

Reetta Saarivainio & Henna Ylisirkka

Vuorovaikutuksella parempaan johtamiseen

HUSin erikoissairaanhoidon päivystysalueen hoitohenkilökunnan ja esihenkilöiden välisen onnistuneen vuorovaikutuksen merkityksiä ja kokemuksia, hoitohenkilökunnan kokemana.

VUOROVAIKUTUKSELLA PAREMPAAN JOHTAMISEEN

HUSin erikoissairaanhoidon hoitohenkilökunnan ja esihenkilöiden välisen onnistuneen vuorovaikutuksen merkityksiä ja kokemuksia, hoitohenkilökunnan kokemana.

Reetta Saarivainio & Henna Ylisirkka

Opinnäytetyö

AJE 22SY

Akuutti- ja ensihoidon kehittäminen ja johtaminen

Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Akuutti- ja ensihoidon kehittäminen ja johtaminen

Tekijät: Reetta Saarivainio & Henna Ylisirkka

Opinnäytetyön nimi: Vuorovaikutuksella parempaan johtamiseen.

Työn ohjaajat: Petri Roivainen & Raija Rajala

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2024

Sivumäärä: 60+ 5 liitettä

Sosiaali- ja terveysalan työvoimapula, alan vaihtaminen, eläköityminen ja alan vetovoiman laskeminen koskettavat koko sosiaali- ja terveysalaa. Olennaista tässä ajassa on työelämän laadun parantaminen. Alan työpaikkojen tulisi näyttäytyä vetovoimaisina ja hyvinvoivina, jolloin henkilöstö haluaa sitoutua työpaikkoihin sekä pysyä alalla. Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri (HUS) haluaa vastata hoitajapulaan tasalaatuistamalla ja kehittämällä johtamista. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia esihenkilön ja työntekijöiden välistä onnistunutta vuorovaikutusta hoitohenkilökunnan kokemana sekä määritellä onnistuneen vuorovaikutuksen ominaispiirteitä. Tavoitteena on uuden tiedon tuottaminen ja lisätä tietämystä, jonka avulla esihenkilöt voivat halutessaan kehittää omaa johtamista sekä löytää onnistuneen vuorovaikutuksen hyödyt henkilöstöjohtamisessa. Työllä pyritään etsimään ratkaisuja hoitotyön johtamisen haasteisiin.

Opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö, joka toteutettiin laadullisella tutkimusmenetelmällä. Tiedonhankinta tapahtui puolistrukturoituna sähköisenä kyselynä kolmelle HUSin erikoissairaanhoidon yhteispäivystyksen hoitohenkilökunnalle.

Tulosten mukaan ilmeni, että esihenkilön ominaisuuksilla ja ilmapiirillä on merkitystä onnistuneen vuorovaikutuksen kokemuksiin. Onnistuneen vuorovaikutuksen avulla voidaan saavuttaa useita positiivisia hyötyjä, kuten sitoutumista ja työn merkityksellisyyden kokemusta. Onnistunut vuorovaikutus esihenkilön kanssa auttaa luomaan keskustelevaa ilmapiiriä ja avointa työpaikkakulttuuria. Onnistunut vuorovaikutus koettiin syntyvän esihenkilön ammatillisen osaamisen ja johtamistaitojen avulla.

Onnistuneen vuorovaikutuksen avulla voidaan saavuttaa useita etuja niin organisaatio- kuin yksilötasolla. Tulosten avulla voidaan panostaa organisaatiotasolla henkilöstöjohtamiseen, kehittää esihenkilöiden itsereflektiota ja tunnistaa vuorovaikutuksen merkitykset onnistuneen johtamisen välineenä. Tulokset auttavat esihenkilöä löytämään konkreettisia keinoja oman johtamisen kehittämisen tueksi.

Asiasanat: Päivystys, vuorovaikutus, johtaminen, kehittäminen

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences

Degree Programme in Development and Management of Acute and Emergency Care

Author(s): Reetta Saarivainio & Henna Ylisirkka

Title of thesis: With interaction for better management

Supervisor(s): Petri Roivainen & Raija Rajala

Term and year when the thesis was submitted: Autumn 2023

Number of pages: e.g. 60 + 5 appendices

The labor shortage in the social and health sector, changing the sector, retirement and the declining attractiveness of the sector affect us all. What is essential in this time is improving the quality of working life. The jobs in the industry should appear attractive and well-being, in which case the personnel wants to commit to the jobs and stay in the industry.

The thesis is a research development work that was carried out using a qualitative research method. The data acquisition took place as a semi-structured electronic survey for three nursing staff of the joint emergency room of specialized medical care. The research phase was to investigate the successful rotation between supervisors and employees as experienced by the nursing staff and through this to determine the characteristic effect of successful interaction. The purpose of the research was a product that is used to improve management and increase the attractiveness of workplaces and job satisfaction.

The answers showed that the staff consider interaction important, as it was perceived to have a positive effect on their own work, increase a better workplace culture and promote well-being at work. According to Te, successful interaction can increase commitment to work and the experience of meaning. Based on the results of the research, the interaction affects the qualitative cooperation of management, and through exemplary leadership, it affects the management of people and the activities of managing things, because interaction is a key part of management. A conversational workplace culture was considered important, as it was felt to increase the flow of information, commitment and well-being at work. The supervisor also has the opportunity to influence the creation of a conversational workplace culture and the benefits achieved through it.

Keywords: leadership, emergency room and social interaction.

1	JOHDANTO	4
2	VUOROVAIKUTUS JA JOHTAMINEN PÄIVYSTYKSISSÄ	6
2.1	HAKUSTRATEGIA.....	6
2.2	ONNISTUNUT VUOROVAIKUTUS	6
2.3	JOHTAMINEN SOSIAALI- JA TERVEYDENHUOLLOSSA	7
2.4	PÄIVYSTYS JA SEN ERITYISPIIRTEET	10
2.5	HUSIN PÄIVYSTYSALUEEN TUNNUSLUVUT	12
3	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	14
4	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS	15
4.1	LAADULLINEN TUTKIMUS.....	15
4.2	KYSELYTUTKIMUS OPINNÄYTETYÖN MENETELMÄNÄ	16
4.3	AINEISTON ANALYYSI	17
5	TULOKSET	23
5.1	VASTAAJIEN TAUSTATIEDOT	23
5.2	ESIHENKILÖN OMINAISUUDET	23
5.3	ILMAPIIRIN MERKITYS VUOROVAIKUTUKSEN ONNISTUMISELLE.....	25
5.4	VUOROVAIKUTUKSEN AVULLA SAAVUTETUT HYÖDYT	26
5.5	KESKUSTELEVA TYÖPAIKKAKULTTUURI.....	27
5.6	ESIHENKILÖTYÖ ONNISTUNEEN VUOROVAIKUTUKSEN TEKIJÄNÄ.....	27
6	POHDINTA	33
6.1	TULOSTEN TARKASTELU.....	33
6.2	KEHITTÄMINEN	37
6.3	JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTUTKIMUSAIHEET	38
6.4	LUOTETTAVUUS.....	39
6.5	EETTISYYS.....	41
7	LÄHTEET	43
8	LIITTEET	50
	LIITE 1 SAATEKIRJE OSASTONHOITAJILLE.....	50
	LIITE 2 SAATEKIRJE HOITAJILLE.....	51
	LIITE 3 KYSYMYKSET.....	52
	LIITE 4 TIEDONHAKUTAULUKKO	56
	LIITE 5 VASTAAJIEN TAUSTATIEDOT	59

1 JOHDANTO

Sosiaali- ja terveysalan (Sote) työvoimapula, alan vaihtaminen, eläköityminen ja alan vetovoiman laskeminen koskettavat meitä kaikkia. Koko sosiaali- ja terveysalan rakenteet horjuvat työpaikkojen veto- ja pitovoiman puutteen edessä.

Pennanen (2018, 11–12) kertoo väitöskirjassaan, että olennaista tässä ajassa on työelämän laadun parantaminen. Alan työpaikkojen tulisi näyttäytyä vetovoimaisina ja hyvinvoivina, jolloin henkilöstö haluaa sitoutua työpaikkoihin sekä pysyä alalla. Pennasen tekemän tutkimuksen mukaan vuorovaikutus on avain vetovoimaiseen ja motivoivaan työyhteisöön, jossa halutaan rakentaa, kehittää ja ylläpitää parempaa hyvinvointia.

Työterveyslaitoksen tekemän tutkimuksen mukaan työhyvinvoinnin kehittämiseen tarvitaan määrätietoista panostamista ja siihen voidaan vaikuttaa käytännön työjärjestelyin sekä johtamisen kehittämällä (Työterveyslaitos 2023). Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus tähtää hyvään johtamiseen, tiedolla johtamisen avulla. Tiedolla johtamisen ydinajatus on, että kerätyllä tiedolla voidaan ennakoita erilaisia syy-seuraussuhteita ja tieto voidaan muuttaa tietämykseksi. Tiedolla johtaminen kehittää toimintaa ja auttaa kohdentamaan voimavaroja oikein. (Valtioneuvosto 2023.)

Helsingin yliopistollisen sairaalan (HUS) yksi arvoista on kohtaaminen. HUSin johtamissyke mittarin mukaan johtaminen on epätasalaatuista ja sillä on vaikutusta työntekijäpulaan. Ongelman ratkaiseminen on välttämätöntä. HUS on aloittanut johtamisen ja lähiesihenkilötyön edellytysten varmistamisen –projektin, jonka tarkoituksena on kehittää johtamista (Valtonen 2022). HUS haluaa vastata hoitajapulaan tasalaatuistamalla ja kehittämällä johtamista. HUS määrittelee, että hoitotyön johtajalla tulee olla selkeä visio johtamisesta potilashoidon ja henkilöstön parhaaksi. Tavoitteena on, että hyvällä johtamisella hoitotyön ammattilaiset kokevat tulleensa kuulluksi, arvostetuksi ja heidän työntekoaan tuetaan. (HUS 2023.)

Vuorovaikutus on yksi johtamisen menetelmistä. Sen avulla voidaan saavuttaa hyötyjä työyhteisöön sitoutumiseen ja työssä jatkamiseen (Niku – Paavo 2016, 4). Onnistunut vuorovaikutus näkyy myös organisaation tuloksellisuudessa. Tutkimukset osoittavat, että työntekijöiden yhteistyö ja myönteinen keskinäinen vuorovaikutus edistävät työhyvinvointia, tehokkuutta, tuloksellisuutta, sitoutumista ja yhteisöllistä oppimista (Wenström 2022, 107). Vuorovaikutukseen panostamalla ja

johtamista kehittämällä voidaan siis saavuttaa merkittäviä säästöjä. Bjerregård Madsen, Kaila, Vehviläinen- Julkunen & Miettisen (2019, 76–77) tekemän tutkimuksen mukaan johtamistyyllillä on vaikutusta hoitohenkilökunnan työtyytyväisyyteen, työnkuormittavuuden kokemuksiin, potilasturvallisuuteen sekä potilas- ja asiakastyöhön käytettyyn aikaan ja tätä kautta myös suoraan kustannuksiin. Tutkimuksen mukaan hoitotyön johtajien tietoisuus omasta johtamistyylistä on vähäinen. Johtamista kehittämällä voidaan saavuttaa merkittäviä säästöjä lisäämällä työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä sekä alan vetovoimaisuutta. Myös Gormanin (2019, 130) tutkimuksen mukaan päi-
vystyksen johtamisella on vahva korrelaatio henkilöstön pysyvyyteen. Ymmärrys henkilöstöön vaikuttavista tekijöistä auttaa kehittämään kestäväää työvoimaa.

Tämä opinnäytetyö vastaa ajankohtaisiin hoitotyön haasteisiin. Työllä pyritään etsimään ratkaisuja hoitotyön johtamisen haasteisiin. Aihe on työelämälähtöinen ja se on syntynyt HUSin tarpeesta kehittää johtamisen onnistumista työntekijän ja esihenkilön näkökulmasta. Opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö, joka toteutettiin laadullisella tutkimusmenetelmällä. Tiedonhankinta tapahtui puolistrukturoituna sähköisenä kyselynä kolmelle erikoissairaanhoidon yhteispäivystyksen hoitohenkilökunnalle.

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoitus on tutkia esihenkilön ja työntekijöiden välistä onnistunutta vuorovaikutusta hoitohenkilökunnan kokemana ja tätä kautta määritellä onnistuneen vuorovaikutuksen ominaispiirteitä. Tutkimuksen tavoite on uuden tiedon tuottaminen ja lisätä tietämystä, jonka avulla esihenkilöt voivat halutessaan kehittää omaa johtamista sekä löytää onnistuneen vuorovaikutuksen hyödyt henkilöstöjohtamisessa.

2 VUOROVAIKUTUS JA JOHTAMINEN PÄIVYSTYKSISSÄ

2.1 Hakustrategia

Tämän opinnäytetyön tietoperustan hakustrategia toteutettiin suunnittele, toteuta ja arvioi menetelmää hyödyntäen. Haettavan aineiston sisäänottokriteereinä oli, että sen tuli käsitellä onnistunutta vuorovaikutusta ja esihenkilötyötä eli opinnäytetyön keskeisiä käsitteitä sekä avainsanoja. Aineiston tuli olla suomen- tai englanninkielinen sekä julkaistu alle 10- vuotta sitten. Lisäksi aineiston tuli olla luotettava, esimerkiksi vertaisarvioitu tieteellinen artikkeli tai se oli parasta saatavilla olevaa tietoa aiheesta. Haun tietokannat valittiin niiden luotettavuuden perusteella. Poissulkukriteereinä oli lähdekriittinen toiminta, mikä tarkoittaa sitä, että tutkimuksella piti olla tekijä ja sisällön tuli olla tieteellistä tekstiä, missä aineisto on julkaistu ja mikä oli tutkijan suhde tekstiin sekä sisällön ajantasaisuus kuten uutiset, blogit, pääkirjoitukset sekä aineisto, joka ei ole maksuttomasti saatavissa tiedonhakupalveluista. Tietokanta haut kohdistettiin Medic, Ebsco, Pubmed, sekä Google Scholar tietokantoihin. Hakusanoina käytettiin mm. päivystys ja johtaminen, yhteispäivystys ja johtaminen, vuorovaikutus, vuorovaikutus ja johtaminen, leadership, emergency room sekä social interaction. Yhteensä lopulliseksi lähteiden määräksi saatiin 7 aineistoa. (hakustrategia taulukko: Liite 1)

2.2 Onnistunut vuorovaikutus

Isotalon ja Rajalahden tekemässä tutkimushaastattelussa johtajilla oli erittäin selkeä näkemys siitä, mitä on hyvä vuorovaikutus. Se on rehellistä ja suoraa, osapuolia kunnioittavaa, vastavuoroista, sekä tavoitteellista (Isotalus & Rajalahti 2017, 142). Sosiaalinen vuorovaikutus synnyttää sosiaalista pääomaa, joka on voimavara työyhteisön resurssissa. Onnistuneella vuorovaikutuksella on havaittu olevan yhteys työyhteisöön kiinnittymisellä sekä työssä jatkamisella. (Niku – Paavo 2016, 4.) Myönteiset tunteet ja positiivinen vuorovaikutus, jossa ihmiset kokevat tulleen kuulluksi, ymmärretyksi ja arvostetuksi, ovat hyvän ilmapiirin rakennusaineita. Ihmisten välinen myönteinen toiminta vahvistaa yksilöllisiä ja yhteisöllisiä voimavarjoja. Se edistää organisaation tuloksellisuutta ja tehokkuutta. (Wenström 2022, 103.) Wenströmin (2020, 107) tekemän väitöskirjan kirjallisuuskatsauksen mukaan työntekijöiden yhteistyö ja myönteinen keskinäinen vuorovaikutus edistävät työhyvinvointia, tehokkuutta, tuloksellisuutta, sitoutumista ja yhteisöllistä oppimista.

Suomessa tehdyn tutkimuksen mukaan ilmeni, että luottamus on olennainen tekijä toimivassa johtajan ja johdettavan välisessä suhteessa (Toivanen 2019). Luottamuksella on merkittäviä positiivisia vaikutuksia niin johtajalle, johdettavalle, kuin heidän kahdenväliselle suhteelleen. Luottamuksella luodaan perusta yhteistyölle, helpotetaan avointa vuorovaikutusta, viestintää ja tiedon jakaminen tehostuu. Tutkimustulosten mukaan taustakyselyistä selvisi, ettei eri ikäisten vastaajien välillä ollut tilastollisesti merkitseviä eroja johtamiskäytäntöjen arvioissa. Kaikenikäiset vastaajat arvioivat myönteisesti esimies- alaisuuden vuorovaikutusta ja he arvostivat johtamisessa helposti lähestyttävyyttä, kuuntelua, puhumista ja läsnäoloa. (Toivanen 2019, 68.)

Vuorovaikutus on iso osa esihenkilön työtä. Luontaisesta sosiaalisuudesta ja hyvistä small talk - taidoista on epäilemättä etua. Hyvän vuorovaikutussuhteen ja yhteistyön luominen on erityisen tärkeää. Esimerkillinen käytös ja innostava työskentely nousi myös tärkeäksi onnistuneen vuorovaikutuksen syntymisessä. Mikäli johtajalla on halu johtaa ihmistä, eikä asioita, yleensä silloin hänellä on myös kyky opetella vuorovaikutustaitoja. Mikäli esihenkilö onnistuu luomaan työyhteisön, jossa henkilökunta kokee tulleen kuulluksi ja nähdyksi, niin uskallus puhua asioista rehellisesti helpottuu. Kun työyhteisössä on myönteinen ja luottamuksellinen kulttuuri, epäonnistumisistakin voidaan oppia. Lähtökohdat vuorovaikutukselle ovat paremmat, kun jokaisen työpanosta arvostetaan. (Toivanen 2019, 69.)

