



# Työyhteisön yhteistyötä ja työhyvinvointia tukevan vuorovaikutuksen kehittäminen

Tuire Sundgren

2023 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

## Työyhteisön yhteistyötä ja työhyvinvointia tukevan vuorovaikutuksen kehittäminen

Tuire Sundgren

Johtaminen ja kehittäminen sosiaali- ja terveysalan muutoksessa

Opinnäytetyö YAMK

Toukokuu 2023

Johtaminen ja kehittäminen sosiaali- ja terveysalan muutoksessa  
sairaanhoidaja YAMK

Tuire Sundgren

### Työyhteisön yhteistyötä ja työhyvinvointia tukevan vuorovaikutuksen kehittäminen

Vuosi 2023 Sivumäärä 62

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää työyhteisön vuorovaikutusta siten, että se tukisi entistä paremmin työyhteisön yhteistyötä ja työhyvinvointia. Opinnäytetyö toteutettiin yhteistyössä HUSin Uuden lastensairaalan vuodeosasto Avaruuden henkilökunnan kanssa. Osaston henkilökunnaksi tässä opinnäytetyössä rajattiin lasten-, lähi-, sairaanhoitajat ja heidän lähiesihenkilönsä. Opinnäytetyössä oli tarkoitus selvittää, mitä asioita työyhteisön vuorovaikutuksessa tulisi kehittää, jotta se tukisi työyhteisön jäsenten yhteistyötä ja työhyvinvointia, sekä löytää yhdessä työyhteisön jäsenten kanssa keinoja työyhteisön vuorovaikutuksen kehittämiseksi.

Hoitotyön työyhteisöissä työntekijöiden välisen vuorovaikutuksen laatu ja toimivuus vaikuttavat oleellisesti työntekijöiden välisen yhteistyön sujumuuteen ja työssä koettuun hyvinvointiin. Työntekijöiden välisen vuorovaikutuksen ja yhteistyön toimivuus sekä työntekijöiden työssä kokema hyvinvointi vaikuttavat työn tuloksiin, potilashoidon laatuun ja turvallisuuteen sekä heijastuvat työyhteisön työskentelyilmapiiriin. Työyhteisön vuorovaikutukseen vaikuttavina teemoina tässä opinnäytetyössä tuotiin esille työntekijöiden ja työyhteisön vuorovaikutusosaaminen, työyhteisön ihmissuhteet ja vuorovaikutuskäytänteet.

Opinnäytetyöprosessi oli tutkimuksellista kehittämistoimintaa, jossa yhdistettiin määrällinen tutkimusmenetelmä, työpajakehittäminen ja toimintatutkimuksellinen lähestymistapa. Määrällisenä tutkimusmenetelmänä toimi lomakekysely, jonka tarkoituksena oli kerätä taustatietoja työyhteisössä toteutettavien työpajojen suunnittelemiseksi. Tärkeimmiksi työyhteisön vuorovaikutuksessa kehitettäviksi asioiksi kyselyn tulosten perusteella valikoituivat yleinen ilmapiiri, palautteen vastaanottaminen ja antaminen, vuorovaikutuksen avoimuus ja tiedonkulku. Kyselyn tulosten perusteella työyhteisössä järjestettiin kaksi kehittämistyöpajaa. Työpajoista saatujen tulosten perusteella tärkeitä tekijöitä työyhteisön yhteistyön ja hyvinvoinnin kannalta ovat positiivisen ilmapiirin ylläpitäminen, arvostuksen osoittaminen ja avoin suhtautuminen kaikkiin työyhteisön jäseniin.

Hyödylliseksi työyhteisön vuorovaikutuksen kehittämisessä todettiin koko työyhteisön aktiivinen kehittäminen osallistuminen sekä työyhteisön jäsenten itsereflektio. Itsereflektio mahdollistaa työyhteisön jäsenten omien vuorovaikutukseen liittyvien arvojen ja odotusten pohittamisen. Koko työyhteisöä osallistavat keskustelut mahdollistavat työyhteisön jäsenten vuorovaikutukseen liittyvien arvojen ja odotusten jakamisen sekä yhdessä kehittämisen. Konkreettisten tulosten aikaansaamiseksi työyhteisön vuorovaikutuksen kehittämiseen tulee varata riittävästi aikaa sekä hyödyntää kehittämismenetelmiä, jotka mahdollistavat työyhteisön jäsenten kehittämistoimintaan osallistumiseen koko kehittämisprosessin ajan.

Asiasanat: vuorovaikutus, kommunikaatio, yhteistyö, työhyvinvointi

Tuire Sundgren

**Developing Interaction to Support Cooperation and Well-Being in the Work Community**

Year

2023

Pages

62

---

The aim of this thesis was to develop the interaction of the work community in such a way that it would better support the work community's cooperation and well-being at work. The thesis was carried out in cooperation with the staff of the HUS New Childrens' Hospital's department Avaruus. In this thesis, the staff of the department was defined as children's nurses, practical nurses and nurses and their immediate supervisors. The purpose of the thesis was to find out what issues should be developed in the interaction of the work community in order to support the cooperation and well-being, and find ways to develop the interaction of the work community together with its members.

In nursing work communities, the quality and functionality of interaction between employees significantly affect the smoothness of cooperation between employees and perceived well-being at work. The functionality of interaction and cooperation between employees and perceived well-being at work affect work results, the quality and safety of patient care, and are reflected in the working atmosphere of the work community. In this thesis, the interaction skills of employees and the work community, interpersonal relationships and communication practices of the work community were brought up as themes affecting the interaction of the work community.

The thesis process was a research development activity that combined a quantitative research method, workshop development and an action research approach. The quantitative research method was a questionnaire the purpose of which was to collect background information for planning the workshops to be implemented in the work community. Based on the results of the survey, the most important issues to be developed in the interaction of the work community were the general atmosphere, receiving and giving feedback, openness of interaction and information flow. Based on the results of the survey, two development workshops were organized in the work community. Based on the results obtained from the workshops, important factors in terms of the cooperation and well-being of the work community were maintaining a positive atmosphere, showing appreciation and an open attitude towards all the members of the work community.

The active participation in the development of the entire work community and the self-reflection of the members of the work community were found to be useful in developing the interaction of the work community. Self-reflection enables members of the work community to reflect their own values and expectations related to interaction. Discussions involving the entire work community enable the sharing of values and expectations related to the interaction of the members of the work community, as well as joint development. In order to achieve concrete results, sufficient time should be reserved for the development of the interaction of the work community and development methods should be used, which enable the members of the work community to participate in the development activities throughout the development process.

Keywords: interaction, communication, collaboration, well-being at work

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Tietoperustan rakentaminen .....	7
3	Työhyvinvointi hoitotyössä.....	7
3.1	Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät .....	7
3.1.1	Työhyvinvointia tukevat tekijät .....	8
4	Vuorovaikutus hoitotyön työyhteisössä.....	9
4.1	Työntekijöiden ja työyhteisön vuorovaikutusosaaminen .....	10
4.1.1	Hoitotyössä korostuvat vuorovaikutustaidot .....	11
4.2	Työyhteisön ihmissuhteet .....	13
4.2.1	Työyhteisön ihmissuhteisiin vaikuttavat tekijät.....	14
4.2.2	Yhteistyöhön ja työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät ihmissuhteissa.....	16
4.3	Vuorovaikutuskäytänteet.....	17
4.3.1	Yhteistyöhön ja työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät vuorovaikutuskäytänteissä .....	18
4.4	Työyhteisön vuorovaikutuksen kehittäminen.....	20
5	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset .....	23
5.1	Kehittämisympäristön kuvaus .....	23
5.2	Tutkimuksellinen kehittäminen .....	24
5.2.1	Toimintatutkimuksellinen lähestymistapa .....	24
5.3	Määrällinen tutkimusmenetelmä.....	26
5.3.1	Aineiston kerääminen .....	27
5.3.2	Tulokset.....	27
5.4	Kehittämistyöpajat .....	30
5.4.1	Ensimmäinen kehittämistyöpaja – arvostava vuorovaikutus ja palaute ....	31
5.4.2	Toinen kehittämistyöpaja – vuorovaikutuksen avoimuus ja tiedonkulku ...	34
5.5	Yhteenveto vuorovaikutuskyselyn ja työpajojen tuloksista .....	36
6	Pohdinta .....	39
6.1	Menetelmällisiin valintoihin ja tuloksiin vaikuttavia tekijöitä .....	39
6.2	Johtopäätökset .....	40
6.3	Jatkokehitysehdotukset ja tulosten hyödyntäminen .....	43
6.4	Eettisyys ja luotettavuus.....	45
	Lähteet.....	48
	Liitteet .....	54

## 1 Johdanto

Vuorovaikutus on olennainen osa hoitotyötä. Vuorovaikutusta tarvitaan hoitotyössä jatkuvasti työntekijöiden tehdessä yhdessä työtä, ja sen toimivuus on tärkeää työntekijöiden yhteistyön sujuvuudelle (Ylitörmänen, Kvist & Turunen 2023, 21) ja työhyvinvoinnille (Ylitörmänen, Turunen, Mikkonen & Kvist 2019, 1002; Vermeir ym. 2017, 5). Toimiva työntekijöiden välinen yhteistyö vaikuttaa hoitotyössä positiivisesti työntekijöiden työssä koettuun hyvinvointiin, ja vastaavasti se, miten hyvin työntekijät voivat työssään, vaikuttaa heidän välisensä yhteistyön sujuvuuteen (Ylitörmänen ym. 2019, 1003). Hyvät työntekijöiden väliset suhteet ja sujuva vuorovaikutus edesauttavat työntekijöiden välisen yhteistyön toimivuutta ja korkealaatuisen sekä turvallisen potilashoidon toteuttamista (Mahvar, Mohammadi, Seyedfatemi & Vedadhir 2020, 62; Lee & Doran 2017, 79).

