



Dialogi hoitotyön esihenkilöiden työmenetelmänä työyhteisön ristiriitatilanteissa

Systemoitu kirjallisuuskatsaus

Satu Vihervirta

Opinnäytetyö, ylempi AMK

Huhtikuu 2025

Sosiaali- ja terveysalan johtamisen koulutusohjelma

Vihervirta, Satu

Dialogi hoitotyön esihenkilön työmenetelmänä työyhteisön ristiriitatilanteissa

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Maaliskuu 2025, 59 sivua.

Sosiaali- ja terveysala. Sosiaali- ja terveysalan johtamisen tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö, ylempi AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

Tiivistelmä

Työyhteisöjen ristiriitatilanteet ovat yleisiä hoitotyössä ja siksi niiden tehokas käsittely on keskeistä sekä työn sujuvuuden että henkilöstön hyvinvoinnin kannalta. Esihenkilöiden rooli näiden tilanteiden hallinnassa on merkittävä. Jatkuvasti muuttuva työympäristö, toimintatavat ja tulevaisuus velvoittavat johtajia aktiivisesti kehittämään itseään johtajina sekä johtamista. Aihe on ajankohtainen, sillä terveydenhuoltoalan jatkuvat muutokset, resurssipaineet ja kasvavat vaatimukset lisäävät ristiriitatilanteiden riskiä, mikä korostaa esihenkilöiden vuorovaikutustaitojen merkitystä.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia, miten dialogia hyödynnetään hoitotyön esihenkilöiden työmenetelmänä ristiriita tai konflikti tilanteissa työyhteisössä. Tavoitteena oli koota yhteen olemassa olevien tutkimusten tulokset ja tarkastella niistä koostettua synteesiä dialogin vaikutuksista ristiriitatilanteissa esihenkilön näkökulmasta.

Opinnäytetyö toteutettiin systemoituna kirjallisuuskatsauksena, joka koostui 12 tutkimuksesta. Tiedonhaku suoritettiin systemaattisesti, käyttäen CINAHL Ultimate, Proquest ja Google Scholar tietokantoja. Aineiston analysointimenetelmänä käytettiin sisällönanalyysejä.

Tutkimustulokset osoittivat, että dialogilla on paljon monipuolisia positiivisia vaikutuksia työyhteisön ristiriitatilanteisiin ja sen hyödyntäminen voi vahvistaa esihenkilöiden itsetuntoa ja ammatillista osaamista. Tulosten mukaan dialogin merkittävin positiivinen vaikutus liittyi työyhteisön toiminnan kehittämiseen. Dialogin hyödyt ulottuvat työyhteisön yksilötasolta aina koko organisaation tasolle asti.

Tutkimustulosten avulla esihenkilöt saavat tietoa dialogin hyödyistä ja sen käytännön soveltamisesta. Tutkimustulokset tarjoavat esihenkilöille konkreettisia keinoja vuorovaikutuksen laadun parantamiseen, sillä vuorovaikutustaidot ovat yksi esihenkilöiden tärkeimmistä osa-alueista. Lisäksi tulokset voivat toimia työkaluna sekä ennaltaehkäisevästi että korjaavissa toimenpiteissä työyhteisön ristiriitatilanteissa.

Avainsanat (asiasanat)

Dialogi, esihenkilötyö, ristiriitojen hallinta, vuorovaikutus, hoitotyö

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

Vihervirta, Satu

Dialogue as a work method for nursing leaders in conflict situations in the work community

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, March 2025, 59 pages

Master's Degree Programme in Health Care and Social Management.

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

Conflicts in work communities are common in nursing, and their effective management is essential for both workflow efficiency and staff well-being. The role of supervisors in handling these situations is significant. The constantly changing work environment, operational methods, and future challenges require leaders to actively develop themselves as supervisors and improve leadership practices. This topic is particularly relevant, as ongoing changes in the healthcare sector, resource constraints, and increasing demands elevate the risk of workplace conflicts, emphasizing the importance of supervisors' communication skills.

The purpose of this thesis was to examine how dialogue is utilized as a work method for nursing supervisors in managing workplace conflicts. The objective was to compile existing research findings and analyze a synthesized overview of the effects of dialogue on conflict situations from the supervisors' perspective.

The thesis was conducted as a systematic literature review comprising 12 studies. The data collection was carried out systematically using the CINAHL Ultimate, ProQuest, and Google Scholar databases. The collected data was analyzed using content analysis.

The research findings indicated that dialogue has a variety of positive effects on workplace conflict situations, and its utilization can strengthen supervisors' self-esteem and professional competence. According to the results, the most significant positive impact of dialogue was related to the development of the work community's operations. The benefits of dialogue extend from the individual level within the work community to the organizational level.

The findings provide supervisors with knowledge about the advantages and practical applications of dialogue. Additionally, the results offer concrete methods for improving communication quality, as communication skills are among the most essential competencies for supervisors. Furthermore, the findings can serve as a tool for both preventive and corrective measures in workplace conflict situations.

Keywords/tags (subjects)

Dialogue, Supervisory Work, Conflict Management, Interaction, Nursing

Miscellaneous (Confidential information)

Sisältö

1	Johdanto	3
2	Dialogi	4
2.1	Dialogi.....	4
2.2	Dialoginen johtaminen	7
2.3	Dialogi työyhteisössä.....	9
3	Hoitotyön esihenkilötyö.....	10
3.1	Johtaminen hoitotyössä	11
3.2	Johtamisen mallit ja menetelmät.....	13
4	Työyhteisö ja ristiriitatilanteet	16
4.1	Työyhteisö	16
4.2	Työyhteisön ristiriitatilanteet.....	18
5	Kirjallisuuskatsauksen tarkoitus ja tavoite.....	19
6	Kirjallisuuskatsauksen toteutus.....	20
6.1	Tutkimusmenetelmä	20
6.2	Tutkimusaineiston hakuprosessi	23
6.3	Valittu aineisto	26
6.4	Analyysi	27
7	Tulokset.....	30
7.1	Vuorovaikutus ja viestintä.....	30
7.2	Konfliktien hallinta ja ratkaisu.....	32
7.3	Yhteistyön ja työyhteisön kehittäminen	33
7.4	Suorituksen ja laadun parantaminen	35
8	Pohdinta.....	36
8.1	Luotettavuus ja eettisyys	36
8.2	Pohdinta ja johtopäätökset.....	39
8.3	Jatkotutkimusehdotukset.....	45
	Lähteet	48
	Liitteet	55
	Liite 1. Aineistonhaun käytetyt termit, tietokannat ja tulokset lukuina	55
	Liite 2. Valitun aineiston esittely	56
	Liite 3. PRISMA flow diagram	59

Kuviot

Kuvio 1. Johtamismallien kehitys (Virtanen & Stenvall 2019)	14
Kuvio 2. Sisäänotto- ja poissulkukriteerit	24
Kuvio 3. Tutkimusaineiston systemaattinen hakuprosessi mukailleen Prisma 2009 Flow Diagramia (Moher, Liberati, Tetzlaff & Altman 2009).....	25

Taulukot

Taulukko 1. Dialogin tyypit ja niiden ominaisuudet.....	6
Taulukko 2. Sisällönanalyysin ja temaattisen analyysin yleinen eteneminen.	28
Taulukko 3. Sisällönanalyysin luokittelu	30

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tarkastella, miten dialogia hyödynnetään hoitotyön esihenkilöiden työmenetelmänä työyhteisön ristiriita- ja konfliktitilanteissa. Sosiaali- ja terveysalan toimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa, ja tulevaisuudessa työnkuvien, työaikojen ja työntekomallien odotetaan kehittyvän, mikä vaikuttaa myös johtamisen käytäntöihin. Esihenkilöiden ja johtajien on siten jatkuvasti kehitettävä osaamistaan, jotta he voivat vastata työelämän muuttuviin vaatimuksiin. Osaamisen ennakointifoorumin (OEF) asiantuntijat ovat tunnistaneet vuorovai-
kus-, viestintä- ja kommunikaatiotaidot yhdeksi keskeisistä tulevaisuuden työelämän osaamis-
alueista (Luupin alla: Millaista osaamista tarvitaan vuonna 2035? 2022).

Tässä opinnäytetyössä ristiriitatilanne ymmärretään laajasti myös konfliktina, joten näitä termejä käytetään synonyymeina asiayhteyden mukaan. Ristiriitatilanteet voivat syntyä työtehtäviin, johtamiseen tai yksilöllisiin tekijöihin liittyvistä syistä. Niihin tulisi puuttua viipymättä, ennen kuin ne pitkittyvät tai eskaloituvat. Pitkittyneet ristiriitatilanteet voivat heikentää työyhteisön ilmapiiriä sekä yksilöiden työhyvinvointia ja jaksamista (Riitatilanteet työpaikalla 2021).

Johtajan viestinnässä ei ole ainoastaan tärkeää, mitä viestitään, vaan myös se, miten viestitään. Johtamis- ja organisaatiotutkimukset ovat osoittaneet, että muutosahdistus, tiedon rajallisuus, valta-asetelmat ja identiteettiin liittyvät tekijät voivat estää ihmisiä kuuntelemasta dialogisesti toisiaan (Rissanen & Lammintakanen 2017, 185, 191). Tästä syystä dialogitaitojen kehittäminen on keskeinen osa esihenkilöiden johtamisosaamista.

Tässä kirjallisuuskatsauksessa tarkastellaan hoitotyön esihenkilöiden dialogisia taitoja ja valmiuksia erityisesti ristiriitatilanteiden hallinnan näkökulmasta. Toisin sanoen tarkastelemme, miten dialogia voidaan hyödyntää hoitotyön esihenkilöiden työmenetelmänä työyhteisön ristiriitatilanteiden ratkaisemisessa. Opinnäytetyössä määritellään keskeiset käsitteet, analysoidaan aiempaa tutkimustietoa ja kootaan yhteen tuloksia aiemmista tutkimuksista dialogista esihenkilötyön välineenä hoitotyön kontekstissa. Koska tavoitteena on systemaattinen analyysi jo olemassa olevasta tutkimuksesta, kirjallisuuskatsaus valikoitui tämän opinnäytetyön menetelmäksi.

2 Dialogi

Toisessa luvussa saa monipuolisen ja systemaattisen pohjan dialogi- käsitteen ymmärtämiseen sekä sen teoreettisiin lähtökohtiin. Dialogi ei ole pelkästään keskustelun väline, vaan se on myös tapa edistää ajattelua ja rakentaa yhteistä ymmärrystä. Dialogisen vuorovaikutuksen merkitys korostuu erityisesti johtamisessa, jossa se tukee avoimuutta, luottamusta ja kollektiivista oppimista. Dialogi vaatii osallistujiltaan valmiutta kuunnella aktiivisesti ja kykyä sietää epävarmuutta, mikä voi auttaa purkamaan ennakkoluuloja ja edistämään organisaation tavoitteiden saavuttamista. Ensimmäinen alaluku esittelee dialogi- käsitteen alkuperän ja määritelmän. Lisäksi ensimmäisessä alaluvussa yhdistetään keskeisiä teorioita ja näkökulmia dialogin käytöstä vuorovaikutuksen ja ajattelun välineenä. Toisessa alaluvussa käsitellään dialogin hyötyjä, periaatteita ja käyttöä menetelmänä, mikä konkretisoi käsitteen sovellettavuutta käytännössä. Kolmannessa alaluvussa tuodaan esille eri dialogityypit ja niiden erityispiirteet, mikä jäsentää dialogin moninaisuutta.

2.1 Dialogi

Dialogi- sana juontaa juurensa kreikan kielestä, jossa dia tarkoittaa "läpi" tai "kautta" ja logos viittaa "sanaan", "merkitykseen" tai "ymmärrykseen" (Isaacs 1999). Dialogi muistuttaa käsitteitä "keskustelu" ja "vuorovaikutus", mutta jokaisella näistä termeistä on omat vivahteensa. Tässä opinnäytetyössä näitä käsitteitä käytetään synonyymeinä. Dialogi voidaan ymmärtää kommunikaatiotapana, sekä ajattelun ja ihmissuhteiden muotona. Sen keskeinen periaate on uusien näkökulmien ja vaihtoehtojen herättely. Dialogissa painottuu aktiivinen kuuntelu, mikä mahdollistaa osapuolten syvemmän ymmärryksen toistensa näkemyksistä sekä itsereflektiivisen kuuntelun. (Dialogiset toimintatavat 2023.)

Dialogi on vuorovaikutuksen menetelmä, joka edellyttää sekä suunnittelua että harjoittelua. Sen tavoitteena ei ole löytää yhtä oikeaa vastausta, vaan ennemminkin ymmärtää erilaisia näkökulmia ja rakentaa yhteistä merkitystä (Holm, Poutanen & Ståhle 2018). Dialogin keskeisiä piirteitä ovat kuulluksi tuleminen kokemus, luottamuksen rakentaminen, toiveikkuuden ylläpitäminen, epävarmuuden sietäminen sekä uteliaisuus toisen ihmisen näkemyksiä kohtaan. Näitä piirteitä voidaan vahvistaa dialogisten työkäytäntöjen ja menetelmien avulla. (Dialogiset toimintatavat 2023.)

Dialogin hyötyjä voidaan jäsentää neljään keskeiseen osa-alueeseen. Ensinnäkin se tukee monimutkaisten ongelmien ratkaisua, sillä se mahdollistaa eri näkökulmien tarkastelun ja yhteisen ymmärryksen rakentamisen. Toiseksi dialogi auttaa tunnistamaan ja purkamaan ajattelun ennakkoletuksia ja vinoumia. Kolmanneksi se edistää organisaation ja työyhteisön kommunikaatiokulttuurin kehittymistä. Neljänneksi dialogi helpottaa päätöksentekoprosesseja ja niiden toimeenpanoa. (Holm ja muut 2018.)

Pascual (2014, 55) tekee eron faktuaalisen eli todellisen ja fiktiivisen eli epätodellisen vuorovaikutuksen välillä. Todellisessa vuorovaikutuksessa osapuolet käyvät keskenään keskustelua, kun taas fiktiivisessä vuorovaikutuksessa puhujan kielelliset valinnat sisältävät dialogin elementtejä ilman varsinaista vastavuoroisuutta. Esimerkiksi retoriset kysymykset monologin yhteydessä voivat luoda illuusion dialogista.

Mustajoen, Sherstinovan ja Tuomarlan (2018, 195) mukaan O'Connell ja Kowal (2012) jakavat dialogin kahteen päätyyppiin: keskusteleviin ja käytännöllisiin dialogeihin. Keskusteleavassa dialogissa verbaalinen ilmaisu on ensisijaista, kun taas käytännöllisessä dialogissa puheen rinnalla tai sijasta hyödynnetään ei-kielellistä toimintaa. Käytännöllisessä dialogissa puhuminen toimii siis ensisijaisesti tukevana elementtinä tavoitteiden saavuttamisessa.

Yankelovich (2001, 14) taas korostaa dialogin arkipäiväistä luonnetta. Hän näkee sen käytännöllisenä työmenetelmänä, joka on kaikkien saatavilla. Hänen mukaansa dialogin ei tule olla pelkästään päätöksenteon tai neuvottelun väline, vaan sen keskeinen tehtävä on auttaa yksilöitä tunnistamaan, miksi heidän näkemyksensä eroavat muiden mielipiteistä. Dialogia voi edistää ymmärrystä ilman, että se johtaa täydelliseen yksimielisyyteen.

Bohm (2003, 18–22) puolestaan määrittelee dialogin sosiaaliseksi ja psykologiseksi prosessiksi, jossa tavoitteena on syventää yhteistä ymmärrystä. Hän esittää, että dialogi auttaa yksilöitä tulemaan tietoisiksi omista ajattelumalleistaan ja niiden vaikutuksesta heidän näkemyksiinsä. Koska mentaaliset mallit ovat keskeinen osa ihmisen tapaa hahmottaa todellisuutta, niiden tunnistaminen ilman vuorovaikutusta muiden kanssa voi olla haastavaa. Dialogi tarjoaa kehyksen, jossa yksilöt voivat kohdata toistensa ajattelutapoja ja laajentaa omaa ymmärrystään.

Walton ja Macagno (2007, 101, 103) esittävät, että dialogin teoreettiset lähtökohdat voidaan jäljitellä Aristoteleen ajatuksiin. Heidän mukaansa dialogi voidaan jakaa kuuteen päätyyppiin: suostutteludialogi, neuvottelu, kysely, pohdinta, tiedonhaku ja eristiikka. Näistä viimeinen, eristiikka, perustuu konfliktiin ja vastakkainasetteluun. Taulukossa 1 on esitetty nämä dialogityypit sekä niiden keskeiset ominaispiirteet.

Taulukko 1. Dialogin tyypit ja niiden ominaisuudet.

Dialogityyppi	Alkutilanne	Tavoite	Osallistujan tavoite	Merkityksellisyys
Suostutteludialogi	Ristiriitaiset näkökulmat	Tällaisten konfliktien ratkaiseminen sanallisoin keinoin	Taivuta muut osallistujat	Kehittää ja paljastaa asemat, itseluottamuksen rakentaminen, katsojiin vaikuttaminen, arvostuksen lisääminen
Neuvottelu	Eturistiriita ja yhteistyön tarve	Sopimuksen tekeminen	Ottaa irti parhaimman itselleen	Sopimus, itseluottamuksen rakentaminen, aseman paljastaminen, katsojiin vaikuttaminen, arvostuksen lisääminen
Kysely	Yleinen tietämättömyys	Kasvutieto & sopimus	Etsi ”todiste” tai tuhoa se	Arvostuksen ja kokemuksen lisääntyminen, varojen keruu
Pohdinta	Tarve toimia	Päätöksen tekeminen	Vaikutustulos	Sopimus, asemien kehittäminen ja paljastaminen, arvostuksen lisääminen, tunteiden purku
Tiedonhaku	Henkilökohtainen tietämättömyys	Tiedon levittäminen ja asemien paljastaminen	Hankkii, välittää, näyttää tai piilottaa henkilökohtaista tietoa	Sopimus, asemien kehittäminen ja paljastaminen, arvostuksen lisääminen, tunteiden purku
Eristiikka	Konflikti & antagonismi	(Väliaikaisen) mukautumisen saavuttaminen suhteessa	Lyö toinen osapuoli ja voita katsojat puolellesi	Sopimus, asemien kehittäminen ja paljastaminen, arvostuksen ja kokemuksen lisääminen, hupi, tunteiden purku

(Walton & Krabbe 1995, 66)

Suostutteludialogissa osapuolet pyrkivät vakuuttamaan toisensa oman näkemyksensä oikeellisudesta. Erimielisyys syntyy siitä, että vastaaja on vakuuttunut vastakkaisen väitteen totuudellisudesta. Suostutteludialogin tavoitteena on saada toinen osapuoli muuttamaan kantaansa esitettyjen perustelujen pohjalta.

Neuvotteludialogissa korostuu osapuolten välinen kiinnostukseen perustuva vuorovaikutus, jonka päämääränä on saavuttaa molempia osapuolia tyydyttävä sopimus. Osapuolet pyrkivät maksimoimaan omat hyötynsä, mutta samalla heidän on löydettävä kompromissi, jonka kaikki osapuolet voivat hyväksyä.

Kyselydialogin tarkoituksena on joko todistaa jokin väite oikeaksi tai osoittaa sen todistamisen mahdottomuus. Tämä dialogityyppi ei perustu mielipide-erimielisyyteen, vaan sen lähtökohtana on avoin ongelma, jonka ratkaisemiseksi esitetään ehdotuksia. Tavoitteena on määrittää, kuuluuko väite vakiintuneeseen tietoon vai ei.

Pohdintadialogi muistuttaa kyselydialogia siinä mielessä, että sen keskiössä on avoin ongelma. Sen tavoitteena on kuitenkin ensisijaisesti saavuttaa mahdollisimman yksimielinen päätös toimintavasta. Pohdintadialogia keskittyy tulevaisuuden vaihtoehtoihin, ja osallistujien on arvioitava eri toimintatapojen hyviä ja huonoja puolia sekä niiden mahdollisia seurauksia.

Tiedonhakudialogissa osapuolten välillä vallitsee tiedollinen epäsymmetria: toinen osapuoli tarvitsee tietoa, jota toinen osapuoli hallitsee. Tämän dialogin päämääränä on tiedon jakaminen, ei jokin väitteen todistaminen tai kumoaminen.

Eristinen dialogi on luonteeltaan konfliktikeskeinen, ja sen ytimessä on verbaalinen väittely tai kiista. Osapuolet pyrkivät ensisijaisesti voittamaan väittelyn eikä niinkään saavuttamaan yhteisymmärrystä. Eristinen dialogi voi kuitenkin toimia keinoina purkaa jännitteitä ja ehkäistä konfliktien eskaloitumista fyysisiksi yhteenotoiksi.

2.2 Dialoginen johtaminen

Dialoginen johtaminen perustuu vuoropuheluun ja vastavuoroiseen vaihtoon johtajien ja työntekijöiden välillä niin tiimi-, yksikkö- kuin organisaatiosollakin. Se korostaa osallistavaa ja reflektiivistä johtamistapaa, jossa yksilö muokkaa johtamiskäytäntöjä vuorovaikutuksessa organisaation muiden jäsenten kanssa. Dialogisen johtamisen ytimessä on yhteisen arvon luominen, joka tapahtuu johtajien ja työntekijöiden välisissä organisaation prosesseissa. Johtajat eivät ainoastaan ohjaa

toimintaa ylhäältä käsin, vaan he hyödyntävät työntekijöiden osaamista ja asiantuntemusta organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämä edellyttää johtajilta kykyä yhdistää tehtävänsä organisaation erityispiirteisiin ja luoda ilmapiiri, joka tukee jatkuvaa vuorovaikutusta ja oppimista. (Ahmed, Masri, Minshar & Abbas 2023, 230.)

