



jamk

Työyhteisön kommunikoinnin vahvistaminen sosiaali- ja terveystalvveluissa

Riina Nyberg

Opinnäytetyö, AMK
Joulukuu 2022
Sosionomin tutkinto-ohjelma

Nyberg, Riina

Työyhteisön kommunikoinnin vahvistaminen sosiaali- ja terveystalveissa

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. **Joulukuu**, 38 sivua

Terveys- ja hyvinvointialat. Sosionomi (AMK). Opinnäytetyö AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

Tiivistelmä

Sosiaali- ja terveysalalla on ollut viime vuosina paineita, kuten tulevat hyvinvointialueet tai korona, mitkä ovat vaikuttaneet työntekijöiden keskinäisiin suhteisiin. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää sekä tuottaa tietoa siitä, miten sosiaali- ja terveysalalla voidaan vahvistaa työyhteisöjen vuorovaikutusta ja yhteistyötä. Lisäksi opinnäytetyössä oli tarkoituksena selvittää, mikä esihenkilön rooli on työyhteisöjen vahvistamisessa. Tavoitteena oli tuoda esille erilaisia menetelmiä sekä keinoja, joita voi hyödyntää sosiaali- ja terveysalojen työyhteisöissä.

Opinnäytetyö on toteutettu kuvailevana kirjallisuuskatsauksella. Tuloksena syntyi katsaus, jota sosiaali- ja terveysalan työyhteisöt voivat hyödyntää työyhteisöissään. Tietoperusta koostui kirjallisuudesta sekä kolmesta tutkimuksesta. Aineistona käytettiin kymmenen vertaisarvioitua tutkimusta. Aineistosta kolme oli suomenkielisiä ja seitsemän kansainvälisiä. Valitut tutkimukset analysoitiin tutkimuskysymysten mukaisesti teemoittelemalla.

Tulosten mukaan vuorovaikutusta ja yhteistyötä edistävät työnohjaus, sekä erilaiset tiimipalaverit ja koulutukset. Myös esihenkilön roolilla ja panostuksella oli tulosten mukaan tärkeä rooli vuorovaikutuksen ja yhteistyön vahvistamisessa. Johtopäätöksenä on, että työyhteisöjen ja esihenkilöiden on tärkeä panostaa keskinäiseen vuorovaikutuksen vahvistamiseen. Se vaatii myös työntekijöiltä panostamista ja halua kehittyä.

Avainsanat (asiasanat)

Vuorovaikutus, kommunikointi, yhteistyö, työyhteisöt, työilmapiiri, sosiaali- ja terveysala

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

Ei

Nyberg, Riina

Strengthening the communication of the work community in the social and health sector

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, December 2022, 38 pages

Health and welfare. Bachelor's Degree Programme in Social services. Bachelor's thesis.

Permission for open access publication: yes

Language of publication: Finnish

Abstract

There have been pressures in the social and health sector in recent years, such as future welfare area and corona virus, which have affected the mutual relationships of employees. The purpose of the thesis was to find out how the interaction and cooperation of work communities can be strengthened in the social and health sector. In addition to find out what the role of a supervisor is in strengthening work communities. The goal was to highlight different methods and means that can be used in social and health sector work communities.

The thesis has been implemented with a descriptive literature review. The result was an overview that social and health work communities can use in their work communities. The database consisted of literature and three studies. Ten peer-reviewed studies were used as data. Three of the materials were Finnish and seven were international. The selected studies were analyzed according to the research questions by thematizing.

According to the results, work supervision, as well as various team meetings and trainings, promote interaction and cooperation. According to the results, the supervisor's role and effort also played an important role in strengthening interaction and cooperation. The conclusion is that it is important for work communities and supervisors to invest in strengthening mutual interaction. It also requires employees to invest and want to develop.

Keywords/tags (subjects)

Communication, Interaction, cooperation, work community, work atmosphere, social and health care

Miscellaneous (Confidential information)

No

Sisältö

1	Johdanto	2
2	Kommunikaation haasteita sosiaali- ja terveysalalla	3
2.1	Vuorovaikutus	3
2.2	Yhteistyö	6
2.3	Esihenkilön rooli	9
3	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymys	10
4	Tutimuksen toteutus	11
4.1	Tutkimusmenetelmä.....	11
4.2	Aineiston keruu	12
4.3	Aineiston analyysi.....	16
5	Tulokset	18
5.1	Vuorovaikutuksen edistäminen	18
5.2	Yhteistyön parantaminen	19
5.3	Esihenkilön rooli työyhteisön vahvistamisessa	21
6	Pohdinta	22
6.1	Tulosten tarkastelu.....	22
6.2	Tulosten hyödynnettävyys ja jatkotutkimusaiheet.....	25
6.3	Eettisyys ja luotettavuus.....	26
	Lähteet	27
	Liitteet	32
	Liite 1. Kirjallisuuskatsauksen aineisto	32
Kuviot		
	Kuvio 1 Sisäänotto- ja poissulkukriteerit.....	13
	Kuvio 2 Tiedonhaun eteneminen.....	14
Taulukot		
	Taulukko 1 Hakusanat	13
	Taulukko 2 Valittu aineisto	15
	Taulukko 3 Esimerkki aineiston analyysistä	17

1 Johdanto

Toimiva työyhteisö on tärkeä ja ajankohtainen aihe, sillä etenkin sosiaali- ja terveysala tulee kokemaan muutoksia tulevien hyvinvointialueiden myötä. Hyvässä sekä toimivassa työyhteisössä on hyvä ilmapiiri ja toimiva yhteistyö sekä sujuvaa kommunikointia. Työyhteisöissä on kuitenkin paljon erilaisia persoonia sekä jokaisella on erilaiset taustat ja osaamiset. Ne puolestaan voivat aiheuttaa konflikteja sekä hankaluuksia työyhteisön sisällä, heikentäen samalla työyhteisön vuorovaikutusta ja tiimityötä. Sen takia erilainen ammatillinen osaaminen työyhteisössä voi olla sekä mahdollisuus että haaste. (Kallasvuo, Koski, Kyrönseppä, ja Kärkkäinen 2019, 97.)

Jokaisella työntekijällä on työyhteisössään kaksi tehtävää. Ensimmäinen on oman ammatillisen tehtävän toteuttaminen, jota varten työntekijä on työyhteisöön valittu. Toinen tehtävä on kaikille yhteinen tehtävä, ja se on työyhteisön jäsenenä toimiminen. Siihen tehtävään kuuluu yhteistyö, vuorovaikutus ja kaikki muut toimet, jotka on sovittu työyhteisössä. Ja jotta tämä tehtävä toteutuu, vaatii se kaikilta työyhteisötaitoja. (Kyrönseppä 2019, 36.)

Työyhteisötaidoissa on kyse siitä, miten työyhteisön jäsenenä toimitaan sekä mitä kaikkea työntekijät voivat saada yhdessä aikaiseksi. On syytä muistaa, että työntekijöihin sopii sama ihmiskäsitys kuin asiakkaisiin, eli kaikki on kohdattava asiallisesti ja kunnioittaen. Ei riitä, että työntekijä osaa toimia asiakkaan ja tämän läheisten kanssa, jos hän ei kykene soveltamaan samoja toimintatapoja myös työtovereihinsa ja toimia heidän kanssaan yhteistyössä. (Mönkkönen 2018, 627–628.)

Vuorovaikutusongelmat ovat työelämän yksi suurimmista haasteista tällä hetkellä. Tutkimusten mukaan työssä väsymisen, työuupumusten sekä pitkien sairauslomien takaa löytyy usein huonosti toimivia sekä haastavia ihmissuhteita työyhteisössä. Jotkut työntekijät voivat rasittua ja voida huonosti sen takia, etteivät uskalla tai kykene toimimaan työyhteisössä sen huonon ilmapiirin ja heikon yhteistyön takia. (Hämäläinen 2021, 257.)

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää kuvailevalla kirjallisuuskatsauksella, miten työyhteisön kommunikointia ja vuorovaikutusta voidaan edistää sosiaali- ja terveysalalla. Opinnäytetyön tuloksissa on koottu yhteen keinoja, joiden avulla työyhteisön vuorovaikutusta ja yhteistyötä voidaan vahvistaa, ja jota työyhteisöt voivat hyödyntää. Opinnäytetyössä nostetaan esille työyhteisön vuorovaikutuksen ja yhteistyön kannalta merkityksellisiä käsitteitä, joita ovat moniammatillinen tiimi,

yhteistyö, työyhteisö sekä vuorovaikutus. Tietoperustassa hyödynnettiin kirjallisuutta sekä tutkimusartikkeleita. Tietoperustan aineistot on kerätty manuaalisena hakuna Janet- ja Keski-Finna-, sekä Journal-tietokannoista.

2 Kommunikaation haasteita sosiaali- ja terveysalalla

2.1 Vuorovaikutus

Vuorovaikutus on kahden tai useamman henkilön keskinäistä viestintää ja ajatusten vaihtoa. Vuorovaikutuksessa keskeistä on vastavuoroisuus ja se, että kaikki antavat oman panostuksensa sen toteutumiseen. Läsnäolo, kuuntelu ja tuki ovat esimerkkejä myönteisestä vuorovaikutuksesta. Lisäksi empatiaa tarvitaan hyvässä vuorovaikutuksessa. (Vuorovaikutustaitoja voi oppia 2022) Työelämässä vuorovaikutusta tarvitaan asiakkaiden, yhteiskumppaneiden sekä työkavereiden kanssa. Toimiva vuorovaikutus työyhteisössä vaikuttaa hyvinvointiin ja se auttaa ratkaisemaan ristiriitoja. (Vuorovaikutus työyhteisössä 2021.)

Jotta työyhteisön kulttuuria voidaan rakentaa paremmaksi, edellyttää se kohtaavaa vuorovaikutusta. Lisäksi se edellyttää yhteistä kieltä, jota käytetään työntekijöiden kesken. Työyhteisöissä on tärkeä ymmärtää toista, jotta toimiva yhteistyö onnistuu. (Koski 2019, 67.) Tarvitaan yhdessä työskentelyä, selkeää työnjakoa sekä moniammatillista ryhmätyötä. Jokaisella työntekijällä voi olla oma ammatillinen osaamisensa, mikä tuo mahdollisuuksia hyödyntää erilaisia työmenetelmiä. (Kallasvuo ym. 2019, 97.)

Sosiaali- ja terveysalalla asiakastyötä ovat leimanneet kiire, jatkuvat muutokset sekä psyykinen kuormitus. Työelämän isot rakenteelliset muutokset ovat lisänneet työyhteisöjen sisäisiä jännitteitä sekä laittaneet keskinäiset suhteet koetuksella. Työntekijöiden kasaantuneet jännitteet ja stressi voivat esiintyä ristiriitoina työntekijöiden välillä sekä aiheuttaa työyhteisöön ongelmia, jotka heijastuvat usein etenkin terveysalalla asiakastyöhön asti. (Mönkkönen 2018, 625.)

Pennanen (2015, 53) kuvaa työyhteisön haasteita hyvin sairaalaorganisaation kautta, jossa henkilökunta joutuu kohtaamaan ongelmia monin eri tavoin. He voivat joutuvat muun muassa hallitsemaan monenlaisia rooleja sekä tunteita. Heitä kohtaan on myös vaihtelevasti erilaisia vaatimuksia ja odotuksia, ja näihin vastaamiseen liittyvät haasteet näkyvät vuorovaikutuksessa. Tarvitaan

enemmän, kuin vain rakenteellisia vastauksia, jotta näihin haasteisiin voidaan vastata. Tarvitaan tietoa sekä ymmärrystä vuorovaikutuksesta, joka tukee ja edistää hyvinvointia, ja jonka avulla voidaan silloin kehittää työyhteisöjä.

Työyhteisöissä, joissa on paljon työuupumusta sekä sairaslomia, olisi syytä tarkastella työyhteisön vuorovaikutuksen toimivuutta. Huonot vuorovaikutussuhteet voivat aiheuttaa työntekijöissä väsymystä ja uupumusta, mikä puolestaan johtaa heikentyneeseen työtyytyväisyyteen. Silloin on hyvä tarkastella yhteisön sisäistä vuorovaikutusta. (Pennanen 2015, 54.) Myös kireä ja kaavoihin kangistunut työyhteisö voi näkyä poissaoloina ja henkilöstön vaihtuvuutena. Sen sijaan hyvässä sekä toimivassa työyhteisössä työntekijöiden osaaminen saadaan hyvään käyttöön. (Multanen, Bredenberg, Koskensalmi, Lauttio ja Pahkin 2004, 15.)