Yhteistyön sujuvuuteen ja työhyvinvointiin panostaminen on hoitoalalla kannattavaa. Toimiva yhteistyö, hyvä yhteishenki, positiivinen ja kehittymistä mahdollistava ilmapiiri koetaan tärkeiksi vetovoimatekijöiksi hoitotyön työyhteisöissä (Hahtela & Karhe 2021a, 11). Vetovoimatekijöiden huomioiminen ja työntekijöiden hyvinvoinnin tukeminen on erityisen tärkeää juuri nyt, sillä hoitoala kärsii työvoimapulasta, mikä ei helpota lähivuosina hoitohenkilökunnan eläköitymisen kiihtyessä. Vuoteen 2029 mennessä kunta-alalta on eläköitymässä yli 25 % sairaanhoitajista ja yli 30 % lähihoitajista (Tevameri 2021, 66; Keva 2021). Haasteita työvoiman riittämiseen voi aiheuttaa myös se, että 43 % sosiaali- ja terveystyöntekijöistä ei usko jatkavansa oman alansa tehtävissä työuransa loppuun asti (Tehy 2021). Erityisesti nuorten sairaanhoitajien työtyytyttömyys on lisääntynyt, mihin liittyy tyytymättömyyttä työhyvinvointia tukevaan toimintaan (Hahtela & Karhe 2021b, 37-38). Myös työilmapiiriin, työntekijöiden kommunikation ja yhteistyön sujuvuuteen liittyvät ongelmat ovat yhteydessä työntekijöiden työn mielekkyyden vähenemiseen hoitoalalla ja jopa työntekijöiden hoitoalalta lähtemiseen (Helander, Roos & Suominen 2019, 183-185).

Toimiva yhteistyö tuottaa työssä hyvinvointia, millä on monia suotuisia vaikutuksia koko työorganisaation kannalta. Työssä koettu hyvinvointi vaikuttaa myönteisesti työntekijöiden työtyytyväisyyteen, -motivaatioon, -moraaliin, työyhteisötaitoihin, työkykyyn ja terveyteen (Työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen malli 2022) sekä työntekijöiden työssä jaksamiseen ja työhön sitoutumiseen (STM 2022). Työpaikalla työntekijöiden hyvinvointi näkyy tyytyväisinä ja innostuneina työntekijöinä sekä lisää työn tuottavuutta ja tuloksellisuutta. Työssä koettu hyvinvointi vähentää myös henkilökunnan vaihtuvuutta ja vaikuttaa positiivisesti asiakastyytyväisyyteen (Työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen malli 2022).

## 2 Tietoperustan rakentaminen

Opinnäytetyön teoreettinen tietoperusta muodostettiin perehtymällä työhyvinvointia, työyhteisön vuorovaikutusta ja yhteistyötä käsitteleviin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen. Tutkimusaineiston hakuun käytettiin laajoja suomalaisia ja kansainvälisiä tietokantoja (EBSCO, ProQuest Central, Elsevier, Emerald Premier, Julkari, Medic). Tietokannoista haettiin verkossa kokotekstinä saatavilla olevia suomen- ja englanninkielistä vertaisarvioituja tutkimusartikkeleita. Suomenkielisiä tiedon haussa käytettyjä hakusanoja olivat työhyvinvointi, vuorovaikutus, vuorovaikutustaidot, vuorovaikutusosaaminen, työilmapiiri, yhteistyötaidot ja työyhteisötaidot. Englanninkielisinä hakusanoina käytettyjä sanoja olivat wellbeing at work, interaction, communication, interpersonal communication, workplace communication, communication skills/competence, work climate, teamwork skills ja collaboration skills.

Tietokantojen lisäksi aineistoa haettiin internetistä, muun muassa Google Scholarista, Työterveyslaitoksen, Sosiaali- ja terveysministeriön ja Työturvallisuuskeskuksen verkkosivuilta. Kirjallisuushaku rajattiin aluksi korkeintaan 5 vuotta vanhaan aineistoon, mutta mukaan hyväksyttiin myös hieman vanhempaa aineistoa, koska ne tukivat hyvin opinnäytetyön tarkoitusta. Keskeisiksi työyhteisön vuorovaikutukseen vaikuttaviksi teemoiksi opinnäytetyön teoreettiseen tietoperustaan valikoituivat työntekijöiden ja työyhteisön vuorovaikutusosaaminen, työyhteisön ihmissuhteet ja työyhteisön vuorovaikutuskäytänteet.

## 3 Työhyvinvointi hoitotyössä

Työhyvinvointi on moniulotteinen käsite ja kokonaisuus. Suomalaisessa työsuojelusanastossa työhyvinvointi määritellään työntekijän fyysiseksi ja psyykkiseksi olotilaksi, joka pohjautuu työn, työympäristön ja vapaa-ajan sopivaan kokonaisuuteen (Tepa-termipankki 2022). Sosiaali- ja terveysministeriön (STM 2022) mukaan työhyvinvointi koostuu työstä ja työn mielekkyydestä, työntekijän terveydestä, sekä työssä koetusta turvallisuudesta ja hyvinvoinnista. Työelämätiedossa (2022) työhyvinvointi kuvataan työntekijän kokonaisvaltaiseksi kokemukseksi siitä, miten hän voi työssään.

### 3.1 Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät

Työssä koettuun hyvinvointiin vaikuttavat työn sisältö, työolot ja työntekijään liittyvät yksilölliset tekijät. Yksilöllisiin työhyvinvointiin vaikuttaviin tekijöihin kuuluvat työntekijän terveys ja toimintakyky (TTL 2022), osaaminen, työkokemus, persoonallisuuden piirteet, psykologinen pääoma, asenteet, tunteet, vireys (Työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen malli 2022) sekä työntekijän kokemus työn mielekkyydestä (STM 2022). Monet yksilölliset työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät, kuten henkilökohtainen terveys ja työkyky, osaaminen, motivaatio, arvot ja asenteet vaihtelevat työntekijän elämän ja työuran eri vaiheissa. Toisaalta osa työntekijän työhy-

vinvointiin vaikuttavista tekijöistä on riippuvaisia olosuhteista, joihin työntekijä ei ole itse voinut eikä voi vaikuttaa, kuten työntekijän terveyteen ja työkykyyn vaikuttavat geeniperimä sekä lapsuuden ja nuoruuden kasvuolosuhteet. (Kauhanen 2016, 28-29.)

Myös työorganisaatio ja -yhteisö vaikuttavat merkittävästi työntekijän työssä koettuun hyvinvointiin. Hyvinvoinnin rakentumiseen vaikuttavat organisaation rakenne ja -kulttuuri, johtaminen, henkilöstökäytänteet ja toimintatavat, yhteistyön toimivuus, työntekijän mahdollisuudet kehittää osaamistaan (Työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen malli 2022) ja osallistua päätöksentekoon (Kauhanen 2016, 29).

### 3.1.1 Työhyvinvointia tukevat tekijät

Hoitotyössä työhyvinvoinnin kannalta hyvin merkityksellistä on työntekijöiden mahdollisuus korkeatasoisen hoitotyön toteuttamiseen (Hahtela & Karhe 2021b, 14). Merkittävä hyvinvointia uhkaava tekijä sen sijaan on hoitotyöntekijöiden työssä kokema eettinen stressi, mikä syntyy epäsuhdasta sen välillä, miten hoitajat haluaisivat toteuttaa työtään, ja miten se on käytännössä mahdollista (Selander, Nikunlaakso & Laitinen 2022, 7; Helander ym. 2019, 187). Riittämättömyyden tunne yhdistettynä kiireeseen sekä fyysisesti raskaaseen ja vastuulliseen työhön heikentää hyvinvointia ja uhkaa työntekijöiden hoitotyössä jaksamista ja pysymistä (Helander ym. 2019, 183, 189).

Hoitoalalla työntekijöiden hyvinvointia tukevat korkealaatuisen potilashoidon toteuttamista tukevat organisatoriset ja ammatilliset resurssit, esihenkilöiden tuki ja hyvät työntekijöiden väliset suhteet. Hyvinvointia tukee oikeudenmukainen, henkilökunnan luottamusta herättävä, ja työntekijöiden autonomiaa tukeva johtaminen. (Broetje, Jenny & Bauer 2020, 5.) Autonomiaa tukevat muun muassa se, että hoitajilla on mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä ja työyhteisönsä käytänteisiin (Koivisto, Multsilta, Haavisto 2021, 106). Myös käytänteet, jotka tukevat hoitajien oman elämänrytmin säilyttämistä ja hallintaa, kuten työvuorojen joustavuus ja ennakoitavuus, lisäävät hyvinvointia hoitotyössä (Hahtela & Karhe 2021b, 37; Koivisto ym. 2021, 106).

Tärkeää hoitotyöntekijöiden työssä koetun hyvinvoinnin kannalta on myös työn palkitsevuus (Hahtela & Karhe 2021b, 37). Työn palkitsevuus liittyy työstä saatuun rahalliseen palkkioon, mutta myös työssä koettuun sisäiseen motivaatioon, ja siitä kumpuavaan työn mielekkyyteen. Hoitajien sisäistä motivaatiota tukevat hyväksi koettu ammattitaito, työtehtävien monipuolisuus, mahdollisuudet hyödyntää omaa erikoisosaamista työssä (Koivisto ym. 2021, 107), ja mahdollisuudet kehittää omaa ammatillista osaamistaan (Koivisto ym. 2021, 107; Ahlstedt, Lindvall, Holmström & Muntlin Athlin 2019, 38).

Laadukkaan hoitotyön toteuttamista, ja siten myös työntekijöiden hyvinvointia, tukevat työyksikön käytänteiden toimivuus (Hahtela & Karhe 2021b, 37) sekä työntekijöiden välisen yhteis-



työn sujuvuus (Ylitörmänen ym. 2019, 1003). Työhyvinvoinnin kannalta keskeistä hoitajien välisessä yhteistyössä on vastavuoroisuus, mikä rakentuu hoitajien aktiivisesta yhdessä työskentelemisestä, toistensa auttamisesta ja yhteisöllisyydestä (Laine 2014, 12). Sen sijaan kollegiaalisuuden puute ja työskentelyilmapiiri, missä hoitajat kilpailevat paremmuudesta sen sijaan, että he työskentelisivät aktiivisesti yhdessä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi kuormittaa hoitajia (Helander ym. 2019, 183-184).

Vuorovaikutus on hoitoalalla merkittävä yhteistyöhön ja työhyvinvointiin vaikuttava, ja onnistuessaan niitä positiivisella tavalla tukeva tekijä (Berlanda, Cordova, Fraizzoli & Pedrazza 2020, 14; Ylitörmänen ym. 2019, 1002). Hyvinvointia tukee eri ammattiryhmien välisessä vuorovaikutuksessa ilmenevä yhteistyöhalukkuus (Pennanen 2015, 59) ja hyväksyntä (Mikkola, Pennanen, Laapotti & Välipakka 2014, 64). Vuorovaikutuksen toimivuus on hyvinvoinnin kannalta tärkeää myös siksi, että se edistää työntekijöiden välisen yhteistyön sujuvuutta ja työntekijöiden ammatillisuutta (Ylitörmänen ym. 2019, 1002), vähentää työntekijöiden välisiä konflikteja, sekä helpottaa mahdollisten konfliktien käsittelyä työyhteisössä (Ylitörmänen ym. 2019, 1002; Mahvar ym. 2020, 62).