2.3 Johtaminen sosiaali- ja terveydenhuollossa

Julkisen sektorin johtamisessa johtajan toimivapaus on usein rajallinen ja johtamisen perustana on yhteiskunnan yleinen etu ja sen tavoitteet nojaavat poliittisiin päämääriin. Johtamisajattelu rakentuu limittäin ja päällekkäin erilaisten johtamismenetelmien, mallien ja näkökulmien kanssa, sen vuoksi johtamisen historian tunnistaminen on tärkeää (Rissanen & Hujala 2018, 85, 89).

Johtamisen määrittelyyn vaikuttaa se, miten ja millaisena todellisuus hahmotetaan, myös sillä miten me käsitämme tiedon olemuksen (epistemologia) ja ihmiskäsitys (ontologia) vaikuttavat siihen millaisena johtaminen näyttäytyy. Perusolettamusten myötä johtamista ja siihen liittyviä käsitteitä voidaan määrittellä eri tavoin. Johtamista tutkittaessa yleisimpiä perusolettamuksia ovat realismi tai sosiaalinen konstruktionismi. Realismi on objektiivinen totuus eli ihmisestä riippumaton sen ulkopuolella oleva todellisuus. Sosiaalinen konstruktionismi tarkoitetaan sitä, että ihminen ja sen ympäröivä todellisuus eivät ole erillisiä toisistaan vaan todellisuus rakentuu ihmisten välisessä vuoro-

vaikutuksessa, eli todellisuus määräytyy ihmisten yhdessä luomien merkitysten pohjalta. Johtamisessa näiden kahden perusolettamuksen ero on siinä, että realistisessa perusolettamuksessa johtajaa voidaan pitää organisaation tärkeimpänä tekijänä, jonka päätöksenteko perustuu rationalismiin ja jolla on hallussaan organisaation kannalta tärkein tieto. Konstruktionistisen näkemyksen mukaan johtaminen syntyy johtajan ja työntekijän välisen toiminnan tuloksena. Realismin ja sosiiaalisen konstruktionismin lisäksi on myös muita johtamisen määrittelyn tieteenfilosofiasia suuntauksia kuten kriittinen realismi, fenomenologia ja pragmatismi. Kriittinen realismi on realistisen näkemyksen kaltainen mutta pohjautuu ihmistieteisiin. Fenomenologia puolestaan kohdistuu yksilöiden kokemuksiin ja tulkintoihin ja pragmatismi taas keskittyy itse toiminnasta saatuun tietoon. (Rissanen & Hujala 2018, 92–93.)

Johtamisen määrittely ei ole yksiselitteistä vaan se riippuu useista eri tekijöistä kuten näkökulmasta, millä tasolla ja missä johtaminen tapahtuu sekä siitä mitä halutaan johtaa. Johtaminen voidaan määritellä asioiden johtamiseen eli management ja ihmisten johtamiseen eli leadership (Rissanen & Hujala 2018, 82). Julkisessa sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisessa erityistä on poliittinen ja viranhaltijajohdon rinnakkainen toiminta. Mikä tarkoittaa, että sosiaali- ja terveysalalla toimivalla johtajalla on aina ylempi johto joko samassa tai eri organisaatiossa. Johtamisjärjestelmän monimuotoisuus ja -tasoisuus sekä lainsäädäntö vaikuttavat merkittävästi johtajien toimintaan. (Lammintakanen 2019, 97–98.)

Johtamista voidaan määritellä mm. johtamistehtävien-, roolien ja- käyttäytymisen avulla. Johtamistehtäviä ovat mm. suunnittelu, organisointi, henkilöstön hankinta ja kehittäminen, ohjaus, johtaminen, koordinointi, raportointi ja budjetointi. Johtajan rooleina puolestaan voi olla mm. ihmissuhde-rooli, tiedonvälitysrooli ja päätöksenteko rooli. Johtamiskäyttäytymisenä voidaan kuvata olevan demokraattinen, autoritaarinen tai laissez-faire (eli ”hällä väliä”) tyylinen käyttäytymisen malli. (Rissanen & Hujala 2018, 82–83.) Yllä mainitun tiedon perusteella voidaan siis täsmentää, että johtamisen perusolettamus johdattelee meidät vuorovaikutuksen äärelle. Perusoletuksena on että, konstruktionistinen johtaja voi pitää opinnäytetyöstämme saatuja tuloksia itsestään selvänä, kun taas realistisen näkemyksen omaava johtaja tulkitsee tulokset omalla perusolettamuksellaan.

Bjerregård, Madsen ym. (2019, 77) tekemässä tutkimuksessa ilmeni, että hoitotyön johtajien tietoisuus omasta johtamistyylistä oli vähäistä. Juuti & Juuti (2021, 19,22–23) puolestaan toteavat kirjassaan jokaisen ihmisen jäsentävän johtamisen omalla tavallaan ja pääosin jäsentäminen tapah-

tuu omaan kokemusmaailmaan perustuen. Johtamisnäkemymiä on runsaasti ja ne pitävät sisäl-
lään erilaisia työkaluja. Johtamisnäkökulmia voi olla esimerkiksi strateginen johtaminen, arvojohta-
minen, itsensä johtaminen tai ihmisten johtaminen.

Sosiaali- ja terveysalalla johtamisen kehittymiseen on vaikuttanut yksityisen ja julkisen organisaat-
tion johtamisen suuntausten vertailu. Näiden organisaatioiden johtamisessa on merkittäviä eroja.
Julkisen puolen johtamisen perustana on yleinen etu, sen tavoitteet nojaavat yhteiskunnan poliitti-
siin päämääriin ja johtajat ovat kansan palvelijoita. Yksityisen organisaation johtamisen perustana
puolestaan on yksityinen instanssi, jonka tavoitteena on yksityisen organisaation menestys, ja sen
johtajat palvelevat intressi- ja omistajaryhmien palvelijoita. (Rissanen & Hujala 2018, 85.)

Sosiaali- ja terveysalanjohtamisen nykyisessä kehityssuunnassa johtaminen on muuttunut yksilö-
keskeisestä johtamisesta enemmän eri toimijoita huomioivaan näkökulmaan. Nykyaikana johtami-
sen mielletään olevan vastavuoroista. Johtaminen ei tapahdu enää ylhäältä alaspäin suuntautu-
vana, vaan enemmän horisontaalisesti eli yhdessä tekemiseen ja jaettuun johtajuuteen. Johtami-
nen on siirtymässä enenevässä määrin alistavasta johtamistyylistä enemmän valmentavaan ja kes-
kustelevaan johtamistyyliin. Myös työntekijän taitoihin olla johdettavana on kiinnitetty huomiota ns.
”alaistaito” käsitteellä. Organisaatiokansalaisuus käsite on nostettu johtamisen kehityssuunnassa
esille, millä tarkoitetaan työntekijän vaikutusmahdollisuuksia johtamisen onnistumiseen. Toisena
kehityssuuntana nähdään olevan vaiettujen asioiden esiin nostaminen kuten tunteet, estetiikka ja
kehollisuus. (Rissanen & Hujala 2018, 85–86, 99–100; Laulainen 2019.)

Johtamista on kehitetty läpi historian. Aluksi sen tarkoitus oli kehittää työpaikkojen toiminnan te-
hokkuutta mutta jatkuvan kehityksen myötä johtamista on alettu kehittämään omana ilmiönään.
Johtamisella on merkittävä vaikutus ihmisten hyvinvointiin ja organisaation tulokseen. (Juuri & Juuti
2021, 12.) Organisaatiokulttuuri luo puitteet esihenkilön toimijuudelle. Organisaatiokulttuuri muo-
dostaa perustan toiminnalle. Se syntyy tiedostamalla ja tiedostamatta muodostuneista normeista
sekä ohjaa henkilöstön toimintaa siitä ymmärryksestä mikä on hyväksyttävää ja mikä puolestaan
ei. Organisaatiokulttuuri ilmenee siinä, miten organisaatiossa kommunikoidaan. (Aarnikoivu 2008,
43–44.)

Juuti & Juuti (2021, 61–62) toteavat kirjassaan hyvin, että kontekstuaalisen johtamisnäkömyksen omaava johtaja ymmärtää, että kussakin yhteisössä vuorovaikutuksen ja ajanjakson tuloksena syntyy omanlainen johtamisen sovellus eikä näin ollen voida muodostaa yleisiä malleja. Johtamista tuleekin siis etsiä kunkin yhteisön sisällä tapahtuvasta vuorovaikutuksesta.

2.4 Päivystys ja sen erityispiirteet

Päivystystoiminnasta ja sen laajuudesta määrätään Sote- järjestämislaissa (Laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä, 612/2021). Päivystyksen perustehtävä on tarjota kiireellistä hoitoa, joka sisältää kiireellisen tutkimuksen, hoidon ja palvelujen tarpeen selvittämisen, välittömän hoidon antamisen sekä tarpeenmukaisen hoitoon tai palveluun ohjaamisen (Valtioneuvoston asetus kiireellisen hoidon perusteista ja päivystyksen erikoisalakohtaisista edellytyksistä, 583/2017, 1:2§).

STM (2016) määrittelee, että päivystäville yksiköille on turvattava riittävä osaaminen, henkilöstö ja taloudelliset voimavarat. Päivystyksen henkilökunnalla tulee olla riittävä lääketieteellinen ja hoitotyön osaaminen sekä heidän tulee hallita nopeasti vaihteleva potilastilanne, jotta he pystyvät toimimaan päivystyksessä laadukasta ja potilasturvallista hoitotyötä tuottaen. Päivystyksessä tehdyt hoitopäätökset ja sen toimintatavat vaikuttavat laaja-alaisesti koko alueen terveydenhuoltoon. (STM 2016, 8–9.)

Päivystystoiminta on määrältään, kustannuksiltaan ja sisällöltään merkittävä osa terveydenhuoltoa. Potilaan hoitoketjuun, hoidon tuloksiin ja sen kustannuksiin on päivystyksen toiminnalla suuri vaikutus. Sosiaali- ja terveysministeriö määrittelee kiireellisen hoidon kriteereiden olevan äkillinen sairastuminen, vamma, pitkäaikais sairauden vaikeutuminen tai toimintakyvyn alenemisesta johtuvaa välitöntä hoidontarpeen arviota, jota ei voida siirtää ilman sairauden pahenemista tai vamman vaikeutumista. (STM 2023.)

STM:n tekemän (2019) selvityksen mukaan päivystys on keskeinen osa-alue, jossa sen erityispiirteiden vuoksi tulee kiinnittää huomiota laatuun ja potilasturvalliseen hoitotyöhön. Kiireellisen hoidon säädös määrittelee päivystystoiminnalle laatu- ja potilasturvallisuus edellytyksiä. Vastuu turvallisuuden varmistamisesta kuuluu palveluiden järjestäjälle ja niiden tuottajalle. Organisaatioiden on laadittava omavalvonta suunnitelma lain velvoittaman tavalla. (STM 2019, 7,19.) Kuten Helovuon,

Peltomaa, Kinnunen ja Pennanen (2011, 14) ovat todenneet, että turvallisuus riippuu organisaation kyvystä ymmärtää turvallisuuden syntyvän vuorovaikutuksesta.

Päivystyksyksiköllä tarkoitetaan yksikköä, jossa toteutetaan vuorokauden ympäri päivystyksellistä toimintaa. Yhteispäivystyksessä tarjotaan perusterveydenhuollon ja erikoisalojen lääkäripalvelua. Yksiköissä toimii myös välttämättömät tukipalvelut, kuten laboratorio ja kuvantamispalvelut. Hyvinvointialueen on järjestettävä kiireellisen hoidon palvelu eli ympärivuorokautinen päivystys. (STM 2017, 3.) Työtä päivystyksessä tehdään moniammatillisesti ympäri vuorokauden. Tilannetta ja resursseja organisoidaan potilasvirtojen mukaisesti. Päivystyksen henkilökunnalle ominaista on se, että heille ei riitä se, että huolehditaan vain oman yksikön toiminnasta, vaan tärkeää on kollegiaalisuus ja yhteistoiminta. Potilasturvallisuutta, potilastyytyväisyyttä ja hoidonlaatua heikentävät ruuhkat. Hoitajien voimavaroja on hyödynnetty mm. sairaanhoitajan vastaanottoa kehittämällä sekä vastuuhoidaja- vastuulääkäri toimintaa kehittämällä. Resurssien kohdentaminen kuormituksen mukaan vaatii hyvää päivittäisjohtamisen taitoa. Sujuva päivystys on kaikkien etu. (Lukkarinen ym. 2016)

Päivystys on hektinen ja nopeasti muuttuva toimialue, joka vaatii työntekijältä monenlaista osaamista. Päivystyksestä erityisen tekee se, että potilasmäärille ei ole muihin hoitotyön yksiköihin verrattuna ns. "ylärajaa". Potilasmäärän kasvaminen, henkilökunnan osaamisvajae ja riittämättömät resurssit asettavat hoitohenkilökunnalle ja organisaatiolle monenlaisia haasteita. Nopeasti muuttuvat tilanteet edellyttävät vahvaa ammattitaitoa, osaamista, paineensietokykyä sekä saumatonta yhteistyötä. (Vainionperä 2012, 19.) Tutkimusten mukaan erityisen stressaavaa päivystystyöskentelystä tekee myös jatkuva väkivallan uhka ja potilaan hoidontarpeenarvio (Gorman 2019, 133).

Nieminen (2020, 7) kertoo Pro gradussaan päivystystoiminnan muuttuneen entistä monimutkaisemmaksi ja haastavammaksi yksiköksi. Hän kuuluttaa hoitotyön johtamisen perään, jolla voisi olla ratkaisu kasvaviin potilasmääriin ja samaan aikaan laskeviin resursseihin. Maailman laajuisen hoitajapulan ratkaisuun ei ole löydetty yhtenäistä linjaa. Hoitajapulaan voidaan kuitenkin vaikuttaa sitouttamalla nykyistä henkilökuntaa johtamista kehittämällä. Gormanin (2019, 130–131) tekemässä tutkimuksessa todetaan, että päivystyksen johtamisella on vahva korrelaatio henkilöstön pysyvyyteen. Ymmärrys henkilöstöön vaikuttavista tekijöistä auttaa vaikuttamaan tulevaisuuden hoitotyöhön sekä kehittämään kestävää työvoimaa.

2.5 HUSin päivystysalueen tunnusluvut

HUS päivystysalueen toiminnan tavoitteena on tarjota oikea-aikaista ja tasoista potilaan tarpeiden mukaista hoitoa. Yhteispäivystyksissä tulee hoitaa vain päivystyspotilaita eli kiireellisen hoidon kriteereitä täyttäviä potilaita. HUSin päivystyksiin lukeutuu Meilahden, Malmin, Peijaksen, Jorvin, Raaseporin, Hyvinkään, Lohjan ja Porvoon yhteispäivystykset sekä naistentautienpäivystys ja lastenpäivystykset. (HUS 2022, 7.) HUS organisaatiossa työskentelee 26 833 työntekijää, joista päivystysalueella ennen hyvinvointialueita on ollut 1116 työntekijää. Henkilökunnassa on 903 hoitotyöntekijää ja 118 lääkäriä. HUS päivystysalueella esihenkilötehtävissä on 16 osastonhoitajaa ja 23 apulaisosastonhoitajaa. Omalmoitus sairaspöissaoloja oli yhteensä 2677 päivää. (HUS 2022, 4.) HUS mittaa aktiivisesti henkilökunnan työolobarometrejä (TOB) jossa selvitetään mm. johtamiseen, työhyvinvointiin ja kuormittavuuteen liittyviä asioita.

Vuonna 2021 HUSin yksi strategisista tavoitteista oli laadukas johtaminen. Organisaatiossa otettiin käyttöön johtamissyke- mittari. Kutsun kyselyyn saa jokainen HUSlainen neljä kertaa vuodessa. Tulosten kautta haluttiin tehdä suunnitelmallista johtamisen kehittämistä yhdessä työyhteisön kanssa, sillä jokainen vaikuttaa omalla toiminnallaan johtamiskokemuksen ja –kulttuurin kehittymiseen sekä hyvän työilmapiirin luomiseen. (HUS 2020.)

Tarkastuslautakunta on antanut joulukuussa 2023 kuusitoista suositusta henkilöstövoimavarojen parempaan johtamiseen ja organisaation veto- ja pitovoiman lisäämiseksi. Arvioinnin perusteella HUSin veto- ja pitovoimassa on useita kehittämistarpeita- ja mahdollisuuksia. Tarkastuslautakunta suosittelee, että HUSssa laaditaan konkreettinen toimenpideohjelma asioiden ratkaisemiseksi. Arvion mukaan työtyytyväisyyteen tulee kiinnittää huomioita, ammatilliseen täydennyskoulutukseen investoidaan tällä hetkellä vähän ja henkilöstö suhtautuu johtamiseen kriittisesti. Myös työterveys- huollon palvelujen saatavuus aiheuttaa tyytymättömyyttä sekä palkkakehitys ei ole riittävän selkeä ja johdonmukainen. Henkilöstön kanssa käytävien kehityskeskustelujen käyntiastetta tulee nostaa, urapolut täytyy kuvata selkeästi ja ymmärrettävästi. Väkivalta- ja uhkatilanteiden lisääntymiseen tulee kiinnittää huomioita, niiden vähentämiseksi täytyy etsiä tehokkaita keinoja. Lisäksi henkilöstöetuksia tulisi kehittää niin, että ne muodostavat selkeän kokonaisuuden ja parantavat mahdollisuuksia kilpailla osaavasta henkilökunnasta. (HUS 2023.)

