



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

OSUVA Open
Science

This is a self-archived – parallel published version of this article in the publication archive of the University of Vaasa. It might differ from the original.

Työyhteisötaidot kontekstissa: voimavaroja terveydenhuollon työhön

Author(s): Ollila, Seija

Title: Työyhteisötaidot kontekstissa: voimavaroja terveydenhuollon työhön

Year: 2021

Version: Authors' accepted manuscript (AAM)

Copyright © 2021 Suomen Anestesia- ja Sairaanhoidon Kehittämiskeskus ry.

Please cite the original version:

Ollila, S. (2021). Työyhteisötaidot kontekstissa: voimavaroja terveydenhuollon työhön. *Spirium* 1, 16-19.

Työyhteisötaidot kontekstissa - voimavaroja terveydenhuollon työhön

Seija Ollila

Dosentti, HTT, Emeritayliopistonlehtori (Sosiaali- ja terveyshallintotiede, Vaasan yliopisto),
Master-CSLE, Työnohjaaja, Suomen työnohjaajat (Story) ry:n Osviitta-lehden toimituskunnan jäsen

Tiivistelmä

Työelämän vaatimusten lisääntyessä on hyvä keskittyä työntekijöiden elämänlaadun ja työhyvinvoinnin kysymyksiin terveydenhuollossa. Työssä tarvitaan tietty määrä imua, mutta on pystyttävä myös tunnistamaan ajoissa mahdolliset, piilossakin olevat työuupumuksen oireet, jotta työn vaatimuksia voidaan muokata ja tasoittaaakin työyhteisössä sopivin keinoin. Työhyvinvoinnin johtaminen on parhaimmillaan yksilöllistä, koska jokaisella työntekijällä on velvollisuus huolehtia itsestään työuransa aikana. Toki johtamistyössä toimivien ja työntekijöiden tulee kyetä havainnoimaan ja tarpeen mukaan puuttumaan asioihin silloin, jos työyhteisössä ei voida hyvin. Lopullinen vastuu työhyvinvoinnin varmistamisessa kuuluu tietenkin työnantajalle. (Mäkikangas & Hakanen 2017, 103-125) Työn tekemisen ohessa jokaiselta tulee löytyä tietotaitoa ja osaamista myös työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Työyhteisötaitoja tarvitaan kaikilla työelämän alueilla, vaikka perustehtävät ja asiakasnäkökulmat ovat hyvinkin erilaisia (Mönkkönen & Roos 2010, 259).

Tämän artikkelin tavoitteena on nostaa keskiöön työyhteisötaidot, mistä ne koostuvat ja millainen merkitys niillä on laajemminkin työelämässä organisaatiosta riippumatta. Terveydenhuollossa voimavarojen löytäminen, säilyttäminen ja lisääminen työssä on tarpeellista tulevaisuutta ajatellen, saatikka sitten näinä aikoina korona -pandemian vallitessa. Artikkelissa tarkastellaan työyhteisötaitoja työhyvinvoinnin näkökulmasta ja pohditaan niihin liittyviä tekijöitä positiivisella ja työnohjauksellisella otteella. Avainsanat: työyhteisötaidot, työntekijätaidot, johtamistaidot, terveydenhuolto, työhyvinvointi

Johdanto

Työelämässä tapahtuu muutoksia, on kyse sitten julkisesta, yksityisestä tai kolmannen sektorin organisaatiosta. Itse asiassa muuttumatonta organisaatiota tai työtä ei edes ole olemassa. Muutokset ovat osin välttämätön ilmiö, sillä tavoitteena on saada lisättyä toimintaan tehokkuutta, tuottavuutta ja taloudellisuutta (Ollila 2013). Muutoksessa on kyse kasvusta, kun se samalla tuo mukanaan epämurkuvuusvyöhykkeen ja sen myötä vastustustakin (Akola 2020, 9). Vaikka tavoitteilla tähdätään parempaan työelämän ennakoitavuuteen tulevaisuudessa ja arkisen työn kehittämiseen, saattaa toiminta aiheuttaa pulmia varsinaisen työn toteuttamisessa. Hankalat ja ongelmalliset, jopa ristiriitaisetkin tilanteet kuormittavat työyhteisöä ja sen hyvinvointia (Ollila 2014, 205).

