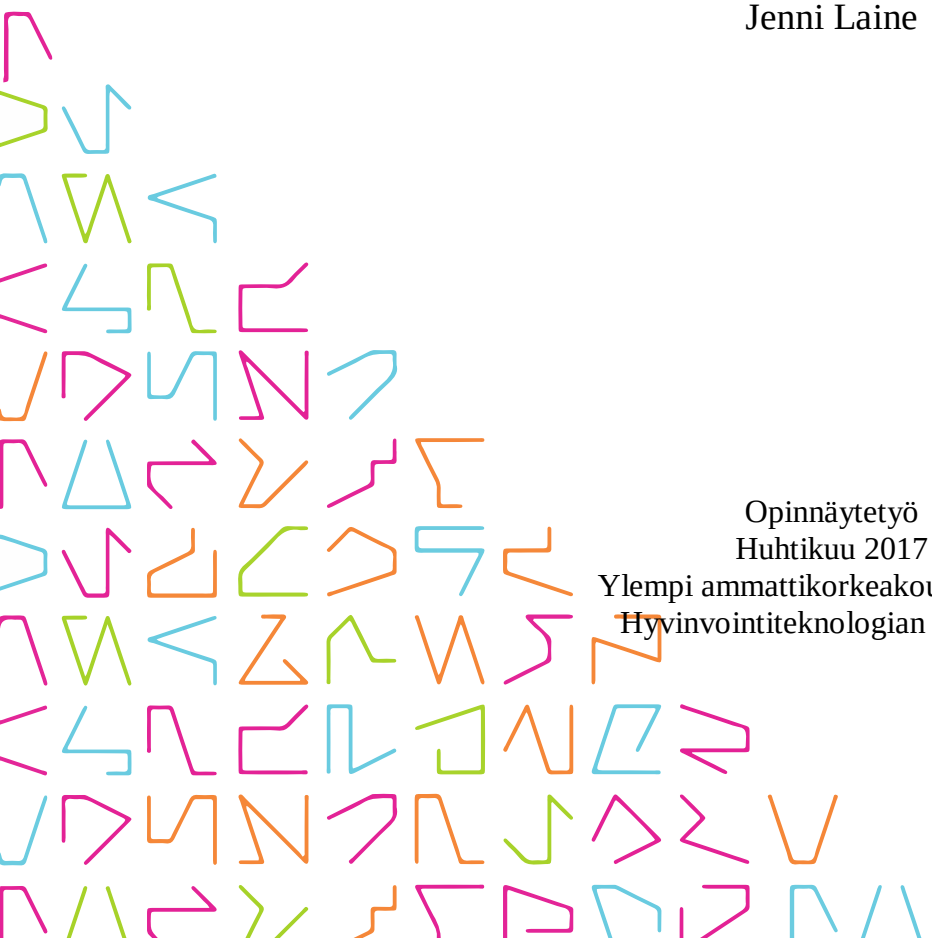
TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

KOLLEGIAALISUUS OSANA TYÖHYVINVOINTIA

Jenni Laine



Opinnäytetyö
Huhtikuu 2017
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Hyvinvointiteknologian koulutus

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Hyvinvointiteknologian koulutus

LAINE, JENNI:
Kollegiaalisuus osana työhyvinvointia

Opinnäytetyö 89 sivua, joista liitteitä 7 sivua
Huhtikuu 2017

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Tampereen yliopistollisen sairaalan kahden eri vuodeosaston ja yhden poliklinikan hoitohenkilökunnan näkemyksiä kollegiaalisuudesta ja työhyvinvoinnista. Työn tavoitteena oli kehittää kollegiaalisuutta osana työhyvinvointia kyseisissä työyksiköissä. Työn aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Haastattelu tehtiin yhteensä 12 henkilölle, joista 8 oli sairaanhoitajia, 1 perushoitaja ja 3 lääkäriä. Teemahaastattelusta saatu aineisto analysoitiin teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä.

Tulosten perusteella suurin osa hoitohenkilökunnasta koki, että hyvän kollegiaalisuuden toteuttamiseen liittyy lojaali yhteisöllisyys, hyvinvoinnista huolehtiminen, keskinäinen kunnioitus, omaan työhön vaikuttamismahdollisuudet sekä tasa-arvoisuus. Lisäksi he kokivat, että yhteinen tavoite, mielipiteiden huomiointi, yhteistyön toimivuus ja keskinäinen arvostus ovat tärkeitä kollegiaalisuuden toteutumisessa. Kollegiaalisuutta estävinä tekijöinä vastauksista nousi merkittävästi loukkaava, halventava ja nöyryyttävä käyttäytyminen sekä yhteistyövaje. Opinnäytetyön lopputuotoksena syntyy kuvaileva huoneentaulu, jossa on esitetty, kuinka kollegiaalisuutta osana työhyvinvointia voidaan tulevaisuudessa kehittää yhteisesti ja myös ajatuksia sen parantamiseksi.

Kollegiaalisuuden toteuttamiseen vaikuttaa myös tyytyväisyys omaan elämään. Kollegiaalisuuden vaikutuksia työhyvinvointiin olivat yksilölähtöiset ja joustavat työjärjestelyt ja molemmin puolinen avun anto. Lisäksi tärkeinä tekijöinä nähtiin oikeudenmukainen työnjako ja työntekijän toimintakyvystä huolehtiminen.

Kiinnostuksen kohteena voisi tulevaisuudessa olla, onko kollegiaalisuuden puutteella vaikutusta työuupumuksen syntymiseen ja lisääkö puute sitä. Jatkotutkimusideana voi myös olla, kuinka kollegiaalisuus tukee johtamista työyksikössä. Lisäksi olisi mielenkiintoista tutkia, tiedonkulun ja muutosten yhteyksiä kollegiaalisuuteen ja myös moniammatillista yhteistyötä kollegiaalisuuden suhteen.

Asiasanat: työhyvinvointi, kollegiaalisuus, hoitotyö

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree in Wellbeing Technology

LAINE, JENNI:
Collegiality as Part of the Wellbeing

Master's thesis 89 pages, appendices 7 pages
April 2017

The purpose of this thesis was to find out views of the staff in two different wards and one outpatient nursing staff on collegiality and wellbeing in the Tampere University Hospital. The aim was to develop collegiality as part of wellbeing in those work units. The data were collected through thematic interviews of 12 people, which 8 were nurses, one practical nurse and three doctors. The data were analyzed through content analysis.

According to the results most of the staff felt that collegiality is associated with a loyal community, wellbeing, mutual respect, possibilities to influence one's own work, equality, consideration of opinions, cooperation and mutual appreciation. Inhibiting factors were abusive and humiliating behavior. A descriptive poster was created as an end product in which it is shown how collegiality as part of the wellbeing can be in the future jointly developed.

Satisfaction with their own lives influences also the collegiality. The effects of collegiality on wellbeing were individualized and pliant working arrangements and mutual assistance. Important factors were also fair division of labor and looking after an employee's operational capability.

Future interest could be, whether lack of collegiality influence burnout creation. Further research, can also be how collegiality supports management work in the unit. It would be interesting to study whether the flow of information affects collegiality and also multi-professional cooperation in terms of collegiality.

Key words: wellbeing, collegiality, nursing

SISÄLLYS

1 JOHDANTO 6
2 OPINNÄYTETYÖN TAVOITE, TARKOITUS JA TUTKIMUSTEHTÄVÄT 8
3 TYÖHYVINVOINTI 9
3.1 Hyvä työilmapiiri 16
3.2 Työyhteisön merkitys 19
3.3 Johtamisen vaikutus 21
3.4 Yksilön vastuu 27
4 KOLLEGIAALISUUS 31
4.1 Vuorovaikutus 32
4.2 Ongelmien ratkaisukeinoja 36
4.3 Yhteistyö 40
4.4 Ammattitaidon jakaminen 42
4.5 Uupunut työntekijä 44
4.6 Työtehtävien organisointi 48
4.7 Viestintä selkeyttämässä työyhteisön toimintaa kollegiaalisessa työympäristössä 50
5 AINEISTON HANKINTA JA ANALYSOINTI 52
5.1 Teemahaastattelu 52
5.2 Aineiston hankinta 53
5.3 Aineiston analysointi 55
6 TULOKSET 57
6.1 Kollegiaalisuus hoitotyössä – lojaali yhteisöllisyys 57
6.2 Kollegiaalisuutta edistävät tekijät – yhteiset toimintatavat 58
6.3 Kollegiaalisuutta estävät tekijät – yhteistyövaje 59
6.4 Kollegiaalisuuden vaikutukset työyhteisöön – yhteistyön toimivuus 60
6.5 Kollegiaalisuuden puutteen vaikutukset työyhteisöön – kriittisyys 61
6.6 Kollegiaalisuutta edesauttavat tekijät työhyvinvoinnille ja työssäjaksamiselle – keskinäinen arvostus ja kehittämisehdotukset 62
6.7 Kuvaileva huoneentaulu 63
7 JOHTOPÄÄTÖKSET 64
8 POHDINTA 65
8.1 Opinnäytetyön tulosten tarkastelu 65
8.2 Opinnäytetyön luotettavuuden tarkastelu 73
8.3 Eettisyys 75
8.4 Kehittämisehdotukset 76
LÄHTEET 78

9 LIITTEET 83
Liite 1. Saatekirje 83
Liite 2. Suostumuskaavake 85
Liite 3. Haastattelukysymykset: 86
Liite 4. Suostumuskaavake 87
Liite 5. Kollegiaalisuus hoitotyössä 88
Liite 6. Kuvaileva huoneentaulu työyksiköihin 89

1 JOHDANTO

Työviihtyvyys ja työhyvinvointi ovat kaikille ihmisille yksilöllinen kokonaisuus. Työviihtyvyyteen ja työhyvinvointiin yhdistetään monia erilaisia tekijöitä ja se, mikä toisella lisää työviihtyvyyttä, on samaan aikaan toiselle työviihtyvyyttä lieventävä tekijä. Hirvikosken (2011) mukaan työviihtyvyyteen ja työhyvinvointiin yhdistetään muun muassa terveyteen, ajankäyttöön, työtehtäviin, kotiin, vapaa-aikaan ja sosiaalisiin suhteisiin liittyviä tekijöitä. Työviihtyvyyttä vähentävinä tekijöinä pidettiin kiirettä ja työtehtäviin käytettävää liian pientä aikaa. (Hirvikoski 2011, 52−54.)

Itse työntekijällä on vastuu ja velvollisuus huolehtia työkyvystään ja vastuu ilmoituksesta, jos kokee työkyvyssään tai työssä suoriutumisessaan ongelmia (Pekkarinen & Pekka 2015, 30). Terveyden edistäminen työpaikalla tukee työntekijöiden työhyvinvointia ja toimintakykyä. Työhyvinvoinnin edistäminen työpaikalla sujuu parhaiten, kun työpaikalla kaikilla työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua työhönsä. Työntekijöillä tarkoitetaan tässä työssä hoitohenkilökuntaa, johtoa, työsuojelun asiantuntijoita ja työterveyshuoltoa. (Salmi, Lerssi-Uskelin & Hopsu 2015, 1.)

Kuntien eläkevakuutuksen tutkimuksesta ”Työhyvinvoinnin ja työkyvyn strateginen johtaminen ja työterveysyhteistyö kunta-alalla vuonna 2015” selviää, että kunta-alalla ennakoidaan ja seurataan julkisesti työhyvinvointia ja työkykyä, sekä henkilöstön osaamista (Pekkarinen & Pekka 2015, 23). Hyvän työorganisaation tavoitteena on koota työntekijät samantyylisten arvojen, samojen pyrkimysten ja tavoitteiden taakse. Kyse ei ole ainoastaan esimiesvastuusta ja esimiehen velvollisuuksista, vaan sellaisten edellytysten muodostamisesta, työhön liittyvien sopimusten aikaansaamisesta ja toimintatapojen kokonaisuuden organisoinnista, joista kehittyy johtamisen, yhteistyön, ammattitaidon sekä työhyvinvointi- ja turvallisuustuloksellisuuden yhdistelmä. (Tarkkonen 2014, 92.)

Kollegiaalisuus hoitotyössä on hoitotyön ammattilaisten yhteistoimintaa, jossa toiminnan kohde on yhteinen tai jossa toiminnan välineet, esimerkiksi hoitotyön toimintamallit ja toimintakäytännöt, ovat syntyneet yhteistyöhön sitoutumisen kautta. Kollegiaalisuus on toimintaa, jossa hoitohenkilökunta toimii työyhteisössä sovittujen toimintakäytäntöjen mukaisesti. Se on tietoista ja tavoitteellista toimintaa, jossa ollaan tietoisia tai tullaan

tietoisiksi toisten ammattilaisten ja kollegoiden toiminnasta. (Sarajärvi, Mattila & Rekola 2011, 53.) Kollegiaalisuus on tärkeä osa työhyvinvointia ja sen kehittäminen parantaa työn mielekkyyttä ja työssä jaksamista (Ranta & Tilander 2014, 57).

Yhteistyötä parantaa työpaikalla ilmenevien ongelmien ja kehittämistarpeiden selvittely, työntekijöiden kuulluksi tuleminen, vaikuttamismahdollisuudet sekä onnistumisen ja arvostuksen kokemukset. Oleellista yhteistyössä on erilaisuuden hyväksyminen. Erilaisuus ilmenee sekä oman että muiden työntekijöiden työskentelyssä, eri erikoisalojen ammattitaidon hyödyntämisenä ja edellyttää toimivaa vuorovaikutusta ja tasapuolista työnjakoa eri tehtävissä. Keskinäinen luottamus, työtovereiden tukeminen, rehellisyys ja keskinäinen sitoutuminen auttavat pääsemään sovittuihin tavoitteisiin. On huomioitavaa, että yhteistyö on myös keino hallita kustannuksia ja tuottaa palvelut näyttävästi ja tehokkaasti. (Becker, Hahtela & Ranta 2015, 29–30.)

Työn tavoitteena on kehittää Tampereen yliopistollisen sairaalan syöpätautien vuodeosastojen ja syöpätautien poliklinikan hoitohenkilökunnan kollegiaalisuutta ja työhyvinvointia. Työn tuotoksena tehdään kuvaileva huoneentaulu, jossa on asioita, joiden avulla voidaan kehittää kollegiaalisuutta ja työhyvinvointia.

2 OPINNÄYTETYÖN TAVOITE, TARKOITUS JA TUTKIMUSTEHTÄVÄT

Työn tavoitteena on kehittää syöpätautien vuodeosastojen ja syöpätautien poliklinikan hoitohenkilökunnan kollegiaalisuutta ja työhyvinvointia. Tarkoituksena on selvittää käsityksiä Tampereen yliopistollisen sairaalan kahden syöpätautien vuodeosaston ja yhden syöpätautien poliklinikan sairaanhoitajien ja lääkäreiden kokemuksia kollegiaalisuudesta. Tarkoituksena on myös laatia osastoille ja poliklinikalle haastattelutuloksiin sekä kirjallisuus- ja tutkimustietoon pohjautuen kuvaileva huoneentaulu, jossa on esitetty asioita, joiden avulla hoitohenkilökunnan kollegiaalisuutta osana työhyvinvointia voidaan kehittää. Lopuksi järjestetään keskustelu näiden kolmen työyksikön kanssa yhteisesti siitä, miten kollegiaalisuuteen liittyvää toimintatapaa tullaan toteuttamaan ja ylläpitämään tulevaisuudessa.

Tutkimustehtävät ovat:

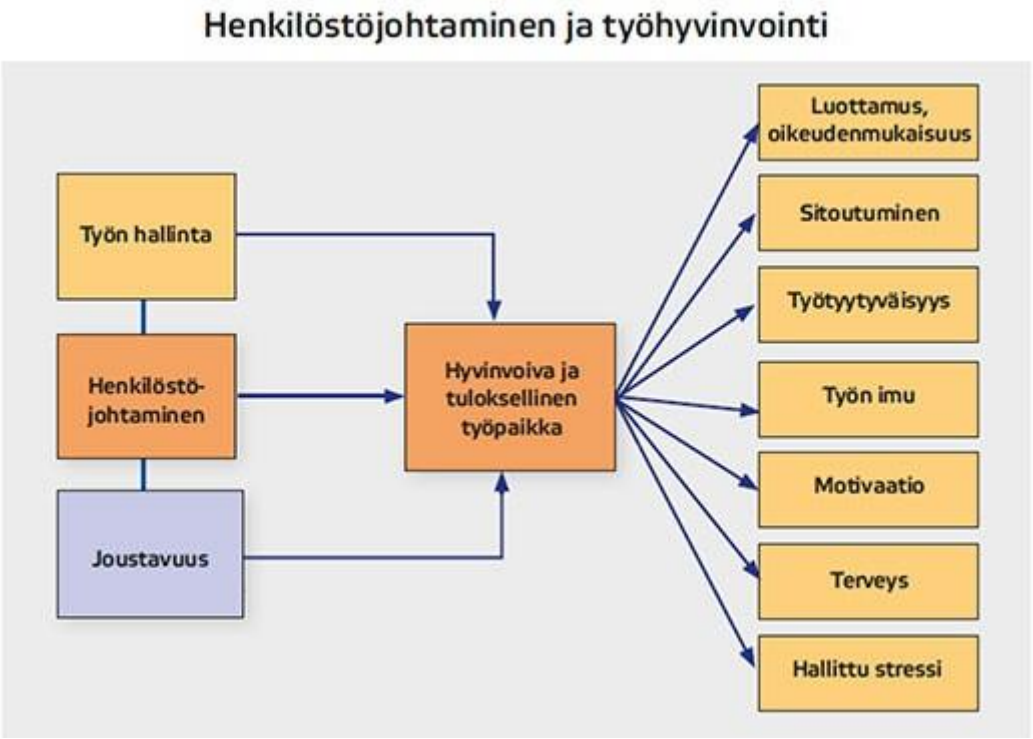
- selvittää, mitä kollegiaalisuus tarkoittaa hoitohenkilökunnan kokemana
- selvittää, mitkä tekijät edistävät tai estävät kollegiaalisuutta hoitohenkilökunnan kokemana hoitotyössä
- selvittää, millainen vaikutus kollegiaalisuudella tai sen puutteella on työyhteisöön hoitohenkilökunnan kokemana
- selvittää, kuinka kollegiaalisuus edesauttaa työhyvinvointia hoitohenkilökunnan kokemana
- selvittää, millainen on kollegiaalisuuteen liittyvä hyvä ja tarkoituksenmukainen kuvaileva huoneentaulu hoitohenkilökunnan kokemana

3 TYÖHYVINVOINTI

Työhyvinvoinnin yksi osa-alue on kollegiaalisuus ja sen kehittäminen on tärkeää työssäjaksamisen ja työn mielekkyyden näkökulmasta. Hyvän hoitotyön työskentely-ympäristön on huomattu olevan yhteydessä sairaanhoitajien työtyytyväisyyteen sekä itse työssä että ammatissa pysymiseen (Ranta & Tilander 2014, 57). Utriaisen (2009) tutkimuksesta selviää, että teoriatiedon mukaan ikääntyvien sairaanhoitajien työhyvinvointi koostuu hoitajavastavuoroisuudesta, potilasvastavuoroisuudesta ja hoitajien työhön kohdistuvasta asenteesta. Hoitajavastavuoroisuus rakentuu työn mielekkyydestä, auttamisesta, arvosta työssä, yhteisöllisyydestä, vapaudesta, yhteistyöskentelystä ja yhdessäolosta. Potilasvastavuoroisuus koostuu potilaiden tyytyväisyydestä, hyvin tehdystä hoitotyöstä, potilaisiin tutustumisesta ja auttamisesta. (Utriainen 2009a, 5.)

Terveessä ja palvelevassa työyhteisössä tiedonkulku ja arvostava vuorovaikutus toimivat avoimesti, ongelmista pystytään puhumaan ja yhteistyö on sujuvaa. Työyhteisön muutoksen hallintavalmiudet ovat vaikuttavia ja ongelmanratkaisutaidot kehittäviä. Kehittämistyössä tähdätään tulevaisuuteen ja etusijalla ovat ratkaisukeskeiset, ennalta ehkäisevät toimintakäytännöt. Myös työsuojelun ja työterveyshuollon työskentely kuuluu kiinteästi terveeseen työyhteisöön. Hyvinvoivissa työyhteisöissä henkilöstö on innostunutta, vastuuntuntoista ja ylläpitää kimmoisuutensa muutostilanteissakin. Menestyvässä työpaikassa työn järjestelyissä, johtamisessa ja työyhteisön työskentelyssä sekä arjen vuorovaikutuksessa on panostettu siihen, että henkilöstö voi riittävästi tuntea työssään itsenäistä työskentelyä ja yhteenkuuluvuutta sekä saada selviytymisen kokemuksia. Kehittämistoiminnassa olennaista on jatkuvuuden ohella kaikkien osapuolten lupautuminen kehittämiseen. (Työterveyslaitos verkkotoimitus: Työyhteisön työhyvinvointi 2016.)

Pakarinen & Hakanen (2006) on kuvannut henkilöstöjohtamista ja työhyvinvointia, siten että hyvinvoiva ja tuloksellinen työpaikka saadaan aikaan kuvan 1 liittyvillä asioiden yhdistämisellä. Työn imuun vaikuttaa mm. luottamus, oikeudenmukaisuus, sitoutuminen työhön ja terveys sekä stressin hallinnan taito. Työnhallinta ja joustavuus edesauttavat hyvinvoivan ja tuloksellisen työpaikan muodostamista. Terveenä pysyminen edesauttaa työssä motivaation ja työn imun ylläpitämistä.



KUVA 1. Henkilöstöjohtamiseen ja työhyvinvointiin liittyviä asioita
(Pakarinen & Hakanen 2006)

Työhyvinvointi tarkoittaa työntekijöiden psyykkistä, fyysistä ja sosiaalista toimintakykyä ja koskee oleellisesti työnhallintaa, motivoitumista ja työssä viihtymistä. Työhyvinvointia arvioidaan muun muassa ns. tasapainomallin avulla. Kun työn vaatimukset ylittävät työn voimavaratekijät, työhyvinvointi laskee. Tasapuolisella johtamisella voidaan edesauttaa työhyvinvoinnin lisääntymistä. Kehityskeskusteluissa pystytään arvioimaan työtä, työn tuloksia ja työhön tarvittavaa ammattitaitoa ja voimavaroja laajasti ja pitkällä aikavälillä. Arkityössä on apuna yksinkertainen kanssakäyminen ja esimiehen läsnäolo. Organisaatioon laaditut tavoitteet selkiytyvät esimiestyöskentelyssä ja käytännön keinoina, joilla työntekijöiden työhyvinvointia ja työkykyä tuetaan. Työterveyslaitos määrittelee työhyvinvoinnin niin, että työ on mieluisaa ja mahdollista turvallisessa, terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa työympäristössä. (Forma, Kaartinen, Pekka & Träskelin 2010, 32−33; Mönkkönen & Roos 2010, 232−250; Virolainen 2012, 11; Pekkarinen, Pekka 2015, 23−26.)

Hyvinvointiin ovat yhteydessä tutkimuksien perusteella työ, ihmisen sukupuoli, perhe ja luonto. Korhosen tutkimuksessa tarkasteltiin työn yhteyksiä fyysiseen ja psyykkiseen hyvinvointiin, kun otettiin huomioon samanaikaisesti ihmisen sukupuoli, perheessä olevien lasten määrä ja luonnon käyttö. Siinä tarkasteltiin päivä-, ilta-, yö- ja vuorotyön sekä työstä koettujen ilojen ja huolien yhteyksiä hyvinvointiin. Tulokset osoittivat, että ilta-, yö- ja vuorotyöntekijöiden fyysinen ja psyykkinen hyvinvointi oli heikompi kuin päivätyöntekijöiden, vaikka tarkasteltiin työstä tulevat huolet ja ilot sekä työviikon pituus, perheessä lasten määrä ja luonnon käyttö. Tutkimus osoitti, miten työssä käyvien hyvinvointi on prosessi, se vaatii aikaa ja resursseja. (Korhonen 2006, 2.)

Työelämän psyykkiset vaatimukset ovat lisääntyneet, kiire sekä aikataulutukset muodostavat riskejä työntekijöiden hyvinvoinnille. Myös stressioireet ovat lisääntyneet. Toivasen tutkimus osoittaa, että työssä koetun kiireen ja stressin väliseen yhteyteen vaikuttavina asioina tutkittiin työhön liittyviä vaikutusmahdollisuuksia, esimiehen tukea sekä tiedonkulkua. Lisäksi tutkittiin työntekijöiden ikää ja koulutusta sekä työsuhteeseen liittyvien tekijöiden, kuten toimialan, toimipaikan koon, työsuhteen keston ja tulojen vaikutusta työhön liittyvän kiireen ja stressin väliseen yhteyteen. Tulokset osoittavat, että työssä havaitulla kiireellä ja yleisellä stressillä oli suuri positiivinen yhteys. Miehillä tiedonkulku oli merkittävimpänä voimavarana. Naisilla tärkein voimavara oli vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ja työskentelyyn sekä esimiehen toiminta. Tu-

loksien perusteella miehillä työolot aiheuttavat stressin kokemista enemmän kuin naisten kohdalla. Tutkimuksen aineistoon osallistui 1622 palkansaajaa. (Toivonen 2008, 1.)

Ikääntyvien sairaanhoitajien työhyvinvoinnissa korostetaan onnistunutta potilashoitoa, työn tarpeellisuutta, vastavuoroista avun saantia ja yhteisöllisyyttä. Lisäksi työhyvinvointia voidaan edistää huolehtivaisen työilmapiirin avulla. Menestyvien työpaikkojen esimiehet osoittavat oman alansa työhyvinvoinnin riskeistä, tunnistavat riskejä ja jo kehittyneitä hyvinvoinnin ongelmia sekä puuttuvat niihin. Huonosti menestyvissä työpaikoissa esimiehet eivät osoita työntekijöiden hyvinvoinnin ongelmista eivätkä konkreettisista parannuskeinoista. Menestyvissä työpaikoissa on panostettu myös työntekijöiden tietotaitoon ja koulutuksiin. Sekä on panostettu työhyvinvointiin, kuten on kiinnitetty huomiota henkilöstölähtöisiin, joustaviin työjärjestelyihin ja työntekijöiden viihtymiseen ja yleiseen ilmapiiriin. (Blom & Hautaniemi 2009, 136−137; Utriainen 2009a, 5.)

Työhyvinvoinnin edistäminen katsotaan ratkaisuna työurien pidentämiseen ja erilaisiin työelämän ongelmiin. Nykyaikainen työhyvinvointikäsitys painotti laaja-alaista, kokonaisvaltaista ja systeemistä näkemystä työhyvinvoinnista, ja siihen sisältyi myös työstä saadun motivaation myönteinen merkitys. Näitä asioita hyödyntäen, on mahdollisuus kehittää työhyvinvointia. Nykyaikainen työhyvinvointikäsitys todettiin muun muassa kokonaisvaltaiseksi, systeemiseksi, prosessuaaliseksi, muuttuvaiseksi ja työprosessilähtöiseksi. Työhyvinvoinnin kehittämisen alue on melko suuri lähtien ihmisen dieetti- ym. elämäntapa-asioista ja työympäristön fyysisistä seikoista päätyen muun muassa työpaikan kriisien ja sosiaalisten ongelmien ratkaisuun ja esimiestyöskentelyn ja työprosessien kehittämiseen. Työterveyshuollon asiantuntijoilla ja työsuojelun asiantuntijoilla voi olla ratkaiseva osuus kehittämiskohteiden valinnassa ja myös kehittämisprosessin oleellisten valintojen tekemisessä. Esimiesten osuus strategisten tarkoitusten laatimiselle ja niistä tiedottaminen alaisilleen on tärkeää. Tätä voitaisiin käyttää tarkistuslistana, kun työhyvinvoinnin kehittämishankkeita organisoidaan. (Laine 2013, 361−365.)

Työterveyslaitos (2009) on tehnyt hankkeen v. 2008 ja julkaissut siitä raportin, jonka tavoitteena oli muodostaa ajankohtainen eurooppalainen työhyvinvoinnin malli, joka perustuu työyksiköissä työntekijöiden ja eri ammattiryhmien jatkuvaan yhteistyöhön ja neuvotteluun. Tavoitteena on myös edistää työntekijöiden, organisaatioiden ja työympäristöjen kasvua ja kehittää työtä ja työelämän laatua. Toimenpiteitä ja projekteja suunna-

taan sekä vakiintuneisiin terveys- ja turvallisuusaiheisiin että terveyspalvelujen tuloksellisuuteen – liikuntatoimintaan, terveysopastukseen ja –neuvontaan, laatujärjestelmiin ja poissaolojen minimoimiseen. Työhyvinvointi merkitsee turvallista, terveellistä ja tuloksellista työtä, jota asiantuntijat ja työyhteisöt toteuttavat hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt tuntevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi ja työ auttaa heidän elämänhallinnassaan. Työntekijöiden työhyvinvoinnin merkittävin tekijä on työntekijän välit lähimpään esimieheensä. Tuloksien mukaan työhyvinvointia tukevia asioita todettiin työn tuottavuudessa, oppimisen lisääntymisessä, keskinäisessä arvostamisessa, motivaatiossa, työn ja vapaa-ajan oikeanlaisessa yhdistämisessä ja stressin vähenemisessä. (Anttonen ym. 2009, 4−30.)

Hyvinvoivat työntekijät ovat työpaikan tärkein resurssi. Työhyvinvointi vaikuttaa yrityksen kilpailukykyyn, taloudelliseen saavutukseen ja maineeseen. Työhyvinvointia lisäävät hyvin pohditut ja suoritetut toimenpiteet, nämä saattavat olla taloudellisesti kovin tuottoisia. Työhyvinvointia edistävät keinot saavat aikaan yrityksessä välittömiä ja välillisiä talousvaikutuksia (kuvio 1). (Työhyvinvointi kannattaa myös taloudellisesti 2015.)

