



SAVONIA

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
SOSIAALI-, TERVEYS- JA LIIKUNTA-ALA

TYÖYHTEISÖTAIDOT ESIMIEHEN JA ALAI- SEN NÄKÖKULMASTA

Kuvaileva kirjallisuuskatsaus

TE -

Marjo Miettinen

KIJÄ/T:

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	4
2	TYÖYHTEISÖTAIDOT	5
3	ESIMIESTAIDOT	7
4	ALAISTAIDOT	10
5	KONFLIKTIEN SYNTY JA HALLINTA.....	12
6	TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYS	14
7	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	15
7.1	Kuvaileva kirjallisuuskatsaus	15
7.2	Tutkimusaineiston keruu ja valinta	16
7.3	Tutkimusaineiston analysointi	18
8	TULOKSET	20
8.1	Tekijät, jotka vaikuttavat esimiestaitoihin työyhteisössä.....	20
8.1.1	Johtamistyyliin liittyvät tekijät	20
8.1.2	Esimiehen osaamiseen liittyvät tekijät.....	20
8.1.3	Esimiehen viestintään liittyvät tekijät	21
8.1.4	Esimiehen eettisyyteen liittyvät tekijät	21
8.2	Tekijät, jotka vaikuttavat alaistaitoihin työyhteisössä	21
8.2.1	Alaisen eettisyyteen liittyvät tekijät.....	21
8.2.2	Alaisen osaamisen liittyvät tekijät.....	22
8.3	Tekijät, jotka vaikuttavat konfliktien syntymiseen.....	23
8.4	Tekijät, jotka vaikuttavat konfliktien hallintaan.....	23
9	POHDINTA.....	25
9.1	Tulosten tarkastelu	25
9.2	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	27
9.3	Ammatillinen kasvu	28
9.4	Hyödynnettävyys ja kehittämisideat	29
	LÄHTEET	30

Koulutusala Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala	
Tutkinto-ohjelma Sairaanhoidajan tutkinto-ohjelma	
Työn tekijä(t) Marjo Miettinen	
Työn nimi Työyhteisötaidot esimiehen ja alaisen näkökulmasta	
Päiväys	10.5.2021
Sivumäärä/Liitteet	34/2
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Kuopion yliopistollinen sairaala, keuhkosairauksien ja sisätautien osasto	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Työyhteisötaitojen merkitys on korostunut viime vuosina, koska työtehtävien monipuolisuus ja työelämän haasteellisuus ovat lisääntyneet. Työyhteisötaidot näkyvät työpaikalla hyvinä tekoina ja asiallisena käyttäytymisenä sekä myönteisenä asennoitumisena organisaation kannalta keskeisiä asioita, työyhteisön jäseniä, esimiestä ja työpaikkaa kohtaan.</p> <p>Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata tekijöitä mitkä liittyvät esimiehen ja alaisen työyhteisötaitoihin työyhteisössä. Tavoitteena oli tuotetun tiedon avulla kehittää työyhteisötaitoja työyhteisössä.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin kuvailevana kirjallisuuskatsauksena, johon aineistoa haettiin syksyllä 2020. Aineistoa haettiin Cinahl-, Medic- sekä PsycINFO-tietokannoista. Tutkimukseen valikoitui yhteensä 16 tutkimusta, joista 15 oli kansainvälistä tutkimusta ja yksi suomalainen tutkimus vuosilta 2016–2020.</p> <p>Kirjallisuuskatsauksen johtopäätöksenä voidaan todeta johtamistyylien, tehokkaan viestinnän, eettisen työilmapiirin sekä tehokkaiden konfliktien hallinta keinojen vaikuttavan positiivisesti työyhteisön toimintaan ja työhyvinvointiin. Työyhteisötaidot vaikuttavat positiivisesti myös työyhteisön joustavaan vuorovaikutukseen, tuottavuuteen sekä organisaatioon sitoutumiseen.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää Kuopion yliopistollisen sairaalan keuhkosairauksien ja sisätautien osastolla tarkastelemalla ja pohtimalla moniammatillisesti, onko tällä hetkellä työyhteisötaidoissamme kehitettävää ja miten tulosten tuomat seikat jo toteutuvat käytännössä. Jatkotutkimusaiheeksi ehdotetaan tutkimusta, jossa tutkitaan työyhteisötaitojen merkitystä työhyvinvointiin, työn imuun sekä vetovoimaisen työpaikan luomiseen.</p>	
Avainsanat Työyhteisötaidot, esimiestaidot, alaidot, konflikti	

Field of Study Social Services, Health and Sports	
Degree Programme Degree Programme in Nursing	
Author(s) Marjo Miettinen	
Title of Thesis Work community skills from the Perspective of a manager and an employee	
Date 10.5.2021	Pages/Appendices 34/2
Client Organisation /Partners Kuopio University Hospital, Respiratory Medicine and Internal Medicine Unit	
<p>Abstract</p> <p>The importance of work community skills has been emphasized in recent years as the diversity of work tasks and the challenge of working life have increased. Work community skills are reflected in the workplace as good deeds and good behaviour, as well as a positive attitude towards issues that are important for the organization, members of the work community, manager and the work place.</p> <p>The purpose of the thesis was to describe the factors related to the work community skills of the manager and employees in the work community. The aim was to use the information provided in developing work community skills in the work community.</p> <p>The thesis was implemented as a descriptive literature research. The data was retrieved in autumn 2020 using Cinahl-, Medic and PsycINFO- databases. A total of 16 international studies and one Finnish study from 2016–2020 were used in this thesis.</p> <p>The conclusion of the literature research is that management styles, effective communication, an ethical work atmosphere and effective conflict management tools have a positive effect on the work community's well-being at work. Work community skills also have a positive effect on the flexible interaction between the work community, productivity and commitment to the organization.</p> <p>The results of this thesis can be utilised at the Kuopio University Hospital, Department of Respiratory Medicine and Internal Medicine, which was the client organisation of the thesis. The results will be discussed and reflected multi-disciplinarily in order to find out whether there is currently need for improvement in the work community skills in the unit and how the results from this thesis are already used there. A topic for further study is to examine the importance of work community skills for well-being at work, work engagement and creation of an attractive workplace.</p>	
<p>Keywords Work community skills, management skills, employee skills, conflict</p>	

1 JOHDANTO

Terveydenhuollon toimintaympäristöt muuttuvat ja se edellyttää organisaatio osaamisen ja toimintatapojen varmistamista. Sosiaali- ja terveydenhuollossa tapahtuvat rakennemuutokset johtavat väistämättä toimintojen järjeistämiseen ja palveluprosessien uudelleenarviointeihin. Toimintojen uudistamisen ja työn sujuvoittamisen mahdollisuuksia on löydettävissä myös työyhteisötasolla tapahtuvasta vuorovaikutuksesta. Näissä toiminnoissa muokataan osaltaan reunaehtoja potilas- ja asiakastyön toimivuuteen ja lopulta organisaation uusiutumiseen. Tärkeää onkin tarkastella työntekijöiden välillä tapahtuvia asioita, joilla vaikutetaan työhyvinvointiin, työn sujuvuuteen ja lopulta koko organisaation toimintakykyyn. Tällaisia organisaation menestymiseen vaikuttavia toimintatapoja kutsutaan työyhteisötaidoiksi. (Karhapää, Laulainen & Kivinen 2015, 162–172.)

Hoitohenkilöstö joutuu hallitsemaan työssään monenlaisia rooleja, tunteita ja tehtäviä. Odotuksiin ja vaatimuksiin vastaamisen haasteet ilmenevät vuorovaikutuksessa. Pennasen (2015) mukaan yli neljännes suomalaisista nuorista sairaanhoitajista harkitsee alan vaihtoa muutamia kertoja kuukaudessa tai jopa useammin. Riittävän työvoiman turvaamisen kysymykset ovat sosiaali- ja terveysalan muuttuessa ja kasvaessa yhä keskeisempiä (Pennanen, 2015). Kansainvälisestikin tähän on alettu viime vuosina kiinnittää huomiota. Sairaanhoitajien suurella vaihtuvuudella on suoria vaikutuksia muun muassa organisaatioiden hoitajien työtyytyväisyyteen ja organisaatioon sitoutumiseen. Lisäksi riittämätön henkilökunta vaarantaa potilasturvallisuuden ja voi vaikuttaa hoidon laatuun (Trybou', Malfait, Gemmel & Clays' 2015, 489–496).

Työyhteisötaidot kytkeytyvät työntekijöiden perustehtävään ja ovat vahvasti sidoksissa ammatillisuuteen. Sosiaali- ja terveydenhuollon työyhteisötaitojen erityispiirteinä voidaan nähdä kontekstiin perinteisestikin sidottujen yhteistyön, sovinnollisuuden ja vastuullisuuden korostuminen. Työyhteisötaitojen painopistealueina nähdäänkin paineensietokyky, moniammatillinen osaamisen kehittäminen, ymmärrys omasta työroolista työyhteisötasolla sekä asiallinen, yhteishenkisyyttä rakentava vuorovaikutus. (Karhapää ym. 2015, 162–172.)

Tämän opinnäytetyön tilaajana on Kysin keuhkosairauksien ja sisätautien osasto. Aiheen valinta tuli mielenkiintoiseksi ja tärkeäksi omien esimieskokemusten kautta. Työyhteisötaidot vaikuttavat suuresti työpaikan viihtyvyyteen sekä työssä pysymiseen. Yksikössä, jossa työskentelen, työyhteisötaitojen merkitys on korostunut viime vuosina useiden muutosten myötä. Olemme muun muassa avanneet yksikköömme vierivalvontahuoneen sekä kevästä 2020 asti olemme hoitaneet sairaalahoitoa vaativia covid potilaita. Työyhteisötaidot tulevat korostumaan myös tulevaisuudessa, kun yhdistymme toisen sisätautiosaston kanssa yhdeksi isoksi yksiköksi.

Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata tekijöitä mitkä liittyvät esimiehen ja alaisen työyhteisötaitoihin työyhteisössä. Tavoitteena oli tuotetun tiedon avulla kehittää työyhteisötaitoja työyhteisössä.

2 TYÖYHTEISÖTAIDOT

Hyvän johtamisen ja hyvien työyhteisötaitojen varaan rakentuu koko organisaation työhyvinvointi. Kyse on asioista, joihin kukin työntekijä voi vaikuttaa itse. Työyhteisötaidot mahdollistavat sujuvan työnteon ja luontevan, ammatillisen ja rakentavan mielipiteiden vaihdon. Työyhteisötaitojen huomiointi työhyvinvoinnin johtamisessa on erittäin tärkeää. (Karttunen, Sipponen, Tukiainen, Taskinen, Hakulinen, Kesti, Laaksonen & Lammintakanen 2017, 20–22.)

Työyhteisötaitoihin sisältyy kaksi tärkeää kytkentää: työn voimavaroihin sisältyvän sosiaalisen pääoman sekä yksilön voimavaroja kuvaavan psykologisen pääoman. Sosiaalinen pääoma ilmenee työyhteisössä luottamuksena, ryhmään kuulumisen tunteena, vastavuoroisuutena ja henkilöstön toimintana yhteiseksi hyväksi. Nämä piirteet ovat samoja, joilla työyhteisötaitoja on kuvattu. Sosiaalinen pääoma jakautuu kahteen ulottuvuuteen. Vertikaalinen pääoma koostuu esimiesten ja työntekijöiden välisestä luottamuksesta, vastavuoroisuudesta sekä yhteistyötä edesauttavista jaetuista normeista ja arvoista. Horisontaalista sosiaalista pääomaa muodostuu työntekijöiden välisissä suhteissa. Siksi olisikin tärkeää kannustaa sellaiseen toimintaan, joka lisää vastavuoroisuutta ja suvaitsevaisuutta sekä työntekijöiden ja esimiesten välillä, että työntekijöiden kesken. (Manka 2011, 6–9.)

On huomioitava, että vuorovaikutteisen johtamisen kummallakin osapuolella, niin esimiehelle kuin alaisellakin, on oma vaikutus ja rooli toisiinsa. Hyvä johtaminen luo hyviä työyhteisötaitoja ja päinvastoin. Toimiva työyhteisö ja vuorovaikutus työyhteisössä näkyy tehokkaana toimintana ja työntekijöiden vähäisempänä sairastavuutena. Läsnä olemisen taito ja myönteiset tunteet vahvistavat työyhteisötaitoja, joita on yleisesti kutsuttu alaistaidoiksi. (Manka 2011, 6–9.)