Kuormittavuutta aiheuttavat terveydenhuollossa monesti fyysisesti raskas työ, mutta myös psykososiaaliset tekijät, kuten mm. vuorotyö, työntekijöiden vaihtuvuus, kiire, sijaisten puute, konfliktit työyhteisössä ja osaamisvaje johtamisessa. Nämä puolestaan vaikuttavat työssä jaksamiseen, tuovat esiin uupumisoireita ja lisääntyviä tarpeita sairauslomiin. (Mattila & Pääkkönen 2015) Terveydenhuollon työ toimintaympäristöineen on vaativa kokonaisuus. Potilas- ja asiakaslähtöinen työ erilaisine variaatioineen on laaja ja vaativa tehtävä, joka edellyttää hyvää yhteistyötä työyhteisön kaikkien jäsenten kesken potilaan/asiakkaan tarpeet huomioiden.

Työyhteisö tulee nähdä kokonaisuutena ja sen perustehtävän on oltava kirkas siellä työskenteleville. Jokainen voi pohtia ensin itsekseen, mitä hyvinvointi työssä on ja miten voi itse vaikuttaa sen vahvistamiseen. Tosin yksin pohtiminen ei riitä, vaan tarvitaan yhteistä toimintaa, tilaa tavoitteeseen pyrkimiseksi. Kyse on silloin yhteistyöstä ja yhteisöllisyydestä. Yhteisöllisyyden rakentaminen ja ylläpitäminen vahvistaa hyvinvointia työyhteisöissä (Mäkisalo-Ropponen 2016, 13).

Jokaisessa organisaatiossa toimivan ja hyvinvoivan työyhteisön perustana ovat työyhteisötaidot, jotka koostuvat niin johtamistaidoista kuin työntekijätaidoistakin. Molemmat ovat yhtä tärkeitä elementtejä ja edellyttävät organisaatiossa yhteistä monitahoista keskustelua ja pohdintaa. Dialogisuus on keskiössä silloin, kun edessä ratkaistavina ovat kompleksiset ja hyvin moniulotteiset pulmat. Työyhteisön hyvinvointi ja kehittäminen kuuluu jokaiselle työyhteisön jäsenelle, ja johtamisella tässä kaikessa on keskeinen koordinoiva merkitys (Ollila 2014, 181).

Työyhteisö tarvitsee monenlaisia taitoja ja osaamista

Jokaisen terveydenhuollon organisaation osaaminen rakentuu inhimillisestä, sosiaalisesta ja rakenteellisesta pääomasta (Ollila & Vartiainen 2014, 194-204). Hoitotyössä osaaminen lähtee ammatillisesta kouluttautumisesta tiettyyn tehtävään tai pätevoitymisestä vastaamaan vaadittua toimenkuvaa organisaatiossa. Tämä substanssiosaaminen sisältää opitut taidot ja kertyneen työkokemuksen omalta erityisalalta. Ollakseen toimiva työyhteisö ei pelkkä ammatissa vaadittava ns. tekninen osaaminen kuitenkaan riitä, vaan tarvitaan yleisiä työelämätaitoja ja asiantuntijuuteen liittyviä erityistaitoja (Salminen 2015, 69). Tämä asia koskettaa niin työntekijöitä kuin johtamistyössä toimivia työyhteisön jäseniä.