#### 4 Vuorovaikutus hoitotyön työyhteisössä

Vuorovaikutus on monimutkainen, muuttuva ja osallisuutta edellyttävä prosessi, jossa ihmissuhteilla on olennainen merkitys (Broca & Ferreira 2018, 952). Vuorovaikutus on myös ajassa etenevä prosessi, joka muovautuu tilanteesta ja henkilöstä toiseen, ja jota ei ainutkertaisuudessaan ole mahdollista muuttaa jälkikäteen, tai myöskään palauttaa täysin samanlaisena takaisin. Vuorovaikutukseen kuuluu viestien tuottamista, välittämistä ja vastaanottamista, sekä yksilöiden verbaalisten ja nonverbaalisten signaalien tulkitsemista, mikä tekee siitä usein hyvin monitulkintaista ja ennustamatontakin. (Jyväskylän yliopisto Kielikeskus 2022.)

Vuorovaikutukseen tarvitaan vähintään kaksi ihmistä, ja viesti, joka kulkee heidän välillään (Mäkisalo-Ropponen 2012, 99), ja sen tavoitteena on yksilöiden välinen ymmärrys (Broca & Ferreira 2018, 952). Vuorovaikutuksen onnistumiseen vaikuttaa oleellisesti se, saavuttako esitetty viesti toisen ihmisen. Viestin saavutettavuuteen ja ymmärryksen muodostumiseen voivat vaikuttaa monet tekijät vuorovaikutusprosessissa, kuten se, osaako viestin lähettäjä esittää viestin vastaanottajalle hänen ymmärtämässään muodossa, kuunteleeko vastaanottaja hänelle esitettyä viestiä, ja toisaalta miten vastaanottaja viestiä tulkitsee. (Mäkisalo-Ropponen 2012, 99.) Eniten vuorovaikutuksen onnistumiseen vaikuttavat vuorovaikutukseen osallistujat itse, tietoinen, taitoinen ja asenteinen. Oleellisesti vuorovaikutukseen vaikuttavat myös viestintätilanne, -kulttuuri ja -kanava, jota pitkin viesti lähetetään, sekä mahdolliset häiriötekijät vuorovaikutuksessa, kuten osallistujien keskittymiseen tai motivaatioon

liittyvät haasteet, epäloogisuudet viestin rakenteessa tai ympäristön meluisuus. (Jyväskylän yliopisto Kielikeskus 2022.)

Vuorovaikutukseen kuuluu sanallisen viestinnän, eli puheen ja kirjoituksen, lisäksi sanaton eli nonverbaalinen viestintä. Sanattomaan viestintään kuuluvat vuorovaikutukseen osallistujien ilmeet, eleet, katse, asento, vartalon liikkeet, tilan- ja äänenkäyttö, välimatka ja sekä ulkoiseen olemukseen liittyvät tekijät, kuten vaatetus. Sanattomalla viestinnällä voidaan ilmaista esimerkiksi tunteita ja säädellä sanallista viestintää. Sanaton viestintä on sanallista viestintää visuaalisempaa ja tulkinnanalaisempaa, ja voi siksi vaikuttaa merkittävästi vuorovaikutuksen sujuvuuteen täydentäessään sitä, tai jopa korvatesaan sen kokonaan. (TTK 2022a.)

Vuorovaikutus on työpaikalla läsnä kaikessa inhimillisessä toiminnassa, ja vaikuttaa merkittävästi organisaation menestymiseen. Vuorovaikutus mahdollistaa sen, että ihmiset voivat ylipäätään tulla työpaikalla tietoisiksi toisistaan, luoda yhteyksiä toisiinsa ja ylläpitää heidän välisiään suhteita, neuvotella, muodostaa yhteistä ymmärrystä tärkeistä työhön liittyvistä asioista sekä rakentaa yhteisiä tavoitteita. (Valo & Mikkola 2020, 3-4.) Vuorovaikutus on myös oleellisen tärkeää tiedon jakamisessa työpaikalla, sillä erilaisia tietoja ja taitoja omaavien työntekijöiden on välttämätöntä kommunikoida keskenään tiedon ja osaamisen jakamisen mahdollistamiseksi (Virtainlahti 2009, 215).

Hoitotyössä vuorovaikutuksella on keskeinen merkitys sekä työn, että ihmissuhteiden laadun kannalta (Pennanen 2015, 68). Työntekijöiden välinen vuorovaikutus on perusta työntekijöiden väliselle yhteistyölle hoitotyössä ja sen laatu määrittelee sitä, miten hyvin yhteistyö toimii (Armstrong 2019, 255). Sujuva työntekijöiden välinen vuorovaikutus edesauttaa korkealaatuisen potilashoidon toteuttamista (Mahvar ym. 2020, 62). Vuorovaikutuksen sujuvuus vaikuttaa myös potilashoidon turvallisuuteen, sillä työntekijöiden väliseen kommunikaatioon liittyvät ovat merkittävä virheitä aiheuttava tekijä sairaanhoidossa (Vermeir ym. 2017, 4). Hoitotyön ammattiteissa, missä työntekijöiden työhön perehtyminen ja työssä oppiminen tapahtuu pitkälti yhteistyössä muiden työntekijöiden kanssa, vuorovaikutuksen laadulla on myös oleellinen merkitys työntekijöiden ammatillisen kehittymisen kannalta (Daws, McBrearty & Bell 2020, 3).

#### 4.1 Työntekijöiden ja työyhteisön vuorovaikutusosaaminen

Vuorovaikutusosaaminen koostuu vuorovaikutuksessa tarvittavista tiedoista, taidoista ja asenteista. Keskeistä vuorovaikutusosaamiselle on kyky ja halu vaihtaa ajatuksia, mielipiteitä ja kokemuksia toisten ihmisten kanssa, sekä olla kanssakäymisessä muiden ihmisten kanssa. Hyviä vuorovaikutustaitoja ovat myönteinen ja arvostava toisten ihmisten kohtaaminen, empatiisuus, aktiivinen läsnäolo ja kuunteleminen. Yksilön kannalta tärkeitä vuorovaikutustaitoja ovat myös omien henkilökohtaisten tarpeiden, tavoitteiden ja rajojen tunnistaminen, oman

itsensä arvostaminen, taito tuoda esille omia näkemyksiä ja puolustaa niitä, sekä kyky jättää ikävät asiat taakse niiden käsittelyn jälkeen (Mieli 2022).

Yksilön vuorovaikutusosaamista pidetään usein synnynnäisenä ominaisuutena tai taipumukse-  
na, ja siihen liittyykin sellaisia tekijöitä, kuten geneettinen perimä ja luonteenpiirteet, mutta  
siihen vaikuttavat myös yksilön kokemukset ja tilannekohtaiset tekijät, kuten elämäntilanne  
tai vireystaso. Vuorovaikutusosaaminen rakentuu myötäsyntyisten tekijöiden ja kokemusten  
yhteisvaikutuksesta, ja se voi olla myös kokemusten kautta hankittua osaamista. (Laajalahti  
2015, 21-22.)

Yksilön vuorovaikutusosaamisen ohella voidaan puhua myös työyhteisön yhteisestä vuorovaiku-  
tusosaamisesta. Työyhteisön yhteinen vuorovaikutusosaaminen on yksilöllistä vuorovaikutus-  
osaamista monitasoisempaa. (Horila & Valo 2016, 54.) Yhteinen vuorovaikutusosaaminen koos-  
tuu yksittäisten työntekijöiden vuorovaikutusosaamisen lisäksi työyhteisön yhteisistä vuoro-  
vaikutussuhteiden rakentamisessa ja ylläpitämisessä tarvittavista taidoista, ja siihen vaikutta-  
vat sekä yksittäisten työntekijöiden vuorovaikutuksessa näkyviksi tulevat tiedot, taidot ja  
asenne, että työyhteisössä vallitsevat vuorovaikutussuhteet. Yhteinen vuorovaikutusosaami-  
nen on työyhteisön yhteisten näkemysten muodostamista siitä, minkälaista osaava vuorovai-  
kutus ja sopiva viestintäkäyttäytyminen on missäkin työtilanteessa, sekä minkälainen on työ-  
yhteisön vuorovaikutusosaamisen taso, ja mitä työyhteisön vuorovaikutuksessa tulisi kehittää.  
(Horila 2018a, 60-62.)

Merkittävä osa vuorovaikutustaidoista tukee inhimillisten suhteiden säilyttämistä vuorovaiku-  
tuksessa. Työelämässä vuorovaikutustaitoja ja -osaamista voidaan tarkastella myös vuorovai-  
kutuksen tehtäväkeskeisyyden tai tarkoituksenmukaisuuden kautta. Tehtäväkeskeisesti arvioi-  
tuna vuorovaikutusosaamista määrittää se, miten hyvin työntekijän vuorovaikutustaidot tuke-  
vat erilaisten työtehtävien toteuttamista. Tarkoituksenmukainen vuorovaikutusosaaminen  
liittyy taas siihen, miten hyvin työntekijän vuorovaikutustaidot soveltuvat kuhunkin kyseessä  
olevan vuorovaikutustilanteeseen ja -suhteeseen. (Horila & Valo 2016, 48.) Siihen, millaista  
vuorovaikutustaitoja ja -osaamista kussakin työyhteisössä tarvitaan ja millaista vuorovaikutus-  
ta siellä pidetään toimivana, vaikuttavat toimialakohtaiset käytänteet, työyhteisön tavoit-  
teet, työyhteisön jäsenten väliset suhteet ja yhdessä kohtaamat muutokset, sekä työntekijöi-  
den käsitys osaavasta vuorovaikutuksesta (Horila 2018b, 294-295.)