Täysivaltaisena työyhteisön jäsenenä toimiminen edellyttää taitoja ja kykyjä vaikuttaa työssä ja työyhteisössä rakentavalla tavalla. Työyhteisötaidot näkyvät työpaikalla hyvinä tekoina ja asiallisena käyttäytymisenä sekä myönteisenä asennoitumisena organisaation kannalta keskeisiä asioita, työyhteisön jäseniä, esimiestä ja työpaikkaa kohtaan. Tarvitaan tietoa kuunnella, tahdikkuutta ilmaista eriäviä mielipiteitä, taitoa tuoda uusia asioita sekä pyrkimystä tulla ymmärretyksi. Työyhteisötaidot tekevät työn tekemisestä sujuvaa ja mukavaa. Vastuullisuus työyhteisötaitoissa näkyy muun muassa siten, että resursseja käytetään vastuullisesti, keskitytään työhön liittyviin olennaisiin asioihin, asiat sovelletaan ennakkoluulottomasti käytäntöön ja halutaan osallistua työpaikan kehitystyöhön. Jokaisen työntekijän tehtävänä on myös myönteisen organisaatiokuvan rakentaminen. Työyhteisötaidot perustuvat toisten ja oman roolin ymmärtämiselle työyhteisössä, vuorovaikutus- ja viestintätaidoille sekä itsensä johtamisen taidoille. (Työturvallisuuskeskus 2018.)

Työyhteisössä tarvittavia taitoja ovat: organisaation oman tehtävän ymmärtäminen sekä organisaation perustehtävän ymmärtäminen osana kokonaisuutta, organisaation pelisääntöjen noudattaminen ja tunteminen, empaattisuus ja ammatillisuus, hyvät vuorovaikutustaidot ja hyvä työkäyttäytyminen, työpaikan vaikuttamiskeinojen tunteminen ja niiden käyttäminen sekä ristiriitatilanteiden ratkaisutaidot. (Työturvallisuuskeskus 2018.)

Työyhteisötaidot toimivat hyvän yhteisöllisyyden ja johtajuuden välisinä sillanrakentajina. Ne vaikuttavat positiivisesti yksittäisen työntekijän hyvinvointiin ja lisäävät toimijuuden tunnetta, mutta samalla työpaikan näkökulmasta kasvattavat inhimillistä pääomaa ja suorituskykyä, tulevaisuuden menestystekijää (Manka 2011, 6–9). Myös työturvallisuuslain mukaan jokaisen työntekijän on huolehdittava niin omasta kuin muidenkin kollegoiden turvallisuudesta ja terveydestä. Työyhteisö- tai alaistaitojen kehittyminen lisää organisaatioiden tehokkuutta ja niillä on yhteys myös yksilön ja työyhteisön hyvinvointiin (Holopainen, Jalo & Eloranta 2012). Työyhteisötaitoja voi oppia harjoittelemalla ratkaisukeskeistä palautteen antoa ja puheeksi ottamista. Tärkeää olisi päivittäin nostaa esille myönteisiä näkökulmia, kuten työssä innostumisia ja hyviä asiakaspalautteita, sekä asioita, joista voisi olla elämässä kiitollinen (Manka 2011, 6–9).

Työntekijöiden kokemaa työn imua voidaan lisätä kiinnittämällä huomiota organisaatiossa vallitseviin sosiaalisiin suhteisiin. Esimiehen ja työkavereiden luottamusta ja kannustusta herättävä käyttäytyminen lisäävät organisaation jäsenten työn imua ja tekevät heistä taloudellisempia ja tehokkaampia työntekijöitä yritykselle. Esimiehillä onkin tärkeä rooli avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin rakentamisessa. (Koponen, Lämsä, Kärkäs & Ekonen 2013, 101–114.)

Työyhteisötaidot voidaan nähdä ammatillisuutta tarkoittavina työtä helpottavina kyvykkyyksinä. Työntekijän paineensietokyky ja vastuullisuus sekä moniammatillinen osaamisen kehittäminen ja hyvät vuorovaikutustaidot tukevat potilas- ja asiakastyössä onnistumista. Työyhteisötaidot vaikuttavat työntekijöiden perustehtävään ollen vahvasti sidoksissa myös ammatillisuuteen. Sosiaali- ja terveydenhuollon työyhteisötaitojen erityispiirteinä voidaan nähdä kontekstiin perinteisestikin sidottujen yhteistyön, sovinnollisuuden ja vastuullisuuden korostuminen. Aloitteellisuus ja aktiivinen osallistuminen yksikön hoito- ja hoivaprosessien kehittämiseen, nähdään myös tärkeänä työyhteisötaitona. Terveydenhuollon toiminnan luonne edellyttää eri asiantuntijoilta saumatonta yhteistyötä ja yhteistä osaamista. (Karhapää ym. 2015, 169–170.)

3 ESIMIESTAIDOT

Johtamista on kuvattu kahdella eri tavalla; ihmisten ja asioiden johtamisella. Ihmisten johtaminen tarkoittaa johtajan ja työntekijöiden vuorovaikutussuhteisiin liittyvää toimintaa, kun taas asiajohtaminen kytkeytyy organisaatioon, sen toimintapolitiikkaan ja päätöksentekoon. Asioiden johtamiseen kuuluu muun muassa suunnittelu, budjetointi, organisointi, resursointi, valvonta ja ongelmanratkaisu. Ihmisten johtamiseen puolestaan kuuluu avoin keskustelu, visiointi, osallistaminen, innokkuus ja kannustaminen. Asioiden ja ihmisten johtaminen tulisi nähdä yhtenä kokonaisuutena. (Tuomivaara & Eskelinen 2012, 9–10.)

On tutkittu, että hoitotyön esimiehet, jotka käyttivät selkeää johtamistyyliä, on vähemmän ongelmia johtamistyössään kuin niillä esimiehillä, joiden johtamistyyli vaihtelee. Tutkimuksissa on myös havaittu hoitotyön johtajien käyttävän erilaisia johtamistyyliä. (Grönroos & Perälä 2004, 15.) Asioiden ja ihmisten johtamistyyliä ovat transformationaalinen ja transaktionaalinen johtaminen (Tuomivaara & Eskelinen 2012, 9–10).

Transformationalisella johtajuudella on nähty olevan vaikutusta työntekijöihin. Transformationaliselle johtajuudelle on ominaista alaisten älyllinen stimulointi, työntekijöitä tukeva ilmapiiri, innovaatiot ja luovuus. Transformationaalinen johtaja ymmärtää yksilöiden välisiä eroja ja huomioi alaiset yksilöinä. Palautteenanto ja valmennus kuuluvat myös transformationaliseen johtajuuteen. Johtajalla on kykyä inspiroida alaisiaan luomalla vakuuttava ja houkutteleva tulevaisuuden visio sekä rohkaisemalla alaisia uskomaan kykyihinsä ja taitoihinsa suoriutua työtehtävistään. (Tuomivaara & Eskelinen 2012, 9–10.) Transformationaalisen johtamisella ei ole nähty olevan merkittävää vaikutusta työssä pysymiseen ja työtyytyväisyyteen mutta siihen liittyy merkittävästi organisaatioon sitoutuminen. Organisaatioon sitoutuminen, työtyytyväisyys, mentorin tuki, työssä etenemismahdollisuudet ja ikä liittyvät myönteisesti aikomukseen pysyä työssä, kun taas etnisyyden, muut kuin paikalliset työmahdollisuudet ja työasetukset ovat negatiivisesti yhteydessä työssä pysymiseen. Organisaatioiden tulisi panostaa johtamiskoulutuksen kehittämisen rakenteita ja toimintatapoja hyvän viestintä- ja työympäristön tukemiseksi. Hoitotyön johtajat, jotka haluavat muuttaa työyksikköjään, kehittävät työpaikkaohjausohjelmia ja luovat uraportaita, jolloin he saattavat vaikuttaa kumulatiivisesti työtehtäviin. Transformationalisella johtajuudella on nähty oleva suuri vaikutus työympäristöön ja hoitotyön esimiehet voivat vaikuttaa organisaatiokulttuuriin, missä hoitohenkilökunta ja hoitotyönjohto yhdessä kehittävät yhteistyötä ja tiimityötä. (Brewer, Kovner, Djukic, Fatehi, Greene, Chacko & Yang 2016, 2879–2880.)

Transaktionaalinen johtaja puolestaan palkitsee hyvistä näytöistä ja reagoi aktiivisesti poikkeamiin korjaamalla ja seuraamalla niitä. Transaktionaalista johtajuutta määrittää tietty passiivisuus, koska johtaja puuttuu työnkulkuun vain silloin, kun työlle asetettuja tavoitteita ei saavuteta. (Tuomivaara & Eskelinen 2012, 10–11.)

Organisaatiomuutoksissa työtehtävien vastuullinen tekeminen edellyttää esimieheltä kykyä organisoida työt tasapuolisesti ja selkeyttää tarvittaessa työn tavoitteita. Muutosjohtamisen taito korostuu

ja sitä jopa pidetään vaadittavana taitona johtamiselle. Ammatillisen osaamisen kehittäminen heijastaa työntekijöiden sitoutumista työhön, sillä organisaatiomuutokset nähdään mahdollisuuksina ammattialan kehittämiseksi. (Nuutinen, Heikkilä-Tammi & Manka 2014, 443.)

Tehokas viestintä on erittäin tärkeää työntekijöiden johtamisessa siihen suuntaan, mitkä ovat organisaation tavoitteet ja mihin suuntaan organisaatio haluaa kehittyä. Myös muutosten läpi viemiseen tarvitaan tehokasta ja selkeää viestintää. Tehokkaaseen kommunikointiin liittyy kyky vaikuttaa muiden ihmisten mielipiteisiin. Kun otetaan huomioon tehokkaan viestinnän merkitys, on todettu, että viestintä on ehkä tärkein osa terveydenhuollon palvelujen tuottamista. Jotta voi kommunikoida tehokkaasti ja kunnioittavasti työpaikalla, on kuitenkin oltava tietoinen toisen ihmisen kommunikointityylistä ja siitä, miten muut kokevat tämän tyylin. Viestintää, jota käytetään rakentamaan esimiesten ja alaisten suhteita, kutsutaan usein tukeväksi viestinnäksi. Johdon on tarjottava tehokas tukijärjestelmä, kuinka he viestivät työntekijöilleen. Tämä tiedonjakojärjestelmä johtaa korkealaatuisiin suhteisiin esimiesten ja työntekijöiden välillä. (Hicks 2011, 81–96.)

Tänä päivänä johtajat painiskelevat kovien työelämän nopeiden muutosten ja tulospainoiden keskellä, sillä voi olla merkittäviä vaikutuksia myös heidän mahdollisuuksiinsa toteuttaa eettisyyttä omassa johtajuudessaan. Eettinen johtamistyyli ja eettinen organisaatiokulttuuri ovat yhteydessä toisiinsa. Eettisen johtajuuden on havaittu ennustavan monia tavoiteltavia henkilöstötuloksia kuten, sitoutumista ja työtyytyväisyyttä, vähentyneitä poissaoloja ja prososiaalista käyttäytymistä. Eettisen organisaatiokulttuurin on puolestaan havaittu selittävän työhyvinvointia ainakin esimies- ja johtaja-aineistolla. Eettisyyteen panostaminen sekä organisaatiokulttuurin että johtajuuden kehittämisessä on tärkeää myös tuloksellisuuden kannalta. Johtajilla ja organisaatioilla on mahdollisuuksia muuttaa vallitsevaa kulttuuria järjestämällä koulutusta eettisten näkökulmien tiedostamiseksi, laatimalla esimerkiksi eettisen koodiston sekä tiedottamalla selkeästi ja näkyvästi siitä, millainen toiminta nähdään eettisenä ja hyväksyttävänä organisaatiossa. Kun sekä alaiset ja johtajat tietävät, mitä heiltä odotetaan, ja eettistä toimintaa tuetaan tiedossa olevilla rangaistuksilla sekä palkinnoilla, tämä vahvistaa organisaation eettistä kulttuuria. (Kangas, Lämsä, Huhtaja & Feldt 2011, 95–108.)

Hyvä johtaminen on muiden ihmisten kunnioittavaa ja arvostavaa huomioon ottamista ja hyvien työskentelyedellytysten luomista. Arvostava ja keskusteleva johtaminen antaa työntekijöille voimavaroja. Arvostava ja keskusteleva johtaminen luo myös hyvää työilmapiiriä, joka edistää keskinäisen hyvänolon syntymistä työpaikalle. Esimiehen tulisi pyrkiä saamaan jokainen työntekijä onnistumaan työssään. Esimies voi muotoilla sopivia työkokonaisuuksia kullekin työntekijälle ja hän voi edistää alaisensa ammatillista kasvua työssä oppimiseen ja koulutukseen liittyvien keinojen avulla. Esimiehen tulisi pyrkiä saamaan aikaan yhteistä toimintaa ja yhteisymmärrystä. Voidaankin sanoa, että esimiehen työ on tilan ja ajan tarjoamista toisten käyttöön. Tilaa ja aikaa voi antaa muun muassa kuuntelemalla toista. (Helsilä & Salojärvi 2009, 109–110.)