Dialoginen johtaminen rakentuu neljän keskeisen periaatteen varaan. Ensimmäinen pilari painottaa sisäisen ja ulkoisen dialogin merkitystä. Sisäinen dialogi tarkoittaa itsereflektiota ja johtajan kykyä arvioida omia ajatuksiaan ja toimintamallejaan, kun taas ulkoinen dialogi viittaa vuorovaikutukseen työntekijöiden kanssa. Toinen pilari korostaa johtajan viittä erilaista roolia ja niiden dynaamista käyttöönottoa eri tilanteissa, mikä edellyttää tilan antamista erilaisten johtamistyylien ja -roolien mukauttamiselle. Kolmas pilari käsittelee johtamismallien muokkaamista ja joustavuutta erityisesti ongelmatilanteiden ratkaisemisessa. Neljäs pilari puolestaan keskittyy generatiivisen vuoropuhelun mahdollistamiseen, mikä tarkoittaa sellaisten ympäristöjen luomista, joissa uudet ideat, luovuus ja oppiminen voivat kehittyä vuorovaikutuksen kautta. (Ahmed ja muut 2023, 230; Van Loon 2017.)

Dialoginen johtaminen on luonteeltaan osallistavaa, ja sen lähtökohtana on kaikkien tilanteeseen liittyvien henkilöiden ottaminen mukaan keskusteluun. Tämä edellyttää avointa kommunikaatiota, jossa työntekijät voivat ilmaista näkemyksiään ja osallistua päätöksentekoon. Luottamus on keskeinen elementti dialogisessa johtamisessa, ja sen rakentuminen perustuu rehelliseen vuorovaikutukseen, jossa kaikki osapuolet voivat tuoda esiin aidot näkökulmansa, toiveensa ja huolensa. (Dialoginen johtaminen 2022.) Dialogisen johtamisen ydin on vilpittömyys sekä johtajan ja alaisten välinen älyllinen ja psykologinen vuorovaikutus, jossa korostuvat kuuntelu, kunnioitus, osallistuminen sekä uusien ajatusten ja ehdotusten avoin käsittely. Tämä edellyttää johtajilta herkkyyttä tunnistaa organisaation sisäisiä dynamiikkoja sekä kykyä mukautua muuttuviin tilanteisiin rakentavan dialogin kautta. (Ahmed ym. 2023, 231.)

Dialogitaitojen ja menetelmien hallinta on tärkeää erityisesti esihenkilöille, joiden tehtävänä on tukea organisaation toimintaa ja edistää yhteistyötä. Dialoginen johtaminen on keskeinen lähestymistapa työyhteisöissä, jotka tavoittelevat tasa-arvoa, korkeatasoista osaamista ja joustavaa yhteistyötä. (Holm ym. 2018.) Rissanen & Lammintakanen (2017, 193) korostavat, että aito dialogi ei

perustu johtajan henkilökohtaisiin mieltymyksiin, vaan objektiiviseen ja tasapuoliseen vuorovaikutukseen organisaation jäsenten kanssa. Vaikka dialogin merkitys tunnetaan laajasti erilaisissa johtamiskonteksteissa, sen kehittämisprosessit ovat usein haastavia ja vaativat pitkäjänteistä työtä. Hanold (2017) huomauttaa, että dialogin juurruttaminen osaksi organisaatiokulttuuria voi olla vaikeasti saavutettavissa, sillä se edellyttää systemaattista muutosta niin rakenteissa, toimintavoissa kuin ajattelumalleissakin. Tämä korostaa tarvetta panostaa dialogi taitojen koulutukseen ja käytännön soveltamiseen, jotta organisaatiot voivat hyödyntää dialogista johtamista täysimääräisesti.

2.3 Dialogi työyhteisössä

Johtamisen viestinnässä viestin muoto on usein merkittävämpi kuin itse viestin sisältö, sillä tapa, jolla viesti välitetään, vaikuttaa sen ymmärrettävyyteen ja vastaanottoon niin työyhteisössä kuin johtajien keskuudessa. Mikäli viestin muotoilu on monimutkainen tai epäselvä, sen varsinainen merkitys saattaa jäädä vastaanottajilta ymmärtämättä. Ylikommunikoinnin avulla pyritään varmistamaan, että kaikki osapuolet ovat osallisia viestinnässä, mutta paradoksaalisesti tämä voi johtaa tilanteeseen, jossa viestinnän määrä lisääntyy, mutta sen vaikuttavuus heikkenee. Toisin sanoen, viestimällä enemmän voidaan viestiä olennaisesti vähemmän. (Rissanen & Lammintakanen 2017, 185.)

Organisaatio- ja johtamistutkimuksen näkökulmasta on havaittu, että tietyt tekijät, kuten muutosahdistus, tiedolliset rajoitteet, valtarakenteet ja identiteettikysymykset, voivat estää ihmisiä kuuntelemasta toisiaan aidosti dialogia mielessä. Tämä tarkoittaa sitä, että yksilöt saattavat suodattaa kuulemaansa omien ennakkokäsitystensä ja kokemustensa perusteella, jolloin vuorovaikutus muuttuu valikoivaksi ja dialogi jää pinnalliseksi. (Rissanen & Lammintakanen 2017, 191.) Viitala (2005) korostaa, että dialogia tukevien käytäntöjen ja rakenteiden kehittäminen työyhteisössä on keskeinen osa johtajan roolia oppimista ja avoimuutta edistävän ilmapiirin luomisessa. Tämä edellyttää johdolta strategista panostusta viestinnän kehittämiseen sekä sellaisten käytäntöjen luomista, jotka tukevat avointa ja vastavuoroista keskustelua.

Kulttuurisesti työyhteisön tulisi olla sellainen, jossa vallan ja äänenkäytön jakauma on tasapainoinen. On tärkeää, ettei hiljaisuus muodosta passiivista hallinnan muotoa, jossa kritiikki ja kyseenalaistaminen jäävät puuttumaan, mutta toisaalta ei myöskään pidä antaa tilaa tilanteelle, jossa ai-noastaan äänekkäimmät määrittelevät keskustelun suuntaa ja sisältöä. Johtajan tehtävä on löytää tasapaino puhumisen ja hiljenemisen välillä – hänen ei tulisi jättää olennaisia asioita huomaamatta tai kuulematta, mutta toisaalta hän ei voi myöskään aina sanoa ääneen kaikkea, mitä hän havaitsee. Tämä hienovarainen vuorottelu puhumisen ja hiljaisuuden välillä on keskeinen taito johtajuudessa. (Rissanen & Lammintakanen 2017, 194.)

Oppivan organisaation kontekstissa dialoginen viestintä on keskeisessä roolissa. Senge (1994) esittää, että organisaatiossa, jossa työntekijät kommunikoivat hyödyntäen dialogia ryhmissä, oppiminen tapahtuu tehokkaammin ja syvällisemmin. Tämä edellyttää sitä, että työntekijät suhtautuvat kriittisesti omiin ajatuksiinsa ja ennakkokäsityksiinsä, mikä puolestaan mahdollistaa virheellisten oletusten avoimen tunnistamisen ja korjaamisen. Sengen mukaan ryhmän yhteinen älykkyys on aina suurempi kuin yksittäisen työntekijän tieto, mikä tarkoittaa, että kollektiivinen oppiminen ja yhteinen ymmärrys vahvistuvat dialogisen viestinnän kautta. Tämä korostaa vuorovaikutuksen merkitystä organisaation kehityksessä ja innovatiivisuudessa, sillä avoin ja kriittinen keskustelu luo perustan jatkuvalla parantamiselle ja uusien toimintatapojen omaksumiselle.

3 Hoitotyön esihenkilötyö

Kolmannessa luvussa avataan kokonaisvaltainen näkemys johtamisesta sosiaali- ja terveysalalla. Sosiaali- ja terveydenhuollon johtaminen on siirtymässä perinteisestä hallinnollisesta lähestymistavasta kohti joustavampia ja strategisempia malleja, joissa korostuvat asiakaslähtöisyys, moniammatillinen yhteistyö ja jatkuva kehittäminen. Tämä muutos heijastaa yksityisen ja julkisen sektorin yhteistyön lisääntymistä, mutta myös tarvetta vastata monimutkaisiin potilastapauksiin ja kriittiseen henkilöstöpulaan. Dialoginen ja osallistava johtajuus voivat toimia keskeisinä keinoina vahvistaa työyhteisöjen sitoutumista ja innovatiivisuutta nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Ensimmäisessä alaluvussa käsitellään hoitotyön johtamista, sen merkitystä hoidon tuloksiin,

potilasturvallisuuteen ja henkilöstön hyvinvointiin sekä hoitotyön erityispiirteitä. Toisessa aluvussa tarkastellaan johtamisen teoreettisia malleja ja niiden soveltuvuutta eri tilanteisiin sekä dialogin ja osallistavan johtajuuden roolia vuorovaikutuksen ja paineiden hallinnassa.

3.1 Johtaminen hoitotyössä

Sosiaali- ja terveydenhuollon kontekstissa julkisella sektorilla on perinteisesti puhuttu johtamisen sijaan hallinnosta, mikä heijastaa julkishallinnon rakenteellista ja hierarkkista luonnetta. Julkiset organisaatiot ovat pitkään perustuneet pysyviin, hierarkkisiin ja suhteellisen staattisiin organisatiomalleihin, joissa päätöksenteko ja vallankäyttö ovat keskittyneitä ja säädeltyjä. Sen sijaan yksityisen sektorin organisaatiot ovat joutuneet jo varhaisemmassa vaiheessa sopeutumaan nopeasti muuttuviin toimintaympäristöihin, mikä on tehnyt niiden johtamismalleista joustavampia ja dynaamisempia. Viime vuosina sosiaali- ja terveydenhuollon johtaminen on muuttunut yhä monimuotoisemmaksi julkisen sektorin rakenteellisten uudistusten, yksityisen sektorin kasvun sekä näiden kahden sektorin välisen yhteistyön lisääntymisen myötä. Tämä kehitys on synnyttänyt tarpeen uudentyyppisille johtamismalleille, joissa korostuvat strateginen ketteryys, asiakaslähtöisyys ja monialainen yhteistyö. (Rissanen & Lammintakanen 2017, 85.)

Hoitotyön organisaatioissa johtaminen on keskeinen työ terveydenhuollon kasvaviin haasteisiin vastaamisessa. Näihin haasteisiin kuuluu muun muassa hoitohenkilöstön osaamisen jatkuva kehittäminen sekä hoitotyön tehtävien laajentaminen ja erikoistuminen. Näiden muutosten avulla pyritään varmistamaan, että terveydenhuoltojärjestelmä pystyy vastaamaan alati kasvaviin palvelutarpeisiin ja hoitotyön vaatimukseen. (Jokiniemi, Meretoja & Pietilä 2018, 1428.) Tutkimukset osoittavat, että hoitotyön johtaminen vaikuttaa suoraan hoidon lopputuloksiin, palvelujen laatuun ja vaikuttavuuteen sekä sosiaali- ja terveydenhuollon kokonaiskustannuksiin. Lisäksi hoitotyön henkilöstövoimavarojen johtamisella on suora yhteys potilaiden hoitotuloksiin, mikä korostaa johtamisen merkitystä koko organisaation tehokkuuden ja vaikuttavuuden kannalta. (Wong, Cummings & Ducharme 2013, 710.)

Hoitotyön johtaminen on olennainen osa sosiaali- ja terveydenhuollon kokonaisjohtamista. Sen rooli korostuu erityisesti potilasturvallisten palveluiden tuottamisessa, toiminnan jatkuvassa kehittämisessä sekä henkilöstön hyvinvoinnin ja työssä jaksamisen varmistamisessa. Hoitotyön johtajat

toimivat avainasemassa, sillä heidän vastuullaan on suurimman henkilöstöryhmän osaamisen kehittäminen ja johtaminen eri organisaatiotasolla. Tämä on ratkaisevaa, sillä henkilöstön osaaminen ja saatavuus vaikuttavat suoraan potilaiden hoidon laatuun ja vaikuttavuuteen. Hoitotyön johtajat eivät ainoastaan vastaa henkilöstön saatavuudesta ja työpaikkojen vakaudesta, vaan myös työhyvinvoinnin ja ammatillisen kasvun tukemisesta koko uran ajan. Lisäksi heidän tehtävänä on edistää hoidon laatua ja turvallisuutta luomalla sellaisia rakenteita ja toimintamalleja, jotka mahdollistavat onnistuneen työskentelyn. He ovat myös keskeisiä toimijoita moniammatillisen yhteistyön kehittämisessä sekä asiantuntija hoitajien, kliinisten asiantuntijoiden ja opettajien työnkuvien jalkauttamisessa osaksi terveydenhuollon organisaatioita. Lisäksi heillä on merkittävä rooli työyhteisön toimintakulttuurin kehittämisessä ja tutkimuksen sekä koulutuksen koordinoinnissa. (Sillanpää 2023.)

Rissanen ja Lammintakanen (2017, 84) pohtivat, voidaanko yleisiä johtamisteorioita soveltaa sellaiseen sosiaali- ja terveydenhuollon johtamiseen vai tarvitaanko alan erityispiirteet huomioivia johtamismalleja. Heidän mukaansa organisaatiokulttuuri ja työn luonne vaikuttavat siihen, miten johtamista käsitetään ja miten erilaiset johtamiskäytännöt toimivat käytännössä. Viitalan ja Jylhän (2019) mukaan aiemmin uskottiin, että johtajaksi synnyttään. Nykyään johtajuus nähdään taitona, jota voi oppia ja kehittää. Johtajan tehtävässä tarvittavat osaamiset, eli kompetenssit, koostuvat tiedoista, taidoista, asenteista ja ominaisuuksista. Erityisesti tietoja ja taitoja voi opetella koulutuksen ja kokemuksen kautta, kun taas asenteet muovautuvat pääasiassa kokemusten myötä. Asenteisiin vaikuttavat myös tieto ja itsereflektio. Johtajan ominaisuudet voivat osittain olla synnynnäisiä, mutta niitäkin voi tietoisesti kehittää ja muokata.

Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamista voidaan tarkastella useista eri näkökulmista, kuten henkilöstöjohtamisen, strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen, innovaatiojohtamisen, tietojoh-
tamisen, laatujohtamisen, uuden julkisjohtamisen, muutosjohtamisen, osaamisen johtamisen, projektijohtamisen, strategisen johtamisen, talousjohtamisen, tavoite- ja tulosjohtamisen sekä tiimijohtamisen näkökulmasta. (Rissanen & Lammintakanen 2017, 91–92.) Näiden johtamisnäkökulmien moninaisuus korostaa sitä, että sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiot eivät ole tasa-
laatuisia tai samankaltaisia, vaan niissä tarvitaan monitasoisia ja joustavaa johtamista, joka mu-
kautuu niin rakenteellisiin muutoksiin kuin asiakastarpeiden kehitykseenkin.

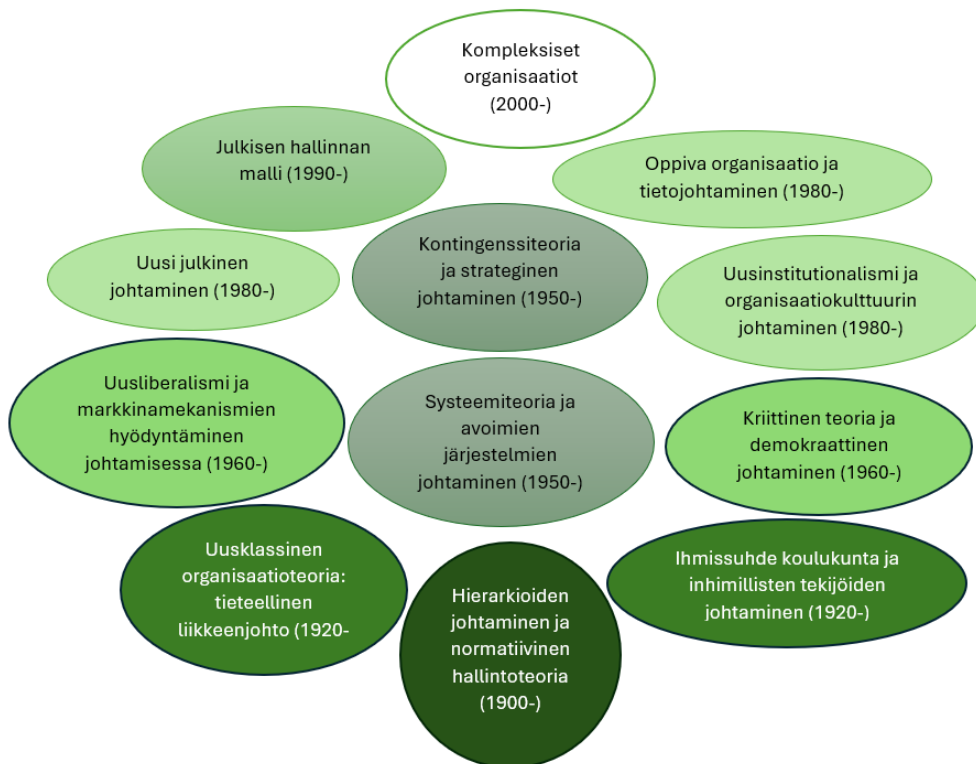
3.2 Johtamisen mallit ja menetelmät

Erilaisten johtamismallien yksityiskohtainen käsittely tässä katsauksessa ei ole mahdollista niiden laajuuden vuoksi, joten keskitymme tarkastelemaan johtamismallin yleistä määritelmää ja sisältöä. Johtamismallin ympärille kerääntyy herkästi myös muita termejä, jotka ovat sidoksissa johtamismallin määritelmään tavalla tai toisella. Viitalan ja Jylhän (2019) mukaan johtamisen ydinkysymyksiä ovat: miten johtaminen toteutetaan, mitä halutaan johtaa, mitä johtamisella halutaan saavuttaa ja miten johtamisella saavutetaan halutut päämäärät tehokkaasti. Johtamisteoriat muodostavat pohjan johtamisen ymmärtämiselle ja kehittämiseksi, kun taas johtamismallit jäsentävät tätä perustaa ja ohjaavat sen käytännön toteuttamista. Johtamismallien tarkastelu auttaa jäsentämään johtamisen konkreettisia osaamisvaatimuksia, eli johtamistaitoja. Johtamistyyli taas kuvaavat johtajan yksilöllistä tapaa toimia, ja johtamistavat konkretisoivat nämä toimintaperiaatteet ja lähestymistavat johtamisen toiminnassa. (Mostovicz, Kakabadse & Kakabadse 2009, 5-6.)

Virtanen & Stenvall (2019) ovat listanneet kahdeksan kysymystä, jotka kytkeytyvät jollakin tavalla jokaiseen olemassa olevaan eri johtamismalliin. Kysymyksiä pohtiessa on mahdollista tarkastella johtamiseen liittyviä eri tyylejä ja tapoja:

1. Miten johtaminen jäsentyy johtamistehtävinä?
2. Miten järjestelmän, organisaatioiden ja yksilöiden johtamisen vaatimukset näkyvät johtamistyössä?
3. Perustuuko johtaminen käytäntöihin, periaatteisiin vai henkilökohtaisiin ominaisuuksiin?
4. Minkälainen valtakäsitys jäsentää johtamistyötä?
5. Mitkä ovat johtamisen kysyntä- ja tarjontatekijät?
6. Minkälainen ihmistä koskeva käsitys on johtamisen perustana?
7. Onko johtaminen käskyttämistä vai palvelemista?
8. Onko johtaminen luonteeltaan poliittista vai ammatillista?

Uusien johtamismallien ja menetelmien muodostuminen ei tarkoita sitä, että aikaisemmat johtamismallit olisivat unohtuneet ja korvautuneet. Näin ollen johtamismallit ja menetelmät ovat ikään kuin jakautuneet omiin lokeroihin. Johtamismallien kehitys on kuvattavissa kuviossa 1. Johtamismallien uudistuminen on jatkuvasti muodostanut uusia ulottuvuuksia ja ajatuksia johtamistyyleistä. Alla oleva kuvio kuvaa johtamismallien kehityksen alhaalta ylöspäin aikajärjestyksessä. (Virtanen & Stenvall 2019.)



Kuvio 1. Johtamismallien kehitys (Virtanen & Stenvall 2019)

Johtamismallien kehittyminen on seurausta sekä alhaalta ylöspäin (bottom-up) että ylhäältä alaspäin (top-down) suuntautuvista prosesseista, joissa yhdistyvät innovaatiot ja organisaation tuloksellisuus (Bodrožić & Adler 2018). Koska yksi johtamismalli ei voi olla optimaalinen kaikissa tilanteissa ja konteksteissa, eri johtamismallien tyylit keskittyvät usein erilaisiin painopisteisiin, kuten persoonallisuuteen, tehtäväkeskeisyyteen, ihmissuhteisiin tai muutosten hallintaan. Näin ollen ei voida yksiselitteisesti määrittellä, onko tietty johtamismalli aito vai ei (Samosudova 2017, 8).

