



**Diak**

**Anuleena Grönroos**  
Diakonia-ammattikorkeakoulu  
Sosiaali- ja terveysalan ammattikorkeakoulututkinto  
Sairaanhoitaja (AMK)  
Opinnäytetyö, 2019

# VASTAAVAN HOITAJAN OPAS JOHTAJUUTEEN

---

## TIIVISTELMÄ

Anuleena Grönroos  
Vastaavan hoitajan opas johtajuuteen  
29 s.  
Marraskuu 2019  
Diakonia-ammattikorkeakoulu  
Sosiaali- ja terveysalan ammattikorkeakoulututkinto  
Sairaanhoitaja (AMK)

Johtajuuden taidot kuuluvat sairaanhoitajan perusosaamiseen. Ne muodostuvat kullekin yksilöllisesti esimerkiksi koulutuksen, kokemuksen ja luonteen perusteella. Johtajuuden voidaan ajatella olevan sisäsyntyisen ominaisuuden sijaan kyky, jota voi harjoitella. Johtamistehtäviä voidaan jakaa työyhteisössä. Jaetun johtajuuden etuina pidetään vastuun jakamisen ja koko työryhmän osallistamisen myötä muun muassa työhyvinvoinnin lisääntymistä ja henkilökunnan osaamisen laajempaa hyödyntämistä.

Vastaava hoitaja, toiselta nimitykseltään vuorovastaava, toimii vuoronsa johtajana ja vastaa lähiesimiesten kanssa osaston päivittäisestä toiminnasta. Vastaavana toimiminen edellyttää sairaanhoitajalta tehtävään perehdytyksen lisäksi riittävää kokemusta työstä. Pätevyyden omaavat hoitajat toimivat tehtävässä vuorotellen. Tehtäviin kuuluvat muun muassa potilasliikenteen koordinointi, ohjaaminen ja neuvonta sekä henkilökuntaresurssien arviointi ja sijoittelu.

Opinnäytetyönä koottiin johtajuuteen perehdyttävä opas, jossa käsitellään johtajuuden teoriaa, vastaavan hoitajan tehtävää ja siinä toimimisen edellytyksiä, vastaavan hoitajan rooleja työyhteisössä sekä HUSin arvoja toiminnan taustalla. Oppaan sisältö perustuu oppikirjallisuuteen, HUSin tuottamaan julkiseen materiaaliin sekä kotimaisiin ja ulkomaisiin tieteellisiin julkaisuihin.

Opinnäytetyö toteutettiin yhteistyössä HUSin Haartmanin sairaalan kanssa. Haartmanin sairaala on helsinkiläinen päivystyssairaala, jossa toimii päivystyspoliklinikka, valvontaosasto, päivystystä tukevat sisätautien vuodeosastot sekä suun terveydenhuollon päivystys. Sairaalan toiminta siirtyi Helsingin kaupungilta HUSin alaisuuteen vuonna 2019. Muutoksen johdosta koottiin apulaisosastonhoitajista muodostuva työryhmä päivittämään vuorovastaavien perehdytysmateriaalia. Tämän opinnäytetyön tuloksena syntynyt tuote liitetään materiaalin osaksi.

Opas esiteltiin henkilökunnalle ja siitä kerättiin suullinen palaute. Opas herätti runsaasti keskustelua ja mielenkiintoa, ja se koettiin hyödylliseksi kokonaisuudeksi tehtävän omaksumiselle. Opas toimitettiin osastoille kirjallisena ja sähköisenä versiona.

Asiasanat: vastaava hoitaja, vuorovastaava, johtajuus, johtaminen, perehdytys

## ABSTRACT

Anuleena Grönroos

A Charge Nurse's Guide to Leadership

29 pages

November 2019

Diaconia University of Applied Sciences

Bachelor's Degree Programme in Health Care

Registered Nurse

Leadership skills are a part of nursing competences. These skills are an individual combination of training, experience and characteristic traits. Instead of an innate quality, leadership is seen as a skill that can be practiced. Leadership duties can be shared within the working community. Some advantages of shared leadership are increased workplace wellbeing and utilizing expertise dispersed throughout the staff.

A charge nurse acts as leader during their shift and oversees daily action together with superiors. Training and adequate work experience are requirements for acting as charge nurse. The task is rotated between qualified nurses. Duties of a charge nurse include coordinating patient traffic, guiding and helping other nurses, and evaluating and placement of staff resources.

The aim of this thesis was to compile an introductory guide to leadership for charge nurse training. It includes sections on the history of leadership, the duties, requirements and roles of a charge nurse, and the values of HUS. The content is based upon textbooks, HUS materials and Finnish and foreign scientific publications.

The thesis project was executed in cooperation with HUS Haartman Hospital, which is an emergency care hospital in Helsinki. Operations include the emergency service department, an emergency ward, three inpatient wards of internal medicine, and dental emergency services. Operations were transferred from the city of Helsinki to HUS in 2019. Due to this change in organisation, assistant nurse managers were assigned to update the orientation material for new charge nurses. The product of this thesis will be included in this material.

The guide was introduced to staff at Haartman Hospital and oral feedback was collected. It sparked a lot of discussion and interest. It was considered a useful tool for assuming the duties of charge nurse. The guide was delivered to the wards printed and also in electronic form.

Key words: charge nurse, leadership, orientation

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	4
2 JOHTAJUUS .....	6
2.1 Mitä johtajuus on .....	6
2.2 Johtajuuden teorioita .....	6
2.3 Johtaminen hoitotyössä .....	8
2.4 Jaettu johtajuus .....	9
3 VASTAAVA HOITAJA .....	10
3.1 Vastaavan hoitajan tehtävä .....	10
3.2 Vastaavan hoitajan osaaminen .....	10
3.3 Valta ja vastuu .....	11
4 PEREHDYTTÄMINEN JA OPAS .....	13
4.1 Perehdyttäminen .....	13
4.2 Opas .....	14
5 OPINNÄYTETYÖN PROSESSI .....	16
5.1 Aiheen valinta .....	16
5.2 Toimintaympäristö ja yhteistyöhanke .....	16
5.3 Tarkoitus ja tavoite .....	18
5.4 Suunnittelu .....	18
5.5 Toteutus .....	19
5.6 Johtajuustietoa vuorovastaaville -opas .....	20
6 ARVIOINTI .....	22
6.1 Palaute tilaajalta .....	22
6.2 Itsearviointi .....	22
7 POHDINTA .....	24
LÄHTEET .....	26

## 1 JOHDANTO

Hyvän johtajan katsotaan olevan esimerkiksi älykäs ja tunnetietoinen. Suomalaisessa kulttuurissa hyvän johtajan ominaisuuksina on pidetty esimerkiksi rohkean Väinämöisen mahtavaa sankarillisuutta, sotien kriisijohtajien suoraselkäisyyttä ja lojaaliutta, Kekkonen taitavuutta neuvotteluissa sekä Niskavuoren naisten vahvuutta. Johtajuutta on tutkittu runsaasti, ja sitä on pyritty selittämään erilaisin teorioin. Kuitenkaan varsinaista näyttöä siitä, että esimerkiksi johtajan ominaisuudet vaikuttaisivat johtamisen laatuun, ei ole. Johtamisen käsitettä tai hyvää johtajuutta ei siis voida ehdottomasti määrittää. (Ropo ym. 2005, 28, 39–46.)

Hoitotyön yksikön johtajalla tulee Sairaanhoidajaliiton (2018; 2019) suositusten mukaan olla sekä kokemusta hoitotyöstä että hallinnollinen tutkinto. Vaikka osastosta kokonaisvastuussa ovat osastonhoitaja ja apulaisosastonhoitaja, johtajuutta voidaan organisaatiossa myös jakaa. HUSin Haartmanin sairaalassa toteutetaan vuorovastaavamallia. Toinen nimitys vuorovastaavalle on vastaava hoitaja. Hän on vuoron päivittäistoimintojen johtajana toimiva sairaanhoitaja, joka muun muassa vastaa vuoronsa aikana osaston toiminnasta, koordinoi potilasliikennettä, pitää yhteyttä yhteistyösastoihin ja huolehtii henkilökunnan sijoituksista. (Haartmanin sairaala 2015.) Vastaavan hoitajan tehtävässä toimiminen edellyttää riittävää työkokemusta ja perehtyneisyyttä osaston käytänteisiin.

