

Opinnäytetyö (AMK)

Sairaanhoitajakoulutus

2018

Max Mattsson & Aleksi Ollanketo

TYÖYHTEISÖTAIDOT HOITOTYÖSSÄ JA NIIDEN KEHITTÄMINEN

TURKU AMK 
TURKU UNIVERSITY OF
APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Sairaanhoidtajakoulutus

2018 | 35 sivua, 0 liitesivua

Max Mattsson & Aleks Ollanketo

TYÖYHTEISÖTAIDOT HOITOTYÖSSÄ JA NIIDEN KEHITTÄMINEN

Opinnäytetyössä on kuvattu työyhteisötaitojen maailmaa sekä miten opettelemalla ja kehittämällä työyhteisötaitoja pystytään vaikuttamaan positiivisesti työyhteisöön, johtajuuteen, henkilöstöön sekä työpaikan yleiseen tuottavuuteen.

Opinnäytetyö alkaa käsitteiden määrittelyllä ja selventämällä, mitä työyhteisötaidot pitävät sisälleen. Avaamme käsitteitä kollegiaalisuus, vuorovaikutustaidot ja lopuksi työyhteisötaitoja. Opinnäytetyömme ohjaavat kysymykset ovat yksinkertaiset. Minkälainen vaikutus työyhteisötaidoilla on hoitotyössä ja miten niitä voidaan kehittää eteenpäin? Opinnäytetyömme tavoite on, että siitä olisi käytännön hyötyä työelämässä. Opinnäytetyön tarkoituksena on kertoa, mitä työyhteisötaidot tarkoittavat, mikä vaikutus niillä on hoitotyössä ja miten työyhteisötaitoja voi kehittää. Tämä opinnäytetyö on toteutettu narratiivisen kirjallisuuskatsauksen muodossa. Sen tarkoituksena on tiivistää jo olemassa olevia tutkimuksia ja aineistoa aiheesta.

Työyhteisötaidot voidaan jakaa sekä esimiestaitoihin että alaistaitoihin. Kollegiaalisuus on suuressa osassa hoitotyössä vuorovaikutustaitojen kanssa. Hoitotyön tuloksellisuuteen vaikuttaa sekä johtajan taidot että henkilöstön taidot. Esimiestaidoilla on merkitystä hoitotyön laatuun ja henkilöstön hyvinvointiin. Hoitotyössä esimiesten taidoissa on tärkeää olla vuorovaikutuksellinen henkilöstön kanssa.

Työyhteisötaitojen kehittämisessä on olennaista kyky pystyä muuttamaan vakiintuneita tapoja ja käytäntöjä. Työyhteisötaitojen kehittäminen tapahtuu pienissä muutoksissa.

ASIASANAT:

Työyhteisötaidot, kollegiaalisuus, vuorovaikutustaidot, esimiestaidot, alaistaidot

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Nursing

2018 | 35 pages

Max Mattsson & Aleksi Ollanketo

WORK COMMUNITY SKILLS IN NURSING AND HOW TO IMPROVE THEM

In this thesis we describe and tell about the world of work community skills and how improving them can bring positivity to the work community. Work community skills influence positively work community, leadership, personnel and overall productivity of work.

Thesis begins by defining and making clear what work community skills are. We open concepts such as collegiality, interaction skills, and work community skills. Directive questions in our thesis were simple. What kind of influence do work community skills have in nursing and how can you further develop them. Purpose and target of our thesis was to describe what work community skills mean and why pay attention to them. Goal in our thesis was to have practical use in work life. This thesis was done as narrative literature review.

Work community skills can be divided in management skills and employee skills. Collegiality is one of the cornerstone in nursing along with interaction skills. Management and employee skills have influence on the results of nursing. Good management skills are important on the well-being of employees and on the results of nursing. Managers in nursing are required to have good interaction skills with employees for efficiency of nursing.

Improving work community skills comes through change. To improve your work community skills one has to be able to change established ways and practices.

KEYWORDS:

Work community skills, collegiality, interaction skills, management skills, employee skills

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	1
2 KOLLEGIAALISUUS	2
3 VUOROVAIKUTUSTAITOT	4
3.1 Tiimityö ja vuorovaikutus työntekijöiden välillä	5
3.2 Vuorovaikutus potilastyössä	6
4 TYÖYHTEISÖTAIDOT	8
4.1 Alaistaidot	9
4.2 Esimiestaidot	10
4.3 Muutosjohtaminen	11
5 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA OHJAAVAT KYSYMYKSET	14
6 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS	15
7 OPINNÄYTETYÖN TULOKSET	16
7.1 Alaistaidot	17
7.2 Esimiestaidot	18
7.3 Hyvinvointi työpaikalla	19
7.4 Työyhteisötaitojen kehittäminen	20
7.5 Kehittämistoiminnan vaikutukset	23
7.6 Yhteenveto työyhteisötaitojen kehittämisestä	23
8 OPINNÄYTETYÖN EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS	24
9 POHDINTA	25
10 JOHTOPÄÄTÖKSET	27
LÄHTEET	28

KUVAT

.Kuva 1 Työyhteisötaidot sosiaali- ja terveydenhuollossa. (Karhapää ym. 2015). 18

TAULUKOT

Taulukko 1 Vuorovaikutusta vahvistavat ja heikentävät tekijät (Syrjälä 2018). 5

JOHDANTO

Työyhteisötaidot ovat jatkuvasti läsnä jokaisella työpaikalla ja niiden hallitseminen on osa hyvin toimivaa työpaikkaa. Työyhteisötaitojen hallitsemisen avulla vuorovaikutus työntekijöiden, työyhteisön ja esimiesten välillä parantuu ja arki sujuu luontaisemmin. Työyhteisötaidot voidaan jakaa kahteen osaan työntekijä- tai alaistaideoiksi ja esimiestaidoiksi. (Työturvallisuuskeskus 2018.) Hyvät välit työpaikalla työntekijöiden kesken lisäävät työhyvinvointia ja työssäjaksamista (Nuutinen ym. 2013, 17).

Vuorovaikutus työntekijöiden ja potilaiden kesken on olennaisessa asemassa terveydenhuollossa. Aihe valikoitui muiden joukosta siitä syystä, että koemme tämän tärkeäksi aiheeksi tulevana sairaanhoitajina. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, miten työyhteisötaidot liittyvät hoitotyöhön ja millainen vaikutus työyhteisötaidoilla on hoitotyössä sekä miten työyhteisötaitoja voi kehittää. Opinnäytetyö on toteutettu kirjallisuuskatsauksena. Opinnäytetyön tavoitteena on sen hyödynnettävyys työelämässä. Opinnäytetyössä käsitellään työyhteisötaitoja ja niiden yhteyttä työhyvinvointiin sekä miten työyhteisötaidot vaikuttavat hoitotyöhön sosiaali- ja terveystalalla.

KOLLEGIAALISUUS

Kollegiaalisuus voidaan kuvata virkaveljeytenä, toverillisuutena ja ammatillisena yhteistyönä. Perinteisesti kollegiaalisuus on yhdistetty terveydenhuoltoon ja sillä on tarkoitettu erityisesti lääkäreiden keskinäistä toverillisuutta ja ammatillista yhteistyötä. (Anttila 2014.)

Sairaanhoitajille on laadittu myös omat kollegiaalisuusohjeet vuonna 2014. Perustat molempien alojen kollegiaalisuusohjeissa ovat hyvin samanlaiset ja jakavat monia samoja piirteitä. (Sairaanhoitajaliitto 2014.)

Sairaanhoitajien kollegiaalisuus perustuu ammattikunnan jäsenten väliseen tasa-arvoiseen ja vastavuoroiseen suhteeseen. Tämä arvostus kollegoita kohtaan tukee sairaanhoitajien ammatillista työskentelyä ja tähtää yhteisen tavoitteen saavuttamiseen, eli potilaan parhaaseen mahdolliseen hoitoon. Hyvä sairaanhoitajien välinen kollegiaalisuus vaikuttaa ammattikunnan sisäiseen yhtenäisyyteen ja yhteiskunnalliseen asemaan. (Sairaanhoitajaliitto 2014.)

Kollegiaalinen toiminta puolestaan on työtovereiden tukemista ja työssä mahdollisesti eteen tulevien ristiriitojen käsittelemistä sekä esimerkiksi myönteisen palautteen antamista. Ristiriitatilanteissa ongelmat selvitetään suoraan kollegan kanssa, eikä asiaa jätetä hautumaan tai selvitetä välikäsien kautta. Luottamus ja arvostus muita kohtaan on kollegiaalisen toiminnan ydin. Työyhteisön jäsenet tekevät parhaansa ja saavat tukea myös silloin, kun eivät koe selviytyvänsä yksin. Toimivassa kollegiaalisessa työyhteisössä toimitaan eettisten ohjeiden mukaan ja kaikki työntekijät puhaltavat yhteen hiileen ja näin edesauttavat tärkeintä tavoitetta: potilaan ja asiakkaan parhainta mahdollista hoitoa. (Becker ym. 2015.)

Kollegiaalisuus voidaan mieltää osaksi hoitotyön eettistä perustaa ja se on ollut keskeisellä sijalla hoitotyössä jo varhaisista ajoista lähtien. Hoitotyössä yhdeksi tärkeimmäksi eettiseksi perusteeksi voidaan mieltää kunnioittava ja arvostava suhtautuminen potilaisiin. Hyvä hoitosuhde perustuu vastavuoroiseen luottamukseen ja vuorovaikutukseen. Eettisyys ulottuu hoitotyössä myös kollegoihin. Sairaanhoitajan esimerkiksi oletetaan kohtelevan työtovereitaan samalla myötätunnolla ja kunnioituksella kuin potilaita. (Arala ym. 2015, 10-15.)

Kollegiaisuuden noudattamista ohjaavat lainsäädäntö sekä ammattikunnan omat eettiset ohjeet. Pelkkä lainsäädännön noudattaminen ei kuitenkaan johda kollegiaalisuuden toteutumiseen työpaikalla. Eettisiä ohjeita ja laadittuja kollegiaalisuusohjeita noudattamalla voidaan kannustaa hoitotyöntekijöitä eettiseen ammattitoimintaan. Sairaanhoidtajien väliset suhteet vaikuttavat työtyytyväisyyteen ja samalla myös heidän hyvinvointiinsa. Huonot suhteet voivat johtaa lisääntyneisiin poissaoloihin ja nopeaan henkilökunnan vaihtumiseen. (Arala ym. 2015, 20-22.)