KUVIO 1. Työhyvinvoinnin kannattavuus taloudellisesti
(Työhyvinvointi kannattaa myös taloudellisesti 2015.)

Moilasen (2014) tutkimuksessa kuvattiin hoitotyön esimiesten työhyvinvointia ja siihen liittyviä tekijöitä. Tulokset osoittivat, että hoitotyön esimiehet arvioivat työhyvinvointinsa keskimäärin hyväksi. Suurin osa vastaajista tulee hyvin toimeen alaistensa kanssa ja osaa priorisoida työtehtävät. Neljä viidestä hoitotyön esimiehestä koki saavansa apua ja tukea omalta esimieheltään. Yli puolet hoitotyön esimiehistä tunsi, että heidän työmääränsä on liian suuri verrattuna työaikaan, he tunsivat, että heillä on liian vähän aikaa toteuttaa työtehtäviään. Henkilökunnan väliset ristiriidat ja luottamuspula tuottivat stressiä esimiehille. Tutkimukseen osallistui 138 hoitotyön esimiestä. Ammattitaitoisen henkilökunnan puute luo turvallisuuteen, työpaikan toimivuuteen ja esimiehen työhyvinvointiin yhdistyviä ongelmia. (Moilanen 2014, 36−40.)

Työviihtyvyys ja työhyvinvointi ovat kaikille työntekijöille yksilöllinen kokonaisuus. Työviihtyvyyteen ja työhyvinvointiin yhdistetään kaikenlaisia tekijöitä ja se, mikä toisella lisää työviihtyvyyttä, on samaan aikaan toiselle työviihtyvyyttä lieventävä tekijä.

Tutkimustuloksen mukaan työviihtyvyyteen ja työhyvinvointiin yhdistettiin muun muassa terveyteen, ajankäyttöön, työtehtäviin, kotiin, vapaa-aikaan ja sosiaalisiin suhteisiin sisältyviä tekijöitä. Työviihtyvyyttä vähentävinä tekijöinä pidettiin kiirettä ja työtehtäviin käytettävää liian pientä aikaa. (Hirvikoski 2011, 52 − 54.)

Pennosen (2011) väitöskirjassa on tutkittu työkuormituksesta toipumista psykologisesta näkökulmasta. Tutkimuksen mukaan työkuormituksesta toipumisella tarkoitetaan prosessia, jonka aikana työntekijän voimavarat ja toimintakyky palautuvat takaisin ennalleen. Psykologinen näkökulma osoittaa työntekijän omiin kokemuksiin toipumisen onnistumisesta sekä toipumista edistäviin psykologisiin mekanismeihin. Toipumista edistäviä psykologisia mekanismeja ovat työstä irrottautuminen, rentoutuminen, rentoutumisen taidon kontrollointi ja sen hallinta vapaa-ajalla. Tutkimuksen tarkoituksena oli saada kuva työkuormituksesta toipumisesta prosessina sekä toipumiseen vaikuttavista edeltävistä tekijöistä ja toipumisen seurauksista. Yhteenvetona tutkimuksen tulokset osoittavat, että toipumisen mekanismeilla ja niiden yhdistelmillä on keskeinen arvo työhyvinvoinnin ylläpidossa. Lisäksi toipumisen mekanismit ansaitsevat huomiota sekä välittävinä että muuttuvina asioina työn ominaisuuksien ja psykologisten seurausten välisessä suhteessa. Toipumisen mekanismien lisäksi myös työn ominaisuuksilla ja vapaa-ajan toiminnoilla on huomattava arvo toipumisen tason riittävyydelle. Käytännössä tämä tutkimus näyttää, että yksilöiden tulisi etsiä mahdollisuuksia parantaa psykologisen työstä irrottautumisen, lepäämisen, taidonhallinnan ja hallinnan kokemuksensa vapaa-ajalla ja näin myös toipumisprosessinsa. (Pennonen 2011, 80.)

3.1 Hyvä työilmapiiri

Sairaanhoitajat ovat keskinkertaisesti motivoituneita työhönsä Tooden (2015) tutkimuksen mukaan. Suurimmalla osalla sairaalassa työskentelevistä sairaanhoitajista oli voimakas työmotivaatio, koska he nauttivat työstään ja se oli heidän tarpeidensa, arvojensa tai päämääriensä mukaista. Henkilökohtaiset asiat, kuten korkea koulutus, korkeat tavoitteet, kokemus ja informaatio työstä, kasvattivat motivaatiota. Myös motivaatiota lisäsivät työpaikan ominaisuudet, tukea tarjoavat työolosuhteet ja kunnollinen potilasturvallisuus. Kehittämisehdotukset liittyivät siihen, kuinka voidaan edistää ja pitää yllä sairaanhoitajien työmotivaatiota hoitotyön käytännössä, hallinnossa, koulutuksessa ja tutkimuksessa. Tutkimuksen tavoitteena oli kuvata ja kertoa sairaalassa työskentelevien sairaanhoitajien työmotivaatiota ja siihen liittyviä tekijöitä. Tutkimukseen osallistui yhteensä 201 hoitajaa, he täyttivät sähköisen kyselylomakkeen. (Toode 2015, 35.)

Hyvän työorganisaation tavoitteena on koota työntekijät samantyylisten arvojen ja tavoitteiden taakse. Kyse ei ole ainoastaan esimiesvastuusta ja esimiehen velvollisuuksista, vaan sellaisten edellytysten muodostamisesta, työhön liittyvien sopimuksien aikaansaamisesta ja toimintatapojen kokonaisuuden organisoinnista, joista kehittyy johtamisen, yhteistyön, ammattitaidon sekä työhyvinvointi- ja turvallisuustuloksellisuuden yhdistelmä. (Tarkkonen 2014, 92.)

Sairaanhoitajaliitto on suorittanut hyvän työpaikan kriteereillä suuren barometrityyppisen kyselyn vuosina 2010 ja 2012 (Ranta & Tilander 2014, 31−33). Tutkitut teemat tarkastelivat hyvän työpaikan kriteereiden osa-alueita, osa-alueita olivat työyksikön käytännöt, johtaminen, työn palkitsevuus, ammattitaidon kehittyminen, hoidon laatu ja työn sekä vapaa-ajan sovittaminen yhteen. Kyselyyn osallistui 2419 sairaanhoitajaa. Tuloksien mukaan kaikki osa-alueet ovat yhteydessä kokemukseen siitä, että työskentely on tuloksellista sekä työn imuun. Työn imu on käsitys siitä, että työhyvinvointi muodostuu, toteutuu ja kypsyy pääsääntöisesti työpaikoilla arjen työssä. Työn imua kuvaavat energisyys, työlle omistautuminen, työhön tulon mielekkyys ja oman työn kokeminen tärkeänä. Tulosten mukaan työn palkitsevuuden kasvu, johtajuuden osallistumisen, osaamisen kehittämisen ja palvelevien käytäntöjen osatekijöiden lisääntymisen vuoksi työnimu kasvoi ja kokemus hyvin tehdystä työnteosta kasvoi. Tulokset osoittivat, että täydennyskoulutus osoitti positiivisesti vastaajien työhön. Tyytymättömiä oltiin siihen,

että palkka ei noussut työtehtävien haastavuuden lisääntyessä. Henkilökuntamäärä ei vastannut työn haastavuutta. Työhyvinvointia ylläpitävä toiminta ei ollut suunnitelmallista ja ongelmatilanteisiin ei puututtu tarpeeksi pikaisesti. Työntekijöiden rekrytointi työpaikan ammattitaidon tarpeen mukaan katsottiin puutteelliseksi. (Ranta & Tilander 2014, 31−33.)

Työterveyshuoltolaki (2015) määrää työterveyshuoltoa työkykyongelmien ennaltaehkäisyyn, ennaltaehkäisevät keinot ovat esimerkiksi työolojen hygieenisyys ja turvallisuuden arviointi sekä näiden mukaan tehtävät toimenpide-ehdotukset ja työntekijöiden neuvonta ja ohjaus. Tutkimuksen mukaan olennaista työurien tukemisessa on työterveyshuollon ja esimiesten välinen yhteydenpito, jotta heikentyneen työkyvyn tilanteissa voidaan reagoida riittävän aikaisessa vaiheessa. (Pekkarinen & Pekka 2015, 50−53.)

Erilaisissa työtehtävissä toteutetaan yhteistyötä eri tavoin. Erimielisyyksiä syntyy, kun toimitaan omilla työskentelytavoilla, ei jousteta tehtävien tai tilanteiden vaatimalla tavalla. Usein erimielisyyttä voi syntyä myös siitä, että ei nähdä samoja tarkoituksia sanoille ja asioille, jolloin ei onnistuta astumaan alueelle, josta yhteistyö voisi alkaa. Omien työtehtävien hallinta käsittää myös halun ja kyvyn käyttää hyväkseen omia vahvuuksia sekä osaamisalueita arjen erilaisissa työtehtävissä sekä tuoda niitä säännöllisesti muun työyhteisön käyttöön. Hyvässä työyhteisössä työntekijöiden luonteenpiirteiden erilaisuus on voimavara. Tasa-arvo ei merkitse sitä, että kaikki tekevät kaikkia asioita yhtä paljon ja samalla tavalla tai että kaikki ovat tietoisia kaikista asioista saman verran. Vaan kaikki ovat tasa-arvoisia ja työtehtävät tulee jakaa tasapuolisesti, yksilön voimavarat ja toiveet huomioiden, lisäksi kaikkia tulee kohdella tasa-arvoisesti. (Mäkisalo-Ropponen 2011, 85; Roos & Mönkkönen 2015, 20.)

Kun työntekijä itsenäistyy työssään, hän näkee työnsä mielekkäämmäksi ja monipuolistuneemmaksi, kuitenkin moni näkee myös kuormittuneempana työnsä silloin (Koivumäki 2008, 244). Koivumäen (2008) tutkimuksen haastattelujen mukaan luottamus on erityisen tärkeää työssä. Sen tärkein hyöty on jokapäiväisen työnteon sujuvuuden turvaamisessa. Luottamus ehkäisee myös työn kuormittavuutta, koska se helpottaa töiden jakamista. Yleisesti ottaen haastateltavat katsovat luottamuksen suhteisiin ja ihmisten ominaisuuksiin yhdistyvänä asiana, jota joko on tai ei ole. (Koivumäki 2008, 244.)

Kun työnantaja huomioi työntekijöiden fyysiset- ja sosiaaliset tarpeet, heille tulee tunne hyväksytyksi ja arvostetuksi tulemisesta, lisäksi heidän työpanoksensa huomataan. Jos toimenkuva tehdään riittävän vaativaksi, niin työn avulla voidaan oppia uutta, kehittyä asiantuntijana ja kasvaa ihmisenä. Jos nuoret työntekijät eivät saa niin haastavaa toimenkuvaa kuin haluaisivat, he voivat vaihtaa työpaikkaa. Kokeneemmat tai pitkään samassa työyksikössä olleet työntekijät eivät niin helposti vaihda työyhteisöä. Heidän menettelytapanaan on keskustelu työolosuhteidensa parantamisesta. Jotta ihmiset jaksaisivat työpaikalla toimia vastuullisesti ja tavoitteellisesti, on jokaisella työntekijällä oltava selkeä näkemys omista ensisijaisista työtehtävistään ja vastuistaan ja myös kollegoiden työtehtävistä ja vastuista. Jos näissä on runsaasti epäselvyyttä ja epämääräisyyttä, aiheuttaa se herkästi erimielisyyttä ja toisten kollegoiden aiheetonta arvostelemista. (Järvinen 2008, 90; Luukkala 2011, 22.)

Aarnikoivun (2010) ja Mönkkönen ja Roos (2010) mukaan yhteistyösuhdetta voidaan kuvailla tilanteena, jossa työntekijät lupautuvat samoihin tavoitteisiin ja tavoittelevat näitä kohden. Osapuolilla on yhteinen tavoite, jonka tavoittamiseksi tarvitaan työnjakoa ja yhteistä käsitystä siitä, kuinka kannattaa edetä, jotta työskentely on tuottavaa. Tätä tasoa osoitetaan normaalisti, kun puhutaan tiimityöstä, ryhmätyöstä tai yhteistyöstä, jossa osapuolet toteuttavat työnjakoa ja tekevät erilaisia sopimuksia. Yhteistyöskentely edellyttää luottamuksellista toimintaa. Yhteistyöskentely ilmenee työntekijöiden kesken siinä, että kukin työntekijä antaa tilaa muille työntekijöille ja kukaan ei ota liian suurta osuutta tehtäväalueesta. Taitava työntekijä osaa hyödyntää muun henkilöstön ammattitaitoa ja hallitsee työtehtävien eteenpäin viemisen niin, että myös tehtävien jatkuvuus on turvattu. Esimiehellä on mahdollisuus siirtää oikeuksia ja vastuun määrää ja myöntymällä aktiiviseen vuorovaikutukseen työntekijöidensä kanssa. Työntekijän on osattava ottaa vastuuta ja käyttää hänelle annettuja oikeuksia organisaation päämäärien saavuttamisen mukaisesti. On huomioitava, että työntekijä ei kykene ottamaan vastuuta päämäärien saavuttamisesta, mikäli esimies ei ole tarpeeksi selventänyt työhön kohdistuvia tavoitteita ja organisaatiossa olevia resursseja. (Aarnikoivu 2010, 31; Mönkkönen & Roos 2010, 193−196.)

Mielekäs työ lisää henkistä-, sosiaalista- ja taloudellista hyvinvointia ja työntekijä viihtyy pidempään saman työnantajan alaisuudessa. Työntekijöiden vaihtuvuus ja perehdyttäminen ovat vähäisempää eikä tarvitse perehdyttää uusia työntekijöitä. Mielekäs työ ylläpitää, edistää terveyttä ja toimintakykyä sekä kohentaa tuloksentekoa. Mielekäs työ hyödyntää työnantajaa, koska työntekijä haluaa suorittaa työnsä mahdollisimman hyvin. (Luukkala 2011, 25.)

3.2 Työyhteisön merkitys

Runtang ym. (2015) ja Sanglim ja Sungeun (2016) tehdyt Keski-Kiinassa ja Etelä-Koreassa tutkimusartikkelit, kertoivat sairaanhoitajien hyvinvoinnista ja hyvistä työskentelytavoista sairaanhoitajien työssä. Tutkimusten tavoitteena oli tarkastella ja analysoida keinoja, jotka edistävät sairaanhoitajien onnellisuutta. Ne voivat olla tarkoituksenmukaista, parantavasti vaikuttavaa innostusta, ymmärrettävää, toisen arvostamista ja tuloksellista parantamista sekä lääketieteellisen palvelun laadun korkealuokkaisuutta. Onnellisuuden suuruus lueteltiin järjestyksessä heidän työskentelynsä mukaan, terveydestä välittäminen, ystävyyssuhteiden ylläpitäminen, oma arvo, palvelevaisuus, onnellisuus, yksilöllinen parantaminen, tyytyväisyys elämään ja negatiiviset tuntemukset. Myös palkitseminen, esimieheltä saatu tuki, kollegiaaliset yhteistyösuhteet ja yrityksessä ratkaisujen tekemiseen osallistuminen, vaikuttavat myönteisesti tyytyväisyyteen työpaikalla. Sekä keskinäinen arvostus, tuloksellinen parantaminen ja lääketieteellisen palvelun laadun korkealuokkaisuus. (Runtang ym. 2015; Sanglim & Sungeun 2016, 177–179.)

Työpaikan rakenteet voivat olla puutteellisia tai joustamattomia, jolloin niistä voi seurata esimerkiksi tilanne, jossa tehtäviä jää tekemättä, koska se ei kenenkään työntekijän mielestä kuulu heidän tehtäviinsä. Kaikki työpaikan sisäiset asiat ovat työpaikan ratkaistavissa keskustelemalla, sopimalla asioista yhdessä sekä normaalin johtamistyön puitteissa. Esimiehellä on oikeus ja velvollisuus arvioida työntekijöiden esimerkiksi työtehtävät, työnteon välineet, aika ja paikka. Usein tämä toteutetaan yhteistyössä koko työpaikan kanssa. Työtehtävien sisällöistä keskustellaan esimerkiksi tavoite- ja osaamiskeskustelujen yhteydessä, mutta tarpeen mukaan esimies voi toimia myös muista työn-

tekijöistä riippumatta, jos työssä onnistuminen ja työhyvinvointi sitä edellyttävät. (Pohjanheimo 2015, 155−156.)

Työtehtävien jakamista arvioitaessa on mahdollista kiinnittää huomio siihen, tekeekö jokainen ammattitaitoaan vastaavaa työtä ja onko jokaisen työntekijän koko ammattitaito käytössä. Työtehtävien uudelleen arvioinnin ja suuntaamisen avulla saadaan tietoa jokaisen ammatin ja hoitotyön asiantuntijan erityisosaaminen ja sen merkitys yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Työtehtävien uudelleen suunnittelu ja uusien työtehtävien oppiminen edellyttävät ammattiryhmien välistä kollegiaalisuutta siinä, kuinka kollegaa pystytään parhaiten tukemaan työtehtävässään. Työntekijöiltä ja koko työyhteisöltä edellytetään jatkuvaa uuden oppimista, sopeutumista uusiin muutoksiin, suurien työkokonaisuuksien hallintaa, vuorovaikutustaitoja, vastuun ottamista sekä kykyä sietää erimielisyyksiä sekä epävarmuutta. Monet näistä ominaisuuksista ovat yksittäisen ihmisen taitoja. Siitä huolimatta työyhteisön ilmapiirillä ja yhteisellä tavalla toimia, on suuri merkitys. (Virtanen & Sinokki 2014, 162−163; Becker ym. 2015, 36−37.)

Organisaatiouudistuksessa on tärkeää uudistukseen osallistuvan johtamisen tapa työskennellä ja millaisia uusia työtehtäviä ilmaantuu organisaatiouudistuksen myötä. On jo kattavasti huomattu, että työntekijät tulee ottaa mukaan uudistamistyöhön olemalla itse fyysisesti paikalla työyksikössä tai etätyöskentelynä, mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Osallistuminen uudistamistyöhön ei ole ainoastaan johdon vastuulla, vaan työntekijöillä on käytössään runsaasti menettelytapoja passiiviseen osallistumiseen. Yhteistoiminnallisuus vaatii myöskin työntekijöiden yhteistä aikaa, mikä on harvemmin mahdollista, jos työpaikalla on nopeasti muuttuvia tilanteita. (Mönkkönen & Roos 2010, 198−199.)

Työnohjauksen tarve on jatkuen lisääntynyt työssä jaksamisen suhteen ja ongelmien kehittyessä. Joustavuudella ja erilaisuuden huomioon ottamisella on olemassa työpaikassa rajansa, jotka on määriteltävä suhteessa muihin työntekijöihin. Yhteiset pelisäännöt auttavat ja helpottavat yhteisen työn tekemistä. Työntekijöiden tarpeiden huomiointi on yhtä tärkeä asia, kuin asiakkaan tarpeiden huomiointi. (Mönkkönen & Roos 2010, 159.)

Hyvän vuorovaikutuksen ominaispiirteitä ovat aktiivinen kuuntelu, keskinäinen arvostus ja luottamus. Siihen liittyy tiedonhaluisuus, suvaitsevat asenteet työssä, lojaalisuus, kulttuurinen myöntyvyys sekä halu tulla ymmärretyksi. Hyvä potilashoito ei ole ainoastaan niiden ammattilaisten vastuulla, jotka tekevät työtään potilaan vierellä, vaan johdon tai työyksikön lähiesimiehen on laadittava toimintaohje, joissa jokaisen ammattilaisen osuus voidaan ottaa käyttöön mahdollisimman hyvin. Tämän vuoksi vaaditaan ajoittain rohkeutta muokkaamaan vakiintuneita työskentelytapoja ja sitä, että tietoa ja ammattitaitoa jaetaan yhteiseksi hyväksi. Työn ilo, työn hallinta ja onnistumisen kokemukset muodostuvat useasta asiasta, esimerkiksi työn monipuolisesta osaamisesta, omien tietojen ja taitojen käyttömahdollisuudesta, oppimisesta ja työssä menestymisestä. Työn ilo johtuu kahdesta tekijästä, siitä, mitä hyvää työ muodostaa muille ihmisille, tai toiseksi siitä, millaista hyvää työ itselle muodostaa. (Tarkkonen 2014, 107; Becker ym. 2015, 41.)

3.3 Johtamisen vaikutus

Toimivassa työpaikassa työhyvinvoinnin motivaatiotekijänä on ymmärrettävä perustehtävä ja työntekoa tukeva organisaatio, työnteossa toimiva johtaminen, selkeät töiden järjestelyt, yhteiset selkeät pelisäännöt, avoin ja rehellinen vuorovaikutus ja työskentelyn jatkuva arviointi. (Virtanen & Sinokki 2014, 162−163; Becker ym. 2015, 36−37.)

Työelämässä, johtamisessa ja esimiehenä olemisessa on tapahtunut viime vuosikymmeninä runsaasti muutoksia. Suuri osa työelämässä olleista ei haluaisi opiskella ja kehittää itseään esimiehiksi, vaan haaveena heillä on nykyisessä työssä kehittyminen. Esimiehen työ sisältää yhtäjaksoista reagointia yllätyksiin ja epäkohtiin, se hajaantuu pieniin kokonaisuuksiin ja siihen liittyy kaikenlaisia paineita ja odotuksia. Suuri tiedon määrä tekee punaisten lankojen hallitsemisen haastavaksi ja keskeistä tietoa on lähdettävä etsimään ja tunnistamaan. Esimiehen työ on työskentelyä ihmisten kanssa ja ainaista kommunikointia ja henkilökohtaista vaikuttamista suuren ihmissuhdeverkoston alueella. Esimiehen tehtäviin kuuluu kaikenlainen työskentely, joka auttaa työntekijöitä pääsemään tavoitteeseensa. Esimies huolehtii primaaritavoitteen eli ensisijaisen tai perus tavoitteen mukaisen työskentelyn ylläpitämisestä. Hän huolehtii myös vuorovaikutuksen ja työyhteisön sidosryhmäyhteistyön toimivuudesta. Lisäksi esimiehen työnkuvaan kuuluu varmistaa päätöksenteko, kenen vastuulla se milloinkin on, ja hänen tulee huolehtia, että

perustehtävä hoidetaan ja työyhteisö tuottaa mahdollisimman hyvän tuloksen. (Aarnikoivu 2010, 32−33.)

Sidosryhmäyhteistyö tarkoittaa sitä, että työkykyneuvoja toteuttaa yhteistyötä esim. sosiaali- ja terveydenhuollon toimijoiden, TE-toimistojen, työeläkevakuutuslaitosten ja muiden kuntoutuksen järjestäjien kanssa. Yhteistyön tavoitteena on, että työntekijään kohdistuva palvelu olisi hyvin joustavaa ja se tukisi hänen palaamistaan työelämään. (Kansaneläkelaitos: Sidosryhmäyhteistyö 2012.)

Järvisen (2008), Aarnikoivun (2010) ja Mönkkönen ja Roos (2010) mukaan ratkaisukeskeisessä työssä, verkostotyössä ja kognitiivisessa psykoterapiassa painotetaan tarkoituksenmukaisten kysymysten esittämisen tarkoitusta. Työpaikkasuhteissa tämä voi tarkoittaa sitä, että esimies kannustaa työntekijää pohtimaan mitä mieltä itse on asiasta. Ja käyttämään asiantuntemustaan työskentelyssään, eikä käytä esimiehen aikaa siihen, että käy kertomassa kaikki tekemänsä asiat ja odottaa, että esimies tekee ikävät ratkaisut tai peräti hoitaa asiat työntekijän puolesta. Esimies voi joutua tekemään työntekijän töitä, jos työntekijä turvautuu oikealla tavalla omaan kyvyttömyyteensä suhteessa esimiehen kykyihin ja tehtävän vaativuuteen. Ihmisen työhön liittyvää hallinnan tunnetta vahvistaa se, kun työpaikassa kaikki työntekijät ovat selvillä yhteisestä päämäärästä, omista ja toisten työntekijöiden tehtävistä, työhön liittyvistä vastuista ja pelisäännöistä. Töiden organisoiminen vaatii työntekijöiltä ja esimieheltä jatkuvaa molemminpuolista kommunikointia, jotta työskentely on ymmärrettävää ja selkeää. (Järvinen 2008, 42−43; Aarnikoivu 2010, 36; Mönkkönen & Roos 2010, 158.)

Työhyvinvoinnin ja työkyvyn ylläpitäminen on koko työpaikkaorganisaation asia, ja se vaatii strategista henkilöstöjohtamista onnistuakseen. Strategisessa johtamisessa painottuvat työntekijän työhyvinvoinnin ja työkyvyn seuranta, arviointi ja suunnitelmallinen toiminta henkilöstövoimavarojen säilyttämiseksi ja kehittämiseksi. (Pekkarinen & Pekka 2015, 4.)

Arkinen haaste jokaisella työpaikalla on, kuinka saada työntekijät noudattamaan yhdessä sovittuja pelisääntöjä (Järvinen 2008, 92−93). Lisäksi yksittäisen työntekijän omat tarpeet ja edut menevät herkästi työpaikan ohi, ja yhteisistä ratkaisuista huolimatta monet pohtivat sitä, että heitä pelisäännöt eivät koske. Kun yksi työntekijä ei noudata sovittuja pelisääntöjä, toinen työntekijä aloittaa pohtimisen, miksi hänen täytyisi työskennel-

lä sovitusti, kun muutkaan eivät sitä tee. Tämä aiheuttaa viimein pelisääntöjen rikkomisen, ja työntekijät perustelevat omia erehdyksiään toisten epäreilulla käyttäytymisellä. Esimiehen vastuulla on auttaa työyksikköä muodostamaan, sopimaan sekä tarvittaessa muuttamaan tai tarkentamaan sekä yhdessä muodostettuja että lainsäädännöstä ja organisaatiosta tulevia pelisääntöjä ja ohjeistuksia. Pelisääntöjen noudattamisen valvonta kuuluu sekä esimiehen että työpaikalla olevien työntekijöiden tehtäviin. Ongelmana on, että kukaan ei haluaisi muistuttaa toistuvasti kollegoitaan tai alaisiaan pelisäännöistä. Ei ole poikkeuksellista, että esimies ja hänen alaisensa eivät puutu erilaisiin pelisääntörikkomuksiin. Tämän myötä työpaikan rehellinen ja oikeudenmukainen ilmapiiri huononee ja itsekäs käyttäytyminen kasvaa. (Järvinen 2008, 92−93.)

Hyvin tärkeää on, että ammattitaito jakaantuu riittävän tasaisesti Järvisen (2008), Aarnikoivun (2010) ja Mönkkösen ja Roosin (2010) tutkimusten mukaan, jotta erilaisissa kiiretilanteissa työtehtäviä voidaan jakaa muille työntekijöille. Usealla työntekijällä on kokemusta siitä, että on joutunut opettelemaan työtehtävien jakamista ja avun pyytämistä, koska toisiin työntekijöihin tukeutuminen ei kaikille ole helppoa. Työntekijän työskentelyssä puhutaan usein siitä, että jokaisen työntekijän tulisi johtaa itseään ja omaa työskentelyään. Esimies johtaa myös työntekijän työskentelyä ja työnkuvaa. Kontrolloivasta johtajuudesta on siirretty yhä lisää mahdollistavaan johtajuuteen, jolloin painottuu työntekijän kyky ottaa vastuuta ja työskennellä itsenäisesti. (Järvinen 2008, 42−43; Aarnikoivu 2010, 36; Mönkkönen & Roos 2010, 158.)

Kun työntekijä on tietoinen omasta vastuustaan työssä, vaikutusmahdollisuudestaan ja pitää omasta hyvinvoinnistaan huolta, hän jaksaa paremmin työskennellä. Jotta saadaan aikaan hyvä lopputulos, on tärkeää, että työnantaja hoitaa oman osuutensa, työskentelee näin vastuullisesti ja välittää työntekijöistään. Työelämässä keskustellaan ammattitaidosta ja osaamisesta. Osaaminen ja ammattitaito liittyvät työnkuvaan. Ammattitaitoon, työnkuvaan ja ammattiin liittyvän osaamisen lisäksi tarvitsemme muitakin taitoja, jotta onnistumme työelämässä ja voimme hyvin. Kun nostamme esimiestaitojen rinnalle alaistaidot, tulee esille se, kuinka jokainen työntekijä voi vaikuttaa omaan työhyvinvointiinsa ja työnilon kokemiseen. Kokonaisvaltaista hyvinvointiamme tukee alaistaitojen kehittyminen sekä tämä myös kohottaa elämän laatua. Voimaantuminen merkitsee ihmisten kykyjen, mahdollisuuksien ja vaikutusvallan laajentamista. Voimaantumisessa painottuu oma vahvistuminen, ja se että ihminen kokee olevansa sisäisesti vahva sekä itsensä ja muun ympäristön kanssa tasapainossa. Voimaantumisen tuloksena pystymme

asettamaan ja saavuttamaan tavoitteita, elämänhallinnan tietoisuus kohenee ja itsetuntomme kasvaa. (Aarnikoivu 2010, 16−17.)

Työpaikan tuottava työskentely ja hyvinvoinnin ylläpitäminen vaativat esimiehen työn osuuden, vastuun, velvollisuuksien ja oikeuksien lisäksi hänen alaisensa työn osuuden, vastuun, velvollisuuksien ja oikeudenmukaisuuksien esille tuomista. Esimiestaitojen lisäksi alaistaitojen esille tuominen on perusteltua, koska työtehtävissä onnistuminen ja menestyminen edellyttävät kaikkien työyksikössä työskennelleiden työhön sitoutumista. (Aarnikoivu 2010, 36−37.)