Haartmanin sairaalan päivystystoiminta ja sitä tukevat sisätautien vuodeosastot siirtyivät Helsingin kaupungilta Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri HUSin alaisuuteen tammikuussa 2019 (Helsingin kaupunki 2019). Organisaatiomuutoksen myötä apulaisosastonhoitajista muodostuva työryhmä päivittää Haartmanin sairaalan vastaavien hoitajien perehdytyskansion.

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on tuottaa perehdytyskansion osaksi johtamisen perusasioihin perehdyttävä opas, jossa pohditaan tehtävän sisältöä ja vaatimuksia sekä jaettava johtajuutta sairaanhoitajan näkökulmasta. Vuorovastaavan

tehtävässä yhdistyy monenlainen johtajuus. Tehtävään asettumista pyritään helpottamaan kuvaamalla oppaassa siitä suoriutumisen edellytyksiä ja erilaisia johtajan rooleja. Opinnäytetyö koostuu tuotteesta sekä raporttiosuudesta. Tuotetta, eli oppaan sisältöä, ei julkaista.

## 2 JOHTAJUUS

### 2.1 Mitä johtajuus on

Johtajuutta ovat pyrkineet määrittelemään muun muassa filosofit, psykologit sekä tiedemiehet, ja kirjallisuudessa onkin esitetty yli 100 johtajuuden määritelmää. Huolimatta runsaasta tutkimuksesta vuosisatojen ajalta, johtajuuden konsepti on edelleen tulkinnanvarainen. Myöskään hyvää johtajuutta ei ole pystytty kuvailemaan yksiselitteisesti, eikä selittämään sitä, millä perusteilla johtajaksi päädytään. (Henman; Northouse 2015, 1–3.)

Henman kertoo Allenin määrittäneen vuonna 1958 johtajan henkilöksi, joka johtaa ja opastaa toisia. Työturvallisuuskeskuksen mukaan johtamisen tarkoituksena on ohjata henkilöstön toimintaa haluttuun suuntaan, ja siinä yhdistyvät vastuut ihmisistä ja arjesta. Barr ja Dowding (2019, 17) kuvaavat johtamisen olevan sekä tiedettä että taidetta. Sydänmaanlakka (2004, 25) kuvailee sitä prosessina, jossa johtaja pyrkii ohjaamaan yksilöä, ryhmää tai itseään saavuttamaan tietyn tavoitteen. Johtajuudella tarkoitetaan yleensä ominaisuutta, kun taas johtamisella johtajan roolissa olevan toimintaa (Onnismaa & Kiander 2012, 27).

### 2.2 Johtajuuden teorioita

Johtajuutta voidaan tarkastella esimerkiksi ominaisuuksien, käytöksen tai tilanteen näkökulmasta. Tarvittaviksi ominaisuuksiksi on esitetty esimerkiksi hyvä itsetunto, synnynnäiset johtajan taidot ja koetut onnistumiset, mutta myös saatu johtamiskoulutus. Ominaisuuksiin keskittyminen kuitenkin sivuuttaa johtajuuden vuorovaikutuksellisuuden, joka tulee esiin pohdittaessa johtajan käyttäytymistä. Johtajuus on kuitenkin myös tilannesidonnaista, eli riippuu osallisten lisäksi olosuhteista ja ympäristöstä. Johtajuutta voidaan tarkastella myös toiminnan kautta. Näin ajateltuna tekijä, kohde, välineet, säännöt, yhteisö sekä työnjako muodostavat johtajuuden kokonaisuuden. On myös todettu, että johtajuus on taito,

jota voi ja täytyy harjoitella. (Simoila 1999, 17–21.) Perinteisesti johtajuus on jaettu joko asioiden tai ihmisten johtamiseksi. Sydänmaanlakan (2004, 22–23) mukaan on kuitenkin aiheellista yhdistää näkökannat kokonaisuudeksi.

Johtajuus voidaan ajatella synnynnäiseksi tai omaksutuksi ominaisuudeksi. 1800- ja 1900-luvun vaihteessa johtajuus nähtiin periytyvänä. 1900-luvun alun piirreteoreetikot esittivät, että johtajana toimiminen edellyttää siihen sopivia, synnynnäisiä piirteitä – johtajat olivat niin sanottuja suurmiehiä. Henmanin mukaan kuitenkin piirreteoreetikko Stogdill katsoi, ettei vain johtajan ominaisuuksien tarkastelu riitä, vaan johtajan ja johdettavien ominaisuuksissa täytyy olla yhteneväisyyksiä. Myöhemmin piirreteorian suosio nousi uudelleen, kun tarkasteltiin johtajan karismaa. (Northouse 2015, 2.) Vaikka hyviä johtajia yhdistäviä piirteitä, kuten älykkyys, sosiaalisuus ja sinnikkyys, on tunnistettu, ei kaikilla johtajilla ole näitä ominaisuuksia. Hyvää johtajuutta ei siis voida määrittää vain ominaisuuksien kautta. (Henman.)

Piirreteorioiden suosion laskun myötä 1930-luvulla tutkimus painottui johtajan käyttäytymiseen. Sen sijaan, että keskityttiin siihen, millainen johtaja on, tutkittiin sitä, mitä hän tekee. Käyttäytymisteorian mukaan toiminta voidaan jakaa tehtäväkeskeiseen ja prosessikeskeiseen. Taitava johtaja osaa muodostaa näistä sopivan yhdistelmän. (Northouse 2015, 5–6.)

Tilannejohtaminen perustuu ajatukseen siitä, että erilaiset tilanteet ja ihmiset vaativat erilaista johtajuutta. Tunnetuin tilannejohtamisen teoria lienee Hersey'n ja Blanchardin malli vuodelta 1969, jonka mukaan johtajan tulisi sovittaa antamansa tuen ja ohjauksen määrä tilanteen ja johdettavan tarpeiden mukaan.

Piirteisiin tai käytökseen keskittyvien teorioiden sijaan voidaan perehtyä kokemusoppimiseen ja johtajaksi kasvamiseen. Kehittymisessä hyödynnetään omien taitojen lisäksi kokemuksia, opittuja asioita ja työuran tapahtumia. Kolbin teorian mukaan kokemusoppiminen tapahtuu vaiheittain itse kokemuksen, sen refleктоivan havainnoinnin, käsitteellistämisen ja toiminnan myötä. (Vistbacka 2019, 13.)



Lukuisista johtamisteorioista huolimatta johtaminen ei todellisuudessa kuitenkaan edusta yhtä tiettyä suuntausta. Sydänmaanlakka (2004, 22–23) kuvaa kokonaisvaltaista asioiden, ihmisten ja itsensä johtamista termillä älykäs johtaminen.

### 2.3 Johtaminen hoitotyössä

Vistbacka (2019, 32) kuvaa hoitotyön erityisluontoisuutta. Vakavien asioiden parissa toimiminen ja omien ratkaisujen merkityksellisyys altistavat alalla toimivat ahdistukselle. Vistbackan mukaan esimerkiksi virheiden pelko lisää muutosvastarintaa alalla. Hoitotyön nykyajan haasteita ovat esimerkiksi väestön rakenteen muutokset, huoltosuhteen muutos sekä taloudelliset paineet. Sekä hoitomenetelmät että teknologia muuttuvat jatkuvasti. Lisäksi valinnanvapaus sosiaali- ja terveyspalveluissa tuo hoitotyöhön omat erityispiirteensä. (Vistbacka 2019, 22–24.)