#### 4.1.1 Hoitotyössä korostuvat vuorovaikutustaidot

Omaleimaisen vaikutuksensa hoitotyön työyhteisöissä tapahtuvaan vuorovaikutukseen tuovat  
potilaiden kanssa työskentely, vuorotyö ja työn moniammatillisuus. Hoitotyön moniammatilli-  
nen luonne edellyttää hoitotyöntekijöiltä erityistä kykyä jakaa omaa osaamista muiden käyt-  
töön, ja hyödyntää toisten ammattilaisten osaamista omassa työssä (Järvinen 2018, 120).  
Ihmisten ja ihmissuhteiden ollessa ovat merkittävä osa työtä, hoitotyössä korostuu taito ottaa

vastaan ja hallita erilaisia tunteita (Pennanen 2015, 68), työntekijöiden kyky vastavuoroiseen kommunikaatioon ja empatiaan (Broca & Ferreira 2018, 955-956), sekä taito kommunikoida selkeästi ja sellaisella tavalla, jota kaikki vuorovaikutukseen osallistujat ymmärtävät (Payton 2018, 270).

Hoitotyössä työntekijöiden välisessä vuorovaikutuksessa ovat tärkeitä sellaiset taidot, jotka edistävät työntekijöiden yhteistyötä, kuten halu kuulla erilaisia näkemyksiä, sekä taito yhdistää työntekijöiden yksilöllisiä ominaisuuksia tavalla, joka edesauttaa yhteisten päämäärien saavuttamista (AACN 2016, 3). Toimivan yhteistyön kannalta vuorovaikutuksessa on tärkeää jokaisen työryhmän jäsenen arvostuksen ja tärkeyden ilmaiseminen (Vermeir ym. 2017, 4), erilaisten näkemysten kunnioittaminen (Armstrong 2019, 253) sekä vuorovaikutuksen dialogisuus (Broca & Ferreira 2018, 954). Dialogisen vuorovaikutuksen taidot ovat tärkeitä sekä hoitotyöntekijöiden että heidän ja asiakkaiden välisessä vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutuksen dialogisuus edesauttaa syvemmän ymmärryksen muodostamista vuorovaikutuksessa, koska siihen kuuluu olennaisesti muiden vuorovaikutuksessa olevien ihmisten aktiivinen kuunteleminen ja tilan antaminen kaikille vuorovaikutukseen osallistujille. (Broca & Ferreira 2018, 955.)

Vahvasti työntekijöiden yhteistyöhön perustuvassa työssä hoitotyöntekijöiden on tärkeä kyetä tuomaan vuorovaikutuksessa esille omaan ammatilliseen osaamiseensa liittyvät vahvuudet ja kehittämistarpeet, sekä kyetä mukauttamaan omat vuorovaikutustavat niihin tarpeisiin, joita kyseisessä työtilanteessa tai työryhmässä tarvitaan (Armstrong 2019, 253). Oleellisen tärkeitä taitoja ovat myös taito ottaa vastaan ja antaa palautetta, mikä edellyttää taitoa osata rakentavasti kyseenalaistaa epäsoviviksi havaittuja käytäntöjä, sekä kykyä hallita palautteen vastaanottaminen (Puusa & Ala-Kortesmaa 2019, 192). Palautetta annettaessa vuorovaikutusosaamisessa korostuu taito luoda myönteinen ja kehittymistä tukeva ilmapiiri sekä taito kommunikoida tavalla, mikä edesauttaa palautteen vastaanottamista, ja pyrkimys palautteen saajan kehittymisen edistämiseen (Ramani, Könings, Ginsburg & van der Vleuten 2019, 626).

Tärkeää vuorovaikutusosaamista vahvaa asiantuntijuutta edellyttävässä työssä ovat myös työhön sitoutuneisuuden ja vastuullisen työkäyttäytymisen ilmentäminen vuorovaikutuksessa, sekä työntekijöiden henkilökohtaisen vastuun kantaminen työyhteisön ilmapiiriin ja yhteisöllisyyden rakentumisessa. Sitoutuneisuuden ja vastuullisen työkäyttäytymisen osoittaminen ilmenee vuorovaikutuksessa hyvien käytöstopojen noudattamisena, sitoutumisena yhteisiin toimintatapoihin, ja pyrkimyksenä hoitaa työhön kuuluvat tehtävät mahdollisimman hyvin omalta osalta. Henkilökohtaisen vastuun kantaminen työyhteisön ilmapiiriin ja yhteisöllisyyden rakentumisessa edellyttää ihmisten erilaisuuden ymmärtämistä ja hyväksymistä, sekä sen tiedostamista, miten omista asenteista ja yhteistyöhalusta viestiminen vaikuttaa koko työyhteisön yleiseen ilmapiiriin. (Puusa & Ala-Kortesmaa 2019, 192-193.)

## 4.2 Työyhteisön ihmissuhteet

Työyhteisö rakentuu siellä työskentelevien ihmisten välisten suhteiden pohjalle. Ihmissuhteet rakentuvat työyhteisössä ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Työntekijöiden välisiä ihmissuhteita määrittelee työ siihen kuuluvine tehtävineen ja prosesseineen, ja niihin vaikuttavat oleellisesti organisaation vuorovaikutuskulttuuri ja vuorovaikutuskäytänteet. Työntekijöiden väliset suhteet ovat tärkeitä työn tekemiseksi ja tavoitteiden saavuttamiseksi työssä, minkä lisäksi ne tarjoavat perustan työntekijöiden väliselle yhteistyölle. Työntekijöiden väliset suhteet ovat tärkeitä myös työntekijöiden yksilöllisille ja sosiaalisille tavoitteille, työtyytyväisyydelle ja hyvinvoinnille, ja vaikuttavat oleellisesti työyhteisön kulttuurin muodostumiseen. (Mikkola & Nykänen 2020, 15-16.)

Työyhteisön jäsenten väliset suhteet voivat olla laadultaan ja merkitykseltään hyvin erilaisia (Rajamäki & Mikkola 2017, 255). Esihenkilön ja työntekijän välinen suhde on hierarkkinen, muodollisen valtasuhteen vuoksi. Kollegoiden väliset suhteet perustuvat yleensä hierarkkisesti samanarvoisiin rooleihin, mutta työntekijöiden rooli työyhteisössä tai työkokemuksen määrä voi vaikuttaa työyhteisön jäsenten välisiin suhteisiin. (Mikkola & Nykänen 2020, 17.) Työyhteisön ihmissuhteiden rakentumiseen voi vaikuttaa myös se, miten sen jäsenet suhtautuvat työyhteisöönsä. Joku työyhteisön jäsen voi kokea työyhteisön ryhmäksi ihmisiä, joiden kanssa hän on kanssakäymisessä vain työn vuoksi, mutta jollekin toiselle työyhteisö voi olla ryhmä henkilökohtaisella tasolla tärkeitä ihmisiä, joihin hän haluaa sitoutua myös ihmissuhteiden takia. (Horila 2018a, 53.)

Työpaikalla ihmissuhteiden rakentumiseen vaikuttaa se, minkälaisia odotuksia työntekijöillä on kunkin yksilöiden välisen suhteen merkityksestä, ja toisaalta miten näihin odotuksiin vastataan. Odotuksiin vaikuttaa esimerkiksi se, miksi juuri kyseinen suhde koetaan itselle merkitykselliseksi. Joku ihmissuhde voidaan kokea työyhteisössä tärkeäksi siinä jaettavan tiedollisen tuen vuoksi, mutta jossain toisessa suhteessa voi korostua pikemminkin sosiaalisen tuen merkitys. (Mikkola & Nykänen 2020, 16.) Odotuksiin työyhteisön ihmissuhteista vaikuttaa myös asema, josta käsin työntekijät toimivat. Esihenkilön tai työntekijän asemassa suhteeseen liittyvät odotukset voivat olla erilaisia. (Forsten-Astikainen & Kultalahti 2019, 14.)

Oleellisesti työntekijöiden välisten suhteiden rakentumiseen vaikuttavat myös suhteessa koettu vastavuoroisuus ja luottamus, sekä toisaalta myös tekijät, jotka voivat luonnostaan yhdistää työntekijöitä (Mikkola & Nykänen, 2020, 16). Työntekijöitä yhdistäviä tekijöitä voivat olla esimerkiksi ikä, sukupuoli, työsuhteen laatu, henkilökohtaiset mielenkiinnon kohteet maillmankatsomus tai työkokemuksen määrä (Mahvar ym. 2020, 59). Työkokemuksen määrä voi vaikuttaa siihen, kenen kanssa työyhteisön jäsenet hakeutuvat yhteistyöhön. Pitkän työkokemuksen omaavat työntekijät saattavat hakeutua aktiivisemmin yhteistyöhön muiden pidem-

män työkokemuksen omaavien työntekijöiden kanssa, koska he kokevat voivansa saada heiltä tarvitsemaansa ammatillista tukea. (Moore & Pentice 2015, 513.)

#### 4.2.1 Työyhteisön ihmissuhteisiin vaikuttavat tekijät

Vuorovaikutus on oleellinen työyhteisön ihmissuhteisiin vaikuttava tekijä (Mikkola & Nykänen 2020, 15). Näin ollen se, miten työntekijät tulkitsevat toisiaan vuorovaikutustilanteissa, ja miten he suhtautuvat toisiinsa tekemiensä tulkintojen perusteella, vaikuttaa työntekijöiden välisiin suhteisiin työyhteisössä. Tulkintojen muodostumiseen vaikuttavat työntekijöiden verbaalinen ja nonverbaalinen viestintä, vuorovaikutustilanne, sekä työntekijöiden henkilökohtaiset arvot ja mielipiteet, kuten heidän aiemmat toisiinsa liittyvät käsitykset. Työntekijöiden toisistaan tekemät tulkinnat vaikuttavat tapaan, jolla työntekijät suhtautuvat toisiinsa ja toimivat vuorovaikutustilanteissa, mikä vaikuttaa edelleen ihmissuhteisiin työyhteisössä. (Lee & Doran 2017, 77-78.)

Työntekijöiden välisen vuorovaikutuksen toimivuus vaikuttaa myönteisesti heidän välisiinsä suhteisiin, sillä se edistää työntekijöiden ammatillisuutta ja helpottaa konfliktien hallintaa (Ylitörmänen ym. 2019, 1002). Hyvällä tavalla työyhteisön jäsenten välisiin suhteisiin vaikuttaa heidän välillään vallitseva arvostus, vilpittömyys, rehellisyys, luottamus ja yhteisöllisyys (Broca & Ferreira 2018, 954). Sen sijaan yhteishengen puute, mikä voi ilmetä työntekijöiden kilpailemisena siitä, kuka saa äänensä kuuluville ja tahtonsa läpi, heikentää työyhteisön jäsenten yhteistyön toimivuutta (Trajano, Gontijo, Silva, Aquino & Monteiro 2017, 163).