HUS:ssa on käytössä Aura- ammattiuramalli, joka pohjautuu Patricia Bennerin teoriaan kasvusta aloittelijasta asiantuntijaksi. Ammattiuramallin avulla tuetaan ammatillista kehittymistä. Malli sisältää viisi tasoa perehtyjästä suoriutuvan tason kautta pätevään, josta lisäkoulutuksella voi siirtyä taitava tai asiantuntijatasolle. Perehtyvällä tasolla (<1 vuotta) uusi työntekijä on vuoden ajan, tässä kuitenkin otetaan huomioon henkilön aikaisempi työhistoria. Suoriutuvalla tasolla (1–3 vuotta) hoitaja syventää kliinistä osaamista ja ottaa hoitaakseen yksikössä jonkin vastuualueen, jolla vaikuttaa yksikön kehittämiseen. Pätevällä tasolla (3–5 vuotta) työntekijä on velvollinen kehittämään omaa ammattiosaamistaan sekä osaa soveltaa tietoja näyttöön perustuen ja hänellä on päätöksentekoon tarvittavat kriittisen päätöksentekotaidot. Taitavalla tasolla (>5 vuotta) hoitaja syventää osaamistaan, puuttuu ongelma-kohtiin ja järjestää koulutusta. Asiantuntijana hoitaja (>10 vuotta) kehittää kliinistä hoitotyötä sekä kouluttaa. (HUS 2019; Lehtiranta 2023, 13–14.)

3 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Opinnäytetyö on kaksivaiheinen tutkimuksellinen kehittämistyö. Tutkimusvaiheen tarkoitus on tutkia esihenkilön ja työntekijöiden välistä onnistunutta vuorovaikutusta hoitohenkilökunnan kokemana sekä määritellä onnistuneen vuorovaikutuksen ominaispiirteitä. Tavoitteena on uuden tiedon tuottaminen ja lisätä tietämystä, jonka avulla esihenkilöt voivat halutessaan kehittää omaa johtamista sekä löytää onnistuneen vuorovaikutuksen hyödyt henkilöstöjohtamisessa.

Kehittämisvaiheen tarkoitus on laatia artikkeli, jonka avulla tuodaan näkyväksi hoitohenkilökunnan kokemuksia ja merkityksiä onnistuneesta vuorovaikutuksesta esihenkilöiden kanssa. Artikkelin julkaistaan toimialan kuukausitiedotteessa. Artikkelin tavoitteena on lisätä tutkimustulosten näkyvyyttä ja hyödyntää tuloksia koko HUSin päivystysalueen hoitotyön johtamisen kehittämisen tueksi.

Tutkimuskysymyksiämme olivat:

Millaisia kokemuksia HUS erikoissairaanhoidon päivystysalueen hoitohenkilökunnalla on onnistuneesta vuorovaikutuksesta esihenkilön kanssa?

Miten vuorovaikutuksella voidaan vaikuttaa johtamisen laatuun hoitohenkilökunnan mielestä?

4 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

4.1 Laadullinen tutkimus

Tiede on tietojen systemaattista kokoamista. Tieteellinen menetelmä on joukko tapoja ja keinoja, joilla voidaan hankkia tieteellistä tietoa. Tutkimusta ohjaa tiede, tieteellinen ajattelu ja asenne. Tutkimuksessa käytetyn metodologian valinta on tärkeää tieteellisen toiminnan kannalta, sillä tutkittava todellisuus aukeaa eri tavoin riippuen millä tavoin ja välineillä ilmiötä/asiaa tutkitaan. (Tuomi 2007, 14, 18, 30–31.) Metodologia on karkeasti menetelmäopillinen periaatekysymys, jonka avulla muodostetaan peruskäsitteitä ja kokonaiskäsitteily tieteellisen tutkimuksen luonteesta ja tavoitteista. Tutkijan tulee olla tietoinen tekemisistään ja kyetä perustelemaan tehdyt tutkimukselliset ratkaisut sekä tarvittaessa osata muuttaa niitä. Tämä vaatii sen, että tutkijan tulee olla tietoinen perusolettamuksista, joiden ohjaamana metodiset ratkaisut on tehty. (Raunio 1999, 13–14.)

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin HUSin erikoissairaanhoidon päivystysalueen hoitohenkilökunnan kokemuksia ja merkityksiä onnistuneesta vuorovaikutuksesta heidän ja esihenkilöiden välillä, joten tutkimus toteutettiin laadullisella tutkimusmenetelmällä. Laadullisen tutkimusmenetelmän hyötynä on se, että sen avulla voidaan parhaiten kuvata tutkittavaa ilmiötä vastaajien kokemana. Tutkimuksen avoimilla kysymyksillä voidaan syventää ja tarkentaa kysymyksiä. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on tutkimuskohteen ymmärtäminen, sen mahdollistaessa tutkittavien henkilöiden äänen kuulumisen. Laadullisen tutkimuksen aineistoja ei pyritä irrottamaan kontekstistaan, vaan niitä tulkitaan osana kontekstia. Ihmisten toimintaa tutkitaan siellä, missä se tapahtuu. Usein laadullisen tutkimuksen kohteena on joku yhteiskunnallisesti ajankohtainen kysymys. (Kallinen & Kinnunen 2023; Niku-Paavo 2016, 20.) Teoreettinen viitekehys on syntynyt aiempien tutkimusten avulla, mutta tutkittavasta ilmiöstä ei ole riittävästi teoria tietoa, jotta sillä voitaisiin selittää tutkittavaa ilmiötä riittävästi. Tavoitteena laadullisessa tutkimuksessa on tutkittavien näkökulman ymmärtäminen eli hoitohenkilökunnan kokemusten ymmärtäminen onnistuneesta vuorovaikutuksesta esihenkilön kanssa. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan tehtävänä on kuvata maailmaa tutkittavien ihmisten näkökulmasta. Laadullisen tutkimuksen haasteena on se, että se ei aina tarjoa selkeää syy-seuraus suhdetta eikä toimintaa voida kuvata yksioikoisesti vaan ihmisten antamat merkitykset ilmiölle voivat olla monimutkaisia ja ristiriitaisia. Tämän vuoksi tutkimuskysymykset auttavat ohjaamaan, yksinkertaistamaan ja tiivistämään aineistoa. (Juhila 2024.)

4.2 Kyselytutkimus opinnäytetyön menetelmänä

HUSin päivystysalueella työskentelee lähes tuhat hoitotyöntekijää. Suuren henkilökunta määrän vuoksi kysely toteutettiin kolmessa erikoissairaanhoidon päivystysyksikössä. Soveltuvat yksiköt valittiin yhdessä organisaation edustajan kanssa. Tutkimusaineisto hankittiin sähköistä puolistrukturoitua kyselylomaketta käyttäen. Puolistrukturoidun kyselyn tai haastattelun etuna on, että vastaajilta kysytään samalla tavalla muotoillut kysymykset ja haastattelijan rooli pyritään minimoimaan (Juhila 2024). Kysely laadittiin Webropol- ohjelmalla ja lähetettiin sähköisesti esihenkilöille, jotka toimittivat ne osastojen hoitohenkilökunnan sähköpostiin. Kysely lähetettiin yhteensä 341 hoitajalle. Kysely oli auki elo- syyskuun aikana. Muistutusviesti lähetettiin esihenkilöiden kautta kahden viikon kohdalla.

Vaikka sähköinen puolistrukturoitu kysely ei ole tyypillinen laadullisen tutkimuksen tiedonkeruu menetelmä on se tässä opinnäytetyössä kuitenkin perusteltu. Opinnäytetyön tekijät työskentelevät itse HUSin päivystysalueella. Tutkijoille oli tärkeää, että kyselyyn olisi mahdollista vastata täysin anonyymisti. Opinnäytetyön tekijöiden omat kokemukset tutkittavasta ilmiöstä oli syytä jättää takalalle tutkimuksen ajaksi, mutta kuitenkin niin, että niiden olemassaolo tiedostettiin jokaisessa tutkimuksen vaiheessa. Kyselylomakkeen laatimisessa käytettiin aikaisempaa teoretietoa aiheesta ja lomake jaettiin kahteen osaan tutkimuskysymysten mukaisesti. Avoimet kysymykset antoivat mahdollisuuden tarkastella ilmiötä juuri tutkittavien näkökulmasta sekä löytämään aineistosta pienetkin yksityiskohdat. Haasteena oli, että sähköisen puolistrukturoidun kyselyn vuoksi emme voineet tutkia ja tarkkailla vastaajien ilmeitä, eleitä ja sanoja, vaan käsitys muodostui kirjoitetun tekstin pohjalta. Emme voineet myöskään olla varmoja ymmärsivätkö opinnäytetyöntekijät vastaajien sanat, kuin he ne halusivat tuoda esille. Päivystys on toimintaympäristönä hektinen ja sen perusluonteeseen kuuluu tilanteiden ennakoimattomuus ja arvaamattomuus. Vastaaminen kyselyyn tapahtui työn lomassa, joten oli tärkeää, että vastaaminen voitiin keskeyttää ja palata kysymyksiin uudelleen. Tutkijoiden oma asema tutkittavaan ilmiöön oli tärkeää huomioida jokaisessa opinnäytetyön vaiheessa sekä tunnistaa miten omat tavoitteet ja merkitykset vaikuttavat tehtyihin tulointoihin. Tämän vuoksi opinnäytetyön analyysi vaihe tehtiin yhdessä käyden avointa keskustelua omista kokemuksistaan ja ennakkokäsityksistä, jotta tutkijat ymmärtävät niiden vaikutuksen tulointoihin.

Taustakysymysten jälkeen kyselyssä oli yhteensä 23 kysymystä, joista avoimia kysymyksiä oli kahdeksan, monivalintakysymyksiä viisiportaisella Likert asteikolla oli 15. Asteikon vaihtoehdot olivat:

erittäin merkittävänä, merkittävänä, ei mielipidettä, ei juurikaan merkittävänä sekä ei lainkaan merkittävänä. Likert kyselyllä halusimme saada laadulliseen aineistoon täydennystä. Asteikolla saadaan asenteisiin ja mielipiteisiin tarkempia merkityssuhteita, kuin yksinkertaisilla kyllä/ ei kysymyksillä (Pääkkönen 2017, 16). Kyselyissä kartoitettiin 11 kysymyksellä miten tärkeäksi vastaajat ovat kokeneet erilaiset onnistuneen vuorovaikutuksen tilanteet esihenkilön kanssa sekä kokemuksia siitä, millainen on onnistunut vuorovaikutus esihenkilön kanssa. Tämän lisäksi kysyimme 12 kysymyksen avulla miten onnistunut vuorovaikutus vaikuttaa johtamisen laatuun sekä kartoitimme keskuksellisen ilmapiirin merkityksiä.

4.3 Aineiston analyysi

Tutkimuksen ydinasia on avointen kysymysten vastausten laadullisessa aineiston analyysissä, tulokinnassa ja johtopäätöksissä. Analyysivaiheessa tutkijalle selviää minkälaisia vastauksia aineisto ongelmaan antaa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 216.) Analyysin avulla pyritään tiivistämään aineistoa siten, että sen sisältämä informaatio ei katoa (Eskola & Suoranta 2018, 137). Sisällönanalyysi on perus analyysimenetelmä aineistojen analysoinnissa kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Sisällönanalyysin haasteena on sen säännöttömyys ja näin ollen pakottaa tutkijan ajattelemaan itse. (Kankkunen & Vehviläinen- Julkunen 2009, 133–135.) Sisällönanalyysi voidaan tehdä joko deduktiivisesti eli teorialähtöisesti tai induktiivisesti eli aineistolähtöisesti. Mikäli aiheesta ei tiedetä riittävästi tai tieto on hajanaista, on induktiivinen lähestymistapa yleensä kattavin. (Kankkunen & Vehviläinen – Julkunen 2009, 135.)

Sisällönanalyysi tehdään vaiheittain, jonka kolme päävaihetta ovat valmistelu-, analyysi- ja raportointivaiheet (Elo, Kajula, Tohmola & Kääriäinen 2022, 215). Opinnäytetyössämme aineiston analyysi toteutettiin mahdollisimman induktiivista sisällönanalyysia käyttäen. Aineisto analysoitiin vaiheittain alla olevan ohjeen mukaisesti. Molemmat tutkimuksen tutkijat analysoivat koko aineiston kaikkien vaiheiden osalta yhdessä.

Valmisteluvaihe:

1. Analyysiyksikön valinta: Ajatuskokonaisuus tai sana, joita lähdetään poimimaan (vastaa tutkimuskysymykseen)
2. Aineistoon perehtyminen

Induktiivinen aineistoanalyysi:

3. Tutkimuskysymyksiin vastaavien alkuperäisilmaisujen poimiminen

4. Alkuperäisilmaisujen pelkistäminen
5. Tyypittely ja abstrahointi: alaluokka, yläluokka, pääluokka ja yhdistävä luokka

Tulosten raportointi:

6. Malli, käsitejärjestelmä, luokat, jne.
7. Tulosten vertaaminen aikaisempiin tutkimuksiin

(Elo ym. 2022, 215.)

Analyysi toteutettiin vaiheittain, tiivistäen, luokitellen ja muodostaen käsitteitä, joiden avulla vastattiin tutkimuskysymyksiin. Analyysissa sanat luokiteltiin niiden merkityksen perusteella ja tutkimuskysymysten ohjaamana luokat johdettiin aineistosta. Määrällisten kysymysten vastaukset koottiin taulukkoon, tilastolliseen tunnuslukujen muotoon. Taulukossa aineisto pidettiin alkuperäisenä datana

Aineiston analysointi aloitettiin vasta, kun kaikki vastaajat olivat vastanneet kyselyyn ja kyselyn päättymisaika oli umpeutunut. Tutkimusaineisto käsiteltiin siirtämällä aineisto raakadatana Webropol-ohjelmasta Microsoft Word -ohjelmaan. Tulokset tallennettiin sähköiseen muotoon, jotka salattiin salasanalla. Tässä vaiheessa raakadataa Word-tiedostona oli tekstimuodossa yhteensä 39 sivua. Aineiston analyysi aloitettiin huolellisella aineistoon tutustumisella. Aineisto luettiin läpi useaan kertaan aineiston kokonaiskuvan hahmottamiseksi. Aineiston tutustumisen yhteydessä tehtiin myös aineiston pelkistämistä. Aineistosta taulukoitiin kaikki alkuperäisilmaisut ja sanat. Määrälliset kysymykset analysoitiin kuvaamalla ja tulkitsemalla vastauksia tilastojen ja numeroiden avulla.

Taulukko 1. Esimerkki alkuperäisilmausten pelkistysvaiheesta:

Alkuperäisilmaus	Pelkistys eli redusointi
<i>Esihenkilö on tilanteessa oikeasti läsnä, kuuntelee ja tukee. Esihenkilön kanssa pitäisi saada olla asioista myös eri mieltä ja keskustella kehittävästi.</i>	Esihenkilö on läsnä
	Esihenkilö tukee
	Esihenkilö kuuntelee
	Lupa olla eri mieltä
	Keskustella kehittävästi
<i>Hirveän vuoron jälkeen käynyt avautumassa asioista esihenkilölle. Sieltä pois tullessa ollut huomattavasti parempi fiilis. Jäänyt olo, että sinusta välitetään ja pidetään arvossa.</i>	Käynyt avautumassa esihenkilölle.
	Olo että välitetään
	Olo että arvostetaan

Pelkistysten eli redusoinnin jälkeen aineisto ryhmiteltiin alaluokkiin. Alaluokkia muodostaessa käytimme värejä selkeyttämään analyysia ja löytämään samankaltaisuudet yläluokkien muodostuksen tueksi.

Taulukko 2. Esimerkki alaluokkien muodostamisesta ja värien hyödyntämisestä luokittelussa:

Pelkistetty ilmaus eli redusointi	Alaluokka eli kluserointi
Aina tavattavissa	Esihenkilön tavoitettavuus
Esihenkilö kutsuu nimellä	
Läsnä oleva esihenkilö	
Esihenkilö kiertää työpisteillä	
Yksilökeskeistä	Huomioiduksi tulemisen kokemukset
Ottaa huomioon	
Utelematta	
Työn lomassa käydyt keskustelut	
Molemminpuolinen kunnioitus	Molemminpuolinen vuorovaikutus
Molemminpuolinen ymmärretyksi tuleminen	
Kuulumisten kysyminen puolin ja toisin	
Molemmat haluavat ymmärtää toisen näkökulmaa	

Taulukoinnin jälkeen aloitimme käsitekartta työskentelyn, jotta aineistosta saisi mahdollisimman jäsenneltyä. Käsitekarttatyöskentely auttoi hahmottamaan aineistoa ja löytämään teemaan liittyvän sisällön eli yläluokat ja merkitysverkostot. Yläluokat muodostuivat aineistosta löytyneiden yhteisten ja merkittävien teemojen perusteella. Käsitekarttatyöskentelyssä käytimme avuksi värejä ja muotoja. Muodot kuvasivat kyselyn avoimia kysymyksiä sekä tutkimuskysymyksiä, värit tarkoittivat näkökulmia ja käsitekokonaisuuksia. Käsitekarttatyöskentely auttaa tutkijaa jäsentämään analyysivaihetta (Valli 2018, 220–222).