Terveydenhuollon organisaatiot ovat tyypillisesti monimuotoisia, hierarkkisia ja lainsäädännöllisesti kontrolloituja järjestelmiä, joissa toimii rinnakkain sekä poliittinen johto että viranhaltijajohto. Sairaalaorganisaatioiden koetaan edelleen olevan hyvin byrokraattisia, vaikka näistä malleista ehkä ollaankin luopumassa, ja siirtymässä hajautetun organisaation malliin. Hajauttamisella osallistetaan ja sitoutetaan henkilökuntaa, mikä mahdollistaa jaetun päätöksenteon. Hajauttaminen toisaalta altistaa myös negatiivisille vaikutuksille, kuten johtamisen roolin kokemisen liian raskaaksi, etenkin jos roolit ovat epäselviä. (Vistbacka 2019, 32.)

Johtaminen sisältyy sairaanhoitajan ammatillisen osaamisen vähimmäisvaatimukseen. Johtamisen taitoihin kuuluvat johtamisen merkityksen ymmärtämisen ja oman toimintansa johtamisen lisäksi muun muassa työryhmän resurssien arviointi. Sairaanhoitajan tulee pystyä tarkastelemaan kriittisesti omaa toimintaansa ja erottamaan eri johtamistyytlejä sekä tuntea hoitotyön muutosprosesseja. (Eriksson, Korhonen, Merasto & Moisio 2015.) Vaikka Sairaanhoitajaliiton (2019) mukaan hoitotyön yksiköiden johtajilta vaaditaan edelleen hallinnollisen

pätevyyden antava tutkinto, tiimin ja ryhmän johtamiseen sairaanhoitajan ammattikorkeakoulututkinto antaa riittävät valmiudet.

Hoitotyöllä pyritään terveyden edistämiseen, sairauksien hoitoon ja ehkäisyyn sekä kärsimyksen lievittämiseen (ETENE 2001). Hoitotyön johtamisella pyritään siis varmistamaan näiden tavoitteiden toteutuminen. TAJA ry:n (2014) mukaan hoitotyön johtamisen tehtävä on luoda edellytykset potilas- ja asiakaskeskeiselle, laadukkaalle ja kustannustehokkaalle hoitotyölle. Oikeudenmukainen, keskusteleva ja kannustava johtaminen vaikuttaa hyvinvointiin olennaisesti. Työyhteisön hyvinvointi on kuitenkin kaikkien vastuulla yhteisesti, ja siihen vaikuttavat muun muassa ongelmien rehellinen selvittäminen, kuulluksi tuleminen ja mahdollisuus vaikuttaa asioihin. Yhteisön jäsenille tulee osoittaa arvostusta. Hoitotyössä koko yhteisön työllä on sama kohde, eli potilas tai asiakas. Sen johdosta työyhteisön jäsenten tulee toimia yhdessä, mutta oman erityisosaamisensa mukaan. Hoitotyön johtaja koordinoi tätä yhteistyötä. (Simoila 1999, 24.)

## 2.4 Jaettu johtajuus

Työelämän muutosten myötä myös johtajuus muuttuu. Vaikka edelleen johtaminen koetaan usein hierarkkisena, ylhäältä alaspäin suuntautuvana toimintana, käsitys siitä, että yhdellä johtajalla olisi kaikki tehtävässä tarvittavat tiedot, taidot ja resurssit, on väistymässä. Johtajuuden ei enää katsota rakentuvan yhden henkilön vetovoimaisuuden varaan. Sen sijaan johtamista voidaan nykyään toteuttaa työyhteisön jäsenten kesken jaettuna. Jaetussa johtajuudessa jaetaan tehtäviä ja vastuuta, ja toisaalta toteutetaan johtamista yhdessä työntekijöiden kokemuksia ja tulkintoja hyödyntäen. (Ropo ym. 2005, 13, 18–20; Sydänmaalakka 2004, 30.) Ropon ym. (2005, 33) mukaan jaettu johtajuus edellyttää muun muassa neuvottelua, yhteistyötä, luottamusta ja vallan ja vastuun jakamista. Omat tavat ja luovuus saavat näkyä työssä.

### 3 VASTAAVA HOITAJA

#### 3.1 Vastaavan hoitajan tehtävä

Vastaavalla hoitajalla tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä sairaanhoitajaa, joka on kokemuksen ja perehdytyksen kautta saanut oikeuden toimia osastolla työvuoronsa vastaavan hoitajan roolissa. Muita vastaavia nimityksiä ovat esimerkiksi vuorovastaava, koordinaattori tai vastuuhoitaja. Flynn, Prufeta ja Minghillo-Lipari (2010) totesivat vastaavan hoitajan tehtävän olevan vaativa ja monipuolinen. He korostavat tehtävässä vaadittavan ihmissuhdeosaamista, teknistä osaamista sekä kattavia tietoja yksikön toiminnasta.

Haartmanin sairaalassa vuorovastaavan tehtäviin kuuluvat muun muassa vastaavan puhelimeen vastaaminen, paikkatilanteen päivittäminen ja siitä raportointi, henkilökunnan osaamisen riittävyyden varmistaminen sekä sijaisten perehdyttäminen. Vuorovastaava toimii tilannejohtajana myös poikkeusoloissa, kuten tulipalossa. (Haartmanin sairaala 2015.)

#### 3.2 Vastaavan hoitajan osaaminen

Vuorovastaavan osaamisvaatimuksia on tutkittu melko vähän. Connelly, Yoder ja Miner-Williams (2003) löysivät haastattelututkimuksessaan 54 vastaavan hoitajan (*charge nurse*) ominaisuutta, joita haastateltavat hoitajat kokivat tehtäväänsään tarvitsevansa. Taidot jaoteltiin kliinisten ja teknisten, kriittisen ajattelun, organisointi- ja vuorovaikutustaitoihin. Heidän mukaansa muuttuvan hoitotyön kentällä tarvitaan erilaisia johtamistaitoja, joita hyvä johtaja yhdistelee. Kliiniseen osaamiseen sisältyy esimerkiksi raportointi sekä henkilöstön työvuoron rytmin hallinta, kun taas kriittisen ajattelun osaaminen viittaa esimerkiksi henkilöstön osaamisen arviointiin ja työnjakoon. Organisaatiotaitoja tarvitaan itseohjautuvuudessa ja monen asian suorittamisessa samaan aikaan, ja henkilöjohtamisen taitoja henkilökunnan suoriutumisen arvioinnissa ja palautteen an-

tamisessa. Huono perehdytys vastaavan tehtävään altistaa johtamisen laadun heikentymiselle.

Osaamisen lisäksi tutkimuksessa nousi esiin muita vastaavalle hoitajalle edullisia ominaisuuksia. Näitä olivat esimerkiksi positiivinen asenne, päättäväisyys, joustavuus, virheistä oppiminen ja vastuullisuus. Vuorovastaavan koko osaamisen katsottiin muodostuvan vaiheittain. Sairaanhoidajalla on jo aloittaessaan tiettyjä ominaispiirteitä ja aiempien kokemusten tuomaa osaamista. Seuraavassa vaiheessa hänelle kehittyy esimerkiksi koulutuksen ja johdettavana olemisen kokemuksen perusteella taitoja, joiden avulla kykenee lopulta onnistuneesti toimimaan vastaavan hoitajan tehtävässä. (Connelly, Yoder & Miner-Williams, 2003.)

Hollström (2007, 43–44) jakoi jaetun johtajuuden piirteet vastaavan hoitajan tehtävässä viiteen kategoriaan: tilannekuvan ylläpitoon, työtehtävien jakautumiseen, johtajuusstrategioihin päätöksenteossa, työyhteisön tukeen sekä johtajan rooliin suhtautumiseen. Tilannekuvaan sekä työtehtäviin liittyvä johtajuus voidaan katsoa toimimiseksi, kun taas päätöksenteko, tuki sekä johtajuuden rooli ovat yksilöllisempiä ja persoonallisempia osa-alueita. Myös Hollströmin tutkimukseen osallistujat toivat esiin kokemuksensa siitä, että tehtävässä johtaminen on yhteistä toimintaa.