Työntekijätaidoissa on kyse työhön liittyvistä perustaidoista ja halusta ylläpitää osaamista. Ylläpitämällä omaa osaamistaan yksilö kykenee sitoutumaan vahvemmin yhteisiin tavoitteisiin organisaatiossa. Luovuus ja sen esille tuominen on ensiarvoista ja osoittaa halukkuutta kehittää toimintaa yhdessä muiden kanssa. Terveydenhuollossa työ perustuu yhteistyöhön asiakaslähtöisyyden periaatteella. Yhteistyötä ja

yhteisöllisyyttä työyhteisössä tulee rakentaa omalla käyttäytymisellä. Tämä tarkoittaa ennen kaikkea sitä, että työntekijät kohtelevat toisiaan oikeudenmukaisesti ja reilusti sekä arvostavat toisiaan sellaisina kuin ovat. Ihmisten erilaisuuden hyväksyminen antaa mahdollisuuksia luovuuden löytymiselle ja siten vahvemman yhteisöllisyyden syntymiselle. (Ollila & Kujala 2020)

Työyhteisössä keskeistä on omien asenteiden ja arvojen kohdentaminen arjen työhön sekä kunnioitus ja empatia työtovereita sekä asiakkaita kohtaan. Empatiakyky auttaa ymmärtämään ja tunnistamaan toisten tunteita ja näkemyksiä. Se lisää tunneälyä ja itsetuntemusta. (Hougaard, Kalajo & Ora 2018) Näihin sosiaalisiin taitoihin liittyy myös kyky ja halu toimia vuorovaikutuksessa muiden työyhteisön jäsenten kanssa, tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa ja tehdä yhteistyötä. Yhteistyö perustuu työyhteisön jäsenten aktiiviseen kuunteluun sekä osaamisen ja tiedon jakamiseen.

Johtamistaitojen taustalla on vahva tavoitteellinen ymmärrys perustehtävästä. Johtaja tai esimies kantaa vastuun omalta osaltaan toiminnan toteuttamisesta ja varmistaa työyhteisöllensä tarpeellisen tuen saannin. Päätöksenteon keskeisiä arvoja ovat luotettavuus ja tasapuolisuus sekä oikeudenmukaisen vallan käyttö työn valvonnassa. Valvonta ei tarkoita kuitenkaan epäasiallista tarvetta kontrolloida työntekijöiden toimintaa, vaan huomioida osaaminen ja sen hyödyntäminen. Kyseessä on silloin mahdollistava johtaminen, joka huomioi vahvuudet ja niiden lisäämisen työyhteisössä. Osaava johtaja toimii siten johdonmukaisesti ja esimerkillisesti, ja on toiminnassaan luottamuksen arvoinen. (Ollila, 2006; Ollila & Kujala 2018) Kaiken takana on kuitenkin johtamistyössä tarvittava itsetuntemus ja tunteiden ymmärtävä kohtaaminen. Johtaminen ei ole pelkkä rooli tai ammatillinen toimintatapa, vaan se on oman persoonan kokemus itsestä ihmisenä. Oman itsen havainnoiminen johtamistyössä mahdollistaa oppimisen itsestä ja siten oman mielen johtamisen. (Ajanko 2019, 149)

Johtamisosaaminen sisältää kuuntelemisen ja läsnäolon taidon. Nämä tarkoittavat avoimuutta, uskallusta ja halua asettaa itsensä likoon ja ratkoa yhdessä työntekijöiden kanssa työyhteisön vaikeita tilanteita sekä etsiä ongelmiin innovatiivisia ratkaisuja. Työyhteisöissä työskentelee erilaisia ihmisiä, joten moninaisuuden hyväksyminen ja arvostaminen on ensiarvoisen tärkeää (Ajanko 2019, 18; Ollila & Kujala 2020). Johtajan tai esimiehen tehtävänä on oppia ymmärtämään ja johtamaan moninaisuutta.

Voimavaroja työyhteisötaitoista työhön

Työyhteisö tarvitsee osaavia työntekijöitä ja hyvää johtamista. Työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja kehittäminen on jokaisen työyhteisön jäsenen tehtävä. Johtaja omalla olemuksellaan ja tietotaidolla huolehtii kokonaisuuden toteutumisesta yhdessä koko työyhteisön kanssa (Ollila 2014, 181-201). Yhdessä edistetään työpaikan viihtyvyyttä ja huolehditaan resurssien järkevästä käytöstä.

