

Emilia Hamari & Silja Peltola

## **ASiantuntijasta esimieheksi**

Uuden hoitotyön esimiehen kokemukset

## **ASiantuntijasta esimieheksi**

Uuden hoitotyön esimiehen kokemukset

Emilia Hamari & Silja Peltola  
Opinnäytetyö  
Kevät 2020  
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto  
Oulun ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto, Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

---

Tekijät: Emilia Hamari & Silja Peltola

Opinnäytetyön nimi: Asiantuntijasta esimieheksi – uuden hoitotyön esimiehen kokemukset

Työn ohjaajat: Kirsi Koivunen ja Eija Hautala

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2020

Sivumäärä: 83+11

---

Sosiaali- ja terveydenhuolto vie suuren osan julkisista varoista ja yhteiskuntamme on tilanteessa, jossa julkisen talouden kestävyysvajeeseen on saatava ratkaisuja. Muutokset sosiaali- ja terveyden alalla toiminnan tehostamiseksi ovat siis välttämättömät ja asettavat haasteita johtamiselle. Esimies on tärkeässä roolissa muutoksen läpiviemisessä ja organisaatiossa tulisikin kiinnittää huomiota myös johtamisen ja esimiestyön kehittämiseen. Rakenteellisten ja toiminnallisten muutosten lisäksi esimiestyötä ja johtamista haastavat tulevaisuudessa suuri eläkepoistuma sosiaali- ja terveysalalta ja uhkakuvat sote-alan osaajien vajeesta. Uudella hoitotyön esimiehellä on paljon opittavaa ja sisäistettävää siirtyessään asiantuntijasta esimieheksi. Työntekijänsä lisäksi on sisäistettävä täysin uusi rooli hoitotyön esimiehenä. Koulutus antaa hyvän pohjan esimiestyölle, mutta uusi työntekijä tarvitsee myös tukea aloittaessaan uudessa työtehtävässä ja roolissa.

Tutkimuksellinen kehittämissyö tehtiin yhteistyössä Oulun yliopistollisen sairaalan kanssa. Tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena on kirjallisuuskatsauksen ja teemahaastattelun avulla kuvailla, millaisia kokemuksia uudella esimiehellä on siirtyessään asiantuntijasta esimieheksi. Tarkoituksena on myös kuvailla tukitoimia, joita uusi esimies tarvitsee siirtyessään asiantuntijatehtävistä esimiestehtäviin. Tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena on antaa kehittämissyö tarvittavista toimenpiteistä, joilla edistetään uuden esimiehen siirtymistä asiantuntijasta esimieheksi Oulun yliopistollisessa sairaalassa. Ensimmäisessä tutkimusvaiheessa suoritettiin integroitu kirjallisuuskatsaus. Toisessa tutkimusvaiheessa suoritettiin teemahaastattelut, joissa haastateltavina oli Oulun yliopistollisen sairaalan hoitotyön esimiehiä (n=8). Teemahaastattelut analysoitiin laadullisella sisällönanalyysillä.

Kokemus puutteellisesta perehdytyksestä nousi tutkimuksellisessa kehittämissyössä vahvasti esille. Perehdytykseen toivottiin systemaattisuutta ja tavoitteellisuutta. Esimiehille tarjottavat koulutukset nähtiin hyvänä perehdytyksen tukena. Esimiehet toivoivat tehtävänsä kirkastamista. Esimiehet eivät aina tienneet mitä tehtäviä heille kuului eikä henkilökuntaan ollut esimiehen työkuvasta tietoinen. Tehtävien epäselvyys ja epärealistiset odotukset henkilökunnalta vaikeuttivat esimiehen työtä. Vertaistuki ja kollegan tuki koettiin tärkeänä ja suunnitelmallisille vertaistukitoimille nähtiin tarvetta. Lisäksi uudelle esimiehelle nimettyä mentor-/tutor-henkilön mahdollisuutta toivottiin. Uutta työtehtävää aloittaessa esimiehille tuli valtavasti uutta tietoa. Tiedon määrä ja hallitsemattomuus koettiin haastavaksi. Esimiehet toivoivat esimiestyössä oleellisen tiedon koostamista yhteen paikkaan, jotta tiedon äärelle olisi helppo palata. Tämän tutkimuksen tulokset antavat tietoa hoitotyön esimiesten kokemuksista esimiestyöstä uuden esimiehen näkökulmasta ja tarvittavista tukitoimista, mitä uusi hoitotyön esimies tarvitsee siirtyessään asiantuntijasta esimieheksi. Tuloksia voidaan hyödyntää esimiestyötä kehitettäessä.

Asiasanat: uusi hoitotyön esimies, uuden esimiehen kokemukset, asiantuntijasta esimieheksi, uuden esimiehen tukeminen

## ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences  
Master's Degree Programme in Development and Leadership in Health Care and Social Services

---

Authors: Emilia Hamari & Silja Peltola

Title of thesis: From Nursing Expert to Nurse Manager – The Experiences of a New Leader

Supervisors: Kirsi Koivunen & Eija Hautala

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2020      Number of pages: 83+11

---

A nurse manager has a lot to learn and internalize when moving from an nursing expert to a nurse manager. In addition to job responsibilities, a whole new role as a nursing manager must be internalized. Education provides a good basis for the work, but a new employee also needs support when starting out in a new job and role.

The study was conducted in cooperation with the Oulu University Hospital. In the first phase of the study, an integrated literature review was conducted. In the second phase of the study, theme interviews were conducted with the nurse leaders at the Oulu University Hospital (n = 8). The theme interviews were analyzed by qualitative content analysis. The purpose of this research development work is to describe, through a book review and a theme interview, the experiences a new nurse leader has in moving from an expert to a leader. It is also intended to describe support measures that will facilitate the transition from expert to nurse manager. The purpose of the development work is to make a development proposal that promotes the development of supervisor work at the Oulu University Hospital.

Experience of lack of orientation was strongly highlighted in the study. Nurse managers wanted systematic and goal-oriented orientation. Training and studies for nurse managers was seen as a good support in the beginning. The nurse managers hoped that their mission would be clarified. The nurse managers did not always know what tasks they were assigned to and neither was the staff aware of the nurse managers job description. Unclear tasks and unrealistic expectations of staff made the manager's job more difficult. Peer support was seen as important and needed. In addition, the prospect of a mentor / tutor assigned to the new manager was welcomed. When starting a new job, nurse managers gained a lot of new information. The amount of information and uncontrollability was considered challenging. The nurse managers hoped that in their supervisory work the essential information would be gathered in one place so that it would be easy to return to the information.

The results of this study provide insights into the experience of nursing supervisors from the perspective of a new nurse manager and the necessary support that a new nursing supervisor needs when moving from a nursing expert to a nurse manager. The results can be used to develop managerial work.

---

Keywords: new nurse manager, experiences of a nurse manager, from nursing expert to nurse leader, nurse manager support

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	7
2	HOITOTYÖN ASiantuntijasta HOITOTYÖN ESIMIEHEKSI .....	9
	2.1 Asiantuntijasta esimieheksi .....	9
	2.2 Hoitotyön esimiehen tehtävät ja asema .....	11
3	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET .....	15
4	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN .....	16
	4.1 Vaihe 1: Integroitu kirjallisuuskatsaus.....	16
	4.1.1 Integroitu kirjallisuuskatsaus tutkimusmetodina .....	16
	4.1.2 Kirjallisuuskatsauksen tutkimuskysymykset .....	18
	4.1.3 Tutkimusten valintakriteerit.....	18
	4.1.4 Aineiston hakuprosessi, valinta ja laadun arviointi.....	20
	4.1.5 Kirjallisuuskatsauksen tulosten analysointi.....	24
	4.2 Vaihe 2: Teemahaastattelu .....	26
	4.2.1 Tutkimuksen kohderyhmä ja aineiston kerääminen .....	26
	4.2.2 Tutkimusaineiston käsittely ja analyysi .....	27
	4.3 Vaihe 3: Kehittämisvaihe .....	28
5	OPINNÄYTETYÖN TULOKSET .....	30
	5.1 Kirjallisuuskatsauksen tulokset .....	30
	5.1.1 Uuden esimiehen kokemukset .....	30
	5.1.2 Uuden esimiehen tukitoimet.....	40
	5.2 Teemahaastattelun tulokset .....	43
	5.2.1 Uuden esimiehen kokemukset .....	43
	5.2.2 Uuden esimiehen tukitoimet.....	57
	5.3 Kehittämisvaiheen tulokset.....	65
6	OPINNÄYTETYÖN POHDINTA.....	69
	6.1 Tutkimustulosten tarkastelu.....	69
	6.1.1 Perehdytys uuden esimiehen tukena.....	69
	6.1.2 Koulutukset uuden esimiehen tukena .....	70
	6.1.3 Esimiehen tehtävänkuva .....	70
	6.1.4 Vertaistuen kehittäminen .....	72
	6.1.5 Ohjeiden ja tiedon kokoaminen.....	72

6.2	Opinnäytetyön luotettavuuden pohdinta .....	72
6.3	Opinnäytetyön eettisyyden pohdinta.....	75
6.4	Opinnäytetyöprosessin pohdinta.....	76
6.5	Jatkokehittämishaasteet .....	77
LÄHTEET	.....	78
LIITTEET	.....	84

# 1 JOHDANTO

Suomalaisessa sosiaali- ja terveydenhuollossa ovat viime vuosina puhaltaneet muutoksen tuulet. Yhteiskuntamme on tilanteessa, jossa tarvitaan pikaisesti ratkaisuja julkisen talouden kestävyysvajeeseen. Sosiaali- ja terveyspalvelut vievät ison osan julkisista varoista ja viime aikoina olemme saaneet lukea uutisia yt-neuvotteluista useissa kunnissa ja kuntayhtymissä. Joulukuussa 2019 pääministeriksi nousseen Sanna Marinin hallitus jatkaa aiempien hallitusten työtä sote- ja maakuntauudistuksen edistämisessä. Uudistuksen tavoitteena on hillitä sotealan kustannusten nousua, parantaa palveluiden vaikuttavuutta ja tuottavuutta ja lisätä palveluiden läpinäkyvyyttä ja avoimuutta. Uudistuksen tuomat rakenteelliset muutokset tulevat varmasti aikanaan vaikuttamaan jokaiseen sosiaali- ja terveysalan organisaatioon. (Valtioneuvosto 2019, 154, viitattu 7.1.2020.)

Rakenteellisten muutosten lisäksi sosiaali- ja terveydenhuollon alalla eläköityminen ja uhkakuvat työvoimapulasta asettavat omat haasteensa johtamiselle. Työväestön ikääntyessä ja eläköityessä työmarkkinoilta siirtyy pois suuria määriä työntekijöitä. Vuoden 2017 lopussa vanhuuseläkkeen saajien määrä oli 28 000 eläkeläistä suurempi kuin vuotta aikaisemmin (Eläketurvakeskus 2018, viitattu 15.1.2019). Uhkakuvat sosiaali- ja terveysalan työvoimapulasta ovat puhuttaneet myös viime aikoina. Työ- ja Elinkeinoministeriön ammattibarometrin (2019, viitattu 8.5.2019) mukaan puolet työntekijöistä on kaikissa suurimmissa sotealan ammattiryhmissä. Eläköitymisen pelätään pahentavan edelleen työvoimapulaa. Eija-Leena Koposen raportissa (2015, viitattu 16.1.2019) on laskettu, että vuoteen 2030 mennessä eläkkeelle siirtyy 55% vielä vuonna 2010 työelämässä olleista työntekijöistä. Tämä tarkoittaa noin 235 000 työntekijää. Koponen ennustaa myös, että jo vuoteen 2025 mennessä Suomessa muodostuu sotealan osaajan vaje. Huolestuttavien lukujen keskellä Koponen kuitenkin muistuttaa, ettei tilanne nykyisillä tiedoilla ole niin paha kuin aiemmin on pelätty. Eläköitymisen myötä valtava määrä osaamista ja hiljaista tietoa siirtyy pois työpaikoilta. Organisaatioiden tulee huomioida hiljaisen tiedon siirtyminen eläköityvältä oman työnsä asiantuntijalta uusille työntekijöille. (Kuronen-Mattila, Mäki & Järvenpää 2012, 6-8.)

Sosiaali- ja terveysalan johtajiin liittyy paljon odotuksia tulevaisuudessa. Johtajilta odotetaan avointa ja selkeää tiedottamista muutoksista ja niihin liittyvistä toimenpiteistä ja niiden vaikutuksesta toimintaan. Johtajan hyvät suunnittelu- ja koordinoitaitaidot nähdään muutosta edistävänä tekijänä. Henkilöstön osallistaminen muutoksen suunnitteluun ja päätöksen tekoon nähdään tar-

keänä. (Holopainen, Korhonen & Korhonen 2016, 13, viitattu 11.12.2018.) Esimiehet ovat keskeisessä asemassa muutoksen onnistumisessa. Tärkeää on avoin viestintä ja henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien lisääminen muutoksessa ja tiedon siirtämisen varmistaminen. Onnistunut tehtävien hoitaminen edellyttää esimiesten kouluttamista ja valmentamista ja henkilöstöammattilaisen tukea. Muutosjohtamisen valmennus esimiehille nähdään keinona vähentää henkilöstön epävarmuutta. (Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminta 2017, 65, 67, viitattu 11.12.2018.)

Siirtyessä asiantuntijan tehtävistä esimiestehtäviin työnkuvan muutos on suuri. Heikka & Koivunen (2015) näkevät tärkeänä myös koulutuksen kehittämisen sosiaali- ja terveyden alan muutokseen ja haasteisiin sopivammaksi. Sosiaali- ja terveydenhuollossa johtamisen haasteena ovat organisaatioiden hallinnan, henkilöstön ja palvelujen muutokset. Lisäksi pitäisi pystyä vastaamaan myös ennalta arvaamattomiin haasteisiin. Toimintaympäristön jatkuva muutos ja sen asettamat haasteet johtamisosaamiselle on otettava huomioon jo koulutuksessa, jotta esimies pystyy toimimaan paremmin työssään. (Heikka & Koivunen 2015, viitattu 19.1.2019.) Koulutus antaa valmiudet työkennellä esimiestehtävissä, mutta paljon on opittavaa itse työstä. Uudet työtehtävät, roolit, valta ja vastuut ovat esimiehen haasteena. Miten uutta esimiestä voitaisiin tukea entistä paremmin aloittaessaan työtä uudessa tehtävässä? Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena on kirjallisuuskatsauksen ja teemahaastattelun avulla kuvailla, millaisia kokemuksia uudella esimiehellä on siirtyessään asiantuntijasta esimieheksi. Tarkoituksena on myös kuvailla tukitoimia, joita uusi esimies tarvitsee siirtyessään asiantuntija tehtävistä esimiestehtäviin. Tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena on antaa kehittämisedotus tarvittavista toimenpiteistä, joilla edistetään uuden esimiehen siirtymistä asiantuntijasta esimieheksi Oulun yliopistollisessa sairaalassa.



## 2 HOITOTYÖN ASIAANTUNTIJASTA HOITOTYÖN ESIMIEHEKSI

### 2.1 Asiantuntijasta esimieheksi

Uudella esimiehellä on paljon opittavaa ja sisäistämistä siirtyessään asiantuntijan työstä esimies-tehtäviin, koska asiantuntijan ja esimiehen työt poikkeavat toisistaan. Asiantuntija keskittyy oman työtehtävänsä suorittamiseen ja on työyhteisön tasavertainen jäsen. Esimiehen tehtävä on koordinoita työyhteisön työskentelyä ja toimia työyhteisön vetäjänä. Asiantuntija on vastuussa omasta työskentelystä ja esimiehen tehtävä on toiminnallaan vaikuttaa siihen, että työyhteisö onnistuu tehtävässään ja pääsee sille asetettuihin tavoitteisiin ja tuloksiin. Asiantuntijat tekevät työtään koulutuksen ja kokemuksensa varassa ja näkevät työn ja sen tavoitteet eri tavoin. Esimies vastaa työyhteisön tavoitteellisuuden ja itse työn onnistumisesta. Siinä missä asiantuntija keskittyy siihen mitä työssä tehdään, esimiehen huomio on siinä, miten työtä tehdään. Asiantuntijan työn onnistumiseen vaikuttaa ennen kaikkea hänen oma saamisensa ja kokemuksena. Esimiehen tehtävä on varmistaa, että työntekijöillä on riittävät resurssit työn tekemiseen, lisäksi työn sujumiseen onnistuneesti vaikuttavat työmotivaatio, hyvä työilmapiiri ja avoin tiedonkulku työyksikössä. Esimiehen tehtävä on työskentelyyn liittyvien sujuvuutta haittaavien tekijöiden ennakointi ja poistaminen. Oman työnsä ja oppimisensa lisäksi esimies motivoi ja kannustaa työntekijänsä onnistumaan ja uudistumaan työssä. (Valtionkonttori 2009, 11–13, viitattu 11.10.2018.)

Yrityksen perustehtävä antaa sisällön myös esimiehen perustehtävään. On tehtävä oikeita asioita yrityksen kannalta. Työyhteisö on johdettava parhaaseen tulokseen ja suoritukseen, johon esimiehen perustehtävä kiteytyykin yleisellä tasolla. Johtamiselle olisi annettava konkreettinen, todellinen sisältö. Yrityksessä esimiehen tehtävät pitäisi määrittää tai muuten esimiehen roolin toteuttaminen ja perustehtävään keskittyminen ei anna edellytyksiä käytännön työhön. Esimies tehtävässä onnistuminen tarvitsee myös esimiehelle tarkoitettuja tavoitteita, arviointia ja mittaamista. Esimiehen rooli on aina mukana, vaikka aikaa kuluiisikin operatiivisessa työssä. Operatiivisessa työssä esimerkiksi hoitotyössä tai asiakaspalvelussa, esimies johtaa myös omalla esimerkillään. (Aarnikoivu 2008, 34-35.) Muutospaineet, muutosjohtaminen, tulosvastuu ja työn kehittäminen lisäävät esimiehen työkuormaa. On osattava priorisoida oma työnsä. Vielä jokin aika sitten lähijohtajan perustyötä olivat juuri perustehtävät ja henkilöstöhallinnon työtehtävät. Nykyisin myös muutosjohtaminen, strateginen johtaminen, tulosvastuu ja yhteistyö eri toimijoiden välillä kuuluvat lähijohtajan työn kuvaan.

Tämä on lisännyt lähijohtajan työn määrää. Muutospaineet omassa johtajuudessa eivät nekään vähennä työn kuormittavuutta. (Reikko, Salonen & Uusitalo 2010, 42.)

Esimies on työyhteisössä keskeisessä asemassa ja esimieheen kohdistuu paljon odotuksia. Kun työntekijän rooli muuttuu, henkilöön kohdistuvat odotukset saattavat säilyä pitkään. (Valtionkonttori 2009, 10, viitattu 11.10.2018.) Järvinen (2012) näkee johtamisen yhtenä esimiehen tehtävistä, mutta myös yhtenä tärkeänä roolina, mikä esimiehen täytyy sisäistää ja ottaa haltuun. Esimiehen on tärkeää ymmärtää, kuinka tärkeässä roolissa esimies on henkilöstön ja organisaation kannalta ja tunnistaa esimieheen kohdistuvat odotukset. (Järvinen 2012, 142.) Organisaatiossa tulisi olla yhtenäinen käsitys johtamisesta ja siinä onnistumisesta. Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen (2008, 24–25) puhuvat ”talon tavasta” johtamisen tärkeydestä, silloin kun esimiestyössä halutaan onnistua. On tunnistettava perustehtävät, missä halutaan onnistua ja pyrkiä hyvillä johtamiskäytännöillä kohti yhteistä päämäärään.

Yksilö määrittää identiteettiään omien rooliensa kautta ja näin uuden roolin tai roolista luopuminen on aina identiteettiä ja minäkuva koskeva asia. Asiantuntijatehtävistä esimiestehtäviin siirtyminen ja uuden roolin omaksuminen vievät aikaa. Esimieheksi siirtyminen omassa työyksikössä voi olla haasteellista, koska työntekijän rooli ja persoona voivat mennä sekaisin ja työyksikössä ihmiset toimivat vanhojen rooliodotusten mukaan. Ihmissuhteet, joita työyhteisössä on syntynyt esimiehen ja työyhteisönjäsenten välillä saattavat vaikeuttaa uuden roolin omaksumista. (Valtionkonttori 2009, 11, viitattu 11.10.2019.) Uuden esimiehen ensimmäisiä haasteita ovat ihmisten johtaminen, jakamisesta huolehtiminen ja työntekijöiden välisten asioiden selvittäminen. Esimerkiksi konfliktitilanteissa aiemmin asiantuntijana toimineen henkilön ei ole tarvinnut osallistua tilanteen selvittelyyn, mutta esimiehenä hänen odotetaan tekevän niin. Roolien ristiriitaihin ajavia tilanteita voivat olla esimerkiksi esimiehen epäselvä tehtävän kuva, riittämätön esimiestehtävään perehdyttäminen ja tiimissä/osastolla jo olemassa oleva kriisitilanne, jota esimiehen odotetaan selvittävän. (Ristikangas, ym. 2008, 37, 50–51.) Uuteen työyhteisöön esimieheksi siirtyessä voivat työyhteisön aiemmat kokemukset ja heidän suhteensa esimiehiin vaikuttaa uuden esimiehen asemaan (Valtionkonttori 2009, 11, viitattu 11.10.2019).

Usein esimieheksi valitaan paras asiantuntija. Asiantuntija saatetaan valita esimieheksi ilman johtamistaitoja tai motivaatiota johtamiseen. Asiantuntemus voi olla kulmakivenä siihen, että asiantuntijan rooli on päärooli eikä esimiehenä olo. Asiantuntijana on haasteellista toimia entisten omien työkavereiden esimiehenä. On todellinen haaste sovittaa yhteen esimiestyö ja asiantuntijuus. Asia

vaatii paneutumista ja työstämistä koko organisaatiolta. On ymmärrettävä, että asiantuntijuus väistyy osittain esimiestyön taakse. Organisaation tulee antaa tähän esimiehelle oikeus ja mahdollisuus. (Aarnikoivu 2008, 25–27.)

Esimies tarvitsee työssä onnistuakseen koulutusta. Monissa organisaatioissa järjestetään omia esimieskoulutuksia tai osallistutaan organisaation ulkopuolisiin esimieskoulutuksiin. Koulutukset ja muut opinnot ovat tärkeitä ammatilliselle kehitymiselle. Esimieskoulutuksen lisäksi esimiestä voidaan tukea työssä ja kehitymisessä monin tavoin. Esimiehille voidaan järjestää esimerkiksi työn ohjausta, coachingia ja mentorointia. Vertaistuki on myös uudelle esimiehelle tärkeää. Esimiehen tulisi käydä keskustelua myös oman esimiehen kanssa. Säännölliset keskustelut tai muodollisemmat kehityskeskustelut ovat hyviä tilaisuuksia pohtia työhön liittyviä haasteita ja mahdollisen lisätuen tarvetta esimiestyössä kehitymiseen ja oman työhyvinvoinnin parantamiseen. (Mäki, Liedempohja & Parikka 2014, 16,18-19.)

## **2.2 Hoitotyön esimiehen tehtävät ja asema**

Hoitotyön esimiehen osaamisalueet voidaan jaotella henkilöstöjohtamisen, toiminnan johtamisen, talouden hallinnan ja kehittämistoiminnan osaamiseen (Saloniemi 2012, 33, viitattu 9.4.2019; Kantanen, Suominen, Salin & Åsted-Kurki 2011, 193). Kantanen ym. erottavat lisäksi yhdeksi tärkeäksi osaamisalueeksi substanssiosaamisen. Esimiehen on hallittava keskeiset hoitotyön osaamisalueet ja ymmärrettävä tehtävää perustyötä. Substanssiosaaminen on hoitotyön ydinosaaamista ja lähtökohtana työn ja ammatinjohtamiselle. (2011, 190.) Hoitotyön esimiesten työ on laaja-alaista, vaativaa, monipuolista ja moninaista. Työtehtävät ja asema työyhteisössä on muuttunut niin, että lähiesimiehiä pidetään organisaatiossa keskeisessä asemassa. (Reikko ym. 2010, 42.)

Henkilöstöjohtaminen on keskeinen esimiehen tehtävä. Johtamistyöhön kuuluu henkilökunnan tukeminen, sitouttaminen, motivointi ja kannustaminen. Esimiehen hyvät vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot ovat toimivan yhteistyön edellytys. Esimiehen pitää pystyä puuttumaan ongelmallisiin tilanteisiin ja tukea henkilöstöä joka päiväisessä työssä. Avoin keskustelu, henkilöstön kuunteleminen ja henkilöstölle tärkeistä asioista tiedottaminen on erityisen tärkeää. Esimiehen tehtävä on kannustaa ja rohkaista työntekijöitä työssään. Antamalla rakentavaa palautetta ja kiitosta, esimies motivoi työntekijöitä parempaan suoritukseen. Esimiehen tehtävä on huolehtia työntekijöidensä hyvinvoinnista ja edistää työkykyä. Esimies on positiivisen ilmapiirin luoja, joka kuuntelee, on läsnä ja johtaa

esimerkillään. Sairaalaorganisaatiossa korostuu moniammatillinen yhteistyö, jossa esimiehen tehtävä on suunnitella, toteuttaa ja arvioida työn onnistumista yhdessä organisaation, työntekijöiden ja asiakkaiden kanssa. Henkilöstöjohtamisen tehtävät ovat pitkälti rutiinien pyörittämistä arjen työssä, kuten esimerkiksi toimenkuvien ja työn analyysistä, henkilöstön rekrytointia, perehdyttämistä, työvuorolistojen tekoa, työntekijöiden suoritusarviointia ja henkilöstön kouluttautumisesta huolehtimista. (Reikko ym. 2010, 69-73; Pekkanen 2010, 27-30, viitattu 9.4.2019; Kantanen ym. 2011, 190-191.)

Toiminnan johtamisen kokonaisuus on toinen laaja osaamisalue, jonka esimiehen täytyy hallita. Esimiehen on ymmärrettävä terveydenhuoltojärjestelmän luonne ja rakenne sekä hoitotyön tehtävät ja rooli organisaation rakenteessa. Toiminta ja palveluketjujen ymmärrys ja strateginen osaaaminen on tärkeää toimivan organisaation johtamisessa. Toiminnan johtamiseen toimintoja ovat päivittäisen toiminnan organisointi, työyksikön toiminnan suunnittelu, seuranta ja arviointi. Esimiehen vastuulla on päivittäisen toiminnan sujuvuuden varmistaminen, henkilökunnan oikeellinen mitoittaminen ja riittävyys. Henkilökunnan vaihtuvuus on monissa paikoissa suurta, joka haastaa esimiehestä saamaan uutta ja osaavaa henkilökuntaa. Toimintaa suunniteltaessa esimiehen on hallittava toimintaa ohjaavien lakien ja asetusten kokonaisuus. Laadunhallinta ja potilasturvallisuuden varmistaminen on tärkeä osa esimiehen työtä. (Reikko ym. 2010, 69-73; Kantanen ym. 2011, 191-192; Saloniemi 2012, 35, viitattu 9.4.2019.)

Talouden hallinnan osaaminen sisältää työyksikön talouden suunnittelun, seurannan ja arvioinnin sekä hankintaosaamisen. Esimiehen tehtävä on seurata budjetin toteutumista ja varmistaa budjetissa pysyminen sekä ohjata annetut resurssit oikeudenmukaisesti. Esimies tiedottaa työntekijöilleen talouteen ja päätöksen tekoon vaikuttavat asiat ja pitää työntekijät ajan tasalla. Toiminnan täytyy olla suunniteltua ja tavoitteellista ja vaikuttavuutta tulee esimiehen seurata. Talousosaajana esimiehen tulee olla tietoinen kustannuksista ja toimia kustannustehokkaasti. Esimiehen tehtävä on kohdentaa rahavarat oikein, käsitellä laskuja ja vastata tarvittavista hankinnoista. (Pekkanen 2010, 35-38, viitattu 9.4.2019; Kantanen ym. 2011, 192; Saloniemi 2012, 35, viitattu 9.4.2019.)

Kehittämistoiminnan osaaminen on jatkuvaa oman työn ja työyhteisön kehittämistä. Toimintaympäristön muutokset haastavat esimiehiä jatkuvaan uudistamistyöhön. Kehittämistoimintaa ohjaa vahvasti työyksikön yhteiset arvot, tavoitteet ja visio siitä mihin toimintaa halutaan viedä. Kehittämistoiminta on tavoitteellista, jonka päämääränä on tehtävän työn kehittäminen koko ajan paremmaksi ja laadukkaammaksi. Työn ja työyhteisön kehittäminen nojautuu tuoreeseen tutkimustietoon

ja esimiehen rooli on olla innovatiivinen ja kannustava eteenpäin viejä. Esimiehen tehtävä on varmistaa työntekijöiden osaaminen järjestämällä koulutusta ja jakamalla ajankohtaista tietoa. Saloniemen (2012) tutkimuksessa todetaan esimiehen roolin kehittämistoiminnassa siirtyneen kehittäjästä kehittämisen mahdollistajaan ja koordinoijaan. Esimiehen tehtävä on kannustaa työyhteisöä kehittämiseen ja muutokseen ja tunnistaa joukosta motivoituneet henkilöt eri kehittämiskohteisiin ja toimia kehitystyötä tekevien tukena (Pekkala 2010, 32-34, viitattu 9.4.2019; Kantanen ym. 2011, 192; Saloniemi 2012, 36, viitattu 9.4.2019).

Hoitotyön johtamisen tutkimuksissa lähijohtajien toimintaan ollaan pääasiassa tyytyväisiä. Työntekijät kokevat, että osastonhoitajat arvostavat heitä ja kohtaavat heidät yksilöllisesti. Työntekijöitä motivoi työhönsä, annetut vastuut ja haasteet sekä kannustus työhön. Johtamisperusteista tavoitteellisuus, sitoutuminen ja tulevaisuusorientaatio, jäivät henkilökunnalta tunnistamatta johtamistoimintoina. Syynä tähän nähtiin se, että työyhteisössä ei ole puhuttu näistä asioista ja siitä syystä lähijohtajat eivät olleet osanneet yhdistää näitä omaan toimintaansa. Avoin vuorovaikutus ja kommunikointi esimiehen ja työntekijän välillä nähtiin tärkeänä ja sillä oli suurempi merkitys johtamiseen kuin johtajan ominaisuuksilla. Toiminnan kehittämisessä työntekijät toivoivat johtamisen moniäänisyyttä eli vastavuoroista molempien osapuolien näkökulmasta käytävää keskustelua enemmän. Kriittinen reflektio eli asioita kyseenalaistava, yhdessä pohtimiseen, toteutui työntekijöiden mielestä heikosti. Mahdollisuuksien näkeminen, johtajan itsetuntemus, integriteetti, henkilöstön oppimisen tukeminen ja arvostus sekä toiminnan suunnittelu ja organisointi ja hoidon tulosten seuranta ja arviointi nähtiin tärkeänä. Avoin kommunikaatio, keskustelemalla ja kuuntelemalla, nähtiin tärkeänä. Palautteen anto nähtiin osana kommunikaatiota. (Hakuli 2015, 23–24.)