Työntekijöiden välisen vuorovaikutuksen laatu vaikuttaa myös siihen, miten halukkaita työntekijät ovat hyödyntämään työyhteisötaitojaan (Puusa & Ala-Kortesmaa 2019, 198). Työyhteisötaidot ovat oleellinen tekijä työyhteisön ihmissuhteiden ja yhteistyön kannalta. Työyhteisötaidot ovat asenteellisia tekijöitä, mitkä tuovat näkyväksi sen, miten työntekijä suhtautuu työhön ja työyhteisöön sekä sen toimintaan (Arola, Laulainen & Pehkonen 2018, 39).

Hyvät työyhteisötaidot ilmenevät asiallisenä käyttäytymisenä ja myönteisenä asennoitumisena työyhteisön jäseniä ja organisaatiota kohtaan (TTK 2022c). Sosiaali- ja terveysalalla hyvinä työyhteisötaitoina pidetään positiivista elämänasennetta ja joustavuutta sekä myönteistä suhtautumista työhön ja muihin työyhteisön jäseniin. Positiivisuus näkyy työssä työntekijän hyväntuulisuutena ja kyynä keventää työilmapiiriä tarvittaessa myös huumorilla, sekä ristiriitatilanteiden avoimena ja rakentavana kohtaamisena. Joustavuus ilmenee työntekijän joustavana kyynä mukautua erilaisiin työelämän muutostilanteisiin. Sosiaali- ja terveysalalla työntekijöiden työyhteisötaitoihin kuuluvat olennaisesti hyvät vuorovaikutustaidot, kuten hyvät ja kohteliaat käytöstavat, kollegiaalisuus ja työntekijöiden yhteistyötä edistävät sosiaaliset valmiudet. (Arola, Laulainen & Pehkonen 2018, 39-41.)

Myös se, miten työyhteisön toimintatavat ja kulttuuri tukevat työntekijöiden hyvinvointia, voi vaikuttaa työntekijöiden välisiin suhteisiin (Sexton ym. 2017, 638). Työntekijöiden työssä kokema ylikuormitus voi vaikuttaa negatiivisesti työyhteisön jäsenten välisiin suhteisiin (Trajano ym. 2017, 163; Sinokki 2010). Ylikuormituksen aiheuttama stressi voi näkyä työyhteisössä työntekijöiden välinpitämättömyytenä, vetäytymisenä ja vaikeutena hallita tunteita, mitkä voivat aiheuttaa työyhteisössä ristiriitoja (Sinokki 2010). Ylikuormituksesta johtuva väsymys voi vaikuttaa työntekijöiden yhteistyöhalukkuuteen, ja näkyä siinä, millaista palautetta työntekijät antavat toisilleen, tai miten he kohtaavat työyhteisössä ilmeneviä erimielisyyksiä (Sexton ym. 2017, 638).

Oleellista hyvien työyhteisön jäsenten välisten suhteiden kannalta on se, että jokainen työntekijä tulee huomioiduksi työyhteisössä yksilönä, jolla on omat ajatukset, tunteet ja arvokkuus (Broca & Ferreira 2018, 954), sekä työyhteisön jäsenten dialoginen keskusteluyhteys, mikä mahdollistaa vuorovaikutuksen vastavuoroisuuden ja molemminpuolisen kuulluksi tulemisen (Broca & Ferreira 2018, 954; Trajano ym. 2017, 164). Tätä mahdollistaa työyhteisön psykologinen turvallisuus, mikä ilmenee työyhteisössä avoimena vuorovaikutuksena, kunnioitava suhtautumisena työyhteisön jäsenten erilaisuuteen ja pyrkimyksenä oppia virheistä henkilöimättä niitä. Psykologisesti turvallisessa ilmapiirissä työyhteisön jäsenet kokevat olonsa turvallisiksi, uskaltavat tuoda vapaasti esille omia ajatuksiaan ja myös kyseenalaistaa totuttuja toimintatapoja luottaen siihen, että heidän näkemyksiään kunnioitetaan. (Työterveyslaitos 2021.) Psykologisesti turvallinen ilmapiiri edistää myös hiljaisen tiedon jakamista työpäikällä (Virtainlahti 2009, 136).

Hyviä ihmissuhteita tukevat myös työyhteisön yhtenäisyyttä ja yhteisöllisyyttä edistävät toimet. Työyhteisöön kuulumista tukevat työyhteisön jäsenten mahdollisuudet keskustella keskenään, sekä työn lomassa, että tauoilla, kuten myös työyhteisön yhteisissä keskustelutilaisuuksissa. Yhteenkuuluvuutta lisää myös ongelmatilanteiden rakentava käsitteleminen yhdessä sekä työyhteisöltä saatu sosiaalinen tuki, jonka merkitys korostuu ongelmatilanteissa ja haasteellisissa työtehtävissä. (Rajamäki & Mikkola 2017 258, 261.)

Myönteisesti työyhteisön jäsenten välisiin suhteisiin vaikuttaa se, että työntekijät osoittavat työyhteisöön ja yhteistyöhön sitoutumista huomioimalla ryhmän edun omissa toimissaan (Trajano ym. 2017, 164). Sen sijaan vuorovaikutuksessa ilmenevät puutteet ja ongelmat voivat vaikuttaa negatiivisesti työyhteisön jäsenten välisiin suhteisiin. Haasteita työyhteisön jäsenten välisiin suhteisiin voivat aiheuttaa esimerkiksi yksilön heikoksi kokema työyhteisön tuki, mikä voi ilmetä vuorovaikutuksessa ja yhteistyössä arvostuksen, luottamuksen tai avoimuuden puutteina tai muutoin epäoikeudenmukaisena kohteluna. (Kim ym. 2017, 286.)

Moniammatillisessa työssä työyhteisön ihmissuhteisiin voi vaikuttaa myös työntekijöiden ammatillisten roolien ja tehtävien monimuotoisuus, mikä voi aiheuttaa epäselvyyksiä esimerkiksi työnjakoon ja päätöksentekoon liittyvissä asioissa (Kim ym. 2017, 286). Myös eri ammattiryhmien välinen hierarkia voi aiheuttaa haasteita työyhteisön ihmissuhteisiin (Trajano ym. 2017, 163; Kim ym. 2017, 286). Hierarkisuus voi aiheuttaa epätasa-arvoisuutta esimerkiksi työyhteisön jäsenten vuorovaikutustilanteissa osallistumiseen (Verd-Aulí, Maquela-Palau & Miró-Bonet 2020, 7; Trajano ym. 2017, 163). Osallistumista voi haastaa asenteet ja kulttuuri, jotka eivät tue kaikkien eri ammattiryhmien jäsenten aktiivista vuorovaikutukseen osallistumista. Osallistumisen tasa-arvoisuuden kannalta tärkeää on eri ammattiryhmien erilaisten roolien ja osaaamisen tunnustaminen, molemminpuolinen luottamus, arvostus ja osallistumiseen kannustaminen. (Verd-Aulí ym. 2020, 8-9.)

#### 4.2.2 Yhteistyöhön ja työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät ihmissuhteissa

Työyhteisön ihmissuhteet ovat olennainen työntekijöiden väliseen yhteistyöhön vaikuttava tekijä hoitotyössä. Työyhteisön jäsenten välisten yhteistyön sujuvuuden kannalta oleellisia tekijöitä ovat työntekijöiden vuorovaikutustaidot ja yhteistyöhalukkuus, sekä työyhteisön ihmissuhteiden kesto. (Moore & Pentice 2015, 514). Myös työyhteisön jäsenten työkokemus, kollegiaalisuus ja yhteenkuuluvuus näyttäytyvät yhteistyöhön vaikuttavina tekijöinä (Ylitörmänen ym. 2023, 21). Työyhteisön jäsenten välisillä suhteilla on myös selkeä yhteys työtyytyväisyyteen ja -hyvinvointiin (Mikkola & Nykänen 2020, 18; Broetje ym. 2020, 13). Hyvinvoinnin kannalta oleellista on työyhteisön ihmissuhteiden laatu (Broetje ym. 2020, 13), vuorovaikutuksen ja yhteistyön sujuvuus (Ylitörmänen ym. 2018, 1002) ja kokemus työyhteisöön kuulumisesta (Pennanen 2015, 57).

Vuorovaikutus on olennainen elementti työyhteisön jäsenten välisissä suhteissa, ja merkittävä työntekijöiden työhyvinvointiin ja yhteistyön sujuvuuteen vaikuttava tekijä hoitotyössä (Berlanda ym. 2020, 8). Hyvän vuorovaikutuksen toteutumista mahdollistavat työyhteisössä ihmissuhteet, joista välittyy luottamus, arvostus, empatia ja halu ymmärtää toisia (Broca & Ferreira 2018, 954). Vuorovaikutuksen toimivuutta sen sijaan ehkäisevät työyhteisön jäsenten voimakkaat ennakoasenteet, puolueellisuus, yleistäminen, syyllistäminen, kiinnostuksen puute, kiire ja vastuun siirtäminen (Työturvallisuuskeskus 2022a), sekä kykenemättömyys käsitellä asioita huomioiden muiden työyhteisön jäsenten näkökulma (Payton 2018, 269).

Työntekijöiden välistä yhteistyötä tukevat työyhteisön jäsenten hyvät kommunikaatio- ja kuuntelutaidot, aktiivisuus yhteisiin keskusteluihin osallistumisessa, muiden mielipiteiden kunnioittaminen ja yhteistyöhalukkuuden osoittaminen. Myös työyhteisön jäsenten henkilökohtaiset ominaisuudet ja luonteenpiirteet voivat toimia yhteistyötä edistävästi. Yhteistyötä edistäväksi koetaan positiivinen asenne, huumorintaju, avoimuus ja rehellisyys, yhteiset mielenkiinnon kohteet, arvot ja tavoitteet. Sen sijaan muutosvastarintaisuus, haluttomuus osal-



listua yhteistyöhön ja negatiivinen suhtautuminen muihin työyhteisön jäseniin, voivat vaikuttaa negatiivisesti yhteistyön toteutumiseen heikentäen työyhteisön jäsenten halua hakeutua yhteistyöhön toistensa kanssa. (Moore & Pentice 2015, 512-514).