Dialoginen lähestymistapa johtamisen malleihin yhdistää organisaation moninaiset äänet ja näkemykset yhdeksi yhtenäiseksi visioksi luomalla ympäristön, jossa kannustetaan uusien mielipiteiden, ideoiden ja näkökulmien jakamiseen vuorovaikutuksen ja dialogin avulla (Ahmed, Masri, Minshar & Abbas 2023, 230.) Northouse (2017, 267) painottaa erityisesti mukautuvassa johtajuusmallissa dialogin merkitystä johtajan keinona säädellä työntekijöiden kohtaamia paineita. Dialogi tukee työntekijöiden ja esihenkilöiden välistä vuorovaikutusta sekä helpottaa työpaineiden hallintaa. Osallistavan johtajuuden käsitteestä on muodostunut useita erilaisia tulkintoja, jotka korostavat avoimen ja rehellisen vuoropuhelun merkitystä johtajien ja työyhteisöjen välillä. Avoin asenne

toisten näkökulmiin voi edistää uusien innovatiivisten ideoiden syntymistä sekä organisaation kehittämistä (Ahmed, Masri, Minshar & Abbas 2023, 230).

Bodrožić ja Adler (2018) määrittelevät johtamismallin kokonaisvaltaiseksi ideajärjestelmäksi, joka ohjaa organisaation johtajia heidän teknisten ja sosiaalisten tehtäviensä hallinnassa. Tietty johtamismalli sisältää useita johtamistaitoja, jotka voivat joko kilpailla keskenään tai täydentää toisiaan, mutta ne jakavat yleensä yhteisiä teemoja. Keskeiset johtamistaidot, kuten selkeän vision muodostaminen ja sen tehokas viestintä, hyvät ihmissuhde- ja vuorovaikutustaidot sekä alaisten jatkuva kouluttaminen, ovat olennaisia tekijöitä organisaation sitoutumisen ja näyttöön perustuvan toiminnan edistämiseksi (Bianchi, Bagnasco, Bressan, Barisone, Timmins, Rossi, Pellegrini, Aleo & Sasso 2018, 919; Fleischer ym., 2016). Johdon osaamisen ytimessä ovat taidot. Pelkkä tieto ei riitä, ellei sitä osata hyödyntää käytännössä, vaikka tieto usein muodostaakin taitojen perustan. Asenteet ja henkilökohtaiset ominaisuudet puolestaan näkyvät käytännön toiminnassa. (Viitala & Jylhä 2019.) Terveysthuoltojärjestelmät kohtaavat jatkuvasti monimutkaisempia potilastapauksia ja kamppailevat kriittisen hoitohenkilöstöpulan kanssa. Tässä kontekstissa johtamistaitoihin vaikuttavien tekijöiden tunnistaminen voi auttaa lieventämään ylikuormitetun terveysthuoltojärjestelmän kielteisiä seurauksia (Cummings, Lee, Tate, Penconek, Micaroni, Paananen & Chattarjee 2021, 11.)

Northouse (2017, 2) esittelee kirjassaan kymmenen erilaista johtamisteoriaa ja tarkastelee, kuinka nämä teoriat voivat edistää käytännön johtamista sekä auttaa soveltamaan teoreettista tietoa työelämän todellisiin tilanteisiin. Juuti (2017) kuitenkin huomauttaa, että eri johtamisteoriat voivat parhaimmillaan tarjota uusia näkökulmia ja käsitteitä, jotka auttavat ymmärtämään ja analysoimaan johtamisen eri ulottuvuuksia. Toisaalta ne voivat myös rajoittaa ajattelua pakottaen käyttäjänsä tietynlaiseen ajatusmalliin ja kieleen. Tämä ajattelun kehikko saattaa muodostua niin vahvaksi, että siitä irtautuminen on vaikeaa. Mikäli jonkin johtamisteorian kannattaja väittää, että sen tarjoamat ratkaisut ovat ainoat oikeat ja soveltuvat kaikkiin organisaatioihin ja tilanteisiin, teoriasta riippuvaiset henkilöt saattavat kohdata ongelmia. Tämä tapahtuu erityisesti silloin, kun johtamisteorian taustalla olevat oletukset eroavat merkittävästi organisaation ympäristön todellisista piirteistä.

4 Työyhteisö ja ristiriitatilanteet

Neljäs luku käsittelee työyhteisön perustoimintaa ja ristiriitatilanteita. Työyhteisön toimivuus perustuu avoimeen vuorovaikutukseen, luottamukseen ja yhteisiin arvoihin, jotka muovautuvat jatkuvassa yhteistyössä. Konfliktit eivät ole pelkästään haitallisia, vaan ne voivat myös edistää kehitystä ja uudistumista, mutta vain jos ne käsitellään rakentavasti. Esihenkilöiden rooli on keskeinen sekä työilmapiirin ylläpitämisessä että ristiriitoihin puuttumisessa. Työntekijöiden hyvinvointi ja työssä jaksaminen vahvistuvat, kun he kokevat itsensä kuulluiksi ja arvostetuiksi, mikä puolestaan lisää organisaation kestävyttä ja tuottavuutta. Ensimmäinen alaluku määrittelee työyhteisön käsitteen, sen toimintaan vaikuttavat tekijät, kuten luottamuksen ja työilmapiirin, sekä hyvän työyhteisön piirteet. Toisessa alaluvussa käsitellään konfliktien taustaa, niiden vaikutuksia työhyvinvointiin ja ratkaisemisen merkitystä. Neljännessä alaluvussa korostetaan ensin työyhteisön ideaalitilaa ja siirrytään sitten konkreettisiin haasteisiin, avaamalla tasapainoisen ja käytännönläheisen näemyksen työyhteisöjen johtamisesta ja kehittämisestä.

4.1 Työyhteisö

Työyhteisö voidaan määritellä organisatoriseksi kokonaisuudeksi, jossa jäsenyys ei rajoitu pelkästään tietyn roolin omaksumiseen, vaan se edellyttää myös roolin sisäistämistä ja sen osaksi identiteettiä muodostumista (Garrett, Spreitzer & Bacevice 2017, 838). Heinimäki (2018, 8–9, 13) korostaa, että työyhteisö rakentuu yksilöiden muodostamasta kokonaisuudesta, jossa jäsenillä on yhteinen työpaikka sekä jaettu ymmärrys organisaation toiminnasta ja sen tarkoituksesta. Vaikka työyhteisön jäsenet ovat yksilöllisiä, heitä yhdistää yhteinen päämäärä, jonka suuntaa ja merkitystä määrittävät organisaation arvot. Nämä arvot eivät ole staattisia, vaan ne ilmenevät ja välittyvät työyhteisössä jatkuvan vuorovaikutuksen kautta. Kuusela (2018, 15) painottaa, että jokainen työyhteisön jäsen vaikuttaa yhteisön rakenteeseen ja dynamiikkaan, mikä heijastuu niin työyhteisön sisäiseen ilmapiiriin kuin myös organisaation ulkoiseen maineeseen ja asiakaskokemukseen.

Työilmapiirin merkitys työyhteisön toimivuudelle on keskeinen. Se muodostuu työntekijöiden yksilöllisistä toimintatavoista sekä organisaation sisällä vallitsevasta vuorovaikutuksesta. (Böckerman & Ilmakunnas 2020, 9–10.) Positiivinen työilmapiiri edellyttää työyhteisön jäsenten kokemusta turvallisuudesta, joka mahdollistaa avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin. Työntekijöiden tulee

voida osallistua työyhteisöön omana itsenään, ilmaista näkemyksiään vapaasti sekä luottaa siihen, että erilaiset mielipiteet hyväksytään ilman pelkoa arvostelusta. (Rinne 2021, 2.)

Hyvin toimiva työyhteisö on samanaikaisesti turvallinen, terve, hyvinvoiva ja tuottava. Tällaisessa yhteisössä korostuvat tasa-arvo, oikeudenmukaisuus, avoin viestintä, mielekkäät ja kehittävät työtehtävät sekä keskinäinen tuki ja yhteistyö. Organisaation tavoitteiden selkeys, toimiva johtaminen sekä selkeästi määritellyt roolit, vastuut ja valtuudet luovat pohjan työyhteisön tehokkaalle toiminnalle. Lisäksi työyhteisön jäsenet kokevat itsensä tervetulleiksi ja arvostetuiksi, mikä vahvistaa työmotivaatiota ja organisaatioon sitoutumista. (Työyhteisö, n.d.)

Työyhteisön keskeinen perusta on keskinäinen luottamus ja arvostus. Työyhteisön toimivuutta edistää realististen odotusten asettaminen ja kollegoiden ammattitaidon kunnioittaminen. Erilaiset työskentelytavat voivat rikastuttaa työyhteisön toimintaa ja edistää tavoitteiden saavuttamista, kunhan ne noudattavat yhteisesti sovittuja toimintaperiaatteita. Työyhteisön osaamista jaetaan systemaattisesti, ja vuorovaikutuksen lähtökohtana on ammatillisuus. Mahdolliset erimielisyydet käsitellään viivytyksettä niiden osapuolten kesken, joita asia koskee, jotta konflikteista ei muodostu pitkäaikaisia jännitteitä. Lisäksi yhteistyön edistämiseksi sovitut toimintamallit otetaan käyttöön johdonmukaisesti ja niiden noudattamista seurataan aktiivisesti. (Työyhteisö, n.d.)

Työturvallisuuskeskuksen mukaan esihenkilöillä on keskeinen rooli työyhteisön hyvinvoinnin ja toimivuuden varmistamisessa. Hyvän työyhteisön johtamiseen kuuluu esihenkilöiden tietoisuus työpaikan arjen haasteista sekä jatkuva ja avoin vuoropuhelu työntekijöiden kanssa organisaation tavoitteiden selkeyttämiseksi ja työprosessien kehittämiseksi. Työyhteisön kehittämistä tukevat moninaiset näkökulmat, joiden huomioiminen vahvistaa organisaation kestävyyttä haasteista huolimatta ja kykyä kohdata muutoksia. Lisäksi työturvallisuuslaki edellyttää työnantajaa huolehtimaan työntekijöidensä psyykkisestä ja fyysisestä hyvinvoinnista, tarkkailemaan työyhteisön tilaa ja kehittämään työolosuhteita. Työntekijöiden asianmukainen ja oikea-aikainen tiedottaminen puolestaan edistää luottamusta ja ehkäisee väärinkäsityksistä johtuvia huhuja, jotka voivat heikentää työyhteisön ilmapiiriä. (Työyhteisö, n.d.)

4.2 Työyhteisön ristiriitatilanteet

Konfliktiteorioiden juuret ulottuvat klassisiin filosofeihin, kuten Aristoteleeseen ja Platoniin, jotka näkivät konfliktit patologisina tiloina, joista tulisi pyrkiä eroon. Samoin varhaiset organisaatioteoriat pitivät konflikteja yksiselitteisesti haitallisina ja vältettävänä ilmiönä. Kuitenkin modernien organisaatioteorioiden kehittymisen myötä konflikteja on alettu tarkastella myös myönteisestä näkökulmasta. Ne ymmärretään yksilöiden tai ryhmien välisinä erimielisyyksinä, jotka voivat liittyä esimerkiksi arvoihin, asemaan tai vallankäyttöön. (Kaitsaari 2023, 494; Coser 1956; Litterer 1966.)

Työyhteisöissä esiintyvät konfliktit, kuten ristiriidat, fyysiset tai sanalliset yhteenotot, työpaikkakiusaaminen ja epäasiallinen kohtelu, ovat edelleen yleisiä työelämässä. Työturvallisuuslain mukaan epäasialliseen kohteluun on puututtava viivytyksettä, ja työpaikoilla tulisi olla nollatoleranssi kiusaamisen suhteen. (Kaitsaari 2023, 494.) Tästä huolimatta vuonna 2021 peräti 29 prosenttia suomalaisista työntekijöistä raportoi havainneensa omalla työpaikallaan henkistä väkivaltaa tai työpaikkakiusaamista (Lyly-Yrjänäinen 2022, 55). Katz ja Flynn (2013, 396) kuitenkin esittävät, että tietyissä tilanteissa työyhteisökonfliktit voivat olla jopa välttämättömiä organisaation tuottavuuden ja yhteistyön kehittymiselle. Rinne (2021, 86) korostaa, että jokaisella työpaikalla tulisi olla selkeä toimintamalli työpaikkakiusaamisen ehkäisemiseksi ja siihen puuttumiseksi.

Työperäiset kuormitustekijät, kuten jatkuvat ristiriitatilanteet, voivat merkittävästi heikentää työntekijöiden hyvinvointia ja työkykyä. Työyhteisön ristiriidat voivat johtaa psyykkiseen kuormitukseen ja muodostaa vakavan uhan työssä jaksamiselle. Erityisesti alemmassa hierarkiassa työskentelevät työntekijät kokevat konflikteja yleisemmin kuin esihenkilö- ja johtotasolla työskentelevät henkilöt. (Järnefelt, Perhoniemi & Saari 2014, 34, 37.) Aro (2018, 104, 124) huomauttaa, että jokaisessa työyhteisössä ilmenee ongelmia, mutta kriittistä on se, miten työyhteisö kykenee käsittelemään ja ratkaisemaan niitä. Konfliktit eivät ole ainoastaan haitallisia, vaan ne voivat myös toimia kehityksen ja muutoksen lähtökohtina. Se, kuinka hyvin työyhteisö hallitsee ja käsittelee konflikteja, on keskeinen edellytys organisaation kehittymiselle ja työyhteisön hyvinvoinnille.

Yksi keskeinen tekijä konfliktien hallinnassa on avoin vuorovaikutus ja mahdollisuus ilmaista tunteita ilman pelkoa vähättelystä tai negatiivisista seurauksista. On olennaista, että työntekijät kokevat tulleen kuulluiksi ja että heidän näkemyksensä otetaan huomioon. Esihenkilöt joutuvat usein

ristiriitatilanteiden keskelle, minkä vuoksi heidän roolinsa kuuntelijoina on erityisen merkittävä. Esihenkilön tulee pidättäytyä ottamasta kantaa yksittäisiin ristiriitoihin siten, että hän asettuisi kenenkään puolelle, sillä työnantajan edustajana hänen on säilytettävä puolueettomuus. (Hietala, Kaivanto & Aaltonen 2023, 385.) Konfliktien rakentava ratkaiseminen voi tuottaa positiivisia vaikutuksia sekä yksilöille että työyhteisölle, kun taas ratkaisemattomat ristiriidat voivat olla haitallisia ja heikentää organisaation toimintakykyä. (Kaitsaari 2023, 495; Pehrman 2011.)

Kun työyhteisössä ristiriitatilanteet käsitellään asianmukaisesti, työntekijät sitoutuvat työhönsä vahvemmin ja heidän työssä jaksamisensa paranee. Tämä edistää työurien pidentymistä ja vahvistaa työelämän kestävyttä myös yhteiskunnallisella tasolla. (Järnefelt ja muut 2014, 34; Schreurs, Van Emmerik, De Cuyper, Notelaers & De Witte 2011.) Työturvallisuuskeskus ohjeistaa työnantajia puuttumaan epäasialliseen kohteluun viipymättä, kun se tulee ilmi. Työntekijällä on velvollisuus ilmoittaa häirinnästä tai epäasiallisesta kohtelusta esihenkilölle ja tarvittaessa myös työsuojeluvallatuetulle, mikäli kyseessä on työympäristön turvallisuuteen tai terveyteen kohdistuva haitta. Työnantajan vastuulla on varmistaa, että työyhteisön toimintakulttuuri tukee avointa vuorovaikutusta, varhaista puuttumista ja konfliktien hallintaa työhyvinvoinnin edistämiseksi. (Lainsäädäntö toimivan työyhteisön tukena, n.d.)

5 Kirjallisuuskatsauksen tarkoitus ja tavoite

Opinnäytetyön tarkoituksena on tarkastella, miten dialogia hyödynnetään hoitotyön esihenkilöiden työmenetelmänä ristiriita tai konflikti tilanteissa työyhteisössä. Opinnäytetyön tavoitteena on yhdistää jo olemassa olevien tutkimusten tiedot ja tarkastella niistä koottua synteesiä dialogin vaikutuksista ristiriitatilanteissa esihenkilön näkökulmasta. Tässä opinnäytetyössä painotetaan esihenkilön näkökulmaa, sillä esihenkilöt ovat tärkeässä roolissa työyhteisön ristiriitatilanteissa ja niiden selvittämisessä. Esihenkilöillä on valta vaikuttaa työyhteisön vuorovaikutukseen ja sitä kautta edelleen työhyvinvointiin. Esihenkilöt saavat tuloksien kautta käytännönläheistä tietoa dialogin merkityksestä ristiriitatilanteissa, jota hyödyntämällä esihenkilöt voivat kehittää omia taitojaan.

Opinnäytetyön tutkimuskysymys on, että minkälaisia positiivisia vaikutuksia dialogilla on ristiriitatilanteissa? Positiivisilla vaikutuksilla tarkoitetaan dialogin kykyä edistää ristiriidan ratkaisemista ja

konfliktin jatkumisen ehkäisyä. Positiivisuudella tarkoitetaan osapuolten välistä ymmärrystä, joka mahdollistaa myönteisten muutosten syntymistä.

Tutkimustuloksia voidaan jatkossa hyödyntää eri tasoisten hoitotyön johtajien keskuudessa. Jatkuvasti muuttuva työympäristö ja toimintatavat sekä tulevaisuus velvoittavat johtajia aktiivisesti kehittämään itseään johtajina ja johtamista. Dialogilla on keskeinen merkitys jatkuvan muutoksen ja kehityksen keskellä, siksi sen merkitystä on tärkeä tarkastella tulevaisuudessa entistä enemmän. Dialogi on ilmiönä tutkittu paljon hoitotyössä erityisesti potilaiden ja hoitajien välisissä konflikteissa, mutta esihenkilön näkökulmasta tarkasteltuna tutkimuksia löytyy huomattavasti vähemmän. Opinnäytetyön tuloksia voi hyödyntää jatkossa ristiriitatilanteiden ennaltaehkäisyssä, konfliktien purkutilanteissa tai koulutusmielessä.

6 Kirjallisuuskatsauksen toteutus

Kuudes luku kertoo tutkimusprosessin jokaisen vaiheen ja niiden perustelut. Luvussa korostetaan huolellisen suunnittelun merkitystä tutkimuksen jokaisessa vaiheessa. Ensimmäinen alaluku taustoittaa tutkimusmenetelmän valinnan syitä ja sen soveltuvuutta tutkimuskysymyksen ratkaisemiseen. Toinen alaluku erittelee tiedonhaun vaiheet ja käytetyt kriteerit. Kolmannessa alaluvussa esitellään valittu aineisto tutkimuskysymykseen nojaten ja luotettavuutta korostaen. Neljäs alaluku varmistaa, että tutkimuksen laadun ja tutkimuseettisten periaatteiden noudattaminen on otettu huomioon tässä kirjallisuuskatsauksessa. Lisäksi neljäs alaluku selittää myös, kuinka tutkimuksen arviointikriteerit, kuten raportoinnin selkeys ja analyttinen tarkkuus, on otettu huomioon. Viides alaluku kuvaa aineiston analysointiprosessin. Eri analyysimenetelmien, kuten sisällönanalyysin ja temaattisen analyysin käyttö perustellaan ja havainnollistetaan.

6.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmän valinta riippuu olennaisesti tutkimusongelman luonteesta (Seale, Gobo, Gubrium & Silverman 2004, 283). Tähän opinnäytetyöhön valikoitui tutkimusmenetelmäksi syste-

maattinen kirjallisuuskatsaus ja koska tämä opinnäytetyö toteutetaan yksin, tarkempi tutkimusmenetelmän määritelmä on systematisoitu kirjallisuuskatsaus. Systematisoitu katsaus on systemaattisen katsauksen alaluokka. Systematisoidussa kirjallisuuskatsauksessa noudatetaan systemaattisen kirjallisuuskatsauksen periaatteita, mutta aineiston valinnasta vastaa yksi tutkija. Lisäksi systematisoidussa katsauksessa ei ole välttämätöntä löytää kaikkea aiheesta julkaistua materiaalia. Systematisoidussa kirjallisuuskatsauksessa toteutetaan suunnitelmallinen ja järjestelmällinen tiedonhaku. (Stolt, Axelin & Suhonen 2016, 14, 35.)

Kirjallisuuskatsaus soveltuu tähän opinnäytetyöhön erityisen hyvin, sillä tutkimuksen tavoitteena on hyödyntää jo olemassa olevaa tietoa ja muodostaa sen pohjalta kattava vastaus tutkimuskysymykseen. Tutkimuskysymys muotoiltiin pitkälti aiemman tutkimustiedon perusteella. Koska tämän opinnäytetyön aiheesta on toistaiseksi saatavilla suhteellisen vähän tutkimuksia, kirjallisuuskatsaus tarjoaa tarkoituksenmukaisen lähestymistavan tämän opinnäytetyön toteuttamiseen.