Esimerkiksi palveluasumisen yksiköissä pitäisi saada pidettyä yllä kodinomaisuutta ja hoidollista ammatillisuutta, jolloin työntekijöiden roolien määrittely ja niiden toteuttaminen voi olla haasteellista. Työntekijät voivat olla myös keskenään eri mieltä siitä, miten ammatillisuutta osoitetaan vuorovaikutuksessa asukkaiden kanssa, johtuen esimerkiksi heidän taustastansa ja kokemuksesta. Kuitenkin on mahdollisuus, että asumispalveluiden asukkaat aistivat työyhteisössä vallitsevat jännitteet, mikä voi aiheuttaa oireilua asukkaissa. (Mertala & Terävä 2016, 38.)

Sosiaali- ja terveysalalla on erilaisia työyhteisöjä ja yksiköitä, ja niiden mukana tulevat erilaiset haasteet. Haasteita voi tulla jo siitä, että työyhteisöihin tulee työntekijöitä eri aloilta tai he omaavat erilaisen koulutuksen sekä osaamisen. Monipuoliset taustat ja osaamisen lisäävät tuloksellisuutta esimerkiksi potilaan hoitamisen yhteydessä, mutta erilaiset toimintatavat voivat myös aiheuttaa hämmennystä sekä ihmetystä työyhteisössä. Kaikki työntekijät eivät välttämättä aina ymmärrä sitä, että eri asioita voi tehdä eri tavalla ja joskus voidaan kuvitella, että oma tapa on paras tai oikea tapa toimia. (Poghosyan, Lucero, Knutson, Friedberg & Poghosyan 2016, 1120.)

Ginsburg ja Bain (2017, 207) kirjoittivat, kuinka moniammatillinen työryhmä voi aiheuttaa haasteita, kun toisen työtapoja ei tunneta kunnolla. Tämä puolestaan voi tuoda haasteita avoimelle vuorovaikutukselle. Silloin kun vuorovaikutus on avointa ja toimivaa, voidaan saavuttaa paremmin sujuva vuorovaikutussuhde eri ammattiryhmien välille. Lisäksi Ginsburg ja Bain mainitsivat haasteesta, kuinka kaikissa kouluissa ei opeteta tuleville tekijöille tarpeeksi hyvää kommunikointia ja

yhteistyötaitoja työyhteisössä, vaan suurin osa näistä taidoista keskittyvät asiakkaiden tai potilaiden kanssa käytyyn vuorovaikutukseen. Siihen voi myös vaikuttaa se, ettei opiskeluaikana ole tarpeeksi ammatillisia kontakteja tai yhteistyöhön liittyviä oppimismahdollisuuksia. Opiskeluaikoina olevat työharjoittelut eivät välttämättä mahdollista näiden kontaktien luomista ja taitojen kehittämistä, jolloin työelämään siirtyessä heillä ei ole välttämättä vaadittuja vuorovaikutustaitoja, mitä työyhteisössä kaivataan.

Sekä Mertala ja Terävä (2016) että Poghosyan ja muut (2016) mainitsevat, kuinka eri ammattiryhmien ammatillisuus voivat vaikuttaa asiakastyöhön sekä potilasturvallisuuteen. Mertalan ja Terävän mukaan työntekijät voivat toteuttaa eri tavalla työtään, sekä ammatillista vuorovaikutusta, mikä voi puolestaan aiheuttaa jännitteitä työyhteisössä. Poghosyan ja muut puolestaan tuovat esimerkin sairaalamaailmasta, missä hoitajien ja lääkärien välillä vallitsee hierarkkinen ero, jossa lääkärit eivät huomioi tai välttämättä edes arvosta hoitajien tekemiä havaintoja sekä muistiinpanoja huolimatta siitä, että hoitajat hoitavat ja tapaavat potilaita enemmän. Molemmat tuovat esille, kuinka jännitteet ja haasteet estävät sujuvaa vuorovaikutusta, mikä puolestaan haittaa myös yhteistyötä työyhteisössä. Lisäksi ne voivat vaikuttaa haitallisesti potilasturvallisuuteen ja asiakastyöhön. (Mertala ja Terävä 2016, 38; Poghosyan ym. 2016, 1129.)

Yksi esimerkki on psykiatrisessa asumispalveluissa, jossa puolestaan tarvitaan keinoja henkilöstön psyykkisen kuormituksen vähentämiseksi (Mertala ja Terävä 2016, 36). Yksi tärkeä edistävä tekijä on erilaisten ajatusten, toimintatapojen ja persoonien hyväksyminen. Työntekijät ovat olleet välillä hämmentyneitä havaitessaan, että työkavereilla on erilaisia ajattelu- sekä työn tekemisen tapoja. Kun asioista on keskusteltu, on toiselta voitu oppia uusia käytäntöjä ja saatu uutta näkökulmaa omaan työskentelyyn. Keskustelemalla on saatu myös tilaisuuksia saada sekä antaa palautetta onnistuneista ratkaisuista. Lisäksi jakamalla tietoa työkaverin kanssa on voinut kehittää omaa osaamistaan. (Mertala & Terävä 2016, 38–39.)

Kun epäkohtia ja ongelmia ilmenee, voi osa työntekijöistä haluta keskustella asiasta ja käsitellä niitä usein sekä toistuvasti yhdessä oman hyvinvointinsa tähden. Toiset voivat puolestaan nähdä jatkuvan käsittelemisen ongelmaan juuttumisena, mikä on vaarana ongelmien noustessa esiin. Epäkohtia on helppo listata, mutta niihin on vaikeampi keksiä ratkaisuja. Keskusteluissa voidaan helposti lähteä syylistämään toisia tai etsiä epäonnistujia. Lisäksi toisen yksikön välille voidaan

helposti luoda kilpailua. Kielteisyyteen on myös helppo mennä mukaan, mikä on omiaan edistämään negatiivista työilmapiiriä. (Pennanen 2015, 63; Multanen ym. 2004, 54.) Kun työyhteisössä koetaan mielipahaa, on tarpeen käsitellä kielteisiä tunteita, kuten ärsyyntymistä ja kiukkua. Kokeusten käsittelyä varten tarvitaan luottamusta, rakenteita ja johtajuutta. (Kyrönseppä 2019, 112; Ranta 2021. 67.)

Työyhteisöissä on virallisia vuorovaikutusrakenteita, mutta niiden lisäksi on tärkeä osata tunnistaa myös epäviralliset vuorovaikutusrakenteet. Työyhteisöissä syntyy helposti erilaisia ihmisryhmiä, joihin vaikuttavat muun muassa yhteistyötarpeet, tuen tarpeet, kanssakäymisen luontevuus sekä työntekijän persoonallisuus. (Kallasvuo, Koski, Kyrönseppä ja Kärkkäinen 2019, 103.)

Koski (2019, 67) nostaa esiin, kuinka vuorovaikutussuhde työyhteisössä ei edisty, jos ei osoita kiinnostusta toista kohtaan, kuten halua kuunnella, kuka toinen on ja mistä hän tulee. Yhteistyö ja vuorovaikutus ovat vastavuoroista, ei siis voi olettaa saavansa tietää toisesta kaiken, jos ei ole itse myös valmis jakamaan asioita itsestään. Tutustumisen kautta on vain mahdollisuus ymmärtää toista ja hänen työtapojaan.

Hyvää vuorovaikutusta ja yhteistyötä edistää myös toimiva tiedonkulku, mikä on erityisen tärkeää työyhteisöissä. Parhaimmillaan se on vastavuoroista, avointa sekä palvelee koko työyhteisön tiedottamista. Kuitenkin huonoimmillaan se ei tavoita kaikkia työntekijöitä tai tiedon saaminen jää kokonaan työntekijän vastuulle. Työyhteisöviestinnästä jokainen on osaltaan vastuussa viestinnästä työyhteisössään, koskien niin lähettämistä kuin vastaanottamista. (Kallasvuo, ym. 2019, 101.)

2.2 Yhteistyö

Yhteistyö tarkoittaa ryhmää tai tiimiä, tässä tapauksessa työyhteisöä, joka työskentelee yhdessä yhteisen tavoitteen puolesta. Ilman hyvää vuorovaikutusta yhteistyö ei välttämättä ole toimiva. (Isoherranen 2012, 38–39.) Työyhteisössä yhteisöllisyys tarkoittaa yhdessä tekemistä. Eli yhdessä läsnä olemista yhdessä sovituissa hetkissä ja keskustelua tasavertaisten työntekijöiden kesken, jotka ovat kuitenkin keskenään erilaisia. (Mertala & Terävä 2016, 38–39.) Jos toiminta perustuu välinpitämättömyyteen, voivat työntekijät alkaa rutiininomaisesti suorittavat tehtäviään. Silloin

heillä ei ole välttämättä henkilökohtaisia motivoivia tavoitteita tai merkityksiä. (Mertala & Terävä 2016, 36–37.)

Moniammatillisessa yhteistyössä puolestaan eri ammattilaiset asettuvat luomaan yhteistä tietämystä jostakin asiasta, esimerkiksi asiakkaan palvelutarpeesta. Moniammatillisessa yhteistyössä myös vuorovaikutuksella on merkitystä, joka mahdollistaa eri ammattikuntien erilaisten näkökulmien tavoittamisen. Lisäksi olisi tärkeää myös oppia muiden erilaisista näkökulmista. Joskus moniammatillinen ryhmä toimii niin kauan, kunnes ongelma on ratkaistu. (Mönkkönen, Kekoni & Pehkonen 2019, 37–40)

Työyhteisöissä pidetään usein tiimi- ja työyhteisöpalavereita, jotka saattavat kuitenkin olla joskus löyhiä kokoontumisia, joista ei välttämättä saa mitään irti. Palavereista ja kokouksista voi puuttua selkeä tavoite tai tehtävä, mutta myös tilanteen johtaminen voi puuttua kokonaan. (Kallasvuo 2019, 86.) Myös Kyrönseppä (2019, 112) tuo esille palavereiden merkityksen. Kun palavereissa päätetään muutoksista, on niiden asioiden seuraaminen sekä toimeenpaneminen tärkeä osa työyhteisön toimintaa. Jos päätettyjä asioita ei laiteta toimeenpanoon, voi työntekijöiden usko muutoksiin horjua. Jotta palaverit onnistuisivat, ne tarvitsevat johtajuutta sekä suunnittelua. Helposti kuitenkin ajatellaan, ettei riittävää puhetta synny, jos joku johtaa palaveria. Helposti luotetaan itseohjautuvaan keskusteluun ja ajatellaan, että oikeat asiat tulevat esille palavereissa.

Toistuvat palaverit ja kokoukset ovat hyviä rakenteita työyhteisön yhteistyötä varten. Tärkeä on muistaa kirjata palaverissa käydyt asiat sekä huolehtia niiden tiedottamisesta työyhteisössä. Usein asioista keskustellaan ja tehdään päätöksiä, mutta on tärkeä muistaa, että päätökset pitää laittaa myös toimimaan ja niitä on tärkeä muistaa seurata. (Kallasvuo, ym. 2019, 102.) Muistion kirjoittaminen on pieni, mutta erinomainen keino, millä parantaa työyhteisön toimintaa huomattavasti (Multanen, ym. 2004, 12).

Muutoksia odotetaan helposti työyhteisöltä sekä esihenkilöiltä, mutta usein jää huomaamatta oma vastuu muutoksen toteutumiseen. Jokainen työntekijä on tärkeä lenkki vuorovaikutusverkossa ja jokaista tarvitaan rakentamaan työyhteisöstä inhimillinen. (Hämäläinen 2021, 201.) Kun työyhteisössä opitaan ja kehitetään työtä paremmaksi, vaatii se jokaiselta panostusta siihen. Jokaisella työyhteisön jäsenellä on oma rooli kehittämisessä. Kehittäminen ja oppiminen vaatii myös

tukea työyhteisöltä sekä esihenkilöltä, sillä tuen avulla muuttuminen on helpompaa. On tärkeää huomioida tuoreita näkemyksiä työyhteisöstä ja organisaatiosta. (Kupias & Peltola 2019.)

Kun työyhteisöön tulee uusia työntekijöitä tai toimintatapoja, on sekä esihenkilön että työyhteisön huolehdittava siitä, että työntekijät saavat riittävää perehdytystä. Kunnollinen perehdytys on erityisen tärkeää silloin, jos työyhteisössä on paljon vaihtuvuutta. Jos perehdytys on toimivaa uudelle työntekijälle, hän pääsee helpommin mukaan työyhteisöön ja itse työhön. Myös uusiin työtapoihin perehdyttäminen on tärkeää, jotta työntekijät osaavat toteuttaa työtä oikein ilman, että se tuottaa vahinkoa heille tai asiakkaille. (Ranta 2021, 81.) Työyhteisön toimintakulttuuria voi myös kehittää siten, että koko työyhteisö koulutautuu yhdessä, esimerkiksi äsken mainittuihin uusiin työtapoihin liittyen. Silloin jokainen työntekijä ja esihenkilö joutuvat tarkastelemaan toimintatapojaan. Kehitys työskentelytavoissa ja kulttuurissa voi siis kehittyä vasta, kun se ulottuu laajasti työpaikan toimintakäytäntöihin. (Mönkkönen 2018, 629.)