VUOROVAIKUTUSTAITOT

Vuorovaikutus käsitteenä sisältää verbaalista ja non-verbaalista viestintää, yhteydenpidon kokemuksia sekä sosiaalista kanssakäymistä (Syrjälä, 2018).

Vuorovaikutustaidot ovat ihmisen kykyjä toimia vuorovaikutustilanteissa, joko ryhmässä tai vaikkapa vain kahden henkilön kesken. Empaattisuus on vuorovaikutustaitojen olennainen osa, mitä tarvitaan kaikessa vuorovaikutuksessa. Itsensä laittaminen toisen asemaan luo perustan toisen kannan ymmärtämiselle. Vuorovaikutustaidot voivat kehittyä ajan myötä. (Harviainen ym. 2002.)

Kun puhutaan työyhteisötaidoista vuorovaikutustaidot kuuluvat oleellisena osana, jopa synonyyminä tähän määritelmään. Vuorovaikutustaidot ja empaattisuus ovat hoitoalalla erittäin tärkeitä ja ilman niitä työskentely on alalla melko vaikeaa. Työyhteisössä positivistista ja eteenpäin vievää hyvää vuorovaikutusta ovat esimerkiksi: rohkaiseminen, kannustaminen, tukeminen ja kuunteleminen, myötätunto sekä huomioiminen. On myös tärkeätä huomioida oma käyttäytyminen. Itsekriittisyys tai kielteisyys ja negatiivisuus itseään kohtaan saattaa helposti johtaa tunteiden kohdistamiseen myös muihin ihmisiin ja työyhteisöön. Omia tuntemuksia ja käyttäytymismalleja pystyy oppimaan havaitsemaan ja korjaamaan. (Mielenterveysseura 2018.)

Hyvät vuorovaikutustaidot katsotaan usein olevan perusta hyvälle työlle ja sosiaalisille suhteille työelämässä. Kun puhutaan vuorovaikutuksesta hoitotyössä, tarkoitetaan usein vuorovaikutusta potilaan ja hoitajan välillä. Hyviin vuorovaikutustaitoihin sisältyy laajalti eri tekijöitä. Yksi parhaimmista taidoista on osata aidosti kuunnella, olla kiinnostunut ja olla läsnä potilaan kanssa. Lisäksi eri kulttuurien tuntemus lisää asiantuntijuutta sekä kulttuuritietoisuutta, mikä puolestaan parantaa hoidon laatua. Huomiota kannattaa kiinnittää myös kohtaamisen taitoon, haluun auttaa, kiireettömyyteen ja välittämiseen. Kaikkia näitä taitoja voi itse miettiä miten parhaiten pystyy ottamaan huomioon omassa työssään ja kanssakäymisessä. Jokaisen tulisi miettiä näitä taitoja koskien, miten pystyy parhaiten ottamaan ne huomioon omassa työssään ja kanssakäymisessä. (Syrjälä, 2018.)

Vuorovaikutusta vahvistavat tekijät	Vuorovaikutusta heikentävät tekijät
Tulotilanteen myönteisyys	Tulotilanteen kielteisyys
Hoitosuhteen suotuista alkaminen	Hoitosuhteen huono alkaminen

Yhteistyökumppanuus	Odottamaan jääminen
Potilaan ja hoitajan läheisyys	Potilaan ja hoitajan etäisyys
Potilaan kokemus turvallisuudesta ja todesta ottaminen	Potilaan tietämis- ja kyselymahdollisuutta heikentäminen
Ennakoiva välittäminen	Potilaan jättäminen hoitoa koskevasta päätöksenteosta
Hoitotyön kulttuuri tukee hoitajan ja potilaan vuorovaikutusta	Hoitajan tietopohjan heikkous
Potilaan tunteminen ja potilaan luottamus asiantuntijaan	Potilaan / hoitajan kielteinen asenne
Potilaiden tunteiden huomiointi	Hoitajan taidottomuus

Taulukko 1 Vuorovaikutusta vahvistavat ja heikentävät tekijät (Syrjälä 2018).

3.1 Tiimityö ja vuorovaikutus työntekijöiden välillä

Tiimillä tarkoitetaan kahden tai useamman henkilön muodostamaa joukkoa, jotka työskentelevät yhdessä pitkäkestoisesti ja ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Tiimillä on yhteiset tavoitteet työssään ja he jakavat vastuun työn tuloksista. Tiimityön avulla voidaan lisätä taloudellista tehokkuutta. Toimiva tiimityöskentely on myös omiaan lisäämään työtyytyväisyyttä sekä tiedonjakamista. (Miettinen ym. 2000, 68-69.)

Tiimityöskentelyssä on tärkeää määritellä selvät perustehtävät ja tavoitteet. Lisäksi tiimillä tulisi olla selkeä struktuuri eli rakenne. On tärkeää, että tiimiläiset tietävät keitä tiimiin kuuluu, kuka tiimiä johtaa ja mikä on kenenkin rooli tiimissä ja mitä odotuksia tähän rooliin kohdistuu. (Miettinen ym. 2000, 68-69.)

Tiimityöskentely on yhteistyötä. Tehokkaan tiimin toimimisessa korostuvat vuorovaikutustaidot. Avoin ja demokraattinen dialogi on yksi edellytys tehokkaalle yhteistyölle. Kuten jo aiemmin on mainittu, kuuntelemisen taito on keskeinen osa vuorovaikutusta. Positiivinen ja avoin ilmapiiri, työtovereiden kunnioitus ja arvostus, rohkaisevat tiimin jäseniä hyvään ja rakentavaan kommunikaatioon ja päinvastoin. Tämä johtaa myös luottamuksen kasvuun työntekijöiden välillä. Luottamuksen vallitessa työntekijöiden välillä, on myös epäkohtiin helpompi tarttua. On tärkeää, että jokainen uskaltaa tuoda ilmi, mikäli jokin asia ei ole kohdallaan. (Miettinen ym. 2000, 68.)

On tärkeää, että tiimin jäsenet näkevät erilaisten ihmisten yhdessä työskentelyn voimavarana. Onnistunut tiimityöskentely avartaa tiimiläisten ajatusmaailmaa. Yhteistyö saattaa saada työntekijän pohtimaan esimerkiksi omia arvojaan ja asenteitaan. Tiimit tarvitsevat myös ulkopuolista tukea ja palautetta työstään. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että tiimillä tulisi olla organisaation johdon tuki ja saatavilla tarvittaessa voimavaroja ja palautetta johdolta. (Miettinen ym. 2000, 71.)

Työelämän muutokset ja palvelutarpeiden muuttuminen sekä taloudelliset paineet kustannustehokkaasta hoitotyöstä edellyttävät työntekijöiden tietotaidon yhdistämistä yli toimialarajojen (Markkola 2013, 6). Terveystieteissä tiimillä tarkoitetaan usein moniammatillista työryhmää. Moniammatillisessa työryhmässä on tärkeää, että jokainen tiimin jäsen on pätevä työhönsä. Parhaimmillaan moniammatillinen yhteistyö lisää ymmärrystä ja auttaa hoidon suunnittelussa siten, että hoidon laatu paranee. Moniammatillinen yhteistyö luo myös valmiudet uusille innovatiivisille ratkaisuille. Työntekijän näkökulmasta toimiva tiimi tarjoaa tukea työn henkiseen kuormittavuuteen. Miettisen mukaan tiimi voi olla ikään kuin työntekijöiden ”tunteiden tuuletuskanava”. Tämä lisää työssäjaksamista. Työntekijä saattaa tiimin kautta saada, uuden oppimisen lisäksi, mahdollisuuksia perehdytykseen tai vaikka työnohjaukseen. (Miettinen ym. 2000, 67-68.)

3.2 Vuorovaikutus potilatyössä

Potilaan ja hoitajan välisen vuorovaikutuksen tavoitteena on hoitosuhteen syntyminen. Hoitosuhteella tarkoitetaan ammatillista suhdetta, jossa hoitaja sitoutuu auttamaan potilasta potilaan antamien tietojen pohjalta. Hoitosuhteen syntyminen ja ylläpito edellyttävät kommunikaatiota osapuolten välillä. (Mattila 2001, 16.) Mattila on hoitotyön väitöskirjassaan käsitellyt hoitajan ja potilaan välistä vuorovaikutusta. Hän on jakanut vuorovaikutuksen osa-alueet seitsemään eri aihealueeseen.

- 1) kohtaamisen myönteisyys ja turvallisuus
- 2) aloitteellisuus ja luottamus yhteistyössä
- 3) potilaan ja hoitajan läheisyys
- 4) välittämisen kokeminen
- 5) vahvistuminen
- 6) tunnekokemuksen jakaminen
- 7) vuorovaikutuksen ympäristö (Mattila 2001, 60.)

Näihin aihealueisiin sisältyy niin vuorovaikutusta vahvistavat kuin heikentävätkin tekijät. Kaiken toiminnan keskiössä on potilasturvallisuus ja potilaan turvallisuuden tunne. Potilaan turvallista hoitokokemusta edistävät ennen kaikkea tiedonsaanti ja mahdollisuus osallistua omaan hoitoon. Potilasta kunnioittavassa hoitosuhteessa hoitaja kuuntelee ja ottaa huomioon potilaan omat näkemykset ja hoitotahdon. (Mattila 2001, 17.) Sairastuminen tarkoittaa muutosta potilaan normaaliin arkipäiväiseen elämään. Sairastumisen myötä potilas tulee riippuvaiseksi esimerkiksi hoitajien ja lääkärin avusta. Turvallisuudentunteen ja itsenäisyyden menettämisen lisäksi potilas saattaa tuntea negatiivisia tunteita yksityisyytensä häiriintymisestä. (Mattila 2001, 14.) Potilaan tilannetta voi helpottaa hyvä kommunikaatio. On tärkeää, että potilas saa riittävästi tietoa selkeässä ymmärrettävässä muodossa omasta tilastaan ja hoidosta. Tämä edistää potilaan sopeutumista sairauteensa sekä mahdolliseen sairaalassaoloon. (Mattila 2001, 17, 14.)