Johtamistaidoilla on iso merkitys tiimityön toteuttamisessa. Osallistava johtaminen mahdollistaa henkilöstön sitoutumisen asetettuihin tavoitteisiin. Onnistuminen saadaan aikaan osallistamalla henkilöstö työn kehittämiseen ja päätöksentekoon toiminnan kehittämiseksi. Esimiehen on pystyttävä delegoimaan, tekemään yhteistyötä, kommunikoimaan henkilöstön kanssa ja asettua valmentajan ja tukijan rooliin sekä toimia ohjaajana, neuvonantajana ja avustajana. Johtajan esimerkillinen käyttäytyminen ja asenteet ovat toiminnan onnistumiselle tärkeitä. Johtaminen perustuu toimintaedellytysten luomiseen, vastuuttamiseen ja valtuuttamiseen. Johtajan oikeudenmukaisuus ja puolueettomuus nähtiin tärkeänä. Ristiriitatilanteissa johtaja kyky tehdä perusteltuja päätöksiä ja toimia neuvottelijana ja sovittelijana, nähtiin edellytyksenä luotettavan suhteen rakentumiselle. Hyvä joh-

taminen luo yhteisöllisyyttä. Yhteisöllisyys lisää työyhteisön sitoutumista, työtyytyväisyyttä, työhyvinvointia ja parantaa työn laatua. Työntekijän työssä jaksamiseen yhteisöllisyyden tunteella on sitä parantava vaikutus. (Hakuli 2015, 24–27.)

Kantasen (2017) tutkimuksessa johtamisosaaminen määriteltiin sekä tehtävän että yksilön johtamisosaamiseen. Hoitotyön johtaja tarvitsee johtamisessaan sosiaali- ja terveydenhuollossa paljon erilaista osaamista. Tarvitaan motivaatiota, asenteita, arvoja, taitoja, kykyä sekä tietoa johtaa hoitotyötä. Hoitotyön esimiehen tulee hallita henkilöstöhallinnon osaamista mutta myös strategisia ja taloudellisia valmiuksia. Hoitotyön johtajalla tulee olla muuttumiskykyä alati vaihtuvissa tilanteissa. Hän tarvitsee työssään vuorovaikutus ja viestintätaitoja sekä käytännöntietoa ja kokemuksen tuomaa tietoa eli oman alansa asiantuntijuutta, jotta pystyy johtamaan asiantuntijoita. (Kantanen 2017, 21-23, viitattu 13.4.2019.)

Kantanen (2017) paneutuu tutkimuksessaan hoitotyön johtajan johtamisosaamisessa kahteen eri osaamisalueeseen: johtamisen erityisosaamiseen sekä yleiseen osaamiseen hoitotyön johtamisessa. Hän kuvaa yleisen osaamisen osa-alueiksi toiminnan ja palveluiden uudistamisen, henkilökohtaisen kasvun esimieheksi, johtajan sosiaaliset taidot ja näyttöön perustuvan johtamisen. Osaaminen yleisessä johtamisosaamisessa nivoutuu eri ominaisuuksiin, taitoihin ja tietoihin, joita johtajalla täytyy olla suoriutuakseen tehtävästään. Osaaminen erityisosaamisessa kattaa kehittämis- ja substanssiosaamisen sekä toiminnan- ja henkilöstöjohtamisen osaamisen. Kehittämisosaamiseen kuuluu työyhteisön ja työn kehittämistaitoja ja tutkimustiedon hyödyntämistä hoitotyöhön. Substanssiosaamiseen kuuluu ammatillinen tietotaito, tekninen ja kliininen hoitotyön osaaminen ja hoitotyön ydinosoaminen. Toiminnanjohtamiseen kuuluu kyky hallita toiminnallisia kokonaisuuksia, näitä ovat hoitotyön ydintehtävä ja mm. organisaatorakenteen hallinta. Henkilöstöjohtaminen kattaa lait, henkilöstöasioiden hoitamisen ja henkilöstöhallinnon. Se sisältää myös samoja aihealueita kuin yleinen johtaminen. (Kantanen 2017, 23-27, 13.4.2019.)

### 3 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET

Tutkimuksella on aina jokin tarkoitus tai tehtävä, joka ohjaa tutkijaa tutkimusstrategisissa valinnoissa. Tutkimuksen tarkoituksena voi olla kartoittaa, selittää, kuvailla tai ennustaa tutkittavaa ilmiötä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 137–138.) Tutkimuksessa on aina tutkimusongelma, johon etsitään ratkaisuja erilaisin menetelmin. Myös asian kehittäminen tai muutoksen aikaansaaaminen voi olla tutkimusongelmana. Tutkimukseen liittyy aina halu saada ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä ja usein myös halu saada aikaiseksi muutosta. Tutkimuksella tuotetaan tietoa ymmärryksen ja päätöksenteon tueksi. Tutkimusongelman luonne määrää ensisijaisesti tutkimusotteen valinnan ja tutkimusotteen valinta onkin tutkijan ensimmäinen strateginen valinta. (Kananen 2014, 20.)

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena on kirjallisuuskatsauksen ja teemahaastattelun avulla kuvailla, millaisia kokemuksia uudella esimiehellä on siirtyessään asiantuntijasta esimieheksi. Tarkoituksena on myös kuvailla tukitoimia, joita uusi esimies tarvitsee siirtyessään asiantuntija tehtävistä esimiestehtäviin. Tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena on antaa kehittämisedotus tarvittavista toimenpiteistä, joilla edistetään uuden esimiehen siirtymistä asiantuntijasta esimieheksi Oulun yliopistollisessa sairaalassa

## 4 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN

Tutkimuksellinen kehittämistoiminta yhdistää tutkimuksellisen lähestymistavan konkreettiseen kehittämistoimintaan. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä pääpaino on konkreettisessa kehittämisessä ja muutoksessa, ja nämä yhdessä asettavat tutkimukselle reunaehdot. Kehittämisen lisäksi tavoitteena on perustellun tiedon tuottaminen. Tutkimuksen kysymyksenasettelut ja ongelmat nousevat esiin käytännöstä ja näin ollen tutkimuksellista kehittämistoimintaa voidaan pitää tiedontuottamismenetelmänä, jossa tutkimus on avustavassa roolissa. Tutkimuksen avulla tuotetaan uutta tietoa, jota sovelletaan käytäntöön. (Toikko & Rantanen 2009, 19, 22–23, viitattu 19.2.2019.)

Tämä tutkimuksellinen kehittäminen toteutettiin kolmessa vaiheessa. Ensimmäisessä tutkimusvaiheessa suoritettiin integroitu kirjallisuuskatsaus. Toisessa vaiheessa haastattelimme hoitotyön esimiehiä Oulun yliopistollisessa sairaalassa. Kolmannessa vaiheessa esittelimme kehittämisehdotuksen toimenpiteistä, jotka sisälsivät keinoja uuden esimiehen tukemiseen.

### 4.1 Vaihe 1: Integroitu kirjallisuuskatsaus

#### 4.1.1 Integroitu kirjallisuuskatsaus tutkimusmetodina

Opinnäytetyömme ensimmäinen vaihe oli kirjallisuuskatsauksen toteutus. Kirjallisuuskatsaus toteutettiin mukaillen integroidun kirjallisuuskatsauksen perusteita. Integroitu katsaustyyppi sisältää piirteitä sekä narratiivisesta että systemaattisesta kirjallisuuskatsauksesta. Perinteinen narratiivinen katsaus pyrkii kuvailemaan tiivistelmään tutkittavasta ilmiöstä jatkotutkimuksien kannalta, kun taas integroitu katsaus on narratiivisesta katsauksesta poiketen tarkemmin suunniteltu ja jäsennely katsaus, kuten systemaattinen kirjallisuuskatsaus. Integroitu katsaus tuottaa uutta tietoa tutkittavasta aiheesta ja mahdollistaa kvantitatiivisella ja kvalitatiivisella menetelmillä tehtyjen tutkimusten tulosten yhdistämisen, tätä kutsutaan integroiduksi empiiriseksi kirjallisuuskatsaukseksi. Integroidun katsauksen tavoitteena on arvioida olemassa olevaa tietoa ja tehdä synteesi aiemmista tutkimustuloksista. (Sulosaari & Kajander-Unkuri 2016, 107–108.)

Tieto on tieteellistä vain, jos se on julkista, kaikkien luettavissa, kaikkien arvioitavissa ja käytettävissä. Tieteellistä tietoa raportoidaan lukuisissa julkaisuissa ja kirjallisuuskatsaukset ovat koottua



tietoa joltakin rajatulta alueelta, jota ohjaa tutkimusongelma. Kirjallisuuskatsauksia on useita ja tutkijan tuleekin tehdä valinta, minkälainen kirjallisuuskatsaus on aihealueellaan tarpeellinen ja mahdollinen. (Leino-Kilpi 2007, 2.) Integroidussa katsauksessa, kuten myös narratiivisessa katsauksessa tarkastellaan julkaistuja tieteellisiä tutkimuksia, erityisesti tutkimuksia, jotka ovat käyneet läpi vertaisarvioinnin. Kirjallisuuskatsauksessa kuvataan tai kerrotaan aikaisempia aiheesta tehtyjä tutkimuksia ja kuvataan tutkimuksien ominaisuuksia kuten tutkimukseen liittyvää syvyyttä ja laajuutta. Integroitu katsaustyyppi voi sisältää empiirisistä tai teoreettista kirjallisuutta ja keskeisin piirre on erilaisten tutkimusasetelmin tuotettujen tutkimus tulosten synteesi. (Suhonen, Axelin & Stolt 2016, 9, 13.) Päädyimme integroituun kirjallisuuskatsaukseen, koska tällä tavoin pystyimme sisällyttämään tutkimukseen kaikilla menetelmillä tehdyt tutkimukset. Integroivalla menetelmällä saimme laajan ja syvällisen ymmärryksen tutkimuksen kohteesta. Integroidun katsauksen avulla etsimme ajantasaisia ja viimeisempiä kansainvälisiä tutkimuksia aiheeseemme liittyen. Näin pystyimme vertailemaan aiempia tutkimustuloksia jo tehtyihin tutkimuksiin ja luomaan uutta tietämystä esimiehen kokemuksista.

Integroidulle katsaukselle tyypillistä on sen prosessimaisuus. Kuten systemaattisessa kirjallisuus katsauksessa, tarkalla suunnitelulla on keskeinen vaikutus integroidun katsauksen onnistumiseen. Katsauksen vaiheita ovat tutkimusongelman määrittäminen, aineiston keruu, aineiston laadun arviointi, aineiston analysointi ja tulkinta ja tulosten esittäminen. Suunnitelmallisuus ja huolellinen raportointi kaikissa tutkimuksen erivaiheissa on integroidussa katsauksessa keskeistä. (Sulosaari & Kajander-Unkuri 2016, 110, 114–115.) Kirjallisuuskatsauksen edetessä dokumentoimme kaikki vaiheet huolellisesti.

Kirjallisuuskatsaus sisältää myös heikkouksia materiaalin valikoimisessa ja luotettavuudessa, joihin kuvaileva kirjallisuuskatsaus ei ota kantaa (Suhonen ym. 2016, 9). Pyrimme ottamaan nämä heikkoudet huomioon oman tutkimuksemme aikaisessa vaiheessa. Pyrimme tarkastelemaan jo olemassa olevia ja tehtyjä tutkimuksia kriittisesti. Valikoimme jo tehdyistä tutkimuksista tutkimusaiheeseemme parhaiten sopivimmat. Integroidun kirjallisuuskatsauksen ja uusien esimiesten haastattelujen avulla selvitetään, millaisia kokemuksia uusilla hoitotyön esimiehillä on siirtyessä asiantuntijasta esimieheksi.

#### 4.1.2 Kirjallisuuskatsauksen tutkimuskysymykset

Tutkimusongelma tai -kysymys tulee rajata mahdollisimman tarkasti, jotta aineistoa saataisiin tutkimuksen kannalta riittävästi ja kattavasti. Riittävän tarkka tutkimusongelma auttaa tutkijaa rajamaan tutkimuksen kannalta oleellisen tiedon. (Niela-Vilen & Hamari 2016, 24.)

Kun tutkimuksen tutkimuskysymyksiä aletaan määritellä, on järkevää huomioida PICO-mallin mukaiset neljä tekijää: tutkimusryhmä tai tutkittava ongelma (P=population/problem of interest), tutkittava interventio tai interventiot (I=intervention under investigation), interventioiden vertailut (C=the comparison of interest) ja kliiniset tulokset eli lopputulosmuuttajat (O= the outcomes considered most important in assessing results). PICO-formaatti auttaa tutkijaa asettamaan paremmat kriteerit tutkimukseen liittyviin valintaprosesseille. Myös tutkimuksen kirjallisuushakujen ja artikkeleiden arviointi helpottuu. (Pudas-Tähkä & Axelin 2007, 47.)

PICO-mallin mukaisesti tutkimusryhmämme (P) on Oulun yliopistollisen sairaalan hoitotyön esimiehet. Tutkittava interventio (I) esimiesten kokemukset työstään ja tukitoimista. Vertailussa (C) verrataan tutkimuksen aikana ilmenneitä erilaisia kokemuksia ja tukitoimia. Lopputuloksena (O) on uuden esimiehen tehtäviin sopeutumista edistävien tukitoimien löytyminen.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Millaisia kokemuksia uusilla esimiehillä on asiantuntijasta esimieheksi siirtymisestään?
2. Millaisia tukitoimia esimies tarvitsee siirtyessään asiantuntijasta esimieheksi?

#### 4.1.3 Tutkimusten valintakriteerit

Jotta tutkimuksessa välttäisiin systemaattisilta virheiltiltä, tulee valinta- ja sisäänottokriteerit kuvata tarkasti. Niiden tulee olla täsmälliset ja johdonmukaiset ja ennen kaikkea kyseiseen tutkimukseen tarkoituksenmukaiset. (Pudas-Tähkä & Axelin 2007, 48.) Tässä tutkimuksessa alkuperäistutkimusten sisäänotto- ja poissulkukriteerejä on esitelty taulukossa 1.

TAULUKKO 1. Alkuperäistutkimusten sisäänotto- ja poissulkukriteerit

Sisäänottokriteerit	Poissulkukriteerit
tutkimus on tehty vuosien 2010-2019 aikana	tutkimus on julkaistu ennen vuotta 2010
tutkimus on alkuperäistutkimus	tutkimusta ei ole kokonaisuudessaan saatavilla
tutkimus/aineisto täyttää tieteellisen julkaisun kriteerit	aineisto on julkaistu muulla kielellä
tutkimus on tehty länsimaissa	aineisto ei sisällä esimiesten kokemuksia
tutkimuksessa/aineistossa kuvaillaan hoitotyön esimiesten kokemuksia esimiestyöstään	tutkimus on kirjallisuuskatsaus
tutkimuksessa/aineistossa kuvaillaan hoitotyön esimiesten kokemuksia siirtymisestä asiantuntijasta esimieheksi	
Tutkimuksessa/aineistossa kuvaillaan, mitä tukitoimia esimies on saanut työssään	
tutkimus/aineisto on julkaistu suomeksi tai englanniksi	
tutkimus/aineisto on julkaistu luotettavassa lähteessä	

Suoritimme koehakuja, joiden perusteella tarkensimme tässä kirjallisuuskatsauksessa käytettäviä hakukriteerejä. Tarkastelimme hausta nousevia tutkimuksia otsikko- abstrakti- ja tekstitasolla. (Stolt, M. & Routasalo, P. 2007, 59.)

#### 4.1.4 Aineiston hakuprosessi, valinta ja laadun arviointi

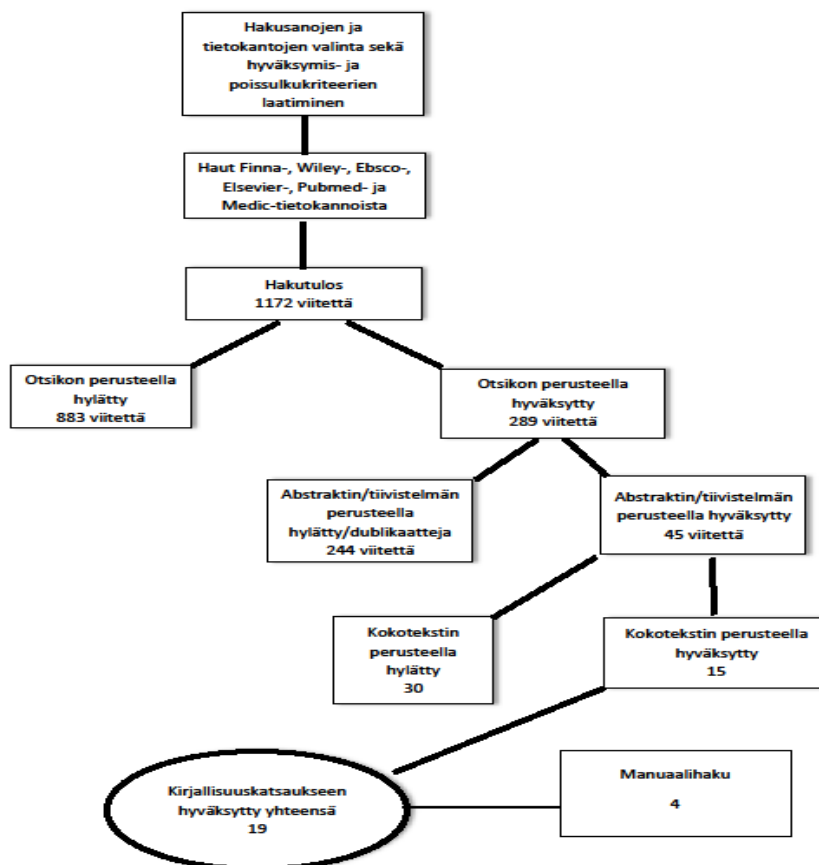
Kirjallisuuskatsauksen ensimmäinen vaihe kattaa hyvän ja napakan tutkimuskysymyksen. Tutkimuskysymys tulee olla riittävän tarkentava ja tutkimusaiheeseen kuuluva, jotta saadaan tutkimuksen kannalta hyvä aineisto. Toinen vaihe käsittää varsinaiset kirjallisuushaut ja aikaisempien tehtyjen alkuperäistutkimusten haut tulevan tutkimuksen kannalta sekä kattaa aineiston valinnan mukaanottokriteerit ja hylkäämisen (poissulkukriteerit). Tarkoituksena oli löytää tutkimuskysymykseen vastaava materiaali käyttäen soveltuvia hakusanoja, joista muodostetaan hakulausekkeet. On järkevää hyödyntää kirjaston informaattikon asiantuntijuutta sekä käyttää erilaisten tietokantojen asiansahakuja. (Niela-Vilen & Hamari 2016, 24 –26.)

Hyödynsimme kirjaston informaattikon asiantuntijuutta sopivien tietokantojen etsimisessä sekä hakusanojen muodostamisessa. Informaatikko opasti myös tutkimusryhmää tietokantojen käytössä. Alustavassa tiedonhakutyöpajassa informaattikon kanssa etsimme aineistoa tutkimuskysymykseemme. Uuden esimiehen näkökulma osoittautui haasteelliseksi muotoilla hakusanoiksi. Tämän tutkimuksen kannalta oleellisia ovat esimiesten kokemukset esimiestyöstä ja saaduista tukitoimista, head joita etsimme kirjallisuuskatsauksen avulla. Käytimme PubMed-, Elsevier-, Wiley-, Medic-, Finna ja Ebsco-tietokantoja. Tutkimuksessa käytettävät hakusanat olivat esimiehiä kuvaavat haku-termit hakukoneen käyttämästä kielestä riippuen englanniksi nurse administrator, nurse manager, nurse, charge nurse ja vastaavasti suomeksi osastonhoitaja, apulaisosastonhoitaja, esimies ja lähiesimies. Yhdistimme näitä esimiestermejä jälleen joko englanniksi tai suomeksi hakukoneesta riippuen termeihin nursing management, development, support, experience, leadership ja suomeksi kokemus, tukeminen, johtaminen ja kehittyminen.

Hakuprosessissa etenimme tietokanta kerrallaan. Kaikki tietokantahaut ja otsikkotason tarkastelut teimme yhdessä tutkimusryhmän kesken. Kaikista tietokannoista saimme yhteensä 1172 hakutulosta. Otsikkotason tarkastelussa hylkäsimme 883 hakutulosta ja hyväksyimme 289 hakutulosta. Abstraktin tason tarkastelun pohjalta hylkäsimme 244 hakutulosta ja koko tekstin tarkasteluun valikoitui 45 hakutulosta. Analyysivaiheeseen valittiin ne tutkimukset, jotka sisälsivät sisäänotto- ja

poissulkukriteeriemme mukaisia aiheita. Myös aihepiiriltään liian suppeat tutkimukset poistettiin tässä vaiheessa. Analyysivaiheeseen valikoitui 15 tutkimusta tämän kirjallisuushaun pohjalta. Täydensimme hakua vielä manuaalihaualla, josta lopulliseen analyysivaiheeseen valikoitui 4 tutkimusta.

Tarkastelimme saatua aineistoa ja pohdimme sen antamia vastauksia tutkimuskysymyksiimme. Tiedonhakuprosessin alussa pohdimme pitkään, käytämmekö sanaa perehdytys yhtenä hakusana. Päädyimme kuitenkin rajaamaan sanan pois hakutermeistä, koska emme halunneet rajata kokeuksia pelkästään perehdytykseen. Hakuprosessin edetessä havaitsimme kuitenkin, että perehdytys on hyvin juurtunut termi kuvaamaan uuteen tehtävään siirtymiseen liittyviä tekijöitä. Näin ollen teimme manuaalisen lisähaun termillä perehdytys, jotta saisimme perehdytyksen kokemuksia täydentämään tutkimustamme. Lisäksi tähän tutkimukseen valikoitui muutama aiheeseen sopiva, kriteerit täyttävä tutkimus, jotka löytyivät opinnäytetyön ohjaajien esittelemänä. Hakuprosessin eteneminen on tarkemmin esitelty kuviossa 1.



KUVIO 1. Kirjallisuuskatsauksen hakuprosessin eteneminen

Seuraavassa taulukossa on esitelty kirjallisuuskatsaukseen valikoituneet tutkimukset

*TAULUKKO 2. Kirjallisuuskatsaukseen valikoituneet tutkimukset*

- Buffenbarger, J. 2016. Nurses' experience transitioning from staff nurse to management in community hospital
- Hänninen, E. 2014. Kehityskeskustelut hoitotyössä osastonhoitajien näkökulmasta.
- Ihaksi, E. 2011. Erikoissairaanhoidon osastonhoitajan perehdyttäminen balanced scorecardin neljän näkökulman osaamisalueisiin.
- Ikola-Norrbacka, R. 2010. Johtamisen eettisyys terveydenhuollossa -Esimiestyön ja hallinnon eettiset arvot julkisen terveydenhuollon kahdessa professionissa.
- Islam, T., Hutchinson, A. & Bucknall, T. 2018. Nurse manager risk information management for decision-making: A qualitative analysis.
- Jahnuainen, J. 2011. Terveydenhuollon lähiesimies työyhteisön voimaantumisen edistäjänä.
- Keys, Y. 2014. Looking ahead to our next generation of nurse leaders: Generation X Nurse Managers.
- Lindell, M. 2012. Terveydenhuollon lähiesimiehen vertaistuki
- Lipponen, S. 2016. Osastonhoitaja: voimaannuttava lähijohtaja?
- Martens J., 2018 A Certified Registered Nurse Anesthetist's Transition to Manager
- Nurminoru S. 2012. Osastonhoitajien ja apulaisosastonhoitajien kuvauksia apulaisosastonhoitajan työstä.
- Näppä, A. 2017. Erikoissairaanhoidossa työskentelevien lähiesimiesten kokemuksia ennakoinnista päätöksenteosta.
- Pesonen, A. 2011. Osastonhoitajien näkemykset perehdyttämisestään erikoissairaanhoidossa.
- Piirainen, M. 2013. Eettinen johtaminen terveydenhuollon organisaatiomuutoksissa hoitotyön lähiesimiehen näkökulmasta.
- Salmela, V-M. 2016. Sosiaali- ja terveydenhuollon esimiesten kokemuksia itsensä johtamisesta.
- Spehar I., Frich J. & Kjekhus L. 2012. Clinicians' experiences of becoming a clinical manager: a qualitative study

- Steege L., Pinekenstein B., Knudsen É. & Rainbow J. 2017. Exploring nurse leader fatigue: a mixed methods study
- Vesterinen, S. 2013. Osastonhoitajien johtamistyylit osana johtamiskulttuuria.
- Westcott, L. 2016. How coaching can play a key role in the development of nurse managers.

## Tutkimusten laadun arviointi

Kirjallisuuskatsauksen kolmas vaihe kattaa mukaan valittujen tutkimusten laadun arvioimisen. Tutkimuksista saatua tietoa arvioidaan ja pohditaan, onko se tarkoituksenmukaista ja asiaan kuuluvaa. Arvioitaviin tutkimuksiin perehdytään tutkimusasetelmien mukaan. Arvioinnin luotettavuuden kannalta arviointi tulisi suorittaa vähintään kahden henkilön toimesta. Luotettavuuden arvioinnin kriteerit painottuvat alkuperäistutkimuksien heikkouksien ja vahvuuksien läpikäymiseen ja arviointiin. (Niela-Vilen & Hamari 2016, 28-29.) Hakuprosessissa valittujen tutkimusten luotettavuuden arvioinnissa käytimme Joanna Briggs Institution Hoitotyön tutkimussäätiön (HOTUS) suosittelemaa suomeksi käännettyä arviointikriteeristöä laadullisille tutkimuksille. Arviointikriteeristön tarkoituksena on arvioida laadullisten tutkimusten metodologista luotettavuutta.

Taulukossa on yhteensä 10 arviointikohtaa, joiden mukaan kävimme katsaukseen valitut tutkimukset läpi. Kirjallisuuskatsaukseen valikoitui yhteensä 19 tutkimusta. Emme hylänneet yhtään tutkimusta kriteeristön perusteella, koska katsoimme tutkimuksien luotettavuuden olevan riittävä. Analyysiin valikoituneista tutkimuksista neljässä käytettiin laadullisen tutkimusmenetelmien lisäksi määrällisiä tutkimusmenetelmiä. Näiden tutkimusten luotettavuuden arvioinnissa käytettiin soveltuvin osin JBI:n laadullisen tutkimuksen arviointikriteeristöä. Lisäksi arvioimme näiden tutkimusten määrällisten osioiden luotettavuuden olevan riittävän relevantteja eikä näin ollen erillisten osioiden luotettavuuden arviointitaulukkoa tehty. Liitteenä olevassa taulukossa havainnollistamme tutkimusten luotettavuuden arviointia (liite 1).

#### 4.1.5 Kirjallisuuskatsauksen tulosten analysointi

Kirjallisuuskatsaukseen valikoidut tutkimukset analysoitiin laadullisella sisällönanalyysillä. Kirjallisuuskatsauksen aineiston analyysissä päämääränä on huolellinen katsaukseen sisältyvien tutkimuksien ja teoreettisen aineiston tulosten tulkinta ja tutkimus tulosten synteesi. Analyysivaiheessa valittujen tutkimusten tulokset kootaan yhteen, luokitellaan ja pelkistetään. Keskeiset tiedot esitetään havainnollistamalla esimerkiksi matriisien, taulukkojen tai käsitekarttojen avulla. Yksittäisten tutkimusten tuloksia vertaillaan keskenään ja pyritään etsimään samanlaisuuksia ja erilaisuuksia, tekemään johtopäätöksiä. Johtopäätösten varmistamiseksi tuloksia verrataan suhteessa alkuperäisiin tiedon lähteisiin, jotta mahdolliset ristiriitaisuudet nousisivat esille, toisaalta esille voi nousta myös vaihtoehtoinen hypoteesi. (Sulosaari & Unkuri 2016, 112-113.) Tutkimusaineiston laadulliset aineistonkäsittelymenetelmät sopivat kirjallisuuskatsauksiin, joissa on tarkoituksena kuvata ja jäsentää valittua tutkimusilmiötä tai luoda kokonaisuuksia sisällöstä. Laadullisia aineistonkäsittelymenetelmiä käytetään silloin, kun tutkittava aineisto on laadullista empiiristä tutkimusta, mutta menetelmiä voidaan soveltaa myös erilaisiin määrällisiin, teoreettisiin ja menetelmällisiin tutkimuksiin. (Kangasniemi & Pölkki 2016, 84-85.)

Kirjallisuuskatsauksesta saatujen tulosten analysoinnin aloitimme lukemalla tutkimukset läpi aineistolta kysyen ”mitä kokemuksia esimiehellä on esimiehen työstä, saadusta tuesta ja tuen tarpeesta? Kaikki tutkimukset luettiin huolellisesti läpi ja tutkimuksista poimittiin asioita, jotka vastasivat tutkimuskysymyksiimme. Poimitut havainnot, analyysiyksiköt, olivat suoria lainauksia, lauseita tai lausekokonaisuuksia tutkimuksista. Englannin kielisistä tutkimuksista poimitut analyysiyksiköt käännettiin suomeksi tässä vaiheessa. Analyysiyksikköjä kertyi yhteensä 498 kappaletta. Analyysiyksiköt pelkistettiin sisällön analyysia varten, siten että asiayhteys alkuperäiseen tutkimukseen säilyi. Pelkistetyt ilmaukset ryhmiteltiin alaluokkiin etsien samankaltaisuuksia ja edelleen yläluokkiin etsien asiakokonaisuuksia. Viimeiseksi muodostuivat pääluokat. Alla olevassa taulukossa on esimerkki analyysin etenemisestä. Kirjallisuuskatsauksen sisällön analyysin tulokset on esitelty kohdassa 5.1.