Hyvän esimiehen ominaisuuksia on myös, että esimies itse arvostaa omaa hyvää johtajuutta ja ymmärtää johtamisen kokonaisuuden. Hän haluaa toimia ihmisten johtajana ja omaa hyvät tunnetaidot

ja itsekontrollin. Hän mahdollistaa, osallistaa, motivoi, innostaa, tukee, auttaa, osaa jakaa tietoa selkeästi ja tarttuu tarvittaessa jämäkästi epäkohtiin. (Työturvallisuuskeskus, 2018.) Työyhteisötaidoissa esimiehen tulisi kytkeä työhyvinvoinnin kehittäminen aina myös toiminnallisten tavoitteiden saavuttamiseen ja henkilöstö tulisi ottaa mukaan suunnitteluun. Esimiehen tulisi käydä keskustelu yhdessä henkilökunnan kanssa siitä, millaista käytöstä työpaikalla pidetään sopivana ja mikä taas ei kuulu työpaikalle. Hänen tulisi myös huolehtia siitä, että sovituista asioista pidetään kiinni. (Karttunen ym. 2017, 22.)

Esimes voi monella tapaa edistää työpaikalla työyhteisötaitoja. Esimiehen tulee muun muassa kiinnittää huomiota henkilövalintoihin, selkeyttää työntekijöille tavoite ja perustehtävä, huolehtia perehdyttämisestä, antaa mahdollisuus kehittyä työssään, osallistua ja kehittää työtä, antaa palautetta, ottaa itse palautetta vastaan sekä toimia oikeudenmukaisesti kaikkia työntekijöitä kohtaan. (Työturvallisuuskeskus 2018.) Säännöllisten palavereiden pitäminen ja aktiivinen vuorovaikutus luovat organisaatioon avoimen keskustelukulttuurin. Hyvällä esimiestyöskentelyllä saadaan hyviä alaisia. (Heiskanen 2012 8–10.) Hyvällä esimiehellä on taito luoda olosuhteet, joissa työntekijät motivoituvat ponnistelemaan perustehtävän ja tavoitteiden puolesta yhdessä. Esimiehellä on työnjohto eli direktio-oikeus ja -velvollisuus. (Pohjois-Savon sairaanhoitopiiri 2019.)

4 ALAISTAIDOT

Alaistaito – käsite on tullut englanninkielisestä organisaatiokansalaisuuden käsitteestä, organizational citizenship. Alaistaitoon sisältyy toisten auttaminen, tunnollisuus, sovinnollisuus, reilu peli ja kansalaisaktiivisuus. Alaistaito sanan voi käsittää monella tapaa ja siitä voikin välittyä alamaisuuteen viittaava sävy. Sanavanvalintaa on perusteltu siten, että kaikilla työntekijöillä on esimies eikä sana tästä syystä ole alistava. Alaistaito sanaa on yritetty hävittää kutsumalla taitoja työelämätaidoiksi, kansalaisaitaidoiksi tai työyhteisötaidoiksi. Yksilötasolla työyhteisötaidot ilmenevät sitoutumisena ja vastuullisuutena työtehtäviin, kun taas ryhmätasolla ne näkyvät yhteistyötä edistävänä toimintana kuten auttamisena, haluna ja reiluutena toimia yhteiseksi hyväksi valittamatta pienistä asioista. (Manka 2011, 7–9.) Positiiviseen vuorovaikutukseen ja alaistaitoihin kuuluu myös ystävällisyys ja avoimuus työkavereita kohtaan. Työyhteisötaidoihin kuuluu tietoinen joukkuehenkinen tapa ja toiminta ajatella asioita oman edun sijaan kokonaisuuden kannalta. (Sinokki 2013, 2582–2583.)

Terveydenhuollon eettisiä periaatteita hoitotyön kannalta on potilaan oikeus hyvään hoitoon, itsemääräämisoikeus, oikeus hyvään hoitoon, oikeudenmukaisuus, hyvä ammattitaito, hyvinvointia edistävä ilmapiiri sekä keskinäinen avunanto ja yhteistyö. Jokaisella työntekijällä on vastuu omasta ja toisen työhyvinvoinnista. Ristiriitatilanteissa asian rehellinen selvittely ja kuulluksi tuleminen, vaikutusmahdollisuus sekä arvostuksen ja onnistumisen kokemukset edistävät työhyvinvoinnin tyytyväisyyttä ja hyvinvointia. Moniammatillista yhteistyötä tarvitaan eettisten näkökohtien, vaikuttavuuden, tehokkuuden ja kustannusten hallinnan tasapainottamisessa. (Pohjois-Savon sairaanhoitopiiri 2015.)

Työntekijältä odotetaan kykyä toimia työyhteisössä rakentavasti ja myönteistä organisaatiokuvaava rakentaen. Hyvät työyhteisötaidot näkyvät työntekijän keskittymisenä olennaiseen, käyttäen annettuja resursseja vastuullisesti, ennakkoluulottomana soveltamisena käytännössä sekä haluna osallistua kehittämistyöhön. Työntekijä edistää työyhteisötaitoja keskittymällä omaan perustehtäväänsä, toimimalla yhteistyössä, kuuntelemalla muita, myönteisellä ajattelulla, olemalla luotettava, avoin ja rehellinen työasioissa sekä antamalla palautetta ja ottamalla sitä vastaan. (Työturvallisuuskeskus 2018.) Työntekijän tulee sitoutua työpaikan yhteisiin pelisääntöihin. Omaan vuorovaikutukseen pitää kiinnittää huomiota. Onko työkäyttäytyminen rikkovaa vai rakentavaa? Työyhteisötaitojen kehittäminen kuuluu kaikille, niin työntekijöille kuin esimiehellekin. (Karttunen ym. 2017, 20–22.)

Hyvät vuorovaikutustaidot, vastuunotto työkaverista ja yhteistyökyky työkavereiden kanssa, myönteinen asenne muutokseen, halu kehittää ja kyky priorisoida, lisäävät työyhteisön toimivuutta (Holopainen ym. 2012). Riittävällä henkilöstö määrällä ja hyvällä tiimityöskentelyllä on positiivista vaikutusta hoitajien työssä viihtymiseen ja työhyvinvointiin (Kalisch ym. 2010, 938). Työntekijän on myös hyvä miettiä, millainen hän on itse työkaverina. Millaista yhteistyötä ja työtoveruutta hän itse arvostaa? Millainen työkaveri hän pyrkii itse olemaan ja miten hyödyntää työtovereiden osaamista? Onko vaikea pyytää apua, tukea ja neuvoja? (Pohjois-Savon sairaanhoitopiiri 2019.)

Muutoksissa työyhteisötaitoinen työntekijä osaa tuoda askarruttavat asiat rakentavasti esille esimiehen kanssa ja hakea työyhteisöstä tukea. Työntekijät voivat edistää organisaatiomuutoksia vaikuttamalla työyhteisön ilmapiiriin, ottamalla selvää muutoksen vaikutuksista, tekemällä työnsä vastuullisesti sekä tiedostamalla omia tunteitaan ja suhtautumistapojaan. Työntekijän näkökulmasta muutoksia edistävät työyhteisötaidot keskittyvät oman työn ympärille: ammatillisen osaamisen kehittämiseen ja työtehtävien vastuulliseen tekemiseen. Kun työntekijä tekee työtehtävät hyvin, hän edistää perustyön sujumista muutostilanteissa. Suhtautumistavat ja asenteet ovat tärkeitä työyhteisötaitoja muutostilanteissa. Ne tuovat työntekijälle valmiutta tarkastella muutoksia uusista näkökulmista ja tarvittaessa kyseenalaistaa muutosten toimivuutta. (Nuutinen ym. 2014, 443.)

Hoitajien käsitykset työyhteisön vuorovaikutuksen merkityksestä työhyvinvoinnille jäsentyvät kategorioihin yhteistyö, tuki, tiedonhallinta, vaikuttaminen ja kuuluminen. Työhyvinvoinnin kokemusta rakentaa työyhteisössä vuorovaikutus, jossa syntyy kokemus kuulumisesta työyhteisöön. Työyhteisöön kuulumisen tunne on hoitajien mukaan edellytys toimivalle yhteistyölle suoritettaessa sairaalassa perustehtävää, jossa jokaisella työyhteisön jäsenellä on oma tehtävänsä. (Pennanen 2015, 57.)

5 KONFLIKTIEN SYNTY JA HALLINTA

Konfliktit ovat yleistyneet hoitotyössä ja ne aiheuttavat myös monenlaisia kustannuksia. Konfliktien aiheuttamia kustannuksia ovat muun muassa hoitajien loppuun palaminen, poissaolojen suurempi määrä sekä henkilökunnan vaihtuvuus. (Brinkert 2010, 145; Duddlen & Boughton 2007, 29.)

Konflikteiksi kutsutaan työyhteisössä kahden tai useamman ihmisen välistä erimielisyyttä, joka voi erilaisissa työpaikoissa, tilanteissa ja hallitsemattomana ottaa erilaisia muotoja. Sitä voidaan tietyissä tilanteissa kutsua konfliktiksi, selkkaukseksi tai kiistaksi. Tällaista tilannetta voidaan kutsua työyhteisössä työyhteisökriisinä, henkisenä väkivaltana ja jopa kiusaamisena. (Työturvallisuuskeskus 2018.)

Usein konflikti lähtee liikkeelle liian vähäisestä tai huonosta kommunikoinnista. Konfliktitilanteiden monimutkaistumiseen vaikuttavat voimakkaat tunnetilat, tulkinnat, olettamukset ja niistä syntyvät väärinkäsitykset, joita ei ole syystä tai toisesta selvitetty ja käsitelty. Työssä konfliktien syntyyn vaikuttavat johtaminen ja organisaation toiminta sekä työyhteisön jäsenenä toimiminen. (Työturvallisuuskeskus 2018.) Viestintätavalla voi olla joko positiivinen tai negatiivinen vaikutus organisaation sisäisen konfliktin hallintaan. Johtaja, joka käyttää vuorovaikutteista kommunikointityyliä, vähentää tai eliminoi todennäköisemmin suhteita, joihin liittyy ristiriitoja. Johtaja pystyy toteuttamaan yhteistyöhön perustuvaa viestintää tunnistamalla mahdolliset ongelmat ja halukkuuden käsitellä niitä. (Hicks 2011, 81–96.)

Työturvallisuuslainkin mukaan työnantajan velvoitteet konfliktien hallinnassa jaetaan ennakoiviin ja korjaaviin toimenpiteisiin. Ennakointiin kuuluu vaarojen ja haittojen selvittäminen, työn ja työympäristön suunnittelu, korjaavat ja ennalta suojaavat toimenpiteet ja menettelytavat, perehdyttäminen ja koulutus sekä tiedottaminen, henkilökohtaisten edellytysten huomioon ottaminen. Korjaaviin toimenpiteisiin puolestaan kuuluu toteutettujen toimenpiteiden vaikutusten tarkkailu, ratkaisut terveyttä uhkaavan tilanteen lopettamiseksi, häirinnän ja epäasiallisen kohtelun selvittäminen ja tieto tilanteesta. (Työturvallisuuskeskus 2018.)

Mahdolliset ongelmat tulee ottaa puheeksi heti ja suoraan asianosaisten kanssa, eikä selän takana. Konfliktit kuuluvat normaaliin elämään, mutta ne tulee aina ratkaista. Puheeksi otettaessa tulisi etsiä ehdotuksia ja toiveita asian korjaamiseksi eikä hakea syyllisiä tai selityksiä siihen, miksi joku asia ei onnistunut. Henkinen väkivalta, jolla tarkoitetaan työn mitätöintiä, eristämistä, selän takana puhumista tai muuta mitätöintiä, lamaannuttaa työyhteisöä ja vie pohjaa sen suorituskyvyltä sekä sillä voi olla kohtalokkaita seurauksia yksilölle itselleen. (Manka 2011, 7–9.)

Hyvä työyhteisö auttaa jokaista työyhteisön jäsentä toteuttamaan omaa yksilöllisyyttään. Työntekijöiden erilaisuus tuo työyhteisöön energiaa, jolle yhteisöllisyyttä voidaan rakentaa. Yhteisöllisyyden perusta on erilaisuuden hyväksyminen. Työpaikalle tulisi laatia pelisäännöt, miten ja kenen toimesta ongelmatilanteet nostetaan esille. On huomioitava, että puheeksi ottaminen vaatii kuitenkin henkilökohtaista rohkeutta. (Manka 2011, 7–9.)