Ala- ja yläluokat nimettiin aina niiden sisältöä kuvaaviksi ja väri koodattiin selkeyttämään näkökulmaa. Yläluokkien avulla pystyimme löytämään keskeiset näkökulmat, joiden avulla pystyimme luomaan pääluokat. Yhdistävänä luokkana oli tutkimuskysymykset sekä aineistosta nousseet kokemukset. Jotta tekstile pystyttiin pysymään mahdollisimman uskollisena, palasimme toistuvasti alkuperäisten ilmausten ja aineiston pariin, jotta voimme tehdä tulkinnan juuri siitä ilmiöstä ja asiasta johon vastaaja halusi vastata.

Kuvio 1. Esimerkki käsittekartasta ja pääluokkien muodostuksesta:



Kysely lähetettiin 341 hoitajalle. Vastauksia saatiin 77, jotka kaikki hyväksyttiin lopulliseen analyysiin. Vastausprosentiksi muodostui 17,4 %. Opinnäytetyön aineisto jäsenyi ensimmäisen tutkimuskysymyksen osalta kolmeen pääluokkaan: Esihenkilön ominaisuudet, onnistunutta vuorovaikutusta tukeva ilmapiiri ja onnistuneella vuorovaikutuksella saavutetut hyödyt. 321 vastauksesta muodostettiin yhteensä 249 pelkistettyä ilmaisua, joista muodostui 14 alaluokkaa, yläluokkia syntyi 11 ja edelleen pääluokkia yhteensä kolme. Toisen tutkimuskysymyksen osalta aineisto jäsenyi kahteen pääluokkaan: Esihenkilötyö onnistuneen vuorovaikutuksen tekijänä ja keskusteleva työpaikkakulttuuri. Vastauksia oli 124, joista muodostettiin yhteensä 139 pelkistettyä ilmaisua, joista muodostui 19 alaluokkaa ja yläluokkia syntyi yhteensä kuusi, joista edelleen syntyi kaksi pääluokkaa.

5 TULOKSET

Vastauksissa ilmeni, että esihenkilön ominaisuuksilla ja ilmapiirillä on merkitystä onnistuneen vuorovaikutuksen kokemuksiin. Onnistuneen vuorovaikutuksen avulla voidaan saavuttaa useita positiivisia hyötyjä, kuten sitoutumista ja työn merkityksellisyyden kokemusta. Onnistunut vuorovaikutus esihenkilön kanssa auttaa luomaan keskustelevaa ilmapiiriä ja avointa työpaikkakulttuuria. Onnistunut vuorovaikutus koettiin syntyvän esihenkilön ammatillisen osaamisen ja johtamistaitojen avulla.

5.1 Vastaajien taustatiedot

Suurin osa kyselyyn vastanneista oli 26–39-vuotiaita (64,9 %). Hieman yli puolet vastanneista (51,9 %) oli työskennellyt hoitotyössä yli 10-vuotta. Vastanneista suurin osa (27,2 %) oli pätevän tason hoitajia ja työskennellyt kyseissä yksikössä 3–5-vuotta. Neljä viidesosaa (79,2 %) vastaajista oli toiseksi voimassa olevassa työsuhteessa. Kysyttäessä avoimessa kysymyksessä, millaisia vuorovaikutustilanteita vastaajilla oli ollut esihenkilön kanssa, vastaajia oli 77, he ovat voineet valita useamman, kuin yhden vastausvaihtoehdon, tämän vuoksi vastausten lukumäärä oli 187. Lähes kaikki (98,7 %) vastaajat kertoivat keskustelleensa esihenkilön kanssa työasioista. Oman työn palautteesta oli keskustellut 68,8 % vastaajista, vapaa-ajasta oli keskustellut 63,6 % ja 11,7 % vastaajista kertoi keskustelelevansa myös muista asioista, kuten esimerkiksi: henkilökohtaisesta elämästä sekä työhön liittyvistä asioista, kuten sairauslomasta ja oman työn kehittämisestä.

5.2 Esihenkilön ominaisuudet

Vastauksissa ilmeni, että esihenkilön ominaisuuksilla on merkitystä onnistuneen vuorovaikutuksen kokemuksiin. Onnistuneen vuorovaikutus kokemuksen saavuttamiseksi, esihenkilöltä odotettiin rehellisyyttä, vastavuoroisuutta sekä aitoa välittämistä ja kiinnostusta henkilöstöä kohtaan. Myös esihenkilön empatialla koettiin olevan merkitystä onnistuneessa vuorovaikutuksessa. Onnistuneen vuorovaikutuksen peruspohjana toimii luottamus ja tasa-arvoisuus. Vastaajien kokemuksia hyvän esihenkilön ominaisuuksista kuvattiin olevan joustavuus, ymmärtäväisyys ja kannustava olemus.

Vastaajien kokemukset kuulluksi tulemisen tärkeydestä koettiin merkittävänä. Tämä ilmeni kaikissa vuorovaikutustilanteiden osa-alueissa. Kuulluksi tulemisen kokemus kuvattiin muun muassa esihenkilön läsnäolon, hänen esittämän kiinnostuksen, avoimuuden, keskittymisen ja kuuntelutaidon kautta. Vastausten mukaan työntekijä tulisi nähdä ihmisenä. Vastauksissa ilmeni, että kuulluksi tuleminen koettiin molemmin puolisena vastuuna.

“Esihenkilö on tilanteessa oikeasti läsnä, kuuntelee, on aidosti kiinnostunut sekä vaikuttaa kiinnostuneelta kuulemaan vastauksen, vaikka ei aina pysty vaikuttamaan asiaan”.

Vastauksista nousi tärkeänä esille vuorovaikutussuhteen toimivuuden kannalta esihenkilön tavoitettavuus ja kohtaaminen. Kokemukset tavoitettavuudesta ja lähestyttävyydestä kuvattiin erilaisten esimerkkien avulla, miten esihenkilö voi ilmaista olevansa tavoitettavissa, kuten pitämällä oveaan raollaan merkiksi paikalla olosta tai avaamalla henkilöstölle omaa päiväohjelmaa, jotta he tietävät milloin esihenkilöä voi lähestyä. Esihenkilön toivottiin olevan tavoitettavissa myös spontaanisti, kuten kiertämällä yksikössä, jotta henkilökunta voisi helpommin lähestyä esihenkilöä ja viestiä yksikön tilanteesta.

“Minusta yksi edellisistä esihenkilöistä kävi kiertämässä aamulla työpisteet ja kyselemässä miten menee? Pidin tästä, koska silloin pystyin heti kertomaan, jos mielessä oli asioita eikä minun tarvinnut aamulla etsiä mistä esihenkilö löytyy. Samalla minulle tuli olo, että esihenkilöä kiinnostaa päivittäiset asiat myös.”

“Esihenkilö pyörii työajan puitteissa työtiloissa ja kyselee kuulumisia ja että kuinka meillä sillä hetkelle menee. Tuo itseään ns. esille ja on näin helposti lähestyttävä.”

Onnistuneita vuorovaikutushetkiä kysyttäessä, monet vastaajat nostivat esiin henkilökohtaisen elämän kokemukset, joissa esihenkilö oli ollut työntekijän tukena. Myös työssä kohdatut ikävät kokemukset, kuten ikävä potilaspalaute ja sen käsittely vaikuttivat onnistuneen vuorovaikutuksen kokemiseen. Esihenkilön rauhallisuutta ja tyyneyttä arvostettiin haastavan tilanteen selvittelyssä.

5.3 Ilmapiirin merkitys vuorovaikutuksen onnistumiselle

Vastauksissa ilmeni, että vuorovaikutuksen ilmapiirillä oli suuri merkitys onnistuneen vuorovaikutuksen kokemiseen. Vuorovaikutustilanteen ilmapiiriä kuvattiin hyvin laajasti. Vastauksissa ilmeni että, kokemukset onnistuneesta vuorovaikutuksesta syntyvät, kun ilmapiiri on avointa, arvostavaa ja rehellistä. Ikävimpimpienkin asioiden kohdalla sen toivottiin olevan ystävällistä ja keskustelevaa.

Onnistuneen vuorovaikutuksen syntymisen kannalta oli tärkeää, että keskustelun ilmapiiri on läsnä oleva, kiireetön, rauhallisessa tilassa tapahtuvaa, rento ja keskusteluun keskittyy ilman muita häiriötekijöitä. Myös tarvittaessa tilan antaminen koettiin tärkeäksi tekijäksi. Kohtaamiselta toivottiin tervehtimistä, silmiin katsomista ja kiittämistä. Vuorovaikutuksen onnistumista tuki se, että esihenkilö huomioi työntekijän henkilökohtaisesti, kuten kutsumalla häntä nimellä tai tutustumalla työntekijään. Vastaajat kuvasivat vuorovaikutuksen ilmapiiri muun muassa näin:

“Keskustelu oli positiivista ja huumoria oli sopivassa suhteessa”

Huomioiduksi tulemisen kokemus koettiin tärkeänä. Huomioiduksi tulemisen tilanteita kuvattiin tapahtuvan työpaikalla esihenkilön huoneessa, kasvotusten sekä puhelimitse. Esiin nousi myös sähköposti viesti, jossa oli kiitetty hyvin tehdystä työstä, jolla oli ollut suuri merkityksen kokemus. Vastauksissa ilmeni, että esihenkilön osoittamalla välittämällä ja arvostuksella on suuri merkitys huomioiduksi tulemisen kokemukseen. Vastausten perusteella, onnistuneen vuorovaikutuksen kannalta tärkeää on, että esihenkilö kohtaa hoitohenkilökunnan niin yksilönä kuin yleisellä tasolla ja pitää huolta yksilön ja työyhteisön hyvinvoinnista.

“Ei vain tiedotteita, sähköposteja, intran uutisia. Tulla lähelle, olla läsnä eri yksiköissä, kertoa ja kuunnella ja vastata kysymyksiin ja huolenaiheisiin.”

“Kokee itsensä työyhteisössä tärkeämmäksi. Tulee tunne, että esihenkilö on kiinnostunut ja välittää työntekijöistään.”

“Kokemus hyvästä vuorovaikutuksesta, kuulluksi tulemisesta ja yksilöllisyyden huomioimisesta, vaikuttaa suoraan hyvän johtamisen kokemukseen.”

5.4 Vuorovaikutuksen avulla saavutetut hyödyt

Vastauksissa nousi esiin, että vuorovaikutuksen avulla koettiin voivan saavuttaa useita positiivisia hyötyjä, kuten henkilökunnan sitoutumista, työn merkityksellisyyden kokemuksia ja työtyytyväisyyttä. Lisäksi vastaajat kokivat onnistuneen vuorovaikutuksen lisäävän vaikutus- ja kehittymismahdollisuuksia. Vastausten perusteella vuorovaikutuksen avulla voitiin parantaa työssä jaksamista ja lisätä huomioiduksi tulemisen kokemusta sillä esihenkilön kanssa käyty keskustelu nähtiin eräänlaisena venttiilinä purkaa höyryä. Vuorovaikutus nähtiin myös keinona parantaa työoloja ja löytää uusia mahdollisuuksia, kuten omassa työssä kehittymistä. Vuorovaikutus nähtiin myös mahdollisuutena saada tukea omaan työhön. Vastauksissa ilmeni, että onnistunut vuorovaikutus koettiin olevan molempien osapuolien vastuulla. Molemminpuolisen vuorovaikutuksen koettiin edistävän yhteistyötä ja lisäävän molemminpuolista kunnioitusta, luottamusta ja avoimuutta.

”Kokee olevansa arvostettu mikä lisää työhön sitoutumista ja motivaatiota.”

”Molemminpuolinen kunnioitus ja molemmat haluavat ymmärtää toisen näkökulmaa.”

”Vastavuoroista keskustelua ja aitoa halua molemmin puolin kehittää työtä ja työssä jaksamista.”

Yhteistyö esihenkilön kanssa nähtiin selkeänä voimavarana työhön vaikuttavissa päätöksissä ja ratkaisuissa onnistuneen vuorovaikutuksen kokemisen kannalta. Vastauksissa ilmeni, että yhteistyö nähtiin toivotun lopputuloksen kannalta tärkeäksi välineeksi. Myös kompromissia pidettiin yhteistyöllä saavutetun lopputuloksen ratkaisuna. Vuorovaikutukselta odotettiin yhteistä matkantekoa kohti lopputulosta.

”Hyvällä vuorovaikutuksella voidaan mahdollistaa monia niitä puutteita, joita alan huonolla palkkauksella menetetään. Hoitajat tulee kuulluksi, nähdyksi ja ymmärretyksi vuorovaikutuksen keinoin.”

”Hirveän vuoron jälkeen käynyt avautumassa asioista esihenkilölle. Sieltä pois tullessa ollut huomattavasti parempi fiilis. Jäänyt olo, että sinusta välitetään ja pidetään arvossa.”

“Tyytyväinen työntekijä on firmalle paras työntekijä.”

“Huonot ja erittäin hyvät vuorovaikutuskokemukset jäävät helposti mieleen useaksi vuodeksi millä voi olla vaikutus työntekijän sitoutumiseen työyksikössä”

5.5 Keskusteleva työpaikkakulttuuri

Vastauksissa nousi esiin myös positiivisia kokemuksia keskustelevan ilmapiirin ja avoimuuden kulttuurista. Vastaajat kokivat, että esihenkilöllä on mahdollisuudet vaikuttaa keskustelevan työpaikkakulttuurin syntymiseen. Esihenkilön koettiin pystyvän vaikuttamaan keskustelevaan ilmapiiriin omalla esimerkillään ja toiminnallaan. Keskusteleva työpaikkakulttuuri yksikössä lisäsi tiedon saantia ja tiedon kulkua, työhön sitoutuneisuutta, työn kehittämis- ja vaikuttamismahdollisuuksia sekä työhyvinvointia. Keskustelevan työpaikkakulttuuri nähtiin vastausten perusteella parantavan yhteistyötä ja lisäävän avoimuutta sekä ymmärrystä yksikössä. Vuorovaikutus nähtiin tehokkaana keinona kehittää yhteistyötä.

“Tyytyväisyys hoitajien kesken paranee, ilmapiiri paranee ja työolot paranevat.”

“Vastavuoroista keskustelua ja aitoa halua molemmin puolin kehittää työtä ja työssä jaksamista.”

“Jos ilmapiiri on keskusteleva, on helpompi esihenkilöön luottaa sekä tuoda omia huolia/murheita, kuten myös positiivisia asioita, ilmi. Uskaltaa myös puuttua epäkohtiin tietäen, että näistä voi avoimesti keskustella ilman ”lynkkaus” ilmapiiriä.”

5.6 Esihenkilötyö onnistuneen vuorovaikutuksen tekijänä

Vastauksissa ilmeni, että onnistuneen vuorovaikutuksen kokemuksiin vaikutti esihenkilön ammatillinen osaaminen sekä johtamistaidot. Esihenkilön ammatillisia ominaisuuksia kuvattiin eri tavoin, kuten esihenkilön ammatillisen käyttäytymisen, -osaamisen ja -kokemuksen sekä asiantuntijuuden kautta. Esihenkilötyöhön koettiin kuuluvan erilaiset taidot, kuten johtamistaidot, kyky organisoida ja priorisoida tehtäviä, hyvät vuorovaikutus-, ongelmanratkaisu- ja tiimityöskentelytaidot sekä kyky

motivoida ja ohjata työntekijää. Vastauksissa esihenkilöltä toivottiin kokemusta ja tuntemusta yksikön klinisestä työstä. Kliiniseen työhön osallistumisen koettiin vaikuttavan esihenkilön ymmärrykseen siitä mitä kentällä tapahtuu.

”Kuuntelee, on ”samalla tasolla” työntekijän kanssa, sen sijaan että katsoisi alas. Esihenkilö on totta kai korkea-arvoisempi kuin alempi työntekijä, mutta pitää kuitenkin arvostaa toista ihmisenä.”

”Asioista on helpompi keskustella, pienemmällä kynnyksellä. Ei tarvitse pelätä, että tulisi ns. lynkatuksi tai ei kuulluksi.”

Kehityskeskustelua pidettiin tärkeänä kokemuksena oman työn kehittämisen kannalta. Kehityskeskustelulla koettiin olevan useita hyötyjä kuten motivaation kasvu, mahdollisuus kasvattaa avointa kulttuuria, kehittyä työssä, saada ja vastaanottaa palautetta, mutta myös mahdollisuus tutustuminen esihenkilön kanssa. Vastaajat kokivat, että kehityskeskustelussa tärkeää oli yksilöllisyys, kuten yksilöllinen huomioiminen, palautteen- ja kehitysideoiden saaminen sekä kaavamaisen toiminnan välttäminen.

”Kenties kehityskeskustelu useamman vuoden jälkeen, kuinka paljon itsessä onkaan potentiaalia moneen, joita kukaan ei ole sinulle aiemmin sanonut ääneen”

”Olen kokenut esimerkiksi kehityskeskustelut hyviksi vuorovaikutustilanteiksi, koska niissä on kunnolla aikaa keskustella asioista ja saa hyvin palautetta omasta työskentelystä.”