#### TAULUKKO 3. Esimerkki sisällön analyysin etenemisestä

Alkuperäisilmaisu	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
Käsitellään yhdessä eteen tulevia tilanteita ja saadaan tukea suoraan käytännön työhön (Lindell 2012)	Yhteistyö kollegan kanssa	Yhteistyö kollegoiden kanssa	



<p>Yhteistyö kollegoiden kanssa nähtiin myös tärkeäksi (Vesterinen 2013)</p> <p>...esimiehet saavat kollegoiltaan tukea keskustelun ja konkreettisten esimerkitapausten jakamisen myötä (Lindell 2012)</p> <p>Haastatellut osastonhoitajat kokivat yhteistyön muiden osastonhoitajien kanssa hedelmälliseksi. Osalla osastonhoitajista oli toimiva kollegiaalinen verkko muiden osastonhoitajien kanssa. (Lipponen 2016)</p> <p>Kollegoiden tuki ja verkostoituminen työyhteisössä koettiin uupumuksesta palauttavana tekijänä (Steege ym. 2017)</p> <p>Osa esimiehistä haki tukea ylemmiltä johtajilta, osa saman tason kollegoilta (Martens ym. 2018)</p> <p>Fyysisesti lähellä olevilta esimiehiltä koettiin saavan tukea (Piirainen 2013)</p> <p>..yhdessä kollegoiden kanssa asiasta voidaan purnata, mutta henkilökunnan edessä ollaan yhtä mieltä asiasta. Vertaistuellia oli tässä asiassa suuri merkitys. (Näppä 2017)</p> <p>Kollegoiden tuki on kaikille lähiesimiehille ensiarvoisen tärkeää... (Näppä 2017)</p> <p>Lähiesimiehet toivoivat oman ryhmänsä yhteen kuuluvuuden tunteen vahvistamista kilpailuhengen välttämiseksi (Jahnukainen 2011)</p> <p>Kaikki lähiesimiehet kokivat ajankäyttöön liittyvät asiat haasteellisiksi ja toivoivat keskustelua ja tukea kollegoiltaan (Lindell 2012)</p> <p>Vertaistuen kesken lähiesimiehet voivat käsitellä luottamuksellisesti haasteellisia kohtaamisia ja saada uusia näkökulmia aiheeseen. (Lindell 2012)</p> <p>Kollegoiden kanssa koettu jakaminen ja vertaistuki mainittiin tärkeimmäksi henkisen tuen muodoksi. (Jahnukainen 2011)</p> <p>Toisilta esimiehiltä ja ammatilaisilta saatu vertaistuki koettiin esimiehenä kehittymiselle tärkeäksi menetelmäksi. (Salmela 2016)</p> <p>Kollegoilta on vertaisen roolissa helppo kysyä...Osa osastonhoitajista koki, että keskusteluja ja</p>	<p>Yhteistyö kollegoiden kesken</p> <p>Kollegoiden tuki</p> <p>Kollegiaalinen tuki</p> <p>Kollegoiden tuki palautumisen edistäjänä</p> <p>Kollegoiden tuki</p> <p>Lähellä olevan esimiehen tuki</p> <p>Vertaistuki</p> <p>Kollegiaalisuus esimiestyössä</p> <p>Kollegoiden tuki</p> <p>Kollegoiden yhteenkuuluvuuden vahvistaminen</p> <p>Keskustelut kollegoiden kanssa</p> <p>Kollegoiden tuki</p> <p>Vertaistuki kollegoilta</p> <p>Vertaistuki kollegoilta</p> <p>Vertaistuki toisilta esimiehiltä</p> <p>Vertaistuki kollegoilta</p>	<p>Kollegoiden tuki</p> <p>Kollegiaalisuus</p> <p>Vertaistuki kollegoilta</p>	<p>Kollegiaalinen yhteistyö ja tuki</p>
---	---	---	---

tapaamisia muiden osastonhoitajien kanssa voisi olla enemmänkin. (Lipponen 2016)	Keskustelut ja tapaamiset kollegoiden kesken		
--	--	--	--

## 4.2 Vaihe 2: Teemahaastattelu

### 4.2.1 Tutkimuksen kohderyhmä ja aineiston kerääminen

Tutkimuksen kohderyhmän muodostivat Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin Oulun Yliopistollisen sairaalan eri tulosalueiden esimiehet, jotka ovat työskennelleet nykyisessä esimiestehtävässä enintään kaksi vuotta. Koska haastatteluun suostuvia esimiehiä oli vähän, otettiin haastatteluun mukaan kaksi esimiestä, joilla oli kokemusta esimiestehtävästä enemmän kuin kaksi vuotta. Koska tietoa haettiin uuden esimiehen näkökulmasta, rajattiin tutkimuksesta kuitenkin pois ne esimiehet, joilla oli yli 4 vuotta kokemusta nykyisestä esimiestehtävästä. Näin ollen tutkimukseen osallistuneiden kokemus esimiestyöstä vaihteli 1-4 vuoden välillä. Haastatteluihin osallistuneet esimiehet olivat kaikki apulaisosastonhoitajia. Lisäksi kaksi osastonhoitajaa ilmoitti halukkuutensa tutkimukseen, mutta heille sopivaa haastattelu-aikaa ei saatu sovittua. Heiltä kysyttiin, että olisivatko he halukkaita vastaamaan kysymyksiin sähköpostilla, molemmat vastasivat myöntävästi. Heille lähetettiin sähköpostilla haastattelukysymykset, joihin toinen osastonhoitaja vastasi. Haastattelukysymykset liitteenä (liite 2). Sähköpostilla vastatut kysymykset on otettu mukaan analyysiin.

Tutkimuslupa myönnettiin Oulun yliopistollisesta sairaalasta kesäkuun 2019 lopussa. Tutkimusluvan myöntämisen jälkeen organisaation yhteyshenkilön toimesta lähetettiin syyskuussa 2019 sairaalan ylihoitajille sähköpostia, jossa kysyttiin tutkimukseen soveltuvia esimiehiä. Sairaalan ylihoitajat lähettivät tutkimusryhmälle sähköpostilla listan soveltuvista esimiehistä. Ylihoitajat ilmoittivat yhteensä 23 tutkimukseen soveltuvaa esimiestä. Kutsu tutkimukseen osallistumisesta lähetettiin 18 esimiehelle, jotka työskentelivät eri tulosalueilla. Tutkimuskutsun liitteenä oli tutkittavan tiedotelomake ja tutkittavan suostumusasiakirja tutustumista varten. Tutkimuskutsuun myöntävästi vastasi yhteensä 10 esimiestä. Haastatteluajat sovittiin jokaisen kanssa sähköpostitse lokakuussa 2019, vielä tässä vaiheessa tutkittaville lähetettiin tutkittavan tiedotelomake ja tutkittavan suostumuslomake liitetiedostona. Tutkittavan tiedotelomake ja tutkittavan suostumuslomake liitteenä (liite 3 ja 4). Muuta ennakkotiedotetta ei tulevasta haastattelusta annettu.

Ryhmähaastattelut pidettiin marraskuussa 2019. Haastatteluja oli kaksi. Ensimmäiseen haastatteluun saapui 3 esimiestä ja toiseen haastatteluun saapui 4 esimiestä. 3 esimiestä jätti saapumatta haastatteluihin erinäisistä syistä johtuen. Haastattelut järjestettiin Oulun yliopistollisessa sairaalassa ennakkoon varatussa neuvottelutilassa. Haastatteluja varten oli varattu 2 tuntia aikaa. Haastattelun aluksi haastateltaville esiteltiin tutkittavan tiedote -lomake ja kerättiin tutkittavan suostumuslomakkeet allekirjoitettuna. Lisäksi tutkittavat täyttivät vapaasanaisesti tutkittavan taustatieto -lomakkeen (liite 5). Samalla heille kerrottiin, että tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja tutkimukseen osallistumisen voi keskeyttää missä vaiheessa tahansa. Tutkittavia kuitenkin huomautettiin, että keskeyttäessä tutkimukseen osallistumisen, materiaalia, jota siihen mennessä on kerätty, käytetään osana tutkimusta. Tutkittaville kerrottiin, että haastattelut nauhoitetaan ja kaikkea tutkimusta varten kerättyä tietoa käsitellään luottamuksellisesti ja että tutkimuksen valmistuttua kaikki nauhoitteet ja kirjalliset tutkimusdokumentit tuhotaan tutkimusryhmän toimesta. Sähköpostin välityksellä lähetettyihin kysymyksiin vastaaminen katsottiin olevan tietoinen suostumus tutkimukseen osallistumiselle.

Ensimmäinen haastattelu kesti 43 minuuttia ja toinen haastattelu 1 tunti ja 10 minuuttia. Haastattelujen teemat koskivat kokemuksia esimiestyöstä ja sen haasteista uran alkuvaiheessa sekä tuen tarpeesta uuden esimiehen näkökulmasta. Haastattelu eteni haastattelurungon mukaisesti ja haastattelijat esittivät täydentäviä kysymyksiä tarpeen mukaan. Haastattelurunko tutkimuksen liitteenä (liite 6). Haastattelussa tutkittavat saivat vapaasti kertoa omista kokemuksistaan ja näkemyksistään teemojen mukaisesti. Haastattelijat katsoivat, että jokainen haastateltava sai äänensä kuuluviin. Osa haastateltavista oli puheliaampia ja osa niukka sanaisempia.

#### **4.2.2 Tutkimusaineiston käsittely ja analyysi**

Haastattelujen analysointiin käytimme laadullisen sisällön analyysia samaan tapaan kuin kirjallisuuskatsauksen analyysissä. Äänitallenteet kirjoitettiin puhtaaksi tekstimuotoon eli litteroitiin. Litteroitua tekstiä tuli yhteensä 33 sivua, sivukoko A4, fonttikoko 12. Tekstistä poimittiin havaintoyksiköt, jotka olivat joko lauseita tai lausekokonaisuuksia. Havaintoyksikköjä kertyi yhteensä 190, joista tehtiin analyysi. Havaintoyksiköt pelkistettiin ja sen jälkeen pelkistyksistä muodostettiin alaluokkia. Alaluokista jälleen muodostettiin yläluokkia ja yläluokista taas puolestaan pääluokat. Analyysin tulokset on esitelty kohdassa 5.2

### 4.3 Vaihe 3: Kehittämisvaihe

Opinnäytetyön aihe saatiin yhteistyöorganisaatio Oulun yliopistolliselta sairaalalta. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä oli mukana sairaalaylihoitaja ja kuvantamisen tulosalueen ylihoitaja. Organisaatiossa on tarkoitus kehittää esimiestyötä ja uusien esimiesten kokemuksista kaivattiin tutkittua tietoa. Organisaation edustajien kanssa järjestettiin opinnäytetyön alkuvaiheessa aloitustapaaminen, jossa määriteltiin opinnäytetyön aihetta ja sisältöä ja rajattiin tutkimuskohdetta. Aloitustapaamisessa tutkijat kartoittivat myös yhteistyöorganisaation tarpeita tutkimukselle. Välitapaaminen pidettiin ennen teemahaastatteluja. Välitapaamisessa tutkijat ja organisaation edustajat kävivät läpi kirjallisuuskatsauksen tuloksia ja tutkijat esittelivät teemahaastattelun suunnitelmaa haastattelun rakenteesta ja sisällöstä. Haastattelukysymyksiä pohdittiin yhdessä. Tapaamisten lisäksi tutkijat ovat olleet yhteydessä edustajiin sähköpostin välityksellä aina tarvittaessa.

Opinnäytetyömme kehittämisvaiheen tavoitteena oli jalkauttaa tutkimuksessamme saamamme tieto yhteistyöorganisaation käyttöön. Vertailemalla kirjallisuuskatsauksen ja teemahaastattelujen tuloksia, olemme luoneet kehittämis ehdotuksen esimiestyön edistämiseksi. Valitsimme kehittämis ehdotukseen teemat, jotka toistuivat tutkimuksemme molemmissa vaiheissa. Alla olevassa kuvassa on esitelty ne toimenpide-ehdotukset, jotka tutkimuksemme mukaan edistäisivät siirtymistä asiantuntijasta esimieheksi.

## KEHITTÄMISEHDOTUS

### Perehdytys:

Perehdytysrunko

Riittävät resurssit perehdytykselle

Perehdytyksen varmistaminen tilanteissa, joissa perehdyttäjä on estynyt

Mentor/tutor-järjestelmän luominen

### Koulutus:

Täsmä- ja pikakoulutukset asiantuntijalta esimiehille

Koulutukset uudelle esimiehelle (työvuorosunnittelu, työaikalaki, vuorovaikutus, työehtosopimus)

Johtamiskoulutus

Työvuorosunnittelu- ja työaikalaki

### Tehtäväkuva:

Tehtäväkuvan selkiyttäminen ja auki kirjoitus

Mahdollisuus keskittyä esimiestyöhön (hoitotyön osuuden vähentäminen)

Työyhteisön ja klinisen hoitotyön asiantuntijan hyödyntäminen kehittämistyössä

Esimies toimisi lähinnä kehittämistyön organisoijana

### Vertaistuki:

Säännölliset esimiestapaamiset kaikille esimiehille

### Ohjeiden ja tiedon kokoaminen:

Esimiestyössä tarvittavan oleellisen tiedon tiivistäminen yhteen paikkaan

Esimiehen työtilan käyttöönotto intrassa (ehdotus haastateltavilta.

*KUVA 1. Kehittämis ehdotus tehtävistä toimenpiteistä Oulun yliopistolliselle sairaalalle*

Kehittämisehdotus lähetettiin yhteistyöorganisaation edustajille etukäteen tutustuttavaksi. Pidimme yhteistyöpalaverin 14.1.2020, jossa esittelimme kehittämisehdotuksen esimiestyölle sekä keskustelimme esimiestyön kipukohdista. Varsinaista aineiston analyysia ei kehittämissaiheessa tehty, mutta yhteistyöpalaverin keskusteluja teemoitettiin tulosten mukaan. Yhteistyöorganisaation edustajat olivat tyytyväisiä yhteistyöhön ja antamiimme kehittämisehdotuksiin. Organisaatiossa esimiestyön kehittämistä on aloitettu jo aiemmin mutta esimiestyön kehittämisessä on vielä tehtävää tutkimustulostemme perusteella. Opinnäytetyömme sisältää vain kehittämisehdotuksen esimiestyötä kehittävistä toimenpiteistä ja itse konkreettinen kehittäminen jää organisaatiolle itselleen. Kehittämissaiheen tuloksia avaamme ja pohdimme tutkimusraportin kohdassa 5.3.

## 5 OPINNÄYTETYÖN TULOKSET

### 5.1 Kirjallisuuskatsauksen tulokset

Seuraavaksi esittelemme kirjallisuuskatsauksen tulokset. Tulokset on jaoteltu pääluokkien mukaan joko sen mukaan ovatko ne kyseisen pääluokan mukaisen sisällön edistäviä vai estäviä tekijöitä.

#### 5.1.1 Uuden esimiehen kokemukset

Sisällönanalysissä esimiesten kokemukset esimiestyöstä jakaantuivat esimiestyötä edistäviin tekijöihin ja esimiestyötä estäviin tekijöihin. Seuraaviin taulukoihin olemme koonneet sisällön analyysin tulokset.

TAULUKKO 4. Esimiesten kokemukset itseensä liittyvistä työhön vaikuttavista tekijöistä

Esimieheen itseensä liittyvät työtä <b>edistävät</b> tekijät		Esimieheen itseensä liittyvät työtä <b>estävät</b> tekijät	
Alaluokka	Yläluokka	Alaluokka	Yläluokka
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vuorovai- kutustaidot</li> <li>• Kyky motivoida</li> <li>• Kyky johtaa</li> <li>• Oman per- soonan hyödyntäminen</li> <li>• Työkokemus</li> <li>• Elämäkokemu- s</li> <li>• Onnistumisen kokemukset</li> <li>• Tavoitteisiin pääsy</li> <li>• Oma hyvinvointi</li> <li>• Itseohjautuvuus</li> <li>• Itse-reflektio</li> <li>• itsetuntemus</li> <li>• itsensä mo- tivointi</li> <li>• Halu kehittyä esimiestyössä</li> <li>• Stressien sieto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persoonan ja omien vahvuuk- sien hyödyntä- minen esimies- työssä</li> <li>• Aiemmat kokemukset työssä ja elämässä</li> <li>• Onnistumiset esimiestyössä</li> <li>• Omasta hyvin- voinnista hu- olehtiminen</li> <li>• Itsensä johtami- sen taito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Läsnäolon vaikeus</li> <li>• Kommunikaatio- taitojen puute</li> <li>• Vuorovai- kutustaitojen puute</li> <li>• Es- imieskokemuks- en puute</li> <li>• Henkilökoh- taiset ongelmat</li> <li>• Uupumus</li> <li>• Riittämättömyy- den tunne</li> <li>• Yksinjäämisen kokemus työssä</li> <li>• Yksinjäämisen kokemus päättöksente- ossa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puutteelliset vuorovai- kutustaidot</li> <li>• Es- imieskokemuks- en puute</li> <li>• Uupumus ja riittämättömyy- den tunne</li> <li>• Kokemus yksinjäamisestä</li> </ul>

Kaiken kokemuksen niin elämässä kuin työssä katsottiin olevan esimiestyötä edistäviä tekijöitä. Esimiehen on kyettävä tunnistamaan omat heikkoudet ja vahvuudet ja hyödyntää omaa persoonallisuuttaan esimiestyössä. Itsetuntemus, kyky itsereflektioon ja itsensä johtamisen taito koettiin tärkeänä. Onnistumiset esimiestyössä motivoivat jatkamaan eteenpäin ja lisäsivät halua kehittyä esimiestyössä. Esimiehen työ oli ajoittain stressaavaa ja hyvä stressin sieto kyky koettiin tärkeäksi, lisäksi myös omasta hyvinvoinnista täytyi pitää huolta. (Ihaksi 2011, 37; Jahnukainen 2011, 38; Lindell 2011, 28; Pesonen 2011, 44-45, 49, 53; Piirainen 2013, 21, 28; Vesterinen 2013, 60; Hänninen 2014, 21; Lipponen 2016, 25-26,28; Salmela 2016, 29-42; Näppä 2017, 21-22, 26; Martens, Motz & Stump 2018, 452).

Esimiehet kokivat ajoittain yksinäisyyttä työssään. Kokemus riittämättömyydestä ja uupumus vaikeuttivat työssä selviytymistä. Esimiehen omat henkilökohtaiset ongelmat heijastuivat työssä. Aiemman esimieskokemuksen puute haastoi työssä onnistumista. Puutteelliset kommunikaatio- ja vuorovaikutustaidot aiheuttivat ongelmia työntekijöiden kanssa. (Ihaksi 2011, 47, 49; Pesonen 2011, 43-44; Buffenbarger 2012, 50; Spehar, Frich & Kjekhus 2012, 5; Keys 2014, 101; Salmela 2016, 43-46; Näppä 2017, 28-29, 32; Martens ym. 2018, 452.)

TAULUKKO 5. Esimiesten kokemukset työyhteisöön liittyvistä työhön vaikuttavista tekijöistä

Työyhteisöön liittyvät työtä <b>edistävät</b> tekijät		Työyhteisöön liittyvät työtä <b>estävät</b> tekijät	
Alaluokka	Yläluokka	Alaluokka	Yläluokka
<ul style="list-style-type: none"> <li>Selkeät toimintatavat</li> <li>Yhteiset pelisäännöt</li> <li>Yhteiset arvot</li> <li>Hyvä työilmapiiri</li> <li>Työyhteisön tunteminen</li> <li>Avoimuus</li> <li>Palaute työyhteisöltä</li> <li>Onnistumiset työssä</li> <li>Läsnäolo työyhteisössä</li> <li>Vastuiden jakaminen henkilöstön kanssa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yhteiset toimintatavat ja tavoitteet työyhteisössä</li> <li>Avoimuus ja palautteen saaminen työyhteisöltä</li> <li>Vastuun jakaminen työyhteisössä</li> <li>Toisen työn arvostaminen</li> <li>Moniammatillinen yhteistyö</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Henkilöstön väliset ristiriidat</li> <li>Konfliktit työyhteisössä</li> <li>Palautteen puute työyhteisöltä</li> <li>Negatiivinen palaute työyhteisöltä</li> <li>Työntekijöiden ja ylemmän johdon välissä oleminen</li> <li>Erimielisyydet ylemmän johdon kanssa</li> <li>Henkilöstön epärealistiset odotukset esimieheltä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Henkilöstön ristiriidat ja konfliktit</li> <li>Palautteen puute työyhteisöltä</li> <li>Työntekijöiden ja ylemmän johdon välissä oleminen</li> <li>Henkilöstön epärealistiset odotukset esimieheltä</li> <li>Pula korvaavasta henkilöstöstä</li> <li>Toimimaton yhteistyö</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tuki työyhteisöltä</li> <li>• Luottamus työyhteisön kanssa</li> <li>• Toisen työn arvostus</li> <li>• Verkostoituminen</li> <li>• Moniammatillinen yhteistyö</li> <li>• Yhteistyö lääkäriyöparin kanssa</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Henkilöstön tietämättömyys esimiehen tehtävistä</li> <li>• Sijaisen saamisen vaikeus</li> <li>• Pula korvaavasta henkilöstöstä</li> <li>• etäinen suhde lääkäri työpariin</li> <li>• yhteistyö hankalaa lääkäriyöparin kanssa</li> <li>• yhteistyö byrokraattista lääkäriyöparin kanssa</li> <li>• Yksikön päämäärän epäselvyys</li> <li>• Henkilöstön muutosvastarinta</li> <li>• valmistautumattomuus muutokseen</li> <li>• Informoimisen pirstaleisuus</li> </ul>	<p>lääkäriyöparin kanssa</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jatkuvat muutokset</li> <li>• Muutoksesta informoimisen vaikeus</li> </ul>
---	--	---	--

Työyhteisön yhteiset toimintatavat ja tavoitteet edistivät esimiehen työtä ja työyksikköä pääsemään tavoitteisiin. Yhteiset arvot ja hyvä työilmapiiri edistävät avoimuutta, jota peräänkuulutettiin työyhteisön toimivuuden kannalta. Molemminpuolinen toisen työn arvostaminen koettiin tärkeänä ja mahdollisuus vastuun jakamiseen työyhteisössä edistivät esimiehen työtä. Esimiehet toivoivat tukea ja luottamusta esimiestyöhön ja kaipasivat myös henkilöstöltä palautetta esimiestyöstään. Moniammatillinen yhteistyö nähtiin rikkautena, joka edisti esimiehen työtä. (Ikola-Norrbacka 2010, 140, 173; Jahnukainen 2011, 33, 38; Lindell 2012, 16, 18, 21, 26; Nurminoro 2012, 33-34; Piirainen 2013, 17,18, 20, 28; Lipponen 2016, 22-24, 28, 31; Salmela 2016, 39-41; Näppä 2017, 22, 27, 29-30; Steege, Pinekenstein, Knudsen & Rainbow 2017, 11; Martens ym. 2018, 452.)

Henkilöstön väliset ristiriidat ja konfliktit työyhteisössä asettivat esimiestyölle haasteita. Ristiriitojen ratkaiseminen vei huomattavan määrän aikaa muulta esimiestyöltä. Esimiestyön arjessa jatkuva sijaistarve aiheutti stressiä, koska korvaavaa henkilöstöä ei ollut. Työyhteisöltä toivottiin rakentavaa palautetta mutta jatkuva negatiivinen palaute uuvutti esimiehiä. Haasteelliseksi koettiin myös työn-



tekijöiden ja ylemmän johdon välissä toimiminen; ajoittain etenkin työntekijöiden odotukset esimiestä kohtaan olivat epärealistisia. Jatkuvat muutokset olivat haaste esimiestyölle; usein muutokset tapahtuivat nopealla tahdilla eikä niitä ehditty valmistella. Tämä aiheutti henkilöstössä muutosvastarintaa, mikä haastoi esimiestä entisestään. Yhteistyötä työyhteisössä hankaloitti myös muun muassa työntekijöiden tietämättömyys esimiehen tehtävistä ja toimimaton yhteistyö lääkärityöparin kanssa (Ikola-Norrbacka 2010, 150-151, 175; Jahnukainen 2011, 33; Buffenbarger 2012, 58; Nurminoro 2012, 35-36; Spehar ym. 2012, 6; Lipponen 2016, 37; Salmela 2016, 40, 43-45; Näppä 2017, 22-24, 26-27, 30-31, 33; Steege ym. 2017, 9; Martens ym. 2018, 452.)

TAULUKKO 6. Esimiesten kokemukset omaan osaamiseen liittyvistä työhön vaikuttavista tekijöistä

Omaan osaamiseen liittyvät työtä <b>edistävät</b> tekijät		Omaan osaamiseen liittyvät työtä <b>estävät</b> tekijät	
Alaluokka	Yläluokka	Alaluokka	Yläluokka
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Osaamisen arvostaminen</li> <li>• Koulutus</li> <li>• Ammatillinen kehittyminen</li> <li>• Täydennyskoulutus</li> <li>• Johtamiskoulutus</li> <li>• Taloushallinnon koulutus</li> <li>• Johtamisen tutkinto</li> <li>• Suunnitelmallinen perehdytys</li> <li>• Tavoitteellinen perehdytys</li> <li>• Ylihoitajan osallistumine perehdytykseen</li> <li>• Kokemuksista oppiminen</li> <li>• hoitotyön tunteminen</li> <li>• Toimintaympäristön tunteminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Osaamisen arvostaminen</li> <li>• Mahdollisuus kouluttautumiseen ja ammatilliseen kehittymiseen</li> <li>• Esimiestyön tutkinto</li> <li>• Suunnitelmallinen ja tavoitteellinen perehdytys</li> <li>• Toimintaympäristön tunteminen ja kokemuksista oppiminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taloushallinnon vaikeus</li> <li>• Puutteet taloushallinnon osaamisessa</li> <li>• Puutteelliset tiedot ja taidot henkilöstöhallinnon asioissa</li> <li>• Puutteelliset taidot henkilöstöjohtamisessa</li> <li>• Hallinnollisten tehtävien vaativuus</li> <li>• Puutteellinen tietojärjestelmien perehdyttäminen</li> <li>• Puutteellinen tietojärjestelmien koulutus</li> <li>• Systemaattisen perehdytyksen puute</li> <li>• Perehdytyksen pirstaleisuus</li> <li>• Perehdytyksen puute</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puutteellinen taloushallinnon osaaminen</li> <li>• Puutteellinen henkilöstöhallinnon ja johtamisen osaaminen</li> <li>• Puutteellinen tietojärjestelmien osaaminen</li> <li>• Puutteellinen perehdytys</li> <li>• Tuen puute uran alkuvaiheessa</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perehdytyksen jäminen perehdytettävän varaan</li> <li>• Perehdyttäjän puute</li> <li>• Tuen puute uran alkuvaiheessa</li> </ul>	
--	--	--	--

Esimiestyön tutkinnon lisäksi substanssin, vallitsevan toimintaympäristön ja toimintaa ohjaavien normien tuntemusta pidettiin esimiestyössä onnistumisen perustana. Esimiehen osaamisen arvos-taminen ja jatkuva esimiestyössä kehittyminen koettiin tärkeänä ja siksi mahdollisuutta kouluttau-tumiseen ja ammatilliseen kehittymiseen toivottiin. Esimiehet toivovat täydennyskoulutusta, johta-miskoulutusta ja taloushallinnon koulutusta. Suunnitelmallisen ja tavoitteellisen perehdytyksen ko-ettiin olevan tärkeää, vaikka usein perehdytyksen uuteen tehtävään koettiin olevan puutteellista tai sitä ei ollut ollenkaan. (Ikola-Norrbacka 2010, 143, 159, 173; Ihaksi 2011, 32, 47; Jahnukainen 2011, 27, 45; Pesonen 2011, 39, 42, 47-50; Buffenbarger 2012, 51; Lindell 2012, 22, 25-26; Nur-minoro 2012, 34; Piirainen 2013, 16-17; Vesterinen 2013, 60-61; Hänninen 2014, 21; Keys 2014, 102; Lipponen 2016, 40, 42; Salmela 2016, 29-32.)

Perehdytyksen katsottiin olevan erityisen tärkeää uutta työtehtävää aloittaessa. Kuitenkaan pereh-dytys ei aina toteutunut ja jäi ainakin osittain perehdytettävän itsensä varaan. Saatu perehdytys oli usein pirstaleista, joten suunnitelmallista perehdytystä toivottiin. Esimiehen työ oli moninaista ja uudet työtehtävät olivat vieraita. Tukea kaivattiin erityisesti uran alkuvaiheessa. Tutkimuksissa nousi erityisesti esiin taloushallinnon vaikeus. Henkilöstöhallinnon ja johtamisen osaaminen oli toi-nen tutkimuksissa korostunut puutteellinen osaamisalue. Näihin kaikkiin toivottiin lisäkoulutusta. (Ihaksi 2011, 31-35, 41-44, 46; Pesonen 2011, 49-52; Buffenbarger 2012, 49-50, 52; Spehar ym. 2012, 5; Keys 2014, 100-102; Näppä 2017, 21-23; Islam, Hutchinson & Bucknall 2018, 402-405; Martens ym. 2018, 453.)

TAULUKKO 7. Esimiesten kokemukset omaan esimieheen liittyvistä työhön vaikuttavista tekijöistä.

Omaan esimieheen liittyvät työstä <b>edistävät</b> tekijät		Omaan esimieheen liittyvät työtä <b>estävät</b> teki-jät	
Alaluokka	Yläluokka	Alaluokka	Yläluokka

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yhteistyö oman esimiehen kanssa</li> <li>• Tuki omalta esimieheltä</li> <li>• Kehityskeskustelut</li> <li>• Palaute esimiestyöstä</li> <li>• Luottamus omaan esimieheen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yhteistyö ja tuki omalta esimieheltä</li> <li>• Kehityskeskustelut</li> <li>• Palaute esimiestyöstä</li> <li>• Luottamus omaan esimieheen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Palautteen puute esimieheltä</li> <li>• Yhteisen ajan puute esimiehen kanssa</li> <li>• Kehityskeskustelujen puute</li> <li>• Oman esimiehen tuen puute</li> <li>• Arvotuksen puute</li> <li>• Arvoristiriidat esimiesten välillä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Palautteen puute esimieheltä</li> <li>• Oman esimiehen tuen puute</li> <li>• Oman esimiehen arvostuksen puute</li> </ul>
---	---	---	---

Luottamuksellinen suhde ja yhteistyö oman esimiehen kanssa koettiin tärkeäksi. Yhteinen aika esimiehen kanssa säännöllisine keskusteluineen ja oman esimiehen tuki esimerkiksi päätöksenteossa koettiin työtä edistäväksi tekijäksi. Omalta esimieheltä toivottiin henkilökohtaista ohjausta, kehityskeskusteluja ja mahdollisuutta vastavuoroiseen palautteen antoon. (Jahnukainen 2011, 33; Lindell 2012, 19, 32; Nurminoro 2012, 33-34; Vesterinen 2013, 59; Hänninen 2014, 22; Lipponen 2016, 26; Salmela 2016, 31-32; Näppä 2017, 27-29.)