Kirjallisuuskatsauksen avulla voidaan tunnistaa, vahvistaa tai kyseenalaistaa aiemmissä tutkimuksissa esitettyjä kysymyksiä sekä tuoda esiin mahdollisia ristiriitaisuuksia aikaisemmasta tiedosta (Kangasniemi, Utriainen, Ahonen, Pietilä, Jääskeläinen & Liikanen 2013, 294). Kirjallisuuskatsauksen tekeminen on perusteltua erityisesti silloin, kun tavoitteena on arvioida ja kehittää olemassa olevaa aineistoa sekä syventää tieteenalan teoreettista ymmärrystä. Lisäksi sen avulla voidaan tunnistaa tutkimusaiheeseen liittyviä ongelmakohtia ja esittää jatkotutkimusehdotuksia. Kirjallisuuskatsaus ei ainoastaan jäsennä aiempaa tutkimustietoa, vaan se myös mahdollistaa uuden teoreettisen ymmärryksen rakentamisen sekä auttaa hahmottamaan kokonaiskuvaa tietystä aihealueesta. Käytännössä tämä tarkoittaa, että katsauksessa kootaan yhteen aiempien tutkimusten tuloksia, jotka toimivat perustana uusille tutkimushavainnoille ja -tuloksille. (Salminen 2011, 3–7.)

Systematisoidulla kirjallisuuskatsauksella voidaan mahdollisimman tarkasti vastata tutkimuskysymykseen: ”Minkälaisia positiivisia vaikutuksia dialogilla on ristiriitatilanteissa?”. Systemaattisella kirjallisuuskatsauksella voidaan toteuttaa laadullinen tai määrällinen tutkimus ja sillä voidaan tarjota objektiivinen ja läpinäkyvä tieteellinen näyttö tutkimuksesta. Huomion arvoista on systematisoidussa katsauksessa arvioida tutkimusaineistojen laatu huolellisesti. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus muodostuu lopulta kriteerien perusteella valikoiduista aineistoista, joiden tulee vastat

jollakin tavalla tutkimuskysymykseen. (Stolt ym. 2016, 25–26.) Koska tiedon määrä kasvaa koko ajan nopeasti, yksittäisen tutkijan on vaikea hallita kaikkea saatavilla olevaa tietoa. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus auttaa selkeyttämään ja muotoilemaan olennaisen tiedon yhteen, jotta sitä voidaan käyttää synteessin tekemisessä. (Salminen 2011, 10.)

Systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa hyödynnetään laajasti yksin tai yhdessä teoreettista tai empiiristä kirjallisuutta. Tässä opinnäytetyössä aineistona käytetään pääasiassa empiiristä kirjallisuutta, mutta myös teoreettista kirjallisuutta hyödynnetään täydentävänä lähteenä. Tällä tavalla voidaan parantaa ymmärrystä siitä mitä tietoa aiheesta on jo olemassa ja minkälaisia tuloksia niistä on saatu. Tyyppinä systemaattinen kirjallisuuskatsaus sopii tähän työhön ja tutkimuskysymystä ajatellen parhaiten, sillä menetelmän lähtökohtana on tarkka, järjestelmällinen ja toistettava protokolla. Näin voidaan saada tuloksista mahdollisimman puolueettomia, yleistettäviä ja uskottavia. Systemaattisesta kirjallisuuskatsauksessa määritellään etukäteen täsmällinen tutkimuskysymys, joka pysyy samana koko tutkimuksen ajan. (Vilkkä 2023, luku 1.2.3.)

Systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen sisältyy seuraavat vaiheet: aineiston haku, aineiston arviointi, synteessin teko aineiston perusteella ja aineiston analyysi (Stolt ym. 2016, 8.) Systemaattinen kirjallisuuskatsaus on pätevä tapa testata hypoteesia, esitellä tutkimustuloksia tiiviissä muodossa ja arvioida niitä johdonmukaisesti. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus voi myös tuoda esille uusia tutkimusaiheita tai -tarpeita edellisistä tutkimuksista paljastuneiden puutteiden vuoksi. Tärkeää on vastata selkeään tutkimuskysymykseen, vähentää tutkimusaineistosta mahdollisimman paljon harhaa, arvioida aineistojen laatua ja tiivistää aineistoja mahdollisimman tasapuolisesti. (Salminen 2011, 9).

Systemaattinen kirjallisuuskatsaus on helposti eroteltavissa omaksi kokonaisuudeksi sen perusteellisen ja tiukan aineistonhaun seulonnan vuoksi. Seulonnessa jokainen tutkimusaineisto käydään huolellisesti läpi, käyttäen tutkimukselle määriteltyjä kriteereitä. Menetelmän täsmällinen käyttö lisää tutkimuksen uskottavuutta. Lisäksi menetelmän perusteellisella hyödyntämisellä varmistetaan, että tutkimusaineistot sisältävät toisilleen keskinäistä loogisuutta. Tällä tavalla voidaan olla varmoja, etteivät tutkimusaineistot ole liian erilaisia toisistaan. (Salminen 2011, 11.)

6.2 Tutkimusaineiston hakuprosessi

Huolellisesti ja hyvin suunniteltu suunnitelma tutkimusaineiston haun pohjalle on myös alusta tutkimuksen toteuttamiselle. Lopullista aineistonkeruuta varten on laadittava keskeiset asiasanat sekä poissulku- ja sisäänottokriteerit. Lisäksi tietokantojen valinta on tärkeä tehdä, jotta saadaan mahdollisimman monta pätevää tietoa tutkimukseen. Tiedonhaku kirjallisuuskatsauksen tekemisessä on kaikista eniten aikaa vievin osuus. Tämä johtuu siitä, koska tiedonhakuja voidaan joutua tekemään ja muokkaamaan useaan kertaan. (Stolt ym. 2016, 27, 111.)

Keskeiset asiasanat suunnattiin tutkimuksen aihetta sopivaksi ja pohdittiin samalla, millaista tietoa halutaan löytää. Koska tutkimuskysymys ei suoraan sellaisenaan soveltunut hakulausekkeeksi, mietittiin mitkä käsitteet ovat välttämättömiä aineiston haun kannalta. Hakusanojen yhdistelyyn käytettiin Boolean operaattoreita: ”AND” ja ”OR”. AND-operaattorilla yhdistetään eri hakukokonaisuudet, kun taas OR-operaattorilla yhdistetään toisiaan vastaavat tai vaihtoehtoiset termit (Stolt ym. 2016, 39).

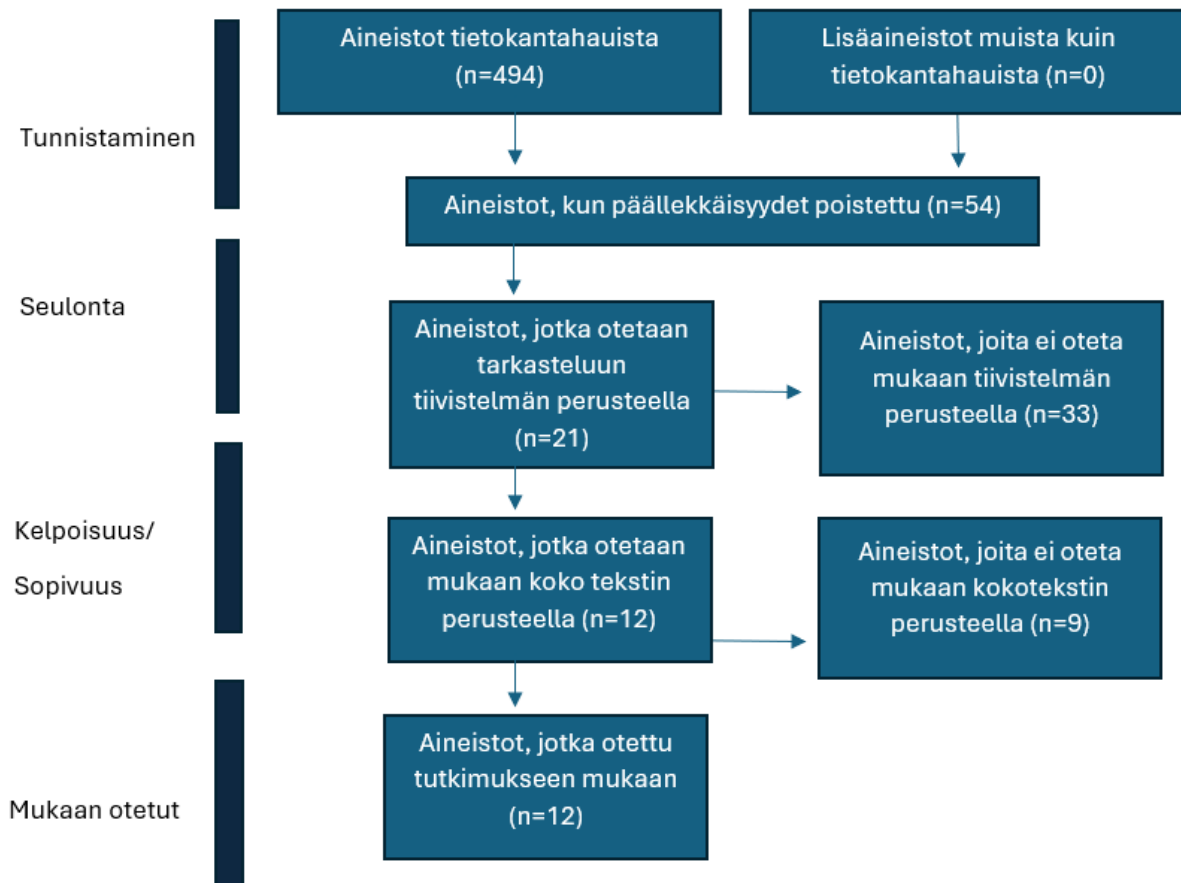
Kriittisesti valitut ja kattavat kriteerit helpottavat relevantin aineiston tunnistamista ja poistavat ei-relevantin aineiston mahdollisuutta. Mikäli kriteerit ovat liian rajoitetut, saattaa olla, ettei kaikkia relevantteja aineistoja löydetä. Liian löysät kriteerit taas mahdollisesti tuottavat vaikeasti vertailtavaa tietoa. (Stolt ym. 2016, 58.) Tutkimus hyväksyttiin mukaan, jos sen koko teksti oli saatavilla. Kielivalinnan kriteereinä olivat tutkimusaineiston saatavuus suomen tai englannin kielellä. Koska tutkimustieto vanhenee nopeasti uusien tutkimusten myötä, aikarajaukseksi asetettiin 10 vuotta (2014–2024). Aineiston laatua ja tasoa parannettiin varmistamalla, että artikkeleille oli tehty vertaisarviointi. Tämän kirjallisuuskatsauksen sisäänotto- ja poissulkukriteerit on esitetty kuviossa 1.



Kuvio 2. Sisäänotto- ja poissulkukriteerit

Aineistonhaku suoritettiin ajanjaksolla 22.9.–12.10.2024. Koehakujen perusteella varsinaisiksi tietokannoiksi valikoituivat CINAHL Ultimate, ProQuest ja Google Scholar. ProQuest on monialainen, kansainvälinen ja laaja tietokanta, kun taas Cinahl sisältää kansainvälisiä artikkeleita, jotka keskittyvät hoitotieteisiin ja terveystieteisiin. Google Scholar on laaja-alainen tietokanta, joka keskittyy tieteelliseen kirjallisuuteen sekä kattaa eri tieteenalat. Manuaalinen aineistonhaku ei tuottanut tulosta. Aineistonhaussa käytetyt hakutermit määriteltiin opinnäytetyön otsikon ja tutkimuskysymyksen pohjalta. Alustavasti valitut hakusanat tuottivat koehaussa jonkin verran englanninkielisiä aineistoja, mutta vain vähän suomenkielistä materiaalia. Tämän vuoksi aineistonhakua laajennettiin useampaan tietokantaan, joissa oli saatavilla kansainvälisiä julkaisuja. Lopulta koehaun jälkeen aineistonhaussa käytetyt keskeiset englanninkieliset hakutermit olivat: *dialogue, supervisor, conflict, nursing, leadership ja management*. Suomenkieliset hakutermit olivat: *dialogi, vuorovaikutus, konflikti, ristiriitatilanne, hoitotyö, esihenkilö, esimies ja johtaja*. Hakutermien käyttö eri tietokannoissa sekä aineistojen lukumäärät on esitetty lisäksi liitteessä 1.

Tutkimusaineiston systemaattinen hakuprosessi on esitetty PRISMA- kriteereitä käyttäen (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analysis) (ks. kuvio 2.). Näin aineistonhakuprosessi on läpinäkyvä ja toistettavissa oleva.



Kuvio 3. Tutkimusaineiston systemaattinen hakuprosessi mukailien Prisma 2009 Flow Diagramia (Moher, Liberati, Tetzlaff & Altman 2009)

Kirjallisuuskatsauksissa on aina olemassa kieliharhan riski, mikäli aineistonhaku tehdään vain yhdellä kielellä (Varonen, Semberg & Teikari 1999, 26–27). Muiden kuin englannin- ja suomenkielisten tutkimusten poissulkeminen voi yhtä lailla johtaa virhepäätelmiin. Ihanteellisessa tilanteessa katsaukseen sisällytettäisiin tutkimuksia kaikilla kielillä, mutta käytännössä tämä on harvoin toteutettavissa. Siksi on tärkeää, että tutkija tiedostaa kielen valinnasta johtuvat mahdolliset rajoitukset katsausta tehdessä. (Stolt ym. 2016, 26.) Tässä opinnäytetyössä aineistonhaku pyrittiin suorittamaan sekä suomeksi että englanniksi. Kuitenkin suomenkielistä aineistoa löytyi hyvin vähän tai aineistot eivät vastanneet suoraan tutkimuskysymykseen, minkä vuoksi aineistoon lopulta päätyi vain englannin kielisiä aineistoja.

Aineiston valinnassa osa lähteistä voitiin sisällyttää tutkimukseen jo pelkän otsikon perusteella, mutta monien kohdalla oli tarpeen lukea tiivistelmä ennen lopullista valintaa. Hakuprosessista valitut artikkelit arvioitiin samalla, kun niitä käytiin läpi. Luotettavuuden varmistamiseksi arviointi toimii työmenetelmänä, sillä sen avulla ehkäistään mahdolliset virheet jo alkuvaiheessa sekä voidaan ehkäistä tutkimustulosten vääristymistä (Stolt ym. 2016, 25–28). Lopullisen aineistonhaun jälkeen tähän opinnäytetyöhön valikoitui yhteensä 12 relevanttia tutkimusta.

6.3 Valittu aineisto

Valittu aineisto esitellään systemaattisesti, jotta se vahvistaa opinnäytetyön luotettavuutta ja läpinäkyvyyttä. Esittelyssä tuodaan esiin kunkin aineiston nimi, tekijät, julkaisuajankohta, keskeinen sisältö, käytetty tutkimusmenetelmä sekä aineiston lähde. Aineiston esittelyn tarkoituksena on osoittaa sen tarkoituksenmukaisuus suhteessa opinnäytetyön tutkimuskysymykseen. Tästä syystä kaikkia aineistoja ei välttämättä käsitellä täysin samasta näkökulmasta, vaan esittely painottuu kunkin aineiston kannalta oleellisiin tietoihin. (Stolt ym. 2016, 83.)

Aineisto järjestetään ja esitellään tutkimuskysymyksen mukaisesti. Kaikki valitut aineistot käsittelevät dialogin merkitystä erityisesti työyhteisön ristiriitatilanteiden näkökulmasta. Aineistot ovat peräisin vuosilta 2018–2024, ja jokainen niistä vastaa jollakin tavalla tämän opinnäytetyön tutkimuskysymykseen. Suurin osa aineistoista edustaa laadullista tutkimusta, jossa on hyödynnetty haastatteluja tutkimusmenetelmänä. Lisäksi mukana on kirjallisuuskatsauksia, joissa on muodostettu synteesejä aiemmista tutkimuksista. Muutama aineisto koostuu vertaisarvioiduista keskusteluartikkeleista, jotka on julkaistu akateemisissa aikakauslehdissä. Kaikki valitut aineistot ovat englanninkielisiä.

Aineiston taulukointi selkeyttää tutkimuksen kokonaiskuvaa ja käytettyjä menetelmiä. Erityisesti silloin, kun aineistoja on runsaasti, taulukon avulla voidaan havainnollistaa aineistojen keskeiset ominaisuudet ja vertailukelpoisuus. Tässä opinnäytetyössä aineistot on koottu yhteen liitteessä 2, jossa esitetään tarkemmin niiden taustat ja keskeiset sisällöt. (Stolt ym. 2016, 84.)

6.4 Analyysi

Stoltin ja muiden (2016, 112) mukaan kirjallisuuskatsauksen analyysivaihe on tutkimuksen alkuvaiheessa jo tärkeää suunnitella. Tavoitteena on tasavertainen ja huolellinen synteesi sekä tulkinta tutkimusten tuloksista. Alkuperäisten tutkimusten analysointi vaatii vaiheittaisen analysoinnin, jotta välttyttäisiin mahdollisilta virheiltä.

Mistä tahansa aineistosta voidaan analyysia käyttämällä tehdä ymmärrettävä. Lisäksi voidaan luoda johtopäätöksiä tai esittää hypoteeseja. Koska kerätystä aineistosta pyritään tekemään selkeys tutkittavasta aiheesta, tarkoituksena aineiston analysoinnissa on informaatioarvon lisääminen. Aineiston laadullinen käsittely tapahtuu loogisen päättelyn ja tulkinnan kautta. Prosessissa aineisto ensin jaetaan osiin, sen jälkeen määritellään käsitteet ja lopuksi osat kootaan uudelleen yhtenäiseksi, loogiseksi kokonaisuudeksi. Analyysiä tulisi tehdä tutkimuksen jokaisessa vaiheessa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 90.)

Sisällönanalyysi on yksi keskeisimmistä laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmistä, ja sitä voidaan hyödyntää kaikentyyppisissä laadullisissa tutkimuksissa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91). Sisällönanalyysi voidaan toteuttaa kahdella eri tavalla: aineistolähtöisesti tai teorialähtöisesti (Vilkkä 2015, 163). Tässä opinnäytetyössä hyödynnetään aineistolähtöistä sisällönanalyysiä, sillä tutkimusaineisto perustuu jo valmiiksi tehtyihin tutkimuksiin ja niiden tuloksiin. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä tutkimusaineistoa tiivistetään ja jäsennetään, jotta voidaan muodostaa uusia käsitteitä ja luokitteluja. Sen tavoitteena on syventää ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä sekä uudistaa käsitteitä ja luokituksia, jotka kuvaavat tutkittavan ajattelu- tai toimintatapaa. (Vilkkä 2015, 164; Tuomi & Sarajärvi 2002, 116–117.)

Aiemmin kerätystä aineistosta voidaan tehdä uusi analyysi, mikä korostaa jatkuvan analyttisen tutkimuksen merkitystä. Tämä mahdollistaa aiemman tutkimustiedon tarkastelun uudesta näkökulmasta ja sen kriittisen analysoinnin. (Seale ym. 2004, 314.) Tässä opinnäytetyössä analyysimenetelmänä käytettiin sisällönanalyysin lisäksi teemoittelua, sillä tutkimuksen pääpaino on aineistossa. Teemoittelun tavoitteena on löytää yhtäläisyyksiä kerätystä aineistosta ja jäsentää

materiaalia selkeämmin. Se auttaa tuomaan esiin aineistosta nousevia keskeisiä aihealueita ja tekee tutkimustulosten esittämisestä johdonmukaisempaa. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 93.)

Temaattisesta analyysistä on alettu puhua yhä enemmän viime aikoina, vaikka se nimettiin jo 1970-luvulla. Temaattinen analyysi muistuttaa monin tavoin sisällönanalyysiä, mikä saattaa aiheuttaa hämmennystä tutkimusmenetelmien erojen ymmärtämisessä. Erityisesti epäselvyyttä syntyy siitä, että puhekielessä analyysimenetelmäksi saatetaan nimetä sisällönanalyysi, vaikka itse analyysissa käsitellään teemoja ja tulokset esitetään teemojen kautta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 102–103.)

Sekä sisällönanalyysi että temaattinen analyysi noudattavat samoja peruseriaatteita ja logiikkaa. Aineistolähtöisessä analyysissä lähtökohtana on tutkimusaineisto, kun taas teorialähtöisessä analyysissä tutkimus pohjautuu teoriaan tai teoreettiseen malliin. Molemmat menetelmät ovat periaatteessa rinnastettavissa toisiinsa, vaikka niiden välillä on joitakin eroja, joita ei kuitenkaan ole juurikaan käsitelty tutkimuskirjallisuudessa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 102–103.)

Taulukossa 2 on esitetty ohjeistukset aineistolähtöiseen sisällönanalyysiin ja aineistolähtöiseen temaattiseen analyysiin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 102–103). On kuitenkin tärkeää huomata, että sekä sisällönanalyysi että temaattinen analyysi voidaan toteuttaa aineistolähtöisesti, kuten tässä opinnäytetyössä on tehty.

Taulukko 2. Sisällönanalyysin ja temaattisen analyysin yleinen eteneminen.