Empatia ja kuuntelemisen taito edistävät luottamuksellisen suhteen syntyä. Jotta hoitaja voi auttaa potilasta sopeutumaan sairauden tuomaan muutokseen, on hänen kuunneltava potilasta. Kuuntelemalla hoitaja voi saavuttaa ymmärrystä potilaan kokemuksesta ja valmiuksista sopeutua muutokseen. (Mattila 2001, 15.)

Hoitaja joutuu työssään olemaan vuorovaikutuksessa myös potilaan omaisten kanssa. Hoitajan saavutettavuus ja selkeä tiedonantaminen ovat tärkeitä elementtejä myös vuorovaikutuksessa omaisten kanssa. Niin potilaan kuin omaistenkin luottamusta kasvattaa hoitajan johdonmukainen työskentely ja kommunikaatio. Vuorovaikutus omaisten kanssa on erityisen tärkeää tilanteissa, joissa potilas ei itse pysty kommunikoimaan tilanteestaan ja toiveistaan. (Mattila 2001, 17.)

Hoitosuhteen kesto ja syvyys vaihtelevat tilanteen mukaan. Hoitosuhteen muodostumiseen ja luonteeseen vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa hoitosuhteen kesto, hoitajan ja potilaan välinen luottamus, hoitajan sitoutuneisuus ja potilaan tarpeet. Hyvin lyhytkestoinen hoitosuhde esimerkiksi kiireisellä terveyskeskusvastaanotolla saattaa muodostua helposti lähinnä tauti- ja toimenpidekeskeiseksi hoitosuhteeksi, jossa työskentely on tehtäväkeskeistä. Kun hoitosuhde muodostuu pidemmäksi tai kyseessä on esimerkiksi jonkinlainen kriisitilanne myös hoitosuhteen terapeuttinen luonne saattaa korostua. Tällaisessa hoitosuhteessa hoitaja kiinnittää syvempää huomiota potilaan yksilöllisiin tarpeisiin. (Mattila 2001, 19-20.)

TYÖYHTEISÖTAIDOT

Työyhteisötaidot ovat kokoelma kykyjä ja taitoja vaikuttaa työpaikalla rakentavalla tavalla. Vuorovaikutustaidot ovat yksi taidoista työyhteisössä, jotka ovat jatkuvasti käytössä alasta riippumatta. Työyhteisötaitoja ovat esimerkiksi myös ammatillisuus, itsensä kehittäminen, empaattisuus muita kohtaan, valmius ratkaista ristiriitoja sekä oman organisaation tunteminen. (Työturvallisuuskeskus 2018.) Työyhteisötaidot voidaan jakaa sekä esimiestaitoihin että työyhteisö- tai alaitaitoihin (Holopainen ym. 2012). Alaitaito sanana kertoo lähinnä suhteesta esimieheen, mutta siihen voidaan liittää myös muut työyhteisön jäsenet ja yhteistyö heidän kanssaan (Mönkkönen & Roos 2010, 145-146).

Työyhteisötaidot ilmenevät hyvämielisinä tekoina, käyttäytymisenä sekä myönteisenä asennoitumisena organisaatiota, työyhteisön jäseniä ja esimiestä kohtaan. Hyvät työyhteisötaidot tekevät sen, että työ on sujuvaa ja työn tekeminen on mukavaa. (Työturvallisuuskeskus 2018.)

Työyhteisötaitoja tarvitaan jokaisessa työpaikassa kaikilla työelämän eri sektoreilla. Työelämän sektoreita on yhteensä kolme: julkinen, yksityinen ja kolmas sektori, joka käsittää muun muassa vapaaehtoispalvelut ja erilaiset järjestöt. (Mönkkönen & Roos 2010, 16-17.) Työyhteisötaidot ovat aina ajankohtainen aihe ja niiden merkityksellisyyttä painotetaan monesta eri syystä. Yksi syy on se, että muutos on jatkuva ilmiö työelämässä ja työntekijöiden sitoutuminen työpaikkoihin on muuttunut aikaisempaan verrattuna. Aikaisemmin työntekijät saattoivat sitoutua työnantajaan pitkiksi aikaväleiksi ja näin ollen luoden jatkuvuuden tunteen. Uusia työtynpejä ovat esimerkiksi projektiluonteiset toimeksiannot, jotka ovat osa laajempaa verkostoa. Työ on sekä monimutkaistunut että moniammatillistunut ja sosiaaliset suhteet vaihtuvat työpaikalla jatkuvasti. Nykyään ei välttämättä enään riitä, että osaa tehdä työnsä hyvin, vaan työntekijän pitää osata myös mukautua muutokseen. (Ilmarinen 2018.)

Työyhteisön ja organisaation työyhteisötaitojen kehittäminen lisää koko organisaation tehokkuutta ja niillä on vaikutusta myös työntekijöiden hyvinvointiin. Yhteisten sääntöjen sopiminen helpottaa työyhteisöä koskevien ajankohtaisten asioiden käsittelyä. Yhteisten sääntöjen kautta saadaan myös lisää avoimuutta ja rohkeutta puhua ja antaa palautetta työyhteisöä hiertävistä asioista. (Holopainen ym. 2012.)

4.1 Alaistaidot

Alaistaitojen tutkimus on hyvin nuorta verrattuna johtamisen ja esimiestaitojen tutkimukseen. Tutkimus otti kunnolla tuulta alleen vasta 1990-luvun loppupuolella. Ensimmäiset alaistaito-termin määrittelyt löytyvät kansainvälisestä tutkimuksesta toki jo 1980-luvun alkupuolelta. Nykyään alaistaidoista puhutaan jo melko paljon, mutta toisin kuin johtamista, alaistaitoja on tutkittu edelleen melko vähän niin Suomessa kuin kansainvälisestikin. (Keskinen 2005, 18,19.) Kasvatustieteen emerita professori Soili Keskinen on keskeinen nimi puhuttaessa suomalaisesta alaistaitojen tutkimuksesta. Hän on tutkinut alaistaitoja muun muassa kuntatyön näkökulmasta.

Suomessa alaistaito käsite on otettu käyttöön vasta 2000-luvulla. Alaistaito on Keskinen mukaan terminä huono, sillä siihen sisältyy negatiivinen sävy alamaisuudesta ja alistuneisuudesta. Englanninkielen vastaava termi onkin *organizational citizenship*, eli suoraan käännettynä organisaatiokansalainen. Alaistaidot on kuitenkin vakiintunut käyttöön, sen sävystä huolimatta. (Keskinen 2005, 18-20.)

Keskinen vertaa organisaatiokansalaisuuden käsitettä kansalaistaitoihin. Hyvään kansalaistaitoon sisältyy kanssaihmisistä ja ympäristöstä huolehtiminen, yhteisiin asioihin vaikuttaminen esimerkiksi äänestämällä, työnteko yhteiskunnanylläpitämiseksi ja verojen masu yhteiskunnan rahoittamiseksi ja niin edelleen. Vastaavasti organisaatiokansalaisuus eli alaistaidot tarkoittavat huolenpitoa työyhteisöstä ja työympäristöstä ja resurssien järkevästä käytöstä. Lisäksi alaistaitoihin kuuluu yhteistyökyky työtovereiden ja esimiehen kanssa sekä mielipiteen ilmaisu asioiden eteenpäin viemiseksi ja aktiivinen osallistuminen työpaikan asioiden edistämiseksi. (Keskinen 2005, 19,20.)

Alaistaitoihin kuuluu keskeisinä tekijöinä työtovereiden auttaminen ja kohtelias ja huomaavainen käytös. Alaistaitoihin sisältyy myös monia sellaisia piirteitä, jotka ovat hyvin lähellä johtamista ja esimiestaitoja. Tällaisia taitoja ovat esimerkiksi perehdyttäminen. Alaistaitoihin kuuluu siis myös vastuunkanto yhteisistä asioista ja työtovereistakin sekä heidän oppimisensa edistämisestä. (Keskinen 2005, 21.)

Alaistaidot ovat käsitteenä hyvin laaja ja vaikeasti selitettävä. Sitoutuneisuus on kuitenkin termi, jolla on vahva sidos alaistaitoihin. Hyvillä alaistaidoilla varustautunut työntekijä on sitoutunut työhönsä ja organisaatioon. Tällainen työntekijä on yleensä hyvin tuottava ja organisaatiolle arvokas voimavara. Siksi onkin tärkeää palkita työntekijää hyvistä alaistaidoista. Palkitsemisella ei tarkoiteta välttämättä rahallista kompensatiota, vaan

esimerkiksi arvostuksen antamista ja entistä palkitsevampia tehtäviä sekä muita palkki-
oita, jotka työntekijä kokee merkityksellisiksi. Mikäli monipuoliset alaistaidot jäävät huo-
miotta, saattaa se johtaa työntekijän turhautumiseen ja siihen, että työntekijä tekee vain
ehdottoman minimi suorituksen, joka vaaditaan työtehtävistä selviytymiseksi. Tämä taas
laskee tuottavuutta ja saattaa käydä organisaatiolle kalliiksi. Työntekijä jolla ei ole hyviä
alaistaitoja saattaa myös kuormittaa koko työyhteisöä ja vaikuttaa ilmapiiriin kielteisesti.
(Keskinen 2005, 24.)

Alaistaitoon liittyviä lähikäsitteitä ovat myös organisaatioon samaistuminen, motivoitu-
neisuus ja ammatillinen osaaminen. Organisaatioon samaistumisella tarkoitetaan soli-
daarisuuden ja lojaaliuden tunteita organisaatiota, sen päämääriä ja arvoja kohtaan sekä
jonkin tasoista yhteenkuuluvuuden tunnetta ja samanlaisuuden havaitsemista organi-
saationjäsenten kesken. Motivoituneisuus on puolestaan tietynlainen asenne työtä koh-
taan, tavoitteiden tiedostaminen ja aktiivinen pyrkimys niiden saavuttamiseksi tarkoituk-
senmukaisella tavalla. Ammatillinen osaaminen eli ammattitaito tarkoittaa koulutusta
sekä työelämässä hankittua kokemusta. Hyviin alaistaitoihin kuuluu myös oman ammat-
titaidon jatkuva kehittäminen. (Keskinen 2005, 31-33.) Tämä on erityisen tärkeää tervey-
denhuollossa, jossa esimerkiksi uudet tutkimustulokset kehittävät alaa jatkuvasti. Nyky-
ään puhutaan elinikäisestä oppimisesta, jonka strategiat tulisi olla jokaisella hallussa.
Terveystieteissä työtavat ja toimintamenetelmät saattavat uusiutua jopa monta ker-
taa vuodessa. (Miettinen ym. 2000, 14-15.)