Työnantajan yleisiin velvollisuuksiin kuuluu työntekijöiden oikeudenmukainen kohtelu. Esimieheltä voidaan olettaa työnantajan käytäntöjen ja ohjeistusten tietämystä, kun taas työntekijäasemassa oleva ihminen voi helpommin vedota tietämättömyyteensä. Työnantajan oikeudenmukaisen kohtelun tulee tapahtua työsuhteen ajanjakson kaikissa vaiheissa. Oikeudenmukaisen kohtelun vaatimus kuuluu osana lainsäädäntöä, siitä ei voida poiketa erikseen sopimalla. Vaikka työnantaja ja työntekijä olisivat keskenään yhtä mieltä siitä, että oikeudenmukaisesta kohtelusta voidaan poiketa yksittäistapauksessa, se ei ole lain mukaan oikeutettua. Työyhteisön ongelmatilanteet on ratkaistava oikeudenmukaisesti ja työntekijöillä on oltava tasavertaiset mahdollisuudet ongelmatilanteiden selvittelyyn tai virheiden korjaamiseen. Työsuhteeseen kohdistuvat edut tulee antaa työntekijöille tasavertaisin perustein, ja ainoastaan työaika tai työsuhteen kesto, osa- tai määräaikaiset työsuhteet, eivät saa olla perusteena asettaa tällaisessa työsuhteessa olevia työntekijöitä eri asemaan. Palkkauksessa on noudatettava oikeudenmukaisuutta, mutta esimerkiksi korkeamman palkan taustalla voi olla monia hyväksyttyjä perusteita, kuten erilainen kokemus työstä ja korkea koulutus. (Skurnik-Järvinen 2013, 23−24.)

Eräässä tutkimuksessa tutkittiin, liittyykö lähiesimiehen johtamistyyli uupumusasteiseen väsymykseen ja sairaana työskentelyyn kunta-alan työntekijöillä. Tutkimuksen mukaan erimielisyydet esimiehen tai hänen alaistensa kanssa, työpaikalla toistuvasti ilmaantuva kiusaaminen ja tyytymättömyys esimiehen johtamistapaan, lisäsivät tunnetta siitä, että töihin lähtö oli työntekijöiden kohdalla viikoittain vastenmielistä. Johtamistyyli on todettu tärkeäksi niin jaksamisen ja hyvinvoinnin kuin sairaana työskentelyn näkökulmasta. Useissa tutkimuksissa sen on huomattu olevan yhteydessä työntekijän hyvinvointiin. (Kinnunen, Perko & Virtanen 2013, 59−60.)

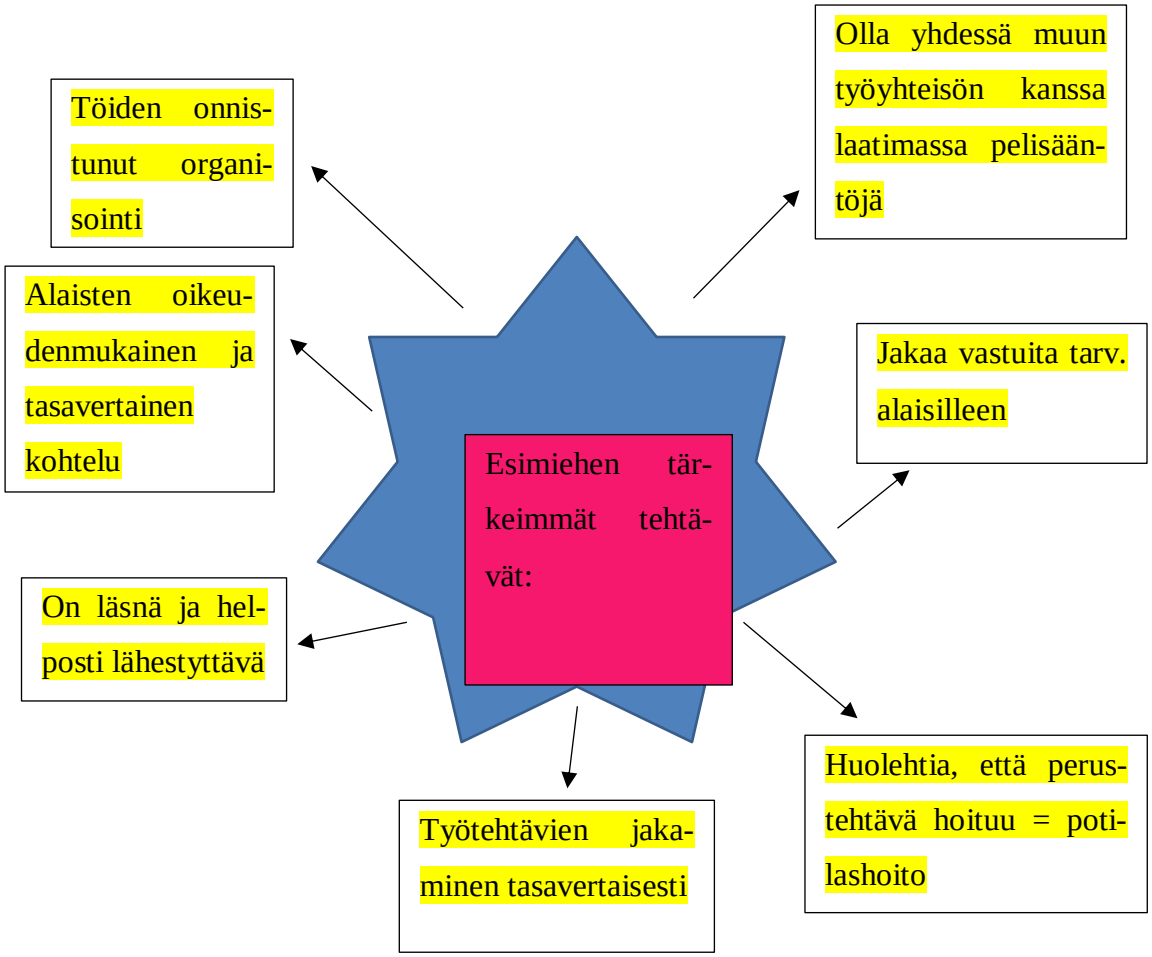
Turvattomuus ja epävarmuus töiden jatkumisesta kuormittavat työntekijää melko paljon ja nämä ovat työhyvinvoinnin kannalta riskitekijöitä. Työsopimuksen jatkumisen epävarmuus vaikuttaa koko työyksikköön ja heikentää työyksikön ilmapiiriä huomattavasti. Sitten kun työsuhteen jatkuvuus on turvattu, rohkaistutaan työpaikalla vaatimalla muita työviihtyvyyteen positiivisesti vaikuttavia asioita. Irtisanomisen uhatessa työyksikön on tärkeää huolehtia riittävästä tiedottamisesta ja viestinnästä. Työntekijöille tiedotettaessa irtisanomisiin kohdistuvista asioista avoimesti, voidaan näin osaltaan vähentää epätietoisuutta ja epävarmuuden tunnetta. Työntekijän turvallisuuden tunnetta kohottaa tieto töiden jatkumisesta. Irtisanomistilanteista tulisi informoida mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Esimiehen tehtäviin kuuluu työasioiden lisäksi huolehtia työntekijöistään ja heidän työssä jaksamisestaan. Tämä edellyttää, että esimies on tietoinen siitä, mitä työntekijöille kuuluu. Jos työntekijä luottaa esimieheen, niin hänen on helpompi mennä keskustelemaan hänen kanssaan asioista, joita työntekijä kokee kuormittavina. Myös, jos esimies on työskentelytyyliltään läsnä oleva, keskusteleva ja tarkkoja huomioita tekevä, hän itse myös vaistoaa ja saa selville työyksikön työntekijöidensä ja jokaisen työntekijän yksilöllisen jaksamistilanteen. (Luukkala 2011, 63; Virolainen 2012, 38–39.)

Työsuojelun yhteistoimintahenkilöstön oleellisten yksilötoimijoiden, kuten työsuojelu- ja työhyvinvointipäällikön ja –valtuutetun, tehtävät työolojen ja työntekijöiden työhyvinvoinnin parantamisessa ja ylläpidossa korostuvat useimmiten esimerkiksi työolojen tutkimiseen ja arviointiin sekä korjaus- ja kehittämisoperaatioiden esittämiseen. Sekä yksilölähtöisen työssä pärjäämisen ja siihen liittyviin ongelmanratkaisujen neuvotteluihin ja tarvittaessa lisäkoulutukseen. (Tarkkonen 2014, 48.)

Työntekijä ei usein työtehtävänsä vuoksi pysty näkemään työtilannetta työpaikan tai työprosessin kokonaisuuden näkemyksestä, tällöin työntekijä tarvitsee esimiehen tai johdon apua ja ratkaisuja asioiden priorisoinnissa. Esimiehen oleellisena tehtävänä on ohjata työpaikan työskentely toimintaa organisaation suunnitelmien tavoitteita kohden, tarkkailla työtilannetta ja työnjakoa ja huolehtia töiden selkeästä järjestelystä. Kun organisaatiossa tehdään uudistuksia, tarvitaan esimiestä arvioimaan, kuinka milloinkin käytössä olevat voimavarat jaetaan ja kuinka uudistukset kannattaisi toteuttaa, niin että eivät kuormita henkilöstöä. Täydellisiä työsuorituksia työssä tarvitaan harvoin, vaikka useammalla ihmisellä on tavoitteenaan sellainen. On tärkeää työn laadun arviointi eri työtehtävissä, jotta työntekijä ymmärtää, miksi joitakin asioita ei tarvitse hoitaa niin hyvin kuin työntekijä haluaisi. Hoitohenkilökunnan erilaisuutta hyödyntäen henkilö-

kunnalla on yhteiset päämäärät ja tavoitteet, joita he tavoittelevat yhteisten pelisääntöjen avulla. (Järvinen 2008, 41; Lehtonen 2008, 6.)

Kuvion 2 käsitteet on nostettu yhteenvetona Johtamisen vaikutus- kappaleesta. Alla oleva kuvio on itse tekemäni kuvio yhteenvetona edellä mainitusta kappaleesta. Kuviossa on esitetty työyksikössä lähiesimiehen tärkeimpiä tehtäviä lyhyesti ja kun esimies näihin tehtäviin keskittyy, edesauttaa se hyvän työilmapiirin toteutumista ja ylläpitoa sekä sitä, että työntekijät pysyvät motivoituneina nykyisessä työssään pidempään.



KUVIO 2. Esimiehen tärkeimmät tehtävät

3.4 Yksilön vastuu

Huumori kuuluu työpaikkaan ja parhaassa tapauksessa se voi olla keskinäinen energianlähde. Tarvitaan kuitenkin molemminpuolista luottamusta ja arvostusta ennen kuin voidaan laskea leikkiä asioista. Huumorin tekee uhkaavaksi se, että sen avulla voidaan vähätellä ja pilkata muita joko tietoisesti tai tahattomasti. (Mönkkönen & Roos 2010, 176.)

Ammattitaito on yksi merkittävämpiä motivaatiotekijöitämme. Pääsääntöisesti ihmisellä on hyvä olo silloin, kun hän tekee asioita, joita haluaa tehdä ja selviytyy asioissa hyvin. Ajoittain asiassa pärjääminenkin riittää, mutta jos intohimoa ei ole lainkaan, voi huippuammattilainenkin kärsiä ammattitaidostaan. Kutsumuksellisessa työskentelyssä Järvilehdon (2013) mukaan ollaan vastuussa siitä, että työssä on positiivista poltetta ja se on palkitsevaa sekä myös eettisesti siedettävää. Tavoitteena on muodostaa työntekijän ammattitaidolla toisille hyötyä ja iloa. Vastuu muista työntekijöistä johtaa siihen, että työntekijät toteuttavat jotakin arvokasta asiakkailleen. Kun työntekijä tekee jotakin, mistä hän pitää, hallitsee sen ja muodostaa sen avulla hyötyä toisille työntekijöille ja asiakkaille, tällöin muut työntekijät ja asiakkaat ovat usein valmiita palkitsemaan sitä työntekijää, joka tuottaa hyötyä toisille. (Järvilehto 2013, 34–38.)

Työhyvinvointiin ja turvallisuuteen on luonnehdittu työorganisaation sisäiset pelisäännöt (työyhteisötaidot, turvallisuusmääräykset ja –ohjeet sekä kaikki tarvittavat menettelykeino-ohjeet), jotta yhteistyöskentelylle on mahdollisuudet ja koko hoitohenkilökunta pystyy työskentelemään yhdenmukaisten periaatteiden ja –käytäntöjen mukaisesti. Hoitohenkilökunnan yhteisten pelisääntöjen noudattaminen ei perustu vapaaehtoisuuteen vaan niiden noudattaminen on huolehdittu työsuhteeseen kuuluvilla velvollisuuksilla sekä työnantajan työnjohto-oikeuden käytöllä. Työntekijälle kuuluvia velvoitteita työpaikalla ovat mm. omien asenteiden ja arvojen selvittäminen. Lupautuminen työskentelemään organisaation päämäärien ja työtehtävien suuntaisesti. Työpaikalla muiden työntekijöiden hyvä ja kunnioittava kohtelu sekä lupautuminen arvostavaan vuorovaikutukseen. Käyttäytymällä vastuuntuntoisesti ja niin, että työskentely tukee luottamuksellista työilmapiirin kehittymistä sekä hyvää yhteistyötä ja yhteisöllisyyttä. (Aarnikoivu 2010, 36; Tarkkonen 2014, 94.)

Työkavereista tai esimiehistä ei tarvitse pitää, mutta toimeen on tultava kaikkien kanssa. Hyvän työpaikan tunnistaa siitä, että sen työntekijät työskentelevät hyvin ammatillisesti. Epäammatilliselle työskentelylle on tyypillistä, että työntekijät liittävät työhön kohdistuviin ongelmiin ja erimielisyyksiin henkilökohtaisia tunteita ja tarpeita. Tämä voi aiheuttaa loukkaantumisia, puhumattomuutta, selän takana puhumista ja ihmissuhde kiistoja. Tunnelma voi olla epäuskoinen tai vihamielinen. Tällaisessa työpaikassa työntekijöiden monipuolista työkokemusta ei voida käyttää hyväksi. Työtiimi hävittää luovuuden ja hukkaa suuren osuuden osaamistaan. Työntekijöiden väliset yhteistyösuhteet vaikuttavat paljon heidän työtyytyväisyyteensä ja hyvinvointiinsa, huonot yhteistyösuhteet

puolestaan sairauspoissaoloihin ja suureen hoitohenkilökunnan vaihtuvuuteen. Hoitotyön johdon tulee kiinnittää yhteistyösuhteisiin huomioita, eikä niiden vaikutuksia tule aliarvioida. Työilmapiiriä arvioitaessa tulisi huomioida työntekijöiden näkökulma, esiintyykö työpaikalla epäystävällistä tai aggressiivista käyttäytymistä. Työntekijöitä ja esimiehiä tulisi kouluttaa, jotta saataisiin vähennettyä epäkollegiaalisuutta ja epäasiallista käyttäytymistä. (Järvinen 2008, 81−83; Becker ym. 2015, 21.)

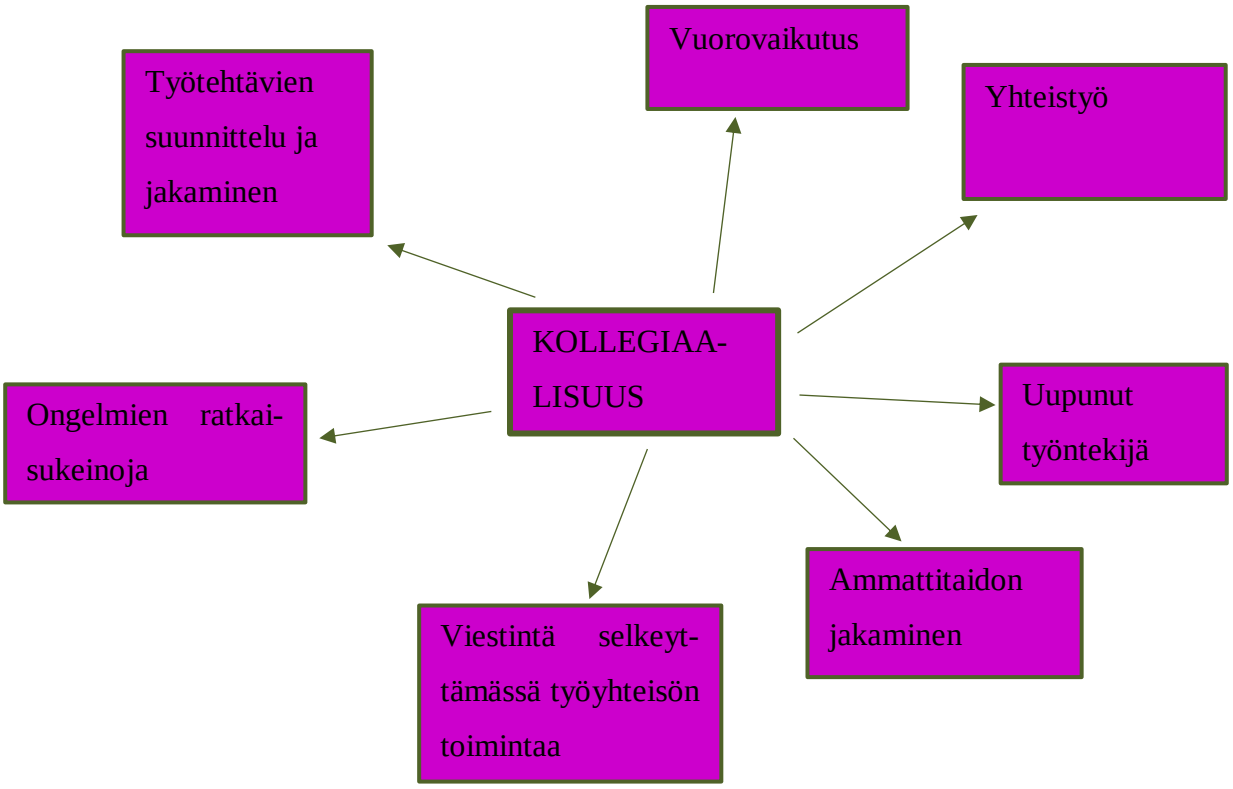
Työpaikalla on tilanteita, joissa esimerkiksi omaan persoonallisuuteen liittyvät voimakkaat piirteet, jotka heijastuvat työyhteisöön vaikeana kommunikointina, nämä ovat työntekijän omalla vastuulla. Myös oma tai perheenjäsenellä oleva sairaus voi vaikuttaa siihen, kuinka selviydymme työstä ja toimimme suhteessa työyhteisön muihin työntekijöihin. Kaikissa tämän tyyppisissä tilanteissa lopullinen vastuu on työntekijällä itsellään, mutta esimies ja muut työkaverit voivat olla oleellisella tavalla avuksi. Yhtenä apukeinona voi olla se, että ongelmia ei peitellä ja yritetä sietää työyhteisössä, vaan ne otetaan esille, vaikka se voi olla haastavaa sille työntekijälle, jolle kohdistuu ongelmaa. Usein on niin, että työpaikka on halukas tukemaan työntekijän haastavaa perhetilannetta sekä myötäelämisellä että konkreettisesti jakamalla työtehtäviä ja auttamalla niiden toteuttamisessa. (Pohjanheimo 2015, 154−155.)

Alla olevaan kuvaan 2 on ympyröity työhyvinvoinnin osatekijöitä, joita tässä opinnäytetyössä käsitellään. Ympyröityjen asioiden on arvioitu kehittävän työhyvinvointia, nämä asiat ovat tulleet vahvasti esille teoriassa. Kun työyhteisössä on hyvä työilmapiiri, se motivoi työntekijöitä aktiiviseen työskentelyyn sekä yhteistyön sujumiseen. Kun yhteistyö on työyhteisössä ongelmatonta ja sujuvaa, tämä edesauttaa hyvää työilmapiiriä ja ylläpitää motivaatiota työskentelyyn. Esimiestyöskentely on alaisuudessa toimiville henkilöille kannustavaa ja motivoivaa, luo myös edelleen koko työyhteisöön hyvää työilmapiiriä ja motivoi sekä esimiestä ja hänen alaisiaan tuottavaan työntekoon. Palkkaus, elämänmuutokset ja taloustilanne eivät tulleet teoriassa esille merkittävästi.

KUVA 2. Työhyvinvoinnin laaja käsite (Yrjänheikki 2010, muokattu)

4 KOLLEGIAALISUUS

Kollegiaalisuus on osa työhyvinvointia ja alla olevassa kuviossa 2 esitetään tarkemmin kollegiaalisuuteen liittyviä teoreettisia käsitteitä.



KUVIO 2. Kollegiaalisuuteen liittyvät teoreettiset käsitteet

Kollegiaalisuus tarkoittaa toimintaa, jossa kaikilla työyksikön työntekijöillä on keskinäinen tehtävä ja tavoite ja jossa tavoitteena on parantaa toisten työntekijöiden vuorovaikutuksen avulla tasa-arvoisia merkityksiä ja yhteisymmärrystä. Työyksikössä kollegiaalisuus parantaa kaikkien työntekijöiden osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia ja kollegiaalisuus edesauttaa tuomalla enemmän avoimuutta tiedonkulkuun. Työnjako yhteistyöskentelyssä on sujuvaa, jos eri ammattiryhmien osuudet ovat joustavia ja työntekijöiden tehtäväkuvat voivat vaihdella työskentelyn aikana. Kollegiaalisuus hoitotyössä ilmenee esimerkiksi ammattitaidon jakamisena ja osaamisen yhdistelyllä eri ammattiryhmienkin välillä. Kollegoiden avun tarve korostuu, kun asiakkaan hoito vaatii erikoisasiantuntijoita. Erikoissairaanhoidossa tärkeää ovat kollegoiden tuki ja aktiivinen kollegoiden tai mahdollisesti eri ammattiryhmien konsultointi. Työt on jaettava tasapuolisesti

itseään ja toisia kollegoita huomioiden. Myös yritetään panostaa työntekijöiden työssä viihtymiseen. (Sarajärvi ym. 2011, 53; Becker ym. 2015, 44; Haapa & Kangasniemi 2016, 51.)

Kollegiaalisuus tarkoittaa myös kunkin työyksikön työntekijän tavoitetta suorittaa parhaalla mahdollisella tavalla jokaiselle työntekijälle kuuluvia työtehtäviä ja saada työtovereiltaan tukea hankaliin työtehtäviin niin, että ei tule torjuvaa asennetta tiedon jakamiseen liittyen. Kollegiaalisessa työyksikössä erimielisyydet pyritään selvittämään työtovereiden kesken. Hoitotyössä kollegiaalinen työyksikkö tavoittelee mahdollisimman laadukasta asiakkaan kokonaisvaltaista hoitoa. (Becker ym. 2015, 44.)

4.1 Vuorovaikutus

Vuorovaikutusosaaminen on laaja erityisosaamisen alue, jota painotetaan yhä enemmän työelämän tärkeänä kvalifikaationa eli laadun määrityksenä. Ammattitaito edellyttää myös vuorovaikutusta arvioivien käsitteiden hallintaa. On hyvä ymmärtää myös teoriaa siitä, kuinka asiakastilanteessa tai moniammatillisissa neuvotteluissa kommunikoidaan, kuinka asiakkaat ja työntekijät sekä heidän näkemyksensä saadaan esille ja millaista uutta käsitystä tuottaa vuorovaikutus. Vuorovaikutusosaamisen arvioinnissa olennaisena käsitteenä on dialogisuus eli keskustelu. Se on eräänlaista asenteellista rohkeutta harpata tietämättömyyden ja yhteisen tietämättömyyden alueelle toisen työntekijän tai asiakkaan kanssa ja löytää sieltä ajankohtaisia ideoita. Jokaisella työntekijällä on oikeus ja velvollisuus keskustella työhön liittyvistä asioista kaikkien kanssa asiallisesti loukkaamatta ja loukkaantumatta. Kenelläkään työntekijällä ei ole oikeutta puheillaan tai toiminnallaan loukata muita työntekijöitä, mutta toisaalta työkaverin tai esimiehen asiallisesta palautteesta ei myöskään voi loukkaantua. Asiallinen kysyminen tai tärkeän asian ottaminen puheeksi ei ole arvostelemista, se on toisen työkaverin kunnioittamista. Kaikkein suurinta toisen työkaverin arvostamattomuutta on toiminta, ettei uskalla sanoa toiselle työkaverille asioista suoraan, mutta kuitenkin puhutaan asiasta selän takana. Palautteen antaminen ja sen ottaminen vastaan ovat taitolajeja, mutta näissä voidaan myös kehittyä ja oppia. (Mönkkönen & Roos 2010, 209−210; Mäkisalo-Ropponen 2011, 100.)

Myös hoitotyön johtajien keskinäinen ammatillisuuden ja kollegiaalisuuden parantaminen on ajankohtaista. Hyvää vuorovaikutusta kuvaavat aktiivinen kuuntelu ja keskinäinen arvostus sekä luottamus muita työntekijöitä kohtaan. Hyvä vuorovaikutus sisältää uteliaisuutta, suvaitsevia asenteita työtä ja työntekijää kohtaan, monikulttuurista myöntyvyyttä ja työntekijän tarvetta sekä halua tulla ymmärretyksi. Käytännön työssä hyvä vuorovaikutus on tiedon ja osaamisen jakamista työntekijöiden ja ammattiryhmien kesken, toisen työntekijän neuvomista sekä työtehtävien yhteistä suunnittelua. Tärkeintä on, että mikäli yhteistä päämäärää tavoitellaan, jokaisen ammattiryhmän on otettava vastuu tekemisistään ja tehtävä työ mahdollisimman hyvin loppuun asti. Laadukas, kokonaisvaltainen asiakaspalvelu ei ole vain niiden työntekijöiden vastuulla, jotka tekevät työtään asiakkaan vierellä, vaan hoitotyön johtajien on laadittava kokonaisuus, joissa jokaisen ammattiryhmän työpanos voidaan ottaa käyttöön parhaalla mahdollisella tavalla. (Silvennoinen & Kauppinen 2007, 47; Becker ym. 2015, 40−41.)

Kun koko työyhteisölle ollaan järjestämässä yksilöllistä työnohjausta, se on osana jokaisen työntekijän työtehtäviä. Työnohjaukseen osallistuminen voi tuottaa mielipiteiden jakamisen ja voi aiheuttaa lisää tai vahvistaa jo työyhteisössä olevia ongelmia. On tärkeää, että kaikilla työyhteisön työntekijöillä olisi tietoa työnohjauksesta ja halutessaan mahdollisuus osallistua siihen. On myös hyväksyttävää, että hoitotyön työntekijöillä voi olla, riippuen elämäntilanteesta, voi suhde työhön vaihdella ja näin myös halu työnohjaukseen osallistumiseen voi vaihdella elämäntilanteen mukaan. On myös mahdollista, että säännöllinen yksilötyönohjaus, riippuen jokaisen työntekijän elämäntilanteesta, on perusteltu ratkaisu. (Becker ym. 2015, 72.)

Bostonilaisessa lasten sairaalassa tehty tutkimus (Manning, Morin & Lyons 2008) käsitteli kommunikoinnin kehittämistä ja kollegiaalisia ihmissuhteita teho-osastolla sekä tuottavassa hoitotyön yksikössä. Tutkimuksen tarkoitus oli aloittaa keskustelupalsta kahden osaston ja hoitotyön yksikön kanssa ja siten edistää parempaa kommunikointia ja henkilöstön ihmissuhteita. Ymmärrettävä kommunikointi ja kunnioitus toisten henkilökohtaisiin näkökulmiin ovat avaimia kollegiaalisen yhteistyön tukemisessa. Lopputulos osoittaa, että kommunikoinnissa toivottiin kehitystä ja päätettiin antaa tukea kollegiaaliseen yhteistyöhön henkilöstön kesken. (Manning ym. 2008.)

Vuorovaikutusta häiritseviä asioita voivat olla se, että kommunikointi ei ole ymmärrettävää, ei tiedosteta, että toiselle työntekijälle vähäiseltä tuntuva asia voi olla toiselle työntekijälle hyvinkin merkityksellinen asia. Myös vuorovaikutusta häiritseviä asioita voivat olla luottamuksen puute sekä negatiiviset asenteet. Vuorovaikutusta häiritsee myös epäonnistumisen, osaamattomuuden ja epävarmuuden pelot sekä täydellisyyden tavoittelu. Vuorovaikutustilanteessa valitsemme usein vain työntekijöihin liittyvät kielteiset puolet, keskitymme niihin ja ohitamme myönteiset asiat. Kuvittelemme, että pystymme tekemään tai hallitsemaan mitä vain. Tunteiden ilmaisu sähköpostin kautta ei ole suositeltavaa, koska viestit tulkitaan helposti väärin ja näin asiat ja tilanteet mutkistuvat. Kollega jättää kertomatta asioita, koska arvioi, että toinen työntekijä ei ymmärrä sitä tai vuorovaikutuksessa käytetään ammattikieltä, jota toinen työntekijä ei ymmärrä. Joissain tilanteissa voi olla yhtä tärkeää tai tärkeämpää se, että työntekijä jättää sanomatta kuin se, mitä hän sanoo tai miten sanoo. Vuorovaikutus ei aina ole positiivista. Se ei tarkoita pelkkiä sanoja, vaan me muodostamme kohtaamisen tilanteita melko pienillä seikoilla. Tehokkaan työpaikan perusta on reilu ja hyvä vuorovaikutus, jossa kaikki työntekijät ovat aktiivisesti mukana ja vastuussa yhteisistä tehtävistä ja kannustavat toisiaan parempiin tuloksiin. Vuorovaikutuksella pystytään myös hankaloittamaan työtä tai ylläpitämään tietynlaisia valta-asemia. Työyksiköiden kehittämisessä tulee huomioida myös edellä mainitut vuorovaikutukseen liittyvät varjopuolet, mutta erityisesti parantaa niitä asioita, jotka edistävät hyvää vuorovaikutusta. (Silvennoinen & Kauppinen 2007, 48–49; Roos & Mönkkönen 2015, 30.)