Sisällönanalyysi	Temaattinen analyysi (Braun & Clarke 2016)
Vahva päätös, mistä olet kiinnostunut	
Tutustu aineistoon, tee muistiinpanoja	Tutustu aineistoon, tee muistiinpanoja
Kerää merkityt asiat yhteen ja erilleen muusta Pelkistäminen Alaluokkien muodostaminen Yläluokkien muodostaminen Kokoavan käsitteen muodostaminen	Kerää kiinnostavat seikat yhteen Pelkistä kerätyt seikat Järjestä aineisto potentiaalsiin teemoihin Pohdi, mikä on pelkistettyjen ilmauksien suhde toisiinsa, suhde eri teemojen välillä ja eri teemojen tasojen välillä (alateema/yläteema) Tarkista että aineisto sopii teemoihin Tee analyysin temaattinen ”kartta” Määrittele ja nimeä teemat
Kirjoita raportti	Kirjoita raportti

(Tuomi & Sarajärvi 2018, 103; Braun & Clarke 2016)

Aineiston analyysi suoritettiin 15.12.2024–3.2.2025. Aineisto käytiin läpi useaan kertaan, jotta sen sisältö ja rakenne hahmotettiin mahdollisimman tarkasti. Aineiston läpikäymiseen oli apuna erillinen muistiinpanovihko ja eri värisiä kyniä. Tutkimuskysymykseen sopivia sanoja, lauseita ja aiheita etsittiin systemaattisesti, ja niistä tehtiin muistiinpanoja erilliseen vihkoon. Samalla aineiston rakenteen hahmottamiseksi tehtiin alustavaa yhdistelyä ja luokittelua. Aineiston analyysin laatu riippuu siitä, kuinka hyvin tutkija tuntee aineiston sisällön (Puusa & Juuti 2020).

Aineistosta etsittiin erityisesti niitä aiheita ja ilmaisuja, jotka vastasivat tutkimuskysymykseen. Analyysin edetessä havaittiin toistuvia teemoja, joille annettiin käsitteelliset nimet ja jotka ryhmiteltiin pääluokiksi. Näiden pääluokkien alle muodostettiin ylä- ja alaluokat (ks. taulukko 4). Aineiston pelkistämävaiheessa (reduointi) karsittiin pois ylimääräiset ja epäolennaiset ilmaisut, jotka eivät olleet olennaisia tutkimuskysymyksen kannalta. Samankaltaisia ilmaisuja ja aiheita yhdistettiin visuaalisesti eri värisillä kynillä, jotta kokonaisuuden hahmottaminen helpottui ja aineiston yhtäläisyydet sekä eroavaisuudet erottuivat selkeämmin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 92.)

Pelkistämisen jälkeen aineisto ryhmiteltiin (klusterointi). Samankaltaiset ja toisistaan poikkeavat ilmaisut sekä aiheet koottiin omiksi luokikseen ja ryhmiteltiin alaluokiksi. Ryhmittelyä jatkettiin, kunnes alaluokista muodostui yläluokkia ja yläluokkien yhdistelyn myötä pääluokkia. Pääluokat nimettiin kuvaavasti sen ilmiön mukaan, jonka ne edustivat aineistossa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 93.)

Lopuksi suoritettiin aineiston käsitteellistäminen (abstrahointi). Tässä vaiheessa tutkimuksen kannalta keskeisestä tiedosta muodostettiin uusia synteesejä. Käsitteellistämistä jatkettiin niin pitkälle kuin aineiston näkökulmasta oli mahdollista. Tämä vaihe edellytti erityistä tarkkuutta, jotta alkuperäisen aineiston merkitys säilyi ja toimi pohjana uusien teoreettisten kokonaisuuksien muodostamiselle. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 93.)

7 Tulokset

Sisällönanalyysin tuloksena muodostui yksi pääluokka, **työyhteisön toiminnan kehitys**, joka vastaa tutkimuskysymykseen kokonaisvaltaisesti. Tämä teema esiintyi johdonmukaisesti kaikissa analysoiduissa aineistoissa, mikä perustelee sen keskeisen aseman luokittelussa. Pääluokan alle on jäsennetty yläkäsitteet, joiden alle puolestaan on koottu tarkemmat alakäsitteet, mikä mahdollistaa aineiston systemaattisen analyysin ja tulkinnan. Taulukossa 3 on esitetty sisällönanalyysin tuloksena syntyneet pääluokka, yläluokat ja alaluokat.

Pääluokka	Yläluokat	Alaluokat
Työyhteisön toiminnan kehitys	Vuorovaikutus ja viestintä	<ul style="list-style-type: none"> - Vuorovaikutus/viestintä/ilmaisu - Ymmärrys/yhteisymmärrys - Toisten näkökulmien hyväksyminen - Yhteys/ihmissuhteet
	Konfliktien hallinta ja ratkaisu	<ul style="list-style-type: none"> - Ristiriitojen hallinta - Ristiriitojen ratkaisu - Ristiriitojen väheneminen - Psykologinen turvallisuus
	Yhteistyön ja työyhteisön kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> - Työilmapiirin parantaminen - Yhteistyön edistäminen - Sitoutuminen
	Suorituksen ja laadun parantaminen	<ul style="list-style-type: none"> - Yksilön suorituksen parantuminen - Hoitotyön laadun parantuminen - Selkeys

Taulukko 3. Sisällönanalyysin luokittelu

7.1 Vuorovaikutus ja viestintä

Tutkimukset osoittavat, että dialogilla on merkittäviä positiivisia vaikutuksia vuorovaikutukseen ja viestintään ristiriitatilanteissa. Sen sijaan, että konfliktitilanteita käsiteltäisiin käskyttämällä tai pakottamalla, dialogi tukee tiimihenkeä ja vahvistaa yhteistyötä, sillä se perustuu tasavertaiseen vuorovaikutukseen ja yhteiseen ongelmanratkaisuun (Fernandes Coutinho, Alves de Medeiros, Dantas Farias de Andrade & Carla Santana Ribeiro 2019, 142). Myös Salminen-Tuomaala & Seppälä (2022, 493) toteavat, että dialogi voi parantaa vuorovaikutusta erityisesti tilanteissa, joissa kommunikoidaan korkea-arvoisten henkilöiden kanssa. Rauman (2023, 235) puolestaan korostaa, että dialogi

tarjoaa mahdollisuuden tuoda esiin huolenaiheita ja haasteita, mikä helpottaa ongelmien tunnistamista ja ratkaisujen löytämistä.

Dialogin myönteinen vaikutus ilmenee myös kunnioituksen vahvistumisena vuorovaikutuksessa. Adair White, Walker ja Arroliga (2019) havaitsivat tutkimuksessaan, että dialogia edistää osapuolten keskinäistä kunnioitusta ja kannustaa kuuntelemaan toisiaan, mikä puolestaan parantaa avoimuutta viestinnässä. Samanlaiseen lopputulokseen päätyivät da Silva Ferreira, Marcon, Rodrigues Junior ja Neto (2024, 11, 20), jotka osoittivat, että dialogi rohkaisee ilmaisemaan huolia rakentavasti ilman pelkoa kostotoimista tai väärinkäsityksistä. Näin ollen dialogi edistää avointa viestintäkulttuuria ristiriitatilanteissa ja tukee osapuolten välistä luottamusta.

Dialogi edistää myös osapuolten keskinäistä ymmärrystä ristiriitatilanteissa. Se auttaa tunnistamaan erimielisyydet, selkeyttämään ongelmakohdat ja määrittelemään yhteiset tavoitteet, mikä luo pohjan yhteisymmärrykselle (Fernandes Coutinho ym. 2019, 142). Salminen-Tuomaala & Sepälä (2022, 489) sekä Rauman (2023, 238) vahvistavat, että avoin keskustelu ja tunteiden jakaminen voivat lisätä ymmärrystä ja auttaa osapuolia löytämään yhteisiä ratkaisuja. Schön Presson, Nilsson Lindström, Pettersson, Nilsson ja Blomqvist (2018) esittävät tutkimuksessaan, että dialogi vahvistaa osapuolten välistä yhteyttä ja siten lisää keskinäistä ymmärrystä ristiriitatilanteissa.

Adair White, Regner ja Arroliga (2023, 59) havaitsivat, että dialogi auttaa osapuolia ymmärtämään toistensa erityispiirteitä ja vähentää näin yleistykseen perustuvia ennakkoluuloja. Ymmärrys lisääntyy erityisesti silloin, kun osapuolet kykenevät tarkastelemaan asioita toistensa näkökulmasta oman näkemyksensä rinnalla. Adair White ja muut (2019, 447) tukevat tätä havaintoa ja toteavat, että dialogi vähentää väärinymmärryksiä, koska kaikki osapuolet tulevat kuulluksi tasapuolisesti. Jones, Strube, Mitchell & Henderson (2019) korostavat, että dialogi edistää osapuolten itsetietoisuutta, mikä tukee konfliktien ratkaisua. Lisäksi Nicotera (2021) osoittaa tutkimuksessaan, että dialogi vahvistaa eri maailmankatsomusten ymmärtämistä ja hyväksymistä ristiriitatilanteissa.

Dialogilla on myös myönteisiä vaikutuksia osapuolten ihmissuhteisiin ja yhteistyöhön konfliktitilanteissa. Fernandes Coutinho ja muut (2019, 142) esittävät, että dialogi tukee tiimihenkeä, koska se perustuu tasavertaiseen vuorovaikutukseen. Schön Presson ja muut (2018, 4305, 4307) tuovat

esiin, että dialogi voi luoda vahvan yhteyden osapuolten välille ja siten parantaa yhteishenkeä ristiriitatilanteissa. Adair White ja muut (2023, 59) painottavat, että dialogi vahvistaa ihmissuhteiden hallintaa luottamuksen kautta. Lisäksi Richardson, Wicking, Biedermann ja Langtree (2023) korostavat, että dialogi tukee suhteiden rakentamista, mikä helpottaa ristiriitatilanteiden hallintaa ja ratkaisua. Da Silva Ferreira ja muut (2024, 18–19) tukevat tätä havaintoa ja toteavat, että dialogi voi osaltaan parantaa tiimihenkeä ja vahvistaa yhteistyötä osapuolten välillä.

7.2 Konfliktien hallinta ja ratkaisu

Tutkimusaineistossa korostuivat dialogin positiiviset vaikutukset konfliktien hallintaan ja ratkaisuun. Dialogilla on merkittävä rooli ristiriitatilanteiden ehkäisyssä, syntymisen ennaltaehkäisyssä, ratkaisemisessa ja kompromissien muodostamisessa. Lisäksi aineistosta nousi esiin psykologisen turvallisuuden keskeinen merkitys näissä prosesseissa.

Fernandes Coutinho ja muut (2019, 143) tarkastelevat dialogia vuorovaikutuksen lähestymistapana, joka edistää ristiriitojen rakentavaa ratkaisemista avoimen keskustelun ja osapuolten kuuntelemisen kautta. Tämä näkökulma yhdistetään myös eettiseen lähestymistapaan konfliktinhallinnassa. Salminen-Tuomaala & Seppälä (2022, 493) nostavat esiin psykologisen turvallisuuden merkityksen ristiriitatilanteiden ratkaisemisessa ja korostavat, että avoin dialogi lisää psykologista turvallisuutta, mikä puolestaan tukee konfliktien hallintaa ja ratkaisua. Samoin Rauman (2023, 234) esittää, että dialoginen keskustelu toimii tehokkaana työmenetelmänä ristiriitatilanteiden ennaltaehkäisyssä.

Dialogin molemminpuolisuus edistää osapuolten itsevarmuutta ja itsenäisyyttä, jotka ovat keskeisiä tekijöitä konfliktien ratkaisemisessa (Solbakken, Bondas & Kasén 2020, 965). Schön Presson ja muut (2018, 4308) mukaan hyvät sosiaaliset suhteet ja dialogi vaikuttavat myönteisesti ristiriitatilanteiden ratkaisuun. Myös Adair White ja muut (2023, 59) tukevat tätä näkökulmaa ja esittävät, että dialogin edistäminen voi auttaa ehkäisemään konflikteja jo ennalta. Adair White ja muut (2019, 446–447) puolestaan painottavat, että osapuolten kuulluksi tuleminen dialogissa voi vähentää ristiriitojen syntymistä, sillä kuulluksi tuleminen kokemus lisää yksilön arvostuksen tunnetta ja vahvistaa hänen sitoutumistaan työyhteisöön. Keskinäinen kunnioitus ja jatkuva dialogi voivat näin ollen vähentää konfliktien määrää työympäristössä.

Tutkimukset osoittavat myös, että dialogi lisää psykologisen turvallisuuden tunnetta, mikä edistää avointa ja rakentavaa vuorovaikutusta ristiriitatilanteissa. Jones ja muut (2019, 118) esittävät, että dialogi tukee konfliktien ratkaisemista moraalisen vuorovaikutuksen kautta. Tämä tarkoittaa, että ristiriitatilanteet voivat saada ratkaisun lisääntyneen itsetietoisuuden myötä, kun yksilöt reflektivat omia ja muiden näkökulmia. Richardson ja muut (2023) puolestaan korostavat, että dialogi on keskeinen tekijä terveen työilmapiirin ylläpitämisessä, mikä osaltaan tukee konfliktien hallintaa.

Konfliktien ratkaisemisessa voidaan hyödyntää erilaisia dialogisia lähestymistapoja, kuten kompromissien etsimistä, mikä voi edesauttaa ristiriitojen sovittelua (Alhmdoun ja muut 2021, 63). Lisäksi empaattinen johtajuus yhdistettynä dialogiin voi tukea asianmukaista ristiriitojen ratkaisua. Nicotera (2021, 61) yhdistää dialogin tehokkaaseen johtamiseen ja katsoo sen vaikuttavan myönteisesti konfliktien hallintaan. Da Silva ja muut (2024, 3) puolestaan esittävät, että dialogin avulla ristiriitoja voidaan käsitellä rakentavasti siten, että osapuolten mielipide-erot muuntuvat rakentavaksi keskusteluksi, jossa eri näkökulmia kunnioitetaan ja arvostetaan. Tämä lähestymistapa mahdollistaa kaikkia osapuolia tyydyttävien ratkaisujen ja organisaation haasteita käsittelevien tehokaiden strategioiden kehittämisen.

Da Silva ja muut (2024) korostavat että työympäristöt, joissa konflikteja käsitellään oikeudenmukaisesti ja avoimesti, houkuttelevat työntekijöitä, jotka arvostavat positiivista ja kunnioittavaa organisaatiokulttuuria. Tämä puolestaan vahvistaa psykologisen turvallisuuden tunnetta koko työyhteisössä ja tukee pitkäjänteistä yhteistyötä.

7.3 Yhteistyön ja työyhteisön kehittäminen

Dialogin positiiviset vaikutukset ilmenevät erityisesti työyhteisössä ja yhteistyön kehittämisessä. Salminen-Tuomaala ja Seppälä (2022, 493) esittävät, että dialogin kautta käytävä kommunikaatio ja vuorovaikutus luovat turvallisia ja tehokkaita työpaikkasuhteita, mikä puolestaan parantaa yhteistyötä organisaation sisällä. Psykologinen turvallisuus on olennainen osa tätä ilmiötä, kuten aiemmassa kappaleessa on käsitelty. Salminen-Tuomaala ja Seppälä korostavat myös myötätuntoisen dialogin merkitystä työyhteisön positiivisen ilmapiirin luomisessa erityisesti ristiriitatilanteissa.

Rauman (2023) puolestaan toteaa, että avoin kommunikaatio ja vertaistuki dialogin kautta voivat edistää yhteistyötä ristiriitatilanteissa. Dialogin aktiivinen hyödyntäminen voi parantaa työoloja sekä vahvistaa henkilökunnan välisiä suhteita.

Solbakken ja muut (2020, 964) tukevat tätä näkemystä ja osoittavat, että avoin vuorovaikutus sekä vastavuoroinen kunnioitus kehittävät työympäristöä. Ristiriitatilanteissa dialogi mahdollistaa inhimillisen organisaation toimintamallin sekä tukee hoitotyön arvojen toteutumista. Myös Adair White ja muut (2023, 60) kannustavat dialogin hyödyntämiseen organisaatioissa, sillä sen on todettu vahvistavan tiimin yhteishenkeä ja parantavan ihmissuhteiden hallintaa erityisesti ristiriitatilanteissa. Dialogin tukena voidaan hyödyntää persoonallisuusinterventio menetelmiä, jotka voivat edistää rakentavaa vuorovaikutusta. Richardson ja muut (2023, 6647) korostavat, että dialogilla on keskeinen rooli terveellisen ja toimivan työilmapiirin ylläpitämisessä. Nicotera (2021, 61) esittää, että dialogi auttaa säilyttämään tasapainon valtasuhteissa ja varmistaa, että kaikkien ääni tulee kuulluksi ristiriitatilanteissa. Lisäksi dialogi voi muuttaa jäsenten asenteita konflikteja kohtaan siten, että niitä pidetään mahdollisuuksina uhkien sijaan. Dialogin avulla voidaan myös kehittää uusia yhteistyöhön soveltuvia toimintatapoja, jotka ovat sekä tehokkaita että kaikkien osapuolten kannalta hyväksyttäviä.

Da Silva Ferreira ja muut (2024, 12, 20) havaitsivat, että organisaatiot, joissa ristiriitoja käsitellään dialogin avulla reilusti ja avoimesti, houkuttelevat työntekijöitä, jotka arvostavat positiivista ja kunnioittavaa työympäristöä. Tämä edistää luottamusta ja psykologista turvallisuutta tiimin jäsenten keskuudessa. Avoimen ja tehokkaan viestintäkulttuurin luominen dialogin avulla mahdollistaa rakentavan vuorovaikutuksen, mikä parantaa yhteistyökykyä ja edistää harmonista työilmapiiriä.

Fernandes Coutinho ja muut (2019, 141–142) osoittavat, että dialogi tukee yhteistyötä erityisesti ristiriitatilanteissa, sillä tasavertainen vuorovaikutus helpottaa yhteisten tavoitteiden määrittelyä. Salminen-Tuomaala ja Seppälä (2022, 493) sekä da Silva Ferreira ja muut (2024, 20) ovat havainneet, että dialogin kautta tapahtuva vuorovaikutus tukee tiimiläisten yhteistyötä ja vähentää ristiriitojen syntymistä. Rauman (2023, 237) puolestaan näkee avoimen kommunikaation ja vertaistuen edistävän tiimin yhteistyötä ja työssä koettua turvallisuutta. Schön Presson ja muut (2018,

4306) esittävät, että dialogi, jossa on tilaa avoimelle kuuntelemiselle ja tunteiden ilmaisulle, voi parantaa yhteistyötä ristiriitatilanteissa.

Adair White ja muut (2023, 59) selittävät, että dialogi auttaa tiimin jäseniä ymmärtämään toistensa näkökulmia, mikä edistää yhteistyötä työyhteisössä. Myös Adair White ja muut (2019, 446) toteavat, että jatkuvan dialogin myötä tiimin sisäinen yhteistyö voi vahvistua. Alhamdoun ja muut (2021, 63) korostavat, että dialogin käyttö vuorovaikutustilanteissa ehkäisee alhaisen tason konflikteja ja edistää yhteistyötä työyhteisössä.

Dialogin hyödyntäminen demokratisoi päätöksentekoa ristiriitatilanteissa, mikä lisää yksilön kokemaa osallisuutta ja sitoutumista työyhteisöön sekä omaan työhönsä (Fernandes Coutinho ja muut 2019, 142). Schön Presson ja muut (2018, 4308) mukaan hyvät ihmissuhteet ja dialogi voivat lisätä työntekijöiden motivaatiota ja sitä kautta vahvistaa heidän sitoutumistaan työhönsä. Jones ja muut (2019) esittävät, että dialogisen tilan avaaminen mahdollistaa yksilöiden osallistumisen työyhteisössä esiintyvien ristiriitojen ja epäselvyyksien käsittelyyn. Tämä tukee yksilöllistä ja yhteisöllistä reflektointia, mikä puolestaan voi vahvistaa sitoutumista ja ohjata päivittäistä työskentelyä.

7.4 Suorituksen ja laadun parantaminen

Solbakken ja muut (2020, 965) esittävät, että dialogi ja kollegiaalinen tuki vahvistavat esihenkilöiden itseluottamusta ja uskoa omiin visioihinsa, mikä puolestaan edistää heidän itsenäisyyttään ja kykyään kohdata ristiriitatilanteita. Luottamus, henkilökohtainen tuki ja kaksisuuntainen vuorovaikutus johtajien ja alaisten välillä voivat lisätä esihenkilöiden itsevarmuutta. Adair White ja muut (2019, 446) korostavat, että avoin keskustelu vaikeista aiheista ilman kielteisiä seuraamuksia edistää ongelmanratkaisua ja tukee yksilön oppimista, ammatillista kasvua sekä työssä suoriutumista. Myös Richardson ja muut (2023, 6645) toteavat, että dialogi lisää motivaatiota ja kannustaa yksilöitä työskentelemään ahkerasti sekä toimimaan tehokkaasti tiimissä. Schön Presson ja muut (2018, 4308) mukaan dialogi voi parantaa työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista työhönsä, mikä heijastuu positiivisesti myös hoidon laatuun.

Solbakken ja muut (2020, 964) havaitsivat tutkimuksessaan, että dialogi edistää hoitotyön laatua. Dialogin merkitys korostuu erityisesti johtajuuden kehittämisessä, mikä puolestaan tukee potilaan hoidon kehittämistä. Hyvä työilmapiiri ja vastavuoroinen kunnioitus vahvistavat yksilöiden kykyä tarjota korkeatasoista hoitoa. Schön Presson ja muut (2018, 4308) tukevat tätä havaintoa ja osoittavat, että dialogin myötä lisääntynyt motivaatio ja sitoutuminen näkyvät positiivisesti hoitotyön laadussa. Nicotera (2021, 61) puolestaan yhdistää dialogin tehokkaaseen konfliktinhallintaan ja osoittaa tämän yhteyden myötä saavutettavan korkeamman hoidon laadun.