4.2 Esimiestaidot

Esimiestaidot ja alaistaidot ovat toinen toisiaan täydentäviä osa-alueita. Ilman alaisia ei
tarvittaisi esimiestä ja ilman esimiestä työn organisointi kävisi hyvin vaikeaksi, jollei jopa
lähes mahdottomaksi. Hyviin esimies taitoihin kuuluvat keskeisenä osana myös hyvät
vuorovaikutustaidot. Johtaminen kuuluu olennaisena osana esimiehen tehtäviin. Hyvä
johtaminen synnyttää myös työyhteisötaitoja. Hyvä esimies uskaltaa johtaa ja tarvitta-
essa tekee omaa valtansa näkyväksi esimerkiksi ristiriita tilanteissa. (Paasivaara 2009,
119,125.)

Esimiehellä saattaa olla samanaikaisesti useita erilaisia rooleja. Näiden roolien ja niihin
kohdistuvien odotusten tunnistaminen on tärkeää sujuvan ja toimivan työn kannalta. Esi-
mies saattaa oman esimiesroolinsa lisäksi olla saman aikaisesti alainen omalle esimie-
helleen ja organisaation edustaja ulkopuolisille sekä vielä vaikkapa kollega.

Esimiestaitoja ja johtamista on tutkittu todella paljon ja erilaisia teorioita on olemassa valtavat määrät. Eri toimialueilla ja eri aloilla saattaa myös korostua hyvien esimiestaitojen erilaiset piirteet. Hoitotyössä johtajan tehtäviin kuuluu suunnitella ja järjestää hoitohenkilöstön työt mahdollisimman tehokkaasti. Hoitotyötä on mahdoton johtaa ilman hoitotyön tuntemusta. Esimiehen on siis tärkeä pitää huoli niin alaistensa kuin omastakin ammatillisesta osaamisesta. (Hankonen 2015.)

Myös esimiehet tarvitsevat tukea työssään. Kun esimies saa riittävästi tukea organisaatiolta, parantaa se myös esimiehen suhdetta työntekijöihin (Nuutinen ym. 2013, 100). Esimiehen ammatillista kehittymistä ja työssäjaksamista voidaan tukea esimerkiksi työnohjauksen avulla. Työnohjauksen avulla voidaan kehittää myös koko yhteisön toimintaa. (Miettinen ym. 2000, 147.) Työnohjauksessa ohjattava pääsee esimerkiksi purkamaan työhön liittyviä mieltä painavia asioita (Kaitila ym. 1994, 138). Työnohjauksessa reflektoidaan systemaattisesti omaa työtä ja se auttaa kehittämään ammatillisia valmiuksia ja parantamaan työn laatua (Miettinen ym. 2000, 147).

4.3 Muutosjohtaminen

Sote-uudistuksen lähestyessä johtamisen ohjaavia näkökulmia on hyvä tietää etukäteen. Sote uudistuksessa painotetaan johtamisen avointa ja kannustavaa otetta, missä huomioidaan ja halutaan sisällyttää henkilöstö mukaan vuorovaikuttamaan muutokseen. (Alueuudistus 2016.)

Sote-uudistuksessa esimiehillä on tärkeä rooli suunnan ja turvallisuuden antajana. Johtajat osaavat yhdistää näkemyksellisyyden osallistumiseen ja osaavat priorisoida tavoitteita realistisiksi ja mielekkäiksi. Esimies ymmärtää muutosvastarintaisuutta ja osaa auttaa henkilöstöä muodostamaan kokonaiskuvaa ja laajentaa ihmisten perspektiivejä. (Alueuudistus 2016.)

Sote uudistus tekee paljon puhutusta ja trendikkästä muutosjohtamisesta erittäin ajankohtaisen aiheen myös sosiaali- ja terveysalalla. Yksi tunnetuimpia muutosjohtamisen malleja on muutosjohtamisen asiantuntijan, emeritus professori John Kotterin, kahdeksan askeleen malli. Tätä teoreettista mallia voidaan käyttää esimerkkinä lähes missä tahansa muutostilanteissa ja se sopii erinomaisesti hyödynnettäväksi myös terveydenhuoltoon, jossa työelämä on jatkuvassa muutoksessa. Ensimmäinen askel on ymmärtää muutoksen välttämättömyys ja saada myös henkilöstö ymmärtämään tämä. Esimiehen tehtävänä on perustella syyt, miksi muutos on välttämätön. (Kotter 2018.)

Toisessa vaiheessa tulee perustaa muutosta ohjaava tiimi, joka on sitoutunut muutosten läpivientiin työyhteisössä tai organisaatiossa. Yleensä yksittäinen ihminen ei voi vastata kokonaisuudesta muutosprosessista onnistuneesti. On tärkeää, että esimies valitsee tiimiin työntekijöitä, joilla on erilaisia vahvuuksia. Muutosprosessissa tarvitaan niin ihmisten, kuin asioidenkin johtamista. (Kotter 2018.)

Kolmas askel on selkeän vision ja strategian laatiminen. On tärkeää, että päämäärä on kaikille selvä. Esimiehen tehtävä on varmistaa, että kaikilla on yhtenevä näkemys tavoitteista. Tässä vaiheessa on myös hyvä konkretisoida muutokseen vievät askelmat. Mitä tavoitteiden toteutumiseksi tulee tehdä? Strategia tulee pitää realistisena ja selkeänä. (Kotter 2018.)

Neljäs askel on muutosviestintä. Viestintä on oikeastaan läsnä koko prosessin ajan alusta loppuun. Onnistuneen muutosprosessin edellytyksenä on onnistunut viestintä. Tässä kohtaa korostuvat niin esimies-, alais-, kuin vuorovaikutustaidotkin. Esimies joutuu usein toistamaan samaa viestiä, etenkin jos kyse on tunteita herättävästä muutoksesta. tällaisissa tilanteissa huhut alkavat helposti kiertää. Siksi esimiehen on tärkeää valvoa, että viestintä on faktapitoista, selkeää, täsmällistä ja johdonmukaista. (Kotter 2018.)

Viidennessä askeleessa henkilöstö valtuutetaan muutoksen päämäärän mukaiseen toimintaan. Esimies siis antaa mahdollisuuksia vaikuttaa ja valtuuksia toimia muutoksen edellytysten mukaisesti. Vaikuttamisen tunne tukee työntekijän jaksamista ja hyvinvointia. Lisäksi näin työntekijä saa aktiivisen roolin muutoksessa. Kotterin mukaan syyt muutokseen voivat olla ulkoa päin annetut, mutta prosessin toteutumiseen liittyvät valinnat on saatava tehdä itse, jotta muutosprosessi voisi onnistua. (Kotter 2018.)

Kuudennessa askeleessa varmistetaan lyhyen aikavälin onnistumiset. Tämä on tärkeä vaihe etenkin, jos muutos on pitkän ajan kuluessa tapahtuva hanke. Konkreettiset välitavoitteet auttavat luomaan tuntua ja ymmärrystä siitä, että asia edistyy. Onnistuneita välitavoitteiden saavuttamista voi jopa juhlistaa. (Kotter 2018.) Näin muutosprosessiin tuodaan mukaan positiivista ilmapiiriä. Yhteiset onnistumiset myös lisäävät yhteisöllisyyttä ja me-henkeä.

Seitsemäs askel on muutosten vakiinnuttaminen saavutetussa tilanteessa. Mikäli tähän ei kiinnitetä huomiota, on ihmisillä taipumus palata takaisin vanhaan ja vanhoihin tuttuihin toimintamalleihin. Esimies voi esimerkiksi pitää uusia käytäntöjä korostetusti esillä ja toimia esimerkkinä. (Kotter 2018.)

Kahdeksas ja viimeinen askel on toimintatapojen juurruttaminen organisaation kulttuuriin. Kun muutosprosessi on ohi ja uudet toimintatavat ovat vakiintuneet, on hyvä vielä palata analysoimaan prosessia. Mitkä olivat lähtökohdat? Mitä vaiheita käytiin läpi? Mikä

muuttui? Näin muutos saadaan osaksi organisaation historiaa ja identiteettiä. (Kotter 2018.)

Työyhteisötaidot, vuorovaikutus, esimies- ja alaisaidot korostuvat siis erityisesti muutostilanteissa.

OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA OHJAAVAT KYSYMYKSET

Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa, mitä tarkoittavat työyhteisötaidot, miksi niihin kannattaa kiinnittää huomiota, miten kehittää työyhteisötaitoja ja mikä on työyhteisötaitojen vaikutus hoitotyössä.

Tässä opinnäytetyössä halutaan myös tuoda esille, miten työyhteisötaitoja kehittämällä saadaan hyötyä aikaan. Koemme tärkeäksi myös kuvailla kehittämiseen tarvittavat prosessit. Avaamme esimerkein sitä, miten prosessi konkreettisesti etenee alusta loppuun. Lisäksi tarkoituksena on kerätä tietoa siitä, miten asiantuntijat suosittelisivat kehittämään työyhteisötaitoja. Tavoitteena opinnäytetyössä on sen hyödynnettävyys työelämässä.

Opinnäytetyön ohjaavat kysymykset ovat:

1. Minkälainen vaikutus työyhteisötaitoilla on hoitotyössä?
2. Miten kehittää työyhteisötaitoja?

OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

Opinnäytetyö on toteutettu narratiivisena kirjallisuuskatsauksena. Tarkoituksena on tiivistää aiemmin tehtyjä tutkimuksia ja aiheesta tehtyä aineistoa. Narratiivinen kirjallisuuskatsaus on kuvailevan kirjallisuuskatsauksen orientaatio, jossa pyritään antamaan laaja kuva käsiteltävästä aiheesta. Aineistoa kerätään laajasti, pyrkien mahdollisimman ajantasaiseen aineistoon. (Salminen 2011, 7.)