Silloin kun työyhteisöä lähdetään kehittämään, ensimmäisenä pitäisi saada ideat esille, mikä puolestaan voi olla alussa haastavaa. Ilmapiiri voi olla vielä kireä, eikä yhteistyö toimi. Kuitenkin työntekijöillä voi olla tunne siitä, että asioille pitäisi pystyä tekemään jotain. Ideointi voi tapahtua henkilöstön tai esihenkilöiden kesken, mutta sen jälkeen molempien pitää pystyä viestimään keskenään, jotta tieto kulkee. Hyvä toteutussuunnitelma auttaa saamaan tukea työyhteisön sisällä. (Multanen, ym. 2004, 23–24.)

Yhteistyöhön vaikuttavat työnhajukset, joiden yhtenä tarkoituksena on keskustella perustehtävästä. Tämä on lisännyt työyhteisöjen yhteisiä näkemyksiä arvoista, joita työpaikalla esiintyy. Hyvässä työyhteisössä yhteisiä sopimuksia kunnioitetaan sekä niihin sitoudutaan. (Mertala & Terävä 2016, 38–39.) Kuitenkin Kyrönseppän (2019) mukaan jotkut työyhteisöjen työntekijät ovat kertoneet, etteivät voi työnhajuksessa puhua avoimesti, jos esihenkilö on läsnä. Jos työyhteisössä esiintyy vähäistä luottamusta ja turvallisuuden tunnetta, kertoo se siitä, ettei työyhteisössä esiinny sopivan avointa ja toimivaa vuorovaikutusta. Tällöin työnhajuksessa on syytä paneutua ongelmiin ja yhdessä miettiä keinoja niiden ratkaisemiseksi. (Kyrönseppä 2019, 36.)

Kun kehittämistoimista päästään lopulta yhteisymmärrykseen, on tärkeä jakaa vastuualueet jokaiselle. On tärkeä pitää huoli, ettei kaikki asiat päädy pelkästään esihenkilön vastuulle, vaan lisäksi

muun työyhteisön on otettava osaa kehittämiseen. Vastuuhenkilön rooli on varmistaa, että sovit-
tuja asioita tehdään. Henkilöstön mukana olo on myös varmistaa, että kehittämistoimet ovat rea-
listisia ja käytäntöihin sopivia. (Multanen, ym. 2004, 41.)

Työntekijöille voi tulla usein epäilyksiä muutosta kohtaan, mutta ne pitää käsitellä eteenpäin pää-
semiseksi. Muutoksen onnistumiseen auttaa, että erilaiset näkökulmat, tunteet sekä mielipiteet
käsitellään. Muutosvastarintaa on ymmärrettävä ja hyväksyttävä, sillä se kuuluu osaksi prosessia.
(Multanen, ym. 2004, 44.)

2.3 Esihenkilön rooli

Esihenkilö on itse osa työyhteisöä ja on siten vaikuttamassa sen dynamiikkaan omasta roolistaan
käsien. Hyvä esihenkilö on itse osallisena tuottamassa hyvää työyhteisöä ja vuorovaikutusta. On kui-
tenkin tärkeää, että esihenkilö ottaa myös riittävästi etäisyyttä työyhteisöönsä, niin fyysisesti kuin
mielensisäisesti. Esimerkiksi oma huone tai eristetty työtila helpottaa keskittymistä ja antaa tilaa
ajattelemiselle. (Kallasvuo 2019, 87.)

Jotta kaikki työyhteisön jäsenet tuntevat toimintakäytännöt, on esihenkilön ja johtamisen toiminta
oltava läpinäkyvää. Parhaimmillaan esihenkilön toiminta työyhteisössä on avointa ja vuorovaikut-
teista. (Kallasvuo, ym. 2019, 99.) Lisäksi Ranta (2021, 27) nostaa esille, että esihenkilön on kyettävä
myös tunnistamaan erilaiset työntekijöiden luomat ryhmät, kuten kaveriporukat, sekä heidän oma
näkemysensä ryhmästään. On hyvä käydä keskusteluja ryhmän tavoitteista ja toiveista.

Esihenkilön työ on moninaista ja hankala välillä ymmärtää, miten työtä pitäisi toteuttaa. Siihen ei
ole yhtä selkeää tapaa, vaan työ on jatkuvaa itsensä kehittämistä ja päätösten tekemistä. Esihenki-
lön on hallittava monta asiaa yhtä aikaa, mutta samalla hänen ei tarvitse olla täydellinen tai osata
kuitenkaan kaikkea. Esihenkilön oman työn rinnalla on olennaista jakaa työtehtäviä työntekijöille
sekä vaatia heitä suoriutumaan tehtävistään. (Rehn 2018.)

Muutosten vastaanottaminen voi olla joillekin työntekijöille haastavaa, jos se on päätetty ilman
työntekijöiden mahdollisuutta osallistua sen suunnitteluun. Jos työntekijät eivät voi itse vaikuttaa

työnsä toimintatapojen kehittämiseen, voi se laskea motivaatiota ja luoda tunteen, ettei heitä arvosteta. Siksi esihenkilön ja johtoportaan olisi hyvä ottaa muutoskeskusteluihin mukaan työntekijöiden näkemyksiä ja mielipiteitä kuultavaksi. (Hämäläinen 2021, 283.)

On erittäin tärkeää, että esihenkilö kuulee työntekijöiden odotuksia, ajatuksia sekä kokemuksia työstä. Mutta yhtä tärkeää on, että työntekijät kuulevat asioita esihenkilön näkökulmasta. Kokeusten sekä näkemysten esiintuominen, omien havaintojen pohtiminen ja toisten osallistujien reaktioiden vastaanottaminen ovat työnohjauksellista vuorovaikutusta. Peilaaminen, reflektointi sekä toisten asemaan asettuminen ovatkin keskeisiä välineitä työnohjauksessa, joita voi hyödyntää työyhteisössä ilman työnohjaustakin. (Kyrönseppä 2019, 37.)

Lisäksi johtajuuden kannalta hyviä pysyviä rakenteita ovat esimerkiksi kehityskeskustelut, työyhteisöpalaverit ja kehittämispäivät. Niiden toimivuus edellyttää kuitenkin valmistautumista, aktiivista osallistumista sekä jämäkkää tilannejohtajuutta. (Kallasvuo 2019, 86.) Esihenkilön ja työntekijän välinen kehityskeskustelu on parhaimmillaan kiireetön vuorovaikutustilanne. Siinä esihenkilö ja työntekijä voivat tutustua toisiinsa persoonina, ei vain työrooleissa. Jotta hyvä yhteistyö toimii, edellyttää se toisten tuntemista edes kohtuullisesti. Kun toisen tuntee ja oppii puhumaan samaa kieltä hänen kanssaan, silloin myös ymmärtää paremmin toisen käyttäytymistä. (Hämäläinen 2021, 327–328.)

Esihenkilöillä on myös mahdollisuus muokata yksikköjensä ja organisaatioidensa rakenteita, esimerkiksi luomalla työvuoroja työyhteisön jäsenille, jotka vahvistavat heidän keskinäistä suhdetansa tai mahdollistaa toisiin tutustumisen paremmin. Lisäksi esihenkilön tulisi varata työntekijöille aikaa ja tilaa tehokkaaseen viestintään. Esihenkilöt voivat huomioida työntekijöiden suhteita toisiinsa ja kuinka he kommunikoivat toistensa kanssa. Aina esihenkilöt eivät välttämättä voi tehdä suuria muutoksia, jos säännökset ja rajat tulevat ylemmältä tasolta organisaatiossa. (Poghosyan ym. 2016, 1130.)

3 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymys

Sosiaali- ja terveysalalla on tulossa suurempia muutoksia hyvinvointialueiden myötä. Työyhteisöt koostuvat kuitenkin jo nyt moniammatillisista tiimeistä ja yhteistyötä tehdään eri palveluntarjo-

ajien kanssa. Siksi olisi tärkeää, että jokainen työntekijä osaisi käydä sujuvaa ja avointa vuorovaikutusta työyhteisön kanssa. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kerätä tietoa sosiaali- ja terveysalan siitä, millä keinoin voi vahvistaa työyhteisön vuorovaikutusta ja yhteistyötä. Tavoitteena oli tuoda esille erilaisia menetelmiä, joita voi hyödyntää työyhteisöissä. Opinnäytetyössä pyritään vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Miten työyhteisön kommunikointia voidaan vahvistaa?
2. Miten työyhteisön yhteistyötä edistetään?
3. Miten esihenkilö voi omalla toiminnallaan vahvistaa vuorovaikutteisempaa työilmapiiriä?

4 Tutimuksen toteutus

4.1 Tutkimusmenetelmä

Kirjallisuuskatsausta voidaan pitää systemaattisena tutkimusmenetelmänä, jonka on pohjaututtava kattavaan aihealueen sekä ilmiön tuntemukseen. Lisäksi se mahdollistaa tietyn aihealueen kokonaiskuvan muodostamisen. Kirjallisuuskatsausta voidaan lähestyä tietyn tieteenalan tutkimuskirjallisuuden näkökulmasta, mutta lähestymistapa voi olla myös kattava kuvaus eri ilmiöiden näkökulmasta. (Suhonen, ym. 2016, 7.)

Kirjallisuuskatsauksen tyyppinä on erilaisia, joista kuvaileva kirjallisuuskatsaus on yleisin. Kuvailevasta kirjallisuuskatsauksesta voidaan vielä erottaa omakseen narratiivinen ja integroiva katsaus. (Salminen 2011, 6.) Integroivaa katsausta voidaan käyttää silloin, kun halutaan kuvata mahdollisimman monipuolisesti tutkittavaa ilmiötä. Integroiva katsaus sallii tutkimuksen lähtökohdiksi aineistot, jotka on tehty erilaisin metodein. (Salminen 2011, 8.)

Opinnäytetyössä esiintyy piirteitä, jotka viittaavat integroituun kirjallisuuskatsaukseen. Integroitu kirjallisuuskatsaus koostuu vaiheista, jotka etenevät selkeästi sekä loogisesti. Integroitu katsaus on tarkemmin suunniteltu ja jäsenelty katsaustyyppi. Integroidulla katsauksella on useita yhtymäkohtia systemaattiseen katsaukseen. (Sulosaari & Kajander-Unkuri 2016, 107–108.) Integroitu katsaus on hyvä tapa tuottaa uutta tietoa jo tutkitusta aiheesta. Integroivalle katsaukselle tyypillistä on prosessimainen luonne, joka sisältää viisi vaihetta. Nämä ovat tutkimusongelman nimeäminen,

analysoitavan aineiston keruu, aineiston laadun arviointi, aineiston analysointi ja tulkinta sekä tulosten esittäminen. (Suhonen, ym. 2016, 13.)

Tietoa on etsitty systemaattisesti, mutta opinnäytetyö on tehty kuvailevalla kirjallisuuskatsauksella. Integroitu kirjallisuuskatsaus sallii systemaattisen haun, mutta kerronta voi olla kuvailevaa. Tietoa on etsitty vastaamaan tutkimuskysymyksiin, ja tutkimukset ovat sekä laadullisia että määrällisiä. Tutkimukset koottiin yhteen ja luokiteltiin, jotta tuotoksena saataisiin integroituja havain- toja, jotka vastaisivat tutkimuskysymyksiin.

4.2 Aineiston keruu

Opinnäytetyössä aineisto on kerätty käyttämällä kirjaston manuaalista hakua, joista valikoitui Cinahl Plus, Social Care Online, Janet-Finna- sekä Journal-tietokannat. Aineistoa etsittiin englannin sekä suomen kielellä. Opinnäytetyössä käytetyt hakusanat pohjautuivat keskeisistä käsitteistä, jotka olivat yhteistyö, vuorovaikutus, työyhteisö ja moniammatillinen tiimi. Tämän lisäksi hakusa- nojen valinnassa hyödynnettiin tietokantojen omia sanastoja. Hakusanoja ja -lauseita täydennet- tiin omilla sanoilla, kuten sosiaaliala, sosiaalipalvelut ja terveyspalvelut, joita esiintyi myös löyde- tyissä tutkimuksissa. Hakusanoja joutui täydentämään sen takia, että aineistoja saataisiin rajattua koskemaan nimenomaan työyhteisön vuorovaikutuksen haasteita sekä sen vahvistamista. Suo- menkielisille hakusanoille oli katsottu Finto-palvelun sekä sanakirjan kautta englanninkieliset vasti- neet.