Tasa-arvoisuutta kuvattiin muun muassa rintarinnan työskentelyllä sekä tasavertaisena kohteluna, josta vastaajille jäi kokemus samanarvoisuudesta. Stressin- ja paineensietokyky ja oman yksikön asiantuntijuus kuvattiin ominaisuuksiksi, joilla voidaan saavuttaa hyvä johtajuus. Onnistunutta vuorovaikutusta tuki esihenkilön ratkaisukeskeisyys, kantaa ottava asenne ja asiallisuus vaikeiden asioiden osalta, myös aktiivista roolia arvostettiin. Vastauksissa ilmeni, että esihenkilön tilannetaju koettiin tärkeäksi. Hänen odotettiin olevan empaattinen ja välittävä, mutta toisaalta esihenkilöltä odotettiin jämäkkyyttä, suoruutta ja kykyä puuttua asioihin. Vastaajat arvostivat esihenkilössä ihmistuntemusta sekä hyviä sosiaalisia taitoja.

”Kyky puolueettomuuteen, kyky avoimeen ajatteluun. Taito kuunnella, mutta osaa pitää myös päänsä, kun sitä tarvitaan.”

“Rohkeutta sanoa asioista suoraan mutta toisaalta myös pidättäytyä turhasta nillittämisestä.”

“Kyky kuunnella ja asettua työntekijän asemaan ”

“Yrittää ymmärtää ja osaa asettaa itsensä toisen asemaan.”

Taulukko 3. Kokemukset onnistuneesta vuorovaikutuksesta

Millaisia kokemuksia HUS erikoissairaanhoidon päivystysalueen hoitohenkilökunnalla on onnistuneesta vuorovaikutuksesta esihenkilön kanssa?						
	Vastaajat n/(%)	Erittäin merkittävää n/(%)	Merkittävää n/%	Ei mielpi- dettä n/%	Ei juurikaan merkittävää n/%	Ei lainkaan merkittävää n/%
<i>Miten tärkeäksi koet onnistuneen vuorovaikutuksen esihenkilön kanssa?</i>	75 (97)	n=54/ 72	n=21/ 28	n=0 (0)		
<i>Kuinka merkittäväksi koet vuorovaikutuksen onnistumisen esihenkilön kanssa seuraavissa aiheissa</i>						
Lähestyttävyys ja kohtaaminen	77 (100)	n=61/ 79,2	n=16/ 20,8			
Kuuntelu, puhuminen ja läsnäolo	77 (100)	n=61/ 79,2	n=15/ 19,5	n=1/ 1,3		
Henkilökemiat	77 (100)	n=21/ 27,3	n=36/ 46,7	n=10/ 13,0	n=10/ 13,0	
Kuulluksi- ja ymmärre- tyksi tuleminen	76 (98)	n=59/ 77,6	n=17/ 22,4			

Kokemukset onnistuneesta vuorovaikutuksesta esihenkilön kanssa. Onnistuneen vuorovaikutuksen koki erittäin merkittäväksi 72 % vastaajista, merkittäväksi sen koki 28 %. Lähestyttävyys ja kohtaaminen koettiin erittäin merkittäväksi 79,2 % vastaajan mielestä. Kuuntelun, puhumisen ja läsnäolon koki erittäin merkittäväksi 79,2 % vastaajista, 19,5 % merkittäväksi ja 1,3 % vastaajista ei ollut mielpidettä. Henkilökemian merkittävyyden erittäin merkittäväksi koki 27,3 % vastaajista, merkittäväksi 46,7 %, asiaan ei ollut mielpidettä 13,0 % vastaajista ja ei juurikaan merkittävänä sitä piti 13,0 %. Kuulluksi- ja ymmärretyksi tulemisen koki erittäin merkittäväksi 77,6 % vastaajista, 22,4 % merkittäväksi.

Taulukko 4. Vuorovaikutuksen vaikutus johtamisen laatuun

Miten vuorovaikutuksella voidaan vaikuttaa johtamisen laatuun hoitohenkilökunnan mielestä?						
	Vastajat n/%	Erittäin merkittävää	Merkittävää	Ei mielipi- dettä	Ei juuri- kaan mer- kittävää	Ei lainkaan merkittävää
Onko esihenkilön ja si- nun välisellä vuorovai- kutuksella merkitystä si- nulle?	76 (98)	n=41/ 53,9	n=31/ 40,8	n=4/ 5,3		
Onko onnistuneella vuo- rovaikutuksella esihenki- lön kanssa merkitystä työsi laatuun ja työn ko- kemiseen?	75 (97)	n=33/ 44,0	n=30/ 40,0	n=6/ 8,0	n=6/ 8,0	
Kuinka merkittävänä koet vuorovaikutuksen rakentamisen esihenkilön kanssa seuraavissa asioissa?						
Esimerkin avulla	74 (95)	n=16/ 21,6	n=40/ 54,0	n=11/ 14,9	n=7/ 9,5	
Yhteistyön avulla	75 (97)	n=33/ 44,0	n=36/ 48,0	n=6/ 8,0		
Keskinäistä vuorovai- tusta vahvistamalla	77 (100)	n=33/ 42,9	n=34/ 44,1	n=8/ 10,4	n=2/ 2,6	
Luottamuksen avulla	76 (98)	n=56/ 73,7	n=16/ 21,0	n=4/ 5,3		
Keskusteleva ilmapiiri	75 (97)	n=57/ 76,0	n=16/ 21,3	n=2/ 2,7		
Avoimen viestinnän te- hostamisen avulla	74	n=40/ 54,1	n=28/ 37,8	n=5/ 6,8	n=1/ 1,3	
Onko HUSin organisaa- tiokulttuurilla merkitystä onnistuneeseen vuo- rovaikutukseen esihenki- lön kanssa?	74	n=8/ 10,8	n=19/ 25,7	n=32/ 43,2	n=11/ 14,9	n=4/ 5,4

Miten vuorovaikutuksella voidaan vaikuttaa johtamisen laatuun? Kysyttäessä onko esihenkilön ja vastaajan välisellä vuorovaikutuksella merkitystä, vastaajista 53,9 % koki sen erittäin merkittäväksi, merkittäväksi sen koki 40,8 % vastaajaa. Onnistuneella vuorovaikutuksella esihenkilön kanssa työn laatuun ja työn kokemiseen vastaajista 44,0 % koki sen olevan erittäin merkittävä, merkittävänä sitä piti 40,0 % vastaajista, ei mielipidettä asiaan oli 8,0 %. Vuorovaikutuksen rakentamisen esi-
merkin avulla koki 54,0 % koki sen merkittävänä, 14,9 % ei ollut mielipidettä asiaan ja ei juurikaan merkittävänä sitä piti 9,5 % vastaajista. Yhteistyön avulla vuorovaikutuksen rakentamista piti mer-
kittävänä 48,0 % sekä ei mielipidettä asiaan 8,0 % vastaajista. Vuorovaikutuksen rakentamista keskinäistä vuorovaikutusta vahvistamalla erittäin merkittävänä piti 42,9 %, eri mielipidettä asiaan

oli 10,4 % vastaajista. Luottamuksen avulla vuorovaikutuksen rakentamista piti erittäin tärkeänä 73,7 % vastaajista. Keskustelevan ilmapiirin vuorovaikutuksen rakentamisessa koki erittäin merkittävänä 76,0 %. Avoimen viestinnän tehostamisen vuorovaikutuksen rakentamisessa koki erittäin merkittävänä 54,1 %. Kysyttäessä onko HUS organisaatiokulttuurilla merkitystä onnistuneeseen vuorovaikutukseen esihenkilön kanssa, merkittävänä 25,7 %, mielipidettä asiaan ei ollut lähes puolella vastaajista (43,2 %), ei juurikaan merkittävänä sen koki 14,9 %.

6 POHDINTA

6.1 Tulosten tarkastelu

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia esihenkilön ja työntekijöiden välistä onnistunutta vuorovaikutusta hoitohenkilökunnan kokemana sekä määritellä onnistuneen vuorovaikutuksen ominaispiirteitä. Tavoitteena on uuden tiedon tuottaminen ja lisätä tietämystä, jonka avulla esihenkilöt voivat halutessaan kehittää omaa johtamista sekä löytää onnistuneen vuorovaikutuksen hyödyt henkilöstöjohtamisessa.

Vastauksissa ilmeni, että esihenkilön ominaisuuksilla ja vuorovaikutuksen ilmapiirillä on merkitystä onnistuneen vuorovaikutuksen kokemuksiin. Onnistuneen vuorovaikutuksen avulla voidaan saavuttaa useita positiivisia hyötyjä kuten sitoutumista ja työn merkityksellisyyden kokemusta. Onnistunut vuorovaikutus esihenkilön kanssa auttaa luomaan keskustelevaa ilmapiiriä ja avointa työpaikkakulttuuria. Onnistunut vuorovaikutus koettiin syntyvän esihenkilön ammatillisen osaamisen ja johtamistaitojen avulla.

Tutkimuksen taustakysymysten avulla pystyttiin selittämään ja ymmärtämään kokemuksia paremmin. Vastaajien ikä kertoo vastaajien sukupolvesta ja auttaa ymmärtämään siihen liittyviä eroja. Aikaisempien tutkimusten mukaan eri sukupolvilla on erilaisia näkemyksiä ja kokemuksia johtamisesta. Esimerkiksi nuoremmat sukupolvet saattavat arvostaa enemmän avoimuutta ja joustavuutta sekä teknologian hyödyntämistä esihenkilötyössä, kun taas vanhemmat sukupolvet saattavat arvostaa enemmän perinteisiä ja hierarkkisia johtamistyyliä. (Hietämäki 2013, 49.) Työkokemuksella on vaikutusta johtamisen kokemiseen muun muassa organisaatiokulttuurin ja esihenkilötyön sekä organisaatioon sitoutumisen kautta. Vastauksia tarkastellessa tulee pohtia myös eri sukupolvien eroavaisuudet johtamisen kokemiseen ja työhön sitoutumiseen, jotka ilmenevät muun muassa kokemuksina, arvostuksina ja odotuksina johtamista ja työelämää kohtaan. (Hietämäki 2013, 52, 68; Jabe & Kuusela 2013, 130.) Työsuhteen laadun avulla voimme pohtia vastaajien kokemusta ja sitoutuneisuutta työhön ja organisaatiokulttuurin luomiseen.

Tuloksia tarkastellessa käy ilmi, että ne ovat suurelta osin yhteneväisiä aikaisempien tutkimustulosten kanssa. Vastauksissa ilmeni, että hoitohenkilökunta pitää vuorovaikutusta tärkeänä, sillä sen

koettiin vaikuttavan positiivisesti omaan työhön, lisäävän parempaa työpaikkakulttuuria ja edistävän työhyvinvointia. Tulosten mukaan onnistuneen vuorovaikutuksen avulla voidaan lisätä työhön sitoutumista ja merkityksellisyyden kokemusta.

Kolme neljäsosaa koki, luottamuksen vaikuttavan johtamisen laatuun erittäin merkittävästi. Kun esihenkilön kanssa voi puhua mistä vain ilman pelkoa, vastaajat kokivat voivan saavuttaa parempaa yhteistyötä. Avoin keskustelun ilmapiiri syntyy luottamuksen kautta, vastaajat toivoivat avoimuuden vähentävän lynkatuksi ja leimautumiseksi tulemisen tunnetta.

Tämän tutkimuksen tulosten mukaan hoitohenkilökunta kokee ja kuvaa vuorovaikutuksen olevan rehellistä ja suoraa, se on osapuolia kunnioittavaa, vastavuoroista sekä tavoitteellista. Sama tulos nousi myös Isotaluksen (2017, 142) tekemässä tutkimuksessa. Vastausten mukaan onnistunut vuorovaikutus esihenkilön kanssa syntyy, kun ilmapiirin on ystävällistä, keskustelevaa ja rakentavaa, huumoria unohtamatta. Kuulluksi tuleminen koettiin tärkeänä ja merkityksellisenä osana onnistunutta vuorovaikutusta. Vastaajat kokivat, että esihenkilön aito kiinnostus, läsnäolo, kysyminen ja aito kohtaaminen ovat työkalut, joilla voidaan parantaa kuulluksi tulemisen kokemusta. Työntekijä tulisi tulla nähdyksi ihmisenä, jonka koettiin lisäävän henkilöstön arvostuksen tunnetta. Arvokas ja kunnioittava kohtaaminen sekä ajan antaminen työntekijöille koettiin tärkeänä. Tulosten mukaan, kun työntekijät tuntevat olevansa tärkeitä, se lisää sitoutuneisuutta ja työhyvinvointia. Tulokset ovat samassa linjassa Wenströmin (2022, 17) tutkimuksen kanssa, jossa hyvän ilmapiirin tekijöihin kuuluu kuulluksi-, ymmärretyksi- ja arvostetuksi tulemisen kokemukset. Työn merkityksellisyyden kokemisen avulla voidaan saavuttaa ne hyödyt, joita alan heikolla palkkauksella menetetään.

Vuorovaikutus on vaikuttamista ja vaikuttaminen on eräänlaista vallankäyttöä. Mikäli henkilöstö ei tule kuulluksi eikä saa kertoa näkemyksiään tilanne voidaan kokea vallankäyttöksi. (Jabe & Kuusela 2013, 40.) Vallankäyttöä on hyvä pohtia toimiessaan esihenkilönä, sekä sen vaikutuksia vuorovaikutuksen kokemiseen henkilöstön näkökulmasta.

Tuloksissa nousi esiin ristiriitaisuutta kokemuksissa henkilökohtaisen ja yleisellä tasolla tapahtuvan vuorovaikutuksen välillä. Osa vastaajista koki tärkeäksi, että vuorovaikutus tapahtuu kahden kesken ja osa toivoi sen tapahtuvan vain yleisellä tasolla kuten kahvihuoneessa, ilman henkilökohtaisuuksia. Tuloksissa toivottiin esihenkilön esittävän kiinnostusta henkilöstöä kohtaan kysymällä kysymyksiä ja toisaalta, osa koki tärkeänä pitää keskustelun yleisellä tasolla, eikä utelu ollut suotavaa.

Avoimissa vastauksissa sanaton viestintä mainittiin vain yhdessä vastauksessa. Määrällisissä vastauksissa, sanatonta viestintää pidettiin kuitenkin merkittävänä tekijänä onnistuneen vuorovaikutuksen kannalta.

Aineistosta nousi esiin useita toiveita ja odotuksia onnistuneesta vuorovaikutuksesta ja siihen liittyvistä tekijöistä. Vastaukset eivät aina olleet välttämättä koettuja kokemuksia, vaan vastauksissa oli selkeästi havaittavissa myös tulevaisuuden odotuksia ja toiveita. Nämä vastaukset kuvautuivat esimerkiksi toiveena, että esihenkilön kanssa voisi olla myös eri mieltä asioista sekä odotuksia siitä, että esihenkilö ei saisi olla kaukainen. Toivottiin myös, että esihenkilöllä olisi kokemusta yksikön kenttätoiminnasta. Henkilöstö toivoi, että esihenkilö on aina tai helposti saatavilla sekä tavoitettavissa. Esihenkilöltä toivottiin kuulumisten kyselyä, esillä olemista ja kiertämistä työpisteillä. Helposti lähestyttävyyys nousi esille myös aiemmin tehdyissä tutkimuksista ja sitä arvostettiin suuresti (Toivanen 2019, 68–69). Tuloksista huomattiin että, esihenkilön toivottiin kantavan enemmän vastuuta yksikön ilmapiiristä ja päätöksistä, kun taas toisaalta, sen koettiin olevan molempien vastuulla. Tulosten mukaan esihenkilön toivottiin olevan usein paikalla. Tämä herätti tutkijoissa ajatuksia, että johtaminen on muutoksessa, jossa myös toiveille ja odotuksille on nyt tilaa sekä henkilökunta luottaa siihen, että johtamista kehitetään.

Keskustelevaa työpaikkakulttuuria pidettiin merkittävänä, sillä sen koettiin lisäävän tiedon kulkua, sitoutumista ja työhyvinvointia. Esihenkilöllä on myös mahdollisuus vaikuttaa keskustelevan työpaikkakulttuurin luomiseen ja syntymiseen. Tulosten perusteella yhteistyö ja halu kehittää työyhteisön asioita ovat ensiarvoisen tärkeitä elementtejä onnistuneen vuorovaikutuksen saavuttamisessa.

Avoimen viestinnän tehostamisen avulla voidaan rakentaa vuorovaikutusta esihenkilön ja työntekijän välillä. Esihenkilön ammattitaitoa arvostettiin suuresti. Toiveena nousi, että esihenkilö olisi tietoinen ja tuntisi kyseisen yksikön toiminnan. Sama tutkimustulos nousi esille myös Toivosen (2022, 35) tutkimuksesta, jossa arvostettiin esihenkilön asiantuntemusta ja ammatillisuutta sekä hänen tuntemustaan perustyöstä.

Kyselymme tuloksista voidaan tulkita, että osa vastaajista koki johtamistyön palvelutehtäväksi, kuten esihenkilön jatkuvalla läsnäololla ja toiveiden toteuttamisen kautta ilmenneissä vastauksissa. Jabe & Kuusela (2013, 32) kuvaavat kirjassaan, että mikäli johtamista pidetään palvelutehtävänä,

tärkeää on tuolloin tuntee hyvin toimiala ja lisätä luottamusta, jolloin vallan lähteenä on asiantuntijuus.