Onnistunutta vuorovaikutusta edistävät kuuntelutaito ja halu kuunnella sekä halu yhteistyöhön. Lisäksi asioiden tarkastelu oman näkökulman lisäksi toisen työntekijän tai asiakkaan näkökulmasta, myös eri tavoin käyttäytyvien työntekijöiden tai asiakkaiden ymmärtäminen ja heidän hyväksyminen sellaisena kuin ovat sekä joustavuus vuorovaikutustilanteissa. Lisäksi toisen osaamisen arvostaminen, kiinnostus toisen työtehtäviin, mahdollisuus pyytää, antaa ja saada apua sekä rakentavan palautteen antaminen ja saaminen edistävät onnistunutta vuorovaikutusta. (Silvennoinen & Kauppinen 2007, 47; Becker ym. 2015, 40–41.)

Aspin (2010) tutkimuksessa havainnollistettiin työyhteisön johtamista vuonna 2020. Tutkimuksessa yritettiin vastata siihen, millainen on tulevaisuuden työyhteisö ja millaisilla toimintatavoilla kyseistä työyhteisöä tullaan johtamaan. Oleellisena työelämän nousevana aktiviteettina voidaan katsoa tiedon määrän kasvu. Tiedon määrän kehityk-

sen myötä tulevaisuuden organisaatiot muuttuvat verkostomaisiksi projektiorganisaatioiksi, jolloin työyhteisöt kehittyvät orgaanisesti organisaation verkostosta suorittamaan erilaisia projekteja ja tehtäviä. Työyhteisön toimintaa jaksottaisiksi prosesseiksi kasvavat tiedon käsittelyyn, oppimiseen, yhteistoimintaan ja vuorovaikutukseen liittyvät toimintatavat, joiden avulla työyhteisön monimuotoisuutta, luovuutta ja ammattitaitoa yritetään hyödyntämään tehokkaimmin. Lisääntyneen tiedon määrän ja sen luonteen vuoksi esimies ei enää ole työyhteisönsä ydin, vaan enemmän työyhteisön työntekijöitä tukeva valmentaja. (Asp 2010, 2.)

Jokaiseen viestintä- ja vuorovaikutustilanteeseen liittyy tulkintaa ja siihen vaikuttaa myös jokaisen henkilön yksilölliset tekijät, aikaisemmat kokemukset, asiayhteys ja toimintaympäristö. Viestimme sanoilla ja sanattomasti eli nonverbaalisesti. Sanaton viestintä tarkoittaa ilmeitä, eleitä ja äänensävyjä. Sanoilla on sekalaisia sävyeroja. Sama sana voi merkitä eri ihmisille monenlaisia asioita. Siihen vaikuttaa mm. kulttuuri. Sanaton viestintä vaatii erityistä tarkkuutta, koska sanallinen viestintä on paremmin hallittavissa kuin sanaton viestintä. Jos sanallinen ja sanaton viestintä ovat erimielisyydessä toistensa kanssa, sanaton viesti menee paremmin perille ja saa oikeanlaisia tulkintoja ja merkityksiä. (Silvennoinen & Kauppinen 2007, 46.)

Jos työntekijä huomaa jonkun asiakkaan herättävän työntekijässä kovin voimakkaita tunteita, työntekijän olisi hyvä kysyä itseltään, mistä nämä tunteet johtuvat. Muistuttaako asiakas jostakin käsittelemättömästä asiasta tai heijastaako asiakas jotakin hämärää puolta työntekijästä itsestään? Tällaisten tunteiden tunnistaminen ja kohtaaminen voivat auttaa oppimaan ja havahtumaan itsestään tärkeitä asioita. Jos työntekijä ei ole sinut omien tunteidensa kanssa, hän saattaa herkästi määritellä negatiivisia tunteita itsessään herättävän asiakkaan ”hankalaksi tapaukseksi” tai ”vaikeaksi asiakkaaksi”. On myös hyvä huomata, että jos työntekijä ei tunnista omia tunteitaan, hän ei voi myöskään ilmaista tunteita oikein, ja tällöin keskustelu sekä toinen toisiltaan oppiminen on mahdotonta. Kun pystymme sietämään epäonnistumisen tunnetta, tällöin meidän on helpompi vastaanottaa rakentavaa palautetta. Tarvitsemme työyksikössä toisiamme, on haastavaa onnistua työnteossa ilman muiden henkilöiden tukea ja apua. (Mäkisalo-Ropponen 2011, 60−63.)

4.2 Ongelmien ratkaisukeinoja

Liiallista työstressiä voidaan kohtuullistaa vähentämällä työtehtävien määrää ja niiden haastavuutta sekä keventämällä tai poistamalla työssä olevat ristiriitaiset tekijät. Ammattitaidon kehittäminen auttaa työntekijöitä jaksamaan ja jatkamaan työelämässä pidempään. Uuden työntekijän perehdyttämistä kannattaa painottaa. Työelämässä tapahtuvat muutostilanteet haastavat pidempäänkin työelämässä olleet työntekijät oppimaan uutta. Jos työntekijät eivät pidä osaamistaan ajantasalla, voi ammattitaidossa ilmaantua puutteita. Kun pääsemme työelämään muodollisesti pätevinä työntekijöinä, emme ole vielä täysin osaavia ammattilaisia. Kun kehitymme rentoutumaan, vähennämme stressireaktioitamme työpäivän aikana. Työstressi yhdistettynä osaamattomuuteen vapaa-aikana rentoutua, voi pitkään jatkuessaan uuvuttaa. Terveellisillä elämäntavoilla voimme vahvistaa omaa kehoamme ja parantaa elämänlaatuamme. Ongelman kohtaaminen on erittäin hyvä stressinhallintakeino. Se vaatii työntekijöiltä rohkeutta, sillä ongelma voi olla suuri ja se voi olla vaikeaa ottaa esille. Lähtökohtana on, että työntekijöiden ei tarvitse pelätä työelämässä ketään tai että pelon vuoksi ei tarvitse joutua työkyvyttömäksi. Kuitenkin työntekijät voivat viedä työasioita eteenpäin, kehittää työtään ja parantaa epäkohtia. Joku työntekijä voi ajoittain kiihtyä, mutta niin kauan kuin asioilla on ratkaisumahdollisuuksia, eikä mennä henkilökohtaisuuksiin tilanne on yleensä rakentava. (Luukkala 2011, 64−66.)

Työhyvinvointimittauksia olisi hyvä tehdä työhyvinvointiin liittyvissä asioissa, jotta saadaan selville, kuinka henkilöstö viihtyy työssään ja mikä on yleinen työhyvinvoinnin tila. Ainoastaan johdon näkemys työhyvinvoinnin tilasta ei riitä, vaan parantamisen ja päätöksenteon tueksi on suositeltavaa saada myös reaaliaikaista faktatietoa siitä, mihin suuntaan työhyvinvoinnin osa-alueet, esimerkiksi työyksikön ilmapiiri, ovat parantuneet. Keskeisenä tekijänä työhyvinvoinnin parantamisessa on työhyvinvoinnin mittaamisen säännöllisyys. Työhyvinvointimittaukset tulisi muodostaa niin, että ne edesauttaisivat oleellisten asioiden kehittymistä ja selkeyttäisivät työyksikön toiminnan kannalta tärkeitä asioita. Mittauksen jälkeen on tärkeää käsitellä tulokset henkilöstön kesken ja pohtia toimenpiteitä työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Silloin kun työhyvinvointia pidetään todellisena yhtenä työyksikön arvona, siihen panostetaan. Työhyvinvointimittaukset ovat tärkeitä ennaltaehkäisevän työsuojelutoiminnan näkökulmasta, koska niistä saadaan informaatiota työoloista, työntekijöistä ja työpaikan ilmapiiristä. Työhyvinvoin-

timittaukset ja työhyvinvoinnin tarkastelu ovat tärkeitä, koska näin voitaisiin puuttua epäkohtiin ja niitä voitaisiin parantaa, ennen kuin niistä kehittyvät ongelmia. (Virolainen 2012, 110−111.)

Työstressi voi pitkittyessään johtaa työuupumukseen, joka on vakava, työssä kypsyvä, krooninen stressioireyhtymä. Uupumuksen seurauksena työssä suoriutuminen laskee, mikä edelleen varmistaa stressin kokemista. Masennus ei tarkoita samaa asiaa kuin työuupumus, työuupumus voi toki olla keskeinen tunnusmerkki masennuksen kehittymisestä. Työuupumus on vähäisintä niillä työntekijöillä, joilla on työyksikössään pienet vaatimukset ja laajat vaikutusmahdollisuudet. Koulutuksen on todettu kasvattavan työkyvyn määrää, koska koulutus tuo valmiuksia toimintakyvyn ylläpitämiselle. Lisäksi koulutuksen tuottama ammattitaito tukee työn hallintaa ja työmotivaatiota. Työuupumusta voidaan yrittää ehkäistä vähentämällä työn vaatimuksia niin että ne ovat työntekijän hallittavissa. Tämä voi tapahtua niin, että vähennetään työn määrää, hektisyyttä ja vaativuutta sekä panostamalla yhteistyöhön. Ammattitaidon laajentaminen ja vaikutusmahdollisuuksien lisääminen ovat hyviä toimenpiteitä uupumuksen ennaltaehkäisyssä. Myös aktiivisesti käytettävät työn kuormittavuuden arvioinnit työpaikkaselvityksissä, terveystarkastuksissa sekä esimiehen ja henkilökunnan väliset kehityskeskustelut ovat hyviä tapoja tarkastella asioita. (Virolainen 2012, 35−37.)

Forman, Kaartisen, Pekan & Träskelinin (2010) ja Pekkarisen ja Pekan (2015) tutkimuksissa on osoitettu, että kaikkein tärkeimpänä on varhainen tuki, joka on työyksikköön liittyvien epäkohtien selvittämistä lähityöyksikössä. Vastuun varhaisesta tuesta ottaa esimies. Hyvänä menettelytapana on esimiehen ja työntekijän välinen keskustelu, tarvittaessa voidaan ottaa mukaan myös työterveyshuollon edustaja. Tärkeää on varhaisen tuen liittäminen työyksikön työskentelyn suunnitteluun ja kehityskeskusteluihin, joissa sovitaan työntekijän työhön liittyvistä tavoitteista ja peilataan niitä työyhteisön ja toimialan tavoitteisiin. Itse työntekijällä on vastuu ja velvollisuus huolehtia työkyvystään ja hänen velvollisuutenaan on ilmoittaa, jos katsoo että työkyvyssä tai työssä suoriutumisessa on pulmia. Hyvällä varhaisella tuella ennaltaehkäistään työkykyongelmien huononemista ja säästetään esimerkiksi sairauspoissaoloista aiheutuneissa kustannuksissa. Jos varhaisen tuen keinot eivät riitä ratkaisemaan työssä selviytymisen ongelmia, vaan työkyky edelleen huonontuu, on alettava harkitsemaan ”järeämpiä” keinoja työkyvyn tukemiseen. Asiat, joihin voi joutua puuttumaan varhain, ovat oma tai läheisen sairaus, alkoholiongelmat, työpaineet, ongelmat työssä selviytymisessä, työpaikan ongel-

mat tai ihmissuhdeongelmat. Tilanteet, jotka vaativat puuttumista, ovat mm. se että työntekijällä on runsaasti ja toistuvia poissaoloja työstä, liian pitkät työpäivät ja jatkuva kiire, päihtyneenä tai krapulaisena työskentely. Myös heikentyneet työsuoritukset ja keskittymisvaikeudet, toistuvat vuorojen vaihdot, vuorovaikutusongelmat asiakkaiden tai kollegoiden kanssa. Varhainen puuttuminen epäkohtiin on suositeltavaa, koska hyvinvoiva ja palveleva työyhteisö on kaikkien työntekijöiden etu, asioihin voidaan puuttua rakentavalla tavalla, ei syyllistävästi. Varhainen puuttuminen ennaltaehkäisee työkyvyttömyyseläkkeitä ja työkyvyttömyyttä. (Forma ym. 2010, 40; Virolainen 2012, 69–70; Pekkarinen, Pekka 2015, 30 −31.)

Työterveyshuolto on hyvä yhteistyökumppani silloin, kun työssä jaksaminen huolestuttaa. Heillä on vaitiolovelvollisuus ja työterveyshuollon työntekijät ovat työhyvinvoinnin edistäjiä ja asiantuntijoita. He eivät ole ketään vastaan, mutta eivät myöskään syyllistä ketään. Työterveyshuolto ammattiryhmineen, kuten lääkäreineen, hoitajineen ja psykologeineen, heidän tavoitteena on resurssiensa mukaan ennaltaehkäistä työuupumusta. Työsuojelupiiri tarkastelee työelämän tapahtumia työlainsäädännön kautta. Heillä on oikeus tarpeen vaatiessa antaa sanktioita esimiehille, mikäli työpaikoilla ei noudateta lakia. (Luukkala 2011, 64.)

Tuovisen (2009) tutkimuksessa kerrotaan erikoissairaanhoidossa tapahtuvasta hoitohenkilöstön välisestä työpaikkakiusaamisesta. Kiusaaja oli monesti työntekijä tai esimies. Työpaikkakiusaaminen jäi usein selvittämättä ja kiusattu joutui pärjäämään tilanteesta itsenäisten selviytymiskeinojensa avulla. Jos kiusaaminen jäi selvittämättä työyksikössä, kiusaamista tapahtui myös enemmän. Kiusaamistilanteessa apu nähtiin riittämättömäksi. Tutkimuksessa vahvistettiin, että tietämystä työpaikkakiusaamisesta tulisi olla enemmän hoitoalalla. Kiusaamista ei pidä hyväksyä, siitä on kerrottava ja esimiehen on puututtava siihen mahdollisimman varhain. (Tuovinen 2009, 2.)

Siltalopin ja Kinnusen (2007) tutkimuksessa tarkastellaan työkuormituksesta toipumista psykologisesta näkökulmasta. Psykologisella näkökulmalla tarkoitetaan sitä, että toipumista tutkitaan yksilön omakohtaisen kokemuksen kautta, jossa käydään läpi sellaisia psykologisia mekanismeja, jotka edistävät tai estävät toipumista. Lisäksi tutkimuksessa tutkitaan vapaa-ajalla ja työssä ilmaantuvia piirteitä, jotka ovat suhteessa toipumisen kokemukseen. Yksilön toipumista aikaisemmasta kuormituksesta tarkoitetaan yksilön kokeman rasittavuuden ja väsymyksen vähenemistä, ja sitä että yksilö tuntee itsensä

jaksavaiseksi ja valmiiksi jatkamaan senhetkistä toimintaansa tai tutustumaan uusiin haasteisiin ja vaatimuksiin. Toipumisen tarkastelu on tärkeää, koska toipumisen estyessä tai sen ollessa puutteellista yksilölle muodostuu pitkäkestoisia hyvinvoinnin ongelmia, kuten työuupumusta. (Siltaloppi & Kinnunen 2007, 30.)

Jotta henkilöstö jaksaa työssään, riittävä työhön perehdyttäminen ja säännölliset kehityskeskustelut ovat tärkeitä. Työtyytyväisyyttä lisää se, että henkilöstöllä on osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia. Jos näyttää siltä, että työntekijät ovat työhönsä uupuneita, ongelmiin on puututtava mahdollisimman varhain. Työyhteisöissä on oltava ongelmien puuttumiseen erilaisia keinoja, kuten ongelman puheeksi ottaminen ja avoin keskustelu työyhteisön kesken. Työhyvinvointia voidaan seurata ja arvioida työyhteisössä säännöllisesti erilaisin mittarein esimerkiksi työhyvinvointikyselyillä ja työkykyarvioinneilla. Ongelmakohtia tulisi tuoda esille rakentavalla ja syyllistämättömällä tavalla. Ja ammattitaidon jakaminen työtovereiden ja eri ammattiryhmien kesken, näin saadaan asioita hoidettua parhaiten. Tietotaidon ja ymmärryksen kautta kaikki työyksikön työntekijät saavat todenmukaista tietoa tehtyjen päätöstensä ja tekojensa tueksi. (Suonsivu 2009, 18−19; Saarijärvi 2015, 131.)

Moni ihminen on ollut tilanteessa, jossa on pohtinut, onko tarpeellista sanoa mielipiteensä ääneen tai puuttua johonkin havaitsemaansa epäkohtaan. Jos tekee näin, vaarantaako työpaikan hyvän ilmapiirin tai pahoittaako jonkun työntekijän mielen. Yksi keino selvittää tällaisia erimielisyyksiä tai epäkohtia on se, että pohtii asiaa työpaikan perustehtävän näkökulmasta, muistella mikä työyhteisön perustehtävänä olikaan. Jos asioihin puuttuminen on perusteltua työn sujuvuuden ja turvallisuuden kannalta. Henkilöstö tarvitsee yhä enemmän tukea ja kannustusta johdon puolelta, jotta tulevat selviytymään arjen työtehtävistä erilaisten muutosten keskellä sekä osaamisvaatimusten ja vähäisten resurssien puitteissa. Työyhteisön hyvällä ilmapiirillä ja toimivuudella saadaan aikaan sujuva yhteistyö ja tehokas työskentely. (Järvinen 2008, 86.)

4.3 Yhteistyö

Sairaanhoitajien väliset yhteistyösuhteet vaikuttavat paljon heidän työtyytyväisyyteensä ja hyvinvointiinsa, huonot yhteistyösuhteet puolestaan sairauspoissaoloihin ja suureen hoitohenkilökunnan vaihtuvuuteen. Hoitotyön johdon tulee kiinnittää yhteistyösuhteisiin huomioita, eikä niiden vaikutuksia tulisi aliarvioida. Työilmapiiriä arvioitaessa olisi otettava huomioon sairaanhoitajien näkökulma, esiintyykö työpaikalla epäystävällistä tai aggressiivista käyttäytymistä. (Becker ym. 2015, 21.)

Eri ammattiryhmissä kollegiaalinen yhteistyö tarvitsee toimiakseen ammattitaitoisen henkilökunnan. Työntekijät, jotka arvostavat omaa ja toisen ammattiryhmän ammattitaitoa, osaavat arvostaa eri ammattiryhmiä. Tämä edellyttää, että tiedostetaan se, millainen merkitys toisen asiantuntijan osaamisella on, jotta asiakkaalle pystytään saavuttamaan paras mahdollinen hoito. Työskentelyssä olennaista on, että kun yhteistyö on ongelmatonta, asiakkaat ja henkilökunta ovat tyytyväisiä. Hyvä työilmapiiri ja palveleva yhteistyö parantavat sekä yksittäisten työntekijöiden että eri ammattiryhmien työhyvinvointia ja työn mielekkyyttä. Yhteistyön rakentamisessa on tärkeää, että tilanteita havainnoidaan ja tulkitaan niin että, syyllistämistä ja asioiden vääristelyä ei pitäisi olla lainkaan. (Dunderfelt 2012, 62; Sairaanhoitajien kollegiaalisuusohjeet 2014, 2; Becker ym. 2015, 39.)

Dunderfeltin (2012) ja Sairaanhoitajien kollegiaalisuusohjeiden (2014) mukaan tilan ja ajan antaminen toiselle yksilölle ja hänen tarpeilleen, tuottaa tuloksellista yhteistyötä. Jokaisella yksilöllä on oikeus kokea asioita yksilöllisellä tavallaan. Tätä emme voi muuttaa tai arvostella, tätä voimme vain kunnioittaa. Toisen yksilön kuunteleminen ja kunnioittaminen ovat melko haastavaa nykyään arkielämässä. Hoitohenkilökunnan työntekijät arvostavat kollegoitaan ja kohtelevat heitä oikeudenmukaisesti. He luottavat kollegoihinsa ja toimivat itse luottamuksen arvoisesti. Työntekijöiden välinen työskentely on avointa, rehellistä ja luottamuksellista. Työntekijät pyrkivät antamaan ja ottamaan vastaan rakentavaa palautetta kollegoilta ja hoitotyön opiskelijoilta. Työntekijät puolustavat ja tukevat kollegoitaan epäoikeudenmukaisissa tai vaikeissa tilanteissa. Työntekijät luovat työyhteisön, jossa voidaan käsitellä myös epäkohtia ja erimielisyyksiä. (Dunderfelt 2012, 73; Sairaanhoitajan kollegiaalisuusohjeet 2014.)

Suositus on aloittaa työpaikalla yhteinen keskustelu hoitohenkilökunnan kollegiaalisuusohjeiden pohjalta työpaikan vahvuuksista ja asioista jotka vaativat kehittämistä. Asioiden esille ottamisesta on vastuu kaikilla. Asioiden kehittämistä varten on tärkeää asettaa realistisia tavoitteita työpaikalle ja itse työlle, kannattaa miettiä tarvittavat toimenpiteet, joiden avulla tavoitteet pystytään saavuttamaan ja tehdä aikataulutus. Työpaikassa on myös hyvä nostaa esiin jo olemassa olevat vahvuudet ja tuntea niistä ylpeyttä. Hoitohenkilökunnan on suositeltavaa jakaa uudet ideat ja tavat yhdessä, jolla kollegiaalisuusohjeita voidaan hyödyntää. Voidaan käyttää esimerkiksi palautelomaketta, johon voidaan kirjata onnistumiset ja vielä kehitettävät asiat. ”Idea sairaanhoitajien kollegiaalisuusohjeiden laatimiseen tuli jäsenistöltä. Työn pohjalla on systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja jäsentutkimus. Kollegiaalisuusohjeet julkaistiin Sairaanhoitajapäivillä 2014.” (Sairaanhoitajan kollegiaalisuusohjeet 2014.)

Yhteistyötä parantaa työpaikalla ilmenevien ongelmien ja kehittämistarpeiden selvittely, työntekijöiden kuulluksi tuleminen, vaikuttamismahdollisuudet sekä onnistumisen ja arvostuksen kokemukset. Oleellista yhteistyössä on erilaisuuden hyväksyminen. Erilaisuus ilmenee sekä oman että muiden työntekijöiden työskentelyssä, eri erikoisalojen ammattitaidon hyödyntämisenä ja edellyttää vuorovaikutusta ja tasapuolista työnjakoa eri tehtävissä. Keskinäinen luottamus, työtovereiden tukeminen, rehellisyys ja keskinäinen sitoutuminen auttavat pääsemään sovittuihin tavoitteisiin. On huomioitavaa, että yhteistyö on myös keino hallita kustannuksia ja tuottaa palvelut näyttävästi ja tehokkaasti. (Becker ym. 2015, 29–30.)

Sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla tuottavuuden yksi oleellisimpia tekijöitä on hyvinvoiva henkilöstö. Epävarmuuden vähentämisessä tai sen hallitsemisessa yksi hyvä keino on tiedon sujuva jakaminen ja toimiva yhteistyö. Muutostilanne edellyttää yhteistoimintaa työnantajan ja työntekijöiden välillä. YT tarkoittaa yhteistoimintamenettelyä, jonka tarkoituksena on antaa henkilöstölle mahdollisuus vaikuttaa työskentelyn ja työpaikan kehittämiseen. Kun henkilöstöä ei aidosti kuulla, luo se herkästi epävarmuutta, pelkoa ja muutosvastarintaa. Henkilöstöltä odotetaan joustavuutta ja luotettavuutta päätöksenteossa muutostilanteissa. Hyvin sujuvalla ja ongelmattomalla yhteistoiminnalla tätä saadaan parannettua. Yhteistoiminta on laaja-alaista, yleisesti työpaikkaa koskevien asioiden hoitamista. Se on myös yksittäistä työntekijää koskevaa asioiden hoitamista, tämä tapahtuu työntekijän ja esimiehen kesken. Jos henkilöstöä ei aktiivisesti tiedoteta työpaikalla tapahtuvista muutoksista, ei muutoksen edistyminen, puhumattakaan loppuun

viemisestä, onnistu. Tärkeää on luottamuksen rakentaminen henkilöstön kesken, koska vain luottamus mahdollistaa yksilöiden välisen yhteistoiminnan. (Ojanperä 2015.)

Hoitotyössä ja sen opetuksessa keskeisenä ajatuksena on, että kaikkia asiakkaita kohdellaan tasa-arvoisesti. Hoitotyössä tasa-arvo on pyritty turvaamaan siten, että kaikille kansalaisille taataan tasa-arvoiset mahdollisuudet ja olosuhteet ylläpitämään terveyttään ja tasa-arvoon pyritään hoitojen ja palveluiden tuottamalla lopputuloksella. Käytännön hoitotyössä tasa-arvoa toteutetaan kaikkien työntekijöiden samanlaisena kohteluna. Tutkimusten mukaan hoitajat kokevat pettymystä, uupumusta ja turhautumista, koska he eivät voi toteuttaa arjen kiireessä tai rajallisissa resursseissa niin laadukasta hoitoa kuin arvot ja oma halukkuus edellyttäisivät. Hoitohenkilökunnalla on tavoitteena asiakkaan tasa-arvo, itsemääräämisoikeus ja oikeudenmukaisuus, henkilökunta tekee työssään parhaansa, että nämä toteutuvat. (Kangasniemi 2009, 12−13.)

Ammatillisessa asenteessa ja käyttäytymisessä oleellisinta on, että vaikka työnteossa tulee erimielisyyksiä, niiden aiheuttamien jännitteiden ja tunteiden ei anneta vaarantaa keskinäisiä ihmissuhteita. Tämä edellyttää, että työntekijät pitävät työsuhteet ja ihmissuhteet erillään eivätkä sekoita niitä toisiinsa. Ammatillisesti palvelevassa työpaikassa työntekijät viihtyvät, koska he voivat avoimesti ilmaista mielipiteitään, kyseenalaistaa asioita, tuoda esiin ongelmia ja olla kriittisiä. Heillä ei ole tarvetta jatkuvasti pohtia, uskaltaako ilmaista mielipiteensä tai loukkaannutaanko niistä. Hoitohenkilökunnan tulee arvostaa omaa ja muiden kollegoittensa työpanosta, siten he jaksavat työskennellä myös silloin, kun työ tuntuu raskaalta. Kollegoilta saatu tuki vähentää henkilökunnan kokemaa stressiä ja lisää työtyytyväisyyttä. (Järvinen 2008, 82; Becker ym. 2015, 21.)

4.4 Ammattitaidon jakaminen

Kollegiaalisessa työpaikassa ammattitaidon jakaminen sekä työtoverin auttaminen ovat arvokasta. Kollegiaalisuus on ammatillista sitoutumista yhteiseen tavoitteeseen, joka on asiakkaan laadukas hoito. Tiedon uudistuminen ja kehittyvät teknologiat haastavat kehittämään yhteistyötä ja jakamaan osaamista työpaikalla, sillä kukaan ei voi hallita kaikkea yksin. (Becker ym. 2015, 45−46.)

Kun osaamme arvioida osaamistamme ja taitojamme, voimme asettaa tavoitteita ja saavuttaa niitä. Omaa ammattitaitoa arvioitaessa on hyvä pitää mielessä, että ammattitaito sisältää hyvän yleissivistyksen ja koulussa opittujen asioiden lisäksi myös sellaista mitä ei voida koulussa oppia tai kirjoista lukea. Ammattitaitoon sisältyy useita työsuorituksessa näkyviä ja näkymättömiä tietoja, taitoja, asenteita, kykyjä ja valmiuksia. (Aarnikoivu 2010, 49.)

Työnohjaus edistää kollegiaalisuutta selkeimmin siten, että se auttaa henkilökuntaa tunnistamaan ja tunnustamaan sekä oman että kollegan osaamisen. Ryhmätyönohjauksessa hoitajat konsultoivat kollegoitaan vastavuoroisesti ja tukevat toisiaan kaikenlaisissa työtehtävissä ja päätöksenteossa. Avoin, kuunteleva ja itsekriittinen keskustelu kaikista työhön liittyvistä asioista ja sen haasteista hyvässä ilmapiirissä kehittää kollegiaalisuutta. (Becker ym. 2015, 71.)

Hoitohenkilökunnan velvollisuutena on puuttua kollegan toimintaan, jos se uhkaa asiakasturvallisuutta. Henkilökunta osoittaa huolenpitoa toisilleen auttamalla ja tukemalla hoitotyössä sekä antamalla toisilleen mahdollisuuden tehdä hyvää asiakashoitoa. Henkilökunnan väliseen kollegiaalisuuteen kuuluu tehtävien ja tiedon jakaminen. Kukaan terveydenhuollon asiantuntija ei saa toimia epäeettisesti. Jos työntekijä ei muuta toimintaansa virheen sattuessa, asiasta olisi ilmoitettava esimiehelle. (Becker ym. 2015, 19–20; Haapa & Kangasniemi 2016, 51.)

Sairaanhoitajat ja muut ammattiryhmät konsultoivat toisiaan vastavuoroisesti. Kollegoiden kesken tasapuolisesti tulee tapahtua työnteosta jaettava vastuun, päätösvallan ja tehtävien jakaminen. Sairaanhoitaja ja muut ammattiryhmät tukevat toisiaan kaikenlaisissa työtehtävissä ja päätöksenteossa. Sairaanhoitaja on omalla esimerkillään vastuussa ammattiryhmän kollegiaalisuudesta työyksikössään ja työyksikön ulkopuolella. Hoitotyön esimiehillä on vastuu kollegiaalisuutta tukevien olosuhteiden muodostamisesta. Ammattiryhmä on vastuussa kollegiaalisuuden opettamisesta ja sen kehittymisestä. Puuttuva ammattitaito vähentää kollegiaalisuuteen liittyvää luottamusta ja näin myös asiakasturvallisuutta. Kollegiaalisuus on ohjenuora, joka ohjeistaa hoitohenkilökuntaa työskentelyssään ja välttämään toimimaan väärin. (Sairaanhoitajan kollegiaalisuusohjeet 2014; Becker ym. 2015, 14.)