Omalta esimieheltä kaivattiin yhteistä aikaa ja keskustelua. Oman esimiehen tuen ja arvostuksen puutteen koettiin estävän työssä onnistumissa. Myös palautteen puute omalta esimieheltä nähtiin työtä hankaloittavana tekijänä. (Jahnukainen 2011, 33; Nurminoro 2012, 34-36; Hänninen 2014, 22; Salmela 2016, 39, 44-45; Näppä 2017, 26, 28, 33.)

TAULUKKO 8. Esimiesten kokemukset organisaatioon liittyvistä työhön vaikuttavista tekijöistä

Organisaatioon liittyvät työtä <b>edistävät</b> tekijät		Organisaatioon liittyvät työtä <b>estävät</b> tekijät	
Alaluokka	Yläluokka	Alaluokka	Yläluokka
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esimiehen hyvinvoinnista huolehtiminen</li> <li>• Esimiehen jaksamisesta huolehtiminen</li> <li>• Organisaation luottamus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esimiehen työhyvinvoinnin edistäminen</li> <li>• Esimiestyötä arvostava organisaatio</li> <li>• Yhtenäinen ja selkeä organisaatiokulttuuri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hallinnollisten ohjeiden tulkinnanvaraisuus</li> <li>• Hallinnon päätösten tulkinnanvaraisuus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hallinnollisten päätösten ja ohjeiden tulkinnanvaraisuus</li> <li>• Puutteellinen tiedonkulku organisaatiossa</li> <li>• Ristiriidat ylemmän johdon</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• organisaation arvostus</li> <li>• Kuulluksi tuleminen päätöksenteossa</li> <li>• Palautteen saaminen</li> <li>• Selkeät hallinnolliset ohjeet</li> <li>• Selkeät toimintatavat</li> <li>• Selkeä vastuun jako</li> <li>• Ennakoiva toiminta</li> <li>• Organisaation konkreettinen tuki</li> <li>• Ylemmän johdon tuki</li> <li>• Tuki uran alkuvaiheessa</li> <li>• Mahdollisuus valmentavaan koulutukseen</li> <li>• Avoimuus</li> <li>• Avoin johtaminen</li> <li>• Tehokas tiedottaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisaation monipuolinen tuki</li> <li>• Avoin johtaminen ja tiedonkulkua</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Henkilöstöhallinnollisten ohjeiden tulkinnanvaraisuus</li> <li>• Tiedonkulun puute ylemmältä tasolta</li> <li>• Tiedonkulun puute päätöksenteossa</li> <li>• Tiedonkulun puute uusista asioista</li> <li>• Tiedonkulun puute muutostilanteissa</li> <li>• Informaation hajanaisuus</li> <li>• Johdon etäisyys</li> <li>• Ristiriidat ylemmän johdon kanssa</li> <li>• Riittämätön päätöksentekovalta</li> <li>• Ylhäältä päin ohjaus</li> <li>• Päätöksissä sivuuttaminen johdon taholta</li> <li>• Päätöksen teon hitaus</li> <li>• Asioiden paljous työssä</li> <li>• Jatkuvat muutokset työssä</li> <li>• Nopeat muutokset työssä</li> <li>• Tuen puute organisaatiolta</li> <li>• Palautteen puute johdolta</li> <li>• Puutteellinen resurssien ohjaus</li> </ul>	<p>kanssa ja johdon etäisyys</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomian puute päätöksenteossa</li> <li>• Jatkuvat muutokset</li> <li>• Tuen ja palautteen puute organisaatiolta</li> </ul>
--	---	--	---

Esimiestyötä arvostavalta organisaatiolta peräänkuulutettiin luottamusta ja arvostusta esimiestyöhön. Esimiestyötä edistäväksi tekijäksi koettiin, että esimiesten mielipiteet huomioitaisiin ja heitä kuultaisiin päätöksenteossa. Esimiehet toivoivat myös palautetta organisaation taholta. Selkeät hallinnolliset ohjeet ja toimintatavat sekä yhtenäinen johtamiskulttuuri helpotti esimiestyötä. Orga-

nisaatiolta toivottiin lisäksi konkreettista tukea arjen esimiestyöhön ja hallinnollisiin tehtäviin. Organisaation ja ylemmän johdon tukea kaivattiin myös uran alkuvaiheessa ja toivottiin mahdollisuutta valmentavaan esimieskoulutukseen. Tiedonkulku organisaatiossa nähtiin erityisen tärkeänä. Avoinuus ja avoin johtaminen koettiin asioina, joita organisaatioissa tulisi kehittää. (Ikola-Norrbacka 2010, 126; Jahnukainen 2011, 37, 43-44; Pesonen 2011, 37-38, 42-43; Lindell 2012, 21, 23; Buffenbarger 2012, 51; Nurminoro 2012, 33-34, 38; Piirainen 2013, 23-24, 26; Hänninen 2014, 22; Keys 2014, 101-102; Salmela 2016, 39; Wescott 2016, 2671-2675; Näppä 2017, 22, 24-26; Steege yms. 2017, 17.)

Organisaation hallinnon ohjeiden ja päätösten tulkinnanvaraisuus vaikeutti esimiestyötä. Näiden lisäksi puutteellisen tiedonkulun ja tiedon hajanaisuuden vuoksi esimiestyö oli hajanaista. Johdon koettiin olevan etäällä ja ylhäältä annetut päätökset ristiriidassa käytännön työn kanssa. Esimiehet kokivat ajoittain, että heitä ohjailtiin ylhäältä käsin ja heidän mielipiteensä sivuutettiin päätöksenteossa. Esimiehet toivoivat enemmän päätöksentekovaltaa ja autonomiaa omaa työyksikköään koskevissa asioissa. Lisäksi organisaatiolta toivottiin tukea ja palautetta esimiestyöstä. Vaikka muutos osattiin nähdä myös positiivisena haasteena, jatkuva muutos ja asioiden paljous koettiin esimiestyötä kuormittavana tekijänä. (Ikola-Norrbacka 2010, 150-151, 163; Buffenbarger 2012, 61; Nurminoro 2012, 36; Piirainen 2013, 23-24, 26-27; Spehar ym. 2012, 6; Vesterinen 2013, 59; Keys 2014, 102; Lipponen 2016, 37-38; Salmela 2016, 39, 43; Näppä 2017, 22, 24-25, 31; Islam ym. 2018, 403.)

TAULUKKO 9. Esimiesten kokemukset kollegoihin liittyvistä työhön vaikuttavista tekijöistä

Kollegoihin liittyvät esimiestyötä <u>edistävät</u> tekijät		Kollegoihin liittyvät työtä <u>estävät</u> tekijät	
Alaluokka	Yläluokka	Alaluokka	Yläluokka
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Luottamus kollegoiden välillä</li> <li>• Yhteistyö kollegoiden kanssa</li> <li>• Kollegan tuki</li> <li>• Kollegiaalisuus</li> <li>• Vertaistuki kollegoilta</li> <li>• Kokemusten jakaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Luottamus kollegoiden välillä</li> <li>• Kollegiaalinen yhteistyö ja tuki</li> <li>• Kokemusten jakaminen ja kokemuksista oppiminen</li> <li>• Vastuun jakaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tuen puute kollegalta</li> <li>• Arvostuksen puute kollegalta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tuen ja arvostuksen puute kollegalta</li> </ul>

kollegoiden kesken <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kollegan kokemuksista oppiminen</li> <li>• Vastuun jakaminen</li> </ul>			
---	--	--	--

Kollegoihin välinen luottamus ja arvostus kuvattiin tärkeäksi voimavaraksi. Luottamuksellinen ja avoin vuorovaikutus oli kollegiaalisen yhteistyön perusta. Yhteistyö kollegoiden kanssa ja tuki kollegalta edisti esimiesten työntekoa. Kollegoilta saatiin tukea henkilöstöhallinnollisissa ongelmissa ja päätöksenteossa. Kollegoiden kanssa jaettiin kokemuksia ja muiden kokemuksista otettiin oppia. Kollegoiden kesken jaettiin voimavaroja ja kollegan tuki edisti työstä palautumista. Vastuun jakaminen esimiestyössä kollegoiden kesken kuvattiin helpottavana tekijänä. (Ikola-Norrbacka 2010, 142; Janhukainen 2011; Nurminoro 2012, 33-34, 38-39; Lindell 2012, 16, 17; Piirainen 2013, 29-30; Vesterinen 2013, 59; Hänninen 2014, 24; Keys 2014, 102-103; Lipponen 2016, 26, 38-39; Salmela 2016, 31-32; Näppä 2017, 28-29, 33; Steege ym. 2017, 11; Martens ym. 2018, 450.)

Kollegan tuen ja arvostuksen koettiin olevan erityisen tärkeää ja niiden puute nähtiin työtä estävänä tekijänä. (Lindell 2012, 33; Spehar ym. 2012, 6; Lipponen, 2016, 26, 38-39.)

TAULUKKO 10. Esimiesten kokemukset työtehtäviin liittyvistä työhön vaikuttavista tekijöistä

Työtehtäviin liittyvät työtä <b>edistävät</b> tekijät		Työtehtäviin liittyvät työtä <b>estävät</b> tekijät	
Alaluokka	Yläluokka	Alaluokka	Yläluokka
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työtehtävien jakaminen esimiestyössä</li> <li>• Selkeä työnkuva</li> <li>• Selkeä työnjako</li> <li>• Työn organisointi</li> <li>• Esimiestyöhön keskittyminen</li> <li>• Esimiesroolin kirkastaminen</li> <li>• Esimiestyön motivaation ylläpitäminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työtehtävien jakaminen</li> <li>• Selkeä työnkuva ja työnjako</li> <li>• Mahdollisuus keskittyä esimiestyöhön</li> <li>• Esimiesroolin kirkastaminen</li> <li>• Motivaation ylläpitäminen esimiestyössä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Epäselvät työtehtävät</li> <li>• Epäselvä työnjako</li> <li>• Esimiesroolin epäselvyys</li> <li>• Työn kuormittavuus</li> <li>• Haasteet ajankäytössä</li> <li>• Kiire</li> <li>• Suuri työmäärä</li> <li>• Työn pirstaleisuus</li> <li>• Työn keskeytyminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Epäselvät työtehtävät ja työnjako</li> <li>• Epäselvä esimiesrooli</li> <li>• Työn kuormittavuus</li> <li>• Työn pirstaleisuus</li> <li>• Työn vastuullisuus ja haasteellisuus</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektien ja työtehtävien yhtäaikaisuus</li> <li>• Työn vastuullisuus</li> <li>• Työn haasteellisuus</li> </ul>	
--	--	---	--

Selkeän työnkuvan ja työnjaon ja mahdollisuuden työtehtävien jakamiseen koettiin edistävän esimiehen työtä. Kliinisen työn vähentäminen antoi mahdollisuuden keskittyä esimiestyöhön, jota pidettiin tärkeänä. Uuteen rooliin siirtyminen koettiin haasteena ja esimiesroolin selkiyttäminen niin esimiehelle itselleen kuin työyhteisölle nähtiin edistävän esimiestyössä onnistumista. Tukea tarvittiin esimiesroolin löytymiseen, jotta kyettäisiin ymmärtämään ja arvostamaan omaa työtä. Esimiestyössä työntekoa motivoivana tekijänä koettiin työn haasteellisuus, vastuullisuus ja vaihtelevuus. Vaikka jatkuvat muutokset koettiin työtä vaikeuttavana tekijänä, muutokset nähtiin usein kuitenkin myös positiivisena haasteena. (Ikola-Norrbacka 2010, 151; Jahnukainen 2011, 35, 40, 42; Lindell 2012, 26, 33; Nurminoro 2012, 34, 38–39; Spehar ym. 2012, 6; Piirainen 2013, 24; Salmela 2016, 37–41, 43; Näppä 2017, 24; Steege ym. 2017, 11, 17; Martens 2018, 452.)

Epäselvät työtehtävät ja työnjako koettiin esimiestyössä haasteelliseksi. Esimiesrooli epäselvyys ja henkilöstön tietämättömyys esimiehen roolista vaikeutti esimiehen työtä ja loi paineita rooliodosten täyttämiseen. Työ koettiin ajoittain kuormittavaksi ja työmäärä suureksi. Vaikeuksia ilmeni ajan käytön ja kiireen hallinnassa. Suuren työmäärän lisäksi oli selviydyttävä oman työn ohessa tehtävistä töistä ja selvitä suuresta määrästä tietoa, kokouksia ja sähköpostien paljoutta. Työ koettiin ajoittain pirstaleiseksi. Useat projektit ja työt olivat käynnissä yhtä aikaa ja keskittyminen omaan työhön oli ajoittain vaikeaa. Työn haasteellisuus ja vastuullisuus loivat esimiehelle paineita kiireen keskellä. (Ikola-Norrbacka 2010, 150-151; Jahnukainen 2011, 42; Pesonen 2011, 46, 49-50, 52; Lindell 2012, 26-28; Nurminoro 2012, 35, 38-39; Spehar ym. 2012, 6; Keys 2014, 101-102; Salmela 2016, 43-46; Wescott 2016, 2671-2675; Näppä 2017, 24, 30-33; Steege ym. 2017, 9; Martens 2018, 452.)

## 5.1.2 Uuden esimiehen tukitoimet

Sisällönanalysissa esiin nousi niitä tukitoimia, joilla voidaan edistää esimiestyötä. Seuraaviin taulukoihin olemme koonneet sisällön analyysin tulokset.

TAULUKKO 11. Esimiesten kokemukset organisaation tukitoimista

Organisaation tukitoimet	
Alaluokka	Yläluokka
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työhyvinvoinnin tukeminen</li> <li>• Työssä jaksamisen tuki</li> <li>• Osaamisen arvostaminen</li> <li>• Mahdollisuus jatkuvaan kehittymiseen</li> <li>• Koulutus</li> <li>• Täydennyskoulutus</li> <li>• Organisaation sisäinen koulutus</li> <li>• Esimieskoulutus</li> <li>• Johtamiskoulutus</li> <li>• Esimiestyön arvostus</li> <li>• Kuulluksi tuleminen päätöksenteossa</li> <li>• Esimiesroolin selkeyttäminen</li> <li>• Vastuiden määrittely</li> <li>• Selkeä työnkuva</li> <li>• Selkeät työtehtävät</li> <li>• Konkreettinen tuki esimiestyöhön</li> <li>• Johdon tuki</li> <li>• Johdon luottamus</li> <li>• Organisaation tuki fyysisten rakenteiden muutoksessa</li> <li>• Strategian kirkastaminen organisaatiossa</li> <li>• Selkeät hallinnolliset ohjeet</li> <li>• Toimiva ja tehokas tiedonkulku</li> <li>• Mentorointi</li> <li>• Työnohjaus</li> <li>• Coaching</li> <li>• Systemaattinen perehdytys</li> <li>• Suunnitelmallinen perehdytys</li> <li>• Tavoitteellinen perehdytys</li> <li>• Ylihoitajan osallistuminen perehdytykseen</li> <li>• Taloushallinnon osaamisen vahvistaminen</li> <li>• Tietojärjestelmien koulutus</li> <li>• Laatutyökoulutus</li> <li>• Henkilöstöjohtamisen koulutus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työhyvinvoinnin tuki organisaatiolta</li> <li>• Mahdollisuus kehittyä työssä</li> <li>• Mahdollisuus kouluttautumiseen</li> <li>• Esimiestyön arvostus</li> <li>• Selkeän työnkuvan ja työtehtävien määrittely</li> <li>• Esimiesroolin määrittely</li> <li>• Johdon tuki ja luottamus esimiestyöhön</li> <li>• Selkeät toimintaohjeet ja toimiva tiedonkulku organisaatiossa</li> <li>• Monipuoliset työssä kehittymisen tukimuodot</li> <li>• Perehdytyksen järjestäminen</li> <li>• Taloushallinnon perehdytys ja koulutus</li> <li>• Organisaation tarjoamat monipuoliset koulutukset</li> </ul>

Esimiehen kokema organisaation tuen tarve korostui useassa tutkimuksessa. Esimiehet kokivat työssä onnistumisen edellytyksenä organisaation taholta riittäviä resursseja; riittävät henkilökunta-



resurssit ja toimivat tilat nähtiin esimiehen työtä edistävänä tekijänä. Myös työnjohtamisen kehittämiseen toivottiin resursseja. Esimiesten toiveena oli, että oman yksikön toimintaa ja resursseja olisi mahdollista suunnitella organisaation kanssa. Innovatiivinen työaika toisi työhön joustavuutta, esimerkiksi on-line-palaverit ja etätyö. Esimiehet toivoivat tukea myös ammatillisessa kehittämisessä. Ammatillista kehittymistä tukivat sisäinen ja ulkoinen koulutus, työnohjaus, coaching, mentorointi ja perehdytys. Organisaatiolta saatu palaute nähtiin tärkeänä. Tiedottamisen tärkeys korostui työn sujuvuutta pohdittaessa. Esimiesten kokemuksen mukaan erityisesti muutostilanteessa informaation oikea-aikaisuus oli tärkeää. Tiedottaminen muutoksista tuli usein liian myöhään, jotta oman työn ja yksikön toiminnan suunnitteluun ei jäänyt riittävästi aikaa. Organisaatiolta odotettiin myös strategista vastuuta. Strateginen vastuu nähtiin yhteisten tavoitteiden ja päämäärien kirkastamisena ja koordinoimisena. Organisaation määrittämät selkeät työnkuvat ja tehtävien jako nähtiin edistävän yhteiseen päämäärään pääsyä. (Ikola-Norrbacka 2010, 159, 163; Ihaksi 2011, 32-35, 41-44, 46-47; Jahnukainen 2011, 37, 40, 43-45, 47-48; Pesonen 2011, 56-61; Buffenbarger 2012, 51, 61; Lindell 2012, 24-27; Nurminoru 2012, 34, 38-39; Spehar ym. 2012, 5; Piirainen 2013, 24, 26; Keys 2014, 102-103; Hänninen 2014, 21-22, 27; Lipponen 2016, 37-38, 40; Salmela 2016, 30-32, 38-41; Wescott 2016, 2671-2675; Näppä 2017, 22-27; Steege ym. 2017, 17; Martens ym. 2018, 453.)

TAULUKKO 12. Esimiesten kokemukset oman esimiehen tukitoimista

Oman esimiehen tukitoimet	
Alaluokka	Yläluokka
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riittävä palaute omalta esimieheltä</li> <li>• Vastavuoroinen palaute omalta esimieheltä</li> <li>• Oman esimiehen tuki</li> <li>• Tuki päätöksenteossa</li> <li>• Yhteistyö esimiehen kanssa</li> <li>• Tuki arjen työssä</li> <li>• Keskustelut esimiehen kanssa</li> <li>• Luottamussuhde oman esimiehen kanssa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Palaute omalta esimieheltä</li> <li>• Yhteistyö esimiehen kanssa ja esimiehen tuki</li> </ul>

Esimiehen saama oman esimiehen tuki muodostui toiseksi pääluokaksi ja nousi esille useissa tutkimuksissa. Omalta esimieheltä toivottiin palautetta ja toimiva kommunikaatio oman esimiehen kanssa edisti esimiesten työssä suoriutumista. Kehityskeskustelut nähtiin esimiehenä kehittämisen ja vastavuoroisuuden kehittämisen työkaluna. Jaetun johtajuuden malli helpotti työkuorman ja or-

ganisoinnin hallintaa. Selkeää tehtäväjakoja osaston- ja apulaisosaston välillä toivottiin. (Nurminen 2012, 33, 38-39; Keys 2014, 102-103; Hänninen 2014, 21-22, 24, 48; Lipponen 2016, 26; Salmela 2016, 31; Näppä 2017, 27-28; Martens ym. 2018, 452.)

TAULUKKO 13. Esimiesten kokemukset työyhteisön tukitoimista

Työyhteisön tukitoimet	
Alaluokka	Yläluokka
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kollegoiden tuki</li> <li>• Vertaistuki</li> <li>• Luottamussuhde kollegoiden välillä</li> <li>• Kollegiaalisuus</li> <li>• Yhteistyö kollegoiden kesken</li> <li>• Kokemusten jakaminen</li> <li>• Keskustelut kollegoiden kanssa</li> <li>• Uusien esimiesten tapaamiset</li> <li>• Yhteisöllisyyden edistäminen</li> <li>• Palaute työyhteisöltä</li> <li>• Työntekijöiden antama palaute</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kollegiaalinen vertaistuki ja yhteistyö</li> <li>• Yhteisöllisyyden edistäminen</li> <li>• Palaute työyhteisöltä</li> </ul>

Työyhteisön tuki oli kolmas yläluokka, joka korostui myös useissa tutkimuksissa. Selkeä roolijako esimiehen ja työntekijöiden välillä tuki johtamista. Esimiehet toivoivat palautetta myös työyhteisöltä. Kollegiaalinen tuki ja vertaistuki koettiin ensiarvoisen tärkeänä tukimuotona. Moniammatillinen yhteistyö nähtiin rikkautena ja toimiessaan tuki osaltaan myös esimiestä. Yhteiset säännöt ja arvot luovat pohjan työyhteisön toimivuudelle ja tukevat esimiestä eettisessä päätöksenteossa. (Ikola-Norrbacka 2010, 142; Jahnukainen 2011, 37, 39; Pesonen 2011, 59-61; Lindell 2012, 15-17; Vesterinen 2013, 59-60; Hänninen 2014, 28, 31; Keys 2014, 102; Lipponen 2016, 26, 39; Salmela 2016, 31, 39; Näppä 2017, 28-29.)

TAULUKKO 14. Esimiesten kokemukset omista tukitoimista

Omat tukitoimet	
Alaluokka	Yläluokka
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oman tuen tarpeen tunnistaminen</li> <li>• Aloitteellisuus</li> <li>• Hakeutuminen koulutuksiin</li> <li>• Esimieskoulutus</li> <li>• Ammatillinen koulutus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vastuu omasta ammatillisesta kehittämisestä</li> </ul>

--	--

Tutkimuksissa tunnistettiin myös niitä tukitoimia, joilla esimies itse voi edistää omaa työtään. Esimiehen tulee itsekkin kantaa omaa vastuutaan omasta ammatillisesta kehittämisestä. Esimiehen on hyvä hakeutua koulutuksiin myös oma-aloitteisesti ja omaehtoinen esimieskoulutus koettiin esimiestyötä edistävänä tekijänä. Tutkimuksissa korostui myös oman tuen tarpeen tunnistaminen. Esimiehen on tärkeä arvioida omaa jaksamistaan. Esimiehen jaksamisen arvioitiin myös vaikuttavan koko työyhteisön tilaan. Esimiehen hyvinvoinnilla oli myös merkitystä työyhteisön hyvinvointiin. (Jahnukainen 2011, 37; Lindell 2012, 20-21; Pesonen 2011, 43-45; Nurminoro 2012, 33; Keys 2014, 101; Salmela 2016, 30-31, 34-36)

## 5.2 Teemahaastattelun tulokset

Alla esittelemme teemahaastattelujen tulokset. Tulokset on jaoteltu pääluokkien mukaan joko sen mukaan ovatko ne kyseisen pääluokan mukaisen sisällön edistäviä vai estäviä tekijöitä. Analyysin luotettavuutta parantamaan ja havainnollistamaan on tuloksia esiteltäessä käytetty suoria lainauksia haastateltavilta, jotka ovat tekstissä kursivoituna.

### 5.2.1 Uuden esimiehen kokemukset

*TAULUKKO 15. Esimiesten kokemukset esimieheen itseensä liittyvistä työhön vaikuttavista tekijöistä*

Esimieheen itseensä liittyvät työtä <b>edistävät</b> tekijät		Esimieheen itseensä liittyvät työtä <b>estävät</b> tekijät	
Alaluokka	Yläluokka	Alaluokka	Yläluokka
<ul style="list-style-type: none"> <li>Käytännön työtä tekemällä oppiminen</li> <li>Kokemuksista oppiminen</li> <li>Kokemus apulaisosastonhoitajan työstä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Käytännön työstä oppiminen</li> <li>Kokemus aiemmasta esimiestyöstä</li> <li>Avoimuus ja ennakkoluuloton asenne uutta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kokee yksinäisyyttä esimiestyössä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yksin jäämisen kokemus esimiestyössä</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avoimuus työyhteisöä kohtaan</li> <li>• Ennakkoluulottomuus työyhteisöä kohtaan</li> <li>• Halu oppia ja kehittää itseä esimiehenä</li> </ul>	<p>työyhteisöä kohtaan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivaatio itsensä kehittämiseen esimiehenä</li> </ul>		
--	--	--	--

Aiemman kokemuksen esimiestyöstä katsottiin edistävän esimiestyöhön siirtymistä. Esimiehellä täytyi olla kärsivällisyyttä, sillä työhön paneutumiseen katsottiin kuluvan aikaa ja moni asia opittiin käytännön kokemuksen myötä. Työn tekemistä helpotti myös epävarmuuden sietäminen sekä avoin ja ennakkoluuloton asenne työtä kohtaan. Työssä kehittyäkseen esimiehellä täytyi kuitenkin olla halua ja motivaatiota kehittää itseään.

*” Et se vaatii sitä aikaa ja kokemusta ja miettimistä, että ei sulle, vaikka lukisit minkä kirjan niin ei ne sulla oo käytännössä ne asiat.”*

*” Ethän sä voi etukäteen osata jotakin, jos et sää oo tehny sitä koskaan, siinä sä sitten opit. Vaatiihan se sitten tiettyä sitä, et oot innostunut ja kiinnostunut siitä asiasta ja että sä haluat oppia ja haluat osata ja kehittää ittiä...kyllähän se sen vaatii.”*

*”Hyvä koin entisen apulaisosastonhoitajan työni ja siinä saadun kokemuksen, toki osastonhoitajan työ on paljon laajempaa ja vastuullisempaa, johon en ehkä ollut osannut varautua.”*

*”Itse otin avoimen kannan, ei mitään ennakko-oletuksia, vaikka olinkin saanut kuulla, että työyksikkö, johon olin menossa, oli melko haastava.”*

Vaikka esimiestyö koettiin mieluisaksi, liittyi siihen kokemus yksinäisyydestä. Aina ei ollut keneltä kysyä neuvoa ja toisaalta esimiehenä ei kuulunut samalla lailla osaksi työyhteisöä. Esimies jäi usein yksin.

*” Mun mielestä kaikista hankalinta oli se, että piti siirtyä siitä työporukasta esimiesrooliin ja se vaihtu tavallaan se suhde niihin entisiin työkavereihin ja se muuttu erilaiseksi ja mä tiesin sen jo etukäteen, et se tulee muuttuun. Sitten kun on esimies, ei oo enää kavereita. Sitten on aika yksinäistä touhua.”*

” Ehkä siinä vähän liikaakin sit luotetaan siihen, että se oma esimies on aina ovi auki että voit aina mennä kysymään niin.”

TAULUKKO 16. Esimiesten kokemukset työyhteisöön liittyvistä työhön vaikuttavista tekijöistä

Työyhteisöön liittyvät työtä <b>edistävät</b> tekijät		Työyhteisöön liittyvät työtä <b>estävät</b> tekijät	
Alaluokka	Yläluokka	Alaluokka	Yläluokka
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kokemus tervetulleeksi tulemisesta</li> <li>• Työyhteisön tuki</li> <li>• Positiivinen palaute työyhteisöltä</li> <li>• Hyvä työilmapiiri työyhteisössä</li> <li>• Avoin ilmapiiri työyhteisössä</li> <li>• Uusi työyksikkö</li> <li>• Työyhteisölle esittäytyminen esimiehenä</li> <li>• Työyhteisöön tutustuminen</li> <li>• Esimiestyöhön siirtyminen hiljalleen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työyhteisön tuki uudelle esimiehelle</li> <li>• Palautteen saaminen</li> <li>• Hyvä ja avoin työilmapiiri</li> <li>• Työyhteisöön tutustuminen</li> <li>• Esimiestyöhön siirtyminen hiljalleen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työpaikkakulttuuriin oppiminen haastavaa</li> <li>• Entisten työkavereiden esimiehenä oleminen</li> <li>• Entisten työtovereiden johtaminen haastavaa</li> <li>• Henkilökunnan epäasiallinen käytös esimiestä kohtaan</li> <li>• Työyhteisö ei tue esimiestyötä</li> <li>• Työntekijöiden ymmärtämättömyys esimiestyöhön</li> <li>• Työyhteisön aiheuttamat paineet ja vaatimukset esimiehelle</li> <li>• Palautteen antaminen henkilökunnalle vaikeaa</li> <li>• Keskustelut henkilökunnan kanssa haasteellisia</li> <li>• Asioihin puuttuminen haasteellista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työpaikkakulttuuriin sopeutuminen</li> <li>• Omasta työyksiköstä esimieheksi nouseminen</li> <li>• Epäasiallinen käyttäytyminen henkilökunnan taholta</li> <li>• Työntekijöiden tietämättömyys esimiestyöstä</li> <li>• Työyhteisön epärealistiset odotukset esimiestyötä kohtaan</li> <li>• Palautteen antamisen vaikeus</li> <li>• Vuorovaikutus uudessa asemassa henkilöstön kanssa haasteellista</li> </ul>

Työyhteisön tuki oli uudelle esimiehelle tärkeää ja kokemus siitä, että on tervetullut, helpotti uuteen rooliin sopeutumista. Uudet esimiehet toivoivat saavansa palautettua työyhteisöltä työstään. Valitettavan usein saatu palaute oli negatiivista, vaikka esimiehet kokivat, että positiivinen palaute olisi

kannustanut heitä enemmän. Kasvotusten saatettiin esimiehelle antaa positiivista palautetta, mutta esimiehen poissa ollessa asiat kääntyivät negatiiviseksi.

*”Kyllä mä tiän, että siellä on niitä seläntakana puhujia, niitähän on aina ja ne näyttää mulle aina semmosta, että kaikki menee hyvin mut kun mä astun huoneesta pois niin on sitten toisenlainen ääni kellossa.”*

Hyvä ja avoin työilmapiiiri edisti uuden esimiehen sopeutumista työyksikköön. Siirryttäessä esimieheksi uuteen työyksikköön, henkilökuntaan tutustuminen nähtiin tärkeänä. Muutama esimies mainitsi hyväksi kokemukseksi uuden yksikön osastokokouksissa vierailemisen ennen varsinaista työn aloittamista. Toisena hyvänä keinona koettiin henkilökunnan tutustumisvaritit, jossa uusi esimies tapasi jokaisen yksikön työntekijän henkilökohtaisesti.