### 3.3 Valta ja vastuu

Johtajuuteen liittyvät oleellisesti myös valta ja vastuu sekä niiden jakautuminen ja vaikutus työyhteisöön. (Telaranta 1999, 136–141.) Vastaavan hoitajan asema vuoron aikana mahdollistaa ja edellyttää muihin työntekijöihin vaikuttavaa päätöksentekoa, eli tällä on valtaa. Se on kuitenkin rajatumpaa kuin lähiesimiehillä. Valtaa käytetään erilaisten päämäärien saavuttamiseksi. Vallankäytöllä voidaan tavoitella esimerkiksi oman, organisaation tai potilaan etua. Kun johtaja varmistaa valtansa avulla sovittujen tavoitteiden saavuttamista ja arvojen toteutumista ylittämättä omia valtuuksiaan, valtaa käytetään asianmukaisesti. Vallan väärinkäyttö ja vastuun välttely johtavat huonoihin tuloksiin ja pahimmassa tapauk-

sessä vaarantavat potilasturvallisuuden. (Simoila, Kangas & Ranta 1999, 73–74.)

Vaikka valta tulee tehtävän mukana väistämättä, vuorovastaavan varsinainen auktoriteetti on monimutkaisempi kysymys. Se määräytyy johtajana toimivan ominaisuuksien, kuten tietojen ja taitojen, mukaan. (Simoila, Kangas & Ranta 1999, 73.) Vertaisuus johdettaviin nähden muuttaa asetelmaa verrattuna esimerkiksi osastonhoitajaan.

## 4 PEREHDYTTÄMINEN JA OPAS

### 4.1 Perehdyttäminen

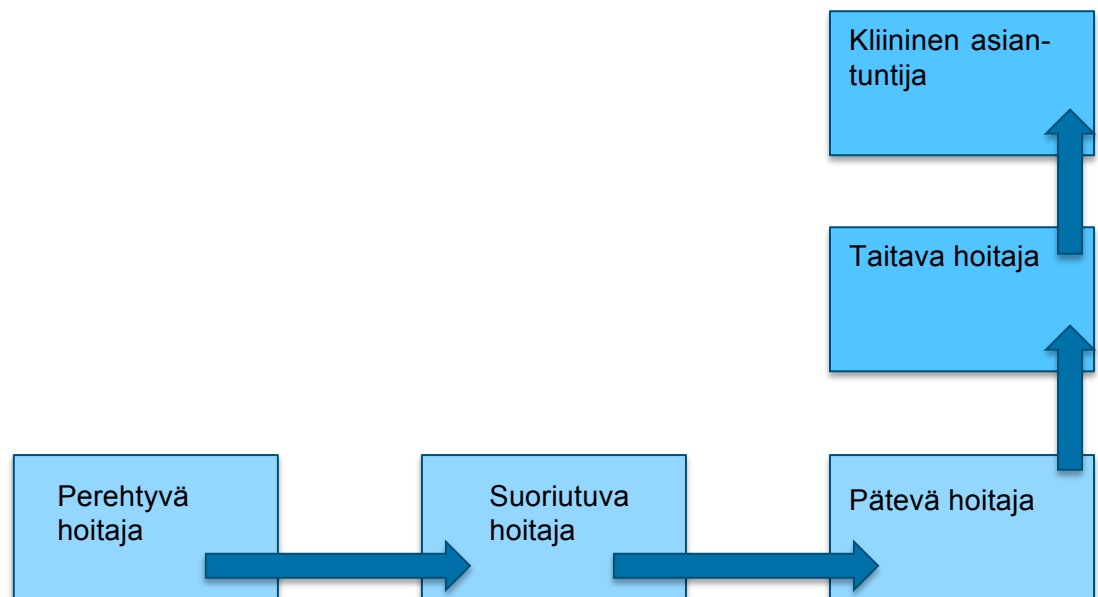
Perehdyttämisellä tavoitellaan uuden työntekijän tutustumista työpaikkaan ja työyhteisöön. Toisaalta myös kokenut työntekijä tarvitsee perehdytystä esimerkiksi silloin, kun yrityksessä tai tehtävänkuvassa tapahtuu muutoksia. Perehdytykseen tulisi sisältyä muun muassa tulevaan valmistautuminen osaamisen tason arvioinnilla, työtehtävän esittely ja ohjaaminen. Lopulta työntekijän tulisi saada harjoitella ja saada palautetta, jonka jälkeen tulisi varmistaa asian oppiminen. Työntekijän oikeudesta saada tehtävänsä perehdytystä säädetään työturvallisuuslaissa 2002/738, ja henkilökunnan riittävästä osaamisesta terveydenhuoltolaissa 1326/2010. (Ahokas & Mäkeläinen, 2013.)

Kaloisen, Suntisen ja Vallisaaren (2008, 72–73) mukaan perehdytyksellä annetaan työntekijälle keinot uuden tehtävän suorittamiseen. Perehdytykseen liittyy myös koulutus, joka mahdollistaa työssä kehittymisen. Aikuisten oppiminen perustuu motivaatioon ja opittavan asian käyttökelpoisuuteen, mikä tulisi huomioida perehdytysprosessissa. Vaikka aikuisena ulkoa oppiminen vaikeutuu, kokemus ja tiedon soveltaminen mahdollistavat syvemmän oppimisen. Esimerkiksi hyväksi johtajaksi pyrkimistä voi helpottaa sen pohtiminen, minkälaisia johtajia on elämässään kohdannut ja miten kokee itse tulevansa parhaiten johdetuksi.

Perehdyttäminen lisää turvallisuutta ja edesauttaa työpaikkaan sitoutumista lisäämällä hyvinvointia työssä. Uuden tehtävän omaksumisesta johtuvaa stressiä voidaan hyvällä perehdytyksellä lievittää. Perehdytys lisää työmotivaatiota ja työssä jaksamista sekä kasvattaa itsetuntoa. Perehdytysohjelman tulisi olla suunnitelmallinen, mutta joustava, ja perehdytykseen tulisi varata riittävästi aikaa. Perehdyttäjän laaja substanssiosaaminen ei takaa laadukasta perehdytystä, vaan myös perehdyttäjän tulisi saada koulutusta. (Pihlavirta 2018,18–19).

Esimerkiksi Ylikukkoson ja Kotilan (2014) tehohoitotyössä käytettävän ammattitiamallin mukaan sairaanhoitajan osaaminen etenee tasolta toiselle. Uran al-

kuvaiheessa mallin ensimmäisellä tasolla, perehdytysvaiheessa, työntekijän tavoitteena on hallita työn perusasiat ja yleinen kliininen osaaminen. Suoriutuva sairaanhoitaja syventää osaamistaan ja pystyy itsenäiseen työntekoon. Kolmannella, pätevän hoitajan tasolla, sairaanhoitaja voi toimia muiden ohjaajana. Vastaavan hoitajan tietojen ja taitojen tulisi edustaa tätä osaamisen tasoa. Mallin mukaan pätevästä hoitajasta koulutetaan halutessaan taitavan hoitajan asemaan ja siitä edelleen kliinisen asiantuntijan tehtäviin.



Kuvio 1. Sairaanhoitajan ammattiuramalli (mukaiillen Ylikukkonen & Kotila 2014).

## 4.2 Opas

Rentolan (2006, 92–97) mukaan oppaan tarkoitus on auttaa lukijaa saamaan tietoa ja oppimaan uutta. Opasta tehdessä tulee huomioida tavoittelemansa yleisö ja pohtia asiaa lukijan näkökulmasta. Haluttu oppi tulee välittää lukijalle sopivalla kielellä faktoihin perustuen. Jotta opas olisi mahdollisimman hyödyllinen työn tilaajalle, tulee siinä kuvata juuri sen toimintatapoja. Sisällön ja tyylin suunnittelussa tulee ottaa huomioon kohderyhmä, ja asettua ikään kuin lukijan

asemaan, jotta tämän tarpeita voisi arvioida. Lisäksi Mertasen (2007, 39) mukaan opettavan tekstin ei pidä olla liian tiivistä, vaan asiat tulisi esittää riittävän väljästi.