Olemme etsineet opinnäytetyöhön kattavasti tietoa tehdyistä tutkimuksista, haastatteluilta sekä kirjallisuudesta. Materiaalia olemme hakeneet niin lääkäriin, sairaanhoitajaliiton kuin TEHY:nkin sivuilta. Tietoa ja tutkimuksia aiheesta olemme etsineet Medicistä, Elektrasta ja yritysten tai yliopistojen tekemistä tutkimuksista. Hakusanoina olemme käyttäneet muun muassa seuraavia sanoja: työyhteisötaidot, vuorovaikutustaidot, työhyvinvointi, työtyytyväisyys, work community skills.

OPINNÄYTETYÖN TULOKSET

Organisaatioiden toiminta on yhä enemmän jatkuvassa muutoksessa ja juuri sen takia on tärkeää, että organisaatiot pystyvät hoitamaan entistä paremmin ulkoisia ja sisäisiä suhteitaan. Parhaiten menestyvät yritykset ja organisaatiot ovat myös parhaiten johdettuja. Hyvin ja huonosti johdetun organisaation kustannuksissa voi olla jopa yli kymmenen prosenttia eroa. Tämä perustuu siihen, että huonon esimiehen alaisilla voi olla jopa 60 prosenttia enemmän poissaoloja kuin hyvän esimiehen alaisilla. Toinen suuri kustannuserä on henkilöstön suuri vaihtuvuus huonon esimiestyön alla. (Repo ym. 2015, 7.) Verkostoissa toimimaan pystyminen on yksi tulevaisuuden tärkeimmistä kyvyistä sekä työntekijällä, esimiehellä, että koko organisaatiolla. Verkostoituminen kehittyy vain vuorovaikutusosaamisen kautta. (Mönkkönen & Roos 2010, 111.)

Vuorovaikutustaitojen kautta alkaa lopulta toteutua yhteistyötä. Yhteistyö edellyttää, että kaikki osapuolet panostavat yhteistyöhön. Osapuolten panostus yhteistyöhön voi olla erilainen, mutta kuitenkin tasapuolinen. Yhteistyötä ei ole se, että yksi osapuoli tekee kaiken työn ja loput ottavat vastaan pelkästään tulokset. Yhteistyö harvemmin tapahtuu itsekseen, vaan se on vapaaehtoinen toimintamalli, jonka osapuolet valitsevat. (Aira 2012, 45-46.) Työyhteisöjen voimavara on positiivisten asioiden esille tuominen. Hyvistä teoista seuraa helpommin rakentava ja miellyttävä ilmapiiri kuin negatiivisista teoista. Huono ilmapiiri työyhteisössä jää helposti pysyväksi ja työntekijät saattavat eristäytyä omiin ”kuppikuntiinsa”. (Hämäläinen 2005, 24-25.)

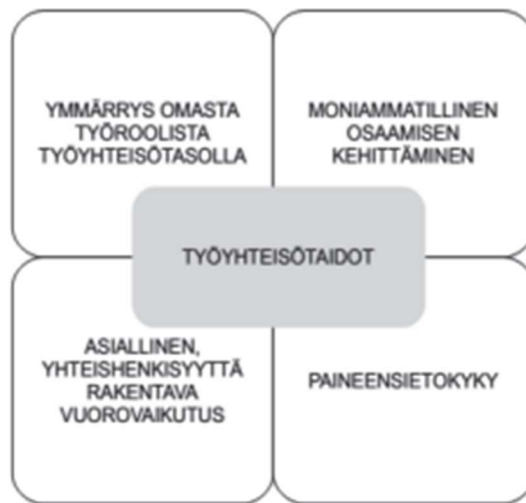
Sosiaali- ja terveydenhuollossa moniammatillinen työyhteisö on yleinen monissa yksiköissä. Sosiaali- ja terveydenhuollon keskeisenä tavoitteena on kokonaisvaltainen potilaan hyvinvointi ja sen saavuttaminen edellyttää monenlaista osaamista. Monien ammattien välisen kollegiaalisuuden ydin on potilas tai asiakas. Erilaisten ammattien välisessä kollegiaalisuudessa on keskeistä tunnustaa ammattien erilaisuus. Erilaisuuden hyväksyminen edesauttaa yksilöiden ja ammattiryhmien koettua arvostusta. Työntekijät, jotka arvostavat omaa ja toistensa osaamista luovat pohjan ammattien väliselle arvostukselle. Yhteistyön sujuessa sekä potilaat, että henkilökunta ovat tyytyväisiä. Hyvä ilmapiiri ja toimiva yhteistyö parantavat työntekijöiden ja ammattiryhmien hyvinvointia sekä työssä viihtymistä. Kollegiaalisuuden avulla voidaan luoda yhteisöllisyyttä työntekijöiden välille. (Kangasniemi ym. 2015, 26-40.) Paineensietokyky voidaan lukea myös kuuluvaksi hoitoalan ammatillisuuteen ja yhdeksi työyhteisötaitoista. Hoitoalalla työntekijät tulevat

kohtaamaan yllättäviä tilanteita, joissa tulee pystyä toimimaan paineen alaisena. Työntekijän hyvä paineensietokyky, vastuullisuus ja vuorovaikutustaidot parantavat hänen potilas- ja asiakastyötään. (Karhapää ym. 2015.)

7.1 Alaistaidot

Työyhteisötaidot voidaan jakaa alaistaitoihin ja esimiestaitoihin. Alaistaitoihin kuuluu muun muassa aloitteellisuus, aktiivisuus työpaikalla, vaikuttamisen halu, huomaavaisuus muita työntekijöitä ja asiakkaita kohtaan, tunnollisuus, reiluus työtovereita kohtaan, oman kehittämisensä edistäminen ja myönteinen asenne. (Mäkinen 2014.) Työntekijän kannalta olennaisiin taitoihin kuuluu oman työn vastuullinen toteuttaminen koko prosessin vaiheiden ajan. Jos työntekijä ei suoriudu omista tehtävistään, tulisi tarkastella syitä, miksi ei. Olennainen kyky on myös halu kehittää omaa työtänsä ja taito jakaa tietojaan työtovereilleen. (Mönkkönen & Roos 2010, 144-148.) Hyvän työntekijän taitoihin voidaan myös lukea kyky antaa palautetta. Palautteen antaminen on koko työyhteisön yhteinen asia. Työntekijät ja esimiehet tarvitsevat palautetta kehittyäkseen työssään. Palautteen saamista voidaan siis ajatella kehittymisen ja oppimisen edellytyksenä. Palautteen ei tulisi olla pelkästään negatiivista. Palaute jossa keskitytään ainoastaan epäonnistumisen toteamiseen, ei tuo paljoakaan lisäarvoa. Tällä ei tarkoiteta negatiivisen palautteen kieltämistä, vaan sitä, että palautteen antajan tulisi aina pyrkiä rakentavaan palautteeseen eli niin sanotusti rakentavaan kritiikkiin. (Kaivola & Launila 2007, 66-68.)

Työyhteisön jäsenenä oleminen on olennainen osa työyhteisötaitoja ja työntekijän on hyvä ymmärtää oma roolinsa osana kokonaisuutta. Erilaisissa työyhteisöissä työskenteleminen lisää työyhteisössä olemisen taitoja. Tämä tapahtuu, kun työntekijä huomaa, miten käytännöt vaihtelevat eri työyhteisöissä ja miten samaa työtä voi tehdä monilla eri tavoilla. (Mönkkönen & Roos 2010, 144-148.) Kuvassa 1 on esitelty, miten työyhteisötaitoja voi käsittää sosiaali- ja terveydenhuollossa.



.Kuva 1 Työyhteisötaidot sosiaali- ja terveydenhuollossa. (Karhapää ym. 2015).

7.2 Esimiestaidot

Esimiehen rooli on muuttunut vuosien mittaan käskyttävästä johtajasta enemmänkin valmentavaan, keskustelemaan johtamiseen. (Repo ym.2015, 12). Esimiestaitoihin kuuluu muun muassa tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus, luottamuksen rakentaminen, jäämäkkyys, palautteenantokyky, kannustavuus ja alaisten innostaminen. (Mäkinen 2014). Hyväksi esimieheksi luonnehditaan usein sellaista, joka ei arkaile tehdä töitä työntekijöiden rinnalla ja joka osaa kannustaa muita omalla esimerkillään. Hyvä esimies osaa kannustaa työyhteisöä avoimeen keskusteluun ja vastavuoroisuuteen. Lisäksi hyvä esimies osaa kuunnella. Tiedonkulun sujuvuus ja selkeät työyhteisön pelisäännöt ovat hyvän esimiehen merkki. (Repo ym. 2015, 12.)

Johtaminen on suhde esimiehen ja alaisen välillä ja tämä suhde vaatii molemminpuolista vuorovaikutusta. Suhteen kehittymiseen vaikuttaa molempien osapuolten toiminta. Esimiehillä on usein myös kahdenkeskinen suhde alaisiinsa. Tämä suhde käsittää luottamukselliset asiat ja tulee pääosin esille kehityskeskusteluissa. (Mönkkönen;ym., 2010,133-137.) Tämänkaltaisessa vuorovaikutteisessa lähestymistavassa esimiehen on tärkeää ylläpitää suhteita työntekijöihin sekä myös edesauttaa työntekijöiden välisiä suhteita. Toisen osapuolen kuunteleminen on tärkeää. Vuorovaikutteista johtamista voidaan myös kuvata jaettuna päätöksentekona ja työntekijöiden näkemysten kuulemisena. (Nuutinen ym. 2013, 20-23.)

Johtamissuhde työntekijän ja esimiehen välillä voi muuttua myös kilpailusuhteeksi. Tällaisessa suhteessa kilpaillaan usein siitä, kumpi on oikeassa ja kumpi on parempi asiantuntija. Esimies esimerkiksi voi mitätöidä alaisen osaamista ja viedä kunnian tämän töistä. Vastaavanlaisesti alainen voi kyseenalaistaa esimiehen ja hänen asemansa haastamalla tätä kilpailuun ja mitätöimällä esimiehen osaamista. Tämänkaltaisen kilpailu ilmenee usein uskomuksena, että esimies ei osaa tehdä ”oikeita töitä”. (Mönkkönen & Roos 2010, 133-137.)