Fernandes Coutinho ja muut (2019, 142) tarkastelevat dialogia lähestymistapana, joka selkeyttää ristiriitatilanteita ja auttaa määrittämään yhteiset tavoitteet. Dialogi edistää myös tiimin sisäistä selkeyttä, kuten Nicotera (2021, 69) toteaa. Lisäksi Nicoteran (2021, 71) mukaan dialogi selkiyttää yksilöiden rooleja työyhteisössä. Rauman (2023, 238) korostaa avoimen dialogin merkitystä odotusten selkeyttämisessä ristiriitatilanteissa. Jones ja muut (2019, 121) puolestaan osoittavat, että avoin dialogi lisää yksilön itsetietoisuutta ja selkeyttää vastuunjakoa työyhteisössä. Lisäksi dialogi tukee moraalisten arvojen selkeyttämistä, minkä myötä yksilöt voivat vahvistaa tai muokata sitoutumistaan eettisiin periaatteisiin kohdatessaan ristiriitoja.

8 Pohdinta

Kahdeksannen luvun ensimmäisessä alaluvussa tarkastellaan ja arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja eettisiä kysymyksiä. Toisessa alaluvussa pohditaan tulosten vaikutuksia hoitoalan esihenkilötyöhön sekä kiteytetään vastauksia tutkimuskysymykseen. Kolmannessa alaluvussa tuodaan esiin tutkimuksen johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset.

8.1 Luotettavuus ja eettisyys

Laadullinen tutkimus keskittyy ilmiöiden syvälliseen ymmärtämiseen määrällisen analyysin sijaan. Sen tavoitteena on tarkastella tutkittavia ilmiöitä heidän omasta näkökulmastaan. Laadullisen tutkimuksen arvioinnissa on tärkeää tunnistaa sekä sen vahvuudet että heikkoudet, sillä arvioinnin tarkoituksena ei ole arvostella tai väheksyä tutkimuksen tekijää, vaan edistää tutkimusalan kehitystä. Kritiikin tulee olla perusteltua ja suhteessa tutkimuksen arvoon, sillä jokaisessa tutkimuksessa on sekä vahvoja että kehittämistä vaativia puolia. (Tuomi & Sarajärvi 2017, 131.)

Laadullisen tutkimuksen arviointikriteerejä ovat: 1) Tutkimusraportin selkeys, 2) Metodien kohdallisuus ja hyvä tutkimuskäytäntö, 3) Analyttinen tarkkuus, 4) Teoreettinen yhdistäminen ja 5) Hyvä relevanssi ja metodologinen yhtäpitävyys (Tuomi & Sarajärvi 2017, 138–139; Polit & Hungleri 1999; Julkunen & Paunonen 1998).

Eettinen kestävyys on yksi tutkimuksen luotettavuuden keskeisistä ulottuvuuksista ja näin ollen tutkimuksen eettisyys tukee sen laatua ja vaikuttavuutta. Tutkimuksen on perustuttava eettisesti kestäville periaatteille ollakseen luotettava. Pelkkä eettinen kestävyys ei kuitenkaan yksin riitä takaamaan tutkimuksen luotettavuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 182.) Tutkimussuunnitelma on laadittu huolellisesti, tutkimusasetelma on muokattu tarkoituksenmukaiseksi ja raportointi on ollut tarkkaa ja rehellistä. Näistä tekijöistä vastuu on aina tutkijalla itsellään. Eettinen sitoutuminen ja vastuullisuus ovat keskeisiä periaatteita, jotka ohjaavat tutkimuksen toteutusta ja edistävät tieteellisen työn laatua. (Tuomi & Sarajärvi 2017, 110.)

Tässä opinnäytetyössä on noudatettu hyvän tieteellisen käytännön periaatteita. Näihin periaatteisiin kuuluvat luotettavuus, rehellisyys, tutkimuksen kohteiden ja tekijöiden arvostus sekä vastuun kantaminen tutkimuksen vaikutuksista. Hyvän tieteellisen käytännön noudattaminen edistää tutkimuksen uskottavuutta ja eettisyyttä. (The Finnish code of conduct for research integrity and procedures for handling alleged violations of research integrity in Finland 2023, 9, 11.) Tutkimuksen rehellisyys ja vilpittömyys ovat aina tutkijan vastuulla, ja niiden noudattaminen on keskeistä laadukkaasti tieteellisen työn varmistamisessa (Tuomi & Sarajärvi 2017, 112). Tutkimustulosten on täytettävä tieteellisen tutkimuksen kriteerit. Plagiointi tai muu vilpillinen toiminta ei osoita kunnioitusta muita tutkijoita kohtaan. Asianmukaiset lähdeviittaukset ja niiden merkkeily antavat kunniaa tutkijalle, kenelle se kuuluu. (Vilka 2021, 37.)

Tutkimuksen aineistonkeruu tulee olla läpinäkyvää ja tarkasti dokumentoitua, jolloin voidaan välttää aineiston väärentäminen (Mäkinen 2006, 34). Tässä tutkimuksessa tutkimusaineistonkeruu kuvattiin PRISMA- taulukkoa käyttäen (Preferred reporting items for review and meta-analysis (liite 3.)). Näin ollen aineistonkeruu on läpinäkyvä, avoin ja toistettavissa oleva. Aineistonkeruusta tehtiin erilliselle paperille muistiinpanot jokaisesta hausta ja hakujen tulokset. Paperilta pystyi seuraamaan mitkä aineistot on hyväksytty ja mitkä hylätty. Stolt ja muut (2021, 27) muistuttavat, että itselleen tehdyt muistiinpanot ovat tärkeä kerätä hakuprosessista mukaan otetuista ja

poissuljetuista tutkimuksista. Lähes kaikkien aineistojen tulokset olivat saman tyyppisiä, eikä kovin suurta eroa näkynyt tutkimusten tuloksissa. Näin ollen aineistojen todettiin olevan riittävän valitsemista. Aineistoihin perehdyttiin huolellisesti ennen niiden valitsemista.

Peruseriaatteena on, että tutkimus ja sen tulokset ovat luotettavia ja eettisesti hyväksyttäviä, kun tutkimus on toteutettu hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti. Peruseriaatteisiin kuuluvat: luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto. (The Finnish Code of Conduct for Research Integrity and Procedures for Handling Alleged Violations of Research Integrity in Finland 2023, 11.) Tämän tutkimuksen tulokset perustuvat useiden kansainvälisten tutkijoiden aiemmin julkaisemiin havaintoihin ja niiden tuloksena muodostunut synteesi on yleistettävissä myös muille kuin sosiaali- ja terveysalalle.

Tutkimuksen luotettavuutta heikentää se, että tutkimusta on ollut tekemässä vain yksi henkilö. Yksin tehdessä aineiston arviointi, analyysi ja synteesi eivät ole yhtä järjestelmällisiä ja kokonaisvaltaisia kuin useamman tutkijan tehdessä tutkimusta. Kahta tutkijaa suositellaan kirjallisuuskatsauksen tekemiseen, jotta tutkimuksen luotettavuus olisi korkealla prosessin jokaisessa vaiheessa. Lisäksi tutkimuksen luotettavuutta heikentää aineiston kielen rajaus ainoastaan englannin- ja suomenkielisiin aineistoihin. Tämä voi aiheuttaa julkaisuharhaa tai virhepäätelmiä tutkimukseen. Aineistonhaku prosessi ei kuitenkaan aina ole täydellinen, sillä sen toteutus on riippuvainen hyvin paljon myös käytettävissä olevista resursseista. Hakuprosessin toteutukseen liitännäisiä vahvuuksia ja heikkouksia on hyvä tuoda esille sekä pohtia niitä. (Stolt ym. 2016, 14, 26–27.)

Tämä kirjallisuuskatsaus ei ole tarvinnut tutkimuslupaa eikä arkaluonteista aineistoa, kuten henkilötietoja tai tietosuojalain alaisia tietoja ole käsitelty. Tutkimuksen jokainen aineisto ja lähdemateriaali on julkisesti saatavilla. Tutkija on kunnioittanut muita aiheesta tehtyjä tutkimuksia ja ne on raportoitu eettisesti oikealla ja kestäväällä tavalla (Jyväskylän ammattikorkeakoulun eettiset periaatteet 2018, 4–5).

8.2 Pohdinta ja johtopäätökset

Tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella, miten dialogia hyödynnetään hoitotyön esihenkilöiden työmenetelmänä ristiriita tai konflikti tilanteissa työyhteisössä. Tutkimuksesta kävi ilmi, että dialogia on tutkittu paljon, mutta esihenkilön näkökulmasta kovin vähän. Tämä ilmeni tiedonhakuvaiheessa, sillä useat tutkimukset viittasivat työntekijän ja asiakkaan tai potilaan väliseen dialogiaan. Dialogi on kuitenkin vanha käsite ja se on liikkunut tutkijoiden keskuudessa pitkään. Tämä mahdollisti dialogiaan liittyvien tieteellisten aineistojen löytymiseen. Opinnäytetyössä tarkasteltiin dialogia esihenkilön näkökulmasta, mutta tutkimustulokset osoittivat, että dialogin vaikutukset ulottuvat laajasti myös työntekijöihin ja koko työyhteisöön. Näin ollen tulokset vaikuttavat esihenkilöiden näkökulman lisäksi myös esihenkilöön ympäröiviin tekijöihin, sillä dialogin merkitys näkyy kaikilla organisaation tasoilla, niin johtajille kuin työntekijöille. Esihenkilö on keskeinen tekijä konfliktien hallinnassa, mutta konfliktien esille tuominen ja puheeksi ottamisen vastuu on koko työyhteisön jäsenillä (Ronkainen 2020, 74).

Tulosten perusteella voidaan todeta, että dialogi on tärkeä esihenkilön työmenetelmä työyhteisön ja koko organisaation kokonaisvaltaisen ilmapiirin ja suorituskyvyn kannalta. Dialogista puhutaan kuitenkin käsitteenä suhteellisen vähän, mutta dialogin määritelmään liittyviä erityispiirteitä ja ominaisuuksia kerrotaan kaikissa aineistoissa. Dialogi on itsessään kuitenkin taito, jota voi opetella kuten muitakin esihenkilön johtajuuteen liittyviä osa-alueita. Terveystieteiden tutkimuskeskuksen (2023) mukaan dialogitaitoja voi kehittää mm. koulutuksissa tai työnohjauksissa. Myös dialoginen toimintapa-kehittämisooppaus (2022, 12) kertoo dialogin olevan opittava taito, sillä dialogi on lopulta myös suhtautumistapa, mitä voi harjoitella.

Raumanin (2023, 231) mukaan työyhteisön sisällä tapahtuvia konflikteja tapahtuu säännöllisesti, mikä vaikuttaa negatiivisesti työntekijöiden hyvinvointiin ja koko organisaation toimintaan. Dialogi edistää esihenkilöiden ja työntekijöiden välistä keskinäistä kunnioitusta, avoimuutta ja luottamusta, jotka ovat olennaisia tekijöitä tehokkaan viestinnän ja yhteistyön kannalta. Myös Vinberg (2024, 26) kertoo nimenomaan avoimuuden ja jatkuvan dialogin vahvistavan luottamusta. Nämä elementit mahdollistavat tasavertaisen vuorovaikutuksen ja rakentavan ongelmanratkaisun, mikä

puolestaan vahvistaa tiimihenkeä ja organisaation toimintakykyä. Dialogi ei ainoastaan tue yksilöiden välisiä ihmissuhteita, vaan se myös parantaa työyhteisön kokonaisvaltaista ilmapiiriä ja organisaation suorituskkyä.

Työelämä 2020- hankkeessa nostettiin esiin kolme vahvuutta ja kolme heikkoutta suomalaisessa johtamisessa. Yksi näistä heikkouksista oli dialogin puute. Johtajilta odotetaan enemmän ihmisläheisyyttä, läsnäoloa, vuorovaikutusta ja dialogin syntymistä. (Työelämä 2020-julkaisu 2018.) Tulosten pohjalta voidaan päätellä, että esihenkilöiden kannattaa tietoisesti käyttää dialogia yhtenä keskeisenä työmenetelmänä saavuttaakseen haluttuja lopputuloksia. Näpän (2021, 34) mukaan työyhteisössä yhteisten vaikutusten syntymisen perustana on dialogisuus, työyhteisötaidot ja luottamus. Näissä ilmiöissä korostuu erityisesti yhteistyön, vastuullisuuden ja aktiivisuuden merkitys työyhteisöissä. Dialogin vaikutukset eivät rajoitu pelkästään esihenkilöihin, vaan ne ulottuvat koko työyhteisöön, edistäen työhyvinvointia ja organisaation tehokkuutta. Lisäksi hyvinvoivat työntekijät ovat tuottavampia, mikä tuo myös taloudellisia hyötyjä organisaatiolle. Tämä havainto ei koske pelkästään hoitoalaa, vaan se on sovellettavissa myös muiden alojen työntekijöihin.

Dialogin merkitys korostuu erityisesti erilaisten näkökulmien ymmärtämisessä ja väärinymmärrysten ennaltaehkäisyssä. Nykypäivänä kun sosiaali- ja terveysalalta kiristetään resursseja ja säästeetään mahdollisimman paljon, on ristiriitojen, erilaisten mielipiteiden ja huolten aiheet pinnalla usein. Tuloksien mukaan avoin keskustelu antaa työntekijöille ja esihenkilöille mahdollisuuden ilmaista huolensa turvallisesti, mikä helpottaa ongelmien tunnistamista ja edistää ratkaisujen löytämistä. Vinbergin (2024, 28) mukaan dialogin avulla voidaan vahvistaa työyhteisön voimavaroja ja lisätä ymmärrystä toisten osapuolten näkökulmista, jolloin yhteistyö ja kehittäminen on mahdollista. Dialogin avulla kaikkien osapuolten osaaminen tulee huomioitua ja näin edistetään työyhteisön laadukasta yhteistyötä (Mts. 31). Tämä vuorovaikutusprosessi ei ainoastaan paranna konfliktinhallintaa, vaan myös ehkäisee ennakkoluulojen syntymistä ja edistää yhteisymmärrystä työyhteisössä. Adair White ja muiden (2019) mukaan dialogi rakentaa yksilöiden välistä kunnioitusta ja rohkaisee kuuntelemaan toisiaan, mikä puolestaan parantaa viestinnän avoimuutta.

Rakentavan vuorovaikutuskulttuurin edistäminen dialogin avulla on erityisen merkittävää ristiriitatilanteissa, sillä kuten Ronkainen (2020, 56) toteaa, ei ristiriidoilta voida välttyä kokonaan organisaatioiden sisällä. Kun työyhteisön jäsenet voivat avoimesti tuoda esiin mielipiteitään ja näkökulmiaan, syntyy pohja yhteistyölle ja tehokkaalle ongelmanratkaisulle. Dialogi mahdollistaa konfliktien muuntamisen kehittäviksi keskusteluiksi, joissa kaikkia osapuolia kuullaan ja erilaiset näkemykset otetaan huomioon. TYÖ2030-Työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelman (2022, 25) mukaan dialogin kautta voidaan oppia ratkomaan syntyneitä ristiriitoja, luoda uusia toimintatapoja tai tarkastella työn kohdetta laajemmin. Tämä prosessi tukee pitkäjänteistä yhteistyötä ja vahvistaa työyhteisön yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Muutamassa tutkimuksessa mainittiin psykologinen turvallisuus yhdessä dialogin kanssa. Jones ja muut (2019, 118) toteavat, että dialogi edistää konfliktien ratkaisua moraalisen vuorovaikutuksen avulla. Näin ollen dialogin avulla voidaan ratkaista ristiriitoja tai erimielisyyksiä noudattamalla eettisiä periaatteita ja kunnioittavaa vuorovaikutusta. Dialogi luo myönteisen ilmiön, jossa vahvistuu esihenkilöiden kyky itseohjautuvuuteen ja moraaliseen käyttäytymiseen (Hiekkataipale & Lämsä 2019, 156). Moraalinen käytös vuorovaikutuksessa viittaa siihen, että keskustelu perustuu arvoihin, kuten oikeudenmukaisuuteen, rehellisyyteen ja toisten näkökulmien kunnioittamiseen. Richardsonin ja muiden (2023) tutkimuksessa korostettiin, että dialogi on tärkeä osa terveen työilmapiirin säilyttämistä ja auttaa osaltaan hallitsemaan konflikteja. Psykologinen turvallisuus on erityisen merkittävä dialogin positiivisia vaikutuksia selittävä tekijä. Rakentava vuorovaikutus ja empaattinen johtajuus luovat perustan avoimelle keskustelukulttuurille, jossa ristiriitatilanteita voidaan käsitellä tehokkaasti ja oikeudenmukaisesti. Esihenkilöiden käyttämät dialogiin perustuvat johtamisstrategiat tukevat myönteistä organisaatiokulttuuria ja edistävät työhyvinvointia (Ahmed ym. 2023, 230).

Dialogi ei ainoastaan ennaltaehkäise konflikteja, vaan se myös edistää työntekijöiden osallistumista päätöksentekoprosesseihin. Ristiriitatilanteissa dialogi mahdollistaa avoimen ja reilun vuorovaikutuksen, joka tukee yhteisten tavoitteiden määrittelyä ja päätöksenteon demokratisointia. Organisaation toimintaa on hyvä kehittää sujuvasti dialogin avulla, sillä päätöksiä voidaan päästä tekemään entistä ketterämmin ja keskustelut ovat työyhteisössä osa keskeistä arkea (TYÖ2023-Työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelma 2022, 37). Tämä lisää työntekijöiden motivaatiota ja

sitoutumista organisaatioon, mikä näkyy positiivisesti sekä työyhteisön toimivuudessa että työn laadussa.

Dialogin tarjoama vertaistuki, avoin kuunteleminen ja tunteiden ilmaisemisen mahdollisuus lisäävät työssä koettua turvallisuutta ja työilmapiirin harmoniaa. Tämä vahvistaa työyhteisön jäsenten keskinäisiä suhteita ja parantaa heidän kykyään kohdata työssä esiintyviä haasteita. Dialoginen toimintatapa- kehittämisoppaan (2022, 11) mukaan dialogi aktivoi työyhteisön eri jäseniä keskustelemaan enemmän keskenään. Dialogi auttaa myös tutustumaan toisiin työyhteisön jäseniin ja helpottaa kuuntelemaan toisia osapuolia. Dialogi ei ole vain väline konfliktinhallintaan, vaan myös keino edistää koko työyhteisön hyvinvointia ja tehokkuutta.

Esihenkilöiden osalta dialogia voisi olla enemmän esillä työyhteisöissä. Kuten Ronkainen (2020, 70) toteaa, dialogisuus tulisi näkyä enemmän työntekijöille kannustimena ja palautteen antamisen menetelmänä työyhteisön arjessa. Dialogi tukee itseluottamuksen ja itsenäisyyden kehittymistä, mikä parantaa heidän kykyään hallita ristiriitatilanteita työyhteisössä. Kaksisuuntainen vuorovaikutus ja kollegiaalinen tuki lisäävät esihenkilöiden varmuutta, motivaatiota ja ammatillista kasvua. Dialogi lisää johtamisen ymmärtämistä ja esihenkilöiden omaa johtamisosaamista. Vastuullisen johtajan piirteet korostuvat dialogia käytettäessä ja yhteistoiminnallinen johtaminen nousee esiin työyhteisössä, kun dialogia hyödynnetään esihenkilötyössä. Myös johtamisen laatu parantuu, kun dialogi on mukana esihenkilön työmenetelmänä. (Syvänen, Tikkamäki, Loppela, Tappura, Kasvio & Toikko 2015, 197-198.) Lisäksi avoin ja peloton keskustelukulttuuri tukee ongelmanratkaisua ja auttaa esihenkilöitä suoriutumaan työtehtävistään entistä tehokkaammin. Määrätietoinen dialogi viestinnän menetelmänä toimii työn konkreettisena toteuttajana (Gronchi, Leppänen, Sarkia, Aho- kas, Järvensivu, Salminen & Uitto 2023, 91).

Työyhteisön tasolla dialogi parantaa työilmapiiriä, selkeyttää vastuunjakoa ja tukee yksilöiden roolien hahmottamista. Tämä puolestaan edistää tehokasta tiimityötä ja sujuvaa konfliktinhallintaa. Syvänen ja muut (2015, 197) kertovat dialogin vaikuttavan positiivisesti työyhteisön yhteisen ymmärryksen lisääntymisenä, oman ja muiden työn arvostuksen kasvamisesta, viestinnän parantumisesta, myönteisyyden ja innostumisen lisääntymisenä, työntekijöiden ideoinnin jalkauttamisena,

muiden näkökulmien huomioon ottamisena ja niiden pohjalta toiminnan kehittämisenä. Kun työntekijät ymmärtävät yhteiset tavoitteet ja kokevat tullessa kuulluiksi, heidän motivaationsa ja sitoutumisensa organisaatioon kasvaa. Erityisesti hoitotyössä dialogin on todettu vaikuttavan suoraan työn laatuun, sillä se tukee työntekijöiden välistä yhteistyötä ja edistää potilaan hoidon kehittämistä. Salminen-Tuomaala ja Seppälä (2022, 489) ja Schön Presson ja muut (2018) ja Adair White ja muut (2023, 59) sekä Rauman (2023, 238) toteavat tutkimuksissaan, että dialogia kehittää yksilöiden välistä ymmärrystä ristiriitatilanteissa. Ymmärryksen lisääminen tapahtuu monella tavalla: yhteisten tavoitteiden määrittämisellä, tunteiden jakamisella ja yksilöiden välisen yhteyden lisääntymisellä. Usein ymmärrys lisääntyy sillä, kun yksilö asettaa itsensä toisen sijaan. Näin ollen toisten näkökulmat tulevat kuulluiksi, että ymmärretyksi.