## 5 OPINNÄYTETYÖN PROSESSI

### 5.1 Aiheen valinta

Toiminnallisen opinnäytetyön tuloksena on tuotos, esimerkiksi ohjeistus tai tapahtuma, jonka prosessi kuvaillaan opinnäytetyön raportissa (Saastamoinen ym. 2018). Toiminnallinen opinnäytetyö on tyypillisesti yhteistyökumppanin toimeksiantoon sidottu. Työelämästä peräisin olevan aiheen katsotaan tarjoavan hyvän mahdollisuuden verrata omaa osaamista työelämän tarpeisiin ja antavan eväitä ammatilliseen kasvuun. (Vilkkä & Airaksinen 2004, 17.)

Vuorovastaavan kansion päivittäminen valikoitui opinnäytetyön aiheeksi tekijän työpaikan tarpeen perusteella. Aihe rajautui koko kansion päivityksen toteuttamiseen sijaan johtajuutta käsittelevään osioon opinnäytetyön ohjauksessa. Aihe on tilaajalle hyvin ajankohtainen äskettäisen organisaatiomuutoksen ja tulevan, HUSin laajuisen vuorovastaavaperehdytyskoulutuksen johdosta. Kansion aiemmat versiot eivät käsittele johtamista taitona. Sairaalan henkilökunnalle, eli tuotteen käyttäjille, kansio on työkalu ja apuväline päivittäisen työn suorittamiselle.

### 5.2 Toimintaympäristö ja yhteistyöhanke

HUSin visio on olla kansainvälisesti korkeatasoinen, uutta tietoa luova sairaalaorganisaatio, jossa toteutetaan laadukasta, oikea-aikaista, turvallista ja asiakaslähtöistä hoitoa ja tutkimusta. Toimintaa määrittävät HUSin arvot: ihmisten yhdenvertaisuus, potilaslähtöisyys, luovuus ja innovatiivisuus, korkea laatu ja tehokkuus sekä avoimuus, luottamus ja keskinäinen arvostus. Tavoitteena on olla potilaiden halutuin hoitopaikka, jossa hoito on laadukasta ja hoitoon pääsy nopeaa. HUSissa tavoitellaan innovatiivisuutta, kilpailukykyisyyttä ja kustannustehokkuutta. HUS haluaa olla myös ammattimaisesti johdettu, moniammatillisesta osaamisesta muodostuva työpaikka. (HUS 2012.)

Sosiaali- ja terveysministeriön mukaan päivystyksellä viitataan hoitopaikkaan, joka järjestää potilaiden kiireellisen hoidon riippumatta tämän asuinpaikasta. Päivystyksessä arvioidaan ja hoidetaan sellaisia vammoja ja sairauksia, joiden hoidon viivästyminen aiheuttaisi tilanteen pahenemisen tai vaikeutumisen. Samoin hoidetaan perussairauden pahenemista tai muuta toimintakyvyn heikentymistä. Päivystyksen ja erikoissairaanhoidon alueuudistuksen tavoitteina oli palveluiden saatavuuden ja hoitavan yksikön riittävän osaamisen varmistaminen, ja kustannusten hillitseminen. (Valtioneuvosto.)

Haartmanin sairaala on helsinkiläinen päivystyssairaala, jonka toiminta siirtyi HUSille vuonna 2019. Muutos perustuu vuonna 2017 voimaan astuneeseen päivystysasetukseen, jonka mukaan ympärivuorokautinen päivystystoiminta tulee toteuttaa perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon yhdistelmänä (HUS 2018; A 583/2017). Organisaatiomuutoksen johdosta apulaisosastonhoitajista koostuva työryhmä päivittää syksyllä 2019 osastojen perehdytyskansiota. Opinnäytetyönä tuotettava opas liitetään osaksi valmistuvaa perehdytysmateriaalia. Lisäksi Haartmanin sairaalassa uudistetaan vuorovastaavien perehdytysprosessia. Hanke on suunnitteluvaiheessa ja käynnistyy vuonna 2020. Opasta voidaan hyödyntää myös uudessa perehdytysmallissa.

Haartmanin sairaalan tiloissa toimii päivystyspoliklinikka, vuodeosastoja, laboratorio- sekä kuvantamispalveluita ja hammashoitola. Yhdessä kerroksessa toimii Helsingin kaupungin geriatrinen vuodeosasto. Osasto 2 on päivystys- ja valvontaosasto. Osastolla 3 hoidetaan pääasiassa kardiologisia potilaita. Osastot 4 ja 6 ovat sisätauti- ja kuntoutusosastoja. Osastojen toiminta on ympärivuorokautista ja nopeatempoista. Opas tulee käyttöön osastoille 3, 4 ja 6, joilla on potilaspainkoja yhteensä 70. Osastoilla 4 ja 6 vastaavalle hoitajalle on pääsääntöisesti nimetty potilaat kuten muillekin hoitajille, kun osastolla 3 vastaavalla hoitajalla ei ole omia potilaita.

### 5.3 Tarkoitus ja tavoite

Opinnäytetyön tarkoituksena on ollut tuottaa Haartmanin sairaalan vuodeosastoille vuorovastaavien perehdytyskansion osaksi tietopaketti johtajuudesta. Kansio sisältää tietoa tehtäväkuvasta sekä ohjeita työssä kohdattaviin tilanteisiin. Kansion aiemmissa versioissa ei opasteta johtajuuteen. Tehtävässä kuitenkin tarvitaan väistämättä erilaisia johtamisen taitoja. Oppaassa on siis pyritty esittelemään johtajuuden teorian perusasioita vastaavan hoitajan näkökulmasta. Oppaan tyylissä tavoiteltiin helppolukuisuutta ja mieleenpainuvuutta, mikä rajoittaa sisällön laajuutta.

Oppaan tavoitteena on ollut tuoda esiin tehtävän moniulotteisuutta sekä korostaa sitä, että tehtävän hyöty ulottuu työyhteisöön kauttaaltaan, ja se voi olla myös suorittajalleen antoisa. Oppaaseen perehtymisen toivotaan helpottavan johtajan rooliin asettumista, ja antavan keinoja tehtävän onnistuneeseen suorittamiseen. Tärkeänä viestinä oppaassa on, että johtajuutta jaettaessa on työyhteisössä tilaa jokaisen omalle persoonalle ja tyylille, kunhan ne ovat sopivat organisaation linjauksiin. Huono tai vajavainen perehdytys tehtävään tuottaa heikkolaatuista johtamista, mikä heijastuu työntekijöiden suoritukseen.

### 5.4 Suunnittelu

Alkuperäinen idea perehdytysmateriaalin päivityksestä oli peräisin osastolta 4. Vastaavien perehdytysmateriaalin päivittämistä oli aloittamassa apulaisosastonhoitajista muodostuva työryhmä. Tuotteelle oli siis selkeä, tilaajasta lähtöisin oleva tarve. Aihe todettiin kuitenkin opinnäytetyön ohjauksessa liian laajaksi, ja työtä rajattiin tiiviimmäksi. Jo alkuun aiheen kiinnostavimmilta osa-alueilta tuntuivat jaettu johtajuus sekä sairaanhoitajien vertaistensa johtaminen, ja tämä valittiin opinnäytetyön näkökulmaksi.

Opas suunniteltiin toteutettavaksi syksyllä 2019 yhteistyössä osastojen edustajien kanssa. Vaihtoehtoja oppaan ulkomuodolle olivat painettu vihkonen, sähköinen toteutus, tai kansioon tulostettu versio. Ulkoasu suunniteltiin pelkistetyksi

ja HUSin virallisia graafisia ohjeita noudattavaksi. Koska kyseessä on yksi osa laajempaa perehdytyskansiota, tuotteen sisältö suunniteltiin melko tiiviiksi.