Lisääntynyt ja tehokkaampi konfliktien johtaminen näyttäisi olevan Brinkertin (2010, 145) tutkimuksen mukaan tärkeää alan ylläpitämisessä ja kehittämisessä. Konfliktien syitä voidaan johtaa, kustannuksia vähentää ja hyötyjä lisätä epäsuorien ja suorien toimien myötä. Hoitotyön johtajat voivat tukea itseään ja toisiaan työskentelemällä konfliktien kautta normalisoimalla konfliktit, ennakoida ja reagoida herkästi epäkohtiin ja rakentaa yhtenäiset konfliktien johtamisen systeemit.

6 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYS

Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata tekijöitä mitkä liittyvät esimiehen ja alaisen työyhteisötaitoihin työyhteisössä. Tavoitteena oli tuotetun tiedon avulla kehittää työyhteisötaitoja työyhteisössä.

Tutkimuskysymykseni ovat:

1. Mitkä tekijät vaikuttavat esimiehen työyhteisötaitoihin työyhteisössä?
2. Mitkä tekijät vaikuttavat alaisen työyhteisötaitoihin työyhteisössä?
3. Mitkä tekijät vaikuttavat työyhteisössä konfliktien syntymiseen?
4. Mitkä tekijät vaikuttavat konfliktien hallintaan työyhteisössä?

7 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Kirjallisuuskatsauksen (literature review) yhtenä tavoitteena on tarkastella, miten tutkimusilmiötä on tarkasteltu eri tieteenaloilla. Kirjallisuuskatsaus laaditaan sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista tutkimusta varten. Kirjallisuuskatsaus ohjaa niin kutsuttua teoreettista otantaa ja antaa ilmiöstä toisen käden tietoa. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2017, 91–94.) Eli sen tavoitteena on arvioida ja kehittää olemassa olevaa teoretietoa, auttaa ymmärtämään esilaisia asiakokonaisuuksia, tunnistamaan ongelmia ja kuvata teorian kehitystä (Salminen 2011, 3–7). Tässä tutkimuksessa pyrin arvioimaan tutkimuksista saatua teoretietoa työyhteisötaitojen merkityksestä esimiehen ja alaisen näkökulmasta.

Kirjallisuuskatsaukset eivät ole yksi yhtenäinen lähestymistapa vaan joukko erityyppisiä tutkimusmenetelmiä joko itsenäisenä tutkimusmenetelmänä tai empiirisen tutkimuksen osana. Kirjallisuuskatsaukset voidaan jakaa metatutkimuksiin (meta-analysis) sekä systemaattisiin (systematic reviews) ja kuvaileviin kirjallisuuskatsauksiin (narrative literature reviews). Kirjallisuuskatsaukset rakentuvat systemaattisesta kirjallisuushausta, kirjallisuuden arvioinnista sekä valitusta alkuperäisaineiston käsittelystä. (Kangasniemi, Utriainen, Ahonen, Pietilä, Jääskeläinen & Liikanen 2013, 293.) Toteutan tutkimuksen narratiivisena kirjallisuuskatsauksena.

7.1 Kuvaileva kirjallisuuskatsaus

Kuvailevana kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on usein etsiä vastauksia kysymyksiin, mitä ilmiöstä tiedetään tai mitkä ovat ilmiöiden väliset suhteet tai keskeiset käsitteet. Tarkoituksena voi olla tutkia sitä luonnehtiiiko tietoa konsensus vai väittely, millaista vallitseva keskustelu ilmiöstä on, ja mitä teorioita ja kehityssuuntia tiedosta on. Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen tulkinnat tutkimusmenetelmänä vaihtelevat. On katsottu sen olevan tieteellisiä periaatteita noudattava itsenäinen tutkimusmenetelmä, jonka tarkoituksena on kuvata valittu ilmiö kontekstuaalisesta tai teoreettisesta näkökulmasta jäsenetysti, rajatusti ja perustellusti tarkoitukseen valitun kirjallisuuden avulla. Kuvailevat eli narratiiviset kirjallisuuskatsaukset perustuvat tutkimuskysymykseen ja se tuottaa valitun aineiston perusteella laadullisen ja kuvailevan vastauksen. Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen piirteitä ovat ymmärtämiseen tähtäävän ilmiön kuvaaminen ja aineistolähtöisyys. Sen erityispiirteenä muihin kirjallisuuskatsauksiin verrattuna on, että vaiheet etenevät osin päällekkäin koko prosessin ajan eli tutkimuskysymyksestä tuotetun kuvailun tarkasteluun. (Kangasniemi ym. 2013, 294.)

Tutkimusmenetelmäksi valitsin narratiivisen kirjallisuuskatsauksen, sillä sen tarkoituksena on kuvata tutkittua ja ajantasaista tietoa aiheesta (Salminen 2011, 3–7). Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen menetelmä sopii tähän tutkimukseen, sillä tutkimuskysymykset ovat laajoja ja haluan tutkimuksen avulla tuottaa ajantasaista tietoa tutkimuksen tilaajalle, Kysin keuhkosairauksien ja sisätautien osastolle.

Kirjallisuuskatsaus koostuu useasta eri vaiheesta. Aluksi määritellään kirjallisuuskatsauksen tarkoitus, tavoitteet ja muodostetaan tutkimuskysymykset. Seuraavat vaiheet ovat aineiston valitseminen kirjal-

lisuushaun avulla, arvioidaan, hakuprosessin kautta valikoidut tutkimukset, tarkastetaan ja analysoidaan tulokset. Viimeinen vaihe on raportoida kirjallisuushaussa löydettyjä tutkimuksien tuloksia. Tärkeää on tässä vaiheessa miettiä, etteivät kirjallisuuskatsauksen esittämät tulokset vääristä alkuperäis-tutkimuksista saatua tietoa. (Niela-Vilen & Kauhanen 2015, 32–33.)

7.2 Tutkimusaineiston keruu ja valinta

Aloitin tutkimuksen toteutuksen tutkimustarpeen ja tutkimuskysymysten määrittämisellä. Tutkimuksen aiheen sain Kysin keuhkosairauksien ja sisätautien osaston esimiehiltä, sekä aihe on kiinnostanut minua jo pitkään. Halusimme tietää mitä tutkimukset kertovat työyhteisötaitojen merkityksestä esimiehen ja alaisen näkökulmasta ja mitkä tekijät vaikuttavat ristiriitojen syntymiseen ja hallintaan hoitotyössä. Aiheen perusteella tutkimuskysymyksiksi valitsin: Mitkä tekijät vaikuttavat esimiehen työyhteisötaitoihin työyhteisössä? Mitkä tekijät vaikuttavat alaisen työyhteisötaitoihin työyhteisössä? Mitkä tekijät vaikuttavat työyhteisössä konfliktien syntymiseen? Mitkä tekijät vaikuttavat konfliktien hallintaan työyhteisössä?

Tutkimuskysymysten määrittämisen jälkeen aloitin kirjallisuushaun. Tutkimushaussa käytin apuna Savo- nia-ammattikorkeakoulun sekä Itä-Suomen yliopiston informaattikkoa. Heidän kanssaan mietimme sopivat hakusanat ja hakulausekkeet. Tietoa hain luotettavista ja yleisesti tunnetuista terveysalan tietokannoista Cinahl Completesta, PubMedista ja PsycINFOSTA.

Löysin kirjallisuuskatsaukseni laadukkaita tutkimusartikkeleita. Hakusanoilla saaduista aineistoista karsin ensin abstraktin perusteella sopivimmat tutkimukset, joista sisällön perusteella valikoin tutkimukseeni lopulliset aineistot. Alla olevassa taulukossa (taulukko 1) olen eritellyt käyttämäni tietokannat, hakusanat, osumat, abstraktin perusteella valitut lähteet sekä sisällön perusteella valitut lähteet. Halusin tutkimukseeni melko tuoreita tutkimusartikkeleita, joten rajasin tutkimusten sisäänottokriteerien julkaisuaikajankohdan vuosille 2016–2020. Muut tutkimusten sisäänottokriteerit ovat alla olevassa taulukossa (taulukko 2). Tutkimukseeni valikoitui lopulta 16 tutkimusta, joista 15 oli kansainvälistä tutkimusta ja yksi suomalainen tutkimus (taulukko 1).

TAULUKKO 1. Käytetyt tietokannat, hakusanat ja osumat

Tietokanta	Hakusana / t	Osumat	Abstraktin perusteella valitut lähteet	Sisällön perusteella valitut lähteet
Cinahl	Employee skills OR organizational citizenship behaviour AND leadership	137	6	6
	Organizational conflict AND conflict management AND communication in nursing	3	2	2
	Working atmosphere OR health care staff AND positive working relationship	23	1	1
	Leadership skills in nursing AND conflict management	34	1	1
	Work community skills AND managerial skills OR employee skills	50	Ei uusia lähteitä	0
Medic	Työyhteisötaidot OR alaistaidot OR esimiestaidot	2	0	0
	Työilmapiiri OR työyhteisötaidot OR työyhteisö	93	1	1
	Work community skills OR employee skills OR management skills in nursing	159	1	0
PsycINFO	Employee skills OR organizational citizenship behaviour AND leadership	252	2	2
	Organizational conflict AND conflict management AND communication in nursing	1	Ei uusia lähteitä	0
	Working atmosphere OR health care staff AND positive working relationship	23	2	2
	Work community skills AND managerial skills OR employee skills	251	1	1

TAULUKKO 2. Tutkimusten sisäänottokriteerit

Sisäänottokriteerit
Julkaisuaika 2016–2020
Julkaisu suomeksi tai englanniksi
Julkaisu saatavilla ilman lisäkuluja
Julkaisu on tieteellinen alkuperäistutkimus, kirjallisuuskatsaus tai tutkimusartikkeli
Tutkii mitä merkitystä työyhteisötaidoilla on esimiehen ja alaisen näkökulmasta hoitotyössä sekä mitkä tekijät vaikuttavat ristiriitojen syntymiseen ja hallintaan työyhteisössä

7.3 Tutkimusaineiston analysointi

Aineiston analysoin induktiivisella sisällönanalyysillä. Kuvailevassa kirjallisuuskatsauksessa analysoidaan ja yhdistetään sisältöä kriittisesti sekä syntetisoidaan tietoa eri tutkimuksista. Aiempien tutkimusten tarkastelu saattaa johtaa uusien tulkintojen syntymiseen. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että alkuperäistä tietoa muutetaan, vaan syntyy uusi tulkinta aiheesta. Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen analyysi ei tiivistä, ei referoi, raportoi tai siteeraa alkuperäistä aineistoa, vaan valitusta aineistosta pyritään luomaan jäsentynyt kokonaisuus. Aineiston tavoitteena on luoda aineiston sisäistä vertailua, olemassa olevan tiedon heikkouksien ja vahvuuksien analysointia ja laajempien päätelmien tekemistä aineistosta. Kuvailun esittäminen tekstinä on luonteen aineistolähtöistä ja sen edellytyksenä on aineiston syvällistä tuntemista ja valitun aineiston kokonaisuuden hallintaa. Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen analyysissä voi olla useampi tai vain yksi niin kutsuttu päälähde, joka muodostaa perustan tai rungon tarkastelulle ja jota sitten täsmennetään, täydennetään tai kritisoidaan muun kirjallisuuden avulla. (Kangasniemi ym. 2013, 296–297.)