Lopulliset hakusanat (ks. taulukko 1) tuottivat tuloksia, mutta joissakin tapauksissa ne tuottivat myös liikaa tuloksia. Haku tehtiin ensin suomenkielisillä hakusanoilla, mutta tulosten vähäisyyden vuoksi hakua laajennettiin englanninkielisillä hakusanoilla, joita oli enemmän. Lisäksi hakusanoja joutui täydentämään välillä joko omilla sanoilla tai rajaamaan tietokannan rajaustoiminnolla. Ha- kusanalausekkeet muodostettiin taulukossa näkyvien sanojen mukaan, esimerkiksi *communication AND teamwork AND work community* tai *vuorovaikutus AND moniammatillinen tiimi AND yhteis- työ*. Hakulausekkeita on voitu jatkaa tarkentavasti esimerkiksi sanoilla sosiaaliala, sosiaalipalvelut tai sosiaali- ja terveyspalvelut.

Taulukko 1 Hakusanat

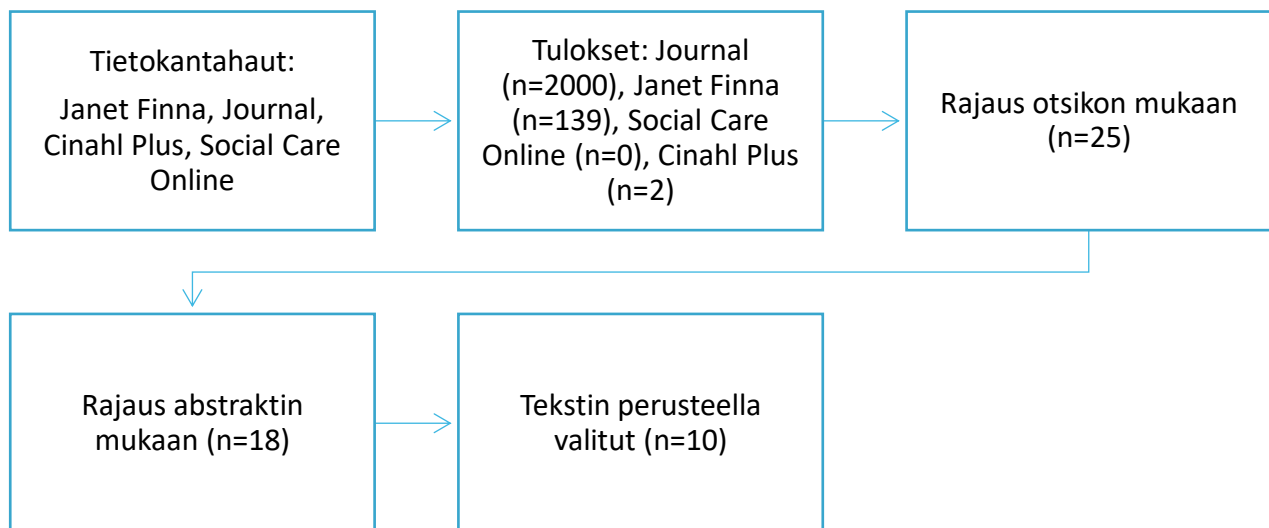
Vuorovaikutus OR	AND	Moniammatillinen tiimi OR	AND	Yhteistyö OR	AND	Työyhteisö OR
Communication Interaction	AND	Multiprofessional team	AND	Teamwork Cooperation Collaboration	AND	Work community

Tutkimusten hakuprosessiin kuuluu myös sisäänotto- ja poissulkukriteerien muodostaminen (ks. kuvio 1). Pätevät, sekä kattavat kriteerit helpottavat relevantin kirjallisuuden tunnistamista. Lisäksi ne vähentävät virheellisen sekä puutteellisen katsauksen mahdollisuutta. Katsauksen asiassa pysymisen varmistavat huolellisesti suunnitellut mukaanotto- ja poissulkukriteerit. (Niela-Vilén & Hamari 2016, 26–27.) Mukaanotto- ja poissulkukriteerit ohjaavat hakuprosessissa tutkimusten valintaa. Ensimmäisenä tarkastellaan otsikkoja, sen jälkeen tekstiä silmäilläään abstraktitasolla ja lopuksi vielä luetaan koko teksti.



Kuvio 1 Sisäänotto- ja poissulkukriteerit

Hakusanat eivät tuottaneet tuloksia kaikista käytetyistä tietokannoista (Cinahl ja Social Care Online), jolloin ne tietokannat rajattiin pois (ks. kuvio 2). Jäljelle jääneistä tietokannoista, eli Janet Finna ja Journal, tuloksia tuli riittävästi. Journal-tietokannassa tulosten rajaamiseen oli haastava vaikuttaa, sillä rajauksia tehdessä hakutulosten määrä pysyi silti melkein samana. Hakusanojen ja hakulauseiden avulla tuloksia yritettiin karsia, mutta määrä pysyi silti isona. Silloin tutkimukset valittiin otsikoiden perusteella ja tarkistettiin vielä sisältö. Kaikki valitut tutkimukset ovat saatavilla, mikä oli yksi sisäänottokriteereistä. Saatuja tuloksia karsittiin ensin otsikoiden perusteella, jonka jälkeen tuloksia tarkasteltiin abstraktien mukaan. Kun tutkimuksia oli saatu karsittua lisää, perehdyttiin silloin sisältöön suorittaen samalla viimeisen karsintavaiheen. Opinnäytetyöhön valikoitui ne tutkimukset, jotka vastasivat tutkimuskysymyksiin sekä läpäisivät sisäänottokriteerit.



Kuvio 2 Tiedonhaun eteneminen

Opinnäytetyön aineisto koostui lopulta kymmenestä aineistosta, joista kolme oli suomenkielisiä ja loput seitsemän kansainvälisiä (ks. taulukko 2). Kansainväliset aineistot sijoittuivat Ruotsiin, Englantiin ja Yhdysvaltoihin. Kaikki aineistot olivat vertaisarvioituja. Aineistoja tarkasteltiin kriittisesti

tutkimuskysymykset huomioon ottaen. Samoja aineistoja saattoi tulla myös eri hakusanoja käyttäessä. Otsikon ja abstraktin jälkeen aineistoja oli karsittavana 18 tutkimusta. Opinnäytetyöhön valittuja aineistoja oli lopulta kymmenen, jotka olivat joko laadullisia tai määrällisiä tutkimuksia.

Taulukko 2 Valittu aineisto

Hyytiäinen, K., Roos, M., Astala, L., Harmoinen, M. & Suominen, T. 2015.	Työhön sitoutuminen, ammatista lähteminen, urakehitys ja joustavuus kehitysvammahuollossa - Yhteys arvostavaan johtamiseen
Stenman, P., Vähäkangas, P., Salo, P., Kivimäki, M. & Paasivaara, L. 2015.	Henkilöstön työtyytyväisyys vanhustenhuollossa-kohti kuntoutumista edistävän hoitotyön toimintamallin käyttöönottoa
Nylén, U. 2018.	Multi-professional teamwork in human services. The mutual shaping on professional identity and team activities
Emilsson, U. M., Strid, A.-L. & Söderberg, M. 2020.	Lack of Coordination between Health Care and Social care in Multi-professional Teamwork the Obstacle for Coherent Care of Older People Suffering from Multi-Morbidity
McGuier, E. A, Kolko, D. J., Klem, M. L., Feldman, J., Kinkler, G., Diabes, M. A., Weingart, L. R. & Wolk, C. B. 2021.	Team functioning and implementation of innovations in healthcare and human service settings: a systematic review protocol
Acai, A., McQueen, S. A., Fahim, C., Wagner, M., McKinnon, V., Boston, J., Maxwell, C & Sonnadara, R. R. 2016.	'It's not the form; it's the process': a phenomenological study on the use of creative professional development workshops to improve teamwork and communication skills
Dahlke, S., Stahlke, S. & Coatsworth-Puspoky, R. 2018	Influence of teamwork on health care worker's perceptions about care delivery and job satisfaction
Lim, L., Ziring, C. M., DuBose, J. R., Lee, J., Stroebel, R. J. & Matthews, M. R. 2021	Designing for effective and safe multidisciplinary primary care teamwork using the time of COVID-19 as a case study
Pihlainen, V., Kivinen, T. & Lammintakanen, J. 2019.	Experts' perceptions of management and leadership competence in Finnish hospitals in 2030
Rajamäki, S. & Mikkola, L. 2017.	Työyhteisön vuorovaikutus ja työyhteisöön kuuluminen

4.3 Aineiston analyysi

Opinnäytetyön analysoinnissa käytettiin faktanäkökulmaa, jossa keskitytään tutkimuskohteen kirjallisuuteen. Se mahdollistaa paremmin objektiivisen näkökulmassa pysymisen ja estää omien kokemusten esiin tuomista. Lisäksi aineistoa tarkastelemalla tehdään päätelmiä aineiston ulkopuolisesta todellisuudesta. Myös lähdekritiikkiin on kiinnitettävä huomiota, etenkin silloin kun aineiston aikahaarukka on laaja. (Jokinen N.d.) Opinnäytetyön on teemoiteltu taulukoimalla aineistoa tutkimuskysymysten perusteella.

Taulukointia käyttäen voidaan havaita, mitkä seikat aineistosta ovat keskeisiä, jolloin niille voidaan miettiä yhteinen nimittäjä, eli teema. Aineistosta lainattujen kohtien tarkoitus on antaa havainnollistavia esimerkkejä sekä tarjota lukijalle todiste siitä, että tutkijalla on ollut jokin aineisto, johon hän analyysinsä pohjaa. (Juhila N.d.) Analysointia varten aineisto on koottu yhteen ja tarkistettu, että ne pystyvät vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Aineisto on luettu huolellisesti läpi useampaan otteeseen, jonka jälkeen tekstistä korostetaan kohdat, jotka vastasivat tutkimuskysymyksiin. Myös aineistojen yhdistävät tekijät on huomioitu analysointia tehdessä. Monissa tutkimuksissa ja teoksissa toistuivat samat teemat, mikä helpotti aineiston keräämistä. Taulukossa on selvitetty tutkimuksen tarkoitus, menetelmä ja lopputulos.

Luokittelun ja järjestelyn avulla aineistoista löydetään yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia (Kangasniemi & Pölkki 2016, 82). Analyysin päämääränä on aineiston huolellinen sekä tasapuolinen katsaukseen sisällytettyjen tutkimusten ja teoreettisten aineistojen tulosten tulkinta. Analysointia tehdessä on syytä olla huolellinen, sillä analysointivaihe on kaikkein vaikein ja altis virheille. (Sulo-saari & Kajander-Unkuri 2016, 112.)

Opinnäytetyössä tutkimusten arvioinnissa otetaan kantaa siihen, mihin joukkoon tutkimustulokset ovat yleistettävissä. Ja jotta yleistettävyyttä voidaan arvioida, on ennen sitä arvioitava, keitä valituissa tutkimuksissa on tutkittu ja miten heidät on valittu. Lisäksi on arvioitava, mikä on lopullinen otoskoko ja millä asetelmalla tutkimus on tehty. Analyysissä järjestellään sekä luokitellaan aineistoa (ks. taulukko 3). Lisäksi myös etsitään yhtäläisyyksiä ja eroja. Lopussa tuloksista kirjoitetaan ymmärrystä kokoava kokonaisuus. (Niela-Vilén & Hamari 2016, 29–30.)

Taulukko 3 Esimerkki aineiston analyysistä

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Pääluokka
Työpajat auttoivat osallistujia myös tunnistamaan kommunikointitaitojensa vahvuudet ja heikkoudet, tekivät heistä mukautuvampia erilaisiin viestintätyyleihin ja tarjosivat heille strategioita, jotka voisivat parantaa heidän kommunikointitaitojaan.” (Acai, McQueen, Fahim, Wagner, McKinnon, Boston, Maxwell & Sonnadara s.11)	Työpajat Kommunikointitaidot Erilaiset viestintätyylit	Työpajat auttoivat osallistujia Parantaa kommunikointitaitoja Erilaiset viestintätyylit	Vuorovaikutus
”Yhteiset taiteentekokokemukset voivat edistää parempaa yhteenkuuluvuuden tunnetta työtovereiden keskuudessa, luoda nautinnollisempaa ja rennompaa työympäristöä ja rohkaista työtovereita hyväksymään toisiaan.” (Acai, McQueen, Fahim, Wagner, McKinnon, Boston, Maxwell & Sonnadara s. 13)	Yhteenkuuluvuuden tunne	Yhteenkuuluvuuden tunne	Yhteistyön edistäminen
” Luottamus ja vastavuoroisuus, viestintämallit ja se, onko tiimin jäsenillä yhteinen päämäärä, vaikuttivat osallistujiin näkemiksi siitä, oliko heidän tiiminsä hyvä joukkue.” (Dahlke, Stahlke & Coatsworth-Puspoky s 42)	Luottamus	Luottamus ja vastavuoroisuus	
”Tiimin perustamisen jälkeen johtajien on tarjottava yksilöllistä tukea tiimin jäsenille” (Nylén s. 756)	Yksilöllinen tuki	Yksilöllinen tuki	Esihenkilön toiminta
”Johtamistyössä tulisi erityistä huomiota kiinnittää hoitajien keskinäisen vuorovaikutuksen tukemiseen” (Rajamäki & Mikola s. 251)	Tuki	Vuorovaikutuksen tukeminen	

5 Tulokset

5.1 Vuorovaikutuksen edistäminen

Vuorovaikutus nähdään tiimityöskentelyn avaintekijänä, mikä on todettu myös muissa tutkimuksissa (Dahlke, Stahlke & Coatsworth-Puspoky 2018, 42). Vuorovaikutus on tehokkaan yhteistyön edellytys. Etenkin kasvokkain tapahtuva viestintä on ratkaisevaa useimmissa työyhteisöissä. Kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus tukee nopeampaa tiedonvaihtoa, sekä koordinoitua erityisesti terveydenhuollossa, joissa lyhyet kohtaamiset muodostavat suurimman osan vuorovaikutuksesta. (Lim, Zimring, DuBose, Lee, Stroebel & Matthews 2021, 2–3.)