Työntekijöiden välinen kollegiaalisuus on tärkeä yhteistyötä tukeva tekijä hoitotyössä (Ylitörmänen ym. 2023, 21). Kollegiaalisuus tukee työntekijöiden ammatillista työskentelyä ja yhteisten tavoitteiden saavuttamista (Sairaanhoitajat 2022). Kollegiaalisuuteen kuuluu kollegoiden kunnioitus ja arvostus sekä vastavuoroinen luottamus, ja se ilmenee vuorovaikutuksessa kohteliaana, avoimena, rehellisenä ja luottamuksellisena kommunikaationa, ja siihen liittyy olennaisesti myös kollegoista arvostavasti puhuminen ja kollegoiden tukeminen (Sairaanhoitajaliitto 2014). Kollegoilta saatu tuki vahvistaa työntekijöiden työmotivaatiota, työhön sitoutumista ja työtyytyväisyyttä sekä vaikuttaa myönteisesti työn tuloksiin (Mikkola 2020, 149). Sen sijaan heikoksi koettu kollegoiden tuki vaikuttaa negatiivisesti työntekijöiden välisiin suhteisiin ja vähentää yhteistyötä (Kim ym. 2017, 286).

Toimiva yhteistyö hyötyy pysyvistä ihmissuhteista ja pidemmästä työkokemuksesta. Yhteistyön sujuvuutta edistävät ihmissuhteet, joissa työntekijät tuntevat hyvin toisensa, ja joita pidetään yllä säännöllisessä yhteistyössä. Työntekijöiden toistensa tunteminen on yhteistyön kannalta tärkeää, koska tutuissa ihmissuhteissa työntekijät tuntevat toistensa ammattitaidon ja osaamisen, mikä edesauttaa työntekijöiden välisen luottamuksen ja arvostuksen syntymistä. (Moore & Pentice 2015, 512.) Myös pidempi työkokemus ja kehittynyt ammatillinen osaaminen edistävät yhteistyön sujuvuutta, sillä ne mahdollistavat työntekijöiden keskittymisen työtehtävissä suoriutumisen lisäksi myös työntekijöiden välisen yhteistyön edistämiseen. (Ylitörmänen ym. 2023, 21.)

Hyvinvoinnin kannalta oleellista hoitotyön työyhteisön ihmissuhteissa on oman ammatillisen ryhmän ulkopuolelle ulottuva molemminpuolinen arvostus, tuki ja kunnioitus (Broetje, Jenny, Bauer 2020, 13). Tärkeää työyhteisön jäsenten välisissä suhteissa on hyvinvoinnin kannalta yhteistyöhön pyrkivä, tasavertaisuutta ilmaiseva ja työyhteisöön kuulumista rakentava vuorovaikutus (Pennanen 2015, 59). Yhteistyötä edistää vastavuoroinen vuorovaikutus, missä työyhteisön jäsenet voivat luottaa toisiinsa ja tarjota tukea toisilleen (Ylitörmänen, Turunen, Kvist 2023, 22) sekä avoin ja selkeä kommunikaatio, mikä mahdollistaa yhteisen ymmärryksen muodostamisen ja päätöksenteon (Ylitörmänen, Turunen, Kvist 2023, 21; Borkowski & Meese 2021, 336).

#### 4.3 Vuorovaikutuskäytänteet

Vuorovaikutuskäytänteet ovat ajan myötä kehittyneitä ja pysyväksi vakiintuneita tapoja olla vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutuskäytänteet ilmenevät vuorovaikutuksessa ja ohjaavat sitä, miten vuorovaikutustilanteissa toimitaan. Vuorovaikutuskäytänteet näkyvät esimerkiksi siinä, minkälaisia vaiheita vuorovaikutustilanteisiin liittyy, miten vuorovaikutustilanteissa jaetaan

puheenvuoroja tai käytetään, ja miten muihin vuorovaikutuksessa oleviin ihmisiin suhtautumista ilmaistaan vuorovaikutuksessa. (Mikkola ym. 2014, 10-11.)

#### 4.3.1 Yhteistyöhön ja työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät vuorovaikutuskäytänteissä

Hoitotyössä työhyvinvoinnin ja yhteistyön kannalta on tärkeää työntekijöiden kokemus kuulumisesta työyhteisöön (Pennanen 2015, 59). Työyhteisöön kuulumisen kokemusta vahvistavat vuorovaikutuskäytänteet, jotka mahdollistavat työyhteisön jäsenten yhteen kokoontumisen ja yhdessä asioista keskustelemisen. Hoitotyön työyhteisöissä yksi tärkeimmistä työyhteisöön kuulumista ja yhteisöllisyyttä tukevista vuorovaikutuskäytänteistä ovat työyhteisön yhteiset kokoukset. (Rajamäki & Mikkola 2017, 259; Pennanen 2015, 64.)

Työyhteisöön kuulumisen kannalta merkityksellistä kokouksissa on se, millä tavalla työyhteisön jäsenet voivat osallistua tilaisuudessa, ja onko tilaisuudessa riittävästi aikaa asioiden jakamiselle yhdessä. Osallistumiseen voi vaikuttaa kokouksen luonne. Pelkästään tiedottamiseen keskittyvissä kokouksissa työyhteisön jäsenet eivät voi välttämättä osallistua kovinkaan aktiivisesti. (Rajamäki & Mikkola 2017, 259-260.) Myös kokouksissa käsiteltävien asioiden laatu voi vaikuttaa osallistumiseen. Koko organisaation toimintaa käsitteleviin asioihin keskittyminen ei välttämättä saa hoitajia osallistumaan kovin aktiivisesti, vaan he osallistuvat aktiivisimmin keskusteluihin, jotka koskettavat konkreettisemmin heidän omaa työtään. (Pennanen & Mikkola 2016, 27.)

Kokouksen johtaja on osallistumisen kannalta tärkeässä asemassa sillä, hän voi omalla toiminnallaan joko mahdollistaa tai estää muiden kokouksessa osallistumista. Kokouksen johtaja määrittelee usein sitä, mitä asioita kokouksessa käsitellään ja kenellä on mahdollisuus osallistua keskusteluihin. Mahdollistamalla tai estämällä muiden kokouksessa osallistumista voi olla vaikutusta työyhteisön ihmissuhteisiin, sillä siten voidaan rakentaa tai ylläpitää valtarakenteita työyhteisössä. (Pennanen & Mikkola 2016, 33, 36). Osallistumiseen kokouksissa voi vaikuttaa myös työyhteisön jäsenten tarve hallita omaa vuorovaikutuskäyttäytymistä. Oma vuorovaikutuskäyttäytymistä saatetaan varoa, jos ei ollaan epävarmoja siitä, miten kyseisessä vuorovaikutustilanteessa tulisi käyttäytyä, tai miten itseä tulkitaan. Vuorovaikutuskäyttäytymisen hallitsemiseen voi liittyä myös se, kuinka luontevaksi tai epäluontevaksi kukin kokee vuorovaikutuksen esihenkilöiden tai muiden ammattiryhmien edustajien kanssa. (Rajamäki & Mikkola 2017, 259-260.)

Hyvinvoinnin kannalta oleellista vuorovaikutuskäytänteissä ovat työyhteisön jäsenten yhtäläiset mahdollisuudet osallistua keskusteluihin, erilaisten mielipiteiden hyväksyminen, pyrkimys yhteisen ymmärryksen muodostamiseen ja ennen kaikkea vuorovaikutuksen laatu (Pennanen & Mikkola 2016, 36). Oleellista työyhteisöön kuulumisen kannalta myös on työyhteisön jäsenten mahdollisuus vaikuttaa omaa työtä ja työyhteisöä koskeviin asioihin. Vaikuttamisen mahdollisuuksiin kytkeytyy se, kokevatko työyhteisön jäsenet voivansa vaikuttaa omaa työtä ja työyhteisöä.

teisöään koskeviin asioihin itse haluamallaan tavalla, mikä voi tarkoittaa eri työntekijöiden kohdalla erilaisia tapoja. (Rajamäki & Mikkola 2017, 260.)

Mahdollisuuteen tuoda esille erilaisia näkökulmia esille vaikuttaa kokouksissa myös se, antaa-ko kokouksen johtaja kaikille mahdollisuuden tuoda omat näkemyksensä esille, mutta myös kokoukseen osallistujien aktiivisuus omien mielipiteiden esille tuomisessa (Laapotti & Pennanen 2020, 90). Osallistumisen kannalta oleellista on se, miten keskustelua aktivoidaan. Suljettujen kysymysten käyttö ei edistä parhaalla mahdollisella tavalla yhteisen keskustelun syntymistä. (Pennanen & Mikkola 2016, 29.) Tärkeää on myös tapa, joilla asioita yhteisissä keskustelutilaisuuksissa käsitellään. Yhteenkuuluvuutta vahvistaa työyhteisöltä saatu sosiaalinen tuki (Rajamäki & Mikkola 2017, 261). Sen sijaan ilmapiiri, jossa työyhteisön jäsenet eivät koe saavansa tukea, ja kokevat psykologista turvattomuutta, ehkäisee vuorovaikutuksen avoimuutta ja työhön liittyvien epäkohtien, häiritsevien ja virheiden esille tuomista (Gampetro ym. 2022, 24). Dialoginen keskustelu, mihin kuuluu oleellisesti mahdollisuus esittää omia ajatuksia, kysymyksiä ja kritiikkiä, aktiivinen kuunteleminen sekä keskustelu erilaisista näkemyksistä, vie enemmän aikaa kuin asioista tiedottaminen, mutta voi voimaannuttaa työyhteisöä ja edistää työyhteisön kollegiaalisuutta (Juholin 2015, 140-141).

Hoitotyön työyhteisössä työyhteisön yhteiset kokoukset ovat yhteisöllisyyden lisäksi tärkeitä työntekijöiden tiedonhallinnan kannalta. Hoitajat haluavat saada mahdollisimman paljon tietoa omaan työhön, työyhteisöön ja organisaatioon koskevista asioista, mutta tiedonhallinta koetaan hankalaksi. Hoitotyön luonteen vuoksi uutta tietoa tulee jatkuvasti lisää, jolloin haasteita saattaa aiheuttaa oleellisen tiedon löytäminen, suodattaminen ja sisäistäminen. Etenkin teknologiavälitteisesti jaettu tieto koetaan haasteelliseksi, koska hoitajilla ei ole välttämättä työn ohessa kovin paljon aikaa asioiden perehtymiseen tietokoneella. (Pennanen 2015, 63.)