## 5.5 Toteutus

Oppaan toteuttamiseksi tutustuttiin oppikirjallisuuden, tutkimusten ja artikkeleiden avulla esimerkiksi perehdytyksen ja oppimisen periaatteisiin, päivystystyön luonteeseen, HUSin organisaatioon sekä johtamiseen ja johtajuuteen. Lisäksi perehdyttiin hyvän oppaan ominaisuuksiin ja tehtävää hoitavien tarpeisiin. Tietoa HUSin tavoista ja arvoista saatiin organisaation julkisesta materiaalista sekä työntekijänä sairaalan osastolla. Hakusanoja esimerkiksi Elektra-, Medic- ja PubMed- tietokantoja käytettäessä ovat olleet muun muassa *vuorovastaava, vastaava hoitaja, johtajuus, johtaminen, jaettu johtaminen, hoitotyön johtaminen, päivittäisjohtaminen, nursing leadership, nursing management, shared leadership* sekä *charge nurse*. Lähteinä käytettiin lisäksi oppikirjoja, jotka käsittelevät johtajuutta, hoitotyön johtajuutta sekä jaettua johtajuutta.

Osittain sopivaa aineistoa löytyi runsaasti, mutta tutkimusta tai kirjallisuutta juuri vastaavista hoitajista niukemmin. Oppaaseen valittiin yleisluontoista tietoa johtajuudesta, sekä yksityiskohtaisemmin vastaavia hoitajia koskevia aiheita. Tavoitteena oppaassa oli välttää liian teoreettista lähestymistä ja painottaa päivittäistyössä käyttökelpoista, konkreettista tietoa. Työpaikan ohjauksen perusteella painopisteeksi valittiin johtajuustaidot ja -roolit. Oppaaseen pyrittiin tiivistämään tilaajan kannalta keskeisimmät vuorovastaavan tehtävän vaatimukset sekä jaetun johtajuuden piirteet. Oppaan kirjoittamisen ohessa sisältöä, sävyä ja ulkoasua käsiteltiin apulaisosastonhoitajien kanssa kolmessa tapaamisessa, ja muokattiin heiltä saadun palautteen perusteella. Oppaaseen tehtiin lopuksi muutamia korjauksia osastojen henkilökunnalta pyydetyn palautteen perusteella.

Oppaan julkaisumuodoksi päätettiin tulostetut sivut kansioon erillisen painetun oppaan sijaan. Koska perehdytyskansion muut osat valmistuvat vasta tämän oppinäytetyön jälkeen, eikä kansion visuaalista ilmettä ole päätetty, katsottiin

parhaaksi jättää opas helposti muokattavaan muotoon. Tuote laadittiin HUSin graafisten ohjeiden mukaiseksi. Opinnäytetyö jää jatkossa HUSin käyttöön perehdytyskansioon liitettäväksi ja vapaasti tarpeen mukaan muokattavaksi. Kansio löytyy osastoilta paperiversiona sekä HUSin intrasta sähköisenä.

## 5.6 Johtajuustietoa vuorovastaaville -opas

Opas on nimilehden ja lähdeluettelon sisältäen kymmensivuinen. Ulkoasua määrittää HUSin graafinen ohje, jonka mukaan oppaan väreinä ovat HUSin virallisen väripaletin turkoosi ja sininen. Kuvion väreinä on käytetty HUSin hyväksymiä tukivärejä. Kirjasin on otsikoissa ja tekstissä Century Gothic. Otsikko on valkoinen turkoosin pohjan päällä, ja leipäteksti on mustaa valkoisella pohjalla. Yleisilmeessä korostuu turkoosista sivupalkista huolimatta valkoinen. HUSin ohjeistuksen mukaan teksti on tasattu vain vasemmalta. (HUS.) Opasta ei kuvitettu, jotta yleisilme säilyisi yksinkertaisena ja pelkistettynä.

Oppaan ensimmäisellä sivulla on luettelo vastaavan hoitajan käytännön tehtävistä vuorossaan. Näihin sisältyy muun muassa puhelinliikenne, paikkatilanteen raportointi yhteistyötahoille kuten päivystyspoliklinikalle ja laitoshuoltoon, potilassiirtojen koordinointi, henkilökunnan osaamisen riittävyyden arviointi, sijaisien hankinta ja perehdytys sekä katastrofitilanteissa johtajana toimiminen.

Toisella ja kolmannella sivulla kuvataan HUSissa toimintaa ohjaavat arvot sekä johtajuuden ja jaetun johtajuuden käsitteitä. Vastaavan hoitajan työssä tulisi näkyä etenkin yhdenvertaisuus ja potilaslähtöisyys, mutta myös esimerkiksi luovuus ja tehokkuus. Koska johtajuuden ajatellaan olevan tavoitteiden toteutumiseen pyrkivää toimintaa, käsitellään HUSin strategian mukaisia tavoitteita, kuten laadukas hoito ja kustannustehokkuus.

Ensimmäisen sivun tehtäväkuvauksesta on poimittu neljännelle sivulle erilaisia vastaavan hoitajan rooleja. Esimerkiksi potilassiirtojen järjestelyssä vastaava toimii koordinaattorina, kun taas sijaista ohjatessa perehdyttäjänä. Roolit nimettiin sen korostamiseksi, että tehtävä on monisärmäinen, ja omaa toimintaa tulee

tilanteen mukaan muuttaa tarvittaessa nopeastikin. Viides sivu erittelee tutkimuksissa esiin nousseita johtajuuden taitoja. Taidot on jaoteltu kategorioihin. Taitojen ja roolien erittelyn tarkoituksena on tuoda esiin sitä, että hoitajien vahvuudet, mieltymykset ja ominaisuudet muodostuvat yksilöllisesti. Myös tilanteiden vaativuus vaihtelee, eikä kaikkia taitoja välttämättä tarvita kaiken aikaa, ja välillä toisten tarve korostuu.

Kuudennella sivulla käsitellään ominaisuuksia, joita hyvällä hoitotyön johtajalla ajatellaan olevan. Näihin sisältyvät esimerkiksi käytännönläheisyys, tasapuolisuus, luotettavuus sekä keskustelevuus.

Oppaassa nostetaan esiin myös valta ja vastuu vastaavan hoitajan tehtävässä. Kun aseman mukana saa valtaa, eli mahdollisuuden päättää asioista, tulee sitä osata käyttää harkiten.

Viimeinen sivu käsittelee yhteistyötä. Sivun kuviossa esitellään vastaava hoitaja kokonaisuuden osana. Johtajuus muodostuu johtajien ja johdettavien vuorovaikutuksesta, eli osallisina ovat henkilökunta, vastaava hoitaja sekä osastonhoitaja. HUSin organisaatio antaa raamit koko toiminnalle. Kuvio esitettiin pyöreänä vastuun jakamisen ja yhdessä tekemisen korostamiseksi, eikä sitä toteutettu hierarkkisesti esimerkiksi allekkain.

## 6 ARVIOINTI

### 6.1 Palaute tilaajalta

Tuotteesta saatiin palautetta yhteistyöryhmältä koko prosessin ajan. Näin varmistettiin, että työ etenee kummankin osapuolen odotusten mukaisesti, ja puutteisiin ja muutosehdotuksiin voitiin reagoida heti. Työryhmä päivitti perehdytyskansion muuta sisältöä samaan aikaan opinnäytetyön kanssa.

Valmis opas esiteltiin apulaisosastonhoitajille, ja saatu palaute oli myönteistä. Oppaan koettiin tavoittavan vastaavan hoitajan tehtävän ominaisuudet ja vaatimukset hyvin. Ulkoasua pidettiin miellyttävänä ja organisaation ohjeiden mukaisena. Tapaamisessa pohdittiin esimerkiksi tekstin tyyliä ja laajuutta, ja sen pohjalta tehtiin muutamia korjauksia.