TAULUKKO 2. Kuvaus sisällönanalyysistä

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Pääluokka
<ul style="list-style-type: none"> Muutoksien läpivieminen Kannustaminen ja rohkaiseminen Tunnustuksen antaminen, palkitseminen Ikä ja sukupuoli Työkokemus Alaistaitojen ennakoiva tuntemus Kulttuurierot 	Johtamistyyliin liittyvät tekijät	Tekijät, jotka vaikuttavat esimiestaitoihin työyhteisössä
<ul style="list-style-type: none"> Kyky muutosten läpi viemiseen Ihmissuhdetaidot Itsetuntemus, itsearviointi Emotionaaliset ja sosiaaliset taidot Sitoutuneisuus ja osallistuminen työhön 	Esimiehen osaamiseen liittyvät tekijät	
<ul style="list-style-type: none"> Selkeä ja tehokas viestintä Kunnioittava viestintä Viestintä tapojen tunnistaminen Viestintään liittyvä koulutus 	Esimiehen viestintään liittyvät tekijät	
<ul style="list-style-type: none"> Totuudenmukaisuus Rehellisyys ja luottamus Oikeudenmukaisuus Vastakkaisten mielipiteiden ilmaiseminen Positiivisen ja eettisen työilmapiirin luominen Hoitajien kunnioittaminen 	Esimiehen eettisyyteen liittyvät tekijät	
<ul style="list-style-type: none"> Organisaation ja työntekijän arvot ja asenteet Epäitsekkyys Tunnollisuus ja rehtiys Kohteliaisuus työkavereita ja potilaita kohtaan Työntekijöiden väliset suhteet Tukea antava työyhteisö, työkaverin auttaminen 	Alaisen eettisyyteen liittyvät tekijät	Tekijät, jotka vaikuttavat alaisyhteisöön työyhteisössä
<ul style="list-style-type: none"> Ikä Koulutustausta ja työkokemus Persoonalliset tekijät Rohkaisevat ja eettisesti tietoiset johtajat Epäoikeudenmukaisuuden tunne Tukea antava työyhteisö, työyhteisöön kuulumisen tunne Hyvät työskentelyolosuhteet Kehittämishalukkuus Monitekijäinen johtajuus Luottamus työkavereihin ja johtoon 	Alaisen osaamiseen liittyvät tekijät	
<ul style="list-style-type: none"> Johtamisen laatu Tiimin tai yksilön kannustuksen ja tuen puute Tukematon ja osallistumaton viestintä Työhön liittyvät vaatimukset Kunnioituksen, arvostuksen ja luottamuksen puute Ammattimainen aliarviointi Työhön liittyvät väärinkäytökset 	Konfliktien syntymiseen liittyvät tekijät	Tekijät, jotka vaikuttavat konfliktien syntymiseen
<ul style="list-style-type: none"> Tiimin tuki ja tiimityöskentely Esimiehen johtamiskyky Yhteistyö ja kompromissi Kunnioitus ja arvostus esimiehen ja työntekijän välillä Viestintä 	Konfliktien hallintaan liittyvät tekijät	Tekijät, jotka vaikuttavat konfliktien hallintaan

8 TULOKSET

8.1 Tekijät, jotka vaikuttavat esimiestaitoihin työyhteisössä

Kahdeksan tutkimusta sisälsi tekijöitä, jotka vaikuttavat esimiestaitoihin työyhteisössä (Solà, Badia, Hito, Osaba & Garcia 2016; O'Grady 2018; Auraujo & Figueiredo 2017; Donohue-Porter, Eckardt, Prottas, Rondello & Silberstang 2019; Aloustani, Atashzadeh-Shoorideh, Zagheri-Tafreshi, Nasiri; barkhordari-Sharifabad & Skerret 2020; Kim & Oh 2016; Qiu, Dooley, Deng & Liqiong 2019; Mencl, Wefald & Ittersum 2016).

8.1.1 Johtamistyyliin liittyvät tekijät

Johtajat, sukupuolestaan ja iästään riippumatta antoivat itselleen Solà ym. (2016) tutkimuksessa korkeita pisteitä sosiaalisesti toivottavista tyyleistä ja matalat pisteet vähiten arvostetuista tekijöistä (esim. Laissez-faire). Solà ym. (2016) tutkimuksessa kuitenkin todettiin, että pieniä eroja johtamistyyliin voi olla johtuen kulttuurieroista, ympäristöstä ja työpaikka taustasta johtuen. Tulosten perusteella johtajat kokivat käyttävänsä enemmän transaktionaalisia johtamistyyliä ja tämä havainto oli selvästi merkittävämpi naispuolisilla johtajilla. Myös ehdollisesta palkitsemistyylistä, eli tunnustusta hyvin tehdystä työstä, naisjohtajat antoivat itselleen korkeammat pisteet kuin miehet, mikä saattoi heijastaa suurempaa taipumusta säilyttää tiimin valitseva työ ilmapiiri. Tekijöillä, kuten organisaatiotyyppi ja työkokemus ei ollut merkittävää vaikutusta johtamistyyliin. (Solà ym. 2016.)

O' Grady (2018) tutkimuksessa puolestaan kävi ilmi, että vaikutukset hoitotyön johtamiseen näkyivät siten, että organisaation alaistaitojen ennakoiva tuntemus, antoi johtajille mahdollisuuden tunnistaa organisaation alaistaitoja ja näin johtajat voivat toteuttaa toimenpiteitä helpottaakseen ja kannustaakseen alaistaitoja organisaatiossa. Johtamistyyleistä muutosjohtaminen nähtiin tutkimuksessa parhaiten yhteensopivana alaistaitojen kanssa.

8.1.2 Esimiehen osaamiseen liittyvät tekijät

Johtajien itsearviointi ei todennäköisesti heijastanut pelkästään omaa käyttäytymistä mutta myös yhteiskunnissamme vallitsevaa stereotypiaa johtajuudesta. Tutkimuksessa havaittiin, että naisjohtajilla oli vähemmän taipumusta passiiviseen johtamiseen kuin miehillä, vaikkakin erot olivat pieniä. (Solà 2016.)

Työskentelyn positiivisten vaikutusten lisäksi Mencl ym. (2016) tutkimuksen tulokset osoittivat, että poliittinen taito oli tärkeä kyky edistää muutosjohtamista ja johtajien työtyytyväisyyttä. Tulokset osoittivat myös, että emotionaaliset taidot, poliittiset taidot, työhön sitoutuminen ja osallistuminen vaikuttivat selvästi johtajien työtyytyväisyyteen. Johtajan ihmissuhdetaidoilla ja sitoutumisella työhön oli täydentäviä vaikutuksia johtajan muutosjohtamisen tyyliin ja työhyvinvointiin.

8.1.3 Esimiehen viestintään liittyvät tekijät

Selkeä, tehokas ja kunnioittava viestintä loi työpaikalle selkeät roolit, edisti hyvää työympäristöä sekä edisti luottamukseen perustuvien suhteiden syntyminen esimiehen ja työntekijöiden välillä aivan kuten Donhue-Porterin ym. (2019) sekä Araujo & Figueiredon (2017) toivat tutkimuksissaan esille. Heidän tutkimuksessaan hoitotyön johtajat nähtiin hallinnon kulmakivinä ja heillä oli tärkeä rooli kommunikoida tehokkaasti. Johtaja-alainen viestinnän luontaisen suhteen painottamisen ymmärtäminen auttoi sairaanhoitajia saamaan täyden työtyytyväisyyden ja he sitoutuivat organisaatioon paremmin.

Organisaation jäykkyyttä, yksinoikeutta ja hierarkiaa korostava kulttuuri toimi Kimin & Ohin (2016) vakavana esteenä aktiiviselle viestinnälle organisaatiossa ja mekanismi, joka voi johtaa vaikeisiin ongelmiin sairaanhoitajille. Samaisessa tutkimuksessa todettiin, että sairaanhoitajien vuorovaikutus kollegoiden kanssa, ryhmäkulttuuri sekä johtamistyyli vaikuttivat työpaikan kulttuuriin joko positiivisesti tai negatiivisesti. Tuloksissa tunnistettiin myös, kuinka hoitotyön organisaatioiden viestintämallit vaikuttivat tapaan, jolla sairaanhoitajat sulautettiin organisaatioon. Hyvänä työyhteisötaidona koettiin organisaation viestintämallien tunnistaminen ja siihen koulutuksen kautta vaikuttaminen.

8.1.4 Esimiehen eettisyyteen liittyvät tekijät

Suhde koetun eettisen johtajuuden, koetun vuorovaikutteisen oikeudenmukaisuuden sekä alaistaitojen välillä olivat tilastollisesti merkitseviä sekä Aloustani ym. (2020) & Qiun ym. (2020) tutkimuksissa. Tutkimuksissa havaittu oikeudenmukaisuuden ilmapiiri välitti suhdetta koetun eettisen johtajuuden ja sairaanhoitajien alaistaitojen välillä. Eettinen johtajuus liittyi vuorovaikutteiseen oikeudenmukaisuuteen, mikä puolestaan lisäsi sairaanhoitajien alaistaitoja.

Eettisellä johtajuudella oli myös yhteys potilastyytyväisyyteen. Kun esimiehet toimivat kohteliaasti, arvokkaasti ja hoitajia kunnioittaen, tämä lisäsi hoitajien käyttäytymistä potilaslähtöisempään hoitotyöhön, joka puolestaan paransi potilaiden tyytyväisyyttä hoitoonsa. (Qiun ym. 2020.) Aloustani ym. (2020) tutkimuksen mukaan eettiseen johtajuuteen kuului rehellisyys, totuudenmukaisuus, luottamus, eettisen toiminnan ylläpitäminen sekä vastakkaisten mielipiteiden ilmaiseminen.

8.2 Tekijät, jotka vaikuttavat alaistaitoihin työyhteisössä

Viidessä tutkimuksessa käsiteltiin tekijöitä, jotka vaikuttavat alaistaitoihin työyhteisössä (Wingate, Lee & Boudage 2019; Feather, McGillis, Russell, Trobovich & Baker 2017; Pihlava, Ruokolainen & Mauno 2017; Araujo & Figueiredo 2017; Aloustani, Atashzadeh-Shoorideh, Zagheri-Tafreshi, Nasiri; barkhordari-Sharifabad & Skerret 2020).

8.2.1 Alaisen eettisyyteen liittyvät tekijät

Eettiseen työilmapiiriin kuului hyvät työntekijöiden väliset suhteet, hyvät potilaisiin kohdistuvat suhteet, hyvä suhde esimieheen, hyvät suhteet työpaikkaan sekä lääkäreihin. Alaistaitoihin puolestaan

kuului epäitsekkyyks, tunnollisuus, rehtiys ja kohteliaisuus työkavereita ja potilaita kohtaan. (Aloustani ym. 2020.) Julkisen palvelun motivaation ja työyhteisökäyttäytymisen välinen positiivinen yhteys oli voimakkaampi niillä työntekijöillä, joille arvojen yhteensopivuus oli tärkeää (Pihlaja ym. 2017).

Työn imun osalta Pihlajan ym. (2017) tutkimuksen tulokset osoittivat, että julkisen palvelun motivaatio edisti myös muuta työhön liittyvää hyvinvointia kuin sitoutumista ja työtyytyväisyyttä. Työyhteisökäyttäytymisen osalta samaisen tutkimuksen tulokset puolestaan osoittivat, että muiden ihmisten työhyvinvointia edistävät arvot vahvistivat myös yksilön prososiaalista käyttäytymistä (toimintaa, jonka lopputulos hyödyttää muita ja tuottaa iloa tekijälleen). Mitä tärkeämpänä työntekijät kokivat, että heidän työorganisaationsa arvot olivat yhteneviä heidän arvojensa kanssa, sitä useammin he osoittivat myönteistä työyhteisökäyttäytymistä ja kokivat työssään työn imua.

8.2.2 Alaisen osaamisen liittyvät tekijät

Pihlajan ym. (2017) tutkimuksessa työntekijän julkisen palvelun motivaatiota edistettiin hyvillä työskentelyolosuhteilla, joihin kuuluivat muuan muassa hyvä esimiestyö/johtaminen, hyvä työn hallinta ja työyhteisön myönteinen ilmapiiri, työntekijöille tukea antava työympäristö sekä mahdollisuus toimia työssä ammattikunnan eettisten periaatteiden mukaisesti.

Alaistaitojen merkitys organisaatiolle tuli ilmi Wingate ym. (2019) tutkimuksessa. Alaistaidot, kuten tehtävien suorittaminen, on välttämätöntä organisaation menestykselle. Toisin kuin tehtävien suorittaminen, alaistaidot olivat harkinnanvaraisia ja eri ihmiset harjoittivat niitä eri syistä. Tutkimuksessa todettiin, että työntekijät, jotka olivat manipuloivia, vilpittömiä ja asemaan pyrkiviä, käyttivät alaistaitoja saadakseen sosiaalista tai aineellista hyötyä. Tällaisissa tapauksissa alaistaidot olivat pinnallisia ja huonolaatuisia ja se loppui, kun palkkiot saavutettiin.

Työntekijät, joilla oli rohkaisevia ja eettisesti tietoisia johtajia, auttoivat useammin muita työkavereita mutta poliittisemmilla työpaikoilla (eli epäoikeudenmukaisissa palkitsemisjärjestelmissä) olevat työntekijät pyrkivät auttamaan muita saamaan sosiaalisen arvostuksen vain itsestään. Yksilöllisillä tekijöillä, kuten erilaisilla persoonallisuuden piirteillä rehellisyydellä ja nöyryydellä oli vaikutusta alaistaitoihin. Iällä, koulutustaustalla tai työkokemuksella ei tässä tutkimuksessa ollut vaikutusta alaistaitoihin. (Wingate ym. 2019.)