Esimiesten taitoja testataan muutoksessa. Julkisella sektorilla on tapahtunut monia muutoksia viimeisten vuosien aikana, kuten SOTE-uudistus. Muutoksissa nousee tärkeään asemaan johtajuus, tuloksellisuus ja toimintojen arviointi, sillä muutostilanteessa saattaa nousta helposti ristiriitoja johdon ja työntekijöiden välille, mikäli he eivät näe asioita yhden mukaisesti. (Mönkkönen & Roos 2010, 111-115.) Muutos on jatkuvaa sekä työelämässä että hoitotyössä. Esimerkiksi sairaanhoitajien työnkuva tulee muuttumaan SOTE-uudistuksen myötä yhä itsenäisemmäksi ja laajakuvisemmaksi. (Kotila ym. 2016.)

Johtamisella on hoitotyössä suuri merkitys hoitotyön laatuun. Hyvä johtaminen on myönteistä, kollegiaalista mukana työskentelyä sekä hyviä vuorovaikutustaitoja. Esimieheltä odotetaan myös teoriatiedon hallintaa. Esimiehen olisi myös hyvä hallita työn luonteeseen ja organisaatioihin liittyvät teoriat, kuten motivaatioteoriat. Osastonhoitajien yksilölliset ominaisuudet ovat suhteessa heidän johtamistyyliihinsä. Johtamistyyli on käsite, joka tiivistää johtajan piirteet ja ominaisuudet yhteen. Tyyleistä mikään ei sovi kaikkiin tilanteisiin vaan hoitotyössä esimies tarvitsee erilaisia tyylejä eri tilanteisiin. Johtamistaidot, jotka edesauttavat työhyvinvointia ovat muun muassa palautteen antaminen, ihmissuhteiden hoito ja työilmapiiriin vaikuttaminen. Hoitotyössä johtaminen voidaan käsittää muutoksen aikaansaamisena. Hyvällä johtamisella mahdollistetaan hoitotyön perustehtävän, potilaan hyvän hoidon toteutuminen. (Jalas ym. 1992, 106-112.)

7.3 Hyvinvointi työpaikalla

Tutkimukset viittavat siihen, että työpaikan yleisellä ilmapiirillä, esimiesten toiminnalla ja työoloilla on merkitystä työhyvinvoinnin kannalta ja työssä jaksamisessa. Työhyvinvointia kehittämällä voidaan vaikuttaa työkyvyn ylläpitämiseen ja näin ollen myös työssä jatkamiseen. (Nuutinen ym. 2013, 17.) Työhyvinvoinnin voi jakaa moniin eri

osiin. Yksilö, organisaatio, esimiehen toiminta, työ ja ryhmähenki kaikki vaikuttavat siihen, miten yksilö kokee työhyvinvoinnin työpaikallaan. (Manka ym. 2007,4-5.) Yksi tärkeimmistä työhyvinvoinnin tuottajista on oman työnsä hallinnan tunne, eli se miten työntekijä voi vaikuttaa omiin työtehtäviinsä ja työtahtiinsa. Työhön vaikuttamisen mahdollisuudet ovat erilaisia.Yksityisellä sektorilla työhön vaikuttaminen on hieman yleisempää kuin julkisella sektorilla. Työhyvinvointia vähentää kiire, työpaikkakiusaaminen ja stressi. (Manka & Manka 2016, 27-30.) Me-henki, yhteenkuuluvuuden tunne ja hyvä yhteisöllisyys ovat suorassa suhteessa tuloksellisuuteen (Kaivola & Launila 2007,77).

Sosiaali- ja terveysalan henkilöstön hyvinvointia on selvitetty työterveyslaitoksen valtakunnallisen kyselytutkimuksen avulla vuosina 1992, 1999, 2005 ja 2010. Yksi tapa mitata hyvinvointia sosiaali- ja terveysalalla on kelan korvaamat yli yhdeksän päivän mittaiset sairauspoissaolot. Kelan vuoden 2009 sairausvakuutusilaston mukaan sosiaali- ja terveysalan työntekijöillä oli keskimäärin enemmän sairauspoissaoloja kuin muissa ammateissa toimivilla. Näiden sairauspoissaolojen taustalla on huomavattavasti mielenterveysongelmia sekä tuki- ja liikuntaelinsairauksia. Hyvinvointiin vaikuttaa merkittävästi työn kuormittavuus. Vuonna 2010 kyselyyn vastanneista keskimäärin 40% koki työssä kaikkein kuormittavimpana asiakkaiden tai potilaiden moniongelmallisuuden ja potilaiden suuren määrän sekä heistä koetun vastuun. Vastuu potilaista ja asiakkaista koettiin rasittavimmaksi vuodeosastoilla ja kotipalvelussa, missä se rasitti noin puolta vastaajista. Kyselyssä vastaajista kolmasosa oli tyytyväisiä organisaation johtamiseen. Tyytyväisyys organisaation johtamistapaan on tullut alaspäin ensimmäisestä kyselystä lähtien. Hieman yli puolet kyselyyn vastanneista olivat tyytyväisiä työyksikön johtamiseen. Työyhteisöä piti toimivana lähes 60 %. Työyhteisön toimivuus sisälsi työyhteisön joustavuuden, tehokkuuden, yhteistyön ja työnjaon. Vammaispalveluissa ja kotihoidossa työyhteisöt koettiin keskimääräistä huonommin toimiviksi. (Laine ym. 2010, 24-77.)

7.4 Työyhteisötaitojen kehittäminen

Työyhteisötaitoja parantaminen tapahtuu muuttamalla ja kehittämällä käytäntöjä. Muutos voi olla pientä tai suurta, mutta siihen ryhtyminen ja yrittäminen on aina kannattavaa. Pienilläkin muutoksilla voidaan saada suuria tuloksia aikaan ja kehittäminen voi auttaa

koko työyhteisön henkeä. Kehittäminen on parhaimmillaan kokonaisvaltaista, huomioitavaa sekä aktivoivaa. Ideaalilanteessa kehittämiseen osallistuu mahdollisimman moni työyhteisöstä. Jokaisen pitäisi pystyä ilmaisemaan mielipiteensä ja kehittämisideansa. Kun ihmiset kokevat, että heidän mielipiteellä on väliä ja että heillä on mahdollisuus vaikuttaa työpaikan toimintakulttuuriin ja työyhteisötaitoihin, se aktivoi ja motivoi heitä sitoutumaan kehittämiseen sekä työpaikkaan yleensäkin paremmin. Kehittäminen on tärkeää sekä työntekijöiden kannalta että myös johtajien ja yrittäjien kannalta. Monissa paikoissa yrittäjät kokevat osallistuvansa liikaa päivittäiseen arkitoimintaan. Hallinto- ja talouspuolen työt siirtyvät ja saattavat jäädä viikonlopulle, koska osallistuminen päivittäiseen toimintaan vie normaalin työajan verran. Kun vastuuta onnistutaan jakamaan, motitaitoisuus kasvaa ja joustavuus lisääntyy. Henkilöstö pystyy tällöin nojautumaan johtajaan tai yrittäjään vähemmän päivittäisten asioiden ratkaisemisessa ja samalla he kokevat saavansa enemmän itseluottamusta omasta osaamisestaan ja tekemisestään. Tämä johtaa siihen, että henkilöstö oppii viemään itsenäisesti asioita eteenpäin esimiehen valtuuttamana. Esimiehen rooli kehittämisessä on tärkeä. Esimies huolehtii kehittämisprosessin ohjaamisesta ja pystyy näkemään muutoksen positiiviset vaikutukset ja näyttämään ne myös henkilöstölle. Hyvä tuki ja kannustaminen ovat tärkeitä etenkin silloin, kun tuntuu että asioissa ei päästä eteenpäin ja tai saada aikaiseksi mitään. Työyhteisön kehittämisprosessin kulku alkaa ideoiden ja asioiden esille tuomisella. On hyvä aloittaa laatimalla kirjallinen suunnitelma, jonka avulla kehittämistarpeita pystyy perustelemaan. Kun kehittämistarpeet on selvitetty ja kirjattu ylös, voidaan aloittaa prosessien syvällisempi pohdinta. On hyvä muistaa, että liian epärealistiset tavoitteet vaikeuttavat prosessia. Kehittämiselle tulee olla aito tarve. Kun on saatu selkeät tarpeet selville, voidaan sopia, mitä tehdään sekä päättää vastuuhenkilöt. Kehittäminen sisältää käytännössä oman vastuun ja aktiivisuuden sekä yhteisen tekemisen. Lopussa arvioidaan ja päätetään kehittämisprosessi. Mikä muuttui ja mitä siitä opittiin? (Multanen ym. 2009.)

Työyhteisötaitojen kehittämistä voidaan parhaiten kuvailla konkreettisen esimerkin avulla. Esimerkki sijoittuu 1990-luvun loppuun. Rasion kaupunki tilasi koko henkilökuntaa koskevan kehittämishankkeen. Tämän hankkeen päällimmäisenä tavoitteena oli parantaa tuottavuutta. Tarkoitus oli kehittää toimintamuotoja, joissa saataisiin koko henkilöstö aktivoitumaan ja mukaan kehittämiseen. Tätä lähdettiin toteuttamaan ennen kaikkea johtamistapaa kehittämällä. Ensisijaisen tärkeää oli luoda johtamistapa, jossa henkilöstöä arvostetaan ja kannustetaan eteenpäin. Lisäksi tavoitteena oli parantaa työhallintaa. Tällaiset toimet edesauttavat osaltaan hyvää työilmapiiriä ja jaksamista työssä.

Jokainen esimiestehtävissä työskentelevä johtaja osallistui koulutukseen perusvalmiuksista ja taidoista henkilöjohtamisessa sekä työyhteisöjen kehittämistyössä. (Vahtera ym. 2002, 71-72.)

Kehittämishankkeen onnistumista ja vaikutuksen arviointia mitattiin kyselyillä, joita tehtiin hankkeen lähtötilanteessa sekä lopussa seurantakyselynä. Kyselyiden vastausprosentit olivat 80% (n=803) ja 69% (n=755). Vaikutuksen arvioimisessa käytettiin myös hyödyksi aikaisempia tutkimuksia Raisiosta sekä henkilörekisteriä. (Vahtera ym. 2002, 71-72.)