Hyvinvoinnin kannalta hyvin oleellista on tiedon jakamisen tasapuolisuus. Epätasa-arvoisuus tiedon saavuttamisessa voi aiheuttaa epävarmuutta yksilön asemasta työyhteisössä ja aiheuttaa omaan ammattitaitoon liittyvää epävarmuutta, mikä vaikuttaa negatiivisesti työssä koettuun hyvinvointiin. Työyhteisön yhteiset kokoukset tukevat hoitajien tiedonhallintaa ja hyvinvointia, koska joku muu kuin hoitajat itse, on vastuussa tiedonhallinnasta ja koennut yhteen oleelliset työyhteisölle tiedotettavat asiat. (Pennanen 2015, 64.)

Parhaimmillaan yhteiset keskustelutilaisuudet voivat vahvistaa koko työyhteisön yhteenkuuluvuutta, mutta vastaavasti osallistumisen esteet voivat aiheuttaa ulkopuolisuuden kokemuksia (Rajamäki & Mikkola, 2017, 258-259). Hoitotyön työyhteisöissä yhteisiin keskustelutilaisuuksiin osallistumista voivat heikentää vuorotyö (Rajamäki & Mikkola, 2017, 259) sekä työyksikön työjärjestelyt ja ajankäyttö (Antikainen, Terkamo-Moisio & Häggman-Laitila, 2021, 7). Hoitotyössä kaikki työntekijät eivät voi irrottautua samanaikaisesti potilashoidosta osallistuakseen työyhteisön kokoukseen. Vuorotyön vuoksi työntekijät eivät välttämättä ole myöskään aina

työvuorossa silloin, kun yhteisiä keskustelutilaisuuksia järjestetään. (Rajamäki & Mikkola 2017, 260.) Erityisesti vuorotyötä tekevissä yksiköissä on tärkeää kiinnittää huomiota siihen, millä tavalla ja missä tietoa jaetaan, jotta se voi sekä saavuttaa työntekijät, että vahvistaa työyhteisön yhteenkuuluvuutta (Antikainen, Terkamo-Moisio & Häggman-Laitila, 2021, 7).

Työyhteisön jäsenten yhteistyön kannalta on tärkeää, että työyhteisön jäsenillä on ammatillisen vuorovaikutuksen lisäksi mahdollisuuksia myös epämuodollisempaan keskusteluun, mikä edesauttaa työntekijöiden toistensa oppimaan tuntemista ja vahvistaa yhteisöllisyyden kokemusta (Ahlstedt ym. 2020, 1174). Työyhteisöön kuulumisen kannalta tärkeitä ovat myös työyhteisön jäsenten vapaamuotoisemmat kohtaamis- ja keskustelumahdollisuudet. Yhteiset tauot, sekä sosiaalitulat, missä työyhteisön jäsenet voivat keskustella sekä työhön, että heidän yksityiselämäänsä liittyvistä asioista, tukevat työyhteisöön kuulumista. Hoitotyössä yhteiset tauot ja sosiaalitulat ovat tärkeitä keskustelun mahdollistajia, sillä potilastyö rajoittaa työntekijöiden keskustelumahdollisuuksia työn ohessa. Yhteiset sosiaalitulat tarjoavat myös mahdollisuuden eri ammattiryhmien kohtaamiseen, niiden välisten erojen kaventamiseen, ja siten koko työyhteisön yhteisöllisyyden vahvistamiseen. (Rajamäki & Mikkola 2017, 257-258.)

Työhyvinvoinnin kannalta tarkasteltuna hoitotyöntekijöiden hyvinvointia voivat tukea erilaiset vuorovaikutuskäytännöt riippuen tilanteesta. Vuorovaikutuskäytäntö, joka tukee työntekijöiden hyvinvointia käytännön hoitotyössä, ei välttämättä tue samalla tavalla hyvinvointia siirrettynä johonkin toiseen tilanteeseen. (Pennanen & Mikkola 2016, 37; Pennanen 2015, 66.) Kokemus tasavertaisuudesta on hyvinvoinnin kannalta tärkeää, mutta esimerkiksi hätätilanteissa tarkoituksenmukaisempaa on jakaa selkeästi työyhteisön jäsenten roolit, tehtävät ja vastuu kuin ilmaista tasavertaisuutta. Hätätilanteessa tällainen toiminta voi tukea hyvinvointia, koska se edesauttaa yhteisen tavoitteen saavuttamista, mutta samankaltaisen vuorovaikutuskäytännön siirtäminen johonkin muuhun tilanteeseen voitaisiin kokea selkeästi hyvinvointia heikentävänä. (Pennanen 2015, 59.)

#### 4.4 Työyhteisön vuorovaikutuksen kehittäminen

Vuorovaikutuksen toimivuutta tulee arvioida työpaikalla säännöllisesti hyvien työskentelyolosuhteiden ylläpitämiseksi. Vuorovaikutukseen liittyvien asioiden huomiotta jättäminen voi johtaa kommunikaatioon ja työn toteuttamiseen liittyviin haasteisiin, epäsovivien kommunikaatiokäytäntöiden syntymiseen, työntekijöiden turhautumiseen ja tyytymättömyyteen sekä työsuoritusten heikkenemiseen. (Mikkola & Valkonen 2020, 179-180.)

Työyhteisön vuorovaikutusta kehitettäessä on oleellista ymmärtää työyhteisön henkilöstön moninaisuutta. Työyhteisöissä työskentelee hyvin erilaisista elämäntilanteista tulevia ihmisiä, joilla on erilaisia arvoja ja käsityksiä työstä. Jokainen työntekijöistä tuo työyhteisöön mukanaan oman persoonansa ja elämäntilanteensa, ja tulkitsee asioita omalla yksilöllisellä taval-

laan. (Mäkisalo-Ropponen 2012, 99.) Myös työyhteisön vuorovaikutukseen liittyvät odotukset, oletukset ja arvot voivat vaihdella eri-ikäisillä ja -taustaisilla työntekijöillä (Pennanen 2015, 67). Hoitotyön organisaatioissa vuorovaikutusta kehitettäessä oleellista on ymmärtää hoitotyön luonnetta. Hoitotyö perustuu yksilön vahvaan tiedolliseen ammattitaitoon, mutta työntekijöiden yhteistyön sujuvuudella on hyvin oleellinen merkitys työssä onnistumisen kannalta. Olennaista hoitotyössä on myös työntekijöiden kyky hallita tunteita. (Pennanen 2015 68.)

Vuorovaikutuksen kehittämiseksi työyhteisössä tulee pyrkiä muodostamaan yhteinen ymmärrys erilaisista työyhteisön jäsenten vuorovaikutukseen liittyvistä arvoista ja odotuksista, sekä rakentamaan yhteinen käsitys siitä, minkälainen vuorovaikutus on tarkoituksenmukaista ja toimivaa juuri kyseisessä yhteisössä. Jossain toisaalla hyväksi koettuja tapoja ei voida välttämättä suoraan siirtää sellaisenaan toiseen kontekstiin, sillä käsitykset toimivasta vuorovaikutuksesta voivat vaihdella erilaisissa työntekijäkokoontumissa. (Horila 2018a, 61.) Koska mikään työntekijäryhmä ei ole aivan toisensa kaltainen, ei ole olemassa vain yhtä ainoa oikeaa tapaa toteuttaa vuorovaikutusta. Monet sosiaaliset rakenteet ja normit säätelevät työntekijöiden välistä vuorovaikutusta, mutta kussakin ryhmässä tulisi voida muokata vuorovaikutukseen osallistumisen tapoja. (Raappana & Horila 2020, 36.)

Tärkeää vuorovaikutusta kehitettäessä on työyhteisön jäsenten vuorovaikutukseen liittyvien käsitysten, tarpeiden ja odotusten jakaminen (Horila 2018a, 64). Työyhteisössä on hyvä keskustella yhdessä esimerkiksi siitä, minkälaisia odotuksia työntekijöillä on erilaisista vuorovaikutustilanteista. Esimerkiksi palaute voi herättää työntekijöissä erilaisia ajatuksia ja mielikuvia. Joku työntekijä voi ajatella palautteen olevan neuvojen antamista, mutta joku toinen voikin kokea sen osaamisen kyseenalaistamiseksi tai moittimiseksi, mikä voi vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden väliseen vuorovaikutukseen. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2017, 40.)

Vuorovaikutuksen kehittämisessä on hyödyksi keskustelu työstä, kuten siitä, onko työyhteisön jäsenillä yhteinen näkemys ja ymmärrys työstä, työn tavoitteista sekä tavoista, joilla niihin pyritään. Yhteisen ymmärryksen puutteessa työyhteisön jäsenillä voi olla eriäviä näkemyksiä esimerkiksi työtehtävistä, työn jaosta tai resurssien riittävydestä, mikä voi vaikuttaa työntekijöiden välisen vuorovaikutuksen toimivuuteen. Hyödyllistä on myös analysoida sitä, minkälaisia vuorovaikutusprosesseja työhön liittyy, miten ajantasaisia ja toimivia työyhteisön kommunikaatiokäytänteet ovat, sekä miten työyhteisön ihmissuhteisiin liittyvät tekijät, kuten sosiaalinen tuki ja työntekijöiden vuorovaikutusosaaminen sekä yhteistyötaidot, vaikuttavat vuorovaikutukseen työyhteisössä. (Mikkola & Valkonen 2020, 181.)

Sen lisäksi, että työyhteisössä tulee vuorovaikutuksen kehittämiseksi keskustella yhdessä siitä, minkälainen kommunikaatio koetaan hyväksi, ja minkälaisia kommunikaatioon liittyviä haasteita työyhteisössä ajatellaan olevan (Horila 2020, 173), oleellisen tärkeää on työntekijöiden oman vuorovaikutuskäyttäytymisen reflektointi (Mikkola & Valkonen 2020, 190). Työyhteisössä

voidaan pohtia sekä yhdessä, että erikseen, missä vuorovaikutukseen liittyvissä asioissa työntekijät ovat hyviä yksilöinä ja yhdessä. Koska osaava vuorovaikutus edellyttää hyvien vuorovaikutustaitojen ja motivaation lisäksi ymmärrystä työyhteisössä tapahtuvasta vuorovaikutuksesta, vuorovaikutuksen kehittämiseksi työyhteisössä on hyödyllistä keskustella yhdessä myös siitä, minkälaiset tekijät vaikuttavat vuorovaikutukseen työyhteisössä (Horila 2020, 166, 173).