Tutkimuksemme tuloksista ilmeni, että esihenkilön toivottiin olevan samalla tasolla työntekijän kanssa, kun taas osa koki esihenkilön auktoriteettina ja välineenä saavuttaa henkilökohtaisia tavoitteita. Tasa-arvo ja tasapuolinen kohteleminen olivat tärkeitä elementtejä onnistuneen vuorovaihtuksen kokemisessa. Kuten Jabe & Kuusela (2013, 31) kuvaavat kirjassaan, valta-asetat ovat muutoksessa ja entiset hierarkkiset asetelmat ovat muuttumassa kohti tasa-arvoisempaa johtamiskulttuuria. Aiemmin johtamiskulttuurissa on painotettu ohjeita ja valvontaa, kun taas nykyisin tavoitteena on, että jokainen ohjaisi itse omaa toimintaa kohti organisaation haluamaa suuntaa. Johtamisvastuuta siis siirretään työntekijöille, mutta samaan aikaan heidän tekemistään säädellään erilaisin keinoin. (Jabe & Kuusela 2013, 31.) Tämä voi aiheuttaa myös ristiriidan henkilökunnan odotusten suhteen esihenkilön asemasta ja työnkuvasta organisaatiossa.

Tulosten perusteella esihenkilön olisi hyvä panostaa kehityskeskusteluun ja niiden sisältöön sekä yhteistyöhön henkilöstön kanssa. Näin voidaan paremmin valjastaa henkilöstön todellinen potentiaali ja saavuttaa luovan sekä innovatiivisen työyhteisön hyödyt. Innovatiivinen ja luova työyhteisö on organisaation paras tuote (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2019).

Tutkimuksemme vastaajista 30,9 % kuuluu X-sukupolveen. Tämän sukupolven erityispiirteinä mainitaan kapinointi työhön uppoutumista vastaan. X- sukupolven on kuitenkin myös todettu arvostavan työssä kehitymis- ja uralla etenemismahdollisuuksia. He sitoutuvat omaan uraan ja työhön enemmän kuin työnantajaansa. (Hietamäki 2013, 50–51.) Vastaajista reilusti enemmistö koostui Y-sukupolven edustajista. Heidät luonnehditaan työyhteisöissä itsevarmaksi, optimistiseksi, epäitsekäksi ja teknologisesti nokkelaksi. He ovat myös tiimiorientoituneita. Tämän sukupolvi arvostaa omien arvojen ja oman elämäntilanteen yhteensovittamista työssä sekä haluavat mielenkiintoista ja vaihtelevaa työtä. Nämä ovatkin nousseet sitoutumista ja motivointia estäviksi tekijöiksi. Tämä sukupolvi on syntynyt maailmaan, jossa tietotekniikka ja erityisesti internet tarjoavat mahdollisuuksia. (Hietamäki 2013, 51–52.) 3,9 % vastaajistamme koostui Z- sukupolvesta. Tämä sukupolvi on tottunut saamaan maailmasta ja sen mahdollisuuksista tietoa aivan eri tahtiin kuin aiemmat sukupolvet. Ennakkoluulottomuus ja kyky omaksua uutta nopeassa tahdissa tekevät heistä työnantajille arvokkaan resurssin. Palkkaa enemmän he antavat painoarvoa työn sisällöllisiin asioihin. Osa heistä haluaa priorisoida työn ja arvostavat säännöllistä palkkaa, toisille vapaus rytmittää omaa elämää on rahaa arvokkaampaa. Työn kuormittavuus koetaan enemmän sen hektisyyden ja ajan

viemisen kautta kuin työn fyysisyyden kautta. Työnvastapainoksi halutaan vapaa- aikaa ja mielenkiintoisia harrastuksia, jotka näkyvät myös heidän työhakemuksissiansakin. Yleisesti, tutkimusten mukaan sukupolvien välillä on eroja, jotka ilmenevät muun muassa erilaisina kokemuksina, arvoituksina ja odotuksina työtä ja työelämää kohtaan. Nämä erot haastavat terveydenhuollon johtajat kehittämään henkilöstövoimavarojen johtamista sekä työympäristöjä huomioiden työntekijöiden monimuotoisuuden. (Hietämäki 2013, 49, 51.)

6.2 Kehittäminen

Kehittämistyönä julkaisemme työstä artikkelin toimialan kuukausitiedotteessa. Kehittämistoiminnan osaaminen ja ymmärtäminen ovat tärkeässä roolissa nykypäivän työelämässä, jossa eletään jatkuvan muutoksen aikaa. Kehittämistoiminta on työelämän, organisaation ja koko yhteiskunnan kannalta tärkeää sekä merkityksellistä. Kehittäminen on asioiden tai toiminnan korjaamista, parantamista ja uudistamista sekä edistämistä. (Toikko & Rantanen 2009, 7–8.) Tutkimustoiminnan tarkoitus on vastata tutkimuskysymykseen analysoiden ja tutkimusaineistoa tuottaen. Tavoite on siis luotettavan ja koeteltavan tiedon tuottamisessa. Kehittämistoiminta voi kohdistua organisaatioon, työyhteisöön tai yksilöön. Kehittämistoiminnan tarkoitus on siis uuden tiedon luominen ja toiminnan kehittäminen. Tutkimustoiminta tekee kehittämistoiminnasta järjestelmällistä ja auttaa tarkastelemaan asioita kriittisesti. (Toikko & Rantanen 2009, 7–9, 22–23.)

Opinnäytetyöstämme saatujen tulosten ja ilmiön merkitysten kokemukset ja niiden julkaiseminen artikkeli muodossa on osa työmme kehittävää osiota. Tavoitteena on uuden tiedon tuottaminen ja lisätä tietämystä, jonka avulla esihenkilöt voivat halutessaan kehittää omaa johtamista sekä löytää onnistuneen vuorovaikutuksen hyödyt henkilöstöjohtamisessa. Artikkelin avulla saamme tutkimuksemme tuloksille hyvää näkyvyyttä ja autamme näin HUSia saavuttamaan heidän johtamisen kehittämisen tavoite.

Artikkelin sisältö määräytyy saatujen tutkimustulosten perusteella, mutta se pitää sisällään kolme vaihetta, joita ovat aloitus eli johdanto osion, käsittely osio, joka pitää sisällään perustelut johdannossa esitettyihin asioihin ja artikkelin lopetus, jonka tavoitteena on saada lukija vakuuttuneeksi artikkelin merkityksestä (Auvinen, 2015). Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää kehittämään uusia menetelmiä ja keinoja, joiden avulla voidaan parantaa johtamisen onnistumista sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla (Tilastokeskus 2023).

6.3 Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet

Tulokset eivät tuottaneet uutta teoriaa, mutta vahvistivat vanhaa sekä kuvasivat vuorovaikutuksen ilmiötä laajasti. Onnistuneen vuorovaikutuksen avulla voidaan saavuttaa useita hyötyjä, niin organisaatio- kuin yksilötasolla. Tulosten avulla voidaan panostaa organisaatiotasolla henkilöstöjohtamiseen, kehittää esihenkilöiden itsereflektiota ja tunnistaa vuorovaikutuksen merkitykset onnistuneen johtamisen välineenä. Tulokset auttavat esihenkilöä löytämään konkreettisia keinoja oman johtamisen kehittämisen tueksi. Onnistunut vuorovaikutus esihenkilön kanssa lisää avoimuutta, luottamusta ja kuulluksi tulemisen kokemusta.

Vuorovaikutuksella voidaan saavuttaa useita hyötyjä kuten työhön sitoutumista, lisätä oman työn kehittämismahdollisuuksia, vahvistaa merkityksellisyyden kokemuksia, saavuttaa aineettomia työsuhte- etuja, tehostaa keskustelemaan ja avoimen työpaikkakulttuurin syntymistä, lisätä työn pito- ja vetovoimaisuutta sekä saavuttaa niitä etuja, joita alan heikolla palkkauksella voidaan menettää.

Bjerregård- Madsen ym. (2019, 77) tekemän tutkimuksen mukaan hoitotyön johtajien tietoisuus omasta johtamistyylistä on vähäinen. Opinnäytetyömme tuloksilla on mahdollisuus antaa esihenkilöille tärkeää tietoa oman johtamistyylinsä tunnistamiseen. Tunnistamalla ja kehittämällä omia persoonallisia ominaisuuksiaan, luomalla työyhteisöön avoimen ja luottamuksen ilmapiirin sekä kohtelemalla työntekijöitä tasa-arvoisesti ja arvostaen. Esihenkilö voi siis toimillaan vaikuttaa juuri onnistuneen vuorovaikutuksen syntyyn tunnistamalla omaa johtamistyyliään ja siihen vaikuttavia tekijöitä ja tarkastelemalla henkilöstön odotuksia onnistuneesta vuorovaikutuksesta.

Vastausten mukaan asioiden johtamisen sijaan tärkeäksi korostui ihmisten johtaminen. Myös aiemmissa tutkimuksissa, kerrotaan vuorovaikutuksen olevan iso osa esihenkilön työtä. Esihenkilön kyky opetella vuorovaikutus taitoja pohjautuu esihenkilön haluun johtaa ihmistä, ei asioita (Toivonen 2019, 68–69).

Vuorovaikutustaitojen kehittämiseksi olisi hyvä panostaa henkilöstövoimavarojen johtamiseen. Niin kuin HUS tarkastuslautakunta on suositellut. Onnistuneen henkilöstövoimavarojen johtamisen avulla voidaan saavuttaa riittävä ja osaava sekä motivoitunut ja sitoutunut henkilöstö, jonka avulla tuotetaan laadukasta terveydenhuoltoa (Hietämäki 2013, 36).

Tuloksissa nousi esille, että myös vuorovastaavalta odotettiin esihenkilön roolia, esihenkilön poissa ollessa. Tämän ilmiön tutkiminen voisi olla jatkossa hyödyllistä, sillä siten voidaan kartoittaa vuorovastaavan roolin odotuksia ja näin kehittää päivystysten vuorovastaavan palkkakehitystä ja koulutusta. Vuorovastaavan roolia tutkiessa olisi mielenkiintoista myös selvittää voidaanko rooliodotuksiin vastata sukupolvi eroilla vai liittykö tähän vallan ja vastuun siirron elementtejä?

Työmme keskittyi onnistuneeseen vuorovaikutukseen esihenkilön kanssa, vastauksissa kuitenkin ilmeni merkitykselliseksi myös työpaikkakulttuuriin liittyvät tekijät onnistuneen vuorovaikutuksen kannalta. Jatkossa olisikin hyvä tutkia tarkemmin yksiköiden omaa työpaikkakulttuuria, mikä merkitys sillä on johtamisen onnistumisen kokemuksen kannalta?

Jatkossa olisi myös hyvä tutkia sukupolvieroja johtamisen odotuksille yksikkökohtaisesti. Näin voitaisiin antaa esihenkilöille tärkeää tietoa heihin ja johtamiseen kohdistuvista odotuksista. Tutkimuksemme mukaan esihenkilöltä odotettiin tavoitettavuutta ja toivetta siitä, että aina voi mennä juttelemaan. Esihenkilön on myös hyvä pohtia jatkuvien keskeytysten aiheuttamaa paradigmaa, sillä jatkuvat keskeytykset aiheuttavat useiden tutkimusten mukaan muun muassa stressiä, hidastaa työntekoa, virheiden mahdollisuus kasvaa, lisää turhautumista ja kognitiivista kuormaa (Kalliomäki-Levanto, Ukkonen & Kalakoski 2016, 20). Tätä olisi hyvä tutkia jatkossa, miten kuormittavana esihenkilöt kokevat jatkuvat keskeytykset ja voidaanko esimerkiksi hybridimallilla vaikuttaa tähän haasteeseen.

6.4 Luotettavuus

Vilkan (2009, 158–159) mukaan viime kädessä luotettavuuden kriteeri ja rehellisyys on tutkija itse, sillä arvioinnin kohteena on tutkijan tekemät valinnat, teot ja ratkaisut. Tästä syystä tutkijan tulee tehdä arviota sen luotettavuudesta koko prosessin ajan. Luotettavuutta tulee arvioida suhteessa teoriaan, analyysitapaan, tutkimusaineiston ryhmittelyyn ja luokitteluun, tutkimukseen, tulkintaan ja johtopäätöksiin. Vilka kuvaa luotettavuuden arviointia teoksessaan hyvin: ”Tutkijan on pystyttävä kuvaamaan ja perustelemaan tutkimustekstissään, mistä valintojen joukosta valinta on tehty, mitä nämä ratkaisut olivat ja miten hän on lopullisiin ratkaisuihin päätenyt”.

Tutkimuksen luotettavuuden kannalta on tärkeää perustella valitut ratkaisut ja kirjoittaa auki omat ennakkokäsitteet ja olla tietoinen näistä ennakkokäsitteistä analyysin aikana. Vastaukset eivät kuitenkaan ole itsestään selviä, joten tutkijan tulee tehdä valintoja mitä materiaaleja ja millä tavoin hän sitä tutkimuksessaan käyttää ja nämä ovat ne valinnat, jotka tutkijan tulee perustella hyvin. Laadullisen tutkimuksen uskottavuus näyttäytyy, miten tutkimusta lukevat hyväksyvät tulokset todeksi ja miten he luottavat siihen, onko tutkimuksen aineisto kerätty asianmukaisesti ja analysoitu huolellisesti. Luotettavuus tutkimuksessa tarkoittaa sitä, että tutkija on pystynyt valitsemaan perusteltuja lähestymistapoja ja menetelmiä ratkaistakseen tutkimusongelman ja toteuttaessaan tutkimuksen. (Puusa & Juuti 2020, 175.)

Olemme osin perustelleet luotettavuutta jo metodologisia valintoja tehdessämme. Metodologialla on suuri merkitys tutkimuksessa. Metodi on väline, joka ohjaa tutkimusta ja metodologialla pyritään perustelemaan tutkimuksen perustaa, sen kulkua ja sitä mihin tietoon ja näkemykseen tutkimuksen tekijä on aineistonsa pohjauttanut. Metodologia on tutkimuksen luotettavuuden perustelua ja selittämistä. (Haaparanta & Niiniluoto 2016, 34–35.)

Kutsukirjeet tutkimuksen vastaamiseen lähetettiin päivystys yksiköiden esihenkilöiden kautta. Tutkimukseen osallistuvia ja heidän esihenkilöitään tiedotettiin tutkimuksen sisällöstä, sen tarkoituksesta ja tavoitteista. Vastaajia tiedotettiin myös vastaamiseen liittyvästä anonymiteetistä sekä tutkimuksen vapaaehtoisuudesta.

Tutkimusaineiston hankinnassa huomioitiin, että tutkijat ovat tekemisissä sanojen ja niiden ymmärtämisen kanssa ja koska kyseessä oli sähköinen kysely, emme voineet varmistaa onko informantti ymmärtänyt kaiken lukemansa niin kuin tutkijat toivovat sen tulleen ymmärretyksi (Vilkkä 2021, 127, 129).

Esitestasimme tiedonkeruulomakkeen kahdella HUS alueen esihenkilöllä, jotta voisimme varmistua kysymysten ymmärrettävyyden ja oikeellisuuden. Esihenkilöt valikoituivat esitestaaajiksi heidän tutkimuksellisen osaamisensa perusteella. Oletuksena oli, että tahdoimme saada kysymyksistä mahdollisimman kattavat, jotta niiden avulla voitaisiin vastata tutkimuskysymyksiin mahdollisimman hyvin.

Sähköiseen puolistrukturoituun kyselyyn päädyttiin huomioiden opinnäytetyöntekijöiden asema suhteessa tutkittavien asemaan. Tutkimuksen tekijät työskentelevät HUSin päivystysalueella. Koimme tärkeäksi, että kyselylomake luotiin siten, että siitä oli mahdotonta tunnistaa yksittäistä työntekijää vastausten takaa. Tämän vuoksi kyselyyn vastattiin anonyymisti Webprol- järjestelmän avulla. Tutkimuksen lähtökohtana ovat oletukset siitä, että tutkijat ymmärtävät todellisuutta heidän omista näkökulmistaan ollen itse aiheen kokemusasiantuntijoita. Tutkimukseen osallistuvilta oletettiin hyvää Suomen kielen taitoa sekä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Tutkijoiden oma asema otettiin huomioon tutkimuksen edetessä sekä erityisesti luotettavuuden ja eettisyyden arvioinnissa.

Myös sähköisten vastausten määrä on ollut aiemmissa tutkimuksissa tunnetusti pieni, mutta meille tutkijoille määrää tärkeämpää oli kuitenkin aineiston sisältö. Tutkimuksen vastausprosentti on (17,4 %). Vastauksissa ilmeni saturaatiota, joten toteamme, että vastausmäärä oli riittävä kuvaamaan tutkittavaa ilmiötä. Ottaen huomioon, että kysely lähetettiin erittäin suurelle määrälle (341), saimme avoimiin kysymyksiin vähintään 33 vastausta ja enimmillään 77 vastausta. Vastausten määrään ja laatuun saattoi vaikuttaa se, että kyselyyn vastattiin työajalla, mahdollisesti muiden töiden ohessa sekä kyselyyn vastaamisen aikana on tullut keskeytyksiä. Luotettavuutta lisää myös se, että tutkimus on tehty kahden tutkijan toimesta, siten että jokainen vaihe on hyväksytty ja tehty yhteistyössä tai yhdessä. Tutkimuksen luotettavuutta heikentää se, että tutkijat eivät voi olla varmoja vastasivatko vastaajat kysymyksiin omiin kokemuksiin pohjautuen vai heidän toiveisiinsa onnistuneesta vuorovaikutuksesta.