*”...mä tulin ulkopuolelta niin mä kävin siellä osastokokouksissa ja yritin tulla tutuksi ennen ku astun niihin saappaisiin. Ettei tulis niitä ennakkopuheita ja ennakkokäsityksiä.”*

*”Työyhteisön kanssa järjestin henkilökohtaiset tutustumisvaritit, joista sainkin paljon irti, mm. mitkä asiat ovat ensisijaisia kehittämistyötä ajatellen ja mikä työyksikössä ”tökkii”.”*

Esimiestyötä edistävänä tekijänä koettiin myös mahdollisuus siirtyä esimiestehtäviin vaihteittain. Esimerkiksi lyhyet sijaisuudet ennen kokonaan esimieheksi siirtymistä tai mahdollisuus ottaa vastuutehtäviä pikkuhiljaa koettiin siirtymävaihetta helpottavaksi tekijöiksi. Lisäksi pidemmän vapaajakson jälkeen esimieheksi siirtyminen koettiin helpompana, mikäli esimieheksi oli noussut omasta yksiköstä.

*”Siinä mielessä se alotus oli vähä rauhallisempi, että tein vaan loman sijaisuuksia ja semmosia alussa. Ne oli semmosia pikku pätkiä että ei ollu heti suoraan semmonen että nyt oot apulaisosastonhoitaja ja pysyt siinä vaan se oli enemmän semmosta, että muutama päivä siellä ja toiset muutammat päivät täällä.”*

*”Mutta koin hyväksi sen, että sain olla vähän aikaa pois ja sitten tulla uudestaan ja alotella oikeestaan pikkuhiljaa.”*

Vaikka esimiestyö nähtiin jo itsessään haastavana, nouseminen esimieheksi omasta yksiköstä koettiin erityisen haastavaksi. Haastateltavat kokivat aiempien työtoveruussuhteiden muuttuvan radikaalisti siirryttäessä esimieheksi omassa työyksikössä. Uuteen työyksikköön esimieheksi siirtyminen koettiin armeliaampana, koska tällöin ennakkokäsityksiä ei ollut puolin eikä toisin. Henkilökunnan epäasiallinen käyttäytyminen vaikeutti työtä, mutta toisaalta esimiehen oli osittain siedettävä sitä. Uudet esimiehet kokivat epävarmuutta haastavissa vuorovaikutustilanteissa, esimerkiksi kahdenkeskiset keskustelut ja puheeksiottotilanteet työntekijän kanssa sekä palautteen antaminen työntekijöille.

*” Pyytää jotaki entistä työkaveria, ko itekki on omalta osastolta noussu esimieheksi, niin pyytää entistä työkaveria, ja sanoo, että teetkö tämän, niin se on vaikeeta ku sitä ei oo ennen tehny. Niin yhtä äkkiä sun pitää tehdä ja sun kuuluu tehdä se. Mut et itte sanosin vielä, ku puhutiin, et mitä on ollu vaikeeta niin mun mielestä on ollu vaikeeta omasta rivistä nousta sinne esimieheksi...”*

*” On se edelleen sama tuttu porukka elikkä se on haastavaa, että on mennä omaan yksikköön esimieheksi. Helpompi ois aloittaa ihan vieraassa porukassa.”*

*” Ku ei oo tottunut siihen, että kukaan tulee päin naamaa haukkumaan. Ja yhtä äkkiä se pitää sitte kuitenkin kestää, ku se on kuitenkin sun rooli ja sä et voi sanoa vastaan. On siinä vähän oppimista.”*

Esimiestyötä vaikeutti henkilökunnan epärealistiset odotukset esimiestyötä kohtaan. Esimiehet kokivat, että henkilökunta ei tiennyt, mitä esimiestyö sisälsi eivätkä tarkalleen tienneet mitä esimiehet tekivät.

*” Tässä on semmonen dilemma tässä asiassa, että työntekijäpuoli ei ymmärrä yhtään mitä esimiehet tekee oikeesti. Ne aattelee, että esimiehet istuu päivät koneella ja juo kahvia. Se näyttäytyy heille siltä, että tuolla ne vaan istuu ja käy jossain palaverissa ja istuu vaan, ja me täällä painetaan niska limassa.”*

*” Joskus on semmosia tilanteita, että se esimies pysyy paremmin tilanteen tasalla, kun se organisoii sinne jonkun muun sinne auttamaan kuin menee itse sinne suin päin. Sä oot siellä jossakin kädet veressä, niin sen jälkeen koko tilannetietoisuus osaston toiminnasta loppuu siihen. Sä näät vaan sen tämän huoneen siinä ja sitte on vähä hankala johtaa ketään. Okei, ne pari työntekijää on hirveen tyytyväisiä kun sä tulit auttamaan mutta ne parikytä muuta ei välttämättä oo.”*

TAULUKKO 17. Esimiesten kokemukset omaan esimieheen liittyvistä työhön vaikuttavista tekijöistä

Omaan esimieheen liittyvät työtä <u>edistävät</u> tekijät		Omaan esimieheen liittyvät työtä <u>estävät</u> tekijät	
Alaluokka	Yläluokka	Alaluokka	Yläluokka
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tervetulleeksi tulemisen kokemus oman esimiehen taholta</li> <li>• Oman esimiehen tuki arjessa</li> <li>• Yhteistyö oman esimiehen kanssa</li> <li>• Yhteistyö edeltäjän kanssa</li> <li>• Oman esimiehen antama perehdytys</li> <li>• Keskustelut oman esimiehen kanssa</li> <li>• Kokemusten jakaminen ja kokemuksista oppiminen oman esimiehen kanssa</li> <li>• Henkinen tuki omalta esimieheltä</li> <li>• Tasa-vertainen kohtelu</li> <li>• Yhteisten tapojen löytäminen esimiehen kanssa</li> <li>• Yhtenevät arvot</li> <li>• Ylihoitajan tuki</li> <li>• Yhteistyö ylihoitajan kanssa</li> <li>• Kokemusten jakaminen ylihoitajan kanssa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yhteistyö ja tuki omalta esimieheltä</li> <li>• Perehdytys omalta esimieheltä</li> <li>• Kokemusten jakaminen ja keskustelut oman esimiehen kanssa</li> <li>• Henkinen tuki omalta esimieheltä</li> <li>• Yhtenevät arvot ja tasavertainen kohtelu</li> <li>• Yhteiset toimintatavat oman esimiehen kanssa</li> <li>• Yhteistyö ylihoitajan kanssa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vähättely ja mitätöinti esimiehen taholta</li> <li>• Henkilökemioitten törmäys esimiehen kanssa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Epäasiallinen kohtelu oman esimiehen taholta</li> <li>• Toimimaton yhteistyö esimiehen kanssa</li> </ul>

Oma esimiehen tuki koettiin erityisen merkityksellisenä uudeksi esimieheksi siirtymisessä. Haastateltavat kertoivat, että oman esimiehen läsnäolo oli tärkeää, jotta oli mahdollista esittää kysymyksiä



ja tarvittaessa saada henkilökohtaista ohjausta työtehtäviin. Oman esimiehen keskusteltiin ja jaettiin kokemuksia ja tärkeäksi koettiin kannustavan lohdutuksen saaminen. Yhtenevät arvot ja tasa-vertainen kohtelu oman esimiehen taholta edistivät yhteistyötä. Yhteisten työtapojen löytäminen oman esimiehen kanssa helpotti työn tekemistä.

*”Mutta kyllähän se on kaikista eniten sitä, että toinen kertoo omista kokemuksista ja se todetaan, että tää on ihan normaalia, että jos oma esimies sanoo, että mää oon jo kaiken ton kuule kokenu, että me kaikki ollaan, että tuo ei oo niinku mittään, niin se auttaa hirveesti siinä. ...alussa tuntuu ettei saa öitä nukuttua, ku sä yölläkin mietit että mitä ois pitäny tehdä tai sanoa tai jotenkin muuten että miten se tilanne meni silleen. Ja sitte joku sanoo että sulla nahka parkkiintuu jatkossa etkä sää enään ees reagoi mihinkään. Ja niin siinä käy.”*

*”...osastonhoitajan kanssa keskustellaan että mikä on se tapa näissä asioissa ja sitten ku sen on sitä samaa mitä sä itekki aattelet niin se on tavallaan helppo tehdä töitä.”*

*”...vaikka sitte oltaski erimieltä jostaki asiasta, niin sitte siinä ku ollaan henkilökunnan eessä niin ollaan samaa mieltä.”*

Oman esimiehen lisäksi koettiin ylihoitajalta saatu tuki merkitykselliseksi. Haastateltavat kertoivat, että ylihoitajan kanssa jaettiin kokemuksia ja että ylihoitajan aidolla kiinnostuksella esimiesten hyvinvoinnista oli merkitystä.

*” (Ylihoitaja) kävi kyselemässä sitte kesällä, ku oli pitkän aikaa ollu esimies pois, että miten menee ja muutenkin juttelemassa, että miltä tuntuu. Ja sitten myöskin se, että ovi on aina auki, että aina saa ottaa yhteyttä ja että elefanttiki syyään pala kerrallaan... Ja hänkin sano, että kaikennäkösiä kokemuksia on taustalla, että niitä löytyy varmasti jokaiselta, vaikka ajateltas, että on kuinka osaava esimies, niin on hänkin jossakin vaiheessa uraansa saanut kaikennäköstä kokea ja olla mukana, se kummasti auttaa.”*

Kukaan haastateltavista ei tuonut esille huonoja kokemuksia omasta esimiehestään. Keskustelua kuitenkin käytiin siitä, kuinka tärkeää yhteistyön onnistuminen oman esimiehen kanssa on. Jos henkilökemiat eivät kohtaisi oman esimiehen kanssa, se saattaisi olla haaste työlle. Lisäksi oman esimiehen mitätöivä asenne ja epäasiallinen kohtelu henkilökunnan edessä saattaisi vähentää uuden esimiehen uskottavuutta.

” ...tuli semmonen mieleen, että hyvänen aika että jos oma esimies ei haluais tukea sua työssä. Niin se ois erittäin helpoo hänen koko henkilökunnalle näyttää, että noi on nyt vaan ton juttuja ja aha no se on taas... Niinkö siis sillailla pikku jutuissa mitätöidä. Se vaikutas koko osaston siihen miten ne suhtautus minuun. En tiä on kellään mitään tämmöstä kokemusta, toivon että ei oo. Mutta oon vaan miettinyt, että oon saanu olla onnekas, että on ollu semmonen työpari, kuka on arvostanut ja ollu ilonen siitä, että just minä tuun hänelle työkaveriksi. Mutta oon vaan miettinyt, että jos ei oiskaan niin, jos ei vaikka henkilökemiat pelais tai jotaki. Kuka on kuinkakin hyvä vetämään sitte sitä esimiesroolia niin, että se ei näyttäis henkilökunnalle, että ei luota toisen tekemiseen tai jotain muuta. Tarkistaa aina tai on aina korjaamassa, niin pikku jutuilla sais ettei henkilökuntakaan ehkä luottais ja arvostais. Tärkeitä vetää yhtä köyttä.”

TAULUKKO 18. Esimiesten kokemukset organisaatioon liittyvistä työhön vaikuttavista tekijöistä

Organisaatioon liittyvät työtä <b>edistävät</b> tekijät		Organisaatioon liittyvät työtä <b>estävät</b> tekijät	
Alaluokka	Yläluokka	Alaluokka	Yläluokka
<ul style="list-style-type: none"> <li>Organisaation tarjoamat koulutukset</li> <li>Organisaation tuki esimiehenä kehittämiseen ja hyvinvointiin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Koulutukset</li> <li>Esimiehen hyvinvoinnin ja kehittymisen tukeminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Suunnittelematon perehdytys</li> <li>Edeltäjän osallistumattomuus perehdytykseen</li> <li>Puutteellinen perehdytys</li> <li>Perehdytys resurssien puute</li> <li>Perehdytyksen jääminen itsensä varaan</li> <li>Perehdytyksen keskeytyminen</li> <li>Apulaisosastonhoitajien huomioidattomuus organisaation tiedottamisessa</li> <li>Apulaisosastonhoitajilla ei aina tarvittavia tunteja tietojärjestelmiin</li> <li>Ei edellytetä johtamiskoulutusta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Suunnittelematon perehdytys</li> <li>Puutteelliset resurssit perehdytykseen</li> <li>Perehdytyksen puuttuminen tai keskeytyminen</li> <li>Esimiesten epätasapuolinen tiedottaminen ja tukeminen organisaatiossa</li> <li>Organisaatio ei edellytä johtamiskoulutusta</li> </ul>

Tavaksi, jolla organisaatio pystyi uutta esimiestä tukemaan, katsottiin erilaiset koulutukset. Haastateltavat kertoivat, että organisaatio tarjosi esimiehille muun muassa vuorovaikutuskoulutusta ja mahdollisuutta suorittaa esimiespassi. Esimiehet kokivat myös tärkeäksi mahdollisuuden osallistua kokouksiin ja esimiestilaisuuksiin. Niiden katsottiin olevan opettavaisia ja samalla tarjoutui mahdollisuus tutustua muihin esimiehiin.

*” Meillä on silleen alussa, kun alottaa apulaisosastonhoitajan työt, niin pääsee kyllä joka kokoukseen kuulolle, osastonhoitaja-kokouksiin ja tämmösiin, ja siinä pääsee aika hyvin syvälle jo siihen asiaan kiinni. Jos tulee uutena varsinkin. Ja siinä tulee tutuksi ne osastonhoitajat, muut osastonhoitajat.”*

*”...meillä XX:llä on semmonen viikkommiittinki, siinä oon käyny joka viikko sitten. Siellä saaki olla, on sekä apulaisosastonhoitajia että osastonhoitajia. Aina on useampia. Ja siellä käydään vaan läpi, mikä se on se tilanne. Ja sitten jonku verran osastonhoitaja kokouksissa kans ja sitte mitä johtoryhmää on tuolla XX:llä, niin siellä istun. Niissähän kyllä sitte kuulee, että missä mennään.”*

Suurimmaksi esimiestyötä estäväksi tekijäksi kummassakin haastattelussa nousi puutteellinen perehdytys. Perehdytys ei noudattanut minkäänlaista suunnitelmaa eikä organisaationtarjoamat perehdytysresurssit olleet riittävät. Tämä asetti uudet esimiehet eriarvoiseen asemaan; joillakin perehdytystä ei ollut käytännössä ollenkaan, kun taas joillakin perehdytysjakson voitiin katsoneen kestäneen kuukausia. Perehdytyksen keskeisiä ongelmia suunnittelemattomuuden lisäksi oli, ettei perehdyttäjälle oltu annettu resursseja perehdyttämiseen. Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että omalla esimiehellä ei ollut aikaa perehdyttää. Aloitettu perehdytys oli jäänyt useammalla kesken ja vastuu asioiden oppimisesta oli jäänyt perehdyttäjälle itselleen.

*” Se oli kyllä vaan ihan muutaman päivä ku käytiin vähän että kyllähän sää tuon ossaat ja kyllähän sää osaat tuon ja no katotaan vähän tätä ja se oli vaan vähän tämmöstä.”*

*” Sitten kun rupesin esimieheksi, no, sain mä perehdytystäkin tiettenkin siinä, mutta kyllähän sitä aika pitkälti ite opiskelin asiat ”kantapääopistossa”. Tein näitä mokia ja siitä aina oppii seuraavalla kerralla, ettei enää vastasuudessa. Siinä on aika paljon kaikkia semmosia asioita, mitkä pitää ottaa huomioon, ei sitä nyt ehkä ihan millään yhen päivän koulutuksella oppiskaan.”*

*” Mun perehdytys oli tosiaan se vajaa kaks päivää kun sitten jäi se edellinen pois ja ei osastonhoitajalla oo aikaa oikeesti siinä työn lomassa perehdyttää. Mäkin sillon ku alotin niin me sitte sillon että katottiin semmonen kaavio ja tästä aina joka viikko otetaan joku aihe, mitä käsitellään. Niin ei vielä tähän päiväänkään mennessä oo sitä kaaviota käsitelty yhtään sen pitemmälle kuin niinä parina ensimmäisenä päivänä. Että kun ei yksinkertaisesti oo niitä resursseja.”*

Osa haastelluista toi esille, että apulaisosastonhoitajina heidät jätettiin organisaatiossa huomiotta. He kokivat, että organisaation lähettämät tärkeät viestit eivät aina tavoittaneet heitä, mikä hankaloitti apulaisosastonhoitajan työtä. Lisäksi tärkeäksi katsottiin mahdollisuus osallistua organisaation toimintaan ja tulla kuulluksi päätöksenteossa tarpeen vaatiessa.

*” Niissä ois kyllä hyvä apulaisosastonhoitajienkin olla paikalla, koska sitten jotkut asiat tulee kautta rantain tai ei tuu ollenkaan. Niitä on siellä osastonhoitajan kokouksessa käsitelty ja sitten kuulee jälkikäteen, mistä kaikki on lähteny tai miksi näin on päätetty. Monesti sitten kun pitää sille henkilökunnalle kertoa, niin et ite oikein tiä, ku et oo siellä mukana. Päätöksiä on tehty.”*

Haastateltavat toivat esille, että organisaatio ei välttämättä edellytä esimiehiltään johtamiskoulutusta. Johtamiskoulutuksen puute hankaloittaa esimiestyötä.

*” Eihän esimiestyöhän täällä talossa välttämättä ees vaadita koulutuksia. Mä oon terveystieteiden maisteri mutta ei mulla oo minkäänlaista johtamisen koulutusta.”*

*” Niin minut vaan valittiin, eikä oo missään vaiheessa kysytty, että aionko ees opiskella johtamista. Siellä on myös kelpoisuusvaatimuksena se, että jos on maisteri niin sehän riittää. Eikä muillakaan hakijoilla ollu johtamiskoulutusta.”*

TAULUKKO 19. Esimiesten kokemukset kollegoihin liittyvistä työhön vaikuttavista tekijöistä

Kollegoihin liittyvät työtä <b>edistävät</b> tekijät		Kollegoihin liittyvät työtä <b>estävät</b> tekijät	
Alaluokka	Yläluokka	Alaluokka	Yläluokka
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kollegoiden tuki</li> <li>• Kollegoiden antama apu</li> <li>• Keskustelut kollegoiden kanssa</li> <li>• Kokemusten jakaminen kollegoiden kesken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kollegoiden välinen yhteistyö ja tuki</li> <li>• Tiedon ja kokemusten jakaminen kollegoiden välillä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pienissä yksiköissä ei mahdollisuutta vertaistukeen</li> <li>• Apulaisosastonhoitajille ei ole suunnitelmallista vertaistukea</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kollegiaalisen tuen puute</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>Tiedon jakaminen kollegoiden kesken</li> </ul>			
---	--	--	--

Esimiehen työtä edisti kollegoilta saatu tuki ja apu tarvittaessa. Myös keskustelut ja kokemuksien jakaminen koettiin hedelmällisinä. Ongelmatilanteita ratkottiin usein yhdessä kollegoiden kesken, koska usein ratkottavat ongelmat olivat yhteisiä.

*”Tosiaan kollegoilta sain kyllä tosi hyvin neuvoja ja tukea siinä alkumetreillä. Ja oikeestaan se on jatkunut ihan viime päiviin asti, että meillä on ihan siinä mielessä hyvät välit kaikkien kollegoitteen kanssa, että pystytään oma tyhmyytemme tuomaan ilmi. Aika monissa asioissa on semmosia pieniä aukkoja sivistyksessä niin ollaan niitä sitten yritetty paikkaa. Jokainen on aina jostakin paremmin tietonen. Se on toiminu kyllä tosi hyvin ja on ollu oikeestaan elinehto sille, että me ollaan pärjätty. Ollaan aina pystytty vähä auttaan toisiaan, aina kun on ollu semmonen paha paikka toisilla.”*

Haastateltavat kertoivat saaneensa kollegoiden tukea mutta kokivat kuitenkin sen olevan ajoittain puutteellista. Esimerkiksi pienemmissä yksiköissä ei välttämättä ollut työparia keneltä kysyä neuvoo. Haastateltavat apulaisosastonhoitajat toivat esille myös, että he eivät saaneet suunnitelmallista kollegiaalista tukea toisin kuin osastonhoitajat. He olisivat kaivanneet suunnitelmallisia tapauksia kollegoiden kanssa.

*”...mitä on näitä osastoja, jolla on useampi apulaisosastonhoitaja, niin sullaki on siinä vertaistuki koko ajan. Mutta sitte kun on niin, että ei oo sitä semmosta vertaistukee... Sellanen (osasto) siellä erikseen niin ei meillä oo läheistä yhteistyötä ees kenenkään osaston kanssa.”*

*”Tiiän että, osastonhoitajille annetaan joku tämmönen vertaistuki mutta aoh:lle, mullekki sanottiin että katotaan sullekki sitte joku mutta tuota, emmää sitte saanu sitä...”*

TAULUKKO 120. Esimiesten kokemukset työtehtäviin liittyvistä työhön vaikuttavista tekijöistä

Työtehtäviin liittyvät työtä <b>edistävät</b> tekijät		Työtehtäviin liittyvät työtä <b>estävät</b> tekijät	
Alaluokka	Yläluokka	Alaluokka	Yläluokka
<ul style="list-style-type: none"> <li>Esimiestyön palkitsevuus</li> <li>Työntekijöiden kasvu ja kehitys palkitsee</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Esimiestyö palkitsevaa</li> <li>Mahdollisuus ”palvella” henkilöuntaa</li> <li>Joustava työ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uudet työtehtävät</li> <li>Taloushallinnon tehtävät haastavia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uudet työtehtävät</li> <li>Uusien ohjelmien käyttö</li> <li>Epäselvät työtehtävät</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Henkilökunnan toiveiden toteuttaminen palkitsee</li> <li>• Työolojen parantamisen mahdollisuus palkitsee</li> <li>• Henkilökunnan hyväksi toimiminen</li> <li>• Esimiestyön joustavuus</li> <li>• Haasteellinen ja monipuolinen työ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Haasteellinen ja monipuolinen työ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työvuorolistojen teko haasteellista</li> <li>• Epäselvät ohjeet työtehtäviin</li> <li>• Puutteelliset ohjeet työtehtäviin</li> <li>• Uudet ohjelmat</li> <li>• Puutteelliset ohjeet atk-ohjelmiin ja niiden käyttöön</li> <li>• Virheiden kautta oppiminen</li> <li>• Tiedon paljous alussa</li> <li>• Vaikea hahmottaa oleellista tietoa</li> <li>• Esimiestyö kiireellistä</li> <li>• Roolin muutos</li> <li>• Esimiesroolin säistäminen</li> <li>• Hoitotyön tekeminen esimiestyön rinnalla haastavaa</li> <li>• Työaika ei riitä potilastyöhön</li> <li>• Hoitotyön osaaminen heikentyy esimiestyössä</li> <li>• Potilastyössä myös esimiesrooli</li> <li>• Intranetin ohjeet epäselvät</li> <li>• Intranet sekava</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• puutteelliset ja epäselvät ohjeet ohjelmiin</li> <li>• Virheiden kautta oppiminen</li> <li>• Informaation paljous</li> <li>• Kiire esimiestyössä</li> <li>• Esimiesroolin säistäminen</li> <li>• Hoitotyöhön osallistuminen haastavaa</li> <li>• Intranetin epäselvät ohjeet ja rakenne</li> </ul>
---	---	--	---

Esimiestyön katsottiin olevan haasteellista ja monipuolista, joka motivoi työhön. Työn tarjoama joustavuus verrattuna hoitotyöhön oli työtä edistävä tekijä. Esimiestyö nähtiin itsessään palkitsevana ja pienetkin onnistumiset loivat uskoa työssä onnistumiseen. Esimiehet toivat esille palvelevan johtajuuden ajatuksen. Palkitsevaa oli pystyä olemaan henkilökunnan avuksi, esimerkiksi vaikuttamalla työvuorosunnitteluun työntekijälle edullisella tavalla. Esimiehen nähtiin olevan avainasemassa työolojen kehittämisessä. Työntekijöiden kasvu ja kehittyminen kannusti esimiehiä.

*”...on kivaa työtä, monipuolista ja sulle ei oo kukaan koskaan sanomassa... no joitakin päivämääriä on ja kellonaikoja, että pitää saada jotakin valmiiksi tottakai, mutta sää tiät sen ja pystyt valmistautumaan tai sää voit jonakin päivänä tehdä pidemmän työpäivän, että sää saat tehtyä sen. Ja toisena päivänä lähtä aikasemmin pois. Tää on silleen vapaampaa, ku hoitajan työ.”*

*” Mulle ne on jotain aika pieniäkin juttuja. Hetkittäisiä tilanteita, pieniä onnistumisia, kohtaamisia. Pystyy jonkun asian hoitamaan mistä on jollekin toiselle hyötyä. Semmosia pieniä juttuja vähän niinkun koko ajan. Ei mitään suuria jättimäisiä.”*

*” Kuitenkin me ollaan siellä siinä käytännön työtä lähellä. Kyllähän tässä tänä aikana ollaan nähty, että ihmiset on kasvaneet. Monetkin eri hoitajat meidän osastolla, kun niille on annettu vastuuta ja niille on näytetty, että esimiehet arvostaa niitä, he on muuttuneet jopa persoonina hymyilevimmiksi ja tyytyväisemmiksi ja niitä on ilo kattoo nykyään ku verrattuna johonkin aikasempaan.”*

*” Musta tuntuu, että lähiesimiehen työ on muutenkin vähän sitä et mää mahdollistan ihmisille, että ne pystyy mahdollisimman hyvin tekemään sitä omaa perustyötä. Sitähän se on. Se on vähän semmonen palvelutyö. Mää teen just niin osaston tämmöset tavaratilaukset ja muilla on helppo tehdä töitä, ku tavaraa on tarpeeksi ja justiin työvuoroissa, että ne pystyy käymään töissä oman elämäntilanteensa mukaan. Se on semmosta auttamista ja palvelemista tavallaan.”*

Siirryttäessä esimieheksi on omaksuttava sekä uusi rooli että uudet työtehtävät. Haastateltavat kokivat, että uusien tehtävien opettelu oli haastavaa jo aiemmin mainitun puutteellisen perehdytyksen vuoksi mutta myös epäselvien työohjeiden vuoksi. Haastateltavat mainitsivat haasteellisista työtehtävistä erityisesti työvuorosuunnittelun ja taloushallinnon tehtävät. Lisäksi työehtosopimuksen osaamattomuus oli haaste. Myös hoitotyön tekeminen esimiestyön rinnalla katsottiin olevan haastavaa, koska esimiehen työaika ei riittänyt potilastyöhön. Lisäksi uusi esimies saa käyttöönsä erilaisia atk-ohjelmia ja työkaluja, joiden ohjeet ja käyttöopastus koettiin puutteellisina.

*” Mä osasin siihen varautua, eikä se ollu mulle mikään shokki, että yhtäkkiä ihmiset hiljeni, kun minä tulin paikalle... Ei enää ollukkaan ihan siinä sisäpiirissä, että kaikkia asioita ois kerrottu tai että ihan joka paikkaan kutsuttu.”*

*”...tietenkin oli siinä kaikkia uusia ohjelmia ja siis yleensäkin kaikkea mitä sitä pitää esimiehenä mitä pitää muistaa tehdä ja mitä kaikkea tehtäviä sitä tulee... Missään ei semmosta listaa mistä sä*

*voisit tarkistaa, että nämä asiat tehdään, vaikka päivittäin ja viikottain ja kuukausittain ja vuosittain. Et se oli ehkä siinä hankalaa.”*

*”Varmaan tarvis vähä laajemman kurssituksen ja muutenkin ylipäätään tämmösistä työaikalakiasioista ja muista vastaavista, joitten kanssa on päivittäin tekemisissä. Listantekoon ja ylipäätään tämmöseen arki... arjen pyörittämiseen, työvuorolait ja asetukset sun muut. Niistä ois ehkä voinu olla jotakin vähä enemmän.”*

*”Sitten kun on siellä potilastyössä, jonkun verran oon ite potilastyössä, hyvin vähän mutta sitte kun sä oot siellä niin sä oot samalla siinä esimiestyössä. Sun luona käydään, sulle tulee sähköpostia, sä teet kahta työtä päällekkäin. Ja sitten taas se postit-lappu, siihen tulee asiaa. Sä parhaimillaan jäät tekemään ne työajan ulkopuolella ylittöiksi. Siinä on hyvät ja huonot puolet. Kukaan ei tee niitä sun apulaisosastonhoitajan töitä silloin ku sä oot siellä potilastyössä.”*

Haasteltavien mielestä esimiestyö oli kiireellistä eikä työaika tahtonut riittää työtehtävistä suoriutumiseen. Siirryttäessä uuteen tehtävään informaatiotulva oli hallitsematon ja haastateltavat kokivat, että oleellisen tiedon löytyminen tiedon paljoudesta oli vaikeaa. Myös organisaation sisäinen intrasai paljon kritiikkiä epäselvästä rakenteestaan ja vaikeakäyttöisyydestään. Epäselvien ohjeiden tai ohjeiden puuttumisen vuoksi haastateltavat joutuivat opettelemaan asioita tekemiensä virheiden kautta.

*”Pääsääntöisesti mä teen 100%sesti hallintoa. Eikä sekään riitä se aika, pitäis tehdä varmaan 150% että riittäis aika tehdä kaikki asiat.”*

*”Pitäis olla vähä selkeemmin varmaan määritelty se, mitä apulaisosastonhoitaja tekee ja tulla ehkä vähä nykyaikaan kuitenkin. Että jos vaaditaan, että se tekee 100% hallintoa ja annetaan 75% työaika, niin se nyt ei oo niin kauheen kestäväällä pohjalla se työ. Ja varmaan esimiestyössä nykyään, en tiä onko joku eri mieltä, mutta minusta tuntuu, että työtä tulee koko ajan lisää”*

*”Ehkä sitä tulee alkuun hirveästi sitä asiaa että ehkä jotenkin enemmän niinkon tipoittain sitä asiaa vois tietenkkin tulla. Kyllä ainakin alkuun tuli semmonen, että miten tästä ikinä selviää hengissä tästä kaikesta tiedon määrästä mitä pitäis osata hahmottaa.”*



*” Käytäntöhän se opetti taas: sitte kun teki tarpeeksi monta kertaa ja mokaas muutaman kerran niin sitten aina muistaa. Se on hyvä tapa se mokaaminen oppia asioita, sen jälkeen muistaa hyvin paljon paremmin asiat kuin että joku asia onnistuu.”*

## 5.2.2 Uuden esimiehen tukitoimet

Sisällönanalysissa esiin nousi niitä tukitoimia, joilla voidaan edistää esimiestyötä. Seuraaviin taulukoihin olemme koonneet sisällön analyysin tulokset.