Kehittämishanketta aloitettiin suunnittelemaan virastoissa loppuvuodesta 1996. Kehittämisen tueksi ja tarpeen kartoittamiseksi tehtiin kyselyjä sekä haastatteluja työpaikkojen tilanteista ja nykyhetkestä. Näin saatiin selkeämpi käsitys siitä, mistä kannattaa lähteä liikkeelle ja mihin kiinnittää enemmän huomiota. Kehittäminen tapahtui porrastetusti suurimmassa osassa virastoja ja ensimmäisenä olivat esimiestehtävissä työskentelevät. Esimiesten koulutuksissa turvaututtiin yleensä ulkopuolisiin kehittäjiin. Koulutukset vaihtelivat pitkäaikaisista jaksoista yhden päivän kestäviin tilaisuuksiin. Kehittämishankkeet käynnistyivät eriaikaisesti eri työyhteisöissä. Joka kolmas kyselyihin vastanneista kuitenkin koki prosessin käynnistyneen hyvin työpaikallaan. Suurin osa tiesi, miksi kehittämistä tehtiin ja pääasiassa siihen oltiin tyytyväisiä. Enemmistö oli tyytyväisiä kehittämiseen käytettyyn aikaan ja sitä haluttiin myös lisää. Yksi kiinnostava fakta projektissa oli, että riippumatta paikasta tai toiminta-alueesta, esimiesten kokemukset kehittämistoiminnasta olivat samankaltaisia. Alussa hanke vaikutti sekavalta sekä esimiesten että alaisten mielestä. Ajan kuluessa pystyttiin analysoimaan kehittämistarpeita ja kehittämistoimintaa. Kun ajatukset ja tavoitteet selkenivät, henkilökunta alkoi osallistumaan keskusteluun aktiivisemmin. Lopulta myös ideat alkoivat kypsyään henkilökunnan keskuudessa. Ongelmilta ei kuitenkaan vältytty. Kuten eräs vastaaja kommentoi: ”Ongelmatilanteita on tullut, kun on ruvettu puhumaan asioista niiden oikeilla nimikkeillä.” Kun ymmärrys ja ratkaisut kehittyivät, pystyttiin toimintaa jatkamaan eteenpäin. Esimiehet kuvailivat asian näin: ”Kehittämishankkeen toteutus vaatii pitkäjänteisyyttä, kuuntelua, kärsivällisyyttä. Jokainen teemme parhaamme. Asioiden annettava mennä omalla painollaan.” (Vahtera ym. 2002, 72.)

7.5 Kehittämistoiminnan vaikutukset

Joka kolmas kyselyyn osallistuneesta oli sitä mieltä, että kehittämishanke oli vaikuttanut myönteisesti työyhteisön toimintatapoihin, toiminnan laatuun ja sujuvuuteen sekä kaikista myönteisemmin se oli vaikuttanut työpaikkakokouskäytäntöihin. Henkilökunta koki parhaimman saavutuksen kehittämishankkeesta olleen avoimuuden ja keskustelevuuden lisääntyminen. Epäsuorasti se voimisti työyhteisöjen yhteenkuuluvuutta, yhteishenkeä ja yhteistyötä. Aikaa osattiin käyttää hyödyksi myös paremmin työpaikkakokouksissa. Kokousten määrän ja laadun koettiin parantuneen. Johtamisen laatua tutkittaessa huomattiin selvää laskua vuodesta 1993 vuoteen 1997. Tämä oli yleinen trendi yhteiskunnallisesti tähän aikaan. Organisaatiot eivät 1990-luvun taloudellisesti epävakaisissa oloissa pystyneet ylläpitämään työyhteisöjen myönteisiä ominaisuuksia. Kehittämishankkeen lopussa johtamisen laadussa näkyi selkeä käänne parempaan suuntaan. Muutos oli merkittävä myös päivittäisen toiminnan näkökulmasta. Konkreettisesti se näkyi esimerkiksi parantuneena työilmapiirinä. Hyvä työilmapiiri puolestaan vaikuttaa suoraan työntekijöiden tuottavuuteen, joten työn tehokkuus lisääntyi. Kehittämishankkeen ansiosta ehkäistiin johtamislaadun heikkenemisen, joka oli lähtenyt liikkeelle 1990-luvun lammasta. (Vahtera ym. 2002, 73.)

7.6 Yhteenveto työyhteisötaitojen kehittämisestä

Kehittämishankkeen päällimmäisenä tavoitteena oli ollut tuottavuuden parantaminen. Tämä tehtiin kehittämällä toimintamuotoja, joissa saataisiin aktivoitua koko henkilöstä mukaan kehittämään omaa työtään. Kehittämistä toteutettiin ratkaisukeskeisellä lähestymistavalla. Tähän pyrittiin ensisijaisesti kehittämällä esimiesten johtamistaitoja. Työpaikkojen ilmapiirin parantaminen ja työn hallinnan lisääminen oli ollut myös yksi tärkeä tavoite henkilöstön hyvinvoinnin ja organisaation tuottavuuden näkökulmasta. Kehittämishankkeen onnistumista ja kulkua mitattiin kyselyiden ja henkilörekisterin avulla. Kehittämistoiminta oli vaikuttanut myös myönteisesti sairauspoissaoloihin. Kun kehittäminen oli koettu hyvin onnistuneeksi, lyhyet poissaolot (1-3päivää) vähenivät 16 prosenttia vuoden 1997 tasosta. Jos taas kehittämistä ei koettu onnistuneeksi, poissaolot pysyivät samoissa (korkeissa) lukemissa. (Vahtera ym. 2002, 74.)

OPINNÄYTETYÖN EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS

"Tieteellinen tutkimus voi olla eettisesti hyväksyttävää ja luotettavaa ja sen tulokset uskottavia vain, jos tutkimus on suoritettu hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla" (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6).

Eettisesti hyväksyttävissä tutkimuksissa noudatetaan rehellisyyttä, huolellisuutta sekä tarkkuutta tulosten tallentamisessa ja esittämisessä. Tutkimuksessa sovelletaan asianmukaisia tieteellisen tutkimuksen kriteerejä. Opinnäytetyön tekijät ottavat myös muiden tutkijoiden työn ja saavutukset oikealla tavalla huomioon ja viittaavat heidän tutkimuksiinsa ja julkaisuihin asianmukaisella tavalla. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012.)

Opinnäytetyössä laitamme huolellisesti ylös kaikki lähdeviitteet ja erittelemme kaiken mikä on omaa ajatustamme ja mitä olemme löytäneet lähteistä. Käytämme työssämme lähteitä, jotka ovat mahdollisimman valideja. Valitsemme mahdollisimman uusia lähteitä. Lähdekriittisyys lähteitä kohtaan on tärkeää, koska osa lähteistä voi olla puolueellisia.

Opinnäytetyömme aihe on myös sellainen kokonaisuus, mistä ihmisillä on erilaisia käsityksiä ja nämä käsitykset voivat vaihdella paljon henkilöstä toiseen. Tästä syystä pyrimme hankkimaan lähteiksemme mahdollisimman valideja, akateemisia sekä arvostettuja lähteitä.

POHDINTA

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selventää, millainen vaikutus työyhteisötaidoilla on hoitotyössä ja samalla kertoa, mitä työyhteisötaidot ovat ja miten niitä voi kehittää. Opinnäytetyössä kiinnitettiin myös huomiota työhyvinvoinnin ja työyhteisötaitojen yhteyteen. Tavoitteena opinnäytetyössä oli sen hyödynnettävyys työelämässä. Työ toteutettiin narratiivisena kirjallisuuskatsauksena.

Opinnäytetyömme prosessi aloitettiin keräämällä iso tukku lähteitä, jonka jälkeen molemmat osapuolet syventyivät lukemaan aiheesta, kartoittamaan tietoa sekä hahmottamaan kokonaisuutta. Aiheeseen tutustumisen jälkeen aloitettiin keskustelu työn osista, kokonaisuudesta, tutkimuskysymyksistä sekä opinnäytetyömme suunnasta.

Opinnäytetyömme aihe on perusteltu ja selitetty muissa kohdissa, mutta meille itsellemme henkilökohtaisesti se oli myös lähellä sydäntä ja pidämme aihetta hyvin mielenkiintoisena. Työyhteisötaitojen osaaminen ja niiden kehittäminen on jatkuva prosessi ja siitä saatu hyöty kannustaa jatkamaan niiden opettelua, kehittämistä ja tutkimista.

Työssämme tuli esille useasti kuinka tärkeitä on omata hyvä lähdekriittisyys. Osa kirjoista, joiden ensin ajattelimme kuvausten perusteella sopivan hyvin lähteiksi ja avuksi, osoittautuivat sopimattomaksi tarkemman tarkastelun jälkeen.

Esimiehen toiminta työn tuottavuudessa on merkityksellistä. Yleisellä tasolla voidaan todeta, että johtamistaidot vaikuttavat henkilöstön hyvinvointiin ja työn sujuvuuteen. Työhyvinvointiin vaikuttaa myös esimiehen oikeudenmukaisuus ja eettisyys. Eettistä vastuuta ei voi välttää hoitotyössä. Eettiseen päätöksentekoon sisältyy läpinäkyvyys, avoimuus yhteisistä asioista sekä päätösten perustelevuus. Työhyvinvoinnista huolehtiminen on yksi henkilöstöjohtamisen keskeisimmistä asioista ja esimiehen hyvinvointi voi heijastua suoraan alaisten jaksamiseen työssä. Johtamisella on myös yhteys henkilöstön sairauspoissaoloihin ja työmotivaatioon. Taloudellisten resurssien hallinnointi kuuluu myös johtajalle. Henkilöstön välisellä vuorovaikutuksella on tietenkin myös merkitystä työssä viihtymiseen. (Jalas ym. 1992; Nuutinen ym. 2013; Kanste 2016.)