Tuloksien perusteella dialogin on todettu olevan keskeinen tekijä ristiriitatilanteiden hallinnassa ja ratkaisemisessa. Sen avulla voidaan lisätä avoimuutta, edistää osapuolten välistä ymmärrystä sekä vahvistaa psykologista turvallisuutta työyhteisössä. Psykologinen turvallisuus puolestaan vähentää konfliktien syntymistä ja tukee kompromissien löytämistä. Luottamusta ja turvallisuutta rakennetaan dialogin avulla (Dialoginen toimintatapa 2022, 12). Kun sekä esihenkilöt että työntekijät kokevat tulevansa kuulluiksi ja arvostetuiksi, heidän sitoutumisensa organisaatioon vahvistuu, mikä osaltaan vähentää ristiriitojen määrää ja parantaa työilmapiiriä.

Kun esihenkilöt luovat avoimen ja oikeudenmukaisen keskustelukulttuurin, työntekijät kokevat itsensä arvostetuiksi ja kuulluiksi. Kuten dialoginen toimintatapa-kehittämispöytäkirja (2022, 11) sanoo, yleensä epäonnistumisten taustalla on se, ettei asioista puhuta tai ilmapiiri ei ole avoin ja luottamuksellinen. Tämä puolestaan vahvistaa dialogin positiivisia vaikutuksia työntekijöiden sitoutumiseen työhön, lisää motivaatiota ja työtyytyväisyyttä sekä vaikuttaa suoraan organisaation toimivuuteen ja työn laatuun. Avoin ja oikeudenmukainen keskustelukulttuuri edistää myös psykologista turvallisuutta, mikä mahdollistaa sen, että työntekijät uskaltavat tuoda esiin näkemyksiään, kysyä kysymyksiä epäselvissä tilanteissa ja myöntää virheitä ilman pelkoa negatiivisista seurauksista. Tämä voi johtaa parempaan ongelmanratkaisuun, innovaatioiden syntymiseen ja tehokkaampaan yhteistyöhön. Leisimon (2021, 60) mukaan esihenkilöillä, jotka onnistuvat vuorovaikutuksessa, on yhteisiä piirteitä: olla vakuuttava, avoimuus, taito aistia ihmisiä herkästi ja kuuntelun taito. Onnistuneen vuorovaikutuksen tunnuspiirteitä taas ovat: kuunteleminen, joustavuus, tahto löytää ratkaisu, läsnäolo ja yleinen motivaatio saada vuorovaikutus toimimaan.

Yksittäisen työntekijän toiminnan vaikutus voi olla suuressa roolissa työilmapiiriin positiivisesti tai negatiivisesti. Perusteellisesti suunnitellut ja toteutetut organisaation käytännöt ja toimintatavat tukevat positiivista työilmapiiriä. Työilmapiiriin voidaan siis vaikuttaa ihmisten väliseen vuorovaikutukseen kiinnittämällä huomiota. (Työyhteisöjen ja johtamisen dialoginen kehittäminen 2022, 34.) Dialogi auttaa tunnistamaan ja käsittelemään ristiriitoja varhaisessa vaiheessa, mikä taas ehkäisee konfliktien kärjistymistä ja vähentää työyhteisön kuormitusta. Kun työntekijät kokevat, että heidän mielipiteillään on merkitystä, heidän luottamuksensa esihenkilöön ja organisaatioon vahvistuu, mikä tukee työyhteisön pitkäjänteistä kehittämistä ja parantaa työhyvinvointia sekä sitoutumista työhön.

Sosiaali- ja terveysala on tällä hetkellä Suomessa isojen muutosten keskellä ja lisää on tulossa. Voidaankin sanoa, että sosiaali- ja terveysalalla ainoa varma asia on muutos. Tuoreessa sosiaali- ja terveysministeriön tiedotteessa (2025) kerrotaan, että sosiaali- ja terveysalan ammattihenkilöitä koskevaa lainsäädäntöä ollaan uudistamassa seuraavan parin vuoden aikana. Muutos voi olla pitkällä aikavälillä positiivista ja palkitsevaa, mutta se työ mikä on tehtävä ennen sitä, on usein haasteellista erinäisistä syistä johtuen. Tiedotteen mukaan liian yksityiskohtaista muokkaamista pyritään välttämään, jotta ammattilaiset pystyisivät työskentelemään joustavasti ja ilman turhia rajoituksia eri ammattiryhmien välillä. (Mt.) Paljon puhutaan sosiaali- ja terveysalan työntekijöiden palkasta, alan arvostuksesta ja kutsumusammattista. Kun näihin asioihin kajotaan, tällä hetkellä säästötavoitteet horisontissa, ei sosiaali- ja terveysala ole välttämättä kovin vetovoimainen ala. Toimeenpanosuunnitelman 2024–2027 (2024, 24) mukaan hallitus aikoo toteuttaa sosiaali- ja terveysalan veto- ja pitovoimaa tukevia toimia. Toimien mukaan hyviä johtamistaitoja, johtamisen laatua ja henkilöstön hyvinvointia tuetaan niin, että alan veto- ja pitovoima säilyisi ja jopa kasvaisi. Tulevaisuudessa tarvitaan osaavia hoitajia ja johtajia johtamaan sosiaali- ja terveysalan ammattilaisia ja saavuttamaan laadukasta hoitoa ihmisille. Yksinkertaisilla asioilla voidaan saada isoja vaikutuksia vaikeiden aikojen aikana, kuten vuorovaikutuksella. Ronkaisen (2020, 70) mukaan dialogisella johtamisella on nähty olevan positiivisia vaikutuksia konfliktien hallintaan työyhteisöissä.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että dialogin hyödyntäminen esihenkilötyössä ei ole pelkästään keino ristiriitojen ratkaisemiseen, vaan myös niiden ennaltaehkäisyyn. Työyhteisön avoin keskuste-

lukulttuuri, dialogi esihenkilön työmenetelmänä, osallisuus ja luottamus toimivat ennaltaehkäisevänä tekijöinä ristiriitojen ehkäisyssä, mutta toimivat myös niiden selvittämisessä. (Ronkainen 2020, 74.) Dialogi toimii laajemmin strategisena keinona työyhteisön hyvinvoinnin, organisaation suorituskyvyn ja työn laadun kehittämisessä. Schön Presson ja muut (2018, 4303) ovat sitä mieltä, että tarvitsemme enemmän tietoa siitä, miten työpaikan ihmissuhteet voivat toimia resurssina kestävän työympäristön luomisessa, joka parantaa ja ylläpitää työntekijöiden hyvinvointia. Organisaatioiden tulisi panostaa erityisesti esihenkilöiden dialogitaitojen koulutukseen, jotta he voisivat tehokkaasti edistää ja mallintaa avointa keskustelukulttuuria. Tämä varmistaisi, että ristiriitatilanteet käsitellään rakentavasti ja työyhteisön yhteistyö toimii mahdollisimman sujuvasti.

Lopuksi voidaan todeta, että tulevaisuudessa vuorovaikutustaitojen merkitys esihenkilötyössä kasvaa. Zitting, Laulainen ja Niirainen (2019, 388) toteavat, että sosiaali- ja terveysalan muutoksissa tarvitaan johtajilta ristiriitojen käsittelytaitoa sekä työntekijöiden motivoimista ja sitouttamista. Nämä kaikki ilmiöt nousivat esiin tutkimustuloksista. Olisi hyvä muistaa, että työmuodot moninaistuvat entisestään ja dialogin avulla voidaan selkeyttää eettisiä periaatteita sekä tukea työntekijöiden sitoutumista organisaation arvoihin. Tämä edistää oikeudenmukaista ja kestäväää päätöksentekoa, mikä on keskeistä hyvin toimivan työyhteisön ja tehokkaan organisaation kannalta. Kuten Ronkainen (2020, 74) kertoo, esihenkilön toiminnassa tulee tulevaisuudessa yhä enemmän näkyämään tarve inhimilliseen kohtaamiseen ja läsnäoloon. Digitaaliset vaihtoehdot eivät tule korvaamaan tai vähennä dialogisten taitojen merkitystä vuorovaikutustilanteissa ja työyhteisön johtamisessa. Näin ollen dialogi on keskeinen työväline esihenkilöille ja organisaatioille, jotka pyrkivät rakentamaan positiivista työympäristöä, ehkäisemään ristiriitoja ja kehittämään työyhteisön hyvinvointia pitkäjänteisesti.

8.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tässä kirjallisuuskatsauksessa on tutkittu dialogin merkitystä ja sen vaikutuksia ristiriitatilanteissa. Aihe on ajankohtainen ja tärkeä, sillä hoitoala on tunnetusti kuormittava ja hektinen, mikä itsessään voi luoda ja kärjistää ristiriitoja työyhteisössä. Ristiriitojen hallinta on keskeistä sekä työhyvinvoinnin että potilasturvallisuuden kannalta, mutta dialogin mahdollisuuksia ei aina osata hyödyntää tehokkaasti. Hoitotyön esihenkilöt ovat avainasemassa työyhteisön toimivuuden

varmistamisessa, ja dialogi on heidän keskeinen työmenetelmä sekä ristiriitojen ennaltaehkäisyssä, että niiden ratkaisemisessa. Tuoreiden julkaisujen mukaan hoitotyön kirjallisuudessa on merkittävä muutos käynnissä, jossa ristiriitoja pidetään paitsi välttämättömänä myös mahdollisesti rakentavana. Tutkimuksissa korostetaan dialogitekniikoiden koulutuksen ja opetuksen merkitystä työelämän laadun ja potilashoidon laadun parantamisessa. (Nicotera 2021, 71.)

Kirjallisuuskatsaus on laadittu erityisesti johtajien ja esihenkilöiden tarpeisiin, jotta lukija saa kokonaisvaltaisen käsityksen dialogin positiivisista vaikutuksista ristiriitatilanteissa. Dialogin vaikutukset ulottuvat sekä esihenkilöihin että työntekijöihin ja koko organisaatioon. Tulosten perusteella voidaan todeta, että dialogilla on monia erilaisia vaikutuksia niin yksilötasolla kuin työyhteisön laajemmassa kontekstissa. Sen käyttö ristiriitatilanteissa vaikuttaa suoraan siihen, miten työntekijät kokevat tulevansa kuulluiksi ja arvostetuiksi työyhteisön jäseninä. Tämä kokemus puolestaan heijastuu työilmapiiriin, työmotivaatioon ja yhteistyön sujuvuuteen, mikä tekee dialogista keskeisen työmenetelmän ristiriitojen sekä ennaltaehkäisyssä että ratkaisussa.

Tuloksia voidaan hyödyntää monipuolisesti erityisesti johtajien ja esihenkilöiden keskuudessa, mutta ne ovat arvokkaita myös työntekijöille, jotka ovat jatkuvasti vuorovaikutuksessa kollegoidensa kanssa. Tuloksia voidaan hyödyntää myös organisaation kehittämisessä laajemmin, erityisesti työyhteisön ilmapiirin, yhteistyön ja työhyvinvoinnin edistämässä. Dialogin avulla voidaan ehkäistä ja ratkaista ristiriitoja ennakoivasti, mikä vähentää pitkäaikaisten konfliktien syntymistä ja tukee työssä jaksamista.

Lisäksi tulokset tarjoavat käytännönläheisiä keinoja vuorovaikutuksen laadun parantamiseen, mikä voi vahvistaa luottamusta, avoimuutta ja yhteisöllisyyttä. Esihenkilöt voivat hyödyntää tuloksia kehittäessään omia vuorovaikutustaitojaan ja työyhteisön toimintakulttuuria, mutta myös organisaation johto voi käyttää niitä strategisessa päätöksenteossa ja konfliktinhallintaprosessien kehittämisessä. Näin ollen tulokset tarjoavat arvokasta tietoa kaikille työyhteisön jäsenille, riippumatta heidän asemastaan organisaatiossa. Tulokset voivat erityisesti toimia työkaluna sekä ennaltaehkäisevissä että korjaavissa toimenpiteissä.

Tulokset ovat sovellettavissa lähes mille tahansa alalle, kun organisaatiossa on johtoasemassa toimiva henkilö ja työntekijäyhteisö. Dialogi mahdollistaa avoimen keskustelun, erilaisten näkökulmien ymmärtämisen ja yhteisen ratkaisun etsimisen, mikä on olennaista kaikissa organisaatioissa, joissa työskentelee useampia ihmisiä. Dialogi on siis keskeinen osa vuorovaikutusta riippumatta työympäristöstä tai sen toimialasta. Ristiriitatilanteita ilmaantuu kaikilla toimialoilla, ja niiden tehokas käsittely edellyttää selkeää ja rakentavaa vuorovaikutusta. Dialogi on tärkeä niin hoitotyössä kuin muillakin aloilla, sillä dialogin avulla voidaan edistää työhyvinvointia, parantaa päätöksentekoa ja lisätä organisaation toiminnan sujuvuutta riippumatta toimialan erityispiirteistä. Poikkeuksena ovat työtehtävät, joissa työntekijä työskentelee täysin itsenäisesti ilman minkäänlaista vuorovaikutusta muiden kanssa – tällaisissa tapauksissa dialogin hyödyntäminen on haasteellista tai jopa mahdotonta.

Tutkitusta aiheesta muodostui selkeä kokonaiskuva. Aihetta on kuitenkin tutkittu vähän keskittyen pääasiassa vain johtajien ja esihenkilöiden näkökulmaan. Tästä syystä jatkotutkimuksissa olisi suositeltavaa tarkastella laajemmin dialogin vaikutuksia esihenkilöiden työnkuvaan liittyen tai esihenkilöiden dialogia taitoja tarkastellen. Kirjallisuuskatsaus tarjoaa kattavan ymmärryksen ja vastauksen tutkimuskysymykseen: millaisia positiivisia vaikutuksia dialogilla on ristiriitatilanteissa? Laajemmalla tutkimusotteella voitaisiin entistä paremmin hahmottaa dialogin merkitys eri organisaatiotasoilla, työntekijätasolla sekä sen vaikutukset työyhteisön dynamiikkaan ja organisaation toimivuuteen. Jatkotutkimusehdotuksina voidaan ehdottaa seuraavia:

- Miten kehittää dialogia työyhteisössä?
- Miten esihenkilö kokee dialogin hyödyt työyhteisössä?

Lähteet

- Adair White, B.A., Regner, J. & Arroliga, A.C. 2023. Personality inventories enable dialogue, awareness, and growth for emotionally intelligent leadership. Article. Taylor & Francis, 36, 1, 59-60. Viitattu 14.1.2025. <https://janet.finna.fi>, CINAHL Ultimate (Ebsco).
- Adair White, B.A., Walker, J. & Arroliga, A.C. 2019. Avoiding organizational silence and creating team dialogue. Article. Taylor & Francis, 32, 3, 446-448. Viitattu 13.1.2025. <https://janet.finna.fi>, CINAHL Ultimate (Ebsco).
- Ahmed, J.S., Masri, I.S., Minshar, M.M.A. & Abbas, A.F. 2023. The Mediation Role of Psychological Empowerment on the Relationship Between Dialogical Leadership and Organizational Brilliance. Article. Employee Responsibilities and Rights Journal, 35, 227-246. Julkaistu 13.6.2022. Viitattu 26.11.2023. <https://doi.org/10.1007/s10672-022-09407-4>.
- Alhamdoun, A., AL Bashtawy, M., Alkhaldeh, A., AL Bashtawy, Z., Suliman, M., AL Bashtawy, B., Ibnian, A., AL Bashtawy, S., Ootom, S. & AL Dameery, K. 2021. Nursing Strategies toward Conflict: A Short Literature Review. EC Pulmonology and Respiratory Medicine, 10, 10, 62-67. Julkaistu 29.9.2021. Viitattu 29.12.2024. [ECPRM-10-00873.pdf](https://doi.org/10.1007/s10672-022-09407-4).
- Aro, A. 2018. Työilmapiiri kuntoon. Alma Talent Pro. E-kirja. Viitattu 28.10.2023. <https://janet.finna.fi>, Alma Insights.
- Bianchi, M., Bagnasco, A., Bressan, V., Barisone, M., Timmins, F., Rossi, S., Pellegrini, R., Aleo, G. & Sasso, L. 2018. A review of the role of nurse leadership in promoting and sustaining evidence-based practice. Article. Journal of Nursing Management, 26, 8, 918-932. Viitattu 29.12.2024. <https://janet.finna.fi>, CINAHL Ultimate (Ebsco).
- Bodrožić, Z. & Adler, P.S. 2018. The Evolution of Management Models: A Neo-Schumpeterian Theory. Administrative Science Quarterly. Article. SAGE Publications, 63, 1, 85-129. Viitattu 26.11.2023. <https://doi-org.ezproxy.jamk.fi:2443/10.1177/0001839217704811>.
- Bohm, D. 2003. On Dialogue. Taylor & Francis. E-kirja. Viitattu 22.2.2025. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Ebook Central.
- Böckerman, P. & Ilmakunnas, P. 2020. Työhyvinvointi kannattaa: työolot, työtyytyväisyys ja tuottavuus. Raportti. Teollisuuden palkansaajat. Edistys, 5. Viitattu 29.9.2024. [DIGITAL 01 Raportti no5 2020.indd \(jyu.fi\)](https://www.teollisuusliitto.fi/raportit/digital-01-raportti-no5-2020.indd).
- Cummings, G.G., Lee, S., K, Tate, K., Penconek, T., Micaroni, S.P.M., Paananen, T. & Chattarjee, G.E. 2021. The essentials of nursing leadership: A systematic review of factors and educational interventions influencing nursing leadership. Article. International Journal of Nursing Studies, 115, 3/2021, 103842. Viitattu 10.10.2023. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2020.103842>.
- da Silva Ferreira, R., Marcon, G.B., Rodrigues Junior, R.A. & Neto, J.M.F.A. 2024. Brazilian Journal of Health Review 7, 5, 1-23. Viitattu 30.12.2024. <https://doi.org/10.34119/bjhrv7n5-258>.

Dialoginen johtaminen. 2022. Kehittyvät käytännöt. Artikkeliterveysten- ja hyvinvoinnin laitoksen sivustolla. Päivitetty 14.1.2022. Viitattu 28.10.2023. [Dialoginen johtaminen - THL](#).

Dialoginen toimintatapa. 2022. SoteDialogit-hankkeen kehittämisopas työyhteisöille. Tampereen yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Työelämän tutkimuskeskus. Raportti. Viitattu 28.3.2025. [978-952-03-2637-1.pdf](#).

Dialogiset toimintatavat. 2023. Kehittyvät käytännöt. Artikkeliterveysten- ja hyvinvoinnin laitoksen sivustolla. Päivitetty 22.9.2023. Viitattu 28.10.2023. [Dialogiset toimintatavat - THL](#).

Fernandes Coutinho, A., Alves de Medeiros, H., Dantas Farias de Andrade, L. & Carla Santana Ribeiro, L. 2019. Management in Personnel Nursing In the Family Health Strategy. Article. Journal of Nursing, 13, 1, 137-147. Viitattu 30.12.2024. <https://doi.org/10.5205/1981-8963-v13i01a237019p137-147-2019>.

Garrett, L., Spreitzer, G. & Bacevice, P. 2017. Co-constructing a Sense of Community at Work: The Emergence of Community in Coworking Spaces. Article. Organization studies, 38, 6, 821–842. Viitattu 19.11.2023. <https://doi.org/10.1177/0170840616685354>.

Gronchi, I., Leppänen, J., Sarkia, K., Ahokas, J., Järvensivu, P., Salminen, V. & Uitto, H. 2023. Missiovetoisuus uudistavan tutkimus- ja innovaatiopolitiikan aikakaudella. Strategisen toimeenpanon malli. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2023:33. Viitattu 28.3.2025. [Missiovetoisuus uudistavan tutkimus- ja innovaatiopolitiikan aikakaudella. Strategisen toimeenpanon malli](#).

Hanold, M. 2017. Toward a New Approach to Authentic Leadership: The Practice of Embodied Dialogical “Thinking” and the Promise of Shared Power. Article. Advances in Developing Human Resources, 19, 4, 454-466. Viitattu 26.11.2023. <https://doi-org.ezproxy.jamk.fi:2443/10.1177/1523422317728940>.

Heinimäki, J. 2018. Arvon porukka: etiikka ja työyhteisö. 1. painos. Meedia Zone OÜ. Viro. E-kirja. Viitattu 19.11.2023. <https://janet.finna.fi>, KauppakamariTieto.

Hiekkataipale, M.M. & Lämsä, A.M. 2019. (A) moral Agents in Organisations? The Significance of Ethical Organisation Culture for Middle Managers’ Exercise of Moral Agency in Ethical Problems. Journal of Business Ethics:Dordrecht, 155, 1, 147-161. Viitattu 29.3.2025. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.