Tehokas työntekijä hyväksyy työyhteisön yhteiset arvot ja toiminnan tarkoituksen. Hänen osaamistaan arvostetaan. Hänellä on ammattitaitoa, joka on tärkeää työn kriittisissäkin ajanjaksoissa. Tehokkaalla johdettavalla on ammattitaitoa keskittyä työssä olennaiseen ja on sitoutunut työhönsä. Hänellä on ammattitaitoa myös reagoida organisaation muuttuviin tavoitteisiin. Aktiivisella verkostomaisella ja tiimimäisellä toiminnalla eri puolille organisaatiota tehokas työntekijä voi auttaa muitakin työntekijöitä onnistumaan ja näin myös itse oppia. Parhaassa tapauksessa työntekijä auttaa myös omaa esimiestään vahvistumaan ja kehittymään. Esimies arvostaa tällaista alaista. Tehokas työntekijä on avoin ideoille ja rakentavalle kritiikille. Hän ei epäröi tuoda esille myös omia näkökulmiaan ja kritiikkiä. Hän on valmis laittamaan itsensä likoon jonkun hänen mielestä oikean asian puolesta, vaikka esimies ja muu työyhteisö olisivat eri mieltä. (Silvennoinen & Kauppinen 2007, 18.)

Kollegiaalisuus varmistaa, että työpaikan eri ammattiryhmien tasoilla ja eri asemassa työskentelevillä työntekijöillä on mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa oman työnsä kehittämiseen. Hoitotyössä tällä tarkoitetaan sitä, että kaikilla ammattiryhmien tasoilla työskentelevillä on oikeus ilmaista oma mielipiteensä. Näin kollegiaalisuus lisää esimerkiksi työntekijän motivoitumista ja sitoutumista työskentelyyn. Kaikkien ammattiryhmien mielipiteiden kuuleminen ja niiden huomioiminen päätöksenteossa muodostavat keskinäistä luottamusta, samoin kuin jo suunnitellut keinot siihen, kuinka mahdolliset erimielisyydet ratkaistaan. (Sarajärvi ym. 2011, 52; Becker ym. 2015, 39.)

4.5 Uupunut työntekijä

Rikalan (2013) tutkimuksessa ”Työssä uupuvat naiset ja masennus” tarkastellaan työssä uupuneiden naisten depressiota yhteiskunnallisena ja sukupuolittuneena ilmiönä. Tutkimus keskittyy työn olosuhteista johtuvan uupumisen ja sairaudeksi määrittyvän depression välisen ajanjakson problematiikkaan. Tarkastelun kohteena on, mitä prosesseissa tapahtuu, joissa työelämässä pidetyt ongelmat jäsentyvät hiljalleen yksilölliseksi uupumustilaksi, joka diagnosoidaan masennukseksi. Tutkimuksesta selviää, että työssä uupuneet eivät palaneet loppuun työn vaatimusten noustessa. Masennusdiagnoosiin kohdistuvien erimielisyyksien käsittely ja sosiaaliset huolet näyttäytyivät yhtä suurena

kärsimyksen lähteenä kuin kiire ja työpaineet. Tunnollisuus ja vastuullisuus olivat naisten toimintaa kohdistavia tekijöitä, jotka pitkittivät kuormittavien työtilanteiden keskeyttämistä. (Rikala 2013, 6−7.)

Kun työntekijä kokee olevansa työssä, joka on kiinnostava, on se työmotivaation, työssä viihtymisen sekä jaksamisen kannalta oleellinen lähtökohta. Suurella työmoraalilla varustettujen työntekijöiden kohdalla organisaatiossa tunnetaan yleensä suurta voimattomuutta, vaikka työntekijä valittaa ja pitää työtilannettaan kohtuuttomana, hän ei tästä huolimatta ole halukas jakamaan työtehtäviään muille tai ottamaan apua vastaan. Monet työntekijät ja esimiehet, jotka muodostavat itselleen kohtuuttomia vaatimuksia, pysähtyvät vasta tilanteen kriisiytymisen myötä. Oman rajallisuuden, epätäydellisyyden ja korvaamattomuuden myöntäminen itselle ja avun pyytäminen toisilta työntekijöiltä ei ole kenellekään helppoa, mutta se on välttämätöntä, jos työntekijä haluaa jaksaa nykyisessä työelämässä. (Järvinen 2008, 32−34.)

Jos työntekijä ei ole tietoinen omista rajoistaan, keho kertoo sen jossakin vaiheessa. On valitettavaa, että moni työntekijä huomaa rajansa vasta ne ylitettyään. Kiireellä ja suorittamisella itsensä uuvuttanut työntekijä kertoo jälkikäteen, että huomioi omassa kehossaan joitakin varoitussignaaleja ennen lopullista loppuun palamista, mutta työntekijä ei ottanut niitä tarpeeksi vakavasti. Tämän vuoksi jokaisen työntekijän olisi tärkeää opetella tunnistamaan omaa kehoaan, jotta osaa lukea mielen ja kehon lähettämiä merkkejä pysähtymisen ja levon tarpeesta. Jokaisella työntekijällä on omat tunnusomaiset mielen ja kehon tunnusmerkit, jotka kertovat mm. negatiivisesta stressistä. Fyysisiä kehon antamia merkkejä ovat tyypillisesti lihasten kipeytyminen, päänsärky ja migreeni, kohonnut verenpaine ja erilaiset sydäntuntemukset sekä vatsavaivat. Tyypillisimpiä mielen ylikuormituksesta kertovia merkkejä ovat ärtyneisyys, keskittymis- ja muistivaikeudet, väsymyksen tunne ja seksuaalinen haluttomuus, myös erilaiset unihäiriöt. (Järvinen 2008, 36−37; Skurnik-Järvinen 2013, 58.)

Asiantuntijat kuvaavat stressin ilmiöitä asioiden erimielisyytenä, hallitsemattomuutena, tasapainon menetyksenä joka aiheuttaa monen tyyppistä fyysistä ja henkistä oireilua. Esimiehet näkevät häiriöt työnteossa, asiakaspalvelussa sekä työn ja vapaa-ajan kanssa. Kaikkien asiantuntijoiden yhteisesti kuvaava tunnuspiirre oli stressaantuneiden henkilöiden itsesäätelysysteemin häiriintyneisyys: ei osata irtaantua työstä, eikä osata rauhoittua. (Joensuu, Kivistö, Malmelin & Lindström 2008, 28−29.)

Työpaikkakiusaamista ilmenee useammin työpaikoilla, joissa työnjaot ja vastuutehtävät ovat epäselvät, toimintatavoista ja pelisäännöistä ei ole sovittu riittävän selkeästi, työpaikalla on epätietoisuutta. Työntekijät kilpailevat keskenään, työtehtäviä on usein liian paljon ja ne ovat kovin haastavia, ei olla tyytyväisiä esimiestyöhön ja ilmapiiri heikentyy. (Järvinen 2008, 36–37; Skurnik-Järvinen 2013, 58.)

Jos työntekijä ei tunnista kehon ylikuormituksen merkkejä ja ota niitä vakavasti, hän voi joutua negatiiviseen kierteeseen tilanteen jatkuessa. Stressin aiheuttamat oireet, unettomuus ja väsymys, saavat aikaan tehottomuutta työtehtävissä, huonovointisuutta ja tyytymättömyyttä. Tämä puolestaan muodostaa uusia paineita ja huolta. Jos kierre jatkuu ja syvenee, työntekijä voi joutua tilanteeseen, jossa itsetunto alenee, mikään ei innosta, hän tarvitsee vain lepoa ja unta. Uupunut työntekijä voi tuntea, ettei hän jaksa olla aidosti läsnä eikä kuunnella asiakasta. Omien rajojen tunnistamiseen sisältyy se, että osaa säädellä kuormituksen ja levon määrää eli määrittää työajan oikein. (Järvinen 2008, 37; Suonsivu 2009, 18; Järvilehto 2013, 208.)

Työpaikalla voidaan jakaa oman elämän iloja ja huolia muiden kollegoiden kanssa. Tällaisten asioiden käsittely on kuitenkin toissijainen asia ja perustuu vapaaehtoisuuteen ja luottamukseen. Epäkollegiaalisille ja epäammatillisille työpaikoille on tyypillistä, että toisten työntekijöiden henkilökohtaisten asioiden käsittely, päivittely ja juoruilu vievät oleellisen osan työpäivän sisältöä. Tyypillistä tällaiselle on, että työhön kohdistuvien ongelmien syitä haetaan työntekijöiden persoonista ja heidän luonteenpiirteistään, keskinäisistä suhteistaan, kotioloistaan ja näkymättömistä syistä. Työpaikkakiusaamista ja häirintää ovat kaikenlainen halventava, loukkaava, nöyryyttävä tai katkera käyttäytyminen. Hyvä nyrkkisääntö on sellainen, että siinä vaiheessa työntekijän käyttäytyminen muuttuu epäasialliseksi, kun asiasta on huomautettu ja häiritseväksi koettu käyttäytyminen huomautuksesta huolimatta jatkuu. (Järvinen 2008, 95; Skurnik-Järvinen 2013, 57–58.)

Työyhteisöissä on suositeltavaa etsiä yhdessä vastauksia kysymyksiin ja kehittää toimintatapoja, joiden avulla henkilökunta tulee jaksamaan työssään. Yksilön ei aina ole helppoa ymmärtää isojen hallinnollisten ratkaisujen vaikutusta käytännön hoitotyöhön. Työpaikalla on tärkeää pyrkiä ymmärtämään, kuinka organisaatiorakenne tai toimintamalli voi vaikuttaa työpaikan toimintaan positiivisella tavalla. (Suonsivu 2009, 18.)

Kun työuupumusta on tutkittu, on havaittu, että liiallinen omantunnon arkuus voi kuormittaa työntekijää parantamatta kuitenkaan hoitotyön laatua. Kun hoitotyötä tarkastellaan työnohjauksessa, ymmärretään selvemmin hoitotyön ja työntekijän merkitys asiakkaille. Työnohjaus vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin, jos sen avulla pyritään parantamaan hoitotyön laatua, joka ilmenee yksittäisten työntekijöiden ammatillisena asennoitumisena ja vuorovaikutusosaamisena. Tämä tarkoittaa usein muutoksia asiakas-työntekijäsuhteissa, mutta työnohjaus vaikuttaa myös työntekijöiden välisiin suhteisiin. Tärkeää työuupumisen ja masennuksen hoidossa on sen varhainen toteaminen ja varhainen puuttuminen. Jos uupumus ei vielä ole muuttunut vakavaksi, työkykyä voidaan yrittää edistää muokkaamalla työjärjestelyjä, vaikuttamalla työmäärään ja työn kuormittavuuteen sekä tarjoamalla työntekijälle tarvittavaa tukea. Jos työuupumus on edennyt masennukseen asti, ja työntekijä on pitkällä sairauslomalla, on hyvin epätodennäköistä, että hän tulee takaisin samaan työpaikkaan tai työelämään. Noin puolet 6 kuukautta sairauslomalla olleista masennusta sairastaneista työntekijöistä tulee takaisin työelämään. Vuoden tai pidempään sairauslomalla olleista työntekijöistä palaa työelämään neljännes. (Virolainen 2012, 37−38; Becker ym. 2015, 65−66.)

Suomen lääkäriliitto, Terveyden ja hyvinvoinnin laitos sekä Työterveyslaitos ovat tehneet tutkimuksen lääkäreiden työolosuhteista, -kuormituksesta ja –hyvinvoinnista. Tutkimukseen osallistui yli 4000 lääkäriä. Lääkäreitä kuormittavat suurimmaksi osaksi toimimattomat tietojärjestelmät ja kiireen tunne. Tutkimuksessa kartoitettiin myös työn imun tuntemista eli työssä tunnettavaa positiivista tunne- ja motivaatiotilaa, jota kuvaavat tarmokkuus, omistautuminen ja syventyminen työhön. Työn imua tunteva on energinen, kiinnostunut ja ylpeä työstään sekä nauttii siitä. (Lääkärit saavat voimaa työn imusta, mutta pelkäävät työuupumusta 2016.)

Monissa tutkimuksissa on todettu, että työn kuormittavuuden aiheuttamat riskit ovat nykyään työelämän oleellisia haasteita. Työfysiologisissa tutkimuksissa kuormittuminen on luonnehdittu työntekijässä huomioitaviksi fysiologisiksi vasteiksi, esimerkiksi lihastyön aiheuttamaksi hengitys- ja verenkiertoelimistön sekä tuki- ja liikuntaelimistön kuormittumiseksi. Työpsykologiassa kuormittuminen on seurausta erimielisyyksistä työn vaatimusten ja työntekijän resurssien tai työn antamien mahdollisuuksien ja työntekijän odotusten välillä. Kuormittumisen haitallisia muutoksia näyttäytyy minäkuvassa, käyttäytymisessä ja terveydentilassa. On myös huomioitu, että kuormittuneisuus näyttäytyy psyykkiseen hyvinvointiin kohdistuvana oireiluna. Työntekijän tunnetiloja ovat

silloin viha, ahdistus, pelko, häpeä, syyllisyys, surullisuus, kateus, mustasukkaisuus ja inho. (Vesterinen 2013, 88.)

4.6 Työtehtävien organisointi

Tärkeänä pidetään sitä, että esimiehen ja työntekijän kanssa säännöllisesti käytävässä kehityskeskustelussa tarkistetaan jokaisen työntekijän tavoitteet, työntekijä voi odottaa kuulluksi tulemista. On mahdollista, että työntekijä harmistuu, jos yhdessä sovittuihin asioihin ei enää palata, eikä niihin koskevia muutoksia ole kirjattu ylös. Työntekijän vastuulla on kertoa, jos hän tarvitsee apua työssä pärjäämiseen. Työkuormituksen seurannan vuoksi organisaatiolla on käytössä monimuotoisia projekti- ja työaikaseuranta tapoja. Liiallisen työkuormituksen ehkäisy ja välttäminen vaativat jatkuvaa työtehtävien priorisointia esimies- ja työntekijätasolla. (Järvinen 2008, 31−32; Mönkkönen & Roos 2010, 184.)

Työpaikan hyvällä organisoimisella tavoitellaan yhteistyön sujumista sekä tavoitteellista ja tuloksellista toimintaa. Kun yritys kasvaa suureksi, on määriteltävä ja selkiytettävä työnjakoja, vastuita ja kuinka tiedon kulku parhaiten sujuisi sekä toimintatapoja, jotta työntekijät kykenevät hoitamaan työtehtävät järkevästi ja hallitusti. Pienen työpaikan organisaatio on yksinkertaisempi. Työpäivään tulee enemmän esimerkiksi kokouksia, infotilaisuuksia, työajan seurantaa, ohjeistusta työtehtävien teosta, raportointia ja kyselyjä. (Järvinen 2008, 86−87.)

Kehityskeskustelu on vuorovaikutuksen muoto, joka on opeteltava työpaikassa. Syvällinen keskustelu työstä suuren henkilöstömäärän kera parin viikon aikana ei ole helppoa esimiehellekään. Silloin kun työ kehittyy yhdessä tekemisestä ja rakentuu samantyylisistä tehtävistä, ryhmäkehityskeskustelu voi olla palveleva käytäntö, kunhan sitä aluksi opetellaan yhdessä. Ryhmässä käytävässä kehityskeskustelussa voidaan tarkastella paljon sellaisia työhön ja osaamiseen kohdistuvia asioita, jotka kuuluvat koko työporukalle. (Järvinen 2008, 31−32; Mönkkönen & Roos 2010, 184.)

Työ on jokaiselle merkityksellistä, koska sen kautta voi kokea olevansa tärkeä, arvostettu ja hyväksytty. Työtehtävissä onnistuminen ja menestyminen tuottavat tyydytystä työntekijälle, vahvistavat hänen itsetuntoaan ja itseluottamustaan. Vaikka ammattitaito ei riittäisi kaikkeen, työntekijällä pitäisi olla tunne, että on riittävän hyvä ja ammattitaitoon kuuluu osata kysyä, pyytää apua ja tunnustaa osaamattomuutensa. Jokainen työntekijä joutuu jatkuvasti pohtimaan, mitä kaikkea on osattava tehdä ja mihin kaikkeen on suostuttava, jotta on tunne siitä että, on riittävän hyvä, pidetty, arvostettu ja työt tulee tehtyä mahdollisimman hyvin. (Järvinen 2008, 34−35.)

Hoitotyön eettisistä arvoista tasa-arvo on oikeudenmukaisuuden ja itsemääräämisoikeuden lisäksi yksi hoitotyön eettisistä arvoista. Tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus liittyvät suuresti toisiinsa. Oikeudenmukaisuudesta puhuttaessa viitataan siihen, kuinka työntekijät ja asiakkaat ovat keskenään samanlaisia ja erilaisia ja kuinka sen perusteella tulisi toimia. Tasa-arvo nousee merkittäväksi silloin, kun työntekijät ja asiakkaat ovat oikeudenmukaisuuden kannalta jonkin ominaisuuden suhteen erilaisia, mutta toisessa, oikeudenmukaisuuden kannalta merkittävässä suhteessa samanlaisia. Hoitotyössä oikeudenmukaisuus ja tasa-arvo tarkoittavat sitä, että tavoitteena on antaa hoitoa niin oikeudenmukaisesti kuin on mahdollista. Koska kaikkia ei voida hoitaa samanaikaisesti ja kokonaisvaltaisesti samaan aikaan, tulee pohtia, mitä asiakkaiden väliset eroavaisuudet ja samanlaisuudet merkitsevät, eli millä perusteella hoitoa annetaan ja missä järjestyksessä. (Kangasniemi 2009, 10.)

Jotta työntekijä pystyy rajaamaan työtehtäviään, hän tarvitsee siihen työpaikan selkeän tuen. Jos työpaikan toimintamalli on se, että eräiden työntekijöiden on aina joustettava, jotta työtehtävät tulevat toteutetuksi, tämä asettaa näille työntekijöille liian suuren vastuun. Esimiesten ja työntekijöiden vuoropuhelun avulla tapahtuu työkuorman jakaminen ja sellaisten työskentelytapojen tekeminen, että kenenkään työntekijän työkuorma ei käy kohtuuttomaksi. Tällöin oleellista on huolehtia siitä, että osaaminen ei kasaudu liian yksipuolisesti. Työpaikassa on tärkeää sopia, kuka on kenenkin työntekijän työpari jokaisessa työvuorossa, joka kykenee tarpeen mukaan auttamaan, jos tilanne näin vaatii. (Järvinen 2008, 31.)

4.7 Viestintä selkeyttämässä työyhteisön toimintaa kollegiaalisessa työympäristössä

Monenlaisia työn kehittämiseen tavoittelevia projekteja toteutetaan moniammatillisesti ja yhteishankkeina. Tällaisissa tilanteissa tärkeää on ymmärtää yhteisen kielen, kulttuurin ja ymmärryksen saavuttamisen tärkeys ja osata ylittää eteen tulevia viestinnällisiä esteitä. Moniammatillinen viestintä mahdollistuu erilaisissa tilanteissa muodollisista kokouksista käytännön työhön ja käytäväkeskusteluihin. Taitavasti annettu palaute on vastuullista ja kohdistuu oleelliseen. Yhtenä vaihtoehtona on toteuttaa työyksikössä työsuojelun toimintaohjelma. Toimintaohjelmassa on huomioitava kaikki työpaikalla tehtävä työ. Toimintaohjelma voi olla erillinen asiakirja tai se voi liittyä esimerkiksi työnantajan laatu- tai turvallisuusjärjestelmään. Toimintaohjelman suunnittelua varten tehdään kuvaus työoloista ja niiden nykytilasta. Siihen tulee selvittää, minkälaisia työtehtäviä työpaikalla on ja millaisessa ympäristössä töitä tehdään. Millaisilla työntekijöillä, välineillä ja menetelmillä työskennellään ja minkälaista työkuormitusta työhön sisältyy ja miten se voi vaikuttaa työntekijöiden työkykyyn. Millaisilla tavoilla työskennellään, jotta työskentely on kollegiaalista ja siten työhyvinvointi ja työssä viihtyvyys säilytetään tulevaisuudessakin ja työn kuormittavuus pidetään hallituissa rajoissa ja siten että työntekijät viihtyvät työssä sekä työtehtävät olisi oikeudenmukaisia. Työsuojelun toimintaohjelmassa tulee olla kirjattuna kuvaus työympäristöstä ja sen parantamistarpeista, kuinka vastuut jakautuvat työnantajan ja työntekijän välillä. Sekä siinä tulee olla selostus työkykyä ylläpitävän toiminnan organisoimisesta. (Roivas & Karjalainen 2013, 153–160; Työsuojelun toimintaohjelma 2016, 1.)

Työnantajan on aikataulutettava ja jaettava vastuut työsuojelun toimintaohjelmassa todettujen kehittämistarpeiden toteuttamiseksi ja sitä varten on varattava työpaikalla riittävät voimavarat. Näin myös säilytetään kollegiaalinen työympäristö ja työhyvinvointia on työntekijöiden osalta ja näin voidaan turvata myös pelisääntöjen noudattaminen. Koko työyhteisön sitouttaminen työsuojelun toimintaohjelmaan on hyvin merkittävää työsuojelutavoitteiden saavuttamiseksi. Työnantajan on varmistettava, että työsuojelun toimintaohjelma tiedotetaan kaikille työntekijöille ja sen tulee olla työntekijöiden saatavilla. Uusille työntekijöille työpaikan työsuojelutoimintatavat opetetaan työhön perehdyttämisen ohessa, työntekijät tulee perehdyttää myös työyhteisön toimintaan, niin että

oikeudenmukaisuus työtehtävissä ja kollegiaalisuus sekä hyvä työilmapiiri ylläpidetään. (Työsuojelun toimintaohjelma 2016, 1.)

5 AINEISTON HANKINTA JA ANALYSOINTI

5.1 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu perustuu ennalta muotoiltuihin pääteemoihin ja edistyy vapaasti sen mukaan, mitä asioita haastateltavat pitävät tärkeänä kertoa. Ennalta muodostetut teemat pitävät haastattelun kuitenkin asiassa niin, ettei se lähde asian viereen. Teemahaastattelu hyväksyy haastattelijalle täsmentävien kysymysten tekemisen. On suuresti kiinni haastattelijasta, miten hän osaa esittää kysymykset ja tehdä tarkentavia lisäkysymyksiä. Haastateltavan tulee kuitenkin antaa puhua, haastateltavaa ei saa keskeyttää eikä ohjailla liikaa. (Ruohonen, Rissanen & Manninen 2009.)

Teemahaastattelulla menetelmänä on se etu, että se ei solmi haastattelua tiettyyn ryhmään, kvalitatiiviseen tai kvantitatiiviseen, eikä se ota kantaa haastattelukertojen suuruuteen tai siihen, kuinka syvällisesti aihetta käsitellään. Haastattelussa tärkeintä on, että yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee tiettyjen oleellisten teemojen varassa. Teemahaastattelu huomioi sen, että ihmisten tulkinnat asioista ja heidän antamansa merkitykset asioille ovat oleellisia, ja myös se, että merkitykset kehittyvät vuorovaikutuksessa. Teemahaastattelusta puuttuu strukturoidulle lomakehaastattelulle tunnusomainen kysymysten tarkka rakenne ja järjestys, mutta se ei ole täysin vapaa niin kuin syvähaastattelu. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 48.)

Opinnäytetyö toteutettiin haastatteluna, koska se on keino saada monipuolisia näkemyksiä hoitohenkilökunnan kokemuksista kollegiaalisuudesta ja työhyvinvoinnista. Tässä työssä olen hyödyntänyt teemahaastattelua, koska siten saadaan luotettavasti tietoa keskustelunomaisesti henkilökunnan kokemuksista kollegiaalisuudesta ja työhyvinvoinnista. Teemahaastattelussa voidaan haastateltavalle esittää tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä tai haastateltavan on mahdollisuus tarkentaa kysymystä. Haastattelukysymykset muodostin niin, että ne vastaavat työn tutkimustehtäviä eli kertovat vastauksen työn tutkimustehtäviin. Haastattelukysymykset muotoilin myös siten, että ne ovat haastateltavalle mahdollisimman ymmärrettäviä.

5.2 Aineiston hankinta

Haastattelin Tampereen yliopistollisen sairaalan hoitohenkilökuntaa, joista kahdeksan oli sairaanhoitajia, yksi perushoitaja ja kolmea eri lääkäriä kahdelta eri syöpätautien vuodeosastolta sekä syöpätautien poliklinikalta.

Haastattelukysymykset sisälsivät asioita kollegiaalisuudesta hoitotyössä käsitteenä, mitkä tekijät edistävät ja mitkä estävät kollegiaalisuutta hoitotyössä. Millainen vaikutus kollegiaalisuudella on työyhteisöön, millainen vaikutus kollegiaalisuuden puutteella on työyhteisöön, kuinka kollegiaalisuus edesauttaa työhyvinvointia ja työssäjaksamista. Sekä millainen olisi kollegiaalisuuteen liittyvä hyvä ja tarkoituksenmukainen kuvaileva huoneentaulu hoitohenkilökunnan kokemana heidän työyksikköihinsä käyttöön.

Tutkimuslupa myönnettiin Tampereen yliopistollisesta sairaalasta maaliskuussa. Tutkimusluvan saatua aloitettiin haastatteluprosessi sopimalla haastateltavien kanssa, millä aikataululla haastattelut toteutettaisiin ottaen huomioon hoitohenkilökunnan aikataulun. Haastattelukysymykset (Liite 3) olivat kollegiaalisuuteen ja työhyvinvointiin liittyviä ja ne perustuivat työn tutkimustehtäviin. Haastattelu toteutettiin nauhoittamalla ja käytössäni oli pieni Olympus -merkkinen nauhuri. Nauhurin malli oli Digital voice recorder vn-5500pc. Toteutin haastattelut yksilöhaastatteluina, koska silloin keskustelut ovat luontevia ja vapautuneita ja näin haastateltavan on helpompi kertoa omia näkemyksiään luotettavasti asioista. Haastattelun toteutin niin, että olin haastateltavan kanssa rauhallisessa, erillisessä huoneessa josta sai oven suljettua hänen omassa työyksikössään, jossa ei ollut muita henkilöitä. Joidenkin haastateltavien kanssa aloitin nauhoituksen jo itse haastattelukysymyksestä, jonka kysyin, mutta osassa vasta haastattelukysymysten ilmaisun jälkeen.

Opinnäytetyön tekijä lähestyi haastateltavien osastojen ja poliklinikan osastonhoitajia sähköpostitse ennen haastatteluprosessia. Opinnäytetyön tekijä lähetti osastonhoitajille työn saatekirjeen (Liite 1), suostumuslomakkeen (Liite 2) sekä haastattelukysymykset (Liite 3), joita osastonhoitajien ja kyseisten työyksikköjen hoitohenkilökunnan oli mahdollisuus etukäteen tarkastella. Osastojen ja poliklinikan osastonhoitajat valitsivat erikseen opinnäytetyöhön haastateltavat henkilöt. Haastateltaviksi henkilöiksi valittiin henkilöt satunnaisesti muun muassa eri ammattiryhmien ja eripituisien työkokemusten pe-

rusteella. Jokaisen kolmen työyksikön osastonhoitajat lähettivät oman yksikkönsä hoitohenkilökunnalle, sähköpostitse opinnäytetyön saatekirjeen, suostumuslomakkeen sekä haastattelukysymykset. Haastatteluprosessi toteutettiin kevään 2016 aikana.

Haastateltaville oli erillinen saatekirje (Liite 1), kirjallinen suostumuslomake (Liite 2), haastattelukysymykset (Liite 3) ja suostumuslomake liittyen julkiseen valokuvien julkaisemiseen opinnäytetyössä (Liite 4). Saatekirjeessä oli kerrottu työn tarkoituksesta, tavoitteesta ja työn kohdistamiskohteesta. Saatekirjeessä kerrottiin haastateltavalle, että opinnäytetyöhön osallistuminen perustui vapaaehtoisuuteen, ja että haastateltavalla oli mahdollisuus kieltäytyä haastatteluun osallistumisesta milloin tahansa kertomatta syytä. Lisäksi saatekirjeessä kerrottiin, että työhön on myönnetty lupa Pirkanmaan sairaanhoitopiiriltä, joka toimii opinnäytetyön yhteistyötahona. Saatekirjeessä kerrottiin, että haastatteluun osallistuu 4 henkilöä / työyksikkö, sairaanhoitajia ja lääkäreitä.

Saatekirjeessä (Liite 1) kerrottiin haastattelukysymysten aihe ja se, että kysymykset olivat pohdittuja yhdessä työn tutkimustehtävien kanssa. Mainittiin myös, kuinka haastattelu toteutetaan. Lisäksi siinä kerrottiin, kuinka paljon haastattelu vie haastateltavien aikaa ja että se toteutetaan yksilöhaastatteluna ja lisäksi kerrottiin, millaisessa ympäristössä haastattelu pyritään järjestämään. Lisäksi saatekirjeessä kerrottiin, että opinnäytetyön valmistuttua, aineisto hävitetään asianmukaisesti. Sekä kerrottiin, että työn aineisto on ainoastaan sen tekijän käytössä ja opinnäytetyöhön saadut tulokset työn tekijä käsittelee luottamuksellisesti ja nimettöminä.

Haastateltaville kohdistuvalla suostumuslomakkeella (Liite 2) kerrottiin työn tarkoituksesta ja kohdistamiskohteesta. Siinä oli tiivistetysti tietoa haastateltavalle opinnäytetyöstä. Suostumuslomakkeella haastateltavilta pyydettiin suostumusta haastatteluun osallistumisesta ja pyydettiin vahvistusta siitä, että haastateltava oli ymmärtänyt opinnäytetyön tarkoituksen ja tavoitteen. Siinä pyydettiin vahvistusta siihen, että haastateltava oli saanut mahdollisuuden esittää opinnäytetyöstä sen tekijälle kysymyksiä sekä oli ymmärtänyt miksi opinnäytetyöhön osallistuminen oli tärkeää. Haastateltavilta pyydettiin vahvistusta myös siitä, että haastateltava oli ymmärtänyt sen, että osallistuminen haastatteluun perustuu vapaaehtoisuuteen ja hänen on oikeus kieltäytyä osallistumisesta haastatteluun milloin tahansa syytä ilmoittamatta.