Feather ym. (2017) artikkelin mukaan positiivinen suhde havaittiin työyhteisökäyttäytymisen ja yksilöiden välillä yksittäisen tason suorituskyvyssä ja yksikkötason suorituskyvyssä. Tutkimuksen mukaan henkilöstöhallinnon strategiat ja korkea suorituskyky auttoivat jäsentämään työympäristöä optimaaliseen sosiaaliseen toimintaan ja näin parantaen myös organisaation suorituskykyä. Lisäksi sosiaalisten verkostojen keskeinen asema työympäristössä toi sairaanhoitajille mahdollisuuden hyödyntää alaistaitoja konkreettisina resursseina potilashoidossa, se lisäsi myös työtyytyväisyyttä ja lievitti työstressiä.

Työpaikka, jolle oli ominaista luottamus työtovereihin ja johtoon, työelämän laatu ja kunnioittava vuorovaikutus liittyivät positiivisesti organisaation työyhteisötaitoihin. Organisaation tunnistaminen, missä

määrin sairaanhoitajat kokivat itsensä osana työympäristöä, liittyi positiivisesti epäitsekkyteen, alais-taitoihin, tunnollisuuteen ja itsensä kehittämiseen työyksikössä. Huomioitavaa oli myös, että monite-kijäinen johtajuus oli tärkeä tekijä työyhteisö käyttäytymisen ja suorituskyvyn suhteeseen. (Feather ym. 2017.)

8.3 Tekijät, jotka vaikuttavat konfliktien syntymiseen

Kolmessa tutkimuksessa käsiteltiin tekijöitä, jotka vaikuttivat konfliktien syntymiseen ja hallintaan työ-yhteisössä (Grubaugh 2018; Meriläinen & Köiv 2018; Moreland & Apker 2016).

Meriläisen & Koivin (2018) tutkimuksen mukaan ammattimainen aliarviointi, kohtuuttomat työhön liit-tyvät vaatimukset ja työhön liittyvät väärinkäytökset koettiin konfliktien syntyyn vaikuttavina tekijöinä. Arvostus, luottamus ja johtamisen laatu olivat työympäristöön liittyviä tekijöitä, jotka vaikuttivat kon-fliktien ja kiusaamiseen liittyviin kokemuksiin. Grubaughin (2018) tutkimuksessa uhkana konfliktien syntymiselle nähtiin myös tiimiin ja yksilön tuen puute.

Morelandin & Apkerin (2016) tutkimuksessa syrjäyttävä viestintä, erityisesti osallistumattomat ja tu-kemattomat viestit lisäsivät sairaanhoitajien konflikteja ja stressiä. Sairaanhoitajat hallitsivat konflik-teja ja stressiä käyttäen kunnioittavaa ja epäkunnioittavaa keskustelua. Tällaiset viestintämallit joko helpottivat tai kielsivät positiiviset muutokset. Tutkimuksessa vertauskuvallisesti sairaanhoitajien kom-munikoiva konflikti esitettiin tulena, jossa työpaikan ihmissuhteet nousivat liekkeihin hallitsematto-missa konflikteissa.

8.4 Tekijät, jotka vaikuttavat konfliktien hallintaan

Neljässä tutkimuksessa käsiteltiin tekijöitä, jotka vaikuttivat konfliktien hallintaan työyhteisössä (Gru-baugh 2018; Moreland & Apker 2016; McKibben 2017; Tuncay, Yasar & Sevimliğül 2018).

Tiimin tuki koettiin tärkeänä komponenttina Grubaughin (2018) tutkimuksessa. Tiimityöskentely ja konfliktien hallinta olivat ratkaisevan tärkeää potilasturvallisuuden kannalta ja hoidon tuloksissa. Hoi-tajien käsitykset esimiesten johtamiskyvyn osuudesta oli merkittävä konfliktien hallinnan ja tiimin tuen kannalta. Työntekijöiden ja esimiehen välinen keskinäinen kunnioitus edisti positiivisempaa työympä-ristöä työpaikoilla ja auttoi hoitajia hallitsemaan tai jopa välttämään konfliktien ja stressin syntymisen Moreland ym. (2016); McKibben (2017) tutkimuksien mukaan.

Hyvä johtajuus, positiivinen tiimidynamiikka ja viestinnän vaaliminen kannustivat yhteiseen ongelman-ratkaisuun ja muutosten hyväksymiseen, jossa hyvään johtajuuteen liittyi johtajan kyky tunnistaa kon-fliktin lähde, miksi ja miten konflikti oli syntynyt (McKibbenin 2017).

Tuncayn ym. (2017) tutkimuksessa havaittiin, että tutkimukseen osallistuvat hoitajat suosivat tehok-kaita konfliktien hallinta menetelmiä, kuten yhteistyötä ja kompromisseja mutta eivät auktoritäärisiä

menetelmiä, kuten kilpailua tai mukauttamista. Yhteistyötyyliä käyttävät johtajat pyrkivät löytämään luovia ja vaihtoehtoisia ratkaisuja jakamalla selkeästi tarvittavat tiedot löytääkseen tehokkaat ratkaisut, jotka olivat sidosryhmien hyväksymiä mahdollisissa konfliktitilanteissa. Kompromissityyliin kuului keskinäinen jakaminen, jossa esimiehet ja työntekijät luopuivat jostakin tai tekivät yhteisen, kaikkia osapuolia miellyttävän ratkaisun. Tämä havaittiin olevan etenkin nuorempien sairaanhoitajien suosima konfliktien ratkaisutyyli.

9 POHDINTA

9.1 Tulosten tarkastelu

Vaikuttaa siltä, että johtamistyyleillä, viestinnällä, eettisellä johtamisella, alaistaidoilla ja konfliktien tehokkailla hallinta keinoilla vaikuttaisi olevan tärkeä merkitys muun muassa työyhteisön toiminnalle ja työhyvinvoinnille. Hyvä johtaminen, hyvät alaistaidot ja tehokkaat konfliktien hallinta keinot tuovat perustan työyhteisön joustavalle vuorovaikutukselle ja tuottavuudelle.

Tutkimuksissa kävi ilmi, että transformationaalinen ja transaktionaalinen johtamistyyli ovat suosituimmat johtajien käyttämät johtamistyyli (Solà ym. 2016; Tuomivaara & Eskelinen 2012, 9–10). Johtajien ihmissuhdetaidot, sitoutuminen työhön ja muutosjohtaminen nähtiin olevan yhteydessä johtajien muutosjohtamisen tyyliin, työhyvinvointiin sekä nämä koettiin parhaiten yhteensopivimpana myös alaistaitojen kanssa (Mendl ym. 2016; O' Grady 2018). Hoitotyön johtajat, jotka käyttävät selkeää johtamistyyliä, heillä näyttäisi olevan aiempienkin tutkimusten mukaan vähemmän ongelmia esimiestyössään kuin niillä johtajilla, joiden johtamistyyli vaihtelee (Grönroos ym. 2004, 15).

Brewer ym. (2016) tutkimus tulosten mukaan transformationaalisella johtamisella ei nähty merkittävää vaikutusta työssä pysymiseen ja työtyytyväisyyteen mutta siihen liittyi merkittävästi organisaatioon sitoutuminen. Huomioitavaa kuitenkin on, että Tuomivaaran & Eskelisen (2012, 9–10) tutkimuksen mukaan transformationaalisella johtajuudella näyttäisi kuitenkin olevan positiivinen vaikutus työntekijöiden suorituskykyyn, työntekijöitä tukevaan ilmapiiriin sekä organisaatioiden tulevaisuuden visioihin.

O'Grady (2018) toi esille tutkimuksessaan erilaisten johtamistyylien vaikutukset hoitotyön johtamiseen. Nämä näkyivät siten, että organisaation alaistaitojen ennakoiva tuntemus antoi johtajille mahdollisuuden tunnistaa organisaation alaistaitoja ja näin johtajat toteuttivat toimenpiteitä helpottaakseen ja kannustaakseen alaistaitoja organisaatiossa. Muutosjohtaminen liittyi sekä organisaation työyhteisökäyttäytymiseen, että työntekijöiden sisäiseen suorituskykyyn sekä työyhteisötaitojen on todettu toimivan hyvänä yhteisöllisyyden ja johtajuuden välisenä sillan rakentajana. Samanlaiset tulokset kävivät ilmi myös Mankan (2011, 6–9) tutkimuksessa. Tiukkenevan taloustilanteen ja jatkuvien organisaatiomuutosten vallitessa, mielestäni muutosjohtamisen taito on tärkeä ominaisuus nykypäivän johtajille, aivan kuten Nuutinen ja kumppanit (2014, 443) tutkimuksessaan totesivat, muutosjohtamisen taitoa pidetään jopa vaadittavana osaamisen taitona esimiestyölle.

Tehokas, selkeä ja kunnioittava viestintä loi työpaikalle selkeät roolit, edisti hyvää työympäristöä ja luottamukseen perustuvien suhteiden syntyminen esimiehen ja työntekijöiden välillä. Tulosten mukaan johtaja-alaisen luonteva viestintä vaikutti hoitajien työtyytyväisyyteen sekä sitoutumiseen organisaatioon. (Donhue-Porter 2019; Araujo & Figueiredon 2017.) Selkeällä viestinnällä on nähty myös olevan vaikutusta työntekijöiden johtamisessa siihen suuntaan, mihin suuntaan organisaatio haluaa kehittyä, mitkä ovat organisaation tavoitteet ja muutoksien läpiviemiseen (Hics 2011, 81–96). Olen samaa mieltä Hicsin (2011, 81–96) kanssa siitä, että viestintä on ehkä tärkein osa terveydenhuollon palveluja

tänä päivänä. Työntekijän paineensietokyky ja vastuullisuus sekä moniammatillinen osaamisen kehittäminen ja hyvät vuorovaikutustaidot tukevat potilas- ja asiakastyössä onnistumista.

Organisaation hierarkiaa ja jäykkyyttä korostava kulttuuri oli esteenä aktiiviselle viestinnälle organisaatiossa. Vuorovaikutus kollegoiden kanssa, ryhmäkulttuuri ja johtamistyyli vaikuttivat työpaikan kulttuuriin joko positiivisesti tai negatiivisesti. (Kim & Oh 2016.) Mielestäni organisaatioiden tulisikin panostaa johtamiskoulutuksen toimintatapoja ja rakenteita hyvän viestintä- ja työympäristön tukemiseksi, aivan kuten Brewer ym. (2016) toivat tutkimuksessaan esille.

Tulosten mukaan vuorovaikutteinen ja oikeudenmukainen eettinen johtamistyyli ja eettinen organisaatiokulttuuri näyttävät olevan yhteydessä toisiinsa, ja sillä on vaikutusta työyhteisön työilmapiiriin ja alaistaitoihin positiivisella tavalla (Aloustani ym. 2020; Qiun ym. 2020; Kangas ym. 2011, 95–108). Eettisellä johtajuudella nähtiin olevan yhteys myös potilastyytyväisyyteen (Aloustani ym. 2020; Qiun ym. 2020). Tämä on mielestäni merkittävä ja tärkeä tulos, sillä eettisen johtajuuden on havaittu ennustavan myös useita tavoiteltavia henkilöstötuloksia kuten, hoitajien sitoutumista työhön, työtyytyväisyyttä, vähentyneitä poissaoloja ja prososiaalista käyttäytymistä aivan kuten Kangas ym. (2011, 95–108) ovat tutkimuksessaan todenneet.

Eettiseen työilmapiiriin kuului hyvät työntekijöiden väliset suhteet, hyvät potilaisiin kohdistuvat suhteet sekä hyvä suhde esimieheen. Alaisten eettiseen toimintaan puolestaan kuului epäitsekkyys, tunnollisuus, rehtiys ja kohteliaisuus työkavereita sekä potilaita kohtaan. (Aloustani ym. 2020) Julkisen palvelun motivaatiolla ja työyhteisökäyttäytymisellä nähtiin olevan positiivinen yhteys työntekijöille, joille arvojen yhteensopivuus oli tärkeää (Pihlaja ym. 2017). Organisaatiossa, jossa työskentelen, yhteistyön eettinen merkitys korostuu myös eettisten näkökohtien, vaikuttavuuden, tehokkuuden ja kustannusten hallinnan tasapainottamisessa (Pohjois-Savon sairaanhoitopiiri 2015).