Jotta moniammatilliset tiimit saavuttaisivat toimivan yhteistyön hyötyineen, tulisi kaikkien tiimin jäsenten olla valmiita kommunikoimaan muiden alojen toimijoiden kanssa. Kuitenkin hierarkia eri ammattien välillä voi haitata tasa-arvoa sekä keskinäisiä suhteita. (Nylén 2017, 743.) Työyhteisön on helpompi vastaanottaa uutta tietoa sekä omaksua uusia toimintatapoja, jos yhteisössä vallitsee turvallinen vuorovaikutus ja jossa työn tavoitteet ovat yhteiset. Lisäksi uuden oppiminen on helpompaa, jos työyhteisössä ideoidaan yhdessä ja osataan tarkastella kriittisesti työtapoja. Kun työpaikalla vallitsee luottamus, vastavuoroisuus sekä me-henki, kertyy yhteisöön silloin sosiaalista pääomaa. Silloin luotetaan toisiin ja autetaan työkavereita, mikä puolestaan edistää työn sujuvuutta ja toimivuutta. (Stenman, Vähäkangas, Salo, Kivimäki & Paasivaara 2015, 34.)

Erilaiset työpajat ja työnohjaukset voivat auttaa työntekijöitä tunnistamaan vuorovaikutustaitojensa vahvuudet ja heikkoudet. Työpajat voivat myös auttaa osallistujia mukautumaan erilaisiin kommunikointitapoihin, sekä tarjoavat neuvoja ja oheistuksia siitä, miten he voivat parantaa omaa vuorovaikutustaitojaan. (Acai, McQueen, Fahim, Wagner, McKinnon, Boston, Maxwell & Sondara 2016, 11.) Taidetta voi hyödyntää työyhteisöjen vuorovaikutuksen ja yhteistyön kehittämässä. Työnohjauksessa voi hyödyntää roolipelejä, mitkä voivat auttaa työntekijöitä osoittamaan empatiaa toisia kohtaan. Musiikki ja teatteri voivat taas auttaa niiden yksikköjen työyhteisöjä, joissa työtä tehdään korkean stressin olosuhteissa. Taide edistää vuoropuhelua, sekä rohkaisee työntekijöitä tukemaan toisiaan. (Acai ym.201, 2.)

Vuorovaikutus työyhteisössä on merkityksellistä työntekijän motivaatioon, työyhteisöön kuulumisen ja vaikuttamisen näkökulmista. Työntekijät jakavat samalla tietoa, tekevät päätöksiä ja toteuttavat yhteistyötä eri kommunikoinnin keinoin. Kun henkilökunta on tyytyväinen vuorovaikutukseen työyhteisössään sekä siellä oleviin suhteisiin, on silloin epätodennäköisempää, että työntekijä haluaisi vaihtaa työpaikkaa. Sillä vuorovaikutuksen kautta yksilö kokee kuuluvansa yhteisöön. (Rajamäki & Mikkola 2017, 255.)

5.2 Yhteistyön parantaminen

Ammattiryhmien väliset erot voivat aiheuttaa haasteita työyhteisössä, kuten esimerkiksi sairaalaorganisaatioissa tai asumisyksiköissä. Työntekijä voi kokea haasteita vuorovaikutuksen luomissa, varsinkin jos on eri ammattiryhmän edustaja kyseessä. Toinen voi tehdä töitä eri tavalla, mikä voi aiheuttaa hämmennystä ja ihmetystä muussa työyhteisössä. Esimerkiksi yksi voi tehdä työtä enemmän hoidollisemmalla työotteella, kun taas toinen voi toimia kuntouttavalla työotteella. Erilaiset työmenetelmät voivat olla jollekin vieraampia, ja työyhteisössä voi esiintyä erimielisyyttä toisten työtavoista, mitkä puolestaan tuovat haasteita yhteistyöhön. (Rajamäki & Mikkola 2017, 258; Nylén 2018, 742; Emilsson, Strid, & Söderberg 2020, 320.)

Asumispalveluyksiköissä, esimerkiksi vammaishuollon, henkilöstö on kokenut harvemmin työyhteisöt toimiviksi, kun sitä on arvioitu joustavuuden näkökulmasta. Lisäksi he ovat voineet kokea esihenkilöltä saadun tuessa ja yksilöllisten tarpeiden huomioimisessa puutteita. Ammatinvaihto on lisääntynyt monen mielestä, ja se on usein ollut yhteyksissä työntekijän kokemasta tyytymättömyydestä työtä ja johtamista kohtaan. Lisäksi epätasa-arvoisuus, perehdytyksen sekä mentoroinnin puute ovat vaikuttaneet monen työntekijän työssä viihtymiseen. (Hyytiäinen, Roos, Astala, Harmoinen & Suominen 2015, 214–216.)

Hyvä yhteistyö työyhteisössä edellyttää koko yhteisön toiminnan tuntemista. Esimerkiksi näkemällä, milloin työkaveri voi tarvita apua ilman, että hänen tarvitsee pyytää sitä erikseen. Yhteistyö on myös riippuvainen yksittäisen työntekijän kyvystä tehdä työtä keskittyneesti, sillä sosiaali- ja terveysalalla vaaditaan rutiinityötä, kuten esimerkiksi kirjauksien tai hoitosuunnitelmien tekemistä. (Lim ym. 2021, 3.)

Yhteisön ja sen yhteisöllisyyden ydin on pohjimmaltaan ryhmässä sekä sen jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa, joka on tasa-arvoinen erilaisten ihmisten välillä. Työyhteisöä yhdistää yhteinen tehtävä sekä päämäärä. Työorganisaatio määrittää tietyt pelisäännöt sekä normit. Kuitenkin yksilöt vaikuttavat työyhteisön toimivuuteen valinnoillaan kaikissa tehtävärooleissa. Toiminta on työntekijöiden välistä näkemysten, kokemusten sekä tietojen käsittelyä. Onnistuakseen se edellyttää työntekijöiden välistä luottamusta sekä sitoutumista yhteisön tehtävään. (Dahlke ym.2018, 42; McGuier, Kolko, Klem, Feldman, Kinkler, Diabes, Weingart & Wolk 2021, 2.)

Toimiva yhteistyö vaatii sitä, että työntekijät kokevat kuuluvansa yhteisöön. Jokaisella työyhteisön jäsenellä on oma tehtävänsä yhteisössä ja sen suorittaminen vaatii kuuluvuuden tunnetta. Lisäksi siihen kuulu merkittävästi myös se, että työntekijä voi luoda vuorovaikutussuhteita. (Rajamäki & Mikkola 2017, 262.) Yhteiset kokemukset, esimerkiksi erilaiset työpajat, voivat edistää työntekijöiden yhteenkuuluvuudentunnetta omassa yksikössään. Se voi luoda rennompaa ja mukavamaa työympäristöä, ja auttaa työntekijöitä hyväksymään toisiaan ja toisten työtapoja. Työpajojen avulla voi tutustua työkaveriin ja oppia tuntemaan hänen työskentelytapojansa ja ajatuksiansa paremmin. (Acai ym. 2016. 13.)

Rajamäki ja Mikkola (2017, 259) toivat esille tiimipalaverien tärkeyden työyhteisöön kuulumisen tunnetta vahvistavana tekijänä. Tiimipalaverit ovat sopiva hetki työntekijöille jakaa ongelmia, joita on kohdannut työssään, esimerkiksi asiakkaiden kanssa. Tiimipalavereissa voi antaa palautetta työyhteisön toimintatavoista ja kertoa mielipiteensä työyhteisön asioista. Tiimipalavereissa on tärkeä muistaa kirjata palaverissa käydyt asiat, mutta myös huolehtia niiden tiedottamisesta työyhteisössä.

Yhteistyötä voi kehittää suunnittelemalla fyysisen ympäristön oikeanlaiseksi, kuten yhteistä tilaa työyhteisölle ja huonetta monialaiselle tiimityölle. Yhteinen tila tukee parempaa ryhmätyötä. Yhteisen tilan suunnittelu tuo työyhteisön fyysiseen kosketukseen ja vaikuttaa kehittävästi heidän yhteistyöhönsä sekä kommunikointiin. Esimerkiksi perusterveydenhuollossa henkilöstö voi yhteisissä tiloissa kommunikoida helpommin toistensa kanssa ja olla myös tietoisempia toistensa toiminnasta. (Lim ym. 2021, 1; Rajamäki & Mikkola 2017, 257.)

Yhteistyö on välttämätöntä sekä sosiaalihuollon että terveyshuollon välillä. Näkökulmat ja työtavat vaihtelevat eri organisaatioiden välillä, mikä voi tuoda vaikeuksia yhteistyöhön. (Emilsson ym. 2020, 320.) Toimiva yhteistyö on kuitenkin haasteellista, sillä eri tekijät vaikuttavat työyhteisön tehokkuuteen. Kuitenkin vahva viestintä ja johtajuus sekä koordinointi, tukevat yhteisön tehokkuutta. Sosiaali- ja terveyshuollon tarjoajien tulisi olla sosiaalisesti päteviä, sekä halukkaita jakamaan tietoa. Lisäksi heidän tulisi neuvotella ja ratkaista ongelmia. (Dahlke ym. 2018, 38.) Tiimipohjaiset menetelmät, joissa useat eri palveluntarjoajat työskentelevät yhteistyössä asiakkaiden ja näiden läheisten kanssa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi, ovat yhä yleisempiä sosiaali- ja terveystalveissa. (McGuier ym. 2021, 2.)

5.3 Esihenkilön rooli työyhteisön vahvistamisessa

Esihenkilöiden antama yksilöllinen tuki on tärkeää työntekijälle. Myös erilaiset tiimitoiminnot, kuten erilaiset työpajat, ovat hyödyksi työyhteisölle. Se kehittää työntekijöiden ja esihenkilön henkilökohtaisia suhteita, auttaa heitä ymmärtämään toisten työtapoja ja -menetelmiä sekä vähentää ammatillisia ennakkoluuloja. Toimivan työyhteisön yksi tunnusmerkki on se, miten läpinäkyvää esimiesten toiminta ja johtamisen toiminnot ovat eli miten on huolehdittu siitä, että kaikki työyhteisön jäsenet tuntevat toimintakäytännöt. Lisäksi esihenkilöllä on mahdollisuus vaikuttaa ja toimia esimerkkinä siinä, miten palautetta annetaan työyhteisössä, tai miten vuorovaikutusta toteutetaan yhteisössä. (Nylén 2017, 756; Rajamäki & Mikkola 2017, 261.)

Hyvään johtamiseen liittyvät tekijät, kuten yksilöllisten tarpeiden huomioiminen, osaamisen varmistaminen, kannustava johtamistapa sekä kokemus johtajalta saadusta tuesta. Hyvä johtaminen ilmenee, kun esihenkilö arvostaa työntekijöitään ja työyhteisössä vallitsee positiivinen vuorovaikutussuhde. Kun työyhteisö koetaan hyvänä, ei henkilöstössä ole vaihtuvuutta niin paljon. Myös arvostuksen tunne sekä avoin kommunikointi edistävät työntekijöiden sitoutumista työhönsä. Esihenkilön tehtävä olisi tukea työntekijöiden ammatillista kehittymistä, esimerkiksi mahdollistamalla joustavat työajat, opintovapaalle jäämisen sekä monipuoliset kouluttautumismahdollisuudet. Esihenkilön on kyettävä tunnistamaan erilaiset ryhmät, sekä heidän oma näkemyksensä ryhmästään. On hyvä käydä keskusteluja ryhmän tavoitteista ja toiveista. (Hyytiäinen ym. 2015, 215–216.)

