohteena. Lisääntyvän henkilöstöhallinnon kuvattiin vievän liikaa aikaa ja haastateltavat toivat esiin työn uudelleen jakamisen yhtenä keinona toiminnan parantamiseksi. Aikaisemmassa tutkimuksessa tuodaan esiin vuorovastaavien sairaanhoitajien toiminta hoitotyön turvallisuutta, laatua ja potilastyytyväisyyttä lisäävinä etulinjan johtajina, joita tässä roolissa tulisi myös ylemmän johdon taholta tukea. (Eggenberger 2012.) Haastateltavat toivat esiin ajatuksen vuorovastaavana toimivien omaan työn kehittämiseen. Säännölliset yhteiset kokoukset ja koulutukset nähtiin opinnäytetyössä keinoina tunnistaa ja ratkaista vuorovastaavien työssään kohtaamia ongelmia. Cathro (2016) tuo tutkimuksessaan esiin vuorovastaavien sairaanhoitajien tarpeen jatkuvaan ammatilliseen, yhteistyö- ja tiimirakennustaitojen kehittämiseen, joka työnantajien tulisi tunnistaa. Vuorovastaavien viestinnän ja monialaisen ja moniammatillisen johtamisen kehittämisen koettiin opinnäytetyössä tärkeäksi kehityskohteeksi. Osa kehityskohteista kohdistui suoraan teho-osastoa laajempien järjestelmien kehittämiseen. Tiedonjakaminen tarvitsee haastateltavien mukaan modernin ja aktiivisesti ylläpidetyn kanavan, joka ei ole sidottu paikkaan vaan on helppo kuljettaa mukana. Interaktiivinen yhteistyö osastosta vastaavan lääkärin kanssa tuotiin esiin haastatteluissa kehityskohteena. Lundgren-Laine (2013) on päätenyt tutkimuksessaan yhteistyössä loppukäyttäjien kanssa suunniteltavien joustavien tieto- ja tiedonjakamisjärjestelmien kehittämisen tärkeyteen vuorovastaavien sairaanhoitajien roolia kehitettäessä. Kun kertynyttä tietoa ei tallenneta, vaan se vuoronloputta hävitetään, menetetään informaatiota, jota voitaisiin käyttää tutkimuksen tai työn kehittämisen lähteenä (Miller – Buerhaus 2013.) Haastateltavat kuvasivat aineistossa kehityskohteena vuorovastaavien työn sisällön kehittämisen. Näitä olivat eniten oman yksikön toimintaan liittyvät kehityskohteet kuten työvuorojärjestelyt tai raportoinnin kehittämien. Vuorovastaavan työn pitäminen haluttavana tehtävänä koettiin tärkeäksi. Kirjallisuudessa vuorovastaavien sairaanhoitajien työn olevan jatkuvassa muutoksessa muuttuvien tarpeiden ja terveydenhuollon järjestelmien kasvun ja monimutkaistumisen takia. Kehittämällä apuvälineitä vuorovastaaville informaation ja resurssien jakoon ja vuorovastaavien jatkuvalla koulutuksella voidaan varmistaa teho-osastojen kyky vastata tulevaisuuden haasteisiin. (Miller – Buerhaus 2013; Patrician – Oliver - Miltner 2012.)

## 7.2 Opinnäytetyön luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan kokonaisuutena, kiinnittäen huomiota sen sisäiseen johdonmukaisuuteen. Tutkijan tulee pystyä dokumentoimaan käyttämänsä aikaisempi kirjallisuus, luokitukset ja kuvaukset ja perustelemaan ne uskottavasti. Tässä

ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyössä osallistujien valinta ja tutkimusympäristö, aineiston keruu ja analyysi kuvattiin selkeästi. Haastattelujen laatuun pyrittiin kiinnittämään huomiota kaikissa työn vaiheissa. Haastattelut toteutettiin samaa teemahaastattelurunkoa käyttäen. Haastatteluaineisto oli kuuluvuudeltaan ja toistettavuudeltaan hyvää. Haastattelurunko perustui aikaisempiin tutkimuksiin ja tutkimuskysymyksiin. Haastatteluissa ei kuunneltaessa havaittu osallistujien johdattelua ja suoria kysymyksiä esitettiin vain tarkentavina kysymyksinä. Haastatteluissa kaikki osallistujat osallistuivat tilanteeseen tasavertaisesti eikä yhden henkilön dominointia tai mielipiteiden väheksymistä havaittu. Haastattelutilanteissa ei tapahtunut odottamattomia tapahtumia. Tosin yksi haastatteluun ilmoittautunut ei saapunut paikalle yhdessä ryhmässä, joten yhden ryhmän koko oli vain kaksi henkilöä. Tämä ei vaikuttanut haastattelun pituuteen. Litterointi tehtiin mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen samoja sääntöjä alusta loppuun käyttäen. Litteroinnin aikana kiinnitettiin huomiota tutkijan omien mielipiteiden, ajatusten tai mieltymysten poissulkuun muodostuvasta aineistosta. Sisällön analyysissä pyrittiin mahdollisimman tarkkaan raportointiin sekä tutkijan omien kokemusten järjestelmälliseen poissulkuun. Tuloksien kuvaukseen on sisällytetty suoria lainauksia aineistosta. Aineiston vahvistamiseksi lähetettiin vielä uusinta kutsut kaikille teho-osaston 20 vuorovastaavana toimiville. Halukkaita osallistujia ilmoittautui yksi, jolloin viides ryhmä jäi muodostumatta. Tutkimuksen selkeyden ylläpitämiseksi ei myöskään lähdetty tekemään yksilöhaastattelua. Koko tutkimusprosessi raportoitiin läpinäkyvästi, jotta lukija voi tehdä omat päätelmänsä tutkimuksen luotettavuudesta. (Tuomi - Sarajärvi 2012: 140-141; Hirsjärvi - Hurme 2015: 184,189; Kyngäs – Mikkonen – Kääriäinen 2020: 42-44.)

Opinnäytetyön luotettavuutta heikentää tutkimukseen osallistuvien työskentely samassa yksikössä ja mahdollisuus haastattelujen välillä keskustelemaan tutkimuksesta. Tämän vaikutuksen minimoimiseksi haastattelut tehtiin mahdollisimman lähellä toisiaan ja tiedonantajille muistutettiin haastattelutilanteen molemminpuolisesta luottamuksellisuudesta. Tutkijan roolia tutkittavan yhteisön jäsenenä arvioitiin kriittisesti koko prosessin ajan. Luotettavuutta heikentää tutkijan kokemattomuus tutkimuksen menetelmistä ja sisällön analyysistä. Luotettavuutta vahvistettiin esittelemällä tutkimusympäristö ja siihen vaikuttavat tekijät mahdollisimman tarkasti. Aineisto on kuvattu tarkasti ja laajasti eivätkä havainnot siinä perustu yksittäistapauksiin. Aineistossa havaittiin saturoitumista mutta jokaisessa ryhmässä käsiteltiin myös aiheita, joita muissa ei noussut esiin, mikä viittaa siihen, että laajemmalla otoksella tietoa olisi voitu saada vielä lisää. (Tuomi - Sarajärvi 2012: 134-143; Vilkkä 2005: 158-160.)



### 7.3 Opinnäytetyön eettisyys

”Hyvää tutkimusta ohjaa eettinen sitoutuneisuus” (Tuomi - Sarajärvi 2012:127). Hoitotyön tutkimusta ohjaavat mm. Helsingin Julistus ja Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) ohjeet. Tutkimuksen on oltava kaikille siihen missä tahansa roolissa osallistuville vapaaehtoista, pyrkiä tuottamaan hyötyä tutkimuksen kohteille ja yhteiskunnalle, pyrkiä minimoimaan riskit ja haitat tutkittaville ja yhteiskunnalle sekä pyrkiä oikeudenmukaisuuteen ja tasa-arvoon tutkittavia kohtaan. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012 ja 2019; Tuomi - Sarajärvi 2012: 129-132; Kyngäs – Mikkonen – Kääriäinen 2020: 49-53, 65-66.) Tämä opinnäytetyönä toteutettava tutkimus oli lähtöisin työelämän tarpeesta. Työelämän edustajan kanssa keskusteltiin tutkimusaiheesta ja tarpeesta, ja näiden tietojen kautta tutkija valitsi tutkimustavan. Opinnäytetyönä tehtävästä tutkimuksesta tehtiin sopimus Metropolia ammattikorkeakoulun, Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin ja tutkimuksen tekijän kesken. Tutkimukselle anottiin ja saatiin tutkimuslupa Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiriltä heidän käytäntöjensä mukaisesti. Opinnäytetyönä tehtävän tutkimuksen kohteena olivat Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin työntekijät, jolloin eettisen toimikunnan lupaa ei tarvittu.