Organisaatiosta ja alasta riippumatta työyhteisötaidoissa on kyse ennen kaikkea jokaisen yksilön, niin työntekijän kuin johtamistehtävässä toimivankin, oman roolin ja merkityksen ymmärtämisestä työyhteisössä. Ymmärryksen lisäksi tarvitaan toimivaa vuorovaikutusta, mikä tarkoittaa mieltä askarruttavien asioiden puheeksi ottamista, rakentavan palautteen antamista ja pyytämistä myös epäkohdista. Jos jostakin asiasta ei ole tietoa, sitä tulee pyytää. Toisaalta tietoa tulee jokaisen aktiivisesti ja omaehtoisesti jakaa. Tähän samaan liittyy palautteen ilmaiseminen. Palautetta tulee antamisen lisäksi oppia vastaanottamaan puolin ja toisin riippumatta tehtävänimikkeestä työyhteisössä. (Salminen 2015, 135) Se edellyttää sallivaa ja toimivaa viestintää sekä vuorovaikutuksellista sitoutuneisuutta (Puusa & Ala-Kortesmaa 2019). Mielipiteen ilmaisu asioiden eteenpäin viemiseksi ja aktiivinen osallistuminen työyhteisön kehittämistyöhön antaa mahdollisuuksia oman luovuuden esille tuomiseen.

Jokaisessa työyhteisössä, niin terveydenhuollossakin, syntyy ristiriitoja tai kompleksisia tilanteita. Ne perustuvat usein piilossa oleviin ja käsittelemättömiin asioihin, jotka jäävät painamaan mieltä. Tällaisten asioiden esiin nostaminen ja käsittely mahdollisimman varhaisessa vaiheessa ehkäisee työyhteisön jäsenten välisten klikkiytymien syntymistä, selän takana puhumista ja työpaikkakiusaamista. Ongelmalähtöisten tekijöiden huomioiminen ja puheeksi ottaminen on jokaisen työyhteisön jäsenen tehtävä, jotta työhyvinvointia tältä osin voidaan vahvistaa. (Ollila 2020) Myönteisen ilmapiirin edistämällä lisätään jokaisen energiaa tehdä työtä ja toimia yhteisöllisellä tavalla. Inhimilliset yksinkertaiset tavat, kuten reiluus, kohteliaisuus, tervehtiminen, kiittäminen ja anteeksipyyttäminen ovat tärkeitä hyveitä, jotka kannattaa pitää mielessä ja toteuttaa omalla kohdallaankin. Vaativissa vuorovaikutustilanteissa johtajan tai esimiehen tuki, innovatiivisuus, arvostus ja organisaation ja työyhteisön ilmapiiri ovat tärkeitä työn tekemisen voimavaroja (Bakker, Hakanen, Demerouti & Xanthopoulou 2007).

Organisaatiossa ja erityisesti työyhteisöissä jokaisen yksilön osallisuus ja vaikuttaminen mahdollistetaan aina monen suuntaisella vuorovaikutuksella. Sellaisten foorumien luominen työyhteisöön ja organisaatioon, joissa keskustellaan työhön kytkeytyvistä jokaiselle merkityksellisistä tekijöistä esim. kehittämisideoista, aloitteista tai työhyvinvoinnin tilasta, vahvistaa yhteistyötä (Pakarinen & Ollila 2020, 214-228). Yhdessä tekeminen ja yhteisöllisyys edellyttävät sitoutumista, mutta myös motivaatiota ja joustamista omista tarpeista. (Mäkisalo-Ropponen 2016, 9)

Itsensä johtamisella ja itseohjautuvuudella saavutetaan autonomisuutta ja voimaantumista. Niiden kasvun myötä työyhteisön jäsenet pääsevät vaikuttamaan omaan tapaansa tehdä työtä, mutta myös toiminnan tavoitteisiin ja valintoihin. Itseohjautuvuuteen liittyy halu toimia ja tehdä asioita omasta tahdosta sekä riittävä osaaminen päämäärähakuisesti (Martela & Jarenko 2017, 12). Toki tarvitaan ulkoistakin johtajuutta,

joka on silloin tukea antavaa ja voimaannuttavaa jaettua johtajuutta (Stewart, Courtright & Manz 2011). Johtajan tai esimiehen keskeinen tehtävä on ymmärtää itseohjautuvuuden merkitys ja huomioida sekä hyväksyä se oman johtajuutensa tueksi. Oikeastaan voidaan puhua yksilöohjautuvuuden ohella myös yhteisöohjautuvuudesta, jolloin näkyväksi nousee kaikkien työyhteisön jäsenten pyrkiminen yhteiseen tavoitteeseen unohtamatta hyvinvointia työssä.