Haasteita työyhteisön vuorovaikutukseen ja sen kehittämiseen voi aiheutua siitä, jos kaikkien työntekijöiden oletetaan ajattelevan ja tulkitsevan asioita samalla tavalla (Mäkisalo-Ropponen 2012, 100). Kuten myös siitä, jos työyhteisössä vallitseva käsitys toimivasta vuorovaikutuksesta perustuu virheellisiin tai vanhentuneisiin käsityksiin siitä, mitä työyhteisön jäsenet itse asiassa ajattelevat asiasta (Horila 2018b, 295). Voi myös olla, että työyhteisön jäsenet eivät tuo yhteisissä keskusteluissa esille henkilökohtaisia mielipiteitään siitä, mitä osaava vuorovaikutus heidän mielestään on. Mikäli käsitys työyhteisön vuorovaikutuksen tilasta ja vuorovaikutuksen kehittämiseen liittyvistä tarpeista perustuu vain oletuksiin siitä, mitä muut ajattelevat asioista, asioihin vaikuttaminen on hankalaa. (Horila 2018a, 61.)

Työyhteisön vuorovaikutuksen kehittäminen vaatii aikaa, jotta se on mahdollista kohdistaa oikeisiin kohteisiin (Mikkola & Valkonen 2020, 181), ja koska se edellyttää sekä tietoista toimimattomista käytänteistä luopumista, että uusien tapojen omaksumista (Horila 2018a, 63). Oikeiden kehittämiskohteiden tunnistaminen on tärkeää, sillä ongelmat ilmenevät usein työntekijöiden välisessä kommunikaatiossa, mutta voivat tosiasiaa olla lähtöisin jostain aivan muualta. Työntekijöiden väliset kiistat ja jännitteet voivat johtua esimerkiksi erilaista työhön ja työn jakoon liittyvistä näkemyksistä tai epäsovivista vuorovaikutuskäytänteistä. Toisaalta ongelmat voivat liittyä myös työntekijöiden välisiin valtasuhteisiin, sosiaalisen tuen tai luottamuksen puutteisiin tai heikkouksiin esimerkiksi palautteen antamisessa tai vastaanottamisessa. (Mikkola & Valkonen 2020, 181-182.)

Vuorovaikutusosaamista tulee uudistaa ja kehittää myös pitkään yhdessä toimineissa työyhteisöissä, koska työssä tapahtuvat muutokset, olosuhteet ja vuorovaikutukseen liittyvät ihanteet vaikuttavat siihen, mitä pidetään toimivana vuorovaikutuksena. Vaikka pitkään yhdessä toimineet työyhteisön jäsenet ovat oppineet ajan myötä tuntemaan toisiaan paremmin ja vuorovaikutus saattaa siltä osin muuttua helpommaksi, ajan kuluminen ei itsessään kehitä vuorovaikutusosaamista paremmaksi. Pitkään yhdessä toimineiden työntekijöiden suhteissa vuorovaikutuksen toimivuutta voivat haastaa toisten viestintäkäyttäytymisen perusteella tehdyt tulkinnat. Virheelliset tulkinnat voivat vakiintua, heikentää työntekijöiden välistä yhteistyötä ja estää vuorovaikutuksen kehittämistä. (Horila 2018a, 62-63.)

Kehittämistyön tuloksiin vaikuttaa se, miten työyhteisössä yleisesti suhtaudutaan työhön ja työyhteisön kehittämiseen liittyviin toimiin. Työyhteisöä koskevat muutosprosessit voidaan kokea myönteisinä mahdollisuuksina, mutta ne voivat aiheuttaa myös muutosvastarintaa.

(Mikkola & Valkonen 2020, 182; Jääskeläinen 2013, 152.) Osallistavalla kehittämistoiminnalla ja yhteisillä keskusteluilla voi olla useita positiivisia vaikutuksia työyhteisölle. Yhdessä kehittäminen voi lähentää työntekijöitä vahvistaen työyhteisön yhteishenkeä ja yhteisöllisyyttä. Dialogisten, kuuntelemista ja avoimuutta korostavien kehittämismenetelmien käyttö voi lisätä dialogisuutta muutoinkin työyhteisön yhteistyössä. (Jääskeläinen 2013, 152.)

## 5 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää työyhteisön vuorovaikutusta siten, että se tukisi entistä paremmin työyhteisön yhteistyötä ja hyvinvointia. Opinnäytetyö toteutettiin yhteistyössä Uuden lastensairaalan vuodeosasto Avaruuden hoitohenkilökunnan kanssa. Työyhteisöllä tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä vuodeosasto Avaruuden hoitajia (lasten-, lähi- ja sairaanhoitajat) ja heidän lähiesihenkilöitään (osastonhoitaja ja apulaisosastonhoitajat).

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, mitä asioita opinnäytetyöhön osallistuneen työyhteisön vuorovaikutuksessa tulisi kehittää, jotta se tukisi työyhteisön jäsenten yhteistyötä ja työhyvinvointia, sekä löytää yhdessä työyhteisön jäsenten kanssa keinoja työyhteisön vuorovaikutuksen kehittämiseksi.

Opinnäytetyön tutkimuksellista kehittämistoimintaa ohjaavat kehittämiskysymykset olivat:

1. Mitä asioita työyhteisön vuorovaikutuksessa tulisi kehittää työntekijöiden yhteistyön ja työhyvinvoinnin tukemiseksi?
2. Millä menetelmillä työyhteisön vuorovaikutusta tulisi kehittää, jotta se tukisi paremmin työntekijöiden yhteistyötä ja työhyvinvointia?

Opinnäytetyöprosessi aloitettiin keväällä 2022 opinnäytetyön suunnitelman tekemisellä. Tuolloin laadittiin myös opinnäytetyöhön kuuluva vuorovaikutuskysely. Opinnäytetyölle haettiin tutkimuslupaa sähköisen Tutkijan työpöytä - järjestelmän kautta kesäkuussa 2022. Tutkimuslupa saatiin syyskuussa 2022. Tutkimusluvan saannin jälkeen opinnäytetyöhön osallistuneessa työyhteisössä toteutettiin vuorovaikutuskysely (liite 1), jonka tulosten perusteella työyhteisössä järjestettiin kaksi kehittämistyöpajaa (liite 2). Ensimmäinen kehittämistyöpaja toteutettiin marraskuussa 2022 ja toinen joulukuussa 2022. Opinnäytetyön tulokset esiteltiin opinnäytetyöprosessiin osallistuneessa työyksikössä maaliskuussa 2023.

### 5.1 Kehittämissympäristön kuvaus

Opinnäytetyöprosessi toteutettiin opinnäytetyön tekijän omassa työyksikössä, Uuden lastensairaalan Avaruus vuodeosastolla. Vuodeosasto Avaruuden hoitohenkilökunta on kokenut isoja työyhteisöön ja työhön liittyviä muutoksia viime vuosien aikana. Vuodeosasto aloitti toimim-

tansa syksyllä 2018 Uuden lastensairaalan avautuessa, jolloin neljä aiemmin erillisinä toimintayksikköä yhdistettiin yhdeksi isommaksi yksiköksi. Uuteen lastensairaalaan muuton myötä vuodeosaston henkilökunta on kokenut työyhteisöön ja fyysiseen työympäristöön liittyvien muutosten lisäksi muutoksia myös työntekijöiden ammatillisissa osaamisvaatimuksissa. Eri yksiköistä tulleiden työntekijöiden tuli perehtyä osastojen yhdistymisen myötä monien uusien potilasryhmien hoitoon, minkä jälkeen yksikön vastuulle on tullut vielä lisää uusia potilasryhmiä. Muuton jälkeen myös potilastietojärjestelmä on muuttunut, mikä on omalta osaltaan muuttanut työyhteisön jäsenten työtä.

Tällä hetkellä vuodeosasto Avaruudessa työskentelee noin 60 lasten-, lähi- ja sairaanhoitajaa sekä 3 apulaisosastonhoitajaa ja 1 osastonhoitaja. Hoitajat työskentelevät vuodeosastolla neljällä eri hoitaja-aseamalla. Kahdella hoitaja-aseamalla hoidetaan neurologisia, ortopedisia ja traumatologisia, neuro- ja plastiikkakirurgisia vuodeosastopotilaita. Yhdellä hoitaja-aseamalla hoidetaan neurologisia tutkimuspotilaita, ja yhdellä neurologisia kuntoutuspotilaita. Pääosa hoitohenkilökunnasta tekee kolmivuorotyötä.

## 5.2 Tutkimuksellinen kehittäminen

Opinnäytetyöprosessi oli tutkimuksellisesta kehittämistoimintaa. Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa tavoitellaan muutosta yhdistämällä tutkimuksellinen lähestymistapa ja konkreettinen kehittämistoiminta. Tutkimuksellisessa kehittämisessä tietoa tuotetaan aidoissa käytännön toimintaympäristöissä, ja sitä ohjaavat käytännön ongelmat ja kysymykset. (Toikko & Rantanen 2009, 19, 22.)

Tutkimuksellinen kehittäminen on monimenetelmäistä, joten yhteen projektiin tai hankkeeseen voidaan soveltaa erilaisia tutkimuksellisia lähestymistapoja (Heikkilä, Jokinen & Nurmela 2008, 33-34). Tämän opinnäytetyön tutkimuksellisessa kehittämisessä painottui kehittämisen näkökulma. Kehittäminen on usein käytännön läheistä toimintaa, jonka avulla pyritään jonkin määritellyn tavoitteen saavuttamiseen, esimerkiksi jonkin toimintatavan tai -rakenteen muuttamiseen tai uudistamiseen. Kehittäminen voi koskea laajuudeltaan vain yhtä työntekijää, tai kohdistua koko organisaatioon ja sen rakenteellisiin prosesseihin. (Toikko & Rantanen 2009, 14-16.) Kehittämistä voidaan tehdä myös ilman tutkimusta, mutta tutkimus voi parantaa kehittämistoiminnan onnistumismahdollisuuksia tarjoten kehittämiselle perusteet (Heikkilä ym. 2008, 21). Tässä opinnäytetyössä hyödynnettiin määrällistä tutkimusmenetelmää käytännön kehittämistoiminnan suunnittelun apuna.

### 5.2.1 Toimintatutkimuksellinen lähestymistapa

Opinnäytetyön tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa hyödynnettiin toimintatutkimuksellista lähestymistapaa. Kuten tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa toimintatutkimuksessakin voidaan hyödyntää sekä laadullisia, että määrällisiä tiedonhankintamenetelmiä (Heikkilä ym. 2008, 21).



2010, 37). Toimintatutkimukselle on tyypillistä käytäntöön suuntautuminen, sekä tutkijan ja tutkittavien aktiivinen osallistuminen ja yhteistyö muutosprosessin toteuttamisessa