Esihenkilön on tärkeä johtaa oikeudenmukaisesti ja antaa henkilöstölle mahdollisuus vaikuttaa, sekä tulla kuulluksi itseään koskevilla päätöksillä. On tärkeä, että säännöt koskevat kaikkia ja että

päätöksistä tiedotetaan kunnolla. Myös päätösten seuraaminen ja muuttaminen on tärkeä osa johtamista. Esihenkilön on kohdeltava työntekijöitään kunnioittavasti ja kuunnella heidän mielipiteitään tärkeissä asioissa. Tällöin työntekijät pystyvät luottamaan esihenkilöön. (Stenman ym. 2015, 34.)

Esihenkilöiden on hyvä osallistua heille suunnattuihin koulutuksiin. Osallistumista voi tukea epävirallisilla tuilla, kuten verkostoilla tai vertaistuuilla, joiden avulla voidaan parantaa vastauksia johtamisen vaatimuksiin. Lisäksi tarvitaan kokonaisvaltaisempia lähestymistapoja johtamisen kehittämisen menetelmiin. (Pihlainen ym. 2019, 291.) Lisäksi esihenkilöiden perehdyttäminen uusiin tehtäviin on tärkeää ylemmältä taholta ja esihenkilön edeltäjältä. Työn kuva voi myös muuttua koko ajan ja uusia tapoja johtaa työyhteisöä kehitellään jatkuvasti. Siksi esihenkilöiden on tärkeää osallistua heille kehitettyihin koulutusohjelmiin. (Pihlainen ym. 2019, 281.)

6 Pohdinta

6.1 Tulosten tarkastelu

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tarkastella menetelmiä sosiaali- ja terveysalojen työyhteisöjen vuorovaikutusten ja yhteistyön haasteisiin. Vastauksia tarkasteltiin kymmenen eri tutkimusartikkelin avulla. Tulosten perusteella työyhteisöissä painavat kiire ja resurssien pula, joka vaikuttaa työhyvinvointiin ja siten vuorovaikutukseen. Erilaiset työtavat ja koulutukset tuovat haasteita vuorovaikutukseen. Tavoitteena oli löytää keinoja, joita työyhteisöt voivat hyödyntää vuorovaikutuksen ja yhteistyön edistämiseksi.

Vuorovaikutuksen ja yhteistyön kehittämiseen löytyi laajasti erilaisia tutkimuksia, joista piti osata rajata ne pois, jotka eivät koskeneet sosiaali- ja terveysalaa. Opinnäytetyössä käytetyt käsitteet olivat laajoja, mikä oli omiaan tuottamaan useita hakutuloksia ja sisällytti tutkimuksia, jotka eivät koskeneet sosiaali- ja terveysalaa. Haasteita opinnäytetyön tutkimusten löytymiseen toi myös se, että vaikka vuorovaikutusta koskevia tutkimuksia löytyi useita, niin valtaosa niistä eivät koskeneet sen vahvistamista.

Opinnäytetyön aineistojen välillä ei juuri ollut eroavaisuuksia. Molemmissa nousi esille vuorovaikutuksen tärkeys yhteistyöhön nähden, ammattien välisten erojen vaikutukset sekä moniammatillisuus. Molemmista aineistoista nousi yhteistyön merkitys työyhteisössä. Mertalan ja Terävän (2016, 36–37) mukaan yhteisöllisyyden puuttuminen ilmenee vuorovaikutuksen puutteena. Lisäksi yhteistyöhön toimivuuteen vaikuttaa se, tavoittelevatko työyhteisön jäsenet yhteisiä tavoitteita. Myös Rajala ja Mikkola (2017, 255) nostavat tuloksissa esille, kuinka merkittävästi vuorovaikutus voi vaikuttaa työntekijöiden työmotivaatioon. Lisäksi he nostavat esille kuuluvuuden tunteen. Jos työyhteisössä vallitsee toimiva vuorovaikutus ja yhteistyö sujuu, niin silloin työntekijät voivat kokea kuuluvansa työporukkaan. Tämä myös lisää luottamuksen ja turvallisuuden tunteen lisääntymistä työyhteisössä.

Sosiaali- ja terveysalalla toimitaan paljon eri ammattiryhmien kanssa, mikä vaatii hyviä vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoja jokaiselta. Ginsburg ja Bain (2017, 207) nostivat teorian viitekehyksessä esiin vuorovaikutustaitojen tärkeyden moniammatillisesta yhteistyötä tehdessä ja kuinka siihen pitäisi panostaa enemmän kouluissa, kun opiskellaan ammattiin. Poghosyan ja muut (2016, 1120) puolestaan kirjoittivat ammattien välisistä eroista työyhteisöjen sisällä. Työtapoja voi olla erilaisia, mikä on voinut aiheuttaa ristiriitoja ja eriäviä mielipiteitä työyhteisössä. Vaikka monipuolinen osaaminen parantaa asiakkaan tai potilaan kokemusta, voi se aiheuttaa myös ristiriitoja esimerkiksi erilaisilla lähestymistavoilla. Tuloksissa Nylénin (2017, 743) mukaan kaikilta osapuolilta vaaditaan valmiutta kommunikoida avoimesti, kun tehdään moniammatillista yhteistyötä.

Aineistoja tarkastelemalla nousi esille myös tiimipalaverien sekä työnohjauksen merkityksen työyhteisölle. Kyrönsepän (2019, 36) mukaan sekä työnohjaus että työyhteisöpalaverit tarjoavat tilaisuuden käsitellä työyhteisöjen haasteita ja ongelmia, mutta se vaatii tarpeeksi luottamusta työyhteisön sisällä. Joistakin ongelmista voi olla haastavaa puhua, jos esihenkilö on läsnä. Luottamuksen ja turvattomuuden puute voi aiheuttaa sen, ettei omia mielipiteitä uskalleta sanoa ääneen. Tuloksissa tuli esiin, kuinka Stenmanin ja muiden (2015, 34) mukaan työ sujuu paremmin ja yhteisössä on parempi ryhmähenki, kun työkaveriin voi luottaa. Lisäksi tulokset näyttivät, kuinka työnohjauksissa voidaan nimenomaan keskittyä vahvistamaan työyhteisön vuorovaikutusta. Työnohjauksessa voidaan saada neuvoja ja ohjausta menetelmin, joiden avulla yhteistyö ja vuorovaikutus vahvistuivat työyhteisön sisällä. (Acai ym.201, 2.)

Aineistoista nousi myös esihenkilön rooli vuorovaikutuksen vahvistamisessa. Kallasvuon (2019, 86) mukaan esihenkilö voi osaltaan edistää työyhteisön vuorovaikutusta ja yhteistyötä tarjoamalla työnohjausta, mutta myös yhteisiä työhyvinvointipäiviä, jolloin voi tutustua paremmin työkavereihin jonkun aktiviteetin ohella. Lisäksi säännölliset tiimipalaverit, missä jokainen työntekijä voi vaikuttaa, ovat tärkeitä työyhteisölle. Tuloksissa nousi esihenkilön tuen merkitys työyhteisölle. Esihenkilön tehtävänä on tukea työntekijöiden työtä ja kehittymistä urapolulla (Hyytiäinen ym. 2015, 215–216). Lisäksi työyhteisön toimintatapojen kehittäminen on helpompaa, kun esihenkilö antaa mahdollisuuksien mukaan työntekijöille mahdollisuuden vaikuttaa muutoksiin (Stenman ym. 2015, 34).

Vuorovaikutuksen ja yhteistyön vahvistuminen eri työyhteisöissä vaatii kuitenkin sen, että jokainen yhteisön jäsen olisi valmis oppimaan ja kehittämään itseään eteenpäin. Ja että jokainen olisi valmis tukemaan ja auttamaan toista oppimisessa. Ja jos joku on eri mieltä muutoksesta, niin silloin siitä pitäisi pystyä keskustelemaan hyvässä hengessä yhteisössä, että mistä haluttomuus muutokseen voi johtua. (Koski 2019, 67.) Opinnäytetyön tulos osoitti myös, että keinoja kehittää vuorovaikutusta ja yhteistyötä on useita, mutta se vaatii jokaiselta yhteisön jäseneltä omaa panostusta. (Stenman ym. 2015, 34.)

Muutosten ja kehittämiskohteiden etenemistä on myös tärkeä seurata, ettei asiat jäisi vain puheen tasolle. Ja jotta muutos etenisi, vaatii se töitä jokaiselta työyhteisön jäseneltä. Sovituissa asioissa pitäisi pysyä ja niiden tiedottaminen muulle työyhteisölle on tärkeää. Jos työntekijä on ollut poissa silloin, kun asioista on yhteisesti sovittu, voi olla haastavaa lähteä itsenäisesti selvittämään, mitä on milloinkin sovittu. Eli jokaisen työntekijän ja esihenkilön pitäisi sitoutua yhteisiin päätöksiin ja muutoksiin.

Tulokset osoittivat keinoja, joita Suomessa voi hyödyntää työyhteisöissä. Joissakin yksiköissä jotkut tuloksissa tulleista menetelmistä ovat jo käytössä, kuten säännölliset työnohjaukset tai tiimipalaverit. Haasteita tuo kuitenkin, ettei yksikön esihenkilöllä ole rajattomasti valtaa vaikuttaa esimerkiksi resurssien riittävyyteen. Etenkin kuluneen vuoden aikana sosiaali- ja terveysalaa ovat koetelleet työvoimapula, kun tekijöitä ei ole tarpeeksi, mikä puolestaan aiheuttaa työntekijöille lisää kuormitusta.

6.2 Tulosten hyödynnettävyys ja jatkotutkimusaiheet

Tulokset vahvistavat näkemystä siitä, mitä keinoja on työyhteisöjen vuorovaikutuksen vahvistamiseen. Vuorovaikutuksen ja yhteistyön vahvistamiseen tarvitaan toimia koko työyhteisöltä. Jokainen työntekijä on osaltaan vastuussa siitä, miten vuorovaikutus toimii yhteisössä. Tulosten mukaan työyhteisöissä ja moniammatillisissa tiimeissä tarvitaan avoimuutta ja avarakatseisuutta. Työyhteisöissä on hyvä opetella tutustumaan toisten työtapoihin ja oppia ymmärtämään niitä, mikä vahvistaa avointa ja turvallista vuorovaikutusta työyhteisössä. Moniammatillisissa yhteistyössä ei tunneta eri palveluntarjoajien työtapoja kunnolla, mikä voi tehdä yhteistyöstä haasteellista. Toisten työtapoihin ja tehtävän kuvaan perehtyminen helpottaa yhteistyötä ja vuorovaikutuksen sujuvuutta.

Tulokset osoittavat vahvasti myös työnohjauksen tärkeyttä työyhteisöissä. Erityisesti silloin, kun työyhteisössä esiintyy haasteita, on säännöllisestä työnohjauksesta apua. Työnohjaus tarjoaa myös ohjausta työyhteisön kehittämisessä. Esihenkilö voi tarjota työnohjausta säännöllisesti tai kertaluontoisesti. Opinnäytetyön avulla esihenkilöt voivat saada tietoa myös muista keinoista, joilla vahvistaa työyhteisön vuorovaikutusta ja yhteistyötä. Lisäksi esihenkilöt saavat opinnäytetyön tuloksista neuvoja kehittää omaa työtään ja johtamistaan.

Jatkossa olisi tärkeä tutkia lisää, miten erityisesti sosiaalipalveluissa työyhteisöjen vuorovaikutuksen haasteet näkyvät ja mitä keinoja niiden vahvistamiseksi on. Myös asumispalveluiden työyhteisöjen vuorovaikutuksen haasteita ja kehittämismenetelmiä olisi hyvä tutkia lisää. Vaikka jotkut asumispalveluyksiköt kuuluvatkin sosiaalipalveluiden alle, ei useimmissa tutkimuksissa noussut esiin sosiaalityöntekijöiden- ja ohjaajien haasteita työyhteisössä.

Vaikka opinnäytetyössä tulikin esille moniammatillisten tiimien viestinnän haasteita ja kehittämismenetelmiä, olisi niitä tärkeä tutkia jatkossa lisää. Eri palveluntarjoajien vuorovaikutuksen haasteiden kehittäminen on tärkeää ajatellen, kuinka paljon yhteistyötä eri palvelut tekevät. Yhteistyön ja avoimemman viestinnän kehittäminen helpottaisi työntekijöiden työtä. Se myös parantaisi asiakkaan kokemusta, kun tieto kulkisi palveluntarjoajien välillä sujuvammin. Opinnäytetyössä tuotiin esille, kuinka avarakatseisuus helpottaisi toisten työntekijöiden työtapojen ymmärtämistä. Olisi kuitenkin myös tärkeää, että työntekijöillä olisi selkeämpi käsitys siitä, mitä toisen työnkuvaan kuuluisi, jolloin väärinkäsityksiltä vältyttäisiin, eikä asiakas kokisi joutuvansa palveluiden väliin.