Pihlajan ja kumppaneiden (2017) tutkimuksessa havaittiin terveydenhuollon työntekijöiden palvelun motivaation olevan positiivisessa yhteydessä työyhteisökäyttäytymiseen ja työn imuun. Julkisen palvelun motivaatiolla, riittävällä henkilöstömäärällä ja hyvällä tiimityöskentelyllä nähtiin myös yhteys työhyvinvointiin, työtyytyväisyyteen ja työhön sitoutumiseen. (Pihlaja ym. 2017; Kalich ym. 2010, 938.) Nämä ovat mielestäni tärkeitä asioita hoitotyön työn imun ja työssä pysymisen suhteen tulevaisuudessa, ja näihin asioihin olisi tärkeää organisaatioiden panostaa ja kiinnittää huomioita.

Featherin ym. (2017) & Wingaten ym. (2019) tutkimuksissa kävi ilmi, että henkilöstöhallinnon strategiat, korkea suorituskyky, luottamus työkavereihin ja johtoon, monitekijäinen johtajuus, kunnioittava vuorovaikutus, tehtävien suorittaminen, sekä rohkaisevat ja eettisesti tietoiset johtajat, olivat positiivisessa yhteydessä organisaation menestykselle sekä hoitajien työtyytyväisyydelle, että alaistaidoille. Mielestäni juuri työyhteisön vuorovaikutuksen merkitys korostuu tänä päivänä alaistaitoihin liittyvissä tekijöissä. Työyhteisöön kuulumisen tunne, yhteistyö, tuki, tiedonhallinta ja vaikuttaminen ovat tärkeitä edellytyksiä toimivalle yhteistyölle moniammatillisessa työympäristössä, jossa jokaisella työyhteisön jäsenellä on oma tehtävänsä, aivan kuten Pennanen (2015, 57) toi tutkimuksessaan esille.

Ammattimainen aliarviointi, kohtuuttomat työhön liittyvät vaatimukset, työhön liittyvät väärinkäytökset, tiimin ja yksilön tuen puute sekä viestintätyylit koettiin konfliktien syntyyn vaikuttavina tekijöinä (Meriläinen & Kõiv 2018; Grubaugh 2018; Moreland & Apker 2016; Hicks 2011, 81–96). Brinkert (2010, 145) sekä Duddlen & Boughtonin (2007, 29) tutkimusten perusteella, konfliktit ovat yleistyneet hoitotyössä ja ne aiheuttavat monenlaisia kustannuksia. Konfliktien aiheuttamia kustannuksia ovat muun muassa hoitajien loppuun palaminen, poissaolojen suurempi määrä sekä henkilökunnan vaihtuvuus.

Tiimin tuki, tiimityöskentely, konfliktien hallinta, esimiesten johtamiskyky, työntekijöiden ja esimiesten välinen kunnioitus sekä kompromissit puolestaan vaikuttivat potilasturvallisuuteen, hoidon tuloksiin, positiivisempaan työympäristöön sekä auttoi hoitajia hallitsemaan konflikteja sekä stressin syntymistä (Grubaugh 2018; Moreland ym. 2016; McKibben 2017; Tuncay ym. 2017). Mielestäni konfliktien hallintaan tulisi kiinnittää organisaatioiden huomiota tulevaisuudessa ja miettiä konfliktien tehokkaita hallintakeinoja ja ratkaisuja. Lisääntynyt ja tehokkaampi konfliktien johtaminen näyttäisi olevan tärkeää myös alan ylläpitämisessä ja kehittämisessä. (Brinkert 2010, 145.)

9.2 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen menetelmällisen väljyyden vuoksi tutkijan raportoinnin ja valintojen eettisyys korostui sen jokaisessa vaiheessa. Tutkimuskysymyksen valinnassa eettisyys tuli näkyviin tutkimusaineistoon valitun näkökulman huolellisessa valinnassa. Aineiston käsittelyssä ja valinnassa korostui tutkimusetiikan noudattaminen raportoinnin tasavertaisuuden, rehellisyyden ja oikeudenmukaisuuden kannalta. (Kangasniemi ym. 2013, 296–298.) Tietoa hain tunnetuista ja laadukkaista hoitotieteellisistä tietokannoista Cinahl Completesta, PsycINFOSTA ja Medicistä.

Opinnäytetyön toteutin narratiivisena kirjallisuuskatsauksena, koska tämä oli mielestäni paras ja toimivin menetelmä tutkia kyseistä aihetta. Tutkimusluvan hain yhteistyöorganisaatiolta ennen tutkimuksen aloittamista. Tutkija kokosi kirjallisuuskatsaukseen mahdollisimman laadukasta ja ajankohtaista tietoa. Tutkimuksen tekeminen ei varsinaisesti aiheuttanut tutkijalle eettisiä haasteita, koska tutkimuksessa analysoitiin kirjallista materiaalia. Tutkija ei ollut tekemisissä asiakkaiden tai potilaiden kanssa. Tutkimuksen tilaaja, keuhkosairauksien ja sisätautien osastojen esimiehet voivat käyttää tutkimustuloksia työyhteisötaitojen kehittämistarkoitukseen. Tämän vuoksi halusin tehdä tutkimuksen huolella ja mahdollisimman hyvin.

Luotettavuus ja eettisyys ovat hyvin sidoksissa toisiinsa, ja niitä voidaan parantaa koko prosessin johdonmukaisella ja läpinäkyvällä etenemisellä tutkimuskysymyksistä johtopäätöksiin. Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen käyttö edellytti tutkijalta syvällistä perehtymistä menetelmään, jolloin tutkija sai tuotettua luotettavaa tietoa. (Kangasniemi ym. 2013, 296–298.) Tutkimuksessa käytetyn aineiston varmistin määrittelemällä sisäänotto- ja poissulkukriteerit. Tutkijan omat mielipiteet eivät vaikuttaneet tutkimusaineiston valintaan ja tuloksiin. Muutamia tutkimuksia jäi lopullisesta otannasta pois, sillä ne eivät olleet alkuperäistutkimuksia, vaan lehdissä julkaistuja artikkeleita, kirjoittajan omiin mielipiteisiin

pohjautuvia ajatuksia. Yhtä tutkimusta lukuun ottamatta tutkimusaineisto oli englanninkielistä, joka toi tutkijalle haastetta tutkimuksen analysointi vaiheeseen. Alaistaidot käännettynä englannin kielelle toi myös haastetta, sillä havaitsin tutkimusta tehdessä, että sitä ei voinut suoraan kääntää englannin kielen sanaksi ja alaistaito käsitteenä ymmärrettiin eri kulttuureissa eri tavalla. Pohdintaa aiheutti myös mahdolliset käytänteiden eroavaisuudet kulttuurien välillä verrattuna Suomeen. Tutkimukseni luotettavuuteen voi vaikuttaa se, että tutkimuksia työyhteisötaitoista Suomessa on erittäin vähän.

Menetelmän määrittämisen keskeinen tehtävä on parantaa eettisyyden arviointia ja menetelmän luotettavuutta. Luotettavuuskysymykset liittyvät tutkimuskysymyksen ja valitun kirjallisuuden perusteluun, kuvaillun argumentoinnin vakuuttavuuteen ja prosessin johdonmukaisuuteen. Kuvaileva kirjallisuuskatsausta on käytetty paljon tutkimusmenetelmänä hoito- ja terveystieteellisessä tutkimuksessa. Kuitenkin menetelmäkirjallisuus on ollut vähäistä, ja sen luotettavuutta on myös kritisoitu. (Kangasniemi ym. 2013, 296–298.)

9.3 Ammatillinen kasvu

Sairaanhoitajat ovat suurin terveydenhuollossa työskentelevä ammattiryhmä ja heidän osaamisensa on keskeisessä asemassa potilaan kokonaisvaltaisessa sairauden ja terveyden hoidossa, sairauksien ennaltaehkäisyssä sekä potilaiden ja läheisten ohjaamisessa. Kehittäminen ja kehittyminen ovat tärkeitä osa-alueita sairaanhoitajan ammatillisessa osaamisessa, mutta se on myös tutkittuun näyttöön perustuvaa hoitotyötä. Terveydenhuoltolaki velvoittaa myös, että toiminnan on perustuttava hyviin hoito- ja toimintakäytäntöihin sekä toiminnan on oltava näyttöön perustuvaa. Tarkastelen sairaanhoitajan ammatillista kasvuani tutkimuksen aikana sekä sairaanhoitajan työuraani sairaanhoitajan ammatillisiin kompetensseihin. Sairaanhoitajan ammatillisiin kompetensseihin kuuluvat hoitotyön eettisyys ja ammatillisuus, asiakaslähtöisyys, johtaminen ja yrittäjyys, kliininen hoitotyö, näyttöön perustuva toiminta ja päätöksenteko, ohjaus- ja opetusosaaminen, terveyden ja toimintakyvyn edistäminen sekä sosiaali- ja terveystieteiden laatu ja turvallisuus. (Erikson, Korhonen, Merasto & Moision 2015.)

Ammatillisuus, eettisyys ja kriittisyys ovat olleet tärkeä osa tutkimusprosessiani. Työelämä ja yhteiskunta muuttuvat koko ajan, mikä tuo haastetta esimiesten ja hoitajien ammattitaidon ylläpitämiselle. Koen, että ammatillinen eettisyys, lähdekriittisyys ja aineiston hakeminen on vahvistunut paljon tutkimusta tehdessä. Edellisestä tutkimuksesta ja kirjallisuuskatsauksen tekemisestä on aikaa yli kaksikymmentä vuotta, joten jouduin aloittamaan työn tekemisen melkein alusta. Tutkimus on antanut paljon lisää ammatillista tietoa, jonka avulla pystyn tulevaisuudessa esimiehenä työskennellessäni perustelemaan, mitä merkitystä hyvillä esimies- ja alaistaidoilla on työyhteisössä ja mitä merkitystä konfliktien syntymisellä ja hallinnalla on työyhteisöön.

Ammatillisen kehittymisen kannalta ymmärrys työyhteisötaitojen merkityksestä kokonaisuutena selkiytyi huomattavasti. Opin näytetyötä ja tutkimusta varten perehdyin laajasti ja kattavasti teorian tiedonsaannin varmistamiseksi. Rajasin aihetta aloittaessani tutkimusta, sillä työhyvinvointi ja

vetovoimainen työpaikka olisivat olleet liian laajoja kokonaisuuksia esimiestaitojen, alaistaitojen, konfliktien synnyn ja hallinnan rinnalla. Tukea ja ohjausta opinnäytetyön prosessin aikana ja edetessä sain Savonian ja yliopiston informaatikoilta, opettajalta, Kysin klinisen hoitotyön asiantuntijalta sekä hyvältä ystävältäni, joka kannusti minua eteenpäin, kun välillä työkiireiden vuoksi meinasin luovuttaa.

Vaikka ajankäytönhallinta ja organisointikykyni kasvoi työtä tehdessä, tutkimuksen tekeminen vaati työn ohella paljon vapaa-ajasta luopumista, mikä ei aina ollut helppoa. Tutkimuksen tekeminen tuntui välillä todella raskaalta työn, covid pandemian ja henkilökohtaisen elämän yhteensovittamisen ohella, mutta ystävien ja perheen kannustuksella etenin kirjoitusprosessissa eteenpäin. Työskentelen esimiehenä Kysin keuhkosairauksien ja sisätautien vuodeosastolla, jossa hoidetaan covid potilaita. Etenkin keväällä 2020 työ vei paljon henkisiä ja fyysisiä voimiani, joten kirjoittaminen ja opinnäytetyön tekeminen olivat tauolla loppu syksyyn 2020 asti.

Tutkimusprosessi opetti paljon niin tutkimusaiheesta kuin tutkimuksen kirjoittamisesta. Tutkimus antaa minulle jatkossa lisää valmiuksia esimiehenä työskentelyyn sekä valmiuksia kehittämistyöhön työyhteisötaitojen saralla työyhteisössämme. Näyttöön perustuvan hoitotyön tärkeys tuli minulle myös tutuksi, osaan jatkossa etsiä näyttöön perustuvia tutkimuksia ja tarkastella niitä kriittisesti omassa työssäni niin esimiehenä kuin sairaanhoitajanakin. Mahdollisten jatko-opintojen kannalta kriittisen lukemisen taito sekä tiedonhakutaito ovat taitoja, joita tulen varmasti tarvitsemaan läpi opiskelujen ja työelämän. Kansainvälisten tutkimusten lukeminen ja ymmärtäminen olivat ajoittain hieman haastavaa, vaikka olenkin asunut Englannissa lyhyen aikaa sairaanhoitajan urani alkuaikoina.