Osallistuminen tutkimukseen oli vapaaehtoista ja kaikki osallistujat allekirjoittivat suostumuksensa tutkimukseen (liite 2). Haastateltavat olivat tietoisia tutkimuksen tavoitteista, menetelmistä ja mahdollisista riskeistä. Kaikki tutkimukseen osallistujat saivat tiedotteen tutkimuksesta (liite 3) ja kaikille osallistujille kerrottiin mahdollisuudesta perua osallistuminen tutkimukseen missä tahansa vaiheessa olemalla yhteydessä tutkijaan. Osallistujien anonymiteettiä suojattiin niin että osallistujat eivät tienneet oman ryhmähaastattelunsa ulkopuolisia tutkimukseen osallistujia. EU:n yleinen tietosuojasetus, GDPR (2016/679) ja sitä täydentävä kansallinen tietosuojalaki (1050/2018) määrittivät opinnäytetyön tietosuojan Metropolia ammattikorkeakoulun ohjaamana. Opinnäytetyössä käsiteltiin GDPR:n mukaisia suojattavia henkilötietoja haastateltavien henkilöiden sähköpostiosoitteiden ja haastattelutilanteessa syntyvien äänitteiden kohdalla. Sähköpostiosoitteista syntyvä rekisteri muodostui tutkimukseen osallistujien suostumuksista tutkimukseen ja oli vain tutkijan käytössä sekä tutkimukseen osallistujien ja tutkijan yhteydenpidossa. Rekisterinpitäjä oli Metropolia Ammattikorkeakoulu ja opinnäytetyöntekijä oli rekisterin yhdyshenkilö. Yhdyshenkilö käytti yhteydenpidossa Metropolia Ammattikorkeakoulun sähköpostiosoitetta. Sähköpostilista oli erillisenä paperina muun tutkimusaineiston joukossa lukitussa tilassa, johon vain tutkijalla oli pääsy. Haastatteluaineistoa

käsitteli vain opinnäytetyön tekijä. Litteroidusta tutkimusaineistosta ei ollut enää mahdollista erottaa yksittäistä puhujaa ja se oli vain tutkimuksen tekijän käytössä. Tutkimustietoja ei luovutettu ulkopuolisille tai käytetty muihin kuin luvattuun tarkoitukseen. Haastattelut tallennettiin erilliselle muistitikulle, jota säilytettiin yhdessä osallistujien suostumuskaavakkeiden ja muun aineiston kanssa erillisessä lukitussa laatikossa. Kaikki tutkimuksessa kertynyt aineisto hävitetään asianmukaisesti silppuamalla paperimateriaali silppurissa ja fyysisesti tuhoamalla muistitikku tutkimuksen julkaisun jälkeen tutkimuksen tekijän toimesta. Opinnäytetyöhön liittyvä yhteydenpito tutkijan ja haastateltavien välillä tuhoataan silppuamalla sähköpostilista ja tuhoamalla kaikki sähköpostiviestit. Tutkijan sähköpostiosoite poistetaan opinnäytetyön hyväksymisen jälkeen käytöstä. Tulokset on raportoitu rehellisesti ja tarkasti. Opinnäytetyön sisältö on tarkastettu plagiaattitarkastusjärjestelmällä. Muiden tutkijoiden työ on huomioitu tarkoilla viittauksilla ja lähdeluettelolla. Opinnäytetyö julkaistaan Theseus- julkaisuarkistossa. Lupa tutkimusympäristön kuvaukseen on saatu työelämän johdolta. Lopullisesta työstä ei ole mahdollista erottaa yksittäisiä haastatteluihin osallistuneita henkilöitä. Tämän varmentamiseksi työssä käytetyt esimerkit alkuperäisilmauksista on muokattu niin että lähdettä ei voi erottaa esimerkiksi murteesta tai puhetavasta. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012 ja 2019; Tuomi - Sarajärvi 2012: 129-132; Kyngäs – Mikkonen – Kääriäinen 2020: 49-53, 65-66.)