TAULUKKO 21. Esimiesten kokemukset organisaation tukitoimista

Organisaation tukitoimet	
Alaluokka	Yläluokka
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työtehtävien listaus ja aukikirjoitus</li> <li>• Työtehtävien opastaminen</li> <li>• Apulaisosastonhoitajan työnkuvan selkiyttäminen</li> <li>• Esimiehen tehtävien selkiyttäminen työyhteisölle</li> <li>• Tiedon jäsentely</li> <li>• Tärkeiden linkkien koostaminen</li> <li>• Lomakkeiden koostaminen</li> <li>• Intran rakenteen selkiyttäminen</li> <li>• Mentorointi</li> <li>• Tutor tai tukihenkilö uudelle esimiehelle</li> <li>• Riittävät resurssit perehdytykseen sekä perehtyjällä ja perehdyttäjälle</li> <li>• Suunnitelmallinen perehdytysrunko</li> <li>• Riittävä perehdytysjakso</li> <li>• Organisaation tuki esimiehelle</li> <li>• Mahdollisuus osallistua johtoryhmään</li> <li>• Mahdollisuus osallistua yhteistyöhön muiden esimiesten kanssa</li> <li>• Apulaisosastonhoitajien huomioiminen organisaatiossa</li> <li>• Tarvittavista tunnuksista huolehtiminen</li> <li>• Työnohjausta hieman kokeneemmille esimiehille</li> <li>• Mahdollisuus tes-koulutukseen</li> <li>• Mahdollisuus työvuorosuunnittelukoulutukseen</li> <li>• Mahdollisuus vuorovaikutuskoulutukseen</li> <li>• Pikakoulutuksia eri järjestelmistä</li> <li>• Koulutukset suoraan asiantuntijoilta</li> <li>• Yksikkökohtainen koulutus työvuorosuunnittelusta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työtehtävien selkiyttäminen</li> <li>• Esimiehen työtehtävien selkiyttäminen henkilökunnalle</li> <li>• Oleellisen tiedon kokoaminen</li> <li>• Intranetin uudelleen rakentaminen</li> <li>• Mentor/tutor-henkilön saamisen mahdollistaminen</li> <li>• Riittävä ja suunnitelmallinen perehdytys</li> <li>• Riittävät resurssit perehdytykseen</li> <li>• Esimiestyön tukeminen ja yhteistyö organisaatiossa ja päätöksenteossa</li> <li>• Työnohjauksen mahdollistaminen</li> <li>• Mahdollisuus koulutuksiin</li> <li>• Täsmäkoulutukset eri järjestelmiin</li> <li>• Selkeät esimiestyön tavoitteet</li> <li>• Palkkauksen tarkistaminen</li> </ul>

- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Realistiset tavoitteet esimiestyölle</li><li>• Esimiesten palkkauksen tarkastaminen</li></ul> |  |
|---|--|

Kysyttäessä organisaation tarjoamista tukitoimista uudelle esimiehelle, tärkeimmäksi tukitoimeksi nousi molemmissa haastatteluissa riittävän perehdytyksen tarjoaminen. Perehdytyksen tarjoaminen uudelle esimiehelle ei yksinään riitä vaan myös työhön perehdyttäjälle tulisi tarjota resurssit, jotta perehdytys olisi mahdollinen. Haastateltavat katsoivat, että perehdytyksen olisi hyvä perustua johonkin runkoon tai suunnitelmaan, jotta voitaisiin perehdytyksen edistymistä seurata. Osa haastatelluista oli sitä mieltä, että perehdytyksen lisäksi uudelle esimiehelle nimetty mentor- tai tutorhenkilö voisi olla hyvä keino tukea uutta esimiestä uran alkuvaiheessa.

*”Kyllä mun mielestä pitäis ehottomasti esimiestyöhön olla samalainen joku perehdytysrunko mikä on kaikkiin muihinkin tehtäviin.”*

*”Siihen perehdytykseen olis pitäny varata kunnon aika ja se että ois se perehdyttäjälle se aika eikä vaan niin, että sille joka on perehtymässä, niin hänelle on varattu aika. Molemmille. Sen pitäis olla ihan selvä, näinhän me varataan, jos tulee uus hoitajaki, niin hänellehän on perehdytys ja perehdyttäjät ja selkeä suunnitelma, esimiehelle ei oo mitään.”*

*”Ehkä mä kaipaisin tietyllä tavalla vieläkin tietynlaista nimettyä mentoria tai tuutoria. Joku kuka tekis samaa työtä talossa. Just aina kun on ne haastetilanteet, niin vois et ”hei miten sä muuten tekisit tän, joo hyvä idea, mäpä teen kans, mistä muuten nopeesti löytyy tämmönen ja tämmönen”. Että ois joku, kenen kanssa aina vähä jakaa sitä kokemusta tai just niitä ongelma... arjen pieniä ongelmatilanteita, sellanen kenen kans pystyis tekeen vähä niin kuin parina, parityönä sitä, koska tiedetään, että täällä talossa on kuitenkin paljo kellä on samanlaiset työtehtävät. Ehkä sellaista oisin kaivannu siihen alkuun, koska meni ihan tuhottomasti aikaa, kun oli joku pikku selvitystyö ettiä intra ympäri.”*

Epäselvien työtehtävien katsottiin vaikeuttavan uuden esimiehen työtä ja työtehtävien selkiyttämistä toivottiin. Sen lisäksi, että tehtävät olivat epäselvät esimiehille itselleen, oli niihin saatavilla olevat ohjeet puutteelliset ja epäselvät. Informaation paljous vaikeutti esimiestyötä alussa. Informaatiota tuli paljon ja oleellinen tieto hukkuu informaatiotulvaan. Haastateltavat toivoivat oleellisen

tiedon koostamista yhteen paikkaan, johon olisi helppo palata tarvittaessa. Organisaation intra koettiin sekavaksi ja työlääksi käyttää, intraan toivottiin parannusta.

*”... tietenkin oli siinä kaikkia uusia ohjelmia ja siis yleensäkin kaikkea mitä sitä pitää esimiehenä mitä pitää muistaa tehdä ja mitä kaikkea tehtäviä sitä tulee. Niin niitähän ei oo oikeen niinku aina-kaan meidän osastolla tai tuolla XXX puolella niitä ei ollu oikeen auki kirjoitettu mihinkään. Missään ei semmosta listaa mistä sä voisit tarkistaa, että nämä asiat tehdään vaikka päivittäin ja viikottain ja kuukausittain ja vuosittain. Et se oli ehkä siinä hankalaa.”*

*” Mulla tuli tuosta kans se, että ku sitä tietoa on niin paljon, niin ois hyvä, ku se ois jäsennellysti jossain saatavilla, että siihen pystys palaamaan sitten myöhemmin. Ettei se oon vaan se mitä on ensimmäisenä päivänä käyty läpi niin sitte pitää osata ja muistaa.”*

Organisaation tarjoamat koulutukset koettiin hyväksi keinoksi esimiestyön tukemiselle. Haastateltavat toivat esille tarpeen työehtosopimus-, työvuorosunnittelu- ja erilaisille vuorovaikutuskoulutuksille. Keskustelua käytiin myös toiveesta saada ”täsmäkoulutusta” erilaisiin työtehtäviin ja käytössä oleviin tietojärjestelmiin suoraan asiantuntijalta.

*” Mulla on itelläni nämä tilaus asiat omana tehtävänä, niin esimerkiksi niihin ois ollu kauheaa hyvä joku hankintatoimiston tai varaston puolella joku pikakurssitus. Ois monta virhettä jääny tekemättä, ku joku ois oikeesti kertonut miten tää juttu tehdään.”*

*” Osastot on erilaisia ja tarpeet on erilaisia sille Titanielle. Ne pitäis olla yksilöllisiä kuitenkin. Että mikään yleinen Titania-infopäivä ei välttämättä ihan avaa kaikkee. Jos sitä oman yksikön listan tekoa peilaa.”*

*”(Keskusteltiin koulutustarpeesta) Esimerkiksi konfliktitilanteet, ne o aika haastavia. Miten lähetään selvittelemään asioita. Niihinkin on tullu... niitäkin on valitettavasti tullu. Ne koen aina hankalaksi.”*

Haastateltavat apulaisosastonhoitajat toivoivat organisaatiolta tasapuolista huomioimista organisaatiossa. Apulaisosastonhoitajat halusivat äänensä kuuluviin ja olla mukana päätöksenteossa. Myös tasapuolista tärkeistä asioista tiedottamista toivottiin. Esimiestyötä haittasi myös se, että etenkin apulaisosastonhoitajia ei oltu aina määritetty esimiesstatuksella erilaisiin tietojärjestelmiin eikä heillä ollut käyttöoikeuksia tai tarvittavia tunnuksia tietojärjestelmiin. Tämä ilmeni erityisesti

silloin kun heidän piti sijaistaa omaa esimiestään. Osa apulaisosastonhoitajista eivät myöskään tienneet, mitä heiltä odotettiin organisaatiossa ja toivoivat selkeyttä esimiestyön tavoitteisiin. Esimiehet kokivat myös, ettei henkilökunnalla ollut aina realistista kuvaa siitä, mitä esimiestyö sisältää. Esimiestyön sisällön selkiyttäminen henkilökunnalle helpottaisi esimiesten työskentelyä.

*” Oon ite ainakin huomannu sen, että kaikki viestit ei tuu apulaisosastonhoitajille, jotka pitäis.”*

*” Ja sitten tietenkkin se, että ois semmonen lista, että mihin kaikkiin ohjelmiin se esimies tarvittee käyttäjätunnuksia ja salasanoja, koska sitten aina yhtäkkiä huomaa, että ai niin, mulla ei oo muuten tännekään käyttöoikeuksia. Ei niitä oo kukaan huomannu hommata, kun ei niitä muista.”*

*” ...pitää olla realistisia, mitä halutaan, että apulaisosastonhoitajat tekee, mitä ne saa aikaseksi. Ja sitten se, että mitkä meillä on ne resurssit, pitää olla realisti; mitä pystytään tekemään, että kaikkea ei pysty.”*

*” Ollaan me yritetty selittää, että tehdään me muutakin. Ja vaikka yrittäis selittääkin, niin sitä on hirveen vaikee selittää, että mitä... Rupeeppa selittämään jollekin, että mä ajan näitä palkkato-teumia tai tarkistan, teen listoja. Aijaa, eihän tuo nyt kuulosta kauheen pahalta mutta sitten kun rupeet oikeesti tekemään sitä niin pitäis laittaa se ihminen tekemään, että teeppä nyt kun se ei kuulosta niin pahalta, niin katotaan. Mä tuun tunnin päästä kattomaan, että paljoko on tehty. Se ymmärrys, ku ei sitä oo...”*

Haastateltavat toivat esille myös palkkauksen epäkohdat. Osa esimiehistä koki epäkohdaksi sen, että heidän johtamilla alaisillaan saattoi olla esimiestä korkeampi palkka. Lisäksi epäkohtana koettiin se, että uudella esimiehellä oli perehtymisajalle määritelty matalampi palkka, vaikka esimiehet eivät kokemuksensa mukaan kuitenkaan saaneet perehdytystä vaan heiltä odotettiin tuona aikana jo täyttä työpanosta.

*” Tuosta pitää vielä sanoa, että ku kattoo tuota tämän hetkistä esimiesten palkkausta, niin se alot-televa apulaisosastonhoitaja eli taso 1 apulaisosastonhoitajan palkka on huonompi kuin 7-tason sairaanhoitaja. Niitäkin on tässä talossa muutama. Niin sehän ei pitäis olla niin. Esimiehen palkka-han pitää olla aina parempi kuin alaisensa.”*

” Se on jännä et talon palkkaus on puoli vuotta koeaika, perehdytys, silloin palkkaki on perehdytysajan... se on matalampi se palkka. Silloin ei saa kuitenkaa... Silloinhan pitäis puolen vuoden aikana saada sitä perehdytystä.”

TAULUKKO 22. Esimiesten kokemukset oman esimiehen tukitoimista

Oman esimiehen tukitoimet	
Alaluokka	Yläluokka
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lähiesimiehen tuki</li> <li>• Kannustus esimiehen taholta</li> <li>• Keskustelut esimiehen kanssa</li> <li>• Parityöskentelyn mahdollisuus esimiestyössä</li> <li>• Kokemuksista oppiminen esimiehen kanssa</li> <li>• Henkilökohtaisten perehdytystarpeiden huomiointi</li> <li>• Yksikkökohtainen perehdytysrunko</li> <li>• Käytännön työn mukainen perehdytys</li> <li>• Mahdollisuus keskittyä esimiestyöhön</li> <li>• Mahdollisuus oman osaamisen hyödyntämiseen</li> <li>• Kehittämistyön jalkauttaminen koko työyksikölle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lähiesimiehen läsnäolo</li> <li>• Keskustelut ja kokemusten jakaminen</li> <li>• Yhdessä tekeminen esimiehen kanssa</li> <li>• Työyksikkökohtaisten perehdytystarpeiden huomiointi</li> <li>• Henkilökohtaisten perehdytystarpeiden huomiointi</li> <li>• Esimiestyöhön keskittymisen mahdollistaminen</li> <li>• Uuden esimiehen vahvuuksien tunnistaminen ja hyödyntäminen</li> <li>• Kehittämisvastuun jakaminen koko työyhteisölle</li> </ul>

Omalta esimieheltä toivottavia tukitoimia oli esimiehen läsnäolo ja uuden esimiehen mahdollisuus keskustella ja jakaa kokemuksia oman esimiehensä kanssa. Haastateltavat kokivat, että yhdessä oman esimiehen kanssa tekemällä työtehtäviin oli helpompi perehtyä ja tehtävien kokonaisuus helpompi hahmottaa. Oma esimies voi myös tukea uuden esimiehen perehtymistä ottamalla huomioon sekä työyksikkökohtaiset että henkilökohtaiset perehdytystarpeet. Eri yksiköissä on erilaisia käytäntöjä ja yleiset perehdytysohjeet eivät välttämättä palvele uutta perehtyvää esimiestä parhaalla mahdollisella tavalla. Lisäksi uudella esimiehellä saattaa olla vahvuuksia ja heikkouksia, jotka on hyvä ottaa huomioon henkilökohtaisessa perehdytysohjelmassa.

”(Keskusteltiin oman esimiehen tuesta) Mutta ihan yksittäisiä työtehtäviäkin aina saatto mennä kysymään, että näytäppä vielä viidennen kerran tämä asia, että miten tämä menikään. Mutta kyllähän ne on kaikista eniten sitä, että toinen kertoo omista kokemuksista ja se todetaan, että tää on ihan normaalia, että jos oma esimies sanoo, että ”mää oon jo kaiken ton kuule kokenu, että me kaikki ollaan, että tuo ei oo mittään”, niin se auttaa hirveesti siinä. Kaikilla muillakin on samalaisia kokemuksia taustalla. Sitten myöskin se, että alussa tuntuu, ettei saa öitä nukuttua, ku sä yölläkin mietit, että mitä ois pitäny tehdä tai sanoa tai jotenkin muuten, että miten se tilanne meni silleen ja sitte joku

*sannoo, että sulla nahka parkkiintuu jatkossa etkä sää enään ees reagoi mihinkään. Ja niin siinä käy.”*

*” (Keskusteltiin perehdytyksestä) Onhan niitä tilanteita kuitenkin niin paljon kun on ihmisiäkin, että kaikkien taustat on erilaiset ja työyksiköt on erilaiset ja tehtävät erilaiset et... ehkä sen on aika paljon kuitenkin sit siitä kyseisestä kombosta aina kiinni että, mitä siinä tilanteessa just tarvitsis sitten.”*

Toivottavana tukitoimena haastatteluissa ilmeni myös mahdollisuus keskittyä esimiestyöhön, tämä ilmeni erityisesti apulaisosastonhoitajien tehtävänkuvasta puhuttaessa. Osa haastateltavista tosin koki hoitotyön tuovan vaihtelua esimiestyöhön ja samalla käsitys osaston tilanteesta oli helpompi konkretisoida. Samalla kuitenkin koettiin, että esimiestyön rinnalla tehty hoitotyö kuormitti useampaa haastateltavaa ja vähäinen hoitotyön määrä ei ylläpitänyt riittävää hoitotyön osaamista esimiehillä. Haastateltavat toivoivat, että heidän työtään järjestettäisiin niin, että heillä olisi halutessaan mahdollisuus keskittyä esimiestyöhön. Haastateltavat toivoivat myös, että oma esimies pystyisi tunnistamaan heidän vahvuuksiaan ja hyödyntämään niitä esimiestyössä.

*”Sitte just tämä, ku teki niin vähän niitä vuoroja, niin oli vähän epävarma olo. Et koko aika ootteli, että koska ne sanoo ne työkaverit siellä, et pysy vaan siellä pöydän takana eläkä tuu tälle puolelle sotkemaan. Toisaalta mä tykkäsin siitä, että siellä näki mitä se käytännössä on ja näki vähän, miten ihmiset tekee töitä ja näki vaikka ruuhkaa tai jotakin muuta. Sulle tulee sitä oikeeta tietoo sieltä eikä vaan jonkun kertomaa, miten kukanenkin kokee jotakin tilanteita. Siitä on kyllä hyötyä, mut just se osaamishaaste et se ei oo niin kauheen miellyttävää tehdä työtä, ku sä et oikeen osaa.”*

*” Ja tuohon ehkä kaipais tukea esimieheltä ja ylemmältä, että jos sä ite koet, että sulla on niin paljon näitä omia töitä, että haluaisit pyhittää sun aikas niihin, niin se sallittais.”*

Nykyinen ajatus lähiesimiesten tekemästä kehittämistyöstä osana heidän työnkuvaansa koettiin kuormittavana ja jopa vanhanaikaisena käytäntönä. Esimiehet toivoivat työn kehittämisen vastuun jakamista koko työyksikölle ja kaikille työntekijöille

*” Sitähän on aina perusteltu sillä, että apulaisosastonhoitajan pitäis pystyä siihen kliniseen työhön myös, että pystyy tuomaan... kehittämään sitä työtä. Mutta mä nyt oon silleesti pikkusen eri mieltä tuosta. Että kyllä pitää olla joku muuki tapa kehittää sitä työtä kuin että apulaisosastonhoitaja käy*

*härppimässä jossakin kerran kahessa kolmessa viikossa (myötäilyä) jossakin tuolla noin ja sitten tekee hyviä päätöksiä, että kuinka hyvin tämä nyt toimii tai ei toimi tämä homma.”*

*TAULUKKO 23. Esimiesten kokemukset työyhteisön tukitoimista*

Työyhteisön tukitoimet	
Alaluokka	Yläluokka
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Säännölliset tapaamiset esimiesyhteisössä</li> <li>• Rehellinen palaute työyhteisöltä</li> <li>• Työyhteisön valmistelu uudesta esimiehestä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Säännöllinen esimiesyhteistyö</li> <li>• Palaute työyhteisöltä</li> <li>• Uuden esimiehen esittely</li> </ul>

Keskusteltaessa työyhteisön antamasta tuesta uudelle esimiehelle, haastateltavat nostivat esille toiveen säännöllisestä esimiesyhteistyöstä. Esimiesten välille toivottiin säännöllistä mutta sisällöltään vapaamuotoista mahdollisuutta keskustelulle ja yhteistyölle. Kokemusten jakaminen samassa tehtävässä olevien kanssa tukisi esimiestyötä.

*” Muistakohan minä oikeen, että tässä talossa on joskus ollu joku semmonen kerran viikkoon tai jotenkin kerran kuukauteen joku semmonen esimiesten aamupalaveri, missä on jollakin semmonen vähän niin ku vapaamuotosemmin voinu jutella just. Tämmönen tukimuotona, ihan joku ois tällasta puhunu, että tämmönen tukimuoto ois joskus ollu. Et se ei oo enään toiminnassa. Ei ois huono varmaan”*

*” Mutta että joku tämmönen säännöllisen epäsäännöllinen tapaaminen saman työtehtävän tekijöille, koska eihän mekään, me nähään, montako kertaa, kaks kertaa vuodessa jossakin samassa XXX jossakin tapaamisessa... Sillä tavalla se vois olla ihan mielenkiintosta kuulla minkälaista on muualla...mitä kokemuksia. Ja tavallaan kuka on sitten, tietenkun on ite ehtinyt jo useamman vuoden olla, ku on näitä tuoreempia ja sitte voi ite taas kertoa, että kyllä se nahka paksuuntuu... että nou hätä. Että siinä mielesä kyllä että se ois sitä henkistä tukea silläkin tavalla.”*

Haastateltavat toivoivat työyhteisöltä rehellistä palautetta työstään. Esimiehet kokivat, että työntekijät antoivat kasvokkain välillä erilaista palautetta kuin esimiehen poissa ollessa. Esimiehen on vaikeaa puuttua epäkohtiin, mikäli niitä ei avoimesti tuoda esille. Uuden esimiehen työskentelyä haastoi alkuvaiheessa se, ettei työyhteisölle oltu tiedotettu uudesta esimiehestä. Haastateltavat toivoivat myös, että työyhteisöä valmisteltaisiin uuden esimiehen tulon.

*” Meillä heitä ei ehkä ihan valmisteltu siihen, että tulee tämmönen muutos, että mä alotan... He ei kyllä antanu armoa yhtään sille ajalle, että pystyis vähä opetteleen tätä hommaa ja tekemään pikkukuhiljaa. Se oli sillä samalla sekunnilla, kun mä tulin sinne, niin tultiin kyllä antamaan kaikki vaatimukset. Mutta toisaalta sekinhän kuuluu... että täytyy kuunnella mitä he sanoo ja he voi sanoa... Ehkä oma esimies ois voinu pikkusen valmentaa porukkaa siihen, että tulee tämmönen muutos, että annetaan vähän aikaa. Kaikki ei käy siinä samalla sormen napsautuksella. Ehkä sekin kuuluu tähän kovaan kouluun, tulipahan heti selväksi mitä se työ on.”*

*”(Keskusteltiin työyhteisön tuesta) Ehkä enemmän se, että jätettäis se selän takana puhuminen vaan tultais sitten sanomaan suoraan jos on joku ongelma.”*

#### TAULUKKO 24. Esimiesten kokemukset omista tukitoimista

Omat tukitoimet	
Alaluokka	Yläluokka
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lepo, liikunta ja ulkoilu</li> <li>• Oman elämän hallinta</li> <li>• Uuteen tehtävään valmistautuminen haastavaa</li> <li>• Tietoinen työyhteisöstä erkaantuminen</li> <li>• Etäisyyden ottaminen työyhteisöön</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Omasta hyvinvoinnista huolehtiminen</li> <li>• Hyväksyä valmistautumisen vaikeus</li> <li>• Välimatkan ottaminen entisiin työkavereihin</li> </ul>

Esimestyöhön koettiin olevan vaikeaa valmistautua etukäteen, koska oli vaikea tietää mitä kaikkea se toisi tullessaan. Koulutuksen hankkiminen ja kirjallisuuteen perehtyminen katsottiin olevan tärkeitä tapoja valmistautua mutta käytännössä kokemus opetti uusia esimiehiä enemmän työssä. Uuden esimiehen on vain hyväksyttävä, että kokemus vahvistaa osaamista ja nivoo yhteen teorian ja käytännön osaamisen vain ajan kanssa.

*” En kyllä osannut suuremmiten, jos ei nyt tämmösiä taustalla olevia opiskeluja sun muita lueta siihen mukaan, niin niitten lisäksi en kyllä nyt osannu mitenkään erityisesti valmistautua.”*

*”Hyvänä koin entisen apulaisosastonhoitajan työni ja siinä saadun kokemuksen, toki osastonhoitajan työ on paljon laajempaa ja vastuullisempaa, johon en ehkä ollut osannut varautuakaan”*

Kysyttäessä haastateltavilta miten he itse tukevat omaa esimestyötään ja omaa jaksamistaan, toivat he esille yksinkertaisesti omasta hyvinvoinnista huolehtimisen. Riittävä liikunta, lepo ja ulkoilu



sekä vapaa-ajan erottaminen työstä nähtiin erittäin tärkeänä. Useampi haastateltava kertoi, että esimiestyön alussa heillä oli vaikeuksia jättää työasiat työpaikalle; työasiat vaivasivat kotona ja aiheuttivat jopa unettomuutta. Tämänkin koettiin helpottuvan ajan saatossa, kun varmuus esimiestyössä kasvoi.

*”Myönnän kyllä, että oon itte ehkä tyyppinä semmonen, että aamuyöstä joskus voi ehkä heräillä ja mietiskellä vähän mutta paremmin se kyllä nyt menee kuitenkin tällä hetkellä. Ja sit nää perinteiset liikunta ja ulkoilu... Yleiset elämänhallinta keinot... Ei mulla ainakaan mitään sen ihmeempiä oo ku normaali elämä.”*

*”Pitää pitää se elämä suht tasasena. Se työ ei niinkö tosiaankaan oo se kaikki vaan se on vaan osa sitä elämää. Se ei määrittele kaikkea.”*

Konkreettisena toimenä useampi esimies kertoi käyneensä tietoista ajatustyötä oman roolinsa muuttumisesta ja roolin muutoksesta suhteessa entisiin työtovereihin. Entisiin työtoveruussuhteisiin otettiin tietoisesti etäisyyttä ja samalla hyväksyttiin muutos aiempaan tasavertaiseen työtoveruussuhteeseen. Sen sijaan esimiehen tullessa uuteen työyksikköön, haluttiin päinvastoin luoda suhteita työyhteisöön esimerkiksi vierailemalla osastokokouksissa.

*”Mä otin etäisyyttä työkavereihin. Mulla oli hyvä sauma, kun mä lähin muihin tehtäviin. Aloin siinä tekemään semmosta pesäeroa, en katkassu tietenkään yhteyksiä keneenkään, mutta systemaattisesti aloin vähä vähemmän olemaan heidän kanssaan porukoissa ja en osallistunu illanistujaisiin enää sillä tavalla ku ennen. Pikkusen otin sitä hajurakoa, että se ei tule sitten... Koska on aika haastavaa olla kaveria työntekijöitten kanssa.”*

*”Ja mä tein taas vähä niin kun päinvastoin, kun mä tulín ulkopuolelta niin mä kävin siellä osastokokouksissa ja yritin tulla tutuksi ennen ku astun niihin saappaisiin. Ettei tulis niitä ennakkopuheita ja ennakkokäsityksiä. Se ehkä autto.”*

### **5.3 Kehittämävaiheen tulokset**

Perehdytys

Yhteistyöpalaverissa käytiin keskustelua esimiesten kokemuksista esimiestyöhön siirtymisestä Oulun yliopistollisessa sairaalassa. Tässä tutkimuksessa puutteellinen perehdytys oli vahvasti esille noussut teema. Haastatteluissa esille nousi perehdytysrunгон tarpeellisuus. Yhteistyöorganisaation edustajien mukaan perehdytysrunkoa oli jo kehitetty joissakin tulosyksiköissä ja niissä se oli tiedettävästi käytössä. Lisäksi käytössä on ollut hoitotyön esimiesten perehdytysohjelma -pilotti. Haastattelujen mukaan kokemus kuitenkin oli, ettei perehdytys läheskään aina noudattanut min-käänlaista suunnitelmaa. On siis pohdittava, miksi tehty perehdytysrunko/ohjelma ei ole tavoittanut hoitotyön esimiehiä. Varmaa tietoa siitä, kuinka monessa tulosyksikössä perehdytysrunko/ohjelma on käytössä, ei ole. Ovatko esimerkiksi perehdyttäjät tietoisia perehdytysrunosta/ohjelmasta? Osataanko sitä hyödyntää? Onko se helposti saatavilla?

Saatu perehdytys vaihteli tutkimuksessa haastateltujen mukaan parista päivästä useampaan kuukauteen. Tästä voitaneen päätellä, että organisaation sisällä perehdytyskäytänteet ovat erilaiset. Oletettavaa on, että parin päivän perehdytys ei valmistelee esimiestä yhtä hyvin kuin useamman kuukauden perehdytys. Yhteistyöpalaverissa keskusteltiin esimiestyön vaativuudesta ja siitä, että vuosikin on suhteellisen lyhyt aika esimiestyön sisäistämiseen. Jotta esimiestyö olisi mahdollisimman tehokasta, olisi organisaatiossa hyvä pohtia yhteneviä perehdytyskäytänteitä, jotta kaikki esimiehet saisivat asianmukaisen perehdytyksen työhönsä. Myös perehdytyksen resursseista käytiin keskustelua. Yhteisesti todettiin, että perehdytykseen käytettävät resurssit eivät mene hukkaan, sillä hyvin perehdytetty esimies "maksaa itsensä takaisin". Puutteellisesta perehdytyksestä johtuvat viiveet sekä virheet ja niiden selvittely vievät varmasti enemmän resursseja. Haastatteluissa ilmeni, että perehdytys saattoi jostain syystä keskeytyä, perehdyttäjä saattoi estyä tai sovitut perehdytysajat peruuntua. Lisäksi työhön perehtyvät kokivat, ettei perehdyttäjällä ollut yksinkertaisesti aikaa perehdyttää. Näistä syistä johtuen saattoi perehdytyksestä jotain oleellista jäädä käymättä läpi. Perehtyminen tulisi kuitenkin pystyä turvaamaan näissä tilanteissa. Kehitysideana voisi olla esimerkiksi esimiesten perehdytyskortti, johon perehdytyksen läpikäydyt sisällöt voitaisiin allekirjoituksin todeta läpikäydyiksi.

## Koulutus

Oulun yliopistollisessa sairaalassa on tarjolla esimiestyötä tukevia koulutuksia, kuten luentoja ja verkkokursseja sekä isompia esimiestä valmentavia koulutuskokonaisuuksia, esimerkiksi Meijän Eve ja Esimiespassi. Haastatteluissa organisaation tarjoamiin koulutuksiin oltiin pääasiassa tyyty-

väisiä; niitä oli tarjolla kattavasti ja niihin osallistumiseen kannustettiin. Toivetta kuitenkin oli suoraan asiantuntijalta saatavaan henkilökohtaiseen koulutukseen. Asiantuntijuuden hyödyntäminen esimerkiksi tietojärjestelmien kouluttamisessa vähentäisi väärin toimintatapojen oppimista ja virheiden syntymistä. Yhteistyöpalaverissa keskustelua resursseista käytiin myös tässä yhteydessä; panostamalla resursseja asiantuntijan antamaan koulutukseen voitaisiin resurssia vastaavasti säästää myöhemmin sujuvan esimiestyön muodossa. Olisi hyvä pohtia, voisiko esimerkiksi hankintatoimiston asiantuntija perehdyttää esimiestä hankinta-asioissa tai Titania-asiantuntija perehdyttää esimiestä Titania-ohjelman käytössä.