9.4 Hyödynnettävyys ja kehittämisideat

Tutkimustuloksista kokosin tietoa esimiehen ja alaisen työyhteisötaitojen merkityksestä työyhteisössä, sekä konfliktien syntyyn ja hallintaan vaikuttavista tekijöistä. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää Kysin keuhkosairauksien ja sisätautien osastoilla tarkastelemalla ja pohtimalla moniammatillisesti, onko tällä hetkellä työyhteisötaitoissamme kehitettävää ja miten tulosten tuomat seikat jo toteutuvat käytännössä. Tuloksia voidaan hyödyntää myös aiheeseen liittyvien jatkotutkimusten tekemiseen.

Vaikka tutkimuskysymyksiini sain vastauksia, tutkimusta tehdessäni huomasin, että Suomessa työyhteisötaitoja on tutkittu melko vähän. Toivoisinkin lisää suomalaisia tutkimuksia, ettei esimerkiksi kulttuuriset erot vaikuttaisi tutkimustulosten hyödynnettävyyteen. Se lisäisi myös tutkimustulosten parempaa saatavuutta työyhteisötaitojen merkityksestä työyhteisössä.

Työtäni voisi jatkaa tutkimalla työyhteisötaitojen merkitystä työhyvinvointiin, työn imuun sekä vetovoimaisen työpaikan luomiseen. Lisäksi mielenkiintoista olisi laatia työyhteisön pelisäännöt tutkimukseen pohjautuen.

LÄHTEET

- Aloustani, S., Atashzadeh-Shoorideh, F., Zagheri-Tafreshi, M. Nasiri, M., Barkhordari-Sharifabad, B. & Skerrett, V. 2020. Association between ethical leadership, ethical climate and organizational citizenship behavior from nurses' perspective: a descriptive correlational study. Aloustani et al. BMC Nursing 4 19:15. DOI:10.1186/s12912-020-0408-1. Viitattu 26.2.2021
- Araujo, C. & Figueiredo, K. 2017. Brazilian nursing professionals: Leadership to generate positive attitudes and behaviours. Leadership in Health Services 32 (1), 18-36. DOI: 10.1108/LHS-03-2017-0016. Viitattu 24.3.21021.
- Brinkert R. 2010. A literature review of conflict communication causes, costs, benefits and interventions in nursing. Journal of Nursing Management 18, (2), 145-156. DOI:10.1111/j.1365-2834.2010.01061.x. Viitattu 22.3.2021.
- Brewer CS., Kovner CT., Djukic M., Fatehi F., Greene W., Chacko TP. & Yang Y. 2016. Impact of transformational leadership on nurse work outcomes. Journal of Advanced Nursing 72 (11), 2879–2880. DOI: 10.1111/jan.13055. Viitattu 22.2.2021.
- Donohue-Porter, P. Eckardt, P., Prottas, D., Rondello, K. & Silberstang, J. 2019. A Bridge to leadership Communication Success: Impact of Leader-Member Exchange on Nursing Administrative relationships. Nurse Leader 17 (6), 546-551. DOI:https://doi.org/10.1016/j.mnl.2019.02.006. Viitattu 25.3.2021
- Duddle, M. & Boughton M. 2007. Intraprofessional relations in nursing. Journal of Advanced Nursing 59 (1), 29-37. DOI:10.1111/j.1365-2648.2007.04302.x. Viitattu 26.1.2021.
- Eriksson, E., Korhonen, T., Merasto, M. & Moisio E-L. 2015. Sairaanhoidajan ammatillinen osaaminen –Sairaanhoidajakoulutuksen tulevaisuus hanke. Ammattikorkeakoulujen terveystalan verkosto ja Suomen sairaanhoidajaliitto ry. <https://sairaanhoidajat.fi/wp-content/uploads/2015/09/Sairaanhoidajan-ammattillinen-osaaminen.pdf>. Viitattu 12.5.2021.
- Feather, J., McGillis, L., Russell, K., Trbovich, P. & Baker, G. 2018. An integrative review of nurses' prosocial behaviours contributing to work environment optimization, organizational performance and quality of care. J Nurs Manag. 26 (7), 769-781. DOI: 10.1111/jonm.12600. Viitattu 26.4.2021.
- Grubaugh, M. & Flynn, L. 2018. Relationships among nurse manager leadership skills, conflict management and unit teamwork. JONA 48 (7/8), 383–388. DOI: 10.1097/NNA.0000000000000633. Viitattu 26.3.2021.
- Grönroos, E. & Perälä, M-L. 2004. Johtamistutkimus terveydehuollossa – kirjallisuuskatsaus. Stakes. Aiheita 22/2004. Stakesin monistamo: Helsinki.

- Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.
- Hicks, M. 2011. Leader communication Styles and Organizational Health. *The health care manager* 30 (1), 86-91. DOI: 10.1097/HCM.0b013e3182078bf8. Viitattu 12.4.2021.
- Holopainen, J., Jalo, P. & Eloranta, T. 2012. Hyvät työyhteisötaidot. Esimerkkejä sosiaali- ja terveydenhuoltoalalta. <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>. Viitattu 12.3.2021.
- Kalisch, B.J., Lee, H. & Rochman, M. 2010. Nursing staff teamwork and job satisfaction. *Journal of Nursing Management* 18 (8), 938. DOI: 10.1111/j.1365-2834.2010.01153.x. Viitattu 28.3.2021.
- Kangas, M., Lämsä, A.-M., Huhtala, M., & Feldt, T. 2011. Suomalaisten johtajien itsearviointit eettisestä johtamistyylistään ja niiden yhteydet eettiseen organisaatiokulttuuriin. *Hallinnon tutkimus*, 30 (2), 95–110. <http://www.doria.fi/handle/10024/89732>. Viitattu 15.4.2021.
- Kangasniemi, M., Utriainen, K., Ahonen, S.-M., Pietilä, A.-M., Jääskeläinen, P. & Liikanen, E. 2013. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus: eteneminen tutkimuskysymyksestä jäsenettyyn tietoon. *Hoitotiede* 25 (4), 291–301.
- Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2017. Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Karhapää M., Laulainen S. & Kivinen T. 2015. Työyhteisötaidot sosiaali- ja terveydenhuollossa, *Hallinnon tutkimus* 2/2015, 162–172.
- Karttunen, A., Sipponen, J., Tukiainen, T., Taskinen, H., Hakulinen, H., Kesti, P., Laaksonen, M. & Lammintakanen, J. 2017. Työhyvinvoinnin johtaminen – käytäntöjä ja kokemuksia Elvo-hankkeesta. Itä-Suomen yliopisto. Publications of the University of Eastern Finland General Series No. 20.
- Kauppinen, T., Mattila-Holappa, P., Perkiö-Mäkelä, M., Saalo, A., Toikkanen, J., Tuomivaara, S., Uuksulainen, S., Viluksela, M. & Virtanen, S. (toim.) 2013. Työ ja terveys Suomessa 2012. Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. Tampere: Tammerprint Oy. Työterveyslaitos.
- Kim, M. & Oh, S. 2016. Assimilating to hierarchical Culture: A Grounded Theory Study on Communication among Clinical Nurses. DOI: 10.1371/journal.pone.0156305. Viitattu 14.3.2021.
- Koponen, S., Lämsä, A.-M., Kärkäs, M., & Ekonen, M. (2013). Organisaatioluottamus, esimies-alaisuhde ja työhyvinvointi. In M. Virkajärvi (Ed.), *Kestämistä ja kestävyyttä. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja* 4/2013, 101–114. Tampereen yliopisto.

Lappalainen, P. 2017. Työyhteisösovittelu vuorovaikutuksen kehittämisen työkaluna. Prologi – puheviestinnän vuosikirja, 44/2017, 42–49.

Manka, M.-L. 2011. Työyhteisötaidot työhyvinvoinnin perustana. Terveystieteiden tutkimus 4–5/2011, 6–9.

McKibben, L. 2017. Conflict management: importance and implications. British Journal of Nursing 26 (2), 100-103. DOI: 10.12968/bjon.2017.26.2.100. Viitattu 5.4.2021.

Mencel, J. Wefald, A. & Ittersum, K. 2016. Transformational leader attributes: interpersonal skills, engagement, and well-being. Leadership & Organization Development Journal 37 (5), 635-657. DOI: 10.1108/LODJ-09-2014-0178. Viitattu 8.4.2021.

Meriläinen, M. & Kõiv, K. 2018. Bullying and an unfavourable working environment. International Journal of Workplace Health Management 11 (3), 159-176. DOI: 10.1177/1478210316639417. Viitattu 20.4.2021.

Moreland, J. & Apker, J. 2016. Conflict and stress in hospital nursing: Improving communicative responses to enduring professional challenges. Health communication 31 (7), 815–823. DOI: 10.1080/10410236.2015.1007548. Viitattu 20.4.2021.

Niela-Vilén, H. & Kauhanen, L. 2015. Kirjallisuuskatsauksen vaiheet. Teoksessa Stolt, M., Axelin, A. & Suhonen, R. (toim.) Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja, tutkimuksia ja raportteja A:73/2015. Turku: Turun yliopisto, 23–36.

Nuutinen, S., Heikkilä-Tammi, K., Manka, M-L. 2014. Työyhteisötaitojen merkitys organisaatiomuutoksessa – Miten henkilöstö voi edistää muutoksen onnistumista? Kunnallistieteellinen aikakauskirja 4/14, 443.

O’Grady, S. 2018. Organisational citizenship behaviour: Sensitization to an organisational phenomenon. J Nurs Manag. 26 (7), 795–801. DOI: 10.1111/jonm.12622. Viitattu 22.4.2021.

Pennanen, E. 2015. Hoitohenkilöstön käsitykset työyhteisön vuorovaikutuksen merkityksestä hyvinvoinnille. Puheviestinnän vuosikirja 2015, 52–74. <http://prologos.fi/prologi/index.php?page=vuosikirjat>. Viitattu 24.4.2021.

Pihlava, K-M. & Ruokolainen, M. 2017. Terveystieteiden tutkimus työntekijöiden julkisen palvelun motivaation yhteys työn imuun ja työyhteisökäyttäytymiseen: Arvoyhteensopivuus yhteyttä muuntavana tekijänä. Hoitotiede 29 (2), 89–101.

Pohjois-Savon sairaanhoitopiiri 2015. Terveystieteiden tutkimus etiikka. Sairaanhoitopiirin sisäinen julkaisu.

Pohjois-Savon sairaanhoitopiiri 2019. Työyhteisötaidot. Sairaanhoitopiirin sisäinen julkaisu.

Salminen, A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasa: Vaasan yliopisto. https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-349-3.pdf. Viitattu 25.2.2021.

Qiu, S., Dooley, L., Deng, R. & Li, L. 2020. Does ethical leadership boost nurses' patient-oriented organizational citizenship behaviours? A cross-sectional study. *J Adv Nurs*. 76 (7), 1603–1613. DOI: 10.1111/jan.14366. Viitattu 12.4.2021.

Sinokki, M. 2013. Työyhteisötaidoilla työuria pidentämään. *Suomen Lääkärilehti* 41/2013, 2582–2583.

Solà, G., Badia, J. Hito, P., Osaba, C. & Garcia, J. 2016. Self-perception of leadership styles and behavior in primary health care. *Jodar I Sola' et al. BMC Health Services Research* 16:572. DOI 10.1186/s12913-016-1819-2.

Trybou, J., Malfait, S., Gemmel, P. & Clays, E. 2015. Nursing staff and their team: Impact on intention to leave. *International Council of Nurses* 62 (4), 489-496. DOI: 10.1111/inr.12216. Viitattu 28.3.2021.

Tuncay, F. Yaşar, Ö. & Sevimgül, G. 2018. Conflict management styles of nurse managers working in inpatient institutions: the case of Turkey. *J Nurs manag* 26, (8), 945–952. DOI: 10.1111/jonm.12609. Viitattu 25.3.2021.

Tuomivaara, S. & Eskelinen, K. 2012. Sosiaali- ja terveystieteiden esimiesten kokemuksia tietotekniikan hyödyntämisestä työssään - Tietotekniikan mahdollisuudet käytännön sosiaali- ja terveydenhuollon johtamis- ja esimiestyössä – Hankkeen loppuraportti. Työterveyslaitos. https://www.tsr.fi/documents/20181/40645/109133-loppuraportti-ICT-SoterEs_Final_re-port_web.pdf/742085d4-fff5-4a04-822b-b03ea8ef5e98. Viitattu 20.3.2021.

Työturvallisuuskeskus. 2018. Työyhteisötaidot. https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/tyoyhteiso/tyoyhteisotaidot. Viitattu 21.2.2021.

Wingate, T. Lee, C. & Bourdage, J. 2019. Who Helps and Why? Contextualizing Organizational Citizenship Behavior. *Canadian Journal of Behavioural Science* 51 (3), 147-158. DOI: 10.1037/cbs0000125. Viitattu 26.2.2021.