Työstä kerättiin suullisesti palautetta sen tulevilta käyttäjiltä lokakuussa 2019 osastotunnilla Haartmanin sairaalan osastolla 4. Tilaisuuteen kutsuttiin edustajat myös osastoilta 3 ja 6. Työ esiteltiin tavanomaisen osastotunnin päätteeksi, ja tarkoituksena oli ensisijaisesti saada selville, kokevatko vuorovastaavan tehtävässä toimivat hoitajat sen sisällön helpottavan johtajan rooliin asettumista. Opas herätti paljon keskustelua vastaavan hoitajan tehtävistä ja rooleista. Saatu palaute oli positiivista. Opasta kuvailtiin kattavaksi ja sisällöltään runsaaksi, ja siitä arveltiin olevan hyötyä vuorovastaavan työssä. Oppaan koettiin kuvaavan etenkin vastaavan hoitajan tehtävän monipuolisuutta hyvin. Sen kuvattiin teroitavan tehtävän vaatimuksia, mutta toisaalta nähtiin oppaan mahdollisesti säikäyttävän aloittavan vastaavan hoitajan korostamalla tehtävien ja vastuun määrää. Perehdytystä tehtävään pidettiin tärkeänä ja merkityksellisenä.

### 6.2 Itsearviointi

Opinnäytetyöprosessi ei useammaltakaan osin vastannut suunnitelmaa. Lähdeaineisto ja aikataulu määrittivät lähtöajatuksia uudelleen. Aineistoon perehtymi-

nen vei paljon odotettua enemmän aikaa, koska johtajuuden käsite on niin laaja ja monitulkintainen. Tiedonhaku vei mukanaan, ja oli vaikeaa ryhtyä kirjoittamaan kun tuntui, että paljon jää joka tapauksessa sanomatta. Tietyissä mielessä tämä lienee positiivinen ongelma – aihepiiri on niin kiinnostava, että tietoa teki mieli etsiä loputtomasti lisää. Projektin valmistumisen kannalta tämä oli kuitenkin suuri haaste.

Tuotteen suunnittelussa onnistuttiin, ja se on helppolukuinen ja ytimekäs. Sisältö on tehtävän kannalta olennainen. Tuotteen työstäminen on ollut opettavaista ja antoisaa. Sen sijaan oman työn suunnittelussa on ollut puutteita, esimerkiksi tiedonhaun olisi pitänyt olla systemaattisempaa. Suurimmalta osin virheet ovat johtuneet vaativasta aikataulusta, ja työskentely olisi epäilemättä ollut helpompaa, mikäli aikaa olisi ollut enemmän. Yhteyshenkilöiden kanssa yhteistyö on ollut toimivaa. Tapaamisissa oli helppo keskustella ja tuoda oma ääni kuuluviin, ja erilaisille ajatuksille annettiin tilaa. Päätöksentekoon sai tukea, mutta annettiin myös tilaa omille ratkaisuille.



## 7 POHDINTA

Vastaavan hoitajan malli on vakiintunut käytäntö HUSissa. Tehtävä tulee siis todennäköisesti minullekin ajankohtaiseksi, kun kokemusta karttuu riittävästi. Vastaavan hoitajan tehtävä on mielestäni miellyttävä johtamisen muoto siksi, että johtamistaitoja pääsee harjoittelemaan ja käyttämään säännöllisesti erilaisissa, muuttuvissa tilanteissa, mutta roolissa vuorotellaan. Aiheen kiinnostavimpia osioita ovat olleet johtajan roolit erilaisissa tilanteissa ja oman persoonan tuominen työhön.

Mielestäni merkitsevintä palautetta sain esitellessäni opasta osastotunnilla. Eräs kuuntelija totesi suorastaan yllättyneenä vastaavan hoitajan tehtävään tosiaan kuuluvan kaikki oppaassa esitellyt roolit ja ominaisuudet. Hänen toteamuksensa perusteella tuntui, ettei tehtävän vaativuutta oltu aiemmin tuotu konkreettisesti esiin, ja tehtävän osiin purkaminen teki siinä toimivien hoitajien osaamista näkyväksi myös heille itselleen. Palautteessa ilmaistiinkin sen kohottavan vastaavien ammatillista itsetuntoa, minkä koen hyvin arvokkaaksi.

Erityisesti opinnäytetyö on opettanut tiedonhausta ja aiheen rajaamisen merkityksestä. Pohdittavaksi työn myötä on väistämättä tullut myös oma suhde johtajuuteen. Omat kokemukset johtajana ja johdettavana olemisesta tulevat erilaiseen valoon, ja on helpompi arvioida menneitä onnistumisia ja heikkouksia. Esimerkiksi johtajan uskottavuus ja auktoriteetin muodostuminen tuntuivat kiinnostavilta. Näitä teemoja on kuitenkin toistaiseksi tutkittu lähinnä lähiesimiesten näkökulmasta.

Opinnäytetyön tekeminen yksin yksinkertaistaa esimerkiksi aikataulusuunnittelua, mutta toisaalta ei ole ketään, kenen kanssa reflektoida opittuja asioita. Niin työn onnistumiset kuin myös puutteet ovat vain omista taidoista riippuvaisia, mikä kasvattaa vastuuta. Aika on kuitenkin rajallista myös yksin työskennellessä, ja prosessin kuluessa on joutunut myös sietämään keskeneräisyyttä ja tekemään kompromisseja.

Opinnäytetyö noudattaa Diakin osallistavan kehittämisen periaatteita, joilla tarkoitetaan työelämää ja oppimista palvelevaa yhteiskehittämistä (Gothoni ym. 2019). Sen aihe nousee suoraan työelämän tarpeesta ja toteutus tapahtuu yhteistyössä työyhteisön edustajien kanssa sekä suunnitteluvaiheessa että palautetta keräämällä.

Aihepiiriin liittyy erittäin runsaasti termistöä, ja niiden rinnakkainen ja lomittainen käyttö yhdessä englanninkielisten käännösten kanssa on tuottanut haastetta. Työtä tehdessä on käytetty myös omaa tulkintaa. Tarkoituksena ei ole ollut määritellä kaikkia johtamiseen liittyviä termejä, vaan koota vastaavan hoitajan tehtävän suorittamisen kannalta oleellisia ydinasioita helposti luettavaan muotoon. Teoriaa on kuitenkin pyritty tarkastelemaan useamman lähteen pohjalta sekä ohjaajien ja kollegoiden palautetta hyödyntäen.

Tämä työ toteutettiin työnantajan näkökulmasta. Työhön liittyen olisi mielenkiintoista tutkia Haartmanin sairaanhoitajien kokemuksia esimerkiksi vastaavana hoitajana toimimisesta, työssä viihtymisestä, mahdollisuuksista tuoda omaa persoonaa esiin ja organisaation tuesta oman johtajuuden kehittämisessä.

Tutkimusta hoitotyön johtamisesta on tehty runsaasti osastonhoitajien ja apulaisosastonhoitajien, eli hoitotyön lähijohdon näkökulmasta. Vertaisten johtajuudesta hoitotyössä ei ole saatavilla juurikaan kirjallisuutta. Voitaneen kuitenkin katsoa, että osastonhoitajan tehtävien siirryttyä vastaavalle hoitajalle, myös tutkimustulokset pätevät osin. Tutkimatta jäävät kuitenkin juuri kollegoiden johtamisen näkökulmat.

Aihe oli mielekäs, koska se tarjosi mahdollisuuden toteuttaa käytännönläheinen projekti työryhmän jäsenenä toimien. Työ on antanut erinomaisen tilaisuuden perehtyä hoitotyön johtamiseen ja sen moninaisuuteen. Osaston toimintatapoihin ja niiden prosesseihin syventyminen on tuonut ymmärrystä toiminnan taustalla vaadittavista käytännön järjestelyistä ja rakenteista.