#### 7.4 Johtopäätökset

Tämän ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyön tulosten perusteella voidaan päätellä vuorovastaavan sairaanhoitajan työn teho-osastolla olevan kokonaisvaltaista johtamista jossa, päivittäisjohtamiseen yhdistyy henkilöstön ja hoitotyön johtaminen. Henkilöstön johtaminen vuorovastaavan työssä on lisääntynyt viime vuosina. Vuorovastaavien sairaanhoitajien työtä edistää onnistunut työn organisointi ja toimiva moniammatillinen ja monialainen yhteistyö niin teho-osaston sisällä kuin läheisessä yhteistyössä olevien yksiköiden kanssa. Vuorovastaavan työ koetaan monipuolisena ja työhyvinvointia lisäävänä tekijänä. Työssä onnistumiseen tarvitaan järjestelmällinen ja suunniteltu koulutus. Tiedonkulkuun ja henkilöstöhallintoon liittyy ongelmia, kuten epäyhtenäinen tiedonkulku ja lisähenkilöstön hankkiminen vaikeuttavat vuorovastaavana sairaanhoitajan toimimista. Vuorovastaavana toimivat sairaanhoitajat kehittäisivät työtä toimintatapoja ja tiedonkulkua yhtenäistämällä vuorovastaavien koulutuksissa ja kokoontumisissa. Tarve moderneille interaktiivisille työkaluille ja aktiivisesti ylläpidetyille tiedotusfoorumille nousi esiin keinona parantaa vuorovastaavien työtä. Teho-osaston moniammatillista johtamista tulee tämän opinnäytetyön tulosten mukaan edelleen aktiivisesti kehittää.

Jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista saada tietoa teho-osaston johtamisesta kokonaisvaltaisesti kaikki ammattiryhmät ja esimiehet mukaan ottavassa tutkimuksessa. Opinnäytetyötä voidaan käyttää teho-osaston vuorovastaavien sairaanhoitajien työnkuvan kehittämiseen ja tulevaisuuden teho-osastojen toiminnan suunnitteluun.

## Lähteet

Blomster, Marika – Mäkelä, Merja – Ritmala-Castren, Marita – Säämänen, Jari – Varjus, Sirkka-Liisa 2001. Tehohoito työ. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi

Burns, Nancy – Grove, Susan K. 2009. The Practise of Nursing Research 6<sup>th</sup> edition. USA: Saunders Elsevier Inc.

Cathro, Heather 2016. Navigating Through Chaos, Charge Nurses and Patient Safety. The Journal of Nursing Administration. 46: 208-214.

Carenzo, L. - Costantini, E. - Greco, M - Barra, F.L. - Rendiniello, V. - Mainetti, M. - Bui, R. - Zanella, A. - Grasselli, G. - Lagioia, M. – Protti, A. – Cecconi, M. 2020. Hospital surge capacity in a tertiary emergency referralcentre during the COVID-19 outbreak in Italy. Anesthesia 75: 928-934

Eggenberger, Terry 2012. Exploring the Charge Nurse Role, Holding the Frontline. The Journal of Nursing Administration. 42: 502-506

EU:n yleinen tietosuoja-asetus 679/2016. Annettu 27.4.2016.

Gerrish, Kate – Lacey, Anne – Cormack, Desmond (editors) 2010. The Research Process in Nursing, 6<sup>th</sup> edition. Oxford: John Wiley & Sons, Incorporated

Hirsjärvi, Sirkka – Hurme, Helena 2015. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

HUS Teho-osasto 20 toiminnan ja vuorovastaavan toimenkuva 2019. Övermark Anneli – Kopra, Outi. Helsinki: Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri. HUS intranet, teho-osasto 20 sivut. Vain sisäiseen käyttöön. Viitattu 27.11.2019.

HUS Siltasairaalan tehohoitotyön alatyöryhmän kuulumisia 2020. Siltasairaalan tehohoitotyön alaryhmä. Helsinki: Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri. HUS intranet. Vain sisäiseen käyttöön. Viitattu 21.9.2020.