6.5 Eettisyys

Metodologian perustana voidaan pitää filosofian ydinasioita, joita ovat ontologia, epistemologia ja arvofilosofia. Ontologialla pyritään antamaan vastaus siihen mitä todellisuus on. Ontologia on siis tiedettä olevasta. Epistemologia tutkii tiedon käsitettä, tiedon alkuerää ja tiedon luotettavuutta. (Raunio 1999, 28–30.) Myöskään etiikka ei ole täysin yksiselitteinen tieteellisessä toiminnassa. Eettisyys korostuu nimenomaan tieteellisessä toiminnassa kysymyksiin totuudesta ja sen määrittelystä. Metodit ja metodologia auttaa tutkijaa ohjaamaan tutkimusta eettisesti oikeaan suuntaan. (Tuomi 2007, 30.)

Eettisyydessä tutkijan on täytynyt noudattaa eettisiä periaatteita koko tutkimuksen ajan (Puusa & Juuti 2020, 175). Eurooppalaisen tutkimuseettisen ohjeistuksen mukaan luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto ovat hyvän tieteellisen käytännön peruseriaatteita (TENK 2033, 19). Myös tiedonhankinta ja tutkimusmenetelmien täytyy olla kriteerien mukaisia. Sekä muiden tutkijoiden työn saavutuksia täytyy kunnioittaa ja antaa heille asianmukainen arvo omassa tutkimuksessa ja tulosten julkaisussa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 150). Viime kädessä laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyssä tutkimuksessa luotettavuuden kriteeri on tutkija itse ja hänen rehellisyytensä, koska arvioinnin kohteena ovat tutkijan tutkimuksessaan tekemät teot, valinnat ja ratkaisut (Vilka 2021, 196). Tutkijoiden oma asema tulee ottaa huomioon tutkimuksen edetessä sekä erityisesti luotettavuuden ja eettisyyden arvioinnissa (Vilka 2021, 174).

Opinnäytetyöntekijät hakivat tutkimuslupaa HUS organisaatiolta ennen sähköisen kyselylomakkeen lähettämistä. Opinnäytetyölle ei ole rahoittajaa. Kyselylomake lähetettiin organisaation vastuhenkilön kautta ja vastaaminen perustui vapaaehtoisuuteen. Kyselylomakkeen alussa informoitiin vastaajia tietosuojasta ja korostettiin vastaamisen vapaaehtoisuutta ja oikeudesta peruuttaa vastaaminen missä vaiheessa tutkimusta tahansa sekä pyydettiin heiltä lupaa käyttää vastauksia opinnäytetyössä. Osallistujille kerrottiin, että tutkimusaineisto säilytetään salassa ja se tuhoetaan kokonaisuudessaan, kun opinnäytetyö on julkaistu. Opinnäytetyön tuloksia säilytettiin opinnäytetyöntekijöiden tietokoneilla, joka salattiin henkilökohtaisella salasanalla.

7 LÄHTEET

Aarnikoivu Henrietta 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOYpro.

Aaltonen Janne, Ari Alaspää, Markku Kuisma, Leena Rekola & Kirsi Sillanpää 2023. *Uusi Ensihoidon Käsikirja*. Helsinki: Tammi.

Auvinen Antti 2016. Kuinka kirjoitan tieteellisen artikkelin- ohjeita nuorelle tutkijalle. *Duodecim* 2015;131 (16): 1460-6. Hakupäivä 6.1.2024. <https://www.duodecimlehti.fi/duo12388>

Bjerregård Madsen Johanna, Kaila Arja, Vehviläinen-Julkunen Katri & Miettinen Merja 2019. Hoitotyön johtajien ja lähijohtajien työn sisältö erikoissairaanhoidossa. *Hoitotiede* 2020, vol 32, nro 2. 75–85.

Castren Maaret, Karioja Anitta, Hongisto Mari, Ihaksi Eeva, Puumi Susanna, Aaltonen Ursula, Piippo Mervi & Syrjänen Päivi 2022. HUS työterveys 2022. Laaja tulosaluetasoinen työpaikkaselvitys.

Elo Satu, Kajula Outi, Tohmola Anniina & Kääriäinen Maria 2022. Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen. *Hoitotiede* 2022, vol 34, nro 4. 215-214.

Eskola Jari & Suoranta Juha 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino.

Gorman Vanessa 2019. Future emergency nursing workforce: What the evidence is telling us. *Journal of emergency nursing* 2019, 45(2). 132–136.

Hietämäki Marja 2013. Elämänvaihelähtöinen henkilöstövoimavarojen johtaminen. Tutkimus lääkäreiden ja sairaanhoitajien työ- ja organisaatiositoutumisesta. Itä-Suomen yliopisto. Kuopio. Hakupäivä 27.11.2023. https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/12813/urn_isbn_978-952-61-1219-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Hirsjärvi Sirkka, Remes Pirkko & Sajavaara Paula 2007. Tutki ja kirjoita. 15. Uud. P. Helsinki. Tammi.

Helovuoto Arto, Peltomaa Karolina, Kinnunen Marina & Pennanen Pirjo 2011. Potilasturvallisuus: Potilasturvallisuuden keskeisiä kysymyksiä havainnollisesti ja käytännönläheisesti. Helsinki: Fioca

HUS avaintavoitteet 2021. Esimiestyön kehittäminen ja osaamistason nostaminen. Hakupäivä 11.1.2024. <https://www.hus.fi/tietoa-meista/vuosikertomukset/2019-2021/2020/henkilosto/avaintavoitteet-2021/laadukas-johtaminen/index.html>

HUS Henkilöstökertomus 2022. HUSissa olet elämäntyössä. Hakupäivä 11.1.2024. <https://www.hus.fi/tietoa-meista/vuosikertomukset/2019-2021/2021/henkilosto/index.html>

HUS Mediatiedote 2023. HUSin tarkastuslautakunta antaa 16 suositusta henkilöstövoimavarojen parempaan johtamiseen ja organisaation veto- ja pitovoiman lisäämiseksi. Hakupäivä 27.12.2023. <https://www.hus.fi/ajankohtaista/husin-tarkastuslautakunta-antaa-16-suositusta-henkilostovoimavarojen-parempaan>

HUS Videot 2015. AURA Ammattiuraohjelma. Hakupäivä 12.12.2023. <https://www.youtube.com/watch?v=65LjMv2lwxU>

Isotalus Pekka & Rajalahti Hanna 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Alma media.

Jabe Marjatta & Kuusela Sari 2013. Hyvä paha valta. Alma talent. Hakupäivä 27.11.2023. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezp.oamk.fi:2047/teos/GAJ-BBXTBBAED#kohta:HYV\(\(c4\)\)\(\(20\)PAHA\(\(20\)VALTA\(\(20](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezp.oamk.fi:2047/teos/GAJ-BBXTBBAED#kohta:HYV((c4))((20)PAHA((20)VALTA((20)

Juuti Sini & Juuti Pauli 2021. Johtamista kehittämään. Todellista vaikuttavuutta helposti ja tehokkaasti. Painettu EU:sa: Basam books oy.

Kallinen Timo & Kinnunen Taina 2023. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Hakupäivä 19.12.2023. www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/

Kalliomäki-Levanto Tiina, Ukkonen Antti & Kalakoski Virpi 2016. Ratkaisuehdotuksia keskeytyvään työhön. Työterveyslaitos. Helsinki. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131523/Ratkaisuehdotuksia%20keskeytyv%c3%a4%c3%a4n%20ty%c3%b6h%c3%b6n.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Kananoja Aulikki 2017. Mihin käytännön sosiaalityö tarvitsee tutkittua tietoa? Teoksessa Tuulio-Henriksson Annamari, Kalliomaa-Puha Laura & Rauhala Pirkko-Liisa (toim.) Harkittu, tutkittu, avoin. Marketta Rajavaaran juhlakirja. Kela, Erweko, Helsinki, 19–34.

Kuisma Markku, Jävelin Jutta, Kilpiäinen Elina, Tuukkanen Johanna, Pöllänen Riitta, Saarinen Markku, Vaula Eija, Wilen Susanna & Etelälähti Tiina. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2019:23. Laatu ja potilasturvallisuus ensihoidossa ja päivystyksessä- suunnittelusta toteutukseen ja arviointiin. Hakupäivä 19.2.2023. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161737/STM_2019_23_Laatu- ja_potilasturvallisuus_ensihoidossa_ja_paivystyksessa.pdf

Kuntaliitto 2020. Päivystys. Hakupäivä 19.2.2023. <https://www.kuntaliitto.fi/sosiaali-ja-terveysasiat/terveydenhuolto/paivystys>

Koskela Anne, 2017. Valtioneuvoston asetus kiireellisen hoidon perusteista ja päivystyksen erikoiskohtaisista edellytyksistä. Hakupäivä 17.3.2023. https://stm.fi/documents/1271139/5228951/VNA_paivystys_PM_22.8_2.pdf/c38ca925-a195-48a4-97d5-34935c16938c/VNA_paivystys_PM_22.8_2.pdf

Laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä 612/2021. Hakupäivä 19.2.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2021/20210612>

Lammintakanen Johanna, Saarti Jarmo & Vuori Jari 2018. Tutkimustiedolla vaikuttaminen jälkidiigitaalisessa maailmassa - Akateeminen asiantuntijatyö yhteiskunnallisena tehtävänä. Lammintakanen Johanna ja Laulainen Sanna (toim.) Teoksessa Kohti vaikuttavaa päätöksentekoa ja johtamista hyvinvointipalveluissa. Publications on the University of eastern Finland general series No 24, Kuopio, 211–222

Lammintakanen Johanna 2020. Artikkelissa Johtajana muutoksissa. Osa III Johtajana ja johdettavana- henkilöstövoimavarat käyttöön. Hakupäivä 28.2.2022.

https://moodle.aducate.fi/pluginfile.php/1560043/mod_resource/content/1/Miten%20johtajia%20johdetaan%20sosiaali-%20ja%20terveydenhuollossa.pdf

Lammintakainen Johanna, Laulainen Sanna, Taskinen Helena 2021. Sosiaali- ja terveyshallintotieteen tutkimus opintojakson luento: Keskustelua metodologisista kysymyksistä sosiaali- ja terveyshallintotieteessä. Itä-Suomen yliopisto. Hakupäivä 28.2.2023.

Lammintakanen Johanna & Laulainen Sanna 2019. Tieteenalaista keskustelua videoluento. Sosiaali- ja terveyshallintotieteen lähtökohdat- opintojakso. Itä-Suomen yliopisto. Hakupäivä 15.10.2023.

Laulainen Sanna 2019. (A)vaintyöntekijöistä työyhteisön ja johtamisen voimavaraksi videoluento. Sosiaali- ja terveysjohtamisen perusteet- opintojakso. Itä-Suomen yliopisto. Hakupäivä 1.3.2023.

Lehtiranta Anu 2023. Osaamiskuvaus AURA-ammattiuromallin suoriutuvan tason sairaanhoitajalle. Metropolia AMK. Hakupäivä 12.12.2023.

Lukkarinen Timo, Janhunen Heikki ja Harjola Veli- Pekka. 2016. Nykyaikainen päivystys. Duodecim 2016;132(24):2399–403. Hakupäivä 20.2.2023. <https://www.duodecimlehti.fi/duo13468>

Nieminen Mikko 2020. Päivittäisessä johtamisessa koettu kiire päivystysyksiköissä. Turun yliopisto. Pro-Gradu -tutkielma. Hakupäivä 19.2.2023. https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/150942/Nieminen_Mikko_opinnayte.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Niiranen Vuokko 2018. Moniammatillisten verkostojen johtaminen. Teoksessa Sari Rissanen ja Johanna Lammintakanen (toim.) Sosiaali- ja terveysjohtaminen. 3.–4. painos. Helsinki: Sanoma pro oy, 129–146.

Niku- Paavo Anniina. 2016. Vuorovaikutuksen merkitys esimiestyössä. Hakupäivä 22.2.2023. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/118350/Niku_Paavo_Anniina.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Pennanen Eveliina 2018. Hallinnollinen vuorovaikutus sairaalatyössä. University Printing House. Jyväskylä. Väitöskirja

Puusa, Anu & Juuti, Pauli. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. 2020. Tallinna. Gaudeamus.

Pääkkönen, Noora 2017. Sähköisen kyselytutkimuksen menetelmät. Vaasan ammattikorkeakoulu. Hakupäivä 6.2.2024. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/138127/Paakkonen_Noora.pdf?sequence=1

Rissanen Sari & Hujala Anneli 2018. Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen lähtökohdat. Teoksessa Rissanen Sari & Lammintakanen Johanna (toim.) Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy. 85,95,97.

Raunio Kyösti 1999. Positivismi ja ihmistiede sosiaalitutkimuksen perustat ja käytännöt. Helsinki: Gaudeamus.

Salonen Kari, Eloranta Sini, Hautala Tiina & Kinos Sirppa 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja 108. Tampere: Tampereen yliopisto OY- Juvenes Print.

Sari Rissanen ja Anneli Hujala 2018. Sosiaali- ja terveyshuollon johtamisen lähtökohdat. Teoksessa Sari Rissanen ja Johanna Lammintakanen (toim.) Sosiaali- ja terveysjohtaminen. 3.–4. painos. Helsinki: Sanoma pro oy, 81–104.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2023. Terveystieteiden päivystys. Hakupäivä 20.2.2023. <https://stm.fi/paivystys>

Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2020:23. Sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen järjestämisen uudistaminen sekä maakuntien perustaminen. Toimittanut Harju-Kolkkka Kaisu, Solin Helene, Tyyskä Saija & STM. Hakupäivä: 19.2.2023. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162497/STM_2020_32_rap.pdf

Salonen V. 2018. Opinkirjolle koottu materiaalipaketti. Opinkirjo. Hakupäivä 11.12.2023. <https://opinkirjo.fi/tutkimuksen-perusteet/aineiston-analysointi/>

Sosiaali- ja terveysministeriö 2023. Hoitoon pääsy. Hakupäivä 20.2.2023. <https://stm.fi/hoitotakuu>

Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto 2017. Hoidon tarpeen arviointi. Hakupäivä 17.3.2023. https://www.valvira.fi/terveydenhuolto/hyva-ammattinharjoittaminen/hoidon_tarpeen_arviointi

Tietoarkisto. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. 2021. Tampereen yliopisto. Hakupäivä 20.2.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvalii/>

Toikko Timo & Rantanen Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampere yliopistopaino Oy- Juvenes Print.

Toivanen Mervi 2019. Luottamus johtajan ja johdettavan välisessä suhteessa. Itä-Suomen yliopisto. Hakupäivä 23.2.2023. https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/21193/urn_nbn_fi_uef-20190241.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Tuomi Jouni 2007. Tutki ja lue. Johdatus tieteellisen tekstin ymmärtämiseen. Jyväskylä: Gummerts kirjapaino oy

Tuomi Jouni & Sarajärvi Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Hakupäivä 11.1.2024. https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf

Työterveyslaitos 2023. Sote ja kunta-alalla tarvitaan nyt tukea jaksamiseen. Hakupäivä 22.2.2023. <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/sote-ja-kunta-alalla-tarvitaan-nyt-tukea-jaksamiseen>

Vainionperä Ari 2012. Potilasturvallisuuskulttuuri sairaalan päivystysalueilla. Kyselytutkimus päivystyspoliikkliniikoiden henkilöstölle. Itä-Suomen yliopisto. Pro-Gradu- tutkielma. Halupäivä 20.2.2023. <http://urn.fi/urn:nbn:fi:uef-20120568>

Valtioneuvosto 2023. Sosiaali- ja terveyspalveluiden rakenneuudistus. Hakupäivä 2.2.2023.

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

Valtioneuvosto 2023. Tiedolla johtaminen on avain toimiviin ja laadukkaisiin sote-palveluihin. Hakupäivä 20.2.2023. <https://soteuudistus.fi/tiedolla-johtaminen>

Valtioneuvoston asetus kiireellisen hoidon perusteista ja päivystyksen erikoisalakohtaisista edellytyksistä. 583/2017. Hakupäivä 19.2.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2017/20170583>

Valtonen Pirtta 2022. Johtamisen kehittämällä pyritään nyt tuntuviin muutoksiin. Husari 3/2022. Hakupäivä 12.2.2023. <https://www.hus.fi/ajankohtaista/johtamisen-kehittamisella-pyritaan-nyt-tuntuviin-muutoksiin>

Valtakari Mikko & Nyman Juho 2019. Työelämähanke 2020- hankkeen loppuarviointi. Työ- ja elinkeinoministeriö, Helsinki. Hakupäivä 21.12.2023. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161593/TEM_33_2019_Ty%c3%b6el%c3%a4m%c3%a42020.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Vilkkä Hanna. 2021a. Näin onnistut opinnäytetyössä. Jyväskylä. PS- Kustannus.

Vilkkä Hanna 2021b. Tutki ja kehitä, 1–3. Painos. Helsinki: Tammi.

Venkula Jaana 1993. Tiede, etiikka ja viisaus. Tieteellisen toiminnan ulottuvuuksia II. Helsinki: Yliopistopaino.

Vuori Jari 2005. Terveysjohtaminen ja -hallinto tieteenalana. Teoksessa Vuori Jari. Terveys ja johtaminen. Terveyshallintotiede työyhteisössä. WSOY.

Wenström Sanna 2020. Positiivinen johtaminen. Jyväskylä. PS- Kustannus.