Hoitotyössä johtamisessa korostuu enemmänkin vuorovaikutuksellisuus ja yhteyden pito henkilöstöön kuin perinteinen karismaattinen käskevä johtajuus. Osastonhoitajilla on suuri rooli työpaikan henkilöstön työhyvinvoinnin ja työilmapiirin säilyttämisessä. Hoito-

työssä johtaminen on erilaista kuin muilla aloilla ja johtaminen on suhteessa toimintaympäristöön. Asiantuntijatyöyhteisöissä on korostettuna jaettu johtajuus, joka on toimivaa yhteistyötä, avointa dialogia ja delegointia. (Jalas ym. 1992; Nuutinen ym. 2013; Kanste 2016.)

JOHTOPÄÄTÖKSET

1. Hoitotyössä työntekijöiden vuorovaikutustaidot ovat olennaisia sekä potilaiden että muiden henkilöstöön kuuluvien kesken.
2. Työyhteisötaidot vaikuttavat työhyvinvointiin ja työn tuloksellisuuteen.
3. Hoitotyössä esimiesten taidoissa korostuu vuorovaikutuksellisuus ja yhteisöllisyys.
4. Työyhteisötaitojen kehittäminen tapahtuu muutoksella tavoissa ja vakiintuneissa käytännöissä.
5. Hoitotyössä johtamisella on merkittävä vaikutus hoidon laatuun.

LÄHTEET

- Alueuudistus. 2016. Muutoksen johtamisen ja henkilöstöpolitiikan periaatteet. Viitattu 18.4.2018
<http://alueuudistus.fi/documents/1477425/1889492/Muistio+muutoksen+johtaminen/33f853f1-6cb2-4687-8b16-61bef1d68fee/Muistio+muutoksen+johtaminen.pdf>
- Aira, A. 2012. Toimiva työyhteisö- Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 23.3.2018 <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/37743/9789513947088.pdf>
- Anttila, U. 2014. Kollegiaalisuus. Lääkäriliitto. Viitattu 5.2.2018 <https://www.laakariliitto.fi/liitto/kollegiaalisuus/>
- Arala, K.; Kangasniemi, M.; Suutarla, A.; Haapa, T. & Tilander, E. 2015. Kollegiaalisuus hoitotyössä. Helsinki: Sairaanhoidajaliitto ry
- Becker, E.; Hahtela, N. & Ranta, I. 2015. Kollegiaalisuus hoitotyössä. Helsinki: Sairaanhoidajaliitto ry
- Hankonen, R. 2015. Hyvä johtaja auttaa alaisiaan. Viitattu 18.4.2018 <https://www.tehylehti.fi/fi/tyoelama/hyva-johtaja-auttaa-alaisiaan>
- Harviainen, L.; Marila, E.; Mikkola, L.; Pörhölä, M.; Valkonen, T.; Valo, M. & Ylinen, A. Jyväskylän yliopisto. vuorovaikutustaidot. 2002. Viitattu 10.4.2018. <https://www.jyu.fi/viesti/verkkotutanto/ryhmviesti/osallistujat/yksilo/vuorovaikutustaidot.html>
- Holopainen, J.; Jalo, P. & Eloranta, T. 2012. Hyvät työyhteisötaidot. Työsuojelurahasto. Viitattu 28.03.2018 <https://www.tsr.fi/documents/20181/40645/111370-loppuraportti-Fact+Sheet+Hyv%C3%A4t+ty%C3%B6yhteis%C3%B6taidot.pdf/398da91f-a5d2-4ded-bb31-031184eba37f>
- Hämäläinen, P. 2005. Ihmisen kokoinen työyhteisö - Avaimia hyvään vuorovaikutukseen. Hämeenlinna. Kustannusosakeyhtiö Tammi
- Ilmarinen 2018. Työyhteisötaidot – sujuvuutta, tehokkuutta ja tulosta. Viitattu 28.3.2018 <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-tyoyhteisotaidot.pdf>
- Jalas, A.; Kangas, R.; Karpov, I.; Kohopää, M.; Koponen, L. & Långstedt, K. 1992. Hoitotyön johtamisen näkökulma. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Kaitila, A.; Mikkonen, H.; Rajala, R. 1994. Työelämä tietoa sosiaali- ja terveysalalle. Juva: WSOY.
- Kaivola, T. & Launila H. 2007. Hyvä työpaikka. Helsinki: Yrityskirjat oy
- Kanste, O. 2016. Johtamisen haasteet osastonhoitajan työssä. Sairaanhoidajaliitto. Viitattu 14.4.2018 <https://sairanhoidajat.fi/artikkeli/johtamisen-haasteet-osastonhoitajan-tyossa/>
- Karhapää, M.; Laulainen, S.; & Kivinen, T. 2015. Työyhteisötaidot sosiaali- ja terveydenhuollossa. Tampere: Hallinnon tutkimuksen seura. Viitattu 10.4.2018 <http://elektra.helsinki.fi.ezproxy.turkuamk.fi/se/h/0359-6680/34/2/tyoyhteit.pdf>
- Keskinen, S. 2005. Alaistaito. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Kotila, J.; Axelin, A.; Fagerström, L.; Flinkman, M.; Heikkinen, K.; Jokiniemi, K.; Korhonen, A.; Meretoja, R. & Suutarla, A. 2016. Sairaanhoidajien uudet työnkuvat- laatua tulevaisuuden sote

palveluihin. Sairaanhoidajaliitto. Viitattu 7.3.2018 <https://sairaanhoitajat.fi/wp-content/uploads/2016/04/Laajavastuinen-sairaanhoitaja-muuttaa-sote-palveluita.pdf>

Kotter, J.P. 2018. 8-Step process. Viitattu 18.4.2018 <https://www.kotterinc.com/8-steps-process-for-leading-change/>

Laine, M.; Kokkinen, L.; Kaarlela-Tuomaala, A.; Valtanen, E.; Elovainio, .; Keinänen, M. & Suomi, R.. 2010. Sosiaali- ja terveysalan työolot 2010. Työterveyslaitos. Viitattu 5.4.2018 https://www.researchgate.net/profile/Lauri_Kokkinen/publication/49288122_Sosiaali-ja_terveysalan_tyoolot_2010/links/5466265d0cf25b85d17f59b5/Sosiaali-ja-terveysalan-tyoeolot-2010.pdf

Manka, ML. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.

Markkola, K. 2013. Moniammatillinen, ammattiryhmien välinen ja ammattirajat ylittävyyhteistyö erikoissairaanhoidossa. Pro Gradu. Turku: Turun yliopisto, hoitotieteen laitos.

Mattila, L-R. 2001. Vahvistumista ja tunnekokemuksen jakamista. Potilaan ja hoitajan vuorovaikutusta kuvaavan kositejärjestelmän kehittäminen. Väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto, lääketieteellinen tiedekunta.

Miettinen, S.; Miettinen, M.; Nousiainen, I.; Kuokkanen, L. 2000. Itsensä johtaminen sosiaali- ja terveysalalla. Helsinki: WSOY.

Multanen, L.; Bredenberg, K.; Koskensalmi, S.; Lauttio, L-M. & Pahkio, K. 2009. Parempi työyhteisö. Helsinki. Multiprint OY

Mäkinen, P. 2014. Työyhteisötaidot. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 31.3.2018 <https://sykettatyohon.fi/files/tietopankki/lyhytohje-tyoyhteisotaidot/Tyoyhteisotaidot-original.pdf>

Mönkkönen, K. & Roos, S. 2010. Työyhteisötaidot. Unipress

Nuutinen, S.;Heikkilä-Tammi, K.;Manka, M.-L.;& Laura, B. 2013. Vuorovaikutteinen johtajuus työssä jaksamisen keinona. Tampereen Yliopisto, Johtamiskorkeakoulu. Viitattu 19.3.2018 <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/TSRloppuraportti.pdf>

Paasivaara, L. 2009. Työnsä kokoinen ihminen. Helsinki: Tammi.

Pöysti, T. Alueuudistus. 2016. Johtaminen uudistuvissa sote-palveluissa. Viitattu 18.4.2018

<http://alueuudistus.fi/documents/1477425/0/Po%CC%88ysti+inhimillinen+sote+johtaminen+2016+0520.pdf/28a6bdce-f9be-456f-9379-88997d7da400>

Repo, S.; Ravantti, E. & Pääkkönen, R. 2015. Johda tuottavasti – opas työhyvinvoinnin ja tuottavuuden lisäämiseksi esimiestyön keinoin. Työterveyslaitos. Viitattu 2.3.2018 <http://docplayer.fi/3118449-Tietoa-tyosta-johda-tuottavasti-opas-tyohyvinvoinnin-ja-tuottavuuden-lisaamiseksi-esimiestyon-keinoin-siina-repo-elina-ravantti-rauno-paakkonen.html>

Sairaanhoidajaliitto. 2014. Sairaanhoidajan kollegiaalisuusohjeet. Viitattu 17.2.2018 <https://sairaanhoitajat.fi/jasenpalvelut/amatillinen-kehittyminen/sairaanhoitajan-kollegiaalisuusohjeet/>

Salminen, A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyypeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopisto. Viitattu 5.2.2018. https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-349-3.pdf

Suomen mielenterveysseura. 2018. Vuorovaikutustaitoja voi oppia.. viitattu 4.4.2018. <https://www.mielenterveysseura.fi/fi/mielenterveys/ihmissuhteet/vuorovaikutustaitoja-voi-oppia>

Syrjälä, O. 2005. Vuorovaikutuskulttuuri hoitotyössä. Hoitonetti, Turun ammattikorkeakoulu. Viitattu 5.2.2018 http://hoitonetti.turkuamk.fi/Hoitonetti/2005_Vuorovaikutuskulttuuri/Tutkimuksen_luotettavuus.html

Syrjälä O. 2005. Hoitonetti. Vuorovaikutuskulttuuri hoitotyössä. viitattu 4.4.2018. http://hoitonetti.turkuamk.fi/Hoitonetti/2005_Vuorovaikutuskulttuuri/index.html

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Viitattu 5.2.2018. http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf

Työturvallisuuskeskus. Työyhteisötaidot. 2018. Viitattu 5.2.2018 https://ttk.fi/tyoturvaluus_ja_tyosuojelu/tyoturvaluisuuden_perusteet/tyoyhteiso/tyoyhteisotaidot

Vahtera, J.; Kivimäki, M.; & Virtanen, P. 2002. Työntekijöiden hyvinvointi kunnissa ja sairaaloissa: tutkittua tietoa ja haasteita. Helsinki: Vammalajakirjapaino Oy