Kyngäs, Helvi - Mikkonen Kristiina – Kääriäinen, Maria (editors) 2020. The Application of Content Analysis in Nursing Science Research. Cham: Springer

Linton, Jenelle – Farrell, Maureen J. 2009. Nurses' perceptions of leadership in an adult intensive care unit: A phenomenology study. *Intensive and Critical Care Nursing*. 25: 64-71

Lundgrén-Laine Heljä 2013. Immediate decision-making and information needs in intensive care coordination. Turku: Turun yliopisto. Lääketieteellinen tiedekunta. Hoitotieteen laitos. Väitöskirja.

McDowald, Kerchelle – Direktor, Svetlana – Hynes, Elizabeth A. – Sahaedo, Anna – Rogers, Margaret E. 2017. Effectiveness of collaboration between emergency department and intensive care unit teams on mortality rates of patients presenting with critical illness: a systematic review. The Joanna Briggs Institute.

Miller, Anne – Buerhaus, Peter I. 2013. The Changing Nature of ICU Charge Nurses' Decision Making: From Supervision of Care Delivery to Unit Resource Management. *The Joint Commission Journal on Quality and Patient Safety*. 39: 38-47

Mäkijärvi, Markku 2013. Lean-menetelmä suomalaisessa terveydenhuollossa-kokemuksia ja haasteita HUS:ssa. Tampereen yliopisto: Tampereen teknillinen yliopisto. Sosiaali- ja terveysjohtamisen MBA-tutkielma.

Patrician, Patricia A. – Oliver, Douglas – Miltner, Rebecca S. 2012. Nurturing Charge Nurses for Future Leadership Roles. *The Journal of Nursing Administration*. 42: 461-466.

Phua, Jason - Weng, Li - Ling, Lowell - Egi, Moritoki - Lim, Chae-Man - Divatia, Jigeeshu Vasishtha - Shrestha, Babu Raja - Arabi, Yaseen M. - Ng, Jensen - Gomersall, Charles D. - Nishimura, Masaji - Koh, Younsuck - Du, Bin. 2020. Intensive care management of coronavirus disease 2019 (COVID-19): challenges and recommendations. *Lancet Respir Med* 2020; 8: 506–517

Tietosuojalaki 1050/2018. Annettu 5.12.2018.

Toikko, Timo – Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Tuomi, Jouni – Sarajärvi, Anneli 2012. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi, 9. uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TEKN) 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Verkkojulkaisu. Saatavissa osoitteessa [https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf)

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3/2019. Verkkojulkaisu. Saatavissa osoitteessa [https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden\\_eettisen\\_ennakoarvioinnin\\_ohje\\_2019.pdf](https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2019.pdf)

Spooner, A.J. – Aitken, L.M. - Corley A. - Fraser J.F. - Chaboyer W. 2016. Nursing team leader handover in the intensive care unit contains diverse and inconsistent content: An observational study. International Journal of Nursing Studies 61: 165-172

Valentin, Andreas - Ferdinande Patrick. 2011. ESICM Working Group on Quality Improvement. Recommendations on basic requirements for intensive care units: structural and organizational aspects. Intensive Care Medicine (2011) 37: 1575-1587

Vilka Hanna 2005. Tutki ja kehitä. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

WHO 2007. Patient Safety Solutions-Solution3. Verkkojulkaisu. Saatavissa osoitteessa <https://www.who.int/patientsafety/solutions/patientsafety/PS-Solution3.pdf?ua=1> Luettu 28.11.2019

## **Focus Group teemahaastattelun runko/kysymykset**

### **Teema 1: Vuorovastaavana sairaanhoitajana toimiminen tällä hetkellä.**

Kuvaile omin sanoin toimintasi vuorovastaavana normaalissa työvuorossa.

Kuvaile mitkä asiat koet haastavimmiksi vuorovastaavana toimiessasi? Miksi?

Kuvaile mitkä asiat koet palkitsevimmiksi vuorovastaavana toimiessasi? Miksi?

Kerro miten toiminta poikkeusoloissa on vaikuttanut vuorovastaavan rooliin.