Yhteenvetoa ja lisähuomioita

Matalahierarkkinen organisaatio, mikä ei niinkään terveydenhuollossa ole tyypillistä, mahdollistaa selkeämmin vaikuttamisen oman työn muokkaamiseen ja voimavarojen säilyttämiseen. Rajojen ylittäminen ja tasaaminen edellyttää dialogisuutta, kuuntelemista ja kuulluksi tulemistä määräävän johtamisen sijaan (Arnkil 2020, 46). Hierarkiaa voidaan työyhteisössä pyrkiä madaltamaan ja tasavertaistamaan toteuttamalla vastuun jakamista, vahvistamalla viestintää ja vuorovaikutusta sekä lisäämällä yhteisöohjautuvuutta. Terveydenhuollon organisaatioissa on pyrittävä vahvistamaan ja tukemaan ihmisten johtamisen käytäntöjä, joilla voidaan varmistaa hoitotyön työtyytyväisyys ja yksilöiden tuottavuuden paraneminen. Pelkästään tehtävien suorittamiseen keskittyvä johtajuus ei riitä optimaalisten tulosten saavuttamiseksi hoitotyöntekijöillä. (Cummings, Tate, Lee, Wong, Paananen, Micaroni & Chatterjee 2018)

Työyhteisön esimiehen tai johtajan sekä työkavereiden tuki on keskeistä, mutta usein tarvitaan muitakin toimenpiteitä työhyvinvoinnin varmistamiseksi ja työnteon sujuvoittamiseksi. Jaksamisen tukitoimina voidaan pitää jo työhön perehdytystä sekä johtamistyöhön että perustyöhön tulevalle (Suonsivu 2020, 88). Taas ennalta ehkäisevässä mielessä on tärkeä sekä työyhteisön jäsenille että esimiehille tai johtajille järjestää työnohjausta. Työnohjaustahan on terveydenhuollossa aktiivisesti käytetty psykiatrian puolella, mutta yhtä tärkeä merkitys sillä on työhyvinvointia ajatellen myös somaattisilla terveydenhuollon aloilla ja johtamisessa.

Työnohjauksessa tai johdon työnohjauksessa voidaan yhdessä työnohjaajan kanssa paneutua osallistujien nostamiin kysymyksiin, kokemuksiin ja tunteisiin hyvinkin monesta näkökulmasta. Voimavarojen löytäminen työhön ja niiden säilyttäminen on työnohjauksen tavoite. Ratkaisukeskeisyydellä kyetään valjastamaan mahdollisia ongelmia ja toisaalta keskittämään huomio vahvuuksiin niin yksilökohtaisesti kuin työyhteisöllisestikin. Myöskään vertaistukea ja vertaistukiryhmätoimintaa ei kannata unohtaa, sillä tällainen sosiaalinen tuki keskusteluineen, säännöllisine palautteineen, organisaation ajankohtaisten asioiden informointeineen ja aitoine läsnäoloineen mahdollistavat työhyvinvoinnin tilan pohtimisen laajemminkin työyhteisöissä. (ks. Ollila 2014; Suonsivu 2020; Ollila 2020) Näin ollen erilaisten tukitoimenpiteiden merkitys toimivien ja hyvien työyhteisötaitojen ohella on ratkaisevaa työhyvinvoinnin säilyttämisessä ja lisäämisessä terveydenhuollossa.