Hietala, H., Kaivanto, K. & Aaltonen, T. 2023. Työoikeuden taskukirja. 150 kysymystä ja vastausta esihenkilölle. Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Viitattu 17.8.2024. <https://janet.finna.fi>, Alma Insights.

Holm, R., Poutanen, P. & Ståhle, P. 2018. Kohti dialogista Suomea: Dialogin hyötyjä päätöksenteolle. Artikkeliterveysten- ja hyvinvoinnin laitoksen sivustolla. Julkaistu 26.11.2018. Viitattu 28.10.2023. [Kohti dialogista Suomea: Dialogin hyötyjä päätöksenteolle - Sitra](#).

Holm, R., Poutanen, P. & Ståhle, P. 2018. Mikä tekee dialogin: Dialogisen vuorovaikutuksen tunnuspiirteet ja edellytykset. Artikkeliterveysten- ja hyvinvoinnin laitoksen sivustolla. Julkaistu 26.11.2018. Viitattu 28.10.2023. [Mikä tekee dialogin: Dialogisen vuorovaikutuksen tunnuspiirteet ja edellytykset - Sitra](#).

Isaacs, W. 1999. Dialogue and The Art of Thinking Together: A Pioneering Approach to Communicating in Business and in Life. New York: Currency.

Jokiniemi, K., Meretoja, R. & Pietilä A-M. 2018 Constructing content validity of clinical nurse specialist core competencies: Exploratory sequential mixed-method study. Scandinavian Journal of Caring Sciences, 32, 4, 1428–1436. Viitattu 28.10.2023. <https://doi.org/10.1111/scs.12588>.

Jones, J., Strube, P., Mitchell, M. & Henderson, A. 2019. Conflicts and confusions confounding compassion in acute care: Creating dialogical moral space. Article. Nursing Ethics, 26, 1, 116-123. Viitattu 4.1.2025. <https://janet.finna.fi>, CINAHL Ultimate (Ebsco).

Juuti, P. 2017. Jaetun johtajuuden taito. PS-kustannus. E-kirja. Viitattu 19.11.2023. <https://janet.finna.fi>, Ellibslibrary.

Jyväskylän ammattikorkeakoulun eettiset periaatteet. 2018. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 11.3.2025. [Eettiset periaatteet 11122018 \(1\).pdf](#).

Järnefelt, N., Perhoniemi, R. & Saari, P. 2014. Työolot ja eläkeajatuksat 2013. 08/2014 Eläketurvakeskuksen raportteja. Eläketurvakeskus. Viitattu 22.9.2024. [Työolot ja eläkeajatuksat 2013 \(julkari.fi\)](#).

Kaitsaari, T. 2023. Työyhteisösovittelulla muutos konfliktitilanteeseen. Työelämän tutkimus, 21, 3, 494–500. Viitattu 27.7.2024. <https://doi.org/10.37455/tt.129188>.

Kangasniemi, M., Utriainen, K., Ahonen, S-M., Pietilä, A-M., Jääskeläinen, P. & Liikanen, E. 2013. Kuvailuva kirjallisuuskatsaus: eteneminen tutkimuskysymyksestä jäsenettyyn tietoon. Hoitotiede, 25, 4, 291–301. Viitattu 25.8.2024. [Kuvailuva kirjallisuuskatsaus: eteneminen tutkimuskysymyksestä jäsenettyyn tietoon - pdf](#).

Katz, N. H. & Flynn, L. T. 2013. Understanding conflict management systems and strategies in the workplace: A pilot study. Conflict Resolution Quarterly, 30, 4, 393–410. Viitattu 27.7.2024. <https://doi.org/10.1002/crq.21070>.

Kuusela, S. 2018. Organisaatiodramaturgialla toimiva työyhteisö. Printon. Viro. E-kirja. Viitattu 27.7.2024. <https://janet.finna.fi>, KauppakamariTieto.

Leisimo, T. 2021. Esimiesten kokemuksia dialogisen vuorovaikutuksen merkityksestä työyhteisölle. Jyväskylän yliopisto, kasvatustieteiden laitos. Pro Gradu. Viitattu 28.3.2025. <https://jyx.jyu.fi/bitstreams/a316c908-9877-4e58-bec7-938d574614bf/download>.

Luupin alla: Millaista osaamista tarvitaan vuonna 2035? 2022. Uutinen Opetushallituksen sivustolla. Julkaistu 10.3.2022. Viitattu 19.11.2024. [Luupin alla: Millaista osaamista tarvitaan vuonna 2035? | Opetushallitus](#).

Lyly-Yrjänäinen, M. 2022. Työolobarometri 2021. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2022:46. Helsinki. Viitattu 27.7.2024. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-692-5>.

Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J. & Altman, D-G. 2009. The PRISMA Group. Preferred Reporting Terms for Systematic Reviews and Meta-Analysis. PLOS Medicine, 6, 7, 1-6. Viitattu 8.3.2025. [pmed.1000097 1..6](https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000097).

Mostovicz, E.I., Kakabadse, N.K. & Kakabadse, A. 2009. A dynamic theory of leadership development. Leadership & Organization Development Journal 30, 6, 563-576. Viitattu 20.3.2025. [\(PDF\) A dynamic theory of leadership development](#).

Mustajoki, A., Sherstinova, T. & Tuomarla, U. 2018. Types and Functions of Pseudo-Dialogues. Dialogue Studies, 31, 189–215. Viitattu 3.8.2024. <https://doi.org/10.1075/ds.31.10mus>.

Mäkinen, O. 2006. Tutkimuseetiikan ABC. Helsinki: Tammi.

Nicotera, A-M. 2021. Nursing and conflict communication: a review. Article. University of San Francisco, 1, 1, 60-79. Viitattu 29.12.2024. <https://repository.usfca.edu/nursingcommunication/vol1/iss1/7>.

Northouse, P. G. 2017. Leadership. Theory and practice. Seventh edition. SAGE Publications.

Näppä, M. 2021. Terveysthuollon työ ja johtaminen tulevaisuudessa. Pro Gradu. Vaasan yliopisto, sosiaali- ja terveyshallintotiede. Johtamisen akateeminen yksikkö. Viitattu 27.3.2025. [Terveysthuollon työ ja johtaminen tulevaisuudessa](#).

Pascual, E. 2014. Fictive Interaction: The conversation frame in thought, language, and discourse. John Benjamins Publishing Company. E-kirja. Viitattu 23.10.2023. <https://doi.org/10.1075/hcp.47>.

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus: 2020. E-kirja. <https://janet.finna.fi>, Ellibslibrary.

Rauman, P.A. 2023. Conflicting Working Relationships Among Nurses: The Intersection of Should Nursing, Double Domination, and the Big Picture. Article. Canadian Journal of Nursing Research, 55, 2, 230-240. Viitattu 26.1.2025. <https://janet.finna.fi>, CINAHL Ultimate (Ebsco).

Richardson, C., Wicking, K., Biedermann, N. & Langtree, T. 2023. Coaching in nursing: An integrative literature review. Article. Nursing Open. John Wiley & Sons, 10, 6635–6649. Viitattu 26.1.2025. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.

Riitatilanteet työpaikalla. 2021. Artikkelit Työelämään sivustolla. Julkaistu 17.8.2021. Viitattu 19.11.2024. [Mitä tehdä, jos työpaikalla on riitaa tai muuta epäasiallista kohtelua](#).

Rinne, N. 2021. Rohkea organisaatio: turvallinen työyhteisö menestyy. Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Viitattu 27.7.2024. <https://janet.finna.fi>, Alma Insights.

Rissanen, S. & Lammintakanen, J. 2017. Sosiaali- ja terveysjohtaminen. 3. painos. Sanoma Pro Oy. E-kirja. Viitattu 4.8.2024. <https://janet.finna.fi>, Ellibslibrary.

Ronkainen, A. 2020. Dialoginen johtamistapa työyhteisön konfliktien hallinnassa. Pro Gradu. Vaasan yliopisto, hallintotiede. Johtamisen yksikkö. Viitattu 28.3.2025. [Dialoginen johtamistapa työyhteisön konfliktien hallinnassa](#).

- Salminen, A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallinto-tieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopiston julkaisuja. Opetusjulkaisuja 62. Julkisojohtaminen 4. Viitattu 16.9.2024. [Microsoft Word - Opetusjulk. 62, lopull. \(uwasa.fi\)](#).
- Salminen-Tuomaala, M. & Seppälä, S. 2022. Hospital Nurses experiences and expectations of compassion and compassionate leadership. Article. Scandinavian Journal of Caring Sciences, 37, 486-495. Viitattu 9.2.2025. <https://doi.org/10.1111/scs.13132>.
- Samosudova, N. 2017. Modern leadership and management methods for development organizations. MATEC Web of Conferences, 106, 08062. Viitattu 26.11.2023. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.
- Schön Presson, S., Nilsson Lindström, P., Pettersson, P., Nilsson, M. & Blomqvist, K. 2018. Resources for work-related well-being: A qualitative study about healthcare employees' experiences of relationships at work. Article. Journal of Clinical Nursing, 27, 4302-4310. Viitattu 3.2.2025. <https://janet.finna.fi>, CINAHL Ultimate (Ebsco).
- Seale, C., Gobo, G., Gubrium, J.F. & Silverman, D. 2004. Qualitative research practice. SAGE Publications, Limited. Viitattu 9.6.2024. <https://doi.org/10.4135/9781848608191>.
- Senge, P.M. 1994. The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization. Currency Doubleday. Alkuperäislaitos: Currency Doubleday 1990.
- Sillanpää, K. 2023. Hoitotyön johtaminen tärkeämpää kuin koskaan. Kirjoitus Hoitotyön johtaminen tärkeämpää kuin koskaan- blogissa 26.1.2023. Viitattu 24.8.2024. [Hoitotyön johtaminen tärkeämpää kuin koskaan | Tehy](#).
- Solbakken, R., Bondas, T. & Kasén, A. 2020. Relationships influencing caring in first-line nursing leadership: A visual hermeneutic study. Scandinavian Journal of Caring Sciences, 36, 957-968. Viitattu 2.2.2025. <https://janet.finna.fi>, CINAHL Ultimate (Ebsco).
- Sosiaali- ja terveydenhuollonammattihenkilöitä koskeva lainsäädäntö uudistetaan vaiheittain. 2025. Sosiaali- ja terveysministeriö. Tiedote. Julkaistu 28.3.2025. Viitattu 29.3.2025. [Sosiaali- ja terveydenhuollon ammattihenkilöitä koskeva lainsäädäntö uudistetaan vaiheittain - Valtioneuvosto](#).
- Stolt, M., Axelin, A. & Suhonen, R. 2016. Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja, tutkimuksia ja raportteja. Turun yliopisto. 2. korjattu painos. Turku: Juvenes Print.
- Suomalaisen johtamisen tila ja tulevaisuus. 2018. Työelämä 2020- julkaisu. TEM oppaat ja muut julkaisut 5/2018. Viitattu 11.3.2025. [TEM oppaat 9 2018 Suomalaisen johtamisen tila ja tulevaisuus web.pdf](#).
- Syvänen, S., Tikkamäki, K., Loppela, K., Tappura, S., Kasvio, A. & Toikko, T. 2015. Dialoginen johtaminen. Avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen. Tampere: 2015. E-kirja. Viitattu 28.3.2025. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9985-2>.

The Finnish Code of Conduct for Research Integrity and Procedures for Handling Alleged Violations of Research Integrity in Finland. 2023. Publications of the Finnish National Board on Research Integrity TENK 4/2023. Finnish National Board on Research Integrity Tenk. Helsinki. Viitattu 24.8.2024. [RI Guidelines 2023.pdf \(tenk.fi\)](#)

Toimeenpanosuunnitelma 2024–2027. 2024. Sosiaali- ja terveysalan sekä pelastusalan henkilöstön riittävyyden ja saatavuuden turvaaminen. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2024:11. Viitattu 29.3.2025. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-5657-5>.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

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

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2017. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi. E-kirja. Viitattu 18.8.2024. <https://janet.finna.fi>, Ellibslibrary.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi. E-kirja. Viitattu 22.9.2024. <https://janet.finna.fi>, Ellibslibrary.

TYÖ 2030-Työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelma. 2022. Oppimisen johtaminen. Työterveyslaitos. Raportti. Viitattu 28.3.2025. [Oppimisen johtaminen](#).

Työyhteisö. N.d. Artikkelit Työturvallisuuskeskus- sivustolla. Viitattu 19.11.2024. [Työyhteisö - Työturvallisuuskeskus](#).

Työyhteisöjen ja johtamisen dialoginen kehittäminen. 2022. Työhyvinvoinnin, tuloksellisuuden ja uudistumisen tekijät. SoteDialogit-hankkeen artikkelikokoelma. Tampereen yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Työelämän tutkimuskeskus. Viitattu 28.3.2025. [978-952-03-2635-7.pdf](#).

Lainsäädäntö toimivan työyhteisön tukena. N.d. Artikkelit Työturvallisuuskeskus- sivustolla. Viitattu 19.10.2024. [Lainsäädäntö toimivan työyhteisön tukena - Työturvallisuuskeskus \(ttk.fi\)](#).

Varonen, H., Semberg, V. & Teikari, M. 1999. Tieteestä käytäntöön. Systemaattiset kirjallisuuskatsaukset terveydenhuollossa. FinOHTAn raportti 11. Viitattu 16.9.2024. [Rap 11 1999.pdf \(julkari.fi\)](#).

Viitala, R. 2005. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. 6. painos. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Edita Publishing Oy. E-kirja. Viitattu 19.11.2024. <https://janet.finna.fi>, Ellibslibrary.

Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4., uudistettu painos. PS-kustannus.

Vilkka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5., uudistettu painos. PS-kustannus. E-kirja. Viitattu 18.8.2024. <https://janet.finna.fi>, Ellibslibrary.

Vilkka, H. 2023. Kirjallisuuskatsaus metodina, opinnäytetyön osana ja tekstilajina. Helsinki: Art House. E-kirja. Viitattu 22.9.2024. <https://janet.finna.fi>, Ellibslibrary.

Vinberg, J. 2024. Sosiaali- ja terveysalan verkostojen johtamisen tutkimus suomessa. Maisterintutkielma. Helsingin yliopisto, valtiotieteellinen tiedekunta. Sosiaali- ja terveystutkimuksen ja johtamisen maisteriohjelma. Viitattu 27.3.2025. [Microsoft Word - sote-verkostojen johtamisen tutkimus kirjallisuuskatsaus Vinberg.](#)

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2019. Julkinen johtaminen. Tietosanoma Oy. E-kirja. Viitattu 18.8.2024. <https://janet.finna.fi>, Ellibslibrary.

Walton, D. & Macagno, F. 2007. Types of Dialogue, Dialectical Relevance and Textual Congruity. Article. Anthropology & Philosophy, 8, 1-2, 101-120. Viitattu 19.10.2024. [Anthropology 8 - 2007 4b.pdf.](#)

Wong, C., Cummings, G. & Ducharme, L. 2013. The relationship between nursing leadership and patient outcomes; a systematic review update. Journal of Nursing Management, 21, 5, 709-724. Viitattu 28.10.2024. <https://janet.finna.fi>, CINAHL Ultimate (Ebsco).

Yankelovich, D. 2001. The Magic of Dialogue. Transforming Conflict into Cooperation. Simon and Schuster.

Zitting, J., Laulainen, S. & Niiranen, V. 2019. Lähi- ja keskijohdon osaamisvaatimukset sosiaali- ja terveyspalveluiden integraatiossa. Yhteiskuntapolitiikka, 84, 4, 380–392. Viitattu 29.3.2025. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2019091828780>.

Liitteet

Liite 1. Aineistonhaun käytetyt termit, tietokannat ja tulokset lukuina

Tietokanta	Käytetyt hakusanat	Tuloksia yhteensä	Otsikon perusteella hylätyt	Tiivistelmän perusteella hylätyt	Hyväksytyt koko tekstit
CINAHL Ultimate	"Dialogue" AND "Supervisor", "Dialogue" AND "Conflict", "Conflict" AND "Nursing" AND "Dialogue", "Dialogi", "Hoitotyö", "Vuorovaikutus", "Konflikti", "Hoitotyö" OR "Esimies"	162	144	10	8
ProQuest	"Dialogue" AND "Nursing", "Conflict" AND "Leadership" AND "Management"	90	88	1	1
Google Scholar	"Conflict" AND "Nursing", "Vuorovaikutus hoitotyössä", "Hoitotyön johtaja", "Hoitotyön ristiriitatilanne", "Esihenkilön dialogi", "Esimiehen dialogi", "Työyhteisön konfliktit"	242	217	22	3

Liite 2. Valitun aineiston esittely

Tekijät ja vuosi	Aineiston nimi	Sisältö	Menetelmä	Lähde
Fernandes Coutinho, Alves de Medeiros, Dantas Farias de Andrade & Carla Santana Ribeiro, 2019	Management in Personnel Nursing In the Family Health Strategy.	Tutkimus, jossa korostetaan tarvetta laadukkaisiin johtamiskäytäntöihin.	Laadullinen tutkimus	CINAHL Ultimate
Salminen-Tuomaala & Seppälä, 2022	Hospital Nurses experiences and expectations of compassion and compassionate leadership.	Tutkimus hoitajien kokemuksista ja odotuksista myötätun- toisesta johtajuudesta ja myötätunnon osalta keskussairaalassa Suomessa.	Laadullinen tutkimus	CINAHL Ultimate
Rauman, 2023	Conflicting Working Relationships Among Nurses: The Intersection of Should Nursing, Double Domination, and the Big Picture.	Tutkimus, miten hoitotyö, on sosiaalisesti järjestäytynyt sairaalaympäristössä ja kuinka tämä järjestäytyminen liittyy ristiriitaisiin työskentelysuhteisiin.	Laadullinen tutkimus	CINAHL Ultimate
Solbakken, Bondas & Kasén, 2020	Relationships influencing caring in first-line nursing leadership: A visual hermeneutic study.	Tutkimuksessa tutkitaan ja tulkitaan suhteita, jotka vaikuttavat hoitotyön johtamiseen, erityisesti Pohjoismaisten kuntien terveydenhuollon kontekstissa.	Laadullinen tutkimus	CINAHL Ultimate
Schön Presson, Nilsson Lindström, Pettersson, Nilsson & Blomqvist, 2018	Resources for work-related well-being: A qualitative study about healthcare employees' experi-	Tutkimus kunnallisen terveydenhuollon työntekijöiden kokemuksista/suhteista potilaiden ja kollegoiden kanssa.	Laadullinen tutkimus	CINAHL Ultimate

	ences of relationships at work.			
Adair White, Regner & Arroliga, 2023	Personality inventories enable dialogue, awareness, and growth for emotionally intelligent leadership.	Johtajat voivat tukea johtajuus- ja tiimityöskentelytaitojen kehittämistä, edistää itse- ja muiden tuntemusta sekä auttaa tunnistamaan vahvuuksia ja heikkouksia.	Tieteellinen artikkeli	CINAHL Ultimate
Adair White, Walker & Arroliga, 2019	Avoiding organizational silence and creating team dialogue.	Artikkelissa käsitellään dialogin merkitystä tiimityössä, erityisesti hoitotyössä.	Tieteellinen artikkeli	CINAHL Ultimate
Jones, Strube, Mitchell & Henderson, 2019	Conflicts and confusions confounding compassion in acute care: Creating dialogical moral space.	Artikkeli käsittää, että avoimella dialogisen tilan, yksilöt voivat osallistua pohdintaan ja merkityksenantoon, jossa he tutkivat yksilöllisesti ja yhteisesti työssään kohtaamiaan ristiriitoja ja epäselvyyksiä.	Tieteellinen artikkeli	CINAHL Ultimate
Richardson, Wicking, Biedermann & Langtree 2023	Coaching in nursing: An integrative literature review.	Artikkeli käsittelee johtamisen käytön nykytilaa ja hyötyjä hoitotyössä.	Systemaattinen kirjallisuuskatsaus	ProQuest
Nicotera, 2021	Nursing and conflict communication: a review.	Katsaus tarjoaa taustan organisaatioiden konfliktien tutkimukselle, tiivistäen yhteiskuntatieteellisiä edistysaskeleita luodakseen käsitteellisen perustan hoitotyön konfliktitutkimukselle.	Systemaattinen kirjallisuuskatsaus	Google Scholar
da Silva Ferreira, Marcon, Rodrigues Junior & Neto, 2024	Conflict management in the hospital environment and the nursing sector: a literature review	Tutkimus tarkastelee sairaaloiden konfliktien pääasiallisia lähteitä ja sitä, kuinka nämä konfliktit vaikuttavat hoitohenkilökuntaan.	Laadullinen tutkimus	Google Scholar

Alhamdoun, AL Bashtawy, Alkhaldeh, AL Bashtawy, Suliman, AL Bashtawy, Ib- nian, AL Bashtawy, Otoom & AL Dameery, 2021	Nursing Strate- gies toward Conflict: A Short Literature Review.	Katsauksessa tarkastellaan yk- silöllisten ominaisuuksien ja hoitajien käyttämien ristirii- danratkaisutyylien välistä yh- teyttä työpaikalla.	Kirjallisuuskatsaus	Google Scholar
--	--	--	---------------------	-------------------

Liite 3. PRISMA flow diagram