### **Teema 2: Vuorovastaava sairaanhoitaja ja yhteistyö ammattiryhmien ja yksiköiden välillä**

Kuvaile vuorovastaavana toimimisen nykytilaa omassa yksikössäsi vuorovastaavan roolista katsottuna.

Kuvaile omin sanoin yhteistyötä eri ammattiryhmien kesken omassa yksikössäsi vuorovastaavan roolista.

Kuvaile omin sanoin yhteistyötä muiden yksiköiden kanssa vuorovastaavan roolista.

### **Teema 3: Vuorovastaavan toiminnan kehittäminen**

Mitkä asiat vuorovastaavan roolissa kaipaavat kehittämistä nykytilanteessa?

Mitkä asiat vuorovastaavan roolissa toimivat hyvin tällä hetkellä?

Kerro omin sanoin, miten haluaisit vuorovastaavana toiminnan olevan järjestetty tulevaisuudessa

## Liitteen otsikko

**Tutkimuksen nimi: Vuorovastaavan sairaanhoitajan työ ja sen kehittäminen teho-osastolla.**

**Tutkimuksen toteuttaja:**

Metropolia Ammattikorkeakoulu Oy, sairaanhoitaja, YAMK-opiskelija Mikko Nieminen, puh. +35840\*\*\*\*\*, sposti: \*\*\*\*\*@metropolia.fi

Ohjaava opettaja: lehtori, FT Eila-Sisko Korhonen sposti: \*\*\*\*\*@metropolia.fi

Minua \_\_\_\_\_ on pyydetty osallistumaan yllä mainittuun tutkimukseen, jonka tarkoituksena on kuvata, miten vuorovastaavana sairaanhoitajana teho-osastolla toimivat kuvaavat omaa työtään ja mitä kehittämiskohteita tai tarpeita vuorovastaavan sairaanhoitajan toimintaan teho-osastolla he tuovat esiin sekä miten toimintaa tulisi kehittää paremmin tehohoidon muuttuviin tarpeisiin vastaavaksi.

Olen saanut tutkimustiedotteen ja ymmärtänyt sen. Tiedotteesta olen saanut riittävän selvityksen tutkimuksesta, sen tarkoituksesta ja toteutuksesta, oikeuksistani sekä tutkimuksen mahdollisesti liittyvistä hyödyistä ja riskeistä. Minulla on ollut mahdollisuus esittää kysymyksiä ja olen saanut riittävän vastauksen kaikkiin tutkimusta koskeviin kysymyksiini.

Olen saanut tiedot tutkimukseen mahdollisesti liittyvästä henkilötietojen keräämisestä, käsittelystä ja luovuttamisesta ja minun on ollut mahdollista tutustua tutkimukseen liittyvään tietosuojaselosteeseen.

Minua ei ole painostettu eikä houkuteltu osallistumaan tutkimukseen.

Minulla on ollut riittävästi aikaa harkita osallistumistani tutkimukseen.

Ymmärrän, että osallistumiseni on vapaaehtoista ja että voin peruuttaa tämän suostumukseni koska tahansa syytä ilmoittamatta. Olen tietoinen siitä, että mikäli keskeytän tutkimuksen tai peruutan suostumukseni, minusta keskeyttämiseen ja suostumuksen peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja ja näytteitä voidaan käyttää osana tutkimusaineistoa.

**Allekirjoituksellani vahvistan osallistumiseni tähän tutkimukseen.**

**Jos tutkimukseen liittyvien henkilötietojen käsittelyperusteena on suostumus, vahvistan allekirjoituksellani suostumukseni myös henkilötietojeni käsittelyyn. Minulla on oikeus peruuttaa suostumukseni tietosuojaselosteessa kuvatulla tavalla.**

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_ . \_\_\_\_ . \_\_\_\_\_ paikka ja päivämäärä

Allekirjoitus: \_\_\_\_\_

Nimenselvennys: \_\_\_\_\_

Alkuperäinen allekirjoitettu tutkittavan suostumus sekä kopio tutkimustiedotteesta liitteineen jäävät tutkijan arkistoon. Tutkimustiedote liitteineen ja kopio allekirjoitetusta suostumuksesta annetaan tutkittavalle.