6.3 Eettisyys ja luotettavuus

Opinnäytetyötä aloittaessa perehdyttiin eettisiin ohjeisiin sekä miten hyvää tieteellistä käytäntöä toteutetaan. Tärkeää opinnäytetyötä kirjoittaessa on rehellisyys, huolellisuus, vastuullisuus ja tarkkaavaisuus, jota on noudatettu koko opinnäytetyön ajan. Lisäksi hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu myös kunnioitus muiden tutkimuksia kohtaan sekä huolehdittava, että niihin viitataan asianmukaisesti. (JAMK:in eettiset periaatteet 2018, 4.) Opinnäytetyö on toteutettu kirjallisuuskatsauksena, eikä siinä näin ollen ole käytetty salassa pidettäviä tietoja. Aineistona ei ole käytetty tutkimuksia, joita ei ole saanut käyttää tutkimuksessa.

Opinnäytetyössä eettisyys ja luotettavuus on pyritty varmistamaan kuvailemalla tarkasti opinnäytetyön vaiheet sekä menetelmät (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 24). Tutkimuksissa käytetyt menetelmät on pyritty kuvailemaan tarkasti ja huolellisesti, jotta lukija pystyy ymmärtämään sekä arvioimaan niiden asianmukaisuutta. Oikeinkirjoitukseen pyritty kiinnittämään huomiota. Tutkimusaihe on myös sellainen, joka kiinnostaa tekijää. Aiheeseen ei ole kuitenkaan vahvaa emotionaalista sidettä, joka voisi vaikuttaa puolueettomaan tarkasteluun.

Tärkeä osa kirjallisuuskatsauksen tekemistä on tulosten tulkinta, sekä niiden esittäminen. Kirjallisuuskatsausta koskee samat yleissäännöt kuin muitakin katsauksia ja empiiristen tutkimusten raportointia. (Sulosaari & Kajander-Unkuri 2016, 113.) Opinnäytetyön luotettavuutta on edistetty hakemalla tietoa luotettavista lähteistä (JAMK:in eettiset periaatteet 2018, 4). Opinnäytetyössä on käytetty vertaisarvioituja tutkimuksia, mutta se ei takaa luotettavuutta. Hirsjärven ja muiden (2015, 25) ohjeistuksen mukaan raportoinnissa on pyritty rehellisyyteen sekä varmistamaan, että omia asenteita tai arvoja heijastu tekstissä. Opinnäytetyötä kirjoittaessa on huolehdittu, ettei tekstissä esiinny plagiointia tai tutkimustuloksia vääristellä. Lähdeviitteet on huomioitu Jyväskylän ammattikorkeakoulun ohjeistusten mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2015, 26.)

Opinnäytetyö on toteutettu yksin, eikä kirjallisuuskatsauksen tekemisestä ole ollut aikaisempaa kokemusta. Työtä tekemässä ei ole toista henkilöä mukana, mikä olisi voinut varmistaa työn laadun ja eettisyyden. Kirjallisuuskatsauksen aineisto on arvioitu yksin, mikä voi vaarantaa luotettavuutta ja huolellisuutta. Aineistoihin on pyritty perehtymään erittäin huolellisesti. Opinnäytetyössä on käytetty suomen- ja englanninkielisiä aineistoja, mikä vaatii riittävää taitoa englannin kielen ymmärtämisessä. Käännöksissä on pyritty huolellisuuteen ja tarkkuuteen parhaan kyvyn mukaan.

Lähteet

Acai, A., McQueen, S. A., Fahim, C., Wagner, M., McKinnon, V., Boston, J., Maxwell, C & Sonnadara, R. R. 2016. 'It's not the form; it's the process': a phenomenological study on the use of creative professional development workshops to improve teamwork and communication skills. *Medical humanities*, 42, 3, 173–180. Viitattu 29.8.2022. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest

Dahlke, S., Stahlke, S. & Coatsworth-Puspoky, R. 2018. Influence of teamwork on health care worker's perceptions about care delivery and job satisfaction. *Journal of Gerontological Nursing*, 44, 4, 37-44. Viitattu 29.8.2022 <https://janet.finna.fi/>, ProQuest

Emilsson, U. M., Strid, A.-L. & Söderberg, M. 2020. Lack of Coordination between Health Care and Social care in Multi-professional Teamwork the Obstacle for Coherent Care of Older People Suffering from Multi-Morbidity. *Journal of population ageing* 2020, 15, 2, 219-225. Viitattu 29.8.2022 <https://janet.finna.fi/>, ProQuest

Ginsburg, L. & Bain, L. 2017. The evaluation on a multifaceted intervention to promote "speaking up" and strengthen interprofessional teamwork climate perceptions. *Journal on interprofessional care*, 31, 2, 207–217. Viitattu 29.8.2022 <https://janet.finna.fi/>, Ebesco

Hirsjärvi, S., Remes, P. ja Sajavaara, P. 2015. Tutkimuksen eettiset vaatimukset. Tutki ja Kirjoita. 23–27. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. 20. painos.

Hyytiäinen, K., Roos, M., Astala, L., Harmoinen, M. & Suominen, T. 2015. Työhön sitoutuminen, ammatista lähteminen, urakehitys ja joustavuus kehitysvammahuollossa - Yhteys arvostavaan joutamiseen. Teoksessa *Hoitotiede*, 27, 3, 213–224. Viitattu 29.7.2022 <https://janet.finna.fi/>, ProQuest

Hämäläinen, P. 2021. Ihmisen kokoinen työyhteisö. E-kirja. Kööpenhamina: SAGA Egmont. Viitattu 29.8.2022 https://www.storytel.com/fi/fi/books/ihmisen-kokoinen-ty%C3%B6yhteis%C3%B6-1366102?gclid=Cj0KCQjwvZCZBhCiARIsAPXbajsD6MRYQwX50WHQ3Xelaamys0Caft-1jV40_TLOGzEnSuDdPfgFlecaAqFpEALw_wcB, Storytel

Isoherranen, K. 2012. Uhka vai mahdollisuus – moniammatillista yhteistyötä kehittämässä. Akateeminen väitöskirja. Helsingin yliopisto. Viitattu 18.11.2022 <https://journal.fi/sosiaalipedagogiikka/article/view/116251/68737>

Jokinen, A. N.d. Faktanäkökulma. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat. Tietoarkisto. Viitattu 16.8.2022. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullisen-tutkimuksen-nakokulmat/>

Juhlia, K. N.d. Teemoittelu. Tietoarkisto. Viitattu 16.8.2022. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/teemoittelu/>

Jyväskylän ammattikorkeakoulun periaatteet 2018. Opetusasioiden lautakunnan vahvistamat 11.12.2018. Viitattu 13.8.2022 <https://jamkstudent.sharepoint.com/sites/Eettiset-periaatteet-Elmo#eettiset-ohjeet-opinn%C3%A4ytety%C3%B6ntekij%C3%A4lle>

Kallasvuo, A., Koski, A., Kyrönseppä, U. & Kärkkäinen, M.-L. 2019. Työtä tukevat rakenteet työyhteisössä. Teoksessa Työyhteisön työnohjaus. Toim. A. Kallasvuo, A. Koski, U. Kyrönseppä & M.-L. Kärkkäinen. Helsinki: Unigrafia. 2. uudistettu painos, 92–108.

Kallasvuo, A. 2019. Yhteisöllinen johtajuus. Teoksessa Työyhteisön työnohjaus. Toim. A. Kallasvuo, A. Koski, U. Kyrönseppä & M.-L. Kärkkäinen. Helsinki: Unigrafia. 2. uudistettu painos, 77–91.

Kangasniemi, M. & Pölkki, T. 2016. Aineiston käsittely: kirjallisuuskatsauksen ydin. Teoksessa Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. Toim. M. Stolt, A. Axelin ja R. Suhonen. 2. korjattu painos. Turku: Turun yliopisto, 80-93. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja.

Koski, A. 2019. Työyhteisön perustehtävä. Teoksessa Työyhteisön työnohjaus. Toim. A. Kallasvuo, A. Koski, U. Kyrönseppä & M.-L. Kärkkäinen. Helsinki: Unigrafia. 2. uudistettu painos, 56–76.

Kupias, P. ja Peltola, R. 2019. Oppiminen työssä. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus. Viitattu 7.9.2022 <https://janet.finna.fi/>, Ellibs Library

Kyrönseppä, U. 2019. Työyhteisön työnohjaus. Teoksessa Työyhteisön työnohjaus. Toim. A. Kallasvuo, A. Koski, U. Kyrönseppä & M.-L. Kärkkäinen. Helsinki: Unigrafia. 2. uudistettu painos, 33–55.

Kyrönseppä, U. 2019. Dynaamiset ilmiöt työyhteisössä. Teoksessa Työyhteisön työnohjaus. Toim. A. Kallasvuo, A. Koski, U. Kyrönseppä & M.-L. Kärkkäinen. Helsinki: Unigrafia. 2. uudistettu painos, 109–126

Lim, L., Ziring, C. M., DuBose, J. R., Lee, J., Stroebel, R. J. & Matthews, M. R. 2021. Designing for effective and safe multidisciplinary primary care teamwork using the time of COVID-19 as a case study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18, 16. Viitattu 29.8.2022. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest

McGuier, E. A, Kolko, D. J., Klem, M. L., Feldman, J., Kinkler, G., Diabes, M. A., Weingart, L. R. & Wolk, C. B. 2021. Team functioning and implementation of innovations in healthcare and human service settings: a systematic review protocol. *Systematic Reviews*, 10, 189. Viitattu 29.8.2022 <https://janet.finna.fi/>, ProQuest

Mertala, S. & Terävä, K. 2016. Yhteisöllinen työhyvinvointi. YTY-hankkeen havaintoja psykiatrisesta asumiskuntoutuksesta. *Kuntoutus*, 39, 2, 36–42. Viitattu 1.8.2022. <https://journal.fi/kuntoutus/article/view/113354/66932>

Multanen, L., Bredenberg, K., Koskensalmi, S., Lauttio, L.-M. & Pahkin, K. 2004. Parempi työyhteisö - Avaimia kehittämiseen. Helsinki: Työterveyslaitos

Mönkkönen, K. 2018. Vuorovaikutus asiakastyössä. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus. Viitattu 29.8.2022. https://www.storytel.com/fi/fi/books/vuorovaikutus-asiakasty%C3%B6ss%C3%A4-255014?gclid=Cj0KCQjwvZCZBhCiARIsAPXba-jvdMqDks1SzsHD0DKtOe7SFGv6q6rQJjSIHzZWqnuDKozzKYu8A-kaAnl4EALw_wcB, Storytel

Mönkkönen, K., Kekoni, T & Pehkonen, A. 2019. moniammatillinen yhteisty: Vaikuttava vuorovaikutus sosiaali- ja terveysalalla. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus. Viitattu 18.11.2022. <https://www.storytel.com/fi/fi/books/moniammatillinen-yhteisty%C3%B6-vaikuttava-vuorovaikutus-sosiaali-ja-terveysalalla-516746>, Storytel

Niela-Vilén, H. & Hamari, L. 2016. Kirjallisuuskatsauksen vaiheet. Teoksessa Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. M. Stolt, A. Axelin & R. Suhonen (toim.) 2. korjattu painos. Turku: Turun yliopisto, 23–34. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja.

Nylén, U. 2018. Multi-professional teamwork in human services. The mutual shaping on professional identity and team activities. *Journal of Health Organization and Management*, 32, 5, 741-759. Viitattu 29.8.2022. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest

Pennanen, E. 2015. Hoitohenkilöstön käsitykset työyhteisön vuorovaikutuksen merkityksestä työhyvinvoinnille. *Prologi-puheviestinnän vuosikirja 2015*, 52–74. Viitattu 29.8.2022 <https://journal.fi/prologi/article/view/95903>

Pihlainen, V., Kivinen, T. & Lammintakanen, J. 2019. Experts' perceptions of management and leadership competence in Finnish hospitals in 2030. *International journal of health care quality assurance incorporating Leadership in health services*, 32, 2, 280-295. Viitattu 29.8.2022 <https://janet.finna.fi/>, ProQuest

Poghosyan, L., Lucero, R. J., Knutson, A. R., Friedberg, M. W. & Poghosyan, H. 2016. Social networks in health care teams: evidence from the United States. *Journal of health organization and management*, 30, 7, 119-1139. Viitattu 29.8.2022. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest

Rajamäki, S. & Mikkola, L. 2017. Työyhteisön vuorovaikutus ja työyhteisöön kuuluminen. Hoitohenkilökunnan käsityksiä. *Työelämän tutkimus*, 15, 3, 250–265. Viitattu 29.8.2022. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85277>

Ranta, R. 2021. Kehittyvä työyhteisö. Turku: Suomen yritysikirjat. Uudistettu painos.