Haastatteluissa ilmeni, ettei organisaatio vaatisi esimieheksi valittavalta työntekijältä johtamiskoulutusta. Tämä herätti keskustelua yhteistyöpalaverissa. Organisaation edustajien mukaan esimiestehtäviin oli kelpoisuusehtona tehtäviin soveltuva ylempi korkeakoulututkinto ja riittävä soveltuva työkokemus. Osalla haastatelluista esimiehistä kertoi, että heillä oli kyllä korkeakoulututkinto, mutta ei lainkaan suoritettuja johtamisopintoja esimiestehtävään valittaessa. Lisäksi yksi haastatelluista kertoi tulleen valituksi esimiestehtävään ilman ylempää korkeakoulututkintoa tai johtamisopintoja, hän kylläkin kertoi sittemmin suorittaneensa johtamisen erikoisammattitutkinnot. Yhteistyöpalaverissa käytiin keskustelua, olisiko kyseessä ollut määräaikainen esimiehen sijaisuus. Organisaation edustajien mukaan on olemassa ohjeistus kelpoisuusehdoista, joiden tulee täytyä vakituiseen esimiestehtävään valittaessa. Lisäksi esimiehille tarjotaan aluksi valmentavaa ja myöhemmin syventävää esimieskoulutusta, esimerkiksi Esimiespassi. Organisaation edustajat kertoivat Esimiespassin olevan edellytys esimiehenä toimimiseen. Haastatteluissa esimiehet kertoivat, että heille oli tarjottu Esimiespassi-koulutusta mutta koulutus oli kuitenkin jäänyt käymättä. Organisaatiossa tulisikin miettiä, miten voidaan varmistaa, että esimiehet suorittavat heille suunnitellut koulutukset.

#### Tehtävänkuva

Esimiehen tehtävänkuvan selkiyttämiseksi on organisaatiossa tehty työnjako osastonhoitajan ja apulaisosastonhoitajan tehtävien välillä. Osassa tulosyksiköitä onkin määritelty jokaiselle esimiehelle tehtävät ja vastualueet ja tuotu ne henkilökunnan nähtäväksi. Silti haastatteluissa ilmeni, etteivät esimiehet tai henkilökunta aina tiennet, mitä tehtäviä esimiehille kuuluu. Lisäksi haastatellut kertoivat, että uusia tehtäviä tulee koko ajan lisää, mikä kuormitti esimiehiä. Olisi syytä miettiä, kuuluvatko uudet tehtävät aina esimiehille vai voisiko tehtävissä hyödyntää muun henkilökunnan

osaamista ja asiantuntijuutta. Lisäksi esimiestyön tehtäväsisältöjen kirkastamista on vielä syytä jatkaa.

Hoitotyön esimiehen tehtäviin kuuluu hoitotyön kehittäminen. Haastatteluissa pohdittiin, ettei nykypäivän kiireisessä esimiestyössä ole aikaa kehittämistyölle. Toisaalta esimiehet kokivat, että he ovat niin vähän hoitotyössä, etteivät he koe mielekkääksi olla vastuussa työn kehittämisessä. Olisi pohdittava, kenen tehtäviin hoitotyön kehittäminen ja arjen hoitotyön ongelmien ratkominen kuuluu. Yhteistyöpalaverissa todettiin, että esimiehen roolin tulisi enemmänkin olla kehittämisen mahdollistaja ja organisoija ja että itse kehittämistyö toteutettaisiin työyhteisössä.

### Vertaistuki

Vertaistuen tärkeydestä ja kehittämisestä oliin yhteistyöpalaverissa yhtä mieltä. Nykyisellään organisaatiossa on pienimuotoista vertaistukitoimintaa mutta katsottiin, että sen kehittäminen systemaattisemmaksi olisi tärkeää. Etenkin pienten yksiköiden esimiehillä on hankalaa saada vertaistukea. Yhtenä ideana vertaistuen kehittämiselle nousi ”Esimieskahvila”, jossa olisi mahdollisuus esimiesten kohtaamiselle ja vapaamuotoiselle keskustelulle. Pohdittavaksi jää, olisiko vertaistuki tulosyksiköiden rajat ylittävää toimintaa ja kuka vertaistukitoiminnan organisoisi. Vertaistuen lisäksi haastateltavat kertoivat toiveen mentor/tutor-henkilöstä. Organisaation edustajat kertoivat, että mentor-toimintaa on ollut mutta se ei ole systemaattista. Nimetyn tukihenkilön määrittäminen uudelle esimiehelle tukisi tätä uudessa tehtävässä. Olisi syytä pohtia, olisiko hyvä ottaa systemaattiseksi käytännöksi määritellä jokaiselle uudelle esimiehelle mentor-henkilö.

### Ohjeiden ja tiedon kokoaminen

Uudet esimiehet kokivat, että tietoa tulee työn alkuvaiheessa paljon ja kaikkea tietoa on mahdollonta sisäistää. Haastatellut esimiehet toivoivat, että esimiestyössä tarvittavat materiaalit koostettaisiin yhteen paikkaan, johon olisi helppo uudelleen palata tiedon äärelle. Kritiikkiä haastatteluissa sai organisaation sisäinen intra sekavuutensa ja hankalakäyttöisyytensä vuoksi. Haastatellut esimiehet kokivat, että intrasta oli hankala löytää tietoa. Haastatelluilta esimiehiltä itseltään nousi ehdotus ”esimiehen työtilasta” intrassa, jonne kaikki oleellinen tarvittava tieto kerättäisiin. Organisaation edustajat olivat samaa mieltä. Esimiestyötä helpottaisi huomattavasti, jos tarvittava tieto ja esimerkiksi tarvittavat lomakkeet olisivat yhdessä paikassa. Pohdittavaksi jää, miten tieto saadaan koostettua sopivassa laajuudessa yhteen paikkaan

## 6 OPINNÄYTETYÖN POHDINTA

### 6.1 Tutkimustulosten tarkastelu

#### 6.1.1 Perehdytys uuden esimiehen tukena

Perehdytys esimiestehtävään on tärkeää siirtyessä asiantuntijatehtävistä esimiestehtäviin. Hyvän perehdytyksen lisäksi esimies tarvitsee monipuolista tukea työssään ja esimiehenä kehittämisessä. (ks. Ristikangas ym. 2008; Mäki ym. 2015). Tekemässämme kirjallisuuskatsauksessa ja haastatteluissa kokemus puutteellisesta perehdytyksestä nousi vahvasti esille. Kokemus oli, että perehdytykselle ei ollut riittävästi resursseja ja perehdytys oli suunnittelematonta. Haastateltavat toivat esille, että perehdytystä tulisi kehittää siten, että perehdytykselle muotoiltaisiin yleispätevä runko koko organisaation alueelle. Lisäksi perehdytystä toivottiin tarjottavan suunnitelmallisesti ja systemaattisesti kaikille esimiehille. Haastateltavat toivat esille, että perehdytysohjelmassa olisi hyvä käydä läpi työn kannalta oleelliset asiat tehtäväkohtaisesti. Perehdytysohjelma sisältöineen tulisi olla saatavilla koko perehdytyksen ajan ja siihen tulee olla mahdollisuus palata myös perehdytyksen jälkeen. Tällä varmistettaisiin perehdyvän esimiehen mahdollisuus kerrata jo aiemmin läpi käytyä asiaa, ettei oppiminen jäisi kiireen keskellä yhden oppimiskerran varaan.

Organisaation yleisen perehdytyksen lisäksi esimiesten perehdytystä toivottiin tarkennettavan työyksikkökohtaisen perehdytysohjelman muodossa. Näin voitaisiin varmistaa, että saman työyksikön esimiehet ovat saaneet samanlaisen perehdytyksen. Esimiestyön kiireellisyys korostui sekä kirjallisuuskatsauksessa että haastatteluissa. Jatkuva kiire ja työn paljous vaikeutti perehdytyksen saamista: perehdyttäjällä ei yksinkertaisesti ollut aikaa perehdyttää uutta esimiestä. Perehdytyksen jääminen uuden esimiehen itsensä varaan vaikeutti uuteen työhön sisälle pääsemistä. Perehdytyksen rinnalla esimiehet toivoivat myös erillistä nimettyä mentori/tutor-henkilöä, samaa työtä tekevää esimiestä, johon olisi mahdollista ottaa yhteyttä tarvittaessa. Myös Mäki ym. (2015) ehdottavat uuden esimiehen tueksi yksilöllisiä tuen muotoja, esimerkiksi työnohjausta, mentorointia tai coachausta.

### **6.1.2 Koulutukset uuden esimiehen tukena**

Organisaation tarjoamat koulutukset ovat hyvä perehdytyksen tuki ja keino esimiehelle ylläpitää ja kehittää omaa osaamistaan (ks. Mäki ym. 2015). Tutkimuksellisessa kehittämistyössämme tehdyt havainnot tukevat tätä. Kokemusten mukaan kohdentamalla koulutusten sisältöjä uudelle esimiehelle sopiviksi voitaisiin tehostaa myös perehdytyksen onnistumista. Haastattelussa kävi ilmi, että tarvetta olisi tehostetulle koulutukselle esimerkiksi hankinta-asioissa. Tehostettua koulutusta voitaisiin tarjota laajemman sisällön lisäksi myös esimerkiksi henkilökohtaisina pikakoulutuksina. Haastateltavien kokemus oli, että jos koulutuksen saisi suoraan asiantuntijalta, jäisi monta virhettä tekemättä, kun virheelliset toimintatavat eivät siirry tekijältä toiselle. Tällä hetkellä tilanne on se, että monet asiat koulutetaan/opitaan ”niin kuin tapana on ollut tehdä”.

Esimiestehtäviin siirtyminen on haastavaa ja uuden roolin omaksuminen vie aikaa. Työyhteisössä esimiehen odotetaan kuitenkin toimivan tietyllä tavalla, esimerkiksi konfliktitilanteissa. Kun esimieheksi nousee omasta työyhteisöstä, voi olla vaikeaa yhteensovittaa aiemmat ihmissuhteet ja uusi esimiehen rooli. (ks. Valtionkonttori 2009; Ristikangas ym. 2008; Aarnikoivu 2008.) Organisaation tarjoamiin koulutuksiin oltiin pääsääntöisesti tyytyväisiä. Haastatteluissa esimiehet kertoivat entisten työtovereiden johtamisen olevan haastavaa ja he kaipasivat tukea uusiin vuorovaikutustilanteisiin esimiestyössä. Erityisesti tarjolla olevat vuorovaikutuskoulutukset katsottiin hyviksi, koska uudet esimiehet kokivat varsinkin puheeksiotto- ja konfliktitilanteet vaikeiksi. Haastateltavat toivoivat koulutusta työehtosopimukseen, työvuorosunnitteluun ja työaikalakiin, lisäksi taloushallinnon asiat koettiin vaikeiksi. Kirjallisuuskatsauksessa nousi esiin taloushallinnon vaikeus ja tarve johtamiskoulutukselle, haastatteluissa nousi esiin samankaltainen yksittäishavainto. Haastatteluissa kävi ilmi, että organisaatio ei vaadi esimiehiltä välttämättä johtamiskoulutusta, minkä vuoksi henkilöstöjohtaminen koettiin haastavaksi. Organisaation olisi hyvä tarjota myös johtamiskoulutusta esimiehille.

### **6.1.3 Esimiehen tehtäväkuva**

Hoitotyön esimiehen tehtäväkuva on laaja ja esimiehen asema työyhteisössä nähdään keskeisenä. Jotta esimies onnistuisi työssään, organisaation tulisi määrittää esimiehen tehtävät selkeästi. (ks. Reikko ym. 2010; Aarnikoivu 2008.) Sekä kirjallisuuskatsauksessa että haastatteluissa korostui

tarve esimiehen työnkuvan ja tehtävien määrittämiselle. Esimiehillä itsellään eikä työyhteisöllä ollut aina täysin selvää, mitkä tehtävät todellisuudessa esimiehelle kuuluivat ja mitä tehtäviä esimiehen oletettiin tekevän. Kokemus oli, että esimiehille tuli jatkuvasti uusia tehtäviä eikä niitä oltu kirjattu mihinkään eikä niiden tekemiseen oltu resursoitu lisää aikaa. Tehtävänkuvien selkeä määrittely edistäisi esimiestyötä ja helpottaisi organisaation ja työyksikön yhteiseen päämäärään pääsemistä. Tutkimuksessa esimiehet kokivat työnsä kiireiseksi, eikä työaika riittänyt työtehtävistä selviytymiseen ja lisäksi useat yhtäaikaiset projektit söivät esimiesten työaikaa entisestään.

Esimiehen tulisi hallita hoitotyön keskeiset osaamisalueet ja ymmärtää tehtävää perustyötä. Alan asiantuntijuus nähdään edellytyksenä johtamiselle. (ks. Kantanen 2011.) Nykypäivänä esimiesten työn kiireisyys asettaa tälle osaamisvaatimukselle haasteen. Vaikka hoitotyön tekeminen esimiestyön rinnalla koettiin antoisaksi, sekä kirjallisuuskatsauksen ja haastateltavien kokemus oli, että esimiestyö vei kaiken työajan eikä aika riittänyt hoitotyön tekemiseen. Esimiehen ollessa hoitotyössä, jäivät esimestehtävät tehtäviksi usein ylitöinä. Lisäksi esimiehen rooli siirtyi myös hoitotyöhön eikä esimies pystynyt keskittymään potilaan hoitoon, kun henkilökunta toi esille esimiestyöhön liittyviä asioita. Esimiehet kokivat hoitotyön osaamisen ylläpitämisen haasteellisena, koska osallistuivat potilaiden hoitoon niin vähän. Hoitotyön vähentäminen esimieheltä mahdollistaisi esimiehen työpanoksen paremman hyödyntämisen. Hoitotyön kehittyessä koko ajan, tutkijat pohtivat, kuinka kauan voidaan katsoa esimiehen olevan hoitotyön asiantuntija? Kuinka relevantti vaatimus substanssiosaaminen hoitotyön esimiehiltä on?

Kehittämistoiminnan osaaminen nähdään osana esimiehen työtä ja työyhteisön kehittämistä. Esimiehen roolin kehittämistoiminnassa katsotaan kuitenkin muuttuneen enemmän mahdollistajaksi ja koordinoijaksi kuin varsinaisen kehittämistyön tekijäksi. (ks. Pekkala 2010; Kantanen 2011; Saloniemä 2012.) Haastatteluissa ilmeni, että apulaisosastonhoitajien tehtävänkuvaan kuuluu hoitotyön ja toiminnan kehittäminen. Tämä koettiin haasteellisena, koska esimiehen työaika kuluu hallinnollisiin tehtäviin, eikä kehittämistyölle jää aikaa. Lisäksi esimiehen ollessa hoitotyössä niin vähän, eivät kehittämistarpeet välttämättä avaudu tarvittavalla tavalla. Esimiehet toivoivat, että tulevaisuuden kehittämistyölle keksittäisiin uusia ratkaisuja. Organisaation tulisikin tarkentaa esimiehen roolia kehittämistoiminnassa, koska käytännön kokemus kuitenkin osoittaa, että esimiehiltä edelleen odotetaan kehittämistoimia.

#### **6.1.4 Vertaistuen kehittäminen**

Vertaistuki on uudelle esimiehelle tärkeää. Keskustelut oman esimiehen kanssa antavat tukea ja mahdollisuuden pohtia oman työn haasteita ja mahdollista lisätuen tarvetta. (ks. Mäki ym. 2014). Sekä kirjallisuuskatsauksessa että haastatteluissa esimiehet näkivät tarpeelliseksi esimiestyön vertaistuen kehittämisen. Etenkin pienten yksiköiden esimiehillä oli hankaluuksia saada kollegiaalista tukea. Yhteiset tapaamiset ja keskustelut nähtiin tarpeellisena ja esimiestyötä edistävinä. Kokemuksia ja tietoa jakamalla esimiestyön yhteisiä ongelmia oli helpompi ratkoa. Vertaistuki merkitsi myös kannustusta ja lohtua, jotka olivat tärkeitä erityisesti uudelle ja vielä epävarmalle esimiehelle. Kaikki haastateltavat näkivät tärkeäksi säännölliset esimiestapaamiset, jotka voisivat olla sisällöltään vaihtelevasti asiasisältöisiä ja vapaamuotoisia.

#### **6.1.5 Ohjeiden ja tiedon kokoaminen**

Haastatteluissa ilmeni, että uudet esimiehet kärsivät ns. tietoähkystä; tietoa tuli kerralla valtavasti, eikä kaikkea tietoa ollut mahdollista sisäistää ja vaarana oli, että tärkeä tieto hukkuu informaatiotulvaan. Haastateltavat toivoivat jäsenneltyä tietokokonaisuutta, jossa olisi tarvittavat ohjeet ja lomakkeet esimiestyössä. Uudelle esimiehelle olisi tärkeää, että tiedon äärelle olisi mahdollista palata uudelleen tarvittaessa. Organisaation intra sai kritiikkiä vaikeakäyttöisyydestään ja sekavuudestaan haasteltavilta. Tarvittavan tiedon etsimiseen meni huomattava määrä aikaa. Esimiehet toivoivat käyttöönsä tietopakettia mutta se ei saisi olla sisällöltään liian laaja. Kirjallisuuskatsauksessa tiedottamiseen ja tiedonkulkuun toivottiin oikeanlaista tiedottamista oikeaan aikaan. Esimiehiä kuormitti tiedon paljous ja sähköpostien valtava määrä.

#### **6.2 Opinnäytetyön luotettavuuden pohdinta**

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan edistää monin tavoin. Luotettavuuden arviointi tutkimuksen edetessä ja tuloksia tarkasteltaessa on tärkeää. Tutkittava ilmiö tulee tunnistaa ja nimetä selkeästi. Tutkimuksen merkitys on kyettävä perustelemaan ja perustelut tulee voida esittää sisällön, menetelmän ja eettisten näkemysten kautta. On arvioitava, miten tutkimuksen tarve on perusteltu ja voidaanko osoittaa todellinen tarve aiheen tutkimiselle. Tutkimukselle tulee määrittää tarkoitus ja nimetä tutkimustehtävät. Tutkimuksen tarkoituksen on oltava selkeä ja tutkimustehtävien



on oltava laajuudeltaan tutkimukseen sopivat. On myös pohdittava, ovatko asetetut tutkimustehtävät laadulliseen tutkimukseen soveltuvia. Tutkimustehtävät saattavat myös muuttua tai tarkentua tutkimuksen edetessä. Mikäli näin tapahtuu, tulee tutkimustehtävien muutokset raportoida. (Kylmä & Juvakka 2007, 130-131; Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 198.)

Tutkimusaihe saatiin Oulun yliopistolliselta sairaalalta ja tästä lähtökohdasta tutkijat lähtivät aihetta lähestymään. Tutkimusjoukoksi rajattiin hoitotyön uuden esimiehet ja tutkittavaksi kohteeksi heidän kokemuksensa esimiestyöstä ja saamastaan tuesta ja sen tarpeesta. Jo varhain kirjallisuuskatsauksen tekovaiheessa, uuden esimiehen näkökulman määrittäminen osoittautui haasteelliseksi. Tutkimuksia aiheesta, jotka oli rajattu uuden esimiehen näkökulmaan, ei yksinkertaisesti ollut. Tutkijoiden oli laajennettava kirjallisuuskatsaus koskemaan koko hoitotyön esimiesten joukkoa. Voidaankin sanoa, että hoitotyön uuden esimiehen kokemuksia ja työssä tukemista ei olla vielä tarpeeksi tutkittu, joten tarve tutkimukselle oli.

Tutkimuksen aineistoa kerätessä tulee huolehtia, että aineisto on kerätty kattavasti ja riittävästi ja että aineiston keräämisen prosessi kuvattu riittävän tarkasti. Tutkimusta tehtäessä aineiston luotettavuutta tulee arvioida kriittisesti. Haastatteleamalla saadussa aineistossa on tärkeää, että haastatteluteemat määritellään etukäteen ja haastattelukysymykset ovat harkittuja. Haastattelua järkevää testata koehaastattelulla. Kysymysten tulee jättää vastaajalle myös tilaa vastauksen näkökulman laajentamiselle. (Kylmä & Juvakka 2007, 131; Hyvärinen 2017, 25, 92.)

Kirjallisuuskatsausta tehdessä tutkijat pyrkivät huolellisuuteen. Katsauksen teko eteni vaihe vaiheelta ja vaiheet on kuvattu. Hakuja tehtiin useasta eri tietokannasta ja informaation asiantuntijuutta hyödynnettiin koehauissa ja lopullisia hakusanoja valittaessa. Näiden voidaan katsoa edistävän tutkimuksellisen kehittämistyön luotettavuutta. Huomioitavaa on, että tutkijat tekivät kirjallisuuskatsausta ensimmäistä kertaa. Vaikka huolellisuutta noudatettiin, mahdollisuus tutkijoiden huomaamattomaan virheeseen on olemassa. Kirjallisuuskatsauksen luotettavuutta lisää kuitenkin se, että tutkijoita oli kaksi ja kaikki tutkimukselliset vaiheet on tehty yhdessä.

Kirjallisuuskatsauksen pohjalta luotiin teemat, joita hyödynnettiin haastatteluissa. Vaikka kirjallisuuskatsauksessa uuden esimiehen näkökulma jäikin vähäiseksi, tutkijat katsoivat saaneensa tarpeeksi laajan käsityksen hoitotyön esimiesten kokemuksista ja tukimuodoista. Haastattelut suoritettiin ryhmähaastatteluna. Ryhmähaastattelun ajateltiin tuottavan hyvää keskustelua tutkittavien välillä ja toisaalta muistuttelevan tutkittavia omista kokemuksistaan. Molemmissa haastatteluissa oli

rento tunnelma ja kaikki haastateltavat osallistuivat keskusteluun. Tutkijoiden mielestä haastattelut olivat onnistuneet ja tutkimuksen kannalta oleellista tietoa kertyi riittävästi. Haastattelurunkoa ei esitettävä, mikä heikentää tutkimuksen luotettavuutta. Esitettävällä olisimme saattaneet saada vinkkejä kysymyksen muotoiluun ja tarkentamiseen. Haastattelutilanne oli kuitenkin vapaamuotoinen ja keskustelua sai käydä vapaasti, joten uskomme saaneemme oleellisen tiedon tutkittavasta aiheesta.

Aineistoa analysoitaessa oikean analyysimenetelmän valinta tärkeää, etenkin suhteessa tutkimustehtäviin. Oikein valittu analyysimenetelmä auttaa kuvaamaan tutkittua ilmiötä parhaiten, väärälainen analyysimenetelmä ei onnistu kuvaamaan riittävän hyvin tutkittavaa aihetta. Analyysivaiheessa tulee pohtia, onko tutkimusprosessin kuvaus riittävää ja onko prosessin toteutus edennyt tarkoituksen mukaisesti ja että onko prosessi taltioitu riittävän hyvin. (Kylmä & Juvakka 2007, 132; Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 198-199.)

Tutkimuksen luotettavuutta lisää se, että haastattelut nauhoitettiin. Näin tutkijoilla oli pääsy tutkimusmateriaaliin haastattelutilanteen jälkeen. Haastattelut kirjoitettiin puhtaaksi sanatarkasti analyysiä varten. Tutkimuksessa käytettiin laadullista sisällön analyysiä, jonka tutkijat katsoivat soveltuvan parhaiten tämän tutkimuksen analyysi menetelmäksi. Analyysi tehtiin huolellisesti sekä kirjallisuuskatsaus että haastatteluvaiheessa. Raportoinnissa on noudatettu avoimuutta ja lukijalle on havainnollistettu analyysin kulkua. Haastattelujen analyysiä on havainnollistettu tutkittavien suorilla lainauksilla, mikä lisää tutkimuksen uskottavuutta. Tutkijat pitivät tutkimuspäiväkirjaa ja tekivät muistiinpanoja tutkimuksen jokaisessa vaiheessa, jotta raporttiin kirjattaisiin kaikki tutkimuksen kannalta oleellinen tieto vaihe vaiheelta.

Tutkimustuloksia raportoitaessa tulee huolehtia, että raportoinnissa ollaan tarkkoja mutta selkeitä. Raportin on oltava helppolukuinen ja helposti ymmärrettävä. Hyvässä tutkimusraportissa lukija pystyy seuraamaan tutkimuksen tekijöiden päätelmien etenemistä ja samalla antaa oman arvionsa siitä, onko tutkimuksen luotettavuudessa onnistuttu. Lukijalle on myös pystyttävä esittämään tutkimuksen kohteena oleva ilmiö ja niin, että lukija sen ymmärtää. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 199.) Tutkimuksen tuloksia on arvioitava suhteessa tutkimuksen aineistoon ja tehtäviin päätelmiin; näiden kaikkien tulee olla suhteessa toisiinsa. Tärkeää on myös arvioida, ovatko tutkimuksen tulokset hyödynnettävissä ja tulisiko aiheesta tehdä esimerkiksi jatkotutkimuksia. Raportointivaiheessa tulee myös kriittisesti tarkastella koko tutkimusprosessin eettisyyttä ja luotettavuutta. (Kylmä & Juvakka 2007, 133.)

Tutkimuksen tulokset on esitelty selkeästi ja tuloksia havainnollistamaan on tehty taulukoita lukemista helpottamaan. Tulokset on esitetty tavalla, että lukija erottaa mitkä tulokset ovat kirjallisuuskatsauksesta ja mitkä tulokset itse haastatteluista. Tutkimuksen päätelmät ovat synteesi kahdesta tutkimusvaiheesta, joissa tutkijat ovat poimineet ne havainnot, jotka toistuvat molemmissa tutkimusvaiheissa. Ottaen huomioon kirjallisuuskatsauksen uuden esimiehen näkökulman vajauden ja tutkittavien pienen määrän, ei tutkimus kerro täyttä totuutta hoitotyön uuden esimiehen kokemuksesta ja tuen tarpeesta. Aihetta tulisikin tutkia vielä lisää, jotta voitaisiin ehdottomia johtopäätöksiä vetää. Tutkimus antaa kuitenkin paljon arvokasta tietoa aiheesta, niistä kohdista, mitä tulisi ottaa huomioon hoitotyön uuden esimiehen siirtyessä asiantuntijasta esimieheksi.

### **6.3 Opinnäytetyön eettisyyden pohdinta**

Tutkimuksen eettisyyttä arvioitaessa on huomionarvoisia seikkoja ovat tutkimuksen tekijöiden huolellisuus, rehellisyys ja tarkkuus. Haastateltaville on kerrottava tutkimuksen tausta ja tavat, joilla heidän antamia tietoja käsitellään. Haastateltavien tulee vakuuttua anonymiteetistään ja tutkimuksen tekijöiden tulee huolehtia, ettei haastateltavia voi tunnistaa esimerkiksi murreilmaisujen perusteella. Haastatteluun osallistuminen tulee olla vapaaehtoista. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 48-49.)

Tässä tutkimuksessa haastateltiin Oulun yliopistollisen sairaalan esimiehiä ja kerättiin heiltä tietoa siitä, millaisia kokemuksia uudella esimiehellä oli esimiestyöstä ja siitä, miten uutta esimiestä voisi mahdollisimman hyvin tukea uudessa työssään. Tutkimuksen tekemistä varten haettiin asianmukaiset tutkimusluvut Oulun yliopistolliselta sairaalalta. Koska tutkimus kohdistui henkilöstöön eikä tutkimusaihe ollut arkaluontoinen, ei tutkimuslupaa varten tarvinnut kannanottoa eettiseltä toimikunnalta. Jokaiselta tutkimukseen osallistuvalla haastateltavalla pyydettiin oma henkilökohtainen suostumus tutkimukseen osallistumisesta. Tutkittaville kerrottiin tutkimuksen tausta ja tarkoitus. Haastateltaville kerrottiin, että osallistuminen tutkimukseen on täysin vapaaehtoista ja he saavat jäädä pois tutkimuksesta niin halutessaan. Siihen asti kerätty materiaali on kuitenkin tutkijoiden käytettävissä. Yksi tutkimukseen osallistunut vastasi kyselyyn sähköpostilla, vastauksen antamisen katsottiin olevan tietoinen suostumus tutkimukseen osallistumisesta.

Tutkimusmateriaalia, äänitteitä ja litteroitua tekstiä, säilytettiin koko tutkimuksen ajan vain tutkijoiden ulottuvilla. Tutkimuksen raportoinnissa on otettu huomioon tutkittavien anonymiteetin säilyminen, esimerkiksi tarkat maininnat millä osastolla työskentelee tai muut liian yksityiskohtaiset lauseimat on jätetty pois raportista. Tutkimuksen jokaisessa vaiheessa tutkimuksen tekijät noudattivat äärimäistä huolellisuutta ja tarkkuutta. Tutkimus aineiston käsittelyssä ja raportoinnissa on noudatettu rehellisyyttä, kaikki oleellinen on raportoitu eikä mitään ole jätetty pois.

#### **6.4 Opinnäytetyöprosessin pohdinta**

Opinnäytetyön prosessi oli pitkä ja haastava. Prosessi kesti kokonaisuudessaan noin 1,5 vuotta. Opinnäytetyötä ei kuitenkaan tarvinnut tutkijoiden tehdä yksin, saimme arvokasta ohjausta opettajilta, informaattikolta ja yhteistyöorganisaation edustajilta. Aiemmistä opinnäytetöistämme oli ehtinyt jo vierähtää aikaa, eikä tutkimusprosessin kulku ollut ihan selkäytimessä pysynyt. Lisäksi teknologia ja tiedonhaku on edistynyt valtavasti, joten opinnäytetyö vaatii alkuun kunnollisen orientaation.

Opinnäytetyön alussa tutkimuskysymysten muodostaminen osoittautui hieman haastavaksi ja niitä pohdimme niitä aika lailla, ennen kuin päädyimme sekä opinnäytetyön tilaajille, että ohjaajille sekotta kai meille tutkijoille sopiviin tutkimuskysymyksiin. Kirjallisuuskatsausta tehdessä pyrimme noudattamaan ehdotonta huolellisuutta ja hyvin pian totesimme, että hakuja olisi mahdotonta tehdä ilman tarkkaa dokumentaatiota prosessin etenemisestä. Tietoa ja lähteitä on niin paljon, että niiden ääreen palaaminen ilman muistiinpanoja on todella työlästä. Haettavan tiedon rajaaminen vaatii myös paljon työtä. Kirjallisuuskatsauksen analyysiprosessi oli työläs, koska sopivia tutkimuksia oli monia. Koemme kuitenkin, että saimme koostettua analyysin kulun ja tulokset lukijalle hyvin ymmärrettävään muotoon.

Teemahaastattelujen suunnittelua teimme myös yhdessä työn ohjaajien ja tilaajien kanssa. Kummallakaan tutkijoista ei ollut aiempaa kokemusta teema- eikä ryhmähaastatteluista. Haastettujen organisointi tutkimukseen osallistuneiden esimiesten kanssa oli myös työlästä aikataulujen yhteensovittamisen osalta. Haastattelut menivät kuitenkin hyvin ja pystyimme luomaan tilanteisiin rennon ja luottamuksellisen ilmapiirin. Haastattelujen analyysi oli huomattavasti helpompaa suorittaa, kun pystyimme toimimaan kirjallisuuskatsauksen analyysiin luomamme toimintamallin mukaisesti. Ko-

emme, että myös haastattelujen tulokset saatiin koostettua lukijalle helposti ymmärrettävään malliin, joka samalla tuo esille haastateltavien äänen.