## TIEDOTE TUTKIMUKSESTA

### **Vuorovastaavan sairaanhoitajan työ ja sen kehittäminen teho-osastolla.**

#### **Pyyntö osallistua tutkimukseen**

Teitä pyydetään mukaan tutkimukseen, jossa tutkitaan vuorovastaavan sairaanhoitajan työtä ja sen kehittämistä teho-osastolla. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa vuorovastaavan sairaanhoitajan toiminnan kehittämiseksi. Olemme arvioineet, että sovellutte tutkimukseen, koska toimitte vuorovastaavana sairaanhoitajana teho-osastolla. Tämä tiedote kuvaa tutkimusta ja teidän osuuttanne siinä. Perekdyttyänne tähän tiedotteeseen teille järjestetään mahdollisuus esittää kysymyksiä tutkimuksesta, jonka jälkeen teiltä pyydetään suostumus tutkimukseen osallistumisesta.

#### **Vapaaehtoisuus**

Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Kieltäytyminen ei vaikuta toimintaan vuorovastaavana teho-osastolla. Voitte myös keskeyttää tutkimuksen koska tahansa syytä ilmoittamatta. Mikäli keskeytätte tutkimuksen tai peruutatte suostumuksen, teistä keskeyttämiin ja suostumuksen peruuttamiseen mennessä kerätyt tietoja ja näytteitä voidaan käyttää osana tutkimusaineistoa.

#### **Tutkimuksen tarkoitus**

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata, mitä vuorovastaavan sairaanhoitajan työ on ja mitä kehittämiskohteita tai tarpeita vuorovastaavan sairaanhoitajan toimintaan teho-osastolla vuorovastaavana sairaanhoitajana toimivat henkilöt tuovat esiin sekä miten toimintaa tulisi kehittää paremmin tehohoidon muuttuviin tarpeisiin vastaavaksi.

#### **Tutkimuksen toteuttajat**

Tutkimus toteutetaan YAMK-opinnäytetyönä yhteistyössä Metropolia ammatti korkeakoulun ja HUS:n yhteistyönä. Toimeksiantajana toimii oh An neli Övermark ja tutkimuksen toteuttaa sairaanhoitaja YAMK-opiskelija Mikko Nieminen

#### **Tutkimusmenetelmät ja toimenpiteet**

Tutkimukseen osallistuminen edellyttää toimimista vuorovastaavana sairaanhoitajana teho-osastolla 20. Tutkimukseen osallistuminen kestää 1-2 tuntia.

Tutkimus toteutetaan ryhmähaastatteluina, johon osallistuu 3 vuorovastaavana teho-osastolla työskentelevää sairaanhoitajaa kerrallaan. Ryhmähaastatteluja tehdään viidelle ryhmälle. Ryhmähaastattelu nauhoitetaan ja nauhoitteet kirjoitetaan auki. Aukikirjoitetut tekstit analysoidaan sisällönanalyysin menetelmin.

#### **Kustannukset ja niiden korvaaminen**

Tutkimukseen osallistuminen ei maksa teille mitään. Osallistumisesta ei myöskään makseta erillistä korvausta. Ryhmähaastatteluun kuluneen ajan voi merkitä työajaksi, jos haastattelu-päivä on vapaapäivänä.

#### **Tutkimustuloksista tiedottaminen**

Tutkimustulokset raportoidaan osastolla tutkimuksen valmistuttua. Tutkimus on opinnäytetyö ja se julkaistaan avoimesti THESEUS-tietokannassa.

**Lisätiedot**

Pyydämme teitä tarvittaessa esittämään tutkimukseen liittyviä kysymyksiä tutkijalle/tutkimuksesta vastaavalle henkilölle.

**Tutkijoiden yhteystiedot**

Tutkija / opinnäytetyötekijä

Nimi: Mikko Nieminen

Puh. +35840\*\*\*\*\*

Sähköposti: \*\*\*\*\*@metropolia.fi

Tutkimuksesta vastaa / opinnäytetyön ohjaaja

Titteli: lehtori, FT

Nimi: Eila-Sisko Korhonen

Metropolia Ammattikorkeakoulu Oy / yksikkö

Puh. +358 40 \*\*\*\*\*

Sähköposti: \*\*\*\*\*@metropolia.fi