Rehn, A. 2018. Johtajuuden ristiriidat: miksi johtaja aina epäonnistuu ja miksei se ole ongelma. E-kirja. Jyväskylä: Docendo 2018. Viitattu 7.9.2022. <https://janet.finna.fi/>, Ellibs Library

Salminen, A. 2011. Mikä Kirjallisuuskatsaus? Vaasan yliopiston julkaisuja. Vaasa: Vaasan yliopisto. Viitattu 16.10.2022. https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-349-3.pdf

Stenman, P., Vähäkangas, P., Salo, P., Kivimäki, M. & Paasivaara, L. 2015. Henkilöstön työtyytyväisyys vanhustenhuollossa-kohti kuntoutumista edistävän hoitotyön toimintamallin käyttöönottoa. *Hoitotiede*, 27, 1, 31–42- Viitattu 29.8.2022 <https://janet.finna.fi/>, ProQuest

Suhonen, R., Axelin, A. & Stolt, M. 2016. Erilaiset kirjallisuuskatsaukset. Teoksessa Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. M. Stolt, A. Axelin & R. Suhonen (toim.) 2. korjattu painos. Turku: Turun yliopisto, 7–22. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja.

Sulosaari, V. & Kajander-Unkuri, S. 2016. Integroitu kirjallisuuskatsaus. Teoksessa Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. M. Stolt, A. Axelin & R. Suhonen (toim.) 2. korjattu painos. Turku: Turun yliopisto, 107–117. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja.

Vuorovaikutustaitoja voi oppia. 2022. Mieli ry. Verkkoartikkeli. Viitattu 12.11.2022.

<https://mieli.fi/vahvista-mielenterveyttasi/ihmissuhteet-ja-vuorovaikutus/vuorovaikutustaitoja-voi-oppia/>

Vuorovaikutus työyhteisössä. 2021. Mieli ry. Verkkoartikkeli. Viitattu 12.11.2022.

<https://mieli.fi/materiaalit-ja-koulutukset/tietoa-mielenterveyden-vahvistamisesta/tyoelaman-mielenterveys/mielenterveys-tyopaikalla/vuorovaikutus-tyoyhteisossa/>

Liitteet

Liite 1. Kirjallisuuskatsauksen aineisto

Lähde	Otsikko/artikkeli	Menetelmä	Tarkoitus	Tulokset
Hyytiäinen, Roos, Astala, Harmoinen & Suominen 2015	Työhön sitoutuminen, ammatista lähteminen, urakehitys ja joustavuus kehitysvammahuollossa - Yhteys arvostavaan johtamiseen	Tarkoituksena oli kuvata työhön sitoutumista, ammatista lähtemistä, urakehitystä ja joustavuutta työssä, sekä niiden yhteyttä arvostavaan johtamiseen.	Kohderyhmälle lähetetty kyselylomake, aineisto analysoitiin tilastollisin menetelmin.	Henkilöstön työhön sitoutuminen oli kohtalaisen voimakasta. Hieman yli puolet vastaajista aikoivat lähteä ammatista seuraavan viiden vuoden aikana.
Acai, McQueen, Fahim, Wagner, McKinnon, Boston, Maxwell & Sonnadara 2016	. 'It's not the form; it's the process': a phenomenological study on the use of creative professional development workshops to improve teamwork and communication skills	Tutkimuksessa on käytetty fenomenologista lähestymistapaa, jossa tutkitaan mielenterveys- ja sosiaalityöntekijöiden kokemuksia luovan ammatillisen kehittämistyöpajan avulla. Tehty työpaja ja -haastatteluja.	Selvitetty, voisivatko luovat ammatilliset kehitystyöpajat helpottaa ryhmätyötä ja vuorovaikutustaitojen kehittymistä	Työpaja onnistui parantamaan ryhmätyötaitoja osallistujien keskuudessa, mutta havaittavia muutoksia työpaikkaviestinnässä ei ole vahvistettu.
Lim, Ziring, DuBose, Lee, Stroebel & Matthews 2021.	Designing for effective and safe multidisciplinary primary care teamwork using the time of COVID-19 as a case study.	Kuvataan mallia sen ymmärtämiseksi, kuinka asettelu vaikuttaa neljään tiimityöntarpeisiin ja kuvataan, kuinka henkilöstön käsitys ryhmätyöstä muuttui sen jälkeen, kun COVID-19-varotoimet otettiin käyttöön. Havaintoja, haastatteluja ja kaksi vakiotutkimusta tehtiin kahdessa perusterveydenhuollon	Esittää mallin siitä, kuinka tilan fyysinen suunnittelu tukee ryhmätyötä.	Kahden klinikan tapaustutkimuksen tulokset vahvistivat rakennetun ympäristön roolin ryhmätyössä erityisesti pandemian aikana. Viestinnän ja tietoisuuden vihjeet vaikuttivat negatiivisesti henkilöstön jäsenten tiimityöhön, mukaan lukien heidän käsitykseensä viestinnästä ja yleisestä ryhmätyöstä.

		<p>linikalla ennen COVID-19:ää ja uudelleen vuonna 2021 vuoden varoitomien jälkeen.</p>		
<p>Dahlke, Stahlke & Coatsworth-Puspoky 2018</p>	<p>Influence of teamwork on health care workers' perceptions about care delivery and job satisfaction</p>	<p>Fokusoidulla etnografialla tutkittiin kontekstuaalisia tekijöitä, jotka vaikuttavat siihen, miten terveydenhuollon työntekijät kokevat tiiminsä. Osallistujia rekrytoitiin kahdessa hoitolaitoksessa Länsi-Kanadassa. Haastatteluja tehtiin 22 osallistujan kanssa kahdessa hoitolaitoksessa. Haastattelut äänitettiin ja litteroitiin sanatarkasti.</p>	<p>Viestinnän ja tietoisuuden vihjeet vaikuttivat negatiivisesti henkilöstön jäsenten tiimityöhön, mukaan lukien heidän käsityksensä viestinnästä ja yleisestä ryhmätyöstä.</p>	<p>Osallistujat kuvasivat monipuolisesti käsitystä ryhmätyöstä ja ymmärrystä siitä, mikä helpottaa ryhmätyötä. Niiden kuvauksista kehitetyt teemat olivat Ryhmätyön käsitykset, Hyvän tiimin ominaisuudet, Haasteiden hallinta ja Ryhmätyön vaikutus.</p>
<p>Stenman, Vähäkangas, Salo, Kivimäki & Paasivaara 2015</p>	<p>Henkilöstön työtyytyväisyys vanhustenhuollossa-kohti kuntoutumista edistävän hoitotyön toimintamallin käyttöönottoa</p>	<p>Tutkimuksen aineisto kerättiin kyselylomakkeella, joka oli osa työterveyslaitoksen sairaalahenkilöstön hyvinvointitutkimusta. Aineisto analysoitiin tilastollisin menetelmin.</p>	<p>Kuvata Pohjanmaalla sijaitsevan neljän kunnan yhteistoiminta-alueen vanhustenhuollon henkilöstön työtyytyväisyyttä. Työtyytyväisyyttä analysoitiin tarkastelemalla työn piirteitä, työyhteisön toimivuutta ja johtamisen oikeudenmukaisuutta.</p>	<p>Yhteistoiminta-alueen vanhustenhuollon henkilöstön tulokset päätöksenteon ja kohtelun oikeudenmukaisuudesta olivat parempia kuin kunta-alalla keskimäärin</p>
<p>Emilsson, Strid & Söderberg 2020.</p>	<p>Lack of Coordination between Health Care and Social care in Multi-professional Teamwork the Obstacle for Coherent Care of Older People Suffering from Multi-Morbidity</p>	<p>Aineisto koostui tapahtumapäiväkirjoista, havainnoista, fokusryhmistä, strukturoiduista kyselylomakkeista ja haastatteluista.</p>	<p>Seuraamalla tiiviisti toimeenpanoprojektia, joka keskittyi tiimityöhön sosiaalihuollon ja terveydenhuollon välisen yhteistyön ja koordinoinnin parantamiseksi, tämän artikkelin tarkoituksena on täyttää</p>	<p>Havainnot osoittivat, että moniammatilliset tiimit olivat varmasti vakiintuneet, mutta ne eivät toimineet tai kestäneet.</p>

			tämä aukko ruotsalaisen esimerkin avulla	
Nylén 2018.	Multi-professional teamwork in human services. The mutual shaping on professional identity and team activities	Prosessitutkimus kahdesta perhehoidon moniammatillisesta ryhmätyöstä. Tiedot kerättiin syvällisillä haastatteluilla tiimin jäsenten ja esimiesten kanssa. Analyysi noudattaa vaiheittaista lähestymistapaa vuorotellen yksilö- ja tiimitason välillä.	Tarkastellaan moniammatillisen tiimityöskentelyn mahdollisuuksia ja vaikeuksia henkilöstöpalveluissa ammatillisen identiteetin näkökulmasta. Tämän artikkelin tarkoituksena on tutkia ammatillisen identiteetin muodostumisen ja tiimitoiminnan keskinäistä vuorovaikutusta.	Osoittaessaan ryhmätyöprosessien ja yksilöllisen identiteetin muodostumisen keskinäistä vuorovaikutusta tutkimus antaa tietoa kypsien ammattilaisten ammatillisesta identiteetistä; erityisesti osoittaa, kuinka ainutlaatuisilla yksilöllisillä tunnistusprosesseilla on erilaisia seurauksia moniammatilliseen tiimitoimintaan.
McGuier, Kolko, Klem, Feldman, Kinkler, Diabes, Weingart & Wolk 2021.	Team functioning and implementation of innovations in healthcare and human service settings: a systematic review protocol	Kattavan haun bibliografisista tietokannoista tammikuun 2000 jälkeen tai myöhemmin julkaistuille artikkeleille. Sisällytetty vertaisarvioituja empiirisiä artikkeleita ja konferenssien tiivistelmiä käyttämällä kvantitatiivisia, kvalitatiivisia tai sekamenetelmiä.	Tässä systemaattisessa katsauksessa tunnistetaan ja tehdään yhteenveto empiiristä tutkimusta, jossa tarkastellaan ryhmien toiminnan ja toteutustulosten välisiä yhteyksiä terveydenhuollon ja henkilöstön palveluissa.	Tämän systemaattisen katsauksen tulokset antavat tietoa ponnisteluista näyttöön perustuvien käytäntöjen toteuttamiseksi tiimipohjaisissa palveluympäristöissä.
Rajamäki & Mikola 2017.	Työyhteisön vuorovaikutus ja työyhteisöön kuulumisen. Hoitohenkilökunnan käsityksiä	Laadullinen tutkimusote. Aineisto koostui respondenttihaastatteluista, analyysi toteutettiin aineistolähtöisnä sisällönanalyysinä.	Tutkia työyhteisöön kuulumista ja lähestyä ilmiölähteisesti viestinnän näkökulmasta, tarkastellen hoitohenkilökunnan käsityksiä työyhteisön vuorovaikutuksesta ja työyhteisöön kuulumisesta.	Tulokset osoittivat, että organisaatioympäristö tarjoaa puitteet työyhteisön vuorovaikutukselle, jossa työyhteisön jäsenet merkityksentävät uudelleen työyhteisöön kuulumista.

<p>Pihlainen, Kivinen & Lammin-takanen 2019.</p>	<p>Experts' perceptions of management and leadership competence in Finnish hospitals in 2030</p>	<p>Kolmikierroksisella verkkopohjaisella Argument Delphi -prosessilla kerättiin 33 suomalaisen asiantuntijan kriittisesti keskusteltuja vastakkaisia käsityksiä, joille tehtiin induktiivinen sisältöanalyysi teemojen tunnistamiseksi.</p>	<p>Tämän tutkimuksen tarkoituksena on saada esiin ja analysoida asiantuntijoiden käsityksiä johtamis- ja johtamiskompetenssista (MLC) ja todennäköisiä MLC-kehityksiä ja -vaatimuksia sairaalaympäristöissä vuoteen 2030 mennessä.</p>	<p>MLC:ssä tunnistettiin nykyisiä puutteita ja useita suuntauksia (esim. jatkuva siirtyminen kohti yhteistoimintaa) ja tarvittavia parannuksia (esim. tarve ottaa käyttöön kokonaisvaltaisempia lähestymistapoja). Joitakin ristiriitaisia käsityksiä kuitenkin esiintyi esimerkiksi esimiesten määräaikaisten tehtävien toivottavuudesta.</p>
--	--	---	--	--