Kehittämisehdotus tehtiin tutkimuksessa ilmenneiden tulosten perusteella. Toimitimme kehittämissuositusten yhteistyöorganisaation edustajille etukäteen tutustuttavaksi. Kävimme myös kehittämissuositukseen liittyen yhteistyöpalaverin, jossa keskustelimme tutkimuksen havainnoista ja organisaation edustajien omista havainnoista aiheisiin liittyen. Saimme palautetta työmme hyödyllisyydestä; olimme onnistuneet löytämään kehittämiskohteita, jotka eivät välttämättä ole olleet tiedossa organisaatiossa. Yhteistyöorganisaation edustajien kanssa oli koko prosessin ajan erittäin helppoa ja saimme heiltä paljon tukea ja apua tutkimusprosessimme eri vaiheissa.

Opinnäytetyöprosessi oli hyvin opettavainen ja varmasti seuraavaan tutkimukseen osallistuminen on helpompaa. Tutkimus eteni vaihe vaiheelta sujuvasti. Liikaa ei voi korostaa muistiinpanojen ja päiväkirjan tärkeyttä. Kun muistiinpanot on tehty huolellisuutta vaalien, on paljon helpompaa palata niihin myöhemmässä vaiheessa takaisin. Tämä oppi jäi selkeimmin mieleemme.

## **6.5 Jatkokehittämishaasteet**

Olemme saaneet tutkimuksessamme tuotua esiin useita esimiestyön kipukohtia ja toisaalta myös niitä käytäntöjä, jotka toimivat hyvin. Jatkokehittämishaasteena voisi olla kehittämissuositustemme pohjalta tehty konkreettinen työkalu, esimerkiksi perehdytysohjelma, uuden esimiehen perehdytyskortti/tarkastuslista tai muu vastaava menetelmä, jolla voitaisiin varmistua siitä, että kaikki uudet esimiehet saavat systemaattisen ja suunnitelmallisen perehdytyksen. Toisen jatkokehittämishaasteena voisi olla esimiehen tietopankin tai muun vastaavan työtilan luominen. Se sisältäisi oleellisen esimiestyössä tarvittavat organisaation tiedot, ohjeet ja lomakkeet koostettuna yhteen paikkaan. Selvitettäväksi jäisi, mitä ovat ne oleellisimmat tarvittavat tiedot, jotta tutkimuksessamme ilmenneitä esimiesten tietoähkyä voitaisiin välttää.

## LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOYpro, 23, 26–28, 32-35, 37-42,178.

Buffenbarger, J. 2016. Nurses' Experiences Transitioning from Staff Nurse to Management in a Community Hospital. 49-51, 58, 61. Viitattu 19.11.2019, <https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=3449&context=dissertations>.

Eläketurvakeskus 2018. Suomen eläkkeensaajat. Viitattu 15.1.2019, <https://www.etk.fi/tutkimus-tilastot-ennusteet/tilastot/elakkeensaajat/tyoelakkeensaajat/>.

Hakuli, L. 2015. Esimiehenä tiimissä -kirjallisuuskatsaus tiimin johtajuudesta hoitotyössä. Opinnäytetyö. Ylempi ammattikorkeakoulu. Saimaan ammattikorkeakoulu, 23–27.

Heikka H. & Koivunen K., 2015. Sosiaali- ja terveysalan johtamisen haasteet ja master-koulutus. Yhteistyössä koulutusta, työelämää ja aluetta kehittämässä. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 29/2015. Viitattu 19.1.2019, <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-597-130-2>.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. 18.painos. Helsinki: Tammi, 137-138.

Holopainen A., Korhonen, T. & Korhonen A. 2016. SOTE-uudistuksen haasteet – selvitys hoitotyöntekijöiden näkökulmasta. Hoitotyön tutkimussäätiö. Raportti 1, 13. Viitattu 11.12.2018, [http://www.hotus.fi/system/files/HOTUSRAPORTTI\\_13\\_6\\_2016\\_NETTI.pdf](http://www.hotus.fi/system/files/HOTUSRAPORTTI_13_6_2016_NETTI.pdf).

Hyvärinen, M. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino, 25, 92.

Hänninen, E. 2014. Kehityskeskustelut hoitotyön osastonhoitajien näkökulmasta. Pro gradu-tutkielma. Itä-Suomen yliopisto, Hoitotieteen laitos, 21-22, 24, 27-28, 31, 47.

Ihaksi, E. 2011. Erikoissairaanhoidon osastonhoitajan perehdyttäminen balanced scorecardin neljän näkökulman osaamisalueisiin. Pro gradu-tutkielma. Itä-Suomen yliopisto, Hoitotieteen laitos, 31-35, 37, 41-44, 46-47, 49.

Ikola-Norrbacka, R. 2010. Johtamisen eettisyys terveydenhuollossa. Esimiestyön ja hallinnon eettiset arvot julkisen terveydenhuollon kahdessa professionissa. Väitöskirja. Vaasan yliopisto, Filosofinen tiedekunta, 126, 140, 142-143, 150-151, 159, 173, 175.

Islam, T., Hutchinson, A. M., & Bucknall, T. K. 2018. Nurse manager risk information management for decision-making: A qualitative analysis. *Collegian*, 25(4), 401-407.

Jahnukainen, J. 2011. Terveydenhuollon lähiesimies työyhteisön voimaantumisen edistäjänä. Pro gradu-tutkielma. Jyväskylän yliopisto, Terveystieteiden laitos, 27, 33, 35, 37, 39, 40, 42-44, 47-48.

Järvinen, P. 2012. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. 2.painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy, 142.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 176, 16-18, 71, 99-100, 103.

Kangasniemi, M. & Pölkki, T. 2016. Aineiston käsittely: kirjallisuuskatsauksen ydin. Teoksessa Stolt, M., Axelin, A., & Suhonen, R. (toim.) 2016. Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. Turun Yliopisto. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja. Sarja A73. Turku: Juvenes Print, 84-85.

Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2013. Tutkimus hoitotieteessä. 3. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy, 198-199.

Kantanen K. 2017. Kuntasektorilla toimivien hoitotyön johtajien johtamisosaaminen ja sen muutos. Tampereen yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tiedekunta, 21-27. Viitattu 13.4.2019, <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/100509/978-952-03-0341-9.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Kantanen, K., Suominen, T., Salin, S. & Åstedt-Kurki, P. 2011. Kirjallisuuskatsaus hoitotyön johtajien johtamisosaamisesta. *Hoitotiede* 3/2011, 185–198.

Keys, Y. 2014. Looking ahead to our next generation of nurse leaders: Generation X nurse managers. *Journal of Nursing Management*, 22(1), 97-105.

Koponen, E-L, 2015. Sosiaali- ja terveysalan työvoiman riittävyys nyt ja tulevaisuudessa. Viitattu 16.1.2019, <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-227-952-1>.

Kuronen-Mattila, T., Mäki, E. & Järvenpää, E. 2012. Asiantuntija jää eläkkeelle – asiantuntijuus ei! Opas tiedon ja osaamisen säilyttämiseksi. Aalto-yliopiston julkaisusarja TIEDE + TEKNOLOGIA 5/2012. 6-8. Viitattu 10.4.2019, <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/8906/isbn9789526045573.pdf?sequence=1>.

Kylmä, J. & Juvakka, T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita, 130-133.

Lindell, M. 2012. Terveystieteiden lähiesimiehen vertaistuki. Pro gradu-tutkielma. Tampereen yliopisto, Terveystieteiden yksikkö, 15-23, 24-28, 32-33.

Lipponen, S. 2016. Osastonhoitaja - Voimaannuttava lähijohtaja? Pro gradu-tutkielma. Itä-Suomen yliopisto, Hoitotieteen laitos, 22-26, 28, 31, 37-39, 40, 42.

Leino-Kilpi, H. Kirjallisuuskatsaus- tärkeää tiedonsiirtoa. Teoksessa Johansson K., Axelin A., Stolt, M. & Ääri, R-L. 2007. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen. Turun yliopisto. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja, 2.

Martens, J. 2018. A certified registered nurse anesthetist's transition to manager. *AANA Journal*, 86(6), 447-454.

Mäki, T. Liedenpohja, A-M. & Parikka U-R. 2014. Johtamisen kulmakivet. Kertomuksia esimiestyöstä sosiaali- ja terveysalalla. Helsinki: Fioca Oy, 16, 18-19.

Niela-Vilen, H. & Hamari, L. 2016. Kirjallisuuskatsauksen vaiheet. Teoksessa Stolt, M., Axelin, A., & Suhonen, R. (toim.) 2016. Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. Turun Yliopisto. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja. Sarja A73. Turku: Juvenes Print, 25–29.



Nurminoro, S. 2012. Osastonhoitajien ja apulaisosastonhoitajien kuvauksia apulaisosastonhoitajan työstä. Pro gradu-tutkielma. Itä-Suomen yliopisto, Hoitotieteen laitos. 33-36, 38-39.

Näppä, A. 2017. Erikoissairaanhoidossa työskentelevien lähiesimiesten kokemuksia ennakoivasta päätöksenteosta. Pro gradu-tutkielma. Oulun yliopisto, Terveystieteiden laitos, 21-33.

Ojasalo, K., Moilanen T. & Ritalahti J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. 3. painos. Helsinki: Sanoma Pro, 48.

Pekkanen, K. 2010. Terveystieteiden osastonhoitajien johtamisosaaminen kirjallisuuden perusteella arvioituna. Opinnäytetyö (YAMK) Laurea Ammattikorkeakoulu. Viitattu 9.4.2019, [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/25375/Pekkanen\\_Katja.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/25375/Pekkanen_Katja.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

Pesonen, A. 2011. Osastonhoitajien näkemykset perehdyttämisestään erikoissairaanhoidossa. Pro gradu-tutkielma. Itä-Suomen yliopisto, Hoitotieteen laitos, 37-39, 42-46, 49-61.

Piirainen, M. 2013. Eettinen johtaminen terveystieteiden organisaatiomuutoksissa hoitotyön lähiesimiehen näkökulmasta. Pro gradu-tutkielma. Itä-Suomen yliopisto, Hoitotieteen laitos, 16-18, 20-21, 23-24, 26-30.

Pudas-Tähkä, S-M. & Axelin, A. 2008. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen aiheen rajaaminen, hakutermit ja abstraktien arviointi. Teoksessa Johansson K., Axelin A., Stolt, M. & Ääri, R-L. 2007. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen. Turun yliopisto. Hoitotieteen laitoksen julkaisu A:51/2007, 47–48.

Reikko, K., Salonen, K. & Uusitalo, I. 2010. Puun ja kuoren välissä. Lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla. Turun ammattikorkeakoulun tutkimuksia (31), 39, 42, 51, 69–73.

Ristikangas, V., Aaltonen, T. & Pitkänen, E. 2008. Asiantuntijasta esimies – innostusta ja arvostusta esimiestyöhön. Helsinki: WSOY, 24–25, 37, 50-51.

Salmela, V. 2016. Sosiaali- ja terveystieteiden esimiesten kokemuksia itsensä johtamisesta. Pro gradu-tutkielma. Oulun yliopisto, Hoitotieteen ja terveystieteiden tutkimusyksikkö, 29-46.

Saloniemi, M. 2012. Osastonhoitajan työssä tarvittava osaaminen. Opinnäytetyö (YAMK) Turun ammattikorkeakoulu, 33, 35-36. Viitattu 9.4.2019, <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201205168619>

Spehar, I., Frich, J.C. & Kjekshus, L.E. 2012. Clinicians' experiences of becoming a clinical manager: a qualitative study. *BMC Health Serv Res* 12 (421), 5-6. Viitattu 13.9.2019, <https://bmchealthservres.biomedcentral.com/articles/10.1186/1472-6963-12-421>

Steege, L. M., Pinekenstein, B. J., Arsenault Knudsen, É, & Rainbow, J. G. 2017. Exploring nurse leader fatigue: A mixed methods study. *Journal of Nursing Management*, 25(4), 276-286.

Stolt, M. & Routasalo, P. 2007. Tutkimusartikkelin valinta ja käsittely. Teoksessa Stolt, M., Axelin, A. & Suhonen, R. (toim.) 2016. Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. Turun yliopisto. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja. Sarja A73. Turku: Juvenes Print, 63-64.

Suhonen, R., Axelin, A. & Stolt, M. 2016. Erilaiset kirjallisuuskatsaukset. Teoksessa Stolt, M., Axelin, A. & Suhonen, R. (toim.) 2016. Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. Turun Yliopisto. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja. Sarja A73. Turku: Juvenes Print., 9, 13.

Sulosaari, V. & Kajander-Unkuri, S. 2016. Integroitu kirjallisuuskatsaus. Teoksessa Stolt, M., Axelin, A. & Suhonen, R. (toim.) 2016. Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. Turun yliopisto. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja. Sarja A73. Turku: Juvenes Print, 107, 110, 112-115.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisssessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampereen Yliopisto. Viitattu 19.2.2019, <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-7732-4>

Työ- ja Elinkeinoministeriö. 2019. Työllistymisen näkymät eri ammateissa. Ammattibarometri. Viitattu 8.5.2019, <https://www.ammattibarometri.fi/posteri.asp?maakunta=suomi&vuosi=19i&kieli=>

Valtionkonttori. Kaiku-palvelut. Helsinki 2009. Julkaisuja. Kun roolit vaihtuvat. Asiantuntijasta esimieheksi- esimestä asiantuntijaksi. Viitattu 1.3.2019, [http://uusikaiku.fi/wp-content/uploads/2019/06/Kun\\_roolit\\_vaihtuvat\\_opas.pdf](http://uusikaiku.fi/wp-content/uploads/2019/06/Kun_roolit_vaihtuvat_opas.pdf)

Valtioneuvosto. 2019. Pääministeri Sanna Marinin hallituksen ohjelma 10.12.2019. Osallistava ja osaava Suomi – Sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävä yhteiskunta. Valtioneuvoston julkaisuja 2019:31. Helsinki. Viitattu 7.1.2020, [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161931/VN\\_2019\\_31.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161931/VN_2019_31.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Valtioneuvoston kanslia. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 49/2017. Sote- ja maakuntauudistuksen henkilöstövaikutusten ennakoarviointi. 65, 67. Viitattu 11.12.2018, <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-419-1>

Westcott, L. 2016. How coaching can play a key role in the development of nurse managers. *Journal of Clinical Nursing*, 25(17-18), 2669-2677.

	Salmela, V-M. 2016. Sosiaali- ja terveydenhuollon esimiesten kokemuksia itsensä johtamisesta.	Lipponen, S. 2016. Osastonhoitaja: voimaannuttava lähijohtaja?	Näppä, A. 2017. Erikoissairaanhoidossa työskentelevien lähiesimiesten kokemuksia ennakkoavasta päätöksenteosta.	Nurminoro S. 2012. Osastonhoitajien ja apulaisosastonhoitajien kuvauksia apulaisosastonhoitajan työstä.	Islam, T., Hutchinson. A. & Bucknall, T. 2018. Nurse manager risk information management for decision-making: A qualitative analysis.	Westcott, L. 2016. How coaching can play a key role in the development of nurse managers.	Keys, Y. 2014. Looking ahead to our next generation of nurse leaders: Generation X Nurse Managers.
Ovatko tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat ja metodologia keskenään yhteensopivat?	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä
Ovatko tutkimuksen metodologia ja tutkimuskysymys tai tavoitteet keskenään yhteensopivat?	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä
Ovatko tutkimuksen metodologia ja aineiston keruumenetelmät keskenään yhteensopivat?	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä
Ovatko tutkimuksen metodologia, aineiston kuvaus ja analyysi keskenään yhteensopivat?	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä
Ovatko tutkimuksen metodologia ja tulosten tulkinta keskenään yhteensopivat?	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä
Onko tutkijan kulttuuriset tai teoreettiset lähtökohdat kuvattu?	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä
Onko tutkijan vaikutus tutkimukseen ja tutkimuksen vaikutus tutkijaan kuvattu?	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Ei	Ei	Ei
Onko tutkimukseen osallistujat ja heidän äänensä (alkuperäiset ilmaiset) kuvattu asiaankuuluvasti ja riittävällä tasolla?	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä
Onko tutkimus toteutettu noudattaen nykyisiä eettisiä periaatteita, ja onko tutkimuksella eettisen toimikunnan hyväksyntä?	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä
Perustuvatko tutkimuksen johtopäätökset aineiston analyysiin ja tulosten tulkintaan?	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä

	Steege L., Pinekenstein B., Knudsen E. & Rainbow J. 2017. Exploring nurse leader fatigue: a mixed methods study	Vesterinen, S. 2013. Osastonhoitajien johtamistyylit osana johtamiskulttuuria.	Martens J., 2018 A Certified Registered Nurse Anesthetist's Transition to Manager	Hänninen, E. 2014. Kehityskeskustelut hoitotyössä osastonhoitajien näkökulmasta.	Piirainen, M. 2013. Eettinen johtaminen terveydenhuollon organisaatio-uudistuksessa hoitotyön lähtökohdista.	Spehar I., Frich J. & Kjekhus L. 2012. Clinicians' experiences of becoming a clinical manager: a qualitative study	Buffenbarger, J. 2016. Nurses' experience transitioning from staff nurse to management in community hospital
Ovatko tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat ja metodologia keskenään yhteensopivat?	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä
Ovatko tutkimuksen metodologia ja tutkimuskysymys tai tavoitteet keskenään yhteensopivat?	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä
Ovatko tutkimuksen metodologia ja aineiston keruumenetelmät keskenään yhteensopivat?	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä
Ovatko tutkimuksen metodologia, aineiston kuvaus ja analyysi keskenään yhteensopivat?	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä
Ovatko tutkimuksen metodologia ja tulosten tulkinta keskenään yhteensopivat?	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä
Onko tutkijan kulttuuriset tai teoreettiset lähtökohdat kuvattu?	Ei	Kyllä	Ei	Kyllä	Kyllä	Ei	Kyllä
Onko tutkijan vaikutus tutkimukseen ja tutkimuksen vaikutus tutkijaan kuvattu?	Ei	Kyllä	Ei	Kyllä	Kyllä	Ei	Kyllä
Onko tutkimukseen osallistujat ja heidän äänensä (alkuperäiset ilmaisut) kuvattu asiaankuuluvasti ja riittävällä tasolla?	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä
Onko tutkimus toteutettu noudattaen nykyisiä eettisiä periaatteita, ja onko tutkimuksella eettisen toimikunnan hyväksyntä?	Kyllä	Kyllä	?	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä
Perustuvatko tutkimuksen johtopäätökset aineiston analyysiin ja tulosten tulkintaan?	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä

	Pesonen, A. 2011. Osastonhoitajien näkemykset perehdyttämistään erikoissairaanhoidossa.	Ikola-Norrbacka, R. 2010. Johtamisen eettisyys terveydenhuollossa -Esimiestyön ja hallinnon eettiset arvot julkisen terveydenhuollon kahdessa professionissa.	Ihaksi, E. 2011. Erikoissairaanhoidon osastonhoitajan perehdyttämisen balanced scorecardin neljän näkökulman osaamisalueisiin.	Lindell, M. 2012. Terveydenhuollon lähesimiehen vertaistuki	Jahnukainen, J. 2011. Terveydenhuollon lähesimies työyhteisön voimaantumisen edistäjänä.
Ovatko tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat ja metodologia keskenään yhteensopivat?	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä
Ovatko tutkimuksen metodologia ja tutkimuskysymys tai tavoitteet keskenään yhteensopivat?	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä
Ovatko tutkimuksen metodologia ja aineiston keruumenetelmät keskenään yhteensopivat?	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä
Ovatko tutkimuksen metodologia, aineiston kuvaus ja analyysi keskenään yhteensopivat?	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä
Ovatko tutkimuksen metodologia ja tulosten tulkinta keskenään yhteensopivat?	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä
Onko tutkijan kulttuuriset tai teoreettiset lähtökohdat kuvattu?	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä
Onko tutkijan vaikutus tutkimukseen ja tutkimuksen vaikutus tutkijaan kuvattu?	Kyllä	Kyllä	Ei	Kyllä	Kyllä
Onko tutkimukseen osallistujat ja heidän äänensä (alkuperäiset ilmaisut) kuvattu asiaankuuluvasti ja riittävällä tasolla?	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä
Onko tutkimus toteutettu noudattaen nykyisiä eettisiä periaatteita, ja onko tutkimuksella eettisen toimikunnan hyväksyntä?	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä
Perustuvatko tutkimuksen johtopäätökset aineiston analyysiin ja tulosten tulkintaan?	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä

1. Palataan aikaan, kun siirryit asiantuntijasta esimieheksi. Mitä kokemuksia Teillä on asiantuntijasta esimieheksi siirtymisestä?
  - mitkä asiat koit erityisen hyväksi/hyvin toimivaksi?
  - mitkä asiat koit haastavaksi/erityisen vaikeaksi?
  - oliko jokin tietty työtehtävä erityisen vaikea?
  
2. Siirtyessä uuteen tehtävään/työhön työntekijä tarvitsee tukea työssä onnistuakseen. Mitä tukea uutena esimiehenä sait?
  - Organisaatiolta?
  - Omalta esimieheltä?
  - Työyhteisöltä?
  - Miten itse valmistauduit uuteen työhön ja siinä onnistumiseen?
  
3. Mitä tukea olisit uutena esimiehenä erityisesti kaivannut?
  - Organisaatiolta?
  - Omalta esimieheltä?
  - Työyhteisöltä?
  - Tarkennus perehdytyksen sisältöön, tarkennus koulutuksen sisältöön?
  
4. Millä konkreettisilla tavoilla/välineillä koet, että siirtymistä asiantuntijasta esimieheksi olisi voitu helpottaa?

21.10.2019

Emilia Hamari  
Silja Peltola

**Tutkimuksen nimi:**

Asiantuntijasta esimieheksi – uuden esimiehen kokemuksia

**Tutkimuksen tarkoitus**

Teitä pyydetään osallistumaan tutkimukseen, jonka tarkoituksena on kerätä kokemuksia siirryttäessä asiantuntijatehtävistä esimiestehtäviin. Olemme arvioineet, että sovellutte tutkimukseen, koska tällä hetkellä toimitte esimiestehtävissä Oulun yliopistollisessa sairaalassa. Tutkimukseen on valittu 10 esimiestehtävissä työskentelevää henkilöä. Tutkimukseen valikoidut esimiehet on valittu yhteistyössä sairaalaylihoitaja Merja Meriläisen kanssa ja ylihoitaja Kirsi Ranniston kanssa.

**Tutkimuksen kulku**

Tutkimus on osa OAMK:n ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyötä. Tutkimus toteutetaan ryhmähaastatteluna. Haastatteluteemat ovat nousseet esille tekemämme kirjallisuuskatsauksen pohjalta. Tutkimuskysymyksemme ovat: 1. Millaisia kokemuksia uusilla esimiehillä on asiantuntijasta esimieheksi siirtymisestään? 2. Millaisia tukitoimia esimies tarvitsee siirtyessään asiantuntijasta esimieheksi? Teemat koskevat esimiestyötä ja sen haasteita ja kokemuksia esimiestyöhön siirtymisestä. Haastattelukertoja on yksi. Haastatteluja varten varataan siihen sopiva tila ja haastattelun kesto on 2 tuntia.

Tutkimukseen osallistumisesta ei makseta Teille palkkiota. Haastattelut pyritään järjestämään Teille sopivaan ajankohtaan ja haastattelut ovat työaika.

**Tutkimukseen liittyvät hyödyt ja riskit**



Tutkimukseen osallistumisesta ei Teille ole välttämättä välitöntä hyötyä, mutta Teidän tietonne ja kokemuksenne ovat ensiarvoisen tärkeitä tutkimuksen onnistumisen kannalta. Tutkimuksen tavoitteena on kehittää esimiestyötä ja auttaa uutta esimiestä uuteen tehtävään siirtymisessä.

Haastattelut pyritään järjestämään työaikaan puitteissa eikä näin ollen tutkimukseen osallistumisesta ei aiheudu Teille kustannuksia.

### **Luottamuksellisuus, tietojen käsittely ja säilyttäminen**

Tutkimuksessa henkilöllisyytenne sekä muut tunnistettavat tiedot ovat ainoastaan tutkimuksen henkilökunnan tiedossa ja he kaikki ovat salassapitovelvollisia. Kaikkia Teistä kerättyä tietoa ja tutkimustuloksia käsitellään koodattuina siten, ettei yksittäisiä tietojanne pystytä tunnistamaan tutkimustuloksista. Tutkimusrekisteriin tallennetaan vain tutkimuksen kannalta välttämättömiä tietoja ja rekisteriä säilytetään tutkijoiden hallussa niin kauan, kunnes tutkimus on valmis. Arvioitu tutkimuksen valmistuminen on tammikuussa 2020.

Jos osallistumisenne tutkimukseen jostain syystä keskeytyy, keskeyttämiseen mennessä kerättyjä tietoja käytetään osana tutkimusaineistoa.

Tutkimuksen jokaisessa vaiheessa tutkijoita sitoo salassapitovelvollisuus. Haastatteluista saatuja materiaaleja ei luovuteta eteenpäin ja tutkimuksen edetessä pyrimme säilyttämään haastateltavan anonymiteetin.

### **Vapaaehtoisuus**

Osallistuminen tähän tutkimukseen on täysin vapaaehtoista. Voitte kieltäytyä osallistumasta, keskeyttää osallistumisenne tai peruuttaa suostumuksenne syytä ilmoittamatta, milloin tahansa. Keskeyttämiseen mennessä kerättyjä tietoja osana tutkimusaineistoa.

### **Tutkimustuloksista tiedottaminen**

Tutkimus on osa opinnäytetyötä ja opinnäytetyön loppuraportti julkinen. Halutessa tutkimukseen osallistuja saa tutkimusraportin nähtäväkseen tutkimuksen valmistuttua.

### **Tutkimuksesta vastaavan tahon ja tutkijoiden yhteystiedot**

Tutkimuksesta vastaavana henkilönä toimii:

Merja Meriläinen, tutkimusylihoitaja

p. 08-3152135 sähköposti merja.merilainen@ppshp.fi

Tutkijana toimii: Emilia Hamari, YAMK opiskelija

p. xxx-xxxxxxx sähköposti c8haem00@students.oamk.fi

Tutkijana toimii: Silja Peltola, YAMK opiskelija

p. xxx-xxxxxxx sähköposti o8pesi00@students.oamk.fi

21.10.2019

Versio 1.1

Minua on pyydetty osallistumaan OAMK:n ylemmän ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen tutkinto-ohjelman opinnäytetyön ”Asiantuntijasta esimieheksi – uuden esimiehen kokemukset” -tutkimukseen, jonka tarkoituksena on selvittää, mitä kokemuksia uudella esimiehellä on asiantuntijasta esimieheksi siirtyessään. Samalla pyritään tunnistamaan ne tukitoimet, jotka sujuvoittavat siirtymistä roolista toiseen. Olen lukenut tutkimusta koskevan tiedotteen ja saanut mahdollisuuden esittää tarkentavia kysymyksiä ja keskustella niistä. Tunnen saaneeni riittävästi tietoa oikeuksistani, tutkimuksen tarkoituksesta ja siihen osallistumisesta sekä tutkimukseen osallistumisen hyödyistä ja mahdollisista riskeistä.

Tiedän, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja että minulla on oikeus kieltäytyä tutkimukseen osallistumisesta ja myöhemmin halutessani myös syytä ilmoittamatta keskeyttää tutkimus tai peruuttaa suostumukseni. Kieltäytymiseni, osallistumisen keskeyttäminen tai suostumukseni peruuttaminen eivät vaikuta mitenkään työhöni nyt tai tulevaisuudessakaan. Jos päätän peruuttaa suostumukseni tai osallistumiseni tutkimukseen keskeytyy jostain muusta syystä, keskeyttämiseen mennessä kerättyjä tietoja käytetään osana tutkimusaineistoa. Tiedän, että minusta kerättyjä tietoja käsitellään luottamuksellisesti eikä niitä luovuteta ulkopuolisille. Haastattelumateriaali säilytetään tutkijoiden hallussa eikä lopullisesta opinnäytetyöraportista ole tunnistettavissa yksittäisiä vastaajia. Haastatteluvastaukset hävitetään tutkimuksen valmistuttua.

Suostun osallistumaan tutkimukseen

Kyllä \_\_\_ Ei \_\_\_

Paikka \_\_\_\_\_

Aika \_\_\_\_\_

Tutkittavan nimi \_\_\_\_\_

Henkilötunnus \_\_\_\_\_

Tutkittavan allekirjoitus ja nimenselvennys

---

Osoite ja puhelinnumero

---

Suostumuksen vastaanottajan allekirjoitus  
ja nimenselvennys

---

Tutkimuksesta vastaavana henkilönä toimii

---

Tätä suostumusasiakirjaa on tehty kaksi (2 kpl), joista toinen annetaan tutkittavalle ja toinen suostumuksen vastaanottajalle.

## TUTKITTAVAN TAUSTATIEDOT

LIITE 5

Toimitko tällä hetkellä apulaisosastonhoitajana vai osastonhoitajana?

Kuinka kauan olet toiminut nykyisessä tehtävässä?

Onko sinulla aiempaa esimieskokemusta?

Oletko saanut perehdytystä nykyiseen tehtävääsi?

Jos sait perehdytystä, kuinka kauan perehdytysjakso kesti?

Palataan aikaan, kun siirryit asiantuntijasta esimieheksi. Mitä kokemuksia Teillä on asiantuntijasta esimieheksi siirtymisestä?

- mitkä asiat koit erityisen hyväksi/hyvin toimivaksi?
- mitkä asiat koit haastavaksi/erityisen vaikeaksi?
- oliko jokin tietty työtehtävä erityisen vaikea?

1. Siirtyessä uuteen tehtävään/työhön työntekijä tarvitsee tukea työssä onnistuakseen. Mitä tukea uutena esimiehenä sait?

- Organisaatiolta?
- Omalta esimieheltä?
- Työyhteisöltä?
- Miten itse valmistauduit uuteen työhön ja siinä onnistumiseen?

2. Mitä tukea olisit uutena esimiehenä erityisesti kaivannut?

- Organisaatiolta?
- Omalta esimieheltä?
- Työyhteisöltä?
- Tarkennus perehdytyksen sisältöön, tarkennus koulutuksen sisältöön?

3. Millä konkreettisilla tavoilla/välineillä koet, että siirtymistä asiantuntijasta esimieheksi olisi voitu helpottaa?