8 LIITTEET

LIITE 1 Saatekirje osastonhoitajille

Hei!

Uusimaa 10.9.2023

Olemme Akuutti- ja ensihoidon kehittämisen ja johtamisen opiskelijoita (YAMK) Oulun ammattikorkeakoulusta.

Teemme opinnäytetyötä onnistuneesta vuorovaikutuksesta esihenkilön ja työntekijän välillä, työntekijöiden kokemana. Opinnäytetyö toteutetaan sähköisenä kyselytutkimuksena.

Haluamme kehittää hoitotyön johtamista ja tuoda näkyväksi onnistuneen vuorovaikutuksen kokemuksia ja merkityksiä hoitotyöntekijöiden kokemana.

Kyselyn tarkoituksena on selvittää ja kuvailla onnistuneen vuorovaikutuksen ilmiötä hoitotyöntekijöiden ja esihenkilön välillä. Vastaamalla kyselyyn hoitajat antavat tärkeää tietoa vuorovaikutuksen merkityksistä ja kokemuksista, joita voidaan hyödyntää johtamisosaamisen kehittämisessä.

Tutkimustulosten avulla toivomme johtamisen laadun paranevan ja sitä kautta lisätä hoitoalan vetovoimaisuutta ja työtyytyväisyyttä.

Toivomme sinun jakavan liitteenä olevan saatekirjeen oman yksikkösi kaikille hoitajille, saatekirje sisältää linkin sähköiseen kyselyyn. Vastaaminen vie aikaa n. 10min, joten siihen on mahdollista vastata työn lomassa. Kysely voi välissä tallentaa ja vastaamista voi jatkaa myöhemmin. Kyselyyn vastataan anonyymisti ja vastaukset käsitellään siten, että siitä ei ole mahdollista tunnistaa vastaajaa. Toivomme vastauksia 17.9.2023 mennessä.

Valmis opinnäytetyö julkaistaan Theseus-tietokannassa. Tutkimusaineisto säilytetään tietokoneella, joka on suojattu henkilökohtaisella salasanalla. Tutkimusaineisto hävitetään, kun opinnäytetyö on julkaistu. Kyselyn aineisto tuhotaan, kun analyysi vaihe on päättynyt. Valmis opinnäytetyö lähetetään jokaiseen vastanneeseen yksikköön. Annamme opinnäytetyöstämme mielellämme lisätietoa. Tässä linkkisi kyselyyn: <https://link.webpolsurveys.com/S/122F9992BB222BC4>

Yhteistyöterveisin: Henna Ylisirkka: henna.ylisirkka@hus.fi Reetta Saarivainio reettasaarivainio@gmail.com

LIITE 2 Saatekirje hoitajille

Hei!

Uusimaa 10.9.2023

Onko sinulla kokemuksia onnistuneesta vuorovaikutuksesta esihenkilösi kanssa? Auta meitä yhdessä kehittämään hoitotyön johtamista.

Olemme Akuutti- ja ensihoidon kehittämisen ja johtamisen opiskelijoita (YAMK) Oulun ammattikorkeakoulusta. Teemme opinnäytetyötä onnistuneesta vuorovaikutuksesta esihenkilön ja työntekijän välillä, työntekijöiden kokemana. Opinnäytetyö toteutetaan sähköisenä kyselytutkimuksena, johon kutsumme teidät vastaamaan alla olevan linkin kautta.

Me haluamme kehittää hoitotyön johtamista, tuomalla näkyväksi onnistuneen vuorovaikutuksen kokemuksia ja merkityksiä. Kyselyn tarkoituksena on selvittää ja kuvailla onnistuneen vuorovaikutuksen ilmiötä teidän ja esihenkilönne välillä. Vastaamalla kyselyyn annat tärkeää tietoa vuorovaikutuksen merkityksistä ja kokemuksesta.

Tutkimustulosten avulla toivomme johtamisen laadun paranevan ja sitä kautta lisätä hoitoalan vetovoimaisuutta ja työtyytyväisyyttä.

Vastaaminen vie aikaa n. 10min, joten siihen on mahdollista vastata työn lomassa. Kyselyn voi myös tallentaa ja jatkaa myöhemmin.

Kyselyyn vastaat anonymisti ja vastaukset käsitellään siten, että siitä ei ole mahdollista tunnistaa vastaajaa. Kyselyyn vastaaminen on täysin vapaaehtoista, eikä kieltäytyminen vaikuta työhösi.

Valmis opinnäytetyö julkaistaan Theseus-tietokannassa. Tutkimusaineisto säilytetään tietokoneella, joka on suojattu henkilökohtaisella salasanalla. Tutkimusaineisto hävitetään, kun opinnäytetyö on julkaistu. Kyselyn aineisto tuhotaan, kun analyysi vaihe on päättynyt. Valmis opinnäytetyö lähetetään jokaiseen vastanneeseen yksikköön. Annamme opinnäytetyöstämme mielellämme lisätietoa.

Sinulla on aikaa vastata kyselyyn ad. 17.9.2023 saakka.

Tässä linkkisi kyselyyn: <https://link.webpolsurveys.com/S/122F9992BB222BC4>

Yhteistyöterveisin: Henna Ylisirkka: henna.ylisirkka@hus.fi Reetta Saarivainio reettasaarivainio@gmail.com

LIITE 3 Kysymykset

KYSELYRUNKO

Taustakysymykset:

- Ikäsi:
- 18–25 vuotta
- 25–40 vuotta
- 40–55 vuotta
- 55– vuotta

- Työkokemus hoitotyössä
- < 1 vuotta
- 1–2 vuotta
- 3–6 vuotta
- 7–10 vuotta
- > 10 vuotta

- Työvuodet tässä yksikössä
- Perehtyvä <1- vuosi
- Suorituva 1–3 vuotta
- Pätevä 3–5 vuotta
- Taitava > 6 vuotta
- Asiantuntija > 10 vuotta

- Työsuhteen laatu
- Toistaiseksi voimassa oleva
- Määräaikainen
- keikkalainen

Millaisia kokemuksia HUS erikoissairaanhoidon päivystysalueen hoitohenkilökunnalla on onnistuneesta vuorovaikutuksesta esihenkilön kanssa?

KOKEMUKSET:

- Millaisia vuorovaikutustilanteita sinulla on ollut esihenkilön kanssa? (Mistä keskustelette)
- Työasiat (työprosessit, ohjeet, käytänteet)
- Palaute (omasta työstä)
- Vapaa-aika
- Jostain muusta, mistä?

- Kuvaile onnistunutta vuorovaikutustilannetta esihenkilön kanssa?

- o Miten tärkeäksi koet onnistuneen vuorovaikutuksen esihenkilön kanssa?
- o Erittäin merkittävää
- o Merkittävää
- o Ei mielipidettä
- o Ei juurikaan merkittävää
- o Ei lainkaan merkittävää

- o Mikä on tärkeää vuorovaikutussuhteen toimivuudessa?

- o Millaista on onnistunut vuorovaikutus esihenkilön kanssa?

- o Kuinka merkittäväksi koet vuorovaikutuksen onnistumisen esihenkilön kanssa seuraavissa aiheissa

Lähestyttävyyden ja kohtaaminen

- a. Erittäin merkittävää
- b. Merkittävää
- c. Ei mielipidettä
- d. Ei juurikaan merkittävää
- e. Ei lainkaan merkittävää

Kuuntelu, puhuminen ja läsnäolo

- a. Erittäin merkittävää
- b. Merkittävää
- c. Ei mielipidettä
- d. Ei juurikaan merkittävää
- e. Ei lainkaan merkittävää

Henkilökemiat

- a. Erittäin merkittävää
- b. Merkittävää
- c. Ei mielipidettä
- d. Ei juurikaan merkittävää
- e. Ei lainkaan merkittävää

Kuulluksi- ja ymmärretyksi tuleminen

- a. Erittäin merkittävää
- b. Merkittävää
- c. Ei mielipidettä
- d. Ei juurikaan merkittävää
- e. Ei lainkaan merkittävää

- o Kerro mieleen painunut onnistunut vuorovaikutushetki työurasi varrella esihenkilön kanssa?

- o Kerro muutamalla esimerkillä, millaiset toimintatavat rakentavat hyvää ja onnistunutta vuorovaikutusta esihenkilön kanssa?

Miten vuorovaikutuksella voidaan vaikuttaa johtamisen laatuun?

- Onko esihenkilön ja sinun väliselläsi vuorovaikutuksella merkitystä sinulle?
- Erittäin merkittävänä
- Merkittävää
- Ei mielipidettä
- Ei juurikaan merkittävänä
- Ei lainkaan merkittävää

- Onko onnistuneella vuorovaikutuksella esihenkilön kanssa merkitystä työsi laatuun ja työn kokemiseen?
- Erittäin merkittävää
- Merkittävää
- Ei mielipidettä
- Ei juurikaan merkittävää
- Ei lainkaan merkittävä

- Kuinka merkittävänä koet vuorovaikutuksen rakentamisen esihenkilön kanssa seuraavissa asioissa?
Esimerkin avulla
- a. Erittäin merkittävänä
- b. Merkittävää
- c. Ei mielipidettä
- d. Ei juurikaan merkittävänä
- e. Ei lainkaan merkittävää

- Yhteistyön avulla
- a. Erittäin merkittävänä
- b. Merkittävää
- c. Ei mielipidettä
- d. Ei juurikaan merkittävänä
- e. Ei lainkaan merkittävää

- Keskinäistä vuorovaikutusta vahvistamalla
- a. Erittäin merkittävänä
- b. Merkittävää
- c. Ei mielipidettä
- d. Ei juurikaan merkittävänä
- e. Ei lainkaan merkittävää

- Luottamuksen avulla
- a. Erittäin merkittävänä
- b. Merkittävää
- c. Ei mielipidettä
- d. Ei juurikaan merkittävänä
- e. Ei lainkaan merkittävää

Keskusteleva ilmapiiri

- a. Erittäin merkittävänä
- b. Merkittävää
- c. Ei mielipidettä
- d. Ei juurikaan merkittävänä
- e. Ei lainkaan merkittävää

Avoimen viestinnän tehostamisen avulla

- f. Erittäin merkittävänä
- g. Merkittävää
- h. Ei mielipidettä
- i. Ei juurikaan merkittävänä
- j. Ei lainkaan merkittävää

- o Millaisia ominaisuuksia tai taitoja koet esihenkilön tarvitsevan hyvän vuorovaikutuksen onnistumiseksi?
- o Mitä hyötyä näet keskustelevan ilmapiirin tuovan sinun ja esihenkilön välille?
- o Onko HUSin organisaatiokulttuurilla merkitystä onnistuneeseen vuorovaikutukseen esihenkilön kanssa?
 - o Erittäin merkittävänä
 - o Merkittävää
 - o Ei mielipidettä
 - o Ei juurikaan merkittävänä
 - o Ei lainkaan merkittävää
- o Miten vuorovaikutuksella voidaan vaikuttaa johtamisen laatuun?

LIITE 4 Tiedonhakupöytäkirja

Tietokanta	Hakutermit	Tulokset
Medic	päivystys and organ* and hoit*	25
	päivystys and johtaminen	5
	päivystyspol* and johtaminen	4
	johtaminen and päivy*	12
	yhteispäiv*	52
	yhteispäiv* and erityis*	2
	yhteispäiv* and johtam*	0
	vuorovaikutus	116
	vuorovaikutus and johtaminen	0
	vuorovaikutus or kohtaaminen	162
	Vuorovaikutus or kohtaaminen and johtaminen	
	interaction or meeting	117
	interaction or meeting and leadeship	155
		147
Ebsco	leadership and emergency room	1
	emergency room and character	43
	emergency room and management	79
	leadership and interaction	841
	leadership and social interaction	437
	leadership and meeting	1814
Pubmed	emergency room	139137
	emergencyroom and work and management	9006
	social interaction	717
	social interaction and leadership	4
	meeting and leadership	66
Google / Google scholar	päivystyspoliklinikka johtaminen /	13800
	päivystysyksikkö	218
	yhteispäivystys johtaminen	11600

	tieteellinen artikkeli, vuorovaikutus ja johtaminen	16 100
	tieteellinen artikkeli, kohtaaminen ja johtaminen	12 000

	Tutkimuksen tekijä(t), julkaisu-vuosi, tutkimuk-sen taso, julkaisumaa	Tarkoitus/ ta-voite	Metodologiset läh-tökohdat	Keskeiset tulokset
1	Armstrong Nancy. 2018.	Katsaus terveydenhuollossa työskentelevien hoitajien sosi-aaliseen välin-pitämättömyy-teen.	Systemaattinen kirjallisuuskatsaus =10 tutkimusta.	Tutkimustulokset osoittavat, että sairaanhoitajat ovat raportoineet työpaikan välinpitämättömyyden aiheuttaneen häiriötekijöitä ja emotionaalista järkytystä siinä määrin, että se on vaarantanut potilaat
2	Nieminen, Mikko, 2020 Pro gradu. Suomi	Tarkoitus kar-toittaa päivittäisessä johtamisessa kuvattu kiire päivystyk-sissä.	Määrällinen tutki-mus	Kiire oli kohtuullista mutta ilta-vuorojen resurssointia toivottiin lisättävän.
3	Nuutinen Sanna, Heikkilä-Tammi Kirsi, Manka Marja-Liisa, Bordi Laura. 2013. Tutkimusjulkaisu. Suomi.	Selvittää millai-set johtamis-käytännöt tuke-vat eri- ikäisten työssä jatka-mista ja työhy-vinvointia.	Toimintatutkimus, sovelletaan kvalita-tiivinen ja kvantitatiivista lähestymista-paa. Taustakyselyt, yksilöhaastattelut n=55 sekä ryhmä-haastattelu. Yksisuuntainen vari-anssianalyysi.	Kokonaisuuden näkökulmasta tulokset lisäävät ymmärrystä eri-ikäisten johtamisesta.

			Sisällönanalyysi poikittais ja pitkittäis-suunnassa.	
4	Ribeiro do Valle, R., Blasanelli, A., Taminato, M., Savonato, H. & Gasparino, R. 2020. Kanada.	Todentaa sairaanhoitajan autenttisen johtajuuden ja voimaantumisen suhdetta.	Systemaattinen katsaus. Viisi tutkimusta.	Johtajuutta parantamalla ja sairaanhoitajan vaikutusvaltaa lisäämällä, lisätään sitoutumista, työtyytyväisyyttä ja hoidon laatua.
5	Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus, 2019. tutkimusjulkaisu. Suomi	Suositus, jonka avulla voidaan tuottaa laadukasta hoitotyötä ensihoidossa ja päivystyksissä.	Perustuu aiemmin tehtyihin tilastoihin, mittareihin ja lakiin.	Suositus on kansallinen potilasturvallisuuteen ja laatuun päivystys ja ensihoidossa. Otettu huomioon suunnittelu, toteutus ja arviointi.
6	Toivanen Meeri. 2019. Pro gradu- tutkielma. Suomi.	Ymmärtää organisaation sisäistä johtajan ja johdettavan välistä luottamusta.	Teoreettinen tutkimus. 21 tutkimusta. Hermeneuttinen tulkinnallisuus.	Johtajan ja johdettavan välisellä luottamuksella on merkittäviä positiivisia vaikutuksia niin johtajalle ja johdettavalle kuin heidän kahdenväliselle suhteellensa
7	Vainionperä Jussi, 2012. Pro gradu. Suomi	Potilasturvallisuuskulttuurin selvittäminen päivystysalueilla sen omalta henkilökunnalta	Tilastollinen tutkimus, joka perustui aikaisempaan tehtyyn tutkimukseen	Potilasturvallisuus koettiin osin hyväksi mutta puutteita oli erityisesti raportoinnissa ja potilasturvallisuuden edistämisen kulttuuri oli heikko.

LIITE 5 Vastaajien taustatiedot

Millaisia vuorovaikutustilanteita sinulla on ollut esihenkilön kanssa?	n=77/187
Työasiat (työprosessi, ohjeet, käytänteet)	76/ 98,7 %
Palaute (omasta työstä)	53/ 66,8 %
Vapaa- aika	49/63,6 %
Jostain muusta, mistä?	9/11,7 %
Ikä	n=77/ %
18–25	3/ 3,9 %
26–39	50/ 64,9 %
40–55	15/ 19,5 %
>55-	9/ 11,7 %
Työkokemus hoitotyössä	
<1 vuotta	2/ 2,6 %
1–2 vuotta	3/ 3,9 %
3–6 vuotta	17/ 22,1 %
7–10 vuotta	15/ 19,5 %
>10 vuotta	40/ 51,9 %
Työvuodet tässä yksikössä	
Perehtyvä <1 vuosi	6/ 7,8 %
Suoriutuva 1–3 vuotta	15/ 19,5 %
Pätevä 3–5 vuotta	21/ 27,2 %
Taitava > 6vuotta	18/ 23,4 %
Asiantuntija > 10 vuotta	17/ 22,1 %
Työsuhteen laatu	
Toistaiseksi voimassa oleva	61/ 79,2 %
Määräaikainen	16/ 20,8 %
Keikkalainen	0/ 0,0 %
Millaisia vuorovaikutustilanteita sinulla on ollut esihenkilön kanssa?	n=77/187
Työasiat (työprosessi, ohjeet, käytänteet)	76/ 98,7 %
Palaute (omasta työstä)	53/ 66,8 %
Vapaa- aika	49/63,6 %
Jostain muusta, mistä?	9/11,7 %