Suostumuslomakkeessa (Liite 4) haastateltavilta tiedusteltiin suostumusta julkiseen valokuvan julkaisemiseen. Toisen haastattelun jälkeen kävi ilmi, että en ollutkaan tehnyt kirjallisia suostumuslomakkeita julkiseen valokuvien julkaisuun, joten tein suostumuslomakkeet haastateltaville. Tämän vuoksi haastateltavat allekirjoittivat tämän lomakkeen jälkeenpäin ja allekirjoitetuille lomakkeille jätin työyksikköihin kirjekuoren, johon laitettiin nämä allekirjoitetut lomakkeet. En kuitenkaan julkaissut valokuvia työssäni, koska haastateltavien tunnistettavuus voisi vaarantua tällöin. Valokuvaaminen ja valokuvien julkaisu olivat perusteluna siihen, että aluksi ajattelin, että käytän kuvia elävöittämään tekstiä, mutta sitten työn edetessä tulin toisiin ajatuksiin, arvioin, että valokuvien julkaisu ei olekaan välttämättä eettisesti oikea tapa.

Haastattelu litteroitiin eli nauhoitettu puhe kirjoitettiin puhtaaksi word -tiedostoon. Litterointi suoritettiin kevään ja syksyn 2016 aikana. Haastatteluista poimitaan vain keskeisimmät asiat, jotka edistävät kollegiaalisuutta ja olivat kirjallisuutta tukevia asioita. Valitsin asioita, jotka vastasivat vain haastattelukysymyksiin, näin myös taattiin luottamus haastateltavia kohtaan niin, että kenenkään haastateltavien nimiä ei mainittu missään vaiheessa työssä.

5.3 Aineiston analysointi

Lähtökohdiltaan teoriaohjaava sisällönanalyysi etenee aineiston ehdoilla, kuten aineistolähtöinen analyysikin. Teoriaohjaavan sisällönanalyysin ero tulee näkyviin siinä, miten abstrahoinnissa eli teoreettisten käsitteiden muodostamisessa empiirinen aineisto yhdistetään teoreettisiin käsitteisiin. Teoriaohjaavassa analyysissa teoreettiset käsitteet muodostetaan valmiiksi, jo tiedossa olevasta asiasta. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 117.)

Tässä työssä toteutin teoriaohjaavan sisällönanalyysin niin, että poimin litterointi tekstistä ne asiat, jotka olivat aina jokaiseen haastattelukysymykseen liittyviä, merkitsin ne alkuperäiseen ilmaisuun. Alkuperäinen ilmaisu tarkoittaa tarkalleen haastateltavan henkilön sanomaa asiaa. Näitä saman henkilön tai eri henkilöiden alkuperäisiä ilmaisuja yhdistelin samaan laatikkoon, jos olivat samoja asioita tarkoittavia tai samaan asiaan liittyviä, otsikoin nämä alkuperäiseksi ilmaisuksi. Etsin näille alkuperäisille ilmaisuille,

aina jokaiselle oman pelkistetyn ilmauksen, pelkistetty ilmaus oli työn teoriasta. Pelkistetyt ilmaukset ovat tiivistettyjä sanoja tai sanapareja, jotka liittyvät alkuperäiseen ilmaisuun, otsikoin nämä pelkistetyiksi ilmaisuiksi. Yhdistelin yhteen useampia samaan asiaan liittyviä alkuperäisiä ilmaisuja sekä samaan asiaan liittyviä pelkistettyjä ilmaisuja, nämä olivat jokainen omassa laatikossaan ohuilla reunoilla ympäröitynä alkuperäiset ilmaisut omassa laatikossaan ja pelkistetyt ilmaisut omassa laatikossaan, mutta koska ne olivat samaan asiaan liittyviä, rajasin ne yhteisesti vahvennetulla reunoilla ja niistä muodostin yhteisen alaluokan, alaluokkien sanat tai sanaparit muodostin aina aineistolähtöisesti. Alaluokan sana tai sanapari vastaa aina haastattelukysymykseen. Otsikoin sen alaluokaksi.

Sitten yläluokat muodostin siten, että katsoin millainen sana tai sanapari yhdistäisi jo yhteen liitettyjä alkuperäisiä ilmaisuja, pelkistettyjä ilmaisuja sekä alaluokkia. Yläluokkana kuvaava sana tai sanapari on poimittu teoriasta. Yläluokka on myös omassa laatikossaan vahvennetulla reunuksella ympäröitynä, mutta sen sanapari tai sana on yhdistettynä samassa laatikossa oleviin alkuperäisiin ilmaisuihin, pelkistettyihin ilmaisuihin ja alaluokkaan. Yläluokan sana tai sanapari vastaa aina haastattelukysymykseen. Otsikoin sen yläluokaksi.

Yhdistäväksi luokaksi olen muodostanut sanan tai sanaparin, joka yhdistää aina jokaisen haastattelukysymyksen kohdalla yhdessä analyysitaulukossa kaikkia alkuperäisiä ilmaisuja, pelkistettyjä ilmaisuja, alaluokkia ja yläluokkia yhdeksi sanaksi tai sanapariksi. Yhdistäväksi luokaksi olen poiminut sanan tai sanaparin teoriasta ja se kuvaa jo tutkittua tietoa jostakin asiasta. Yhdistävän luokan sana tai sanapari vastaa aina haastattelukysymykseen lyhyesti. Otsikoin sen yhdistävä- nimellä.

6 TULOKSET

6.1 Kollegiaalisuus hoitotyössä – lojaali yhteisöllisyys

Lojaali yhteisöllisyys nousi yhdistäväksi tekijäksi haastateltavien alkuperäisissä ilmaisuissa, pelkistetyissä ilmaisuissa, alaluokissa ja yläluokissa, kun kyse oli kollegiaalisuudesta hoitotyössä (Liite 5).

Hyvinvoinnista huolehtiminen, kunnioittaminen, työssä osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet sekä tasa-arvoisuus muodostavat yhteisöllisyyden. Lojaali yhteisöllisyys on esimerkiksi vastavuoroista auttamista eri ammattiryhmien kesken, arvokasta vuorovaikutusta, ongelmien ja ratkaisujen jakamista yhdessä.

”Hyvää vuorovaikutusta puolin ja toisin, − − ammattiryhmästä riippumatta. Kollegiaalisuus on sitä mm. että − − kysytään ja jaetaan toisten osaamista. Sit se on varmaan avoin, tasavertanen ja arvostus.”

Keskinäinen avun saanti ja arvostus johtavat kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin hoitoyksikössä. Oikeudenmukaisuus, avoin vuorovaikutus ja luottamus puolestaan tuottavat kunnioitusta ja tasa-arvoisuutta sekä osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia.

”Sitten niinkun tuetaan sitä työkaveria näissä erilaisissa vaikeissa potilaskohtaamisissa tai tilanteissa yleensä ja yhdessähän me tätä työtä tehdään, tää on siis niin tiimityötä kuin vaan voi olla.”

”Toisen arvostaminen, kunnioittaminen ja myöskin luottamus on erittäin tärkeää − −”

Vastauksista ilmeni, että kukin auttaa toisiaan ja eri ammattiryhmienkin välillä. Kollegiaalisuus on moniammatillista työskentelyä ja osaamisen jakamista hyvässä ja arvostavassa vuorovaikutuksessa.

6.2 Kollegiaalisuutta edistävät tekijät – yhteiset toimintatavat

Yhteiset toimintatavat nousi yhdistäväksi tekijäksi haastateltavien alkuperäisistä ilmaisuista, pelkistetyistä ilmaisuista, alaluokista ja yläluokista.

Tasa-arvoisuus, kollegan tukeminen, yhteiset tavoitteet, mielipiteiden huomiointi ja esimiehen antama tuki muodostavat yhteisten toimintatapojen toteuttamista. Vastauksista ilmeni, että yhteisten toimintatapojen toteuttamista helpottavat esimerkiksi keskinäinen ja arvostava vuorovaikutus eri ammattiryhmien kesken, yksilölähtöiset ja joustavat työjärjestelyt ja oikea resursointi.

”Kollegiaalisuuteen liittyy oleellisesti toisen henkilön kunnioitus. Sen hyväksyminen, että kaikki ei olla samanlaisia.”

”Työyhteisö, missä on − − ohjeistukset kunnossa ja työnkuvat selkeät. Koulutus on siis järjestetty.”

”Yhteistyö kaikella tavalla, myös eri ammattiryhmien kesken ja − − avun antaminen ja saaminen.”

Työntekijöiden säännöllinen kouluttautuminen ja esimieheltä saatu tuki sekä työntekijöiden mielipiteiden huomiointi edesauttavat yhteisien toimintatapojen toteutumista. Myös esimiehen läsnäololla on merkittävä vaikutus hyvän vuorovaikutuksen, tasa-arvoisuuden, yhteisten tavoitteiden ja toimintatapojen toteutumiseksi.

6.3 Kollegiaalisuutta estävät tekijät – yhteistyövaje

Yhteistyövaje nousi yhdistäväksi tekijäksi haastateltavien alkuperäisistä ilmaisuista, pelkistetyistä ilmaisuista, alaluokista ja yläluokista.

Epärehellinen vuorovaikutus ja loukkaava käyttäytyminen työyhteisössä sekä halventava ja nöyryyttävä käyttäytyminen estävät yhteistyön toteutumista työyhteisössä.

”Jos syystä tai toisesta ei uskalleta tai haluta tai voida kommunikoida. Jos yhteistyö ei toimi. Huonot vuorovaikutustaidot, huonot sosiaaliset taidot. Puhumattomuus. Avoin ilmapiiri, jos on ristiriitoja, niin ristiriidat voidaan selvittää avoimesti.”

”Yleinen negatiivisuus. Jos on huono ilmapiiri yksikössä, niin kyllä se tekee kaikenlaisen yhteistyön hankalaks.”

”Epätasa-arvo ja jossei kuormitusasiat ole tasapuolisia. Epäoikeudenmukaisuus, jos työtehtävät ei jakaudu tasapuolisesti.”

Myös työntekijöiden kesken tai eri ammattiryhmien kesken tapahtuva epärehellisyys ja se, että työtehtävät eivät jakaannut tasapuolisesti, edesauttavat sitä, että yhteistyö ei toteudu työyhteisössä tai se on todella hankalaa.

6.4 Kollegiaalisuuden vaikutukset työyhteisöön – yhteistyön toimivuus

Yhteistyön toimivuus nousi yhdistäväksi tekijäksi haastateltavien alkuperäisistä ilmaisuista, pelkistetyistä ilmaisuista, alaluokista ja yläluokista.

”Merkittävä vaikutus, sitä tarvitaan siihen, että se työyhteisö pystyy tekemään sen työnsä mitä sen on määrä tehdä, että se toimii.”

”– –se – – kuvaa sitä, että on luottamus ja arvostus työkavereita kohtaan ja jos ei sitä ole niin se kyllä häiritsee työntekoo ihan joka asteella, että yks ihan oleellisimpia asioita.”

”Sillon kun työyhteisössä on toteutunu semmoset perusasiat, tasapuolisuus ja kuormittavuus, niin – – siellä on tosi helppo ja hyvä tehdä töitä. Yks tärkee on kiireen hallinta.”

Vastaukset osoittivat, että kollegiaalisuus nähdään työyhteisössä voimavarana. Sen toteutuminen luo turvallisuutta ja keskinäistä arvostusta työyhteisöön ja työntekijälle itselleen ja näin myös edistää yhteistyön toimivuutta työyhteisössä. Kollegiaalisuuden toteutumiseen vaikuttavat myös esimerkiksi henkilön tyytyväisyys omaan elämään.

6.5 Kollegiaalisuuden puutteen vaikutukset työyhteisöön – kriittisyys

Kriittisyys nousi yhdistäväksi tekijäksi haastateltavien alkuperäisistä ilmaisuista, pelkistetyistä ilmaisuista, alaluokista ja yläluokista.

Työpaikkakiusaamisen seurauksena työpaikalla voi esiintyä työyhteisöön kohdistuvaa tyytymättömyyttä, työuupumusta ja sen seurauksena myös masennusta työntekijöiden kohdalla.

”Jää sitä osaamista hyödyntämättä, jos ei voi mennä kysymään keltään mitään.”

”Jos se kollegiaalisuus puuttuu, niin sillon puuttuu jotain hyvin perustavaa laatusta siitä hoitotyöstä ja se on arvostus ja sehän siis pahimmillaanhan se masentaa ja tekee työkyvyttömäks.”

”Kyky tehdä yhteistyötä, se arvostus toisen työtä kohtaan, jos se puuttuu niin eihän toimivaa työyhteisöö voi sillon olla. Tämmöstä vastarintaa toista ammattiryhmää kohtaan, kyllä se vaikuttaa työssäjaksamiseen ja työmotivaatioon, jos yhteishenki ja yhteistyö ammattiryhmien kans puuttuu.”

Myös työntekijöiden haluttomuutta osallistua heille kuuluviin työtehtäviin ja siten myös tehottomuutta työtehtävissä, nämä ilmenivät vastauksista. Edellä mainittujen asioiden seurauksena voi ilmaantua kriittisyyttä työyhteisöä ja työtehtäviä kohtaan, työntekijät alkavat kritisoida heille annettuja työtehtäviä.

6.6 Kollegiaalisuutta edesauttavat tekijät työhyvinvoinnille ja työssäjaksamiselle – keskinäinen arvostus ja kehittämisehdotukset

Keskinäinen arvostus nousi yhdistäväksi tekijäksi haastateltavien alkuperäisistä ilmaisuista, pelkistetyistä ilmaisuista, alaluokista ja yläluokista.

Keskinäinen arvostus näkyy esimerkiksi joustavuutena, oikeudenmukaisena työnjakona ja kokonaisvaltaisen toimintakyvyn huolehtimisena.

”Mitenkä se olis mahdollista olla työhyvinvointia tai työssäjaksamista jossei kollegiaalisuutta olis edes jollain tasolla.”

”Toisten huomioon ottaminen, ollaan reiluja toisia kohtaan ja kunnioitetaan toisten ajatuksia.”

”Auttaa sitä yhteisöä tekemään sen työnsä, mitä sen oli määrä tehdä ja auttaa ihmisiä viihtymään ja jaksamaan työssä ja sillä lailla kyllä myöskin muilla elämän osa-alueilla.”

Vastauksista ilmeni, että myös joustavat ja yksilölähtöiset työjärjestelyt, molemminpuolinen avun anto ja fyysisen kunnon ylläpitäminen tukevat työntekijän hyvinvointia ja siten työntekijä jaksaa työskennellä kollegiaalisesti, hän saa siten myös arvostusta puoleensa.

Tulevaisuudessa voidaan kollegiaalisuutta ylläpitää ja kehittää siten että, arvostaa muita työkavereita ja eri ammattiryhmiä, siten myös itse saa arvostusta puoleensa. Joustavat- ja yksilölähtöiset työjärjestelyt tukevat sitä, että kollegiaalisuus ylläpidetään työyksikössä. Tärkeää on myöskin muistaa molemmin puolinen avun anto. Omasta fyysisestä kunnosta huolenpito edesauttaa siihen, että työntekijä jaksaa myös työyksikössä olla kollegiaalinen, pitää kollegiaalisuutta yllä ja kehittää sitä.

6.7 Kuvaileva huoneentaulu

Saatuani tulokset valmiiksi työhön, otin sähköpostitse yhteyttä työn kohderyhmän työyksikköjen osastonhoitajiin. Tämän jälkeen sovin tapaamisen osastonhoitajien kanssa yhteisesti, tapasin heidät syöpätautien vuodeosaston tiloissa. Tapaamisen yhteydessä kerroin, että tulen esittämään työtäni, mistä työni teen ja sen tulokset sekä toivon, että paikalla ovat näiden kolmen yksikön henkilökuntaa jolle työ kohdistuu. Esitin myös, mitä haastatteluista osoittautui vaihtoehdoksi siihen, mikä tulee olemaan työn tuotos, osastonhoitajat yhteisesti ehdottivat posteria eli kuvailevaa huoneentaulua ja siten sovimme, että työn tuotos on kuvaileva huoneentaulu. Osastonhoitajien toiveena oli, että teen yhden kuvailevan huoneentaulun yhteisesti kolmeen työyksikköön.

Sovimme, että lähetän sähköpostitse eri ajankohdista ehdotuksia osastonhoitajille, milloin olisi tulosten esittely henkilökunnalle. Esittelin tulokset kahtena eri päivänä, ensimmäisellä kerralla esittelin syöpätautien poliklinikalla, esittely tapahtui poliklinikan tiloissa. Toisella kerralla esittelin syöpätautien vuodeosaston tiloissa. Esittelyihin meni aikaa noin 45min. Kertasin työn tarkoituksen ja tavoitteen sekä kerroin työstä yleisesti, lisäksi kerroin tulokset lyhyesti. Pyysin esittelyni jälkeen kuulijoilta kirjallista palautetta, kuinka kollegiaalisuutta voidaan kehittää, pääosin saamani palaute oli toistoa jo nykyisiin työn tuloksiin verraten. Kuulijat toivoivat, että kuvailevassa huoneentaulussa olisi kauniita värejä ja siinä olisi kehitettäviä ideoita. Mielestäni tulosten esittely tilaisuus meni kaikin puolin hyvin.

Kuvailevan huoneentaulun toteutin siten, että otin sähköpostitse yhteyttä TAYS:n verkkosuunnittelijaan, jolta sain PowerPoint- pohjaisen mallin kuvailevan huoneentaulun tekemiseen sekä graafisen ohjeistuksen. Näiden ohjeiden mukaisesti toteutin kuvailevan huoneentaulun (Liite 6). Kuvailevassa huoneentaulussa on esitetty asioita, joiden avulla voidaan kehittää ja ylläpitää kollegiaalisuutta ja työhyvinvointia tulevaisuudessa.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Aineiston mukaan kollegiaalisuus merkitsee keskinäistä avun saantia ja arvostusta, oikeudenmukaisuutta, avointa vuorovaikutusta ja luottamusta. Kirjallisuudesta nousivat mm. se, että kollegiaalisuutta tukee omasta ja työpaikan hyvinvoinnista huolehtiminen, kunnioitus, työntekijän vaikuttamismahdollisuudet sekä tasa-arvoisuus. Ja näitä asioita yhdistää kirjallisuudesta poimittu, lojaali yhteisöllisyys (Utriainen 2009a, 7; Sairaanhoitajan kollegiaalisuusohjeet 2014; Arala & Paavilainen 2015).
Kollegiaalisuutta edistäviä tekijöitä olivat arvostava vuorovaikutus, yksilölähtöiset työjärjestelyt, resursointi työssä, kouluttautumismahdollisuus, tukeminen ja esimiehen läsnäolo. Sekä kirjallisuudesta nousi mm. esimiehen antama tuki ja yhteiset toimintatavat (Järvinen 2008, 31). Sekä edellä mainittuja tukee tasa-arvoisuus, yhteinen tavoite ja mielipiteiden huomiointi (Aarnikoivu 2010, 36).

Kollegiaalisuutta estävinä tekijöinä olivat epärehellinen vuorovaikutus ja työtehtävien epätasapuolisuus ja kirjallisuudesta nousseita näitä asioita tukevat loukkaava käyttäytyminen, halventava käyttäytyminen, nöyryyttävä käyttäytyminen ja yhteistyövaje (Järvinen 2008, 36−37; Skurnik-Järvinen 2013, 58).

Kollegiaalisuuden vaikutuksella työyhteisöön nousi aineistosta se, että kollegiaalisuus on merkittävä voimavara ja sen toteuttamiseen vaikuttaa tyytyväisyys omaan elämään. Sekä kirjallisuudesta nousseita asioita olivat keskinäinen arvostus ja yhteistyön toimivuus (Tarkkonen 2014, 107; Becker ym. 2015, 41).

Kollegiaalisuuden puutteen vaikutuksia olivat työyhteisöön liittyvä tyytymättömyys, työuupumus ja työntekijöiden haluttomuus työskennellä. Sekä kirjallisuudesta tukevia asioita kuten, masennukseen sairastuminen (Rikala 2013, 6− 7). Lisäksi tehottomuus työtehtävissä (Järvinen 2008, 37; Suonsivu 2009, 18; Järvilehto 2013, 208). Lisäksi työpaikkakiusaaminen (Tuovinen 2009, 2). Sekä kriittisyyden tunne (Järvinen 2008, 82; Becker ym. 2015, 21).
Kollegiaalisuuden vaikutukset työhyvinvoinnille ja työssäjaksamiselle olivat yksilölähtöiset ja joustavat työjärjestelyt ja avun anto. Lisäksi kirjallisuuden mukaan oikeudenmukainen työnjako ja arvostus (Becker ym. 2015, 29−30). Sekä toimintakyvystä huolehtiminen (Luukkala 2011, 25).

8 POHDINTA

8.1 Opinnäytetyön tulosten tarkastelu

Aineisto osoitti, että kollegiaalisuus hoitotyössä merkitsee sujuvaa yhteistyötä eri ammattiryhmien välillä, keskinäistä auttamista eri ammattiryhmien kesken. Kirjallisuudesta nousivat sujuva ja arvokas vuorovaikutus ja keskinäinen arvostus (Sairaanhoitajan kollegiaalisuusohjeet 2014). Opinnäytetyön tuloksena kollegiaalisuus nähtiin ammattitaidon jakamisena ja oikeudenmukaisuutena (Arala & Paavilainen 2015). Suonsivun (2009) ja Saarijärven (2015) mukaan tiedon jakaminen ajatellen niin, että siitä on kaikille hyötyä, auttavat usein eteenpäin asioiden hoitamisessa. Tietotaidon ja ymmärryksen kautta kaikki työyksikön työntekijät saavat todenmukaista tietoa tehtyjen päätöstensä ja tekojensa tueksi (Suonsivu 2009, 18−19; Saarijärvi 2015, 131).

Sarajärven, Mattilan & Rekolan (2011) ja Haapan & Kangasniemen (2016) mukaan kollegiaalisuus merkitsee molemminpuolista tukemista erilaisissa tilanteissa, kollegiaalisuuden kehittämistä, ongelmien ratkaisua yhdessä ja molemminpuolista kunnioitusta (Sarajärvi ym. 2011, 52; Haapa & Kangasniemi 2016, 51). Suonsivun (2009) ja Saarijärven (2015) mukaan ongelmakohtia tulisi tuoda esille rakentavalla ja syyllistämättömällä tavalla (Suonsivu 2009, 18− 19; Saarijärvi 2015, 131). Kollegiaalisuus nähtiin huomion osoituksena sekä aktiivisena kuuntelemisena (Tarkkonen 2014, 107; Becker ym. 2015, 41). Aineistosta kävi ilmi, että kollegiaalisuus merkitsee keskinäistä arvostusta, rehellisyyttä, luottamusta ja keskinäistä palautteen antamista rakentavasti.

Aarnikoivun (2010) mukaan se merkitsee välittämistä ja omasta sekä työpaikan hyvinvoinnista huolehtimista (Aarnikoivu 2010, 16−17). Becker ym. (2015) mukaan se merkitsee myös avoimuutta, rehellisyyttä ja hyvää tiedonkulkua (Becker ym. 2015, 29−30). Kollegiaalisuus nähtiin eri työkokemuksien kunnioittamisena, tasa-arvoisuutena ja oikeudenmukaisuutena eri ammattiryhmien kesken ja välillä Mäkisalo-Ropposen (2011) ja Roos ja Mönkkösen (2015) mukaan (Mäkisalo-Ropponen 2011, 85; Roos & Mönkkönen 2015, 20). Kangasniemen (2009) mukaan kollegiaalisuus merkitsee keskinäistä ymmärtämistä, kunnioitusta ja tukemista (Kangasniemi 2009, 10). Kangasniemen

(2009) mukaan se merkitsee sitä, että ei ole arvojärjestystä työssä eri ammattiryhmien välillä (Kangasniemi 2009, 12−13).

Rehellinen yhteistyö, tärkeää on, että esimies on helposti lähestyttävä ja läsnäoleva (Luukkala 2011, 63; Virolainen 2012, 38−39). Ammattitaidon jakaminen nähtiin tärkeiksi tekijöiksi (Becker ym. 2015, 45−46). Tasapuolisuus hyvin tärkeää työssä, tätä asiaa tukee Kangasniemi (2009) (Kangasniemi 2009, 10). Tasa-arvoisuus, keskinäinen arvostus ja luottamus ovat Tarkkosen (2014) ja Beckerin ym. (2015) mukaan tärkeitä tekijöitä kollegiaalisuuden ylläpidossa (Tarkkonen 2014, 107; Becker ym. 2015, 41). Kunnioitus, hyvä tiedonkulku ja keskinäinen tukeminen osoittautuivat myös merkittäviksi seikoiksi kollegiaalisuudessa (Sarajärvi ym. 2011, 53; Haapa & Kangasniemi 2016, 51).

Rakentava ja arvostava vuorovaikutus, tasavertaisuus, lisäksi suvaitseva vuorovaikutus olivat Virtasen ja Sinokin (2014) sekä Beckerin ym. (2015) mukaan tärkeitä tekijöitä (Virtanen & Sinokki 2014, 162−163; Becker ym. 2015, 36−37). Tärkeää on, että työntekijällä on omaan työhönsä osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia (Sairaanhoitajien kollegiaalisuusohjeet 2014; Becker ym. 2015, 29−30; Blom & Hautaniemi 2009, 79).

Vastuullinen yhteistyö, erilaisuuden hyväksyminen, keskinäinen tukeminen ovat tärkeitä tekijöitä (Becker ym. 2015, 29−30). Lerssi-Uskelin ym. (2011) mukaan lojaalisuus, arvostus, luottamus ja kollegan kunnioitus olivat kollegiaalisuutta tukevia asioita (Lerssi-Uskelin ym. 2011, 14−15). Pelisääntöjen laatiminen ja niiden noudattaminen (Mönkkönen & Roos 2010, 159). Sekä sujuva yhteistyö esimiehen kanssa ja tasa-arvoisuus ja oikeudenmukaisuus alaisia kohtaan ovat tärkeitä asioita kollegiaalisuuden ylläpidossa (Järvinen 2008, 42−43; Aarnikoivu 2010, 36; Mönkkönen & Roos 2010, 158). Edellä on toistuvasti mainittuna tekijöitä, jotka koettiin merkityksellisiksi ja nämä tulivat myös aineistosta useasti esille.

Lojaali yhteisöllisyys nousi kirjallisuudesta oleellisena asiana ja se tukee myös voimakkaasti aineistosta saatuja vastauksia (Silvennoinen & Kauppinen 2007, 47; Becker ym. 2015, 40−41). Aineistosta saatuja vastauksia olivat molemminpuolinen avun saanti, arvostus, oikeudenmukaisuus, avoin vuorovaikutus ja luottamus. Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että perusperiaatteena on se, että ollaan kollegiaalisia ja että kollegiaalisuus on siellä kaiken työn takana.

Myös kollegiaalisuuden edistävinä tekijöinä aineistosta nousi erityisen tärkeinä asioina samantyylisiä asioita, kuin ensimmäisen teemahaastattelu kysymyksen kohdalla. Aineistosta nousi merkityksellisinä arvostava ja rehellinen vuorovaikutus, kollegiaalisuus on huomioivaa yhteistyötä jossa merkitsevät ymmärrys toista kohtaan ja hyvät käytöstavat, kuten Aralan ja Paavilaisenkin (2015) tutkimus tukee (Arala & Paavilainen 2015). Lisäksi aineiston ja Skurnik-Järvisen (2013) mukaan esimiehen työskentely oltava tasapuolista alaisia kohtaan (Skurnik-Järvinen 2013, 23−24). Aineisto osoitti, että joustavuus ja tasa-arvoisuus ovat kollegiaalisuuden edistämisessä tärkeitä asioita, myös Kangasniemi (2009) vahvistaa tätä ajatusta (Kangasniemi 2009, 12−13).

Aineistosta kävi ilmi, että ongelmalliset asiat tulee tuoda julki, tämän vahvistaa myös Ranta & Tilander (2014), jonka mukaan pitää olla rohkeus tuoda ongelmallisia asioita julki työyhteisössä (Ranta & Tilander 2014, 31−33). Yhteisen tavoitteen asettaminen on Aarnikoivun (2010) mukaan tärkeää ja tämä tuli myös aineistosta ilmi (Aarnikoivu 2010, 31; Mönkkönen & Roos 2010, 193−196). Luottamuksen ja turvallisuuden tunne ovat oleellisia asioita kollegiaalisuuden edistämisessä ja yhteistyön toteutumisessa Beckerin ym. (2015) mukaan ja näin myös aineistosta kävi ilmi (Becker ym. 2015, 29−30).

Tarkkosen (2014) ja Becker ym. (2015) mukaan ystävällisyys, toisen työn arvostus ovat oleellisia asioita ja nämä ilmenivät myös aineistosta (Tarkkonen 2014, 107; Becker ym. 2015, 41). Keskinäinen avuliaisuus nähtiin tärkeäksi, sujuva yhteistyö, parityöskentely nousi merkittävänä asiana Sarajärven ym. (2011) mukaan ja nämä asiat ilmenivät myös aineistosta (Sarajärvi ym. 2011, 53). Kollegiaalisuutta edistäviksi tekijöiksi Tarkkosen (2014) mukaan ovat keskinäinen arvostus, hyvät henkilökemiat, erilaisuuden hyväksyminen, sekä nämä ilmenivät myös aineistosta (Tarkkonen 2014, 107; Becker ym. 2015, 41). Rakentavan palautteen antaminen kasvotusten osoittautuivat tärkeäksi Mäkisalo-Ropposen (2011) mukaan, kuten myös aineistostakin kävi ilmi (Mäkisalo-Ropponen 2011, 60−63).

Becker ym. (2015) ja aineiston mukaan oleellista on hyvä itsetuntemus, kollegan tukeminen, sujuva yhteistyö ovat edistäviä tekijöitä (Becker ym. 2015, 29−30). Virtasen ja Sinokin (2014) ja Becker ym. (2015) kirjallisuuden mukaan selkeät pelisäännöt, tasapuolinen työnjako, keskinäinen avoimuus ja keskinäinen tasapuolisuus edistävät kollegiaalisuutta, kuten aineistostakin ilmeni (Virtanen & Sinokki 2014, 162−163; Becker

ym. 2015, 36−37). Hyvät käytöstavat katsottiin tärkeänä, joita aineistosta nousi, myös edellä mainittua tukee Skurnik-Järvisen (2013) toteamus niin, että työnantajan velvollisuuksiin kuuluu työntekijöiden oikeidenmukainen kohtelu (Skurnik-Järvinen 2013, 23−24).

Mönkkönen & Roos (2010) tukevat sitä, että mielipiteiden kunnioitus on oleellinen asia työyhteisössä, kuten aineistostakin ilmeni (Mönkkönen & Roos 2010, 176). Lisäksi työntekijän kannustaminen on tärkeä seikka työyhteisössä Beckerin ym. (2015) mukaan, kuten aineistosta kävi ilmi (Becker ym. 2015, 29− 30). Järvinen (2008) ja Lehtonen (2008) tukevat aineiston tietoutta siitä, että helposti lähestyttävä esimies on erittäin oleellinen osa työyhteisössä (Järvinen 2008, 41; Lehtonen 2008, 6). Oikeudenmukaisuutta pidettiin hyvin tärkeänä työyhteisössä, ja se ilmeni myös aineistosta (Kangasniemi 2009, 12−13).

Luottamus eri ammattiryhmien ammattitaitoon on yksi merkittävä kollegiaalisuutta edistävä tekijä, kuten aineistosta ilmeni ja Sairaanhoitajan kollegiaalisuusohjeet (2014) sekä Becker ym. (2015) tukevat (Sairaanhoitajan kollegiaalisuusohjeet 2014; Becker ym. 2015, 14). Sarajärven ym. (2011) ja Haapa ja Kangasniemen (2016) kirjallisuus tukevat aineistosta osoitettuja asioita siitä, että tärkeää on rohkeus kysyä asioista, selkeä viestintä, sujuva tiedonkulku ja se että ollaan kollegiaalisia, edesauttavat tuomalla enemmän avoimuutta tiedonkulkuun (Sarajärvi ym. 2011, 53; Haapa & Kangasniemi 2016, 51). Epäkohtien kehittäminen oli tärkeä edistävä tekijä, kuten Forma ym. (2010), Virolainen (2012) ja Pekkarinen, Pekka (2015) tukevat ja myös aineistosta ilmeni tämä asia (Forma ym. 2010, 40; Virolainen 2012, 69−70; Pekkarinen, Pekka 2015, 30 −31).

Oikea resursointi on kollegiaalisuutta edistävänä tekijänä, näin osoittaa aineisto ja sitä vahvistaa Forma ym. (2010), Mönkkönen ja Roos (2010), Virolainen (2012) sekä Pekkarinen ja Pekka (2015) (Forma ym. 2010, 32−33; Mönkkönen & Roos 2010, 232−250; Virolainen 2012, 11; Pekkarinen & Pekka 2015, 23− 26). Yksilölähtöiset ja joustavat työjärjestelyt osoittautuivat Toivosen (2008) ja aineiston mukaan tärkeäksi tekijäksi kollegiaalisuuden edistämisessä (Toivonen 2008, 1). Tärkeäksi edistäväksi tekijäksi osoittautuivat aineiston mukaan yhteiset toimintatavat työskennellessä, tämän vahvistaa myös Aarnikoivu (2010) ja Mönkkönen ja Roos (2010) (Aarnikoivu 2010, 31; Mönkkönen & Roos 2010, 193− 196).

Terveyden edistäminen on tarkasteltu kaikilla työyhteisön eri ammattiryhmillä ja heidän työskentelyissään, johtaminen on yhtynyttä, koko henkilöstö on mukana työskentelyssä ja toiminta on päätöksenteko- ja voimavarakeskeistä, nämä ovat työpaikalla terveyttä edistävää toimintaa (Terveyden ja työhyvinvoinnin edistäminen… 2015a). Menestyvissä työpaikoissa on panostettu myös henkilökunnan tietotaitoon ja koulutuksiin. Panostettu myös henkilöstölähtöisiin, joustaviin työjärjestelyihin ja työntekijöiden viihtymiseen ja yleiseen ilmapiiriin. (Blom & Hautaniemi 2009, 136−137; Utriainen 2009a, 5.) Henkilökunnan kesken kollegiaalisuus on tasavertaista arvostamista ja molemmin puolista kunnioittamista sekä kanssakäymistä, johon kuuluu vuorovaikutus sekä vastavuoroinen auttaminen ja tukeminen, myös kunnioittava johtaminen (Arala & Paavilainen 2015, 1).

Kollegiaalisuutta estävinä tekijöinä aineistosta nousi merkittävästi yhteistyön toimimattomuus, puhumattomuus, huonot vuorovaikutustaidot, asioiden epäkohdat, lisäksi Becker (2015) tukee näitä asioita (Becker ym. 2015, 21). Aineiston ja Hirvikosken (2011) tutkimuksen mukaan estäviksi tekijöiksi nähtiin kiireen tuntu (Hirvikoski 2011, 52−54). Omassa elämässä olevat murheet olivat aineiston ja Forman ym. (2010), Mönkkösen ja Roosin (2010), Virolaisen (2012) ja Pekkarisen ja Pekan (2015) mukaan kollegiaalisuutta estäviä tekijöitä (Forma ym. 2010, 32−33; Mönkkönen & Roos 2010, 232−250; Virolainen 2012, 11; Pekkarinen & Pekka 2015, 23−26).

Kollegiaalisuuden estäviksi tekijöiksi nähtiin se aineiston ja Järvisen (2008) mukaan, että ei osata priorisoida asioita (Järvinen 2008, 31−32). Aineisto osoitti, että huono työilmapiiri oli kollegiaalisuutta estävänä tekijänä, tätä tukivat myös Blomin ja Hautaniemen (2009) sekä Utriaisen (2009) tutkimukset (Blom & Hautaniemi 2009, 136−137; Utriainen 2009). Aineiston mukaan keskinäinen arvottomuus, kunniattomuus muita työntekijöitä kohtaan, arvoasettelut ja epäluotettavuus eri ammattiryhmien kesken olivat kollegiaalisuutta estäviä tekijöitä, myös Runtang ym. (2015), Sanglim ja Sungeun (2016) tukevat tätä asiaa (Runtang ym. 2015; Sanglim & Sungeun 2016, 177−179).

Kollegiaalisuutta estävinä tekijöinä aineistosta ja Kangasniemen (2009) tutkimuksesta ilmenivät epäoikeudenmukaisuus (Kangasniemi 2009, 12−13). Aineisto osoitti että, kollegiaalisuutta estävänä tekijänä nähtiin erilaiset työskentelytavat, myös Becker ym. (2015) vahvistaa tätä (Becker ym. 2015, 29−30). Aineistosta ja Forman ym. (2010) ja Pekkarisen ja Pekan (2015) tutkimuksesta ilmeni, että jos henkilö oli epätasapainossa

itsensä kanssa, niin tämä oli kollegiaalisuutta estävänä tekijänä (Forma ym. 2010, 40; Pekkarinen & Pekka 2015, 30−31). Lisäksi aineistosta ja Forman ym. (2010), Mönkkösen ja Roosin (2010), Virolaisen (2012) sekä Pekkarisen ja Pekan (2015) tutkimusten mukaan esimieheltä riittämätön arvostus ja riittämätön palautteen antaminen olivat kollegiaalisuutta esvinä tekijöinä (Forma ym. 2010, 32−33; Mönkkönen & Roos 2010, 232−250; Virolainen 2012, 11; Pekkarinen & Pekka 2015, 23−26).

Työtehtävien epäselvyys ja työtehtävien epätasapuolinen rajaus nähtiin aineistosta estäviksi tekijöiksi, tämän vahvistavat myös Järvisen (2008) ja Lehtosen (2008) tutkimukset (Järvinen 2008, 41; Lehtonen 2008, 6). Aineisto ja Manning ym. (2008) tutkimus osoittivat että huonot käytöstavat oli kollegiaalisuutta estävänä tekijänä (Manning ym. 2008).

Estäviksi tekijöiksi aineistosta nousi syyllistäminen, epärehellisyys ja epärehellinen vuorovaikutus. Kirjallisuudesta nousivat merkittäväksi kollegiaalisuutta estäviksi tekijöiksi nöyryyttävä käyttäytyminen, halventava käyttäytyminen ja loukkaava käyttäytyminen (Järvinen 2008, 95; Skurnik-Järvinen 2013, 57−58). Lisäksi yhteistyövaje osoittautui estävänä tekijänä (Sarajärvi ym. 2011, 53).

Työn organisointiin kohdistuvat kriteerit sisälsivät muun muassa riittävää ammattitaitoa työtehtävien hoitamiseen, riittäviä henkilöstöresursseja, tiedonkulun sujuvuutta ja osaamisen jakaminen. Nämä vaikuttavat kollegiaalisuuteen joko kehittävästi tai estävästi. (Siljanen, Rautio & Husman 2012, 28; Työhyvinvointi – kaikkien yhteinen asia 2012a; Arala & Paavilainen 2015, 1; Työyhteisön työhyvinvointi 2016.) Työpaikan hyvällä organisoitumisella tavoitellaan yhteistyön sujumista sekä tavoitteellisuutta ja tuloksellista toimintaa. Pienessä työpaikassa organisaatiota ei tarvita tai se on vähäinen ja yksinkertainen. Kun yritys kasvaa suureksi, on määriteltävä ja selkiytettävä työnjakoja, vastuita, tiedon kulkua, kuinka tiedon kulku parhaiten sujuisi sekä toimintatapoja, jotta ihmiset kykenevät hoitamaan työtehtävät järkevästi ja hallitusti. (Järvinen 2008, 86−87.)

Aineistosta ilmeni, että kollegiaalisuuden vaikutukset työyhteisöön koettiin merkittävänä vaikutuksena, valtavana voimavarana yksilölle ja työyhteisöön sekä kollegiaalisuus nähtiin kantavana voimana työyhteisössä. Aineisto osoitti, että positiivista haastavuutta lisäsi eripituiset työkokemukset. Kollegiaalisuus vaikuttaa työyhteisöön luomalla työhön iloa, turvallisuutta, luottamusta ja se tukee arvostamista työkavereita kohtaan, lisäksi eri-ikäisten työkavereiden arvokas kohtelu on hyvin tärkeää (Tarkkonen 2014, 107;

Becker ym. 2015, 41). Aineisto ja Järvisen (2008) tutkimus osoittaa että, kollegiaalisuus tukee yhteistyön toimivuutta, se helpottaa myös moniammatillisen yhteistyön toimivuutta (Järvinen 2008, 86).

Aineisto ja Beckerin ym. (2015) tutkimus osoitti, että kollegiaalisuus luo avoimuutta keskusteluun työyhteisössä (Becker ym. 2015, 21). Aineistosta ilmeni, että kollegiaalisuus lisää halua kehittää työntekijän omaa osaamistaan ja myös kollegiaalisuus edellyttää, että on kunnioitus muita työntekijöitä kohtaan ja erikoialojen ammattiryhmiä kohtaan. Manning ym. (2008) tukee edellä mainittua asiaa (Manning ym. 2008). Aineisto osoitti, että kollegiaalisuuden toimivuus helpottaa moniammatillista yhteistyötä, tuo avoimuutta vaikeiden asioiden käsittelyssä, tätä asiaa tukee myös Virtasen ja Sinokin (2014) sekä Beckerin ym. (2015) tutkimukset (Virtanen & Sinokki 2014, 162−163; Becker ym. 2015, 36−37). Aineistosta nousi merkittävänä vaikuttajana kollegiaalisuuden tuottamisessa työyhteisöön tyytyväisyys omaan elämään.

Aineistosta selvisi, että kollegiaalisuuden puutteen vaikutukset työyhteisöön osoittautui muun muassa työtehtävien laiminlyönnillä, tiedon kulun ja tiedon saannin ongelmallisuutena, epätasapuolisena työnjakona, keskinäisenä auttamattomuutena ja ohjeistamattomuutena. Aineistosta selvisi, että kollegiaalisuuden puute vaikuttaa siihen, että ammattitaitoa ei jaeta muille, kommunikoimattomuus oli yksi oleellinen vaikuttaja. Edellä mainittua asiaa vahvistaa myös Mönkkösen ja Roosin (2010) ja Mäkisalo-Ropposen (2011) tutkimuksesta osoitetut asiat, kuten työyhteisössä työskentely ei suju, jos kollegiaalisuus puuttuu ja selän takana puhuminen lisääntyy (Mönkkönen & Roos 2010, 209–210; Mäkisalo-Ropponen 2011, 100).

Kollegiaalisuuden puutteella syntyy herkästi myös selvittämättömiä ristiriitoja ja työntekijöihin kohdistuvaa syyllisyyttä (Moilanen 2014, 36−40). Aineisto osoittaa, että masennusta ja työntekijöiden tai työnantajan työkyvyttömyyttä voi ilmaantua kollegiaalisuuden puutteen ansiosta. Tuovisen (2009) tutkimuksesta selviää, että riskinä on, että työpaikkakiusaaminen lisääntyy, kun työyhteisössä on kollegiaalisuudessa puutteellisuutta (Tuovinen 2009). Tarkkosen (2014) ja Beckerin (2015) tutkimukset osoittavat, että kollegiaalisuuden puuttuessa myös avoimuuden, arvostuksen ja kunniattomuuden puutetta voi esiintyä (Tarkkonen 2014, 107; Becker, Hahtela & Ranta 2015, 41).

Aineisto osoitti, että lisäksi uudet työntekijät eivät halua tulla työyhteisöön, kun kollegiaalisuudessa on puutteita. Työpaikkakiusaamista ilmenee useammin työpaikoilla, joissa työnjaot ja vastuutehtävät ovat epäselvät, työhön liittyvistä työskentelytavoista ja pelisäännöistä ei ole sovittu tarpeeksi selkeästi (Järvinen 2008, 36−37; Skurnik-Järvinen 2013, 58). Aineiston mukaan esimiehen puuttuminen voi aiheuttaa ristiriitoja ja epävarmuustekijöitä.

Luottamuksen puute työkavereihin lisääntyy, myös kollegiaalisuuden puute kuluttaa työntekijöiden tai yksittäisen työntekijän voimavaroja. Tehottomuutta työtehtävien suorittamisessa on havaittavissa, lisäksi riskinä on, että työuupumus lisääntyy. Ilmaantuu työyhteisöön kohdistuvaa tyytymättömyyttä. Edellä mainittuja asioita tukee Järvisen (2008) ja Skurnik-Järvisen (2013) tutkimuksissa osoitetut asiat, jossa työpaikalla on epätietoisuutta, työntekijät kilpailevat keskenään, työtehtäviä on usein liian paljon ja ne ovat kovin haastavia. (Järvinen 2008, 36−37; Skurnik-Järvinen 2013, 58.)

Aineisto osoitti, että kollegiaalisuutta edesauttavia tekijöitä työhyvinvoinnille ja työssäjaksamiselle ovat avoimuus, työhön motivoituneisuus, työn mielekkyys ja huolehtivainen työilmapiiri. Kollegiaalisuutta edesauttavina tekijöinä katsottiin työntekijöiden viihtymiseen ja yleiseen ilmapiiriin panostaminen, molemmin puolinen arvostuksen kokeminen ja molemmin puolinen kunnioitus. Edellä mainittuja asioita tukee Silvennoisen ja Kauppisen (2007) sekä Becker ym. (2015) tutkimuksissa ilmennyt asia, hyvää vuorovaikutusta kuvaavat aktiivinen kuuntelu ja molemmin puolinen arvostus sekä luottamus muita työntekijöitä kohtaan (Silvennoinen & Kauppinen 2007, 47; Becker ym. 2015, 40−41).

Aineiston mukaan kollegan kannustaminen on hyvin tärkeää sekä myöntävä asenne työhön ja työtehtäviin. Aineisto osoittaa, että arvostava vuorovaikutus, helposti lähestyttävä esimies, esimieheltä toivotaan myös oikeudenmukaisuutta ja arvostusta alaisia kohtaan. Edellä mainittua asiaa tukee Anttosen (2009) tutkimus, joka osoittaa, että työntekijöiden työhyvinvoinnin merkittävin tekijä on työntekijän välit lähimpään esimieheensä (Anttonen ym. 2009, 4−30).

Taito pyytää apua, luottamus työtovereihin ja molemmin puolinen turvallisuuden tunne (Kangasniemi 2009, 10). Aineistosta ilmeni, että terveelliset elämäntavat ja fyysisestä toimintakyvystä huolehtiminen edesauttavat kollegiaalisen käyttäytymisen halukkuutta.

Aralan & Paavilaisen (2015) tutkimus ja aineisto osoittavat, että huumorin ylläpito työyhteisössä, huomion osoitukset, avun anto pyytämättä ja ergonominen työvuorosuunnittelu edesauttavat kollegiaalisuuden toteutumista ja siten myös edistävät työhyvinvointia ja työssäjaksamista (Arala & Paavilainen 2015). Aineistosta nousi tärkeäksi vaikuttajaksi yksilölähtöiset ja joustavat työjärjestelyt. Anttosen (2009) tutkimus vahvistaa, että työhyvinvointia tukevia asioita todettiin työn tuottavuudessa, oppimisen lisääntymisessä, keskinäisessä arvostamisessa, motivaatiossa, työn ja vapaa-ajan oikeanlaisessa yhdistämisessä ja sitä kautta yksilölähtöisissä työjärjestelyissä ja stressin vähenemisessä. (Anttonen ym. 2009, 4–30.)

8.2 Opinnäytetyön luotettavuuden tarkastelu

Aluksi oli haastavaa muotoilla työn tavoite, tarkoitus ja tutkimuskysymykset lopulliseen muotoonsa, haastavuutta lisäsi se, kun pohdin että mitkä asiat voivat todella kehittää kollegiaalisuutta. Lähestyin työyksikköjen osastonhoitajia sähköpostitse, lähetin heille tällöin työn saatekirjeen, haastatteluun suostumuslomakkeen sekä haastattelukysymykset. Parempi lähestymistapa voisi ehkä olla sellainen, että menisi TAYS:iin kertomaan jollakin osastotunnilla työstä, sen aiheesta, tavoitteesta ja tarkoituksesta. Näin työyksikköjen henkilökunta kohtaisi kasvotusten opinnäytetyön tekijän ja voisi syntyä parempi alkuvaikutelma, siten kohderyhmällä olisi ollut mahdollisuus esittää kysymyksiä opinnäytetyön tekijälle.

Olisi voinut ajatella, että haastattelijoita ottaisi enemmän työhön, näin tutkimustulokset voisivat olla luotettavampia koska aineistosta olisi tullut näin monipuolisempi, myös vastauksia voisi siten saada monelta eri näkökulmilta. Myös tämä mahdollistaisi sen, että haastateltavia olisi runsaammin eri-ikäisiä ja saataisiin monipuolisia näkökulmia asioille.

Alkuun työn piti kohdistua omaan työyksikköön, jossa työskentelen, gastroenterologian osastolle, mutta työn luotettavuuden kannalta ylihoitaja ehdotti minulle työn kohdistamista syöpätautien osastoille ja poliklinikalle ja sen vuoksi kohdistin työni sinne. Alkuun pohdin haastattelua, kuinka sen toteutan, teemahaastatteluna eli puolistrukturoitu-

na haastattelumenetelmänä vai jonakin muuna. Lopulta teemahaastattelu tuntui sopivimmilta, koska se perustuu etukäteen suunniteltuihin pääteemoihin ja etenee vapaasti sen mukaan, mitä asioita haastateltava pitää tärkeänä kertoa (Ruohonen ym. 2009). Ennalta muodostetut teemat pitävät haastattelun kuitenkin asiassa niin, ettei se lähde asian viereen (Ruohonen ym. 2009). Teemahaastattelu hyväksyy haastattelijalle täsmentävien kysymysten tekemisen (Ruohonen ym. 2009). Teemahaastattelurungon muotoilu oli haastavaa, se lisäsi haastavuutta millaisessa muodossa kysymykset olisi oltava, jotta ne olisivat ymmärrettäviä ja selkeitä. Itse haastattelutilanteessa kysymystä voi aina selventää, jos haastateltava ei sitä ymmärrä.

Haastattelukysymykset olivat loppujen lopuksi melko samantyylisiä, eli yhden kysymyksen vastaus olisi sopinut toiseenkin kysymykseen vastaukseksi, tämä vaikeutti hieman aineiston analysointiakin. Kysymykset olisi voinut muotoilla hieman erilaisiksi, niin että ne olisivat olleet hieman eri asioita tarkoittavia. Tutkimuslupa saatiin Pirkanmaan sairaanhoitopiiriltä keväällä 2016, sen saamiseksi meni noin kolme viikkoa. Tutkimusluvan saamisen jälkeen aloitin haastatteluprosessin. Koin itse, että haastatteluprosessi sujui melko suunnitelmieni mukaan, koin että johdattelin haastateltavia ihan hyvin itse kysymykseen, jos asia meinasi eksyä haastattelutilanteessa toiseen aiheeseen.

Työn aiheen sain TAYS:n ylihoitajalta, aiheesta ei ollut tehty lähiaikoina tutkimuksia ja näin kiinnostuin siitä. Käytännön työssä on tehty samoja huomioita, kuin myös kirjallisuudessa siitä, että hoitotyön esimiehillä on vastuu siitä, että kollegiaalisuus mahdollistetaan sitä tukevien rakenteiden osuudelta. Hoitotyön esimiehillä on vastuu kollegiaalisuutta tukevien rakenteiden muodostamisesta (Sairaanhoitajien kollegiaalisuusohjeet 2014, 2).

Oma näkemykseni kollegiaalisuudesta ja sen vaikutuksista työhyvinvointiin tämän opinnäytetyön työstämisen aikana on hurjasti laajentunut. Haastatteluaineistosta kuulsi se, että ainakin osalla haastateltavien työyhteisöstä oli erittäin hyvä työilmapiiri. Haastatteluaineistosta kuulsi samantyylisiä vastauksia osassa kysymyksissä, mutta sitten taas vastauksissa oli eroavaisuuksiakin. Uskon, että nämä samantyyliset vastaukset puolsivat asioiden luotettavuutta, koska näitä asioita tuki kirjallisuudesta saatu tietous myös.

Minulle on tämän opinnäytetyön teko kokonaisuudessaan ollut melkoinen haaste, positiivisessa mielessä. Olen oppinut runsaasti erinäisiä asioita sen työstämisen aikana, mm.

litteroinnin koin haastavana ja oppivaisena asiani. Arvokkaaksi ja oppivaiseksi koin sen, että ensimmäistä kertaa elämässäni tutkimustyön työstämisen aikana pääsen haastattelemaan hoitotyön ammattilaisia, haastatteleminen oli haaste itselleni. Itse haastatteluprosessi sujui mielestäni kaikin puolin hyvin, sain osalta haastattelijoista palautetta siitä, että osa heistä koki haastattelun jännittävänä tilaisuutena. Opinnäytetyön työstämisen aikana minulla on ollut erilaisia tunnetiloja, pääsääntöisesti positiivisia ja on ollut koko ajan tahto haastaa itseäni.

8.3 Eettisyys

Opinnäytetyöhön tehdyn haastatteluaineiston sekä kirjallisuus- ja tutkimustiedon pohjalta hyödyn itse käyttämällä tulevaisuudessa hyödyksi kollegiaalisuuteen liittyviä asioita. Tavoitteeni on työskennellä enemmän kollegiaalisesti, niin että itse nautin työstäni ja myös pidän huolta hyvinvoinnistani ja terveydestäni koska se tukee kollegiaalisuutta. Rehellisyys ja lojaalisuus kehittyvät luottamuksen kautta (Lerssi-Uskelin, Vanhala & Vähätiitto 2011, 14−15). Hyvä ilmapiiri kehittyy avoimella ja reilulla vuorovaikutuksella (Lerssi-Uskelin ym. 2011, 14−15). Tätä kautta myös, kun itse voin hyvin, niin koen olevani hyödyksi omaan työyhteisööni ja tuon positiivista ilmapiiriä sinne.

Positiivinen ilmapiiri muodostetaan siitä, kun työntekijöille osoitetaan luottamusta sekä annetaan heille vastuuta (Lerssi-Uskelin ym. 2011, 14−15). Kun voin itse hyvin, minulla on voimavaroja alkaa kehittää myös työyksikössäni yhdessä muun henkilöstön kanssa kehitettäviä asioita. Jotta työntekijät voivat sitoutua työyhteisöön, työntekijöiden tulee tuntea työnsä mielekkääksi, arvokkaaksi, henkilökohtaisesti tärkeäksi ja tuntea johdolta kohdistuvaa arvokkuutta (Lerssi-Uskelin ym. 2011, 14−15). Lisäksi olen saanut työstä aineksia siihen, kuinka pidän kollegiaalisuutta yllä työelämässä omassa työyksikössäni tai kuinka sitä voisi parantaa siellä.

Myös valokuvien kirjallisen suostumuslomakkeen olisi voinut lähettää etukäteen sähköpostitse osastonhoitajille, yhdessä saatekirjeen, suostumuslomakkeen ja haastattelukysymysten kanssa. Luulen, että se olisi ollut eettisesti oikeampi tapa toimia, kuin se että tein kirjallisen suostumuslomakkeen haastatteluprosessin ollessa käynnissä. Valokuvien

lisääminen työhön olisi voinut lisätä riskiä siihen, että haastateltavat tunnistetaan herkemmin, siksi en haastateltavien valokuvia lisännyt työhön.

Tulevaisuudessa toivon, että nämä työyksiköt TAYS:ssa, jonne opinnäytetyöni tein, hyötyisivät työstä, lähinnä tutkimustiedon, haastatteluaineiston tuloksista, kollegiaalisuuteen ja työhyvinvointiin liittyvistä asioista ja niistä saaduista tuloksista. Työyksiköt voivat käyttää työni tuloksia, esimerkiksi tekisivät opinnäytetyön tuloksia hyödyntäen jonkin tuotoksen kukin omaan yksikköönsä, minkä katsovat tarpeelliseksi.

8.4 Kehittämisehdotukset

Tulevaisuudessa tähän työhön voisi tehdä jonkin jatko version, esimerkiksi arvioida sitä, onko työn tuloksista ollut apua työyhteisöihin, joille tämä työ kohdistuu, tällainen olisi mielenkiintoista tietää. Olen pohtinut, että kuinka tätä työtä voisi hyödyntää muun muassa opiskelijoiden ohjauksissa. Jatkotutkimusideana voisi olla opiskelijoiden kollegiaalisuuden kehittäminen jo opiskeluaikana. Myös voisi miettiä, kuinka hyvä kollegiaalisuus säilytetään työyksiköissä sekä kuinka hyvää kollegiaalisuutta siirtyy opiskelijoille, jotka valmistuvat hoitajiksi. Tulevaisuudessa voisi tutkia, kuinka hyvää kollegiaalisuutta tuetaan osastotyössä, hallinnossa, opetuksessa ja ohjauksessa. Olisi mielenkiintoista tietää, kuinka kollegiaalisuuden kulttuuria säilytetään ja kuinka kollegiaalisuutta siirretään myös hiljaisena tietona.

Käytännön työssä voidaan hyödyntää tätä työtä, sekä erilaisia turvallisuushankkeita ja tutkimuksia voisi kehitellä tätä työtä hyödyntäen. Tulevaisuudessa voisi pohtia myös potilasturvallisuus suunnitelmien toimeenpanoa eli kuinka voidaan parantaa potilasturvallisuutta tätä työtä hyödyntämällä. Vai ajatellaanko edes, että kollegiaalisuus ja potilasturvallisuus liittyvät yhteen jollakin tavalla?

Lisäksi olisi mielenkiintoista tietää, kuinka työhyvinvointiohjelman laatiminen tai sen olemassaolo yksikössä tukee kollegiaalisuutta ja työhyvinvointia tai kuinka työhyvinvointiohjelman avulla voidaan lähteä kehittämään kollegiaalisuutta ja työhyvinvointia.

Voisi selvittää myös, parantaako riskien hallinta turvallisuus koulutus kollegiaalisuutta tai työhyvinvointia. Vai liittyykö riskien hallinta kollegiaalisuuteen lainkaan?

Useassa kirjallisuudessa, jossa on käsitelty kollegiaalisuutta, nostettiin esiin myös työuupumus. Olisi mielenkiintoista tietää, millainen merkitys hyvällä kollegiaalisuudella on työuupumuksen ehkäisemisessä. Lisäksi olisi kiinnostavaa tietää, kuinka kollegiaalisuuden puute lisää työuupumusta vai lisääkö se, onko kollegiaalisuuden puutteella siis vaikutusta työuupumuksen syntymiseen?

Jatkotutkimusideana voisi olla esimerkiksi se, kuinka kollegiaalisuus tukee selkeää johtamista työyksikössä. Lisäksi olisi mielenkiintoista tietää, tukeeko kollegiaalisuus sitä, jos tiedonkulussa on haasteita ja työyksikössä on paljon muutoksia. Tulevaisuudessa voisi myös tutkia sitä, kuinka kollegiaalisuuden toteutuminen edesauttaa lääkäreiden ja hoitajien välistä yhteistyötä.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2010. Työelämä. Menesty & voi hyvin. Helsinki: WSOYpro Oy.

Ahonen, G. 2015. Työhyvinvointi kannattaa myös taloudellisesti. Helsinki. Luettu 4.11.2016.

Anttonen, H., Räsänen, T., Aaltonen, M., Husman, P., Lindström, K., Ylikoski, M., Jokiluoma, H., Broek, K., Haratau, T., Foundation, R., Kuhn, K., Masanotti, G. & Wynne, R. 2009. Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Työterveyslaitos. Helsinki. Luettu 1.4.2016.
http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/BWW_ty%C3%B6hyvinvointi_web.pdf

Arala, K. & Paavilainen, S. 2015. Sairaanhoitajien välinen kollegiaalisuus. Turun yliopisto. Hoitotieteen laitos. Pro gradu –tutkielma.
https://www.utu.fi/fi/yksikot/med/yksikot/hoitotiede/julkaisut/Documents/abstraktit_2015/2015_Arala_Paavilainen_FIN.pdf

Asp, J. 2010. Työyhteisö ja sen johtaminen vuonna 2020. Millainen on tulevaisuuden työyhteisö ja millaisilla käytänteillä sitä johdetaan? Aalto-yliopisto. Markkinoinnin ja johtamisen laitos. Pro Gradu –tutkielma.

Becker, E., Hahtela, N. & Ranta, I. 2015. Hoitotyön vuosikirja 2015. Kollegiaalisuus hoitotyössä. Helsinki: Fioca Oy.

Blom, R. & Hautaniemi, A. 2009. Työelämä muuttuu, joustaako hyvinvointi? Helsinki: Gaudeamus.

Dunderfelt, T. 2012. Konttorikemiaa. Seitsemän avainta hyvään yhteistyöhön. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Forma, P., Kaartinen, R., Pekka, T. & Träskelin, M. 2010. Työterveyshuollon periaatteet, toimintamallit ja yhteistyö. Kevan tutkimus. Helsinki.
http://www.keva.fi/fi/julkaisut/Sivut/tutkimusjulkaisut.aspx

Haapa, T. & Kangasniemi, M. Hoitotyön kliininen opettaja & dosentti, hoitotieteen yliopiston lehtori. Haastattelu. Tehy-lehti No 1 19.1.2016.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Painopaikka Yliopistopaino.

Hirvikoski, P. 2011. Kokemuksia työhyvinvoinnista. Työhyvinvointiin ja työviihtyvyyteen vaikuttavien tekijöiden tarkastelua. Tampereen yliopisto. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. Pro gradu –tutkielma.

Joensuu, M., Kivistö, S., Malmelin, J. & Lindström, K. 2008. Pitkä sairausloma ja työhönpaluu. Tutkimusraportti 34. Työterveyslaitos. Helsinki: Työterveyslaitos.

Järvilehto, L. 2013. Upeaa työtä! Näin teet itsellesi unelmiesi työpaikan. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: WS Bookwell Oy.
Kangasniemi, M. 2009. Aikamoisia arvoja. Pohdintoja hoitamisen etiikasta. Tehyn julkaisusarja 1/09, 12-13.

Kinnunen, U., Perko, K. & Virtanen, M. 2013. Esimiehen johtamistyylin yhteys työntekijän kokemaan työuupumukseen ja sairaana työskentelyyn. Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti 2013: 50 59-70.

Koivumäki, J. 2008. Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma. Tutkimus luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksestä muuttuvissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa. Acta Electronica Universitatis Tamperensis; 722, Tampereen yliopisto, Tampere 2008. Väitöskirja.

Korhonen, N. 2006. Työn muodon sekä työstä koettujen huolien ja ilojen yhteys psyykkiseen ja fyysiseen hyvinvointiin. Tampereen yliopisto. Psykologian laitos. Pro gradu –tutkielma.

Laine, P. 2013. Työhyvinvoinnin kehittäminen. Hyvän kehittämisen reunaehtoja tutkimassa. Turun yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Väitöskirja.

Lehtonen, U. 2008. Yhteistyön kuvaus koulutusorganisaation ja työelämän välillä. Laadullinen tutkimus ammattikorkeakoulun opettajan, opiskelijoiden ja työelämän edustajien kokemuksista yhteisessä hankkeessa. Tampereen yliopisto. Hoitotieteen laitos. Pro gradu –tutkielma.

Lerssi-Uskelin, J., Vanhala, A. & Vähätiitto, H. 2011. Kohti innostunutta työyhteisöä. Helsinki: Työterveyslaitos. Luettu 9.11.2016. http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyossainnostuminen/Documents/Kohti_innostunutta_tyoyhteisoa.pdf

Luukkala, J. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa… - työhyvinvointitaitojen kirja. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Lääkärit saavat voimaa työn imusta, mutta pelkäävät työuupumusta. 2016. Suomen lääkäriliitto. http://www.laakariliitto.fi/tutkimus/tyo-olot-hyvinvointi/

Manning, MJ., Morin, M. & Lyons, A. 2008. Enhancing Communication and Collegial Relationships Between the Intensive Care Unit and the Emergency Department. Academic Journal. Vol. 28 Issue 2, pe30-e30. 1/5p.

Moilanen, S. 2014. Hoitotyön johtajien työhyvinvointi. Tampereen yliopisto. Terveystieteiden yksikkö. Pro gradu –tutkielma.

Mäkisalo-Ropponen, M. 2011. Vuorovaikutustaidot sosiaali- ja terveysalalla. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Mönkkönen, K. & Roos, S. 2010. Työyhteisötaidot. 2. painos. EU.

Ojanperä, K. Joustoilla jatkoa. Selvitys tehyläisten aikomuksista työssä jatkamiseen. Tehy. Tehyn julkaisusarja 2/2014, 4. http://www.tehy.fi/@Bin/28584285/523080+Joustoilla+jatkoa+NETTI.pdf

Ojanperä, K. Yhteistoiminnalla lisää luottamusta. 17.12.2015. Blogi: Yhteiskuntasuhteet ja kehittäminen. Tehy. Luettu 18.1.2016. http://blogi.tehy.fi/kirjoitukset/yhteistoiminnalla-lisaa-luottamusta/

Pakarinen, T. & Hakanen. 2006. Työhyvinvoinnin toimintalinjat ja hyvät käytännöt – suositus kunta-alalle. Henkilöstöjohtaminen ja työhyvinvointi. Helsinki. Luettu 3.11.2016.

Pekkarinen, L. & Pekka, T. 2015. Työhyvinvoinnin ja työkyvyn strateginen johtaminen ja työterveysyhteistyö kunta-alalla vuonna 2015. KEVAN tutkimus. Helsinki. https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/esitteet-ja-julkaisut/tyohyvinvoinnin_tyokyvyn_strateginen_johtaminen_keva_1_2015.pdf

Pennonen, M. 2011. Recovery from Work Stress. Antecedents, Processes and Outcomes. University of Tampere. School of Social Sciences and Humanities. Academic dissertation.

Pohjanheimo, E. 2015. Työyhteisön vuosi. Sosiaalipsykologinen selviytymisopas. Helsinki: Talentum.

Ranta, I. & Tilander, E. 2014. Hoitotyön vuosikirja 2014. Työhyvinvoinnin keinot. Helsinki: Fioca Oy.

Rikala, S. 2013. Työssä uupuvat naiset ja masennus. Tampereen yliopisto. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. Väitöskirja.

Roivas, M. & Karjalainen, A-L. 2013. Sosiaali- ja terveysalan VIESTINTÄ. 1. painos. Porvoo: Bookwell Oy.

Roos, S. & Mönkkönen, K. 2015. Ihmisiksi työssä. Työyhteisötaidoilla yhteistä vaikuttavuutta. EU.

Runtang, M., Yi, L., Bing, L., Ying, H. & Chuanhua, Y. 2015. The Nurses' Well-Being Index and Factors Influencing This Index among Nurses in Central China: A Cross-Sectional Study. Research Article.

Ruohonen, S., Rissanen, R. & Manninen, P. 2009. Laadullinen tutkimus. Haastattelu. Virtuaali ammattikorkeakoulu. Luettu 3.11.2016. http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/030906/1144934265902/1144934468296/1144934658929/1146047870666.html

Saarijärvi, P. 2015. Väsymys työelämässä – riskit ja hallinta. Helsinki: Neirol-Kustannus.

Sairaanhoitajan kollegiaalisuusohjeet. Sairaanhoitajat. 3.10.2014. Luettu 18.1.2016. https://sairaanhoitajat.fi/jasenpalvelut/ammatillinen-kehittyminen/sairaanhoitajan-kollegiaalisuusohjeet/

Salmi, A., Lerssi-Uskelin, J. & Hopsu, L. 2015. Miten terveyttä ja työhyvinvointia voi edistää työpaikalla? Työterveyslaitos. Luettu 1.4.2016. http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/terveyden_edistaminen_tyopaikalla/Documents/Tietokortti.pdf

Sanglim, K. & Sungeun, Y. 2016. Childcare teachers' job satisfaction: effects of personality, conflict-handling, and organizational characteristics. Society for Personality Research. Social behavior and personality, 2016, 44(2), 177-184.

Sarajärvi, A., Mattila, L-R. & Rekola, L. 2011. Näyttöön perustuva toiminta. Avain hoitotyön kehittymiseen. 1. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

Sidosryhmäyhteistyö. 2012. Kela. Luettu 9.2.2016. http://www.kela.fi/sidosryhmayhteistyo

Siljanen, E-M., Rautio, M. & Husman, P. 2012. Terveyttä ja hyvinvointia yhdessä kehittämällä. Työterveyslaitos. Helsinki. Luettu 10.11.2016. http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/terveytta_ja_hyvinvointia_yhdessa_kehittamalla.pdf

Siltaloppi, M. & Kinnunen, U. 2007. Työkuormituksesta palautuminen: psykologinen näkökulma palautumiseen. Työ ja ihminen. 1/2007. 30. Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print, 2008.

Silvennoinen, M. & Kauppinen, R. 2007. Kehity alaisena – onnistuneet alaistaidot käytännössä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Skurnik-Järvinen, H. 2013. Ratkaise työpaikan ongelmatilanteet. 2. painos. Helsinki: Kauppakamari.

Suonsivu, K. 2009. Aikamoisia arvoja. Pohdintoja hoitamisen etiikasta. Tehyn julkaisusarja 1/09, 18.

Tarkkonen, J. 2014. Työhyvinvointia yhteistoiminnalla. Työsuojelun yhteistoimintaelin ja työorganisaation kehittäminen. EU.

Toivonen, I. 2008. Työssä koetun kiireen ja yleisen stressin väliseen yhteyteen vaikuttavat tekijät. Helsingin yliopisto. Sosiologian laitos. Pro gradu.

Toode, K. 2015. Nurses' Work Motivation. Essence and associations. University of Tampere. School of Health Sciences. Academic dissertation.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2011. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 8. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuovinen, R. 2009. Hoitohenkilöstön välinen työpaikkakiusaaminen erikoissairaanhoidossa. Kuopion yliopisto. Hoitotieteen laitos. Pro gradu –tutkielma.

Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu. Työsuojelun toimintaohjelma. 2016. Luettu 16.11.2016. http://www.tyosuojelu.fi/tyosuojelu-tyopaikalla/tyosuojelun-toimintaohjelma

Työterveyslaitos. 2012a. Työhyvinvointi – kaikkien yhteinen asia. Luettu 10.11.2016. http://www.ttl.fi/fi/tyoterveyslaitos/organisaatio/ratkaisujen_kehittaminen/Tyopaikan_tyohyvinvoinnin_ratkaisut/Documents/tyohyvinvointi_yhteinen_asia.pdf

Työterveyslaitos. 2012b. Yksilön työhyvinvointi. Helsinki. Luettu 15.11.2016. http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/terveyden_edistaminen_tyopaikalla/yksilon_tyohyvinvointi/sivut/default.aspx

Työterveyslaitos. 2015a. Terveyden ja työhyvinvoinnin edistäminen työpaikalla on osa johtamista. Helsinki. Luettu 15.11.2016. http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/terveyden_edistaminen_tyopaikalla/sivut/default.aspx

Työterveyslaitos. 2015b. Työhyvinvointi kannattaa myös taloudellisesti. Helsinki. Luettu 1.4.2016. http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tuottavuus/sivut/default.aspx

Työterveyslaitos verkkotoimitus. 2016. Työyhteisön työhyvinvointi. Helsinki. Luettu 2.11.2016. http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/terveyden_edistaminen_tyopaikalla/tyoyhteison_tyohyvinvointi/sivut/default.aspx

Utriainen, K. 2009a. Arvostava vastavuoroisuus ikääntyvien sairaanhoitajien työhyvinvoinnin ytimenä hoitotyössä. Lääketieteellinen tiedekunta. Terveystieteiden laitos. Terveyshallintotiede. Oulun yliopisto. http://herkules.oulu.fi/isbn9789514291128/isbn9789514291128.pdf

Utriainen, K. 2009b. Ikääntyvien sairaanhoitajien työhyvinvointi – väitöskirjatutkimus. Oulun yliopisto. Hoitotieteen ja terveyshallinnon laitos. Väitöskirja.

Vesterinen, P-L. 2013. Kateus työelämässä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: Books on Demand cop.

Virtanen, P. & Sinokki, M. 2014. Hyvinvointia työstä. Työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt. Helsinki: Tietosanoma.

Yrjänheikki, E. 2010. Työhyvinvoinnin laaja käsite. Luettu 3.11.2016.

9 LIITTEET

Liite 1. Saatekirje

TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU

Hyvä sairaanhoitaja ja lääkäri!

Pyydän Teitä osallistumaan opinnäytetyöhöni, jonka tarkoituksena on selvittää Tampereen yliopistollisen sairaalan kahden syöpätautien vuodeosaston ja yhden syöpätautien poliklinikan sairaanhoitajien ja lääkäreiden kokemuksia kollegiaalisuudesta ja työhyvinvoinnista ja niiden kehittämiseen liittyviä käsityksiä. Tarkoituksenani on laatia näille kyseisille osastoille ja poliklinikalle haastattelutuloksiin sekä kirjallisuus- ja tutkimustietoon pohjautuen kuvaileva huoneentaulu kuinka hoitohenkilökunnan kollegiaalisuutta osana työhyvinvointia voidaan kehittää. Haastattelu- ja teoriatiedosta saatujen tulosten purkamisen ja tulosten analysoinnin jälkeen on tarkoitus järjestää palautekeskustelu näiden kolmen työyksikön kanssa yhteisesti siitä, miten kollegiaalisuuteen liittyvää toimintatapaa tullaan toteuttamaan ja ylläpitämään tulevaisuudessa. Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää näiden vuodeosastojen ja poliklinikan hoitohenkilökunnan kollegiaalisuutta ja työhyvinvointia.

Osallistumisenne tähän opinnäytetyöhöni on täysin vapaaehtoista. Voitte kieltäytyä osallistumasta tai keskeyttää osallistumisenne milloin tahansa syytä ilmoittamatta. Opinnäytetyölle on myönnetty lupa Pirkanmaan sairaanhoitopiiristä, joka toimii opinnäytetyön yhteistyötahona.

Opinnäytetyö toteutetaan haastattelemalla kahta eri syöpätautien vuodeosaston ja yhden syöpätautien poliklinikan sairaanhoitajia ja lääkäreitä, tulen haastattelemaan neljää henkilöä per osasto ja poliklinikka. Haastattelukysymykset ovat kollegiaalisuuteen ja työhyvinvointiin liittyviä ja ne ovat pohdittuja yhdessä työn tutkimustehtävien kanssa.

Haastattelun tulen toteuttamaan nauhoittamalla. Haastattelutuokio vie aikaa noin 0,5-1 tuntia/ henkilö. Haastattelu järjestetään haastateltavan työyksikössä rauhallisessa työympäristössä. Haastattelu toteutetaan yksilöhaastatteluna.

Kun opinnäytetyö on valmis, tulen hävittämään aineiston asianmukaisesti. Opinnäytetyön aineisto on ainoastaan opinnäytetyön tekijän käytössä. Säilytän opinnäytetyön aineiston omalla tietokoneellani tallennettuna.

Teiltä pyydetään kirjallinen suostumus opinnäytetyöhöni osallistumisesta. Opinnäytetyön tulokset käsittelen luottamuksellisesti ja nimettöminä, opinnäytetyön raportista ei yksittäistä vastaajaa pysty tunnistamaan.

Mikäli Teillä on kysyttävää tai haluatte lisätietoja opinnäytetyöstäni, vastaan mielelläni.

Opinnäytetyön tekijä

_____

Hyvinvointiteknologian tutkinto (YAMK)
Tampereen ammattikorkeakoulu
jenni.laine@soc.tamk.fi

Liite 2. Suostumuskaavake

TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU (3)

Suostumuskaavake

Kollegiaalisuus osana työhyvinvointia- opinnäytetyö

Olen saanut sekä kirjallista että suullista tietoa opinnäytetyöstä, jonka tarkoituksena on selvittää Tampereen yliopistollisen sairaalan kahden syöpätautien vuodeosaston ja yhden syöpätautien poliklinikan sairaanhoitajien ja lääkäreiden kokemuksia kollegiaalisuudesta ja työhyvinvoinnista ja niiden kehittämiseen liittyviä käsityksiä. Tarkoituksenani on laatia näille kyseisille osastoille ja poliklinikalle haastattelutuloksiin sekä kirjallisuus- ja tutkimustietoon pohjautuen kuvaileva huoneentaulu kuinka hoitohenkilökunnan kollegiaalisuutta osana työhyvinvointia voidaan kehittää. Haastattelu- ja teoriatiedosta saatujen tulosten purkamisen ja tulosten analysoinnin jälkeen on tarkoitus järjestää palautekeskustelu näiden kolmen työyksikön kanssa yhteisesti siitä, miten kollegiaalisuuteen liittyvää toimintatapaa tullaan toteuttamaan ja ylläpitämään tulevaisuudessa.
Olen myös saanut mahdollisuuden esittää opinnäytetyöstä sen tekijälle kysymyksiä.

Ymmärrän, että osallistuminen on vapaaehtoista ja että minulla on oikeus kieltäytyä siitä milloin tahansa syytä ilmoittamatta. Ymmärrän myös, että opinnäytetyöhön saadut tiedot käsitellään luottamuksellisesti.

Paikka ja aika

_____.____.____.____

Suostun osallistumaan opinnäytetyöhön:	Suostumuksen vastaanottaja:
_____	_____
Haastateltavan allekirjoitus	Opinnäytetyön tekijän allekirjoitus
_____	_____
Nimen selvennys	Nimen selvennys

Liite 3. Haastattelukysymykset:

1. Mitä sinun mielestäsi tarkoittaa kollegiaalisuus hoitotyössä?

2. Mitkä tekijät sinun mielestäsi edistävät kollegiaalisuutta hoitotyössä?

3. Mitkä tekijät sinun mielestäsi estävät kollegiaalisuutta hoitotyössä?

4. Millainen vaikutus sinun mielestäsi kollegiaalisuudella on työyhteisöön?

5. Millainen vaikutus sinun mielestäsi kollegiaalisuuden puutteella on työyhteisöön?

6. Kuinka eri tavoin kollegiaalisuus edesauttaa työhyvinvointia ja työssäjaksamista?

7. Millaisen ja missä muodossa olevan ohjeen kollegiaalisuuteen liittyen haluaisit yksikköönne käyttöön?

Liite 4. Suostumuskaavake

Suostumuskaavake

Kollegiaalisuus osana työhyvinvointia- opinnäytetyö

Suostun siihen, että valokuvani/-kuviani saa mahdollisesti julkaista Jenni Laineen opinnäytetyössä, niin että opinnäytetyö on julkisesti luettavissa.

Päiväys ja paikkakunta:

_____.___.___._____

Luvan myöntäjän allekirjoitus:

_____

Nimen selvennys:

_____

Liite 5. Kollegiaalisuus hoitotyössä

	Kollegiaalisuus hoitotyössä			
Alkuperäinen ilmaus	**Pelkistetty ilmaus**	**Alaluokka**	**Yläluokka**	**Yhdistävä**
* "Ja myös sitte niin, että kun on osastolla esimerkiks on laitoshuoltajia ja perushoitajaa ja sairaanhoitajaa ni heidän yhteistyä että he ei ole semmosta arvojärjestystä että kukin auttaa toisiaan." "Ulkopuolisia tahoja, esimerkiks sosiaalihoitajaa, jumpparia ja ravitsemusterapeutti, niin niihin on helppo ottaa yhteyttä." "Yhteistyö muitten tahojen kanssa." "Kollegiaalisuus ja hoitotyöhän on tämmöstä moniammatillista työskentelyä." "Hyvät käytöstavat."	Sujuva yhteistyö eri ammattiryhmien välillä	Keskinäinen avun saanti	Hyvinvoinnista huolehtiminen	Lojaali yhteisöllisyys
* "Eri ammattiryhmien välillä, että jos hoitaja kokee, että hän tarvii apua lääkäriltä, lääkäri on valmis auttaan, vastaavasti, jos lääkäri tarvii jotain, niin hoitaja on valmis auttamaa, sama ravitsemusterapeuttien, sosiaalityöntekijöiden, fysioterapeuttien kanssa."	Vastavuoroinen auttaminen eri ammattiryhmien kesken			
* "Yhdenvertaisuutta, hyvää vuorovaikutusta puolin ja toisin, kaikkien niitten tekijöitten välillä ammattiryhmästä riippumatta." "Mä arvostan mun kaverini tekemisiä ja työtä." "Kollegiaalisuus on niinku sitä mm. että siinä jossakin asiassa kysytään ja jaetaan toisten osaamista." "Sit se on varmaan avoin, tasavertanen ja arvostus." "Kollegiaalisuus on vertaisten välistä yhteistyötä eli samalla portaalla olevien työntekijöiden välistä yhteistyötä."	Sujuva ja arvokas vuorovaikutus, keskinäinen arvostus, ammattitaidon jakaminen, oikeudenmukaisuus			
* "Sitten niinkun tuetaan sitä työkaveria näissä erilaisissa vaikeissa potilaskohtaamisissa tai tilanteissa yleensä ja yhdessähän me tätä työtä tehdään, tää on siis niin tiimityötä kuin vaan voi olla." "Kollegiaalisuudella mää ymmärrän semmosta, että yhdessä toimitetaan sitä tehtävää potilaan parhaaksi." "Jollain on joku ongelma käsissään, jota he yrittää ratkasta, me muut autetaan siinä ja vastaavasti saadaan jossain kohdassa sitte itte myöskin apua."	Tukeminen erilaisissa tilanteissa, kollegiaalisuuden kehittäminen, ongelmien ratkaisu yhdessä			
* "Kollegiaalisuus on mun mielestä sitä työtoverin kunnioittamista ja huomioimista siinä erilaisissa työtehtävissä ja potilaan hoidossa." "Kunnioittaa ja arvostaa työkavereitaansa ja luottaa niihin ja ollaan rehellisiä." "Palautetta voi antaa rakentavasti." "Se vastavuorosuus on tärkeetä elikä puolin ja toisin se palautteen antaminen, että sä itte pystyt ottaan vastaan sitä palautetta, et sä pystyt ottaan sen vastaan rakentavasti." "On niinku helposti lähestyttävä."	Kunnioitus, huomion osoitus, aktiivinen kuuntelu, arvostus, rehellisyys, luottamus, keskinäinen palautteen antaminen rakentavasti	Arvostus		
* "Yhteisöllisyyttä täällä työyhteisös, toisesta välittämistä ja hyvinvoinnista huolehtimista." "Semmonen avoimuus, rehellisyys ja hyvä tiedonkulku kuvaa kaikkein parhaiten sitä että, mikä on mun mielest pohja sille, että kollegiaalisuus toimii."	Välittäminen ja hyvinvoinnista huolehtiminen, avoimuus, rehellisyys, hyvä tiedonkulku			
* "Kaikki kunnioittaa toistensa työtä, mitä täällä tehdään ja ihan niinkun puolin ja toisin että kunnioitetaan sitä, niinkun näitten ketkä on ollu paljon pidempään niinkun alalla, niin sitä kokemusta periaatteessa ja sitten taas toiseen suuntaan, että jos tulee nuoria, vasta koulun käyneitä, niin että heiänkin sitä uudenlaista osaamista kunnioitetaan ja jokaisen omalla persoonalla ja valitsemallaan tyylillä tehdään hoitotyötä."	Eri työkokemuksien kunnioitus			
* "Tärkee asia siinä on mun mielestä se toisten työpanoksen ymmärtäminen ja sen arvostaminen ja kunnioittaminen." "Se ymmärtäminen ja kunnioittaminen näkyy siinä päivittäisessä työssä, että yhdessä tehdään ja toisten tukena ollaan ja autetaan."	Tasa-arvoisuus ja oikeudenmukaisuus eri ammattiryhmien kesken ja välillä, ymmärtäminen, kunnioitus ja tukeminen	Oikeudenmukaisuus	Kunnioitus	
* "Lääkäreiden kanssa läheiset välit, että on helppo käydä niinkun kierron ulkopuolella ja ennen kiertoo esimerkiks käydä kysymässä, jos on niinkun senhetkinen tärkee asia." "Ei oo semmosta arvojärjestystä, et on vaikee mennä lääkäriltä kysymään."	Ei arvojärjestystä työssä eri ammattiryhmien välillä			
* "Se yhteistyö toimii sen takia, kun me edustetaan samaa tahoo kaikki, tehdään sen takia niinku pyritään parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen meiän kaikkien edun vuoksi." "Autetaan toista, puhalletaan niin sanotusti yhteen hiileen."	Rehellinen yhteistyö			
* "Lähin esimies, ni se on hyvin tärkee että minkälaine on, että pystyy hänen kanssaan keskustelee ja on helppo lähestyä."	Helposti lähestyttävä esimies			
* "Lähiesimies sitte niinkun voi tavallaan edesauttaa sitä työyhteisön kollegiaalisuutta eli tuoda tavallaan sitä porukkaa yhteen ja sitten niinkun auttaa ihmisiä jakaan sitä omaa tietoo, esimies voi sitä nostaa, korostaa ja kannustaa siihen." "Sekin on kollegiaalisuutta, että sä osaat jakaa sitä tietoa mikä sulla on."	Esimiehen läsnäolo ja ammattitaidon jakaminen	Avoin vuorovaikutus		
* "Hoitotyöstä tarkottaa varmaan sitä, että me hoitajat keskenämme tehdään niinkun sitä yhteistyötä, autetaan toisiamme ratkaseen niitä ongelmia." "Pitäs jakaa työtehtävät tasapuolisesti ja tehdä semmosta yhteistyätä, pyritään tommoseen potilaan parhaaseen mahdolliseen hoitoon täälläkin." "Tietysti niinku pitäs keskustella avoimesti ja puhua kaikista epäkohdista."	Ongelmien ratkaisu yhdessä, avoin keskustelu, tasapuolisuus		Osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet	
estäminen." " Tasa-arvo on tosi tärkeetä, jokaisen ammattitaito on ihan yhtä arvokasta." "Vaikeissa potilas tilanteissa työystävien tukeminen." "Tasavertaisuus kaikkien työtovereiden kesken, huolimatta siitä mitä ammattiryhmää edustat." "Toisen arvostaminen, kunnioittaminen ja myöskin luottamus on erittäin tärkeää, et sä luotat siihen työkaveriin ja hän voi luottaa sinuun."	Tasa-arvo, avoimuus, arvostus, kunnioitus, luottamus, hyvä tiedonkulku, tukeminen		Tasa-arvoisuus	
* "Toisen kuunteleminen, mielipiteiden huomioiminen on erittäin tärkeää ja kunnioittaa sitä toista ja myöskin sitä, että hän voi olla eri mieltä kuin minä." "Pystyä rakentavasti keskusteleen näistä työasioista ja potilaaseen liittyvistä asioista ja ajatellen sitä päämäärää elikä sitä potilaan parasta mahdollista hoitoo."	Rakentava, arvostava vuorovaikutus, tasavertaisuus	Luottamus		
* "Suvaitsevaisuus eli hyväksyä sitten se kollega, niinku erilaisenakin." "Erilaisia tapoja tehdä töitä." "Kollegiaalisuushan on myös sitä, niin jos jollain tavalla potilaan hoito vaarantuu, niin kyllä mun velvollisuus on puuttua siihen tilanteeseen ja ottaa asiat puheeksi, ettei se potilaan tila vaarannu siitä."	Suvaitseva vuorovaikutus, vastuullinen yhteistyö, erilaisuuden hyväksyminen			
* "Sekinhän on hirveen hyvää kollegiaalisuutta, että sä voit sanoo, että mulla on vähäsen huolia, et jos mun potilaat soittaa, niin ootko kiltti, meet vastaamaan niihin." "Sehän toimii myös ihan vastapuolisesti, jos sä näät että työkaverilla on jotain ongelmatiikkaa."	Tukeminen			
* "Se tarkoittaa niinkun toisen työntekijän arvostamista, ymmärtämistä, lojaalisuutta että ei arvostella toisen työtapaa vaan kunnioitetaan sitä ja sen potilaan kohtaamista siinä tilanteessa, et sä niinku arvostat toisen osaamista." "Semmosta luottamusta toisen ammattitaitoon." "Sit se potilaan luottamuksen perustaminen." "Pelisääntöjen ja tämmösten sääntöjen noudattamista." "Mä näkisin itse, että on hyvä että joka työyksikköön laaditaan pelisäännöt."	Lojaalisuus, arvostus, luottamus, kollegan kunnioitus, pelisääntöjen laatiminen ja niiden noudattaminen			
* "Esimiehestä kyllä sen verran, että mun mielestä periaatteessa se vastuu ei hänellä ole yksin tän kollegiaalisuuden suhteen, peilaa tohon osastonhoitajan läsnäoloon." "Esimies tavallaan vähän pitää ohjia käsissä, taikka vahtii että se homma toimii." "Jokaisen työntekijän vastuulla on, että millä tasolla pelisääntöjä noudatetaan." "Esimiehen rooli on ensimmäinen siinä että, mitä se viestii se työyhteisö että, kohteleeko se tasa-arvoisesti ja oikeudenmukaisesti alaisia ja se on mun mielestä esimiehen tärkein ominaisuus myös."	Yhteistyö esimiehen kanssa, tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus alaisia kohtaan			

Liite 6. Kuvaileva huoneentaulu työyksiköihin