Lähteet

- Ajanko S 2019. Moninaisuuden johtaminen – ytimessä johtajan itsetuntemus. Viro: Statusprint Oy.
- Mattila L & Pääkkönen M 2015. Työn henkisten kuormitustekijöiden hallinta. Työturvallisuuskeskus TTK. Painojussit Oy.
- Akola A E 2020. Itseohjautuvuus ja intuitio. Suunnistus työyhteisön supervoimiin. Helsinki: Basam Books Oy.
- Arnkil T E 2020. Kunnioittava ja toivoa herättävä kohtaaminen. Ennakointidialogin vetäjien käsikirja. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.
- Bakker A B, Hakanen J J, Demerouti E & Xanthopoulou D 2007. Job Resources Boost Work Engagement, Particularly When Job Demands Are High. *Journal of Educational Psychology* 99 (2), 274–284.
- Cummings G G, Tate K, Lee S, Wong C A, Paananen T, Micaroni S P M & Chatterjee G E 2018. Leadership styles and outcome patterns for the nursing workforce and work environment: A systematic review. *International Journal of Nursing Studies* 85, 19-60.
- Martela F & Jarenko K 2017. Johdanto: Itseohjautuvuus tulee, oletko valmis? Kirjassa Martela F & Jarenko K. (toim.) 2017. Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa?, 12. Helsinki: Alma Talent.
- Mäkikangas A & Hakanen J 2017. Työstä hyvinvointia, mutta millaista? Työhyvinvoinnin monet kuvaajat. Kirjassa Mäkikangas A, Mauno S & Feldt T (toim.) 2017. Tykkää työstä. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet, 103-125. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Mäkisalo-Ropponen M 2016. Kohti yhdessä tekemisen kulttuuria. Helsinki: Draamatyö.
- Mönkkönen K & Roos S 2010. Työyhteisötaidot. EU: UNIpress.
- Ollila S 2006. Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa. Johtamisosaamisen ulottuvuudet työnohjauksellisena näkökulmana. *Acta Wasaensia*, Nro 156, Sosiaali- ja terveyshallinto 1. Vaasan yliopisto.
- Ollila S 2013. Productivity in Public Welfare Services is Changing: The Standpoint of Strategic Competence-Based Management. *Social Work in Public Health*, 28, 566-574.
- Ollila S 2014. Johtajakin tarvitsee työnohjausta. Kirjassa Heroja T, Koski A, Seppälä P, Säntti R & Wallin A (toim.) 2014. Parempaa työelämää tekemässä. Tutkiva ote työnohjaukseen, 181-201. EU: United Press Global.
- Ollila S & Vartiainen P 2014. Strategic Competence-Based Management in Finnish Health-Care Services. Kirjassa Joyce P & Drumaux A (toim.) 2014. Strategic Management in Public Organizations. *European Practices and Perspectives*, 194-204. Great Britain: Routledge.
- Ollila S & Kujala A 2018. Narsistinen johtajuus sosiaali- ja terveysalalla. *Hallinnon Tutkimus* 3, 187-200.
- Ollila S & Kujala A 2020. Moninaisuus työelämässä ja johtamisessa – erityisherät persoonat työssä. *Hallinnon Tutkimus* 2, 90-102.

Ollila S 2020. Kompleksiset tilanteet työyhteisön johtamisessa – Mistä voimavaroja? Kirjassa Paunonen-Ilmonen M & Heinonen U (toim.) 2020. Hyvän johtamisen ainekset – Johdon ja esimiesten työnohjauksesta, 205-214. Sued Management Oy. Tallinna: AS Pakett.

Pakarinen T & Ollila S 2020. Henkilöstöjohtamisen dilemmat kompleksisessa organisaatiossa – esimerkkinä maakunta- ja sote -uudistus. Kirjassa Vartiainen P & Raisio H (toim.) 2020. Johtaminen kompleksisessa maailmassa. Viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen, 214- 228. Viljandi: Gaudeamus.

Puusa A & Ala-Kortesmaa S 2019. Vuorovaikutukselliset työyhteisötaidot asiantuntijatyössä. Työelämän tutkimus 17 (3), 187-201.

Salminen J 2015. Työntekijän vastuu ja työelämätaidot. Vantaa: J-Impact Oy.

Stewart G L, Courtright S H & Manz C C 2011. Self-leadership: A multilevel review. Journal of Management 37 (1), 185-222.