## LÄHTEET

- A 583/2017. Valtioneuvoston asetus kiireellisen hoidon perusteista ja päivystyksen erikoisalakohtaisista edellytyksistä. Saatavilla 06.09.2019  
<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2017/20170583>
- Ahokas, L. & Mäkeläinen J. (2013). Perehdyttäminen ja työnopastus - Ennakoivaa työsuojelua. Saatavilla 20.11.2019  
[https://ttk.fi/koulutus\\_ja\\_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/perehdyttaminen\\_ja\\_tyonopastus\\_-\\_ennakoivaa\\_tyosuojelua](https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua)
- Barr, J. & Dowding, L. (2019.) Leadership in Health Care. Saatavilla 20.11.2019  
<https://books.google.fi/books?id=pnWKDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=fi-v=onepage&q&f=false>
- Connelly, L., Yoder, L. & Miner-Williams, D. (2003). A qualitative study of charge nurse competencies. Medsurg Nurs. 2003 Oct;12(5):298–305.
- Eriksson, E., Korhonen, T., Merasto, M. & Moisio, E. (2015). Sairaanhoidajan ammatillinen osaaminen. Saatavilla 12.10.2019  
<https://sairaanhoitajat.fi/wp-content/uploads/2015/09/Sairaanhoitajan-ammattillinen-osaaminen.pdf>
- ETENE (2001). Terveysthuollon yhteinen arvopohja, yhteiset tavoitteet ja periaatteet. ETENE-julkaisu I. Saatavilla 20.10.2019  
<https://etene.fi/documents/1429646/1559098/ETENE-julkaisu+1+Terveysthuollon+yhteinen+arvopohja,+yhteiset+tavoitteet+ja+periaatteet.pdf/4de20e99-c65a-4002-9e98-79a4941b4468/ETENE-julkaisu-ja+1+Terveysthuollon+yhteinen+arvopohja,+yhteiset+tavoitteet+>
- Flynn, J., Prufeta, P. & Minghillo-Lipari, L. (2010). An Evidence-Based Approach to Taking Charge. American Journal of Nursing, September 2010 Vol 110, No 9, p. 58 – 63.
- Gothóni, R., Kolkka, M., Hyväri, S. ja Vuokila-Oikkonen, P. (2019). Työelämälähtöinen osallistava kehittäminen. Osallistavan ja tutkivan kehittä-

- misen opas. Saatavilla 06.09.2019  
<https://libguides.diak.fi/c.php?g=389856&p=2793492>
- Haartmanin sairaala (2015). Vuorovastaavan käsikirja.
- Helsingin kaupunki (2019). Terveyspalvelut. Sairaalat. Haartmanin sairaala ja päivystys. Saatavilla 02.09.2019  
<https://www.hel.fi/helsinki/fi/sosiaali-ja-terveyspalvelut/terveyspalvelut/sairaalat/haartmanin-sairaala-ja-paivystys>
- Henman, L. Leadership: Theories and Controversies. Saatavilla 09.11.2019  
<https://www.henmanperformancegroup.com/articles/Leadership-Theories.pdf>
- Hollström, J. (2017). *Jaetun johtajuuden näkökulma päivystyksessä tapahtuvaan työvuorokohtaiseen johtamiseen: sairaanhoitajien käsityksiä johtajuudesta, roolista ja toimijuudesta vastuuhoidtajajärjestelmässä.* (Pro gradu –tutkielma, Jyväskylän yliopisto, kasvatustieteiden laitos.)
- HUS. HUS graafinen ohje. Saatavilla 20.10.2019 [https://www.hus.fi/hus-tietoa/uutishuone/ilme\\_ja\\_nimisto/Documents/HUSin\\_graafinen\\_ohje.pdf](https://www.hus.fi/hus-tietoa/uutishuone/ilme_ja_nimisto/Documents/HUSin_graafinen_ohje.pdf)
- HUS (2012). HUSin strategia 2012-2016. Saatavilla 11.10.2019  
[https://www.hus.fi/hus-tietoa/hallinto-ja-paatoksenteko/hallinto/strategia/Documents/HUS\\_strategia\\_2012-2016.pdf](https://www.hus.fi/hus-tietoa/hallinto-ja-paatoksenteko/hallinto/strategia/Documents/HUS_strategia_2012-2016.pdf)
- HUS (2019). Helsinki ja HUS suunnittelevat päivystysten yhdistämistä. HUS-tietoa. Uutishuone. Saatavilla 03.09.2019 <https://www.hus.fi/hus-tietoa/uutishuone/Sivut/Helsinki-ja-HUS-valmistelevat-p%C3%A4ivystysten-yhdist%C3%A4mist%C3%A4.aspx>
- Juuti, P. (2013). *Jaetun johtajuuden taito.* Jyväskylä: PS-kustannus.
- Mertanen, V. (2007). *Tietokirjoittajan käsikirja.* Tampere: Vastapaino.
- Onnismaa, J. & Kiander, T. (2012). Johtamisen tilat: yksilöllistävää ja suhteissa olevaa johtamista. Teoksessa K. Mäki & T. Palonen *Johtamisen tilat ja paikat* (s. 25–53). Helsinki: Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen tutkimusseura

- Pihlavirta, H. (2018). Perehdytystä laadukkaasti. *Pro terveys* 45, 18–19. Saatavilla 13.11.2019 [http://portfolio-web.ess.fi/www/ProTerveys/2018\\_No5/page\\_3.html](http://portfolio-web.ess.fi/www/ProTerveys/2018_No5/page_3.html)
- Rentola, M. (2006) Hyvä opas. Teoksessa Jussila, T., Ohjanen, E. & Tuominen, T. *Tieto kirjaksi*. Saarijärvi: Kansanvalistusseura.
- Ropo, A., Eriksson, M., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T. & Koivunen, N. (2005). *Jaetun johtajuuden särmät*. Helsinki: Talentum
- Sairaanhoidtajaliitto (2018). Hoitotyötä ei voi johtaa kuka tahansa. Saatavilla 13.11.2019 <https://sairaanhoitajat.fi/2018/kannanotto-hoitotyota-ei-voi-johtaa-kuka-tahansa/>
- Sairaanhoidtajaliitto (2019). Kannanotto hoiva- ja hoitoyksiköiden sekä tehostettujen palveluasumisyksiköiden johtajien pätevyysvaatimuksiin. Saatavilla 13.11.2019 <https://sairaanhoitajat.fi/2019/kannanotto-hoiva-ja-hoitoyksikoiden-seka-tehostettujen-palveluasumisyksikoiden-johtajien-patevyysvaatimuksiin/>
- Sosiaali- ja terveysministeriö. Sosiaali- ja terveyspalvelut. Terveyspalvelut. Päivystys. Saatavilla 06.09.2019 <https://stm.fi/paivystys>
- Sydänmaanlakka, P. (2004). Älykäs johtajuus: ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Helsinki: Talentum.
- TAJA ry (2014). Hoitotyön johtamisen valtakunnalliset linjaukset. Saatavilla 13.11.2019 [http://www.taja.fi/site/assets/files/1302/hoitotyon-johtamisen-valtakunnalliset-linjaukset\\_2014\\_1.pdf](http://www.taja.fi/site/assets/files/1302/hoitotyon-johtamisen-valtakunnalliset-linjaukset_2014_1.pdf)
- Telaranta, S. (1999). Esimiestyö terveydenhuollossa. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Työturvallisuuskeskus. Johtaminen ja esimiestyö. Saatavilla 23.11.2019 [https://ttk.fi/tyoturvallisuus\\_ja\\_tyosuojelu/tyoturvallisuuden\\_perusteet/johtaminen\\_ja\\_esimiestyö](https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/johtaminen_ja_esimiestyö)
- Valtioneuvosto. Päivystyksen ja erikoissairaanhoidon rakenneuudistus. Saatavilla 07.09.2019 <https://alueuudistus.fi/erikoissairaanhoido-ja-paivystys>
- Vistbacka, S. (2019). Työuran merkitykselliset tapahtumat ja kasvujohtajaksi sairaalaorganisaatiossa. *Acta Wasaensia*, 420. Saatavilla 12.11.2019 <https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/8181/978-952-476-855-9.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ylikukkonen, P. & Kotila, J. (2014). AURA-malli. Sairaanhoidajan osaaminen ja työura. Saatavilla 20.11.2019

[https://www.tehy.fi/fi/system/files/mfiles/luentomateriaali/2018/perhedy-tys\\_ja\\_osaamisen\\_kehittyminen\\_tyoyhteisossa\\_16.11.18\\_petra\\_majarjamaa\\_id\\_14105.pdf](https://www.tehy.fi/fi/system/files/mfiles/luentomateriaali/2018/perhedy-tys_ja_osaamisen_kehittyminen_tyoyhteisossa_16.11.18_petra_majarjamaa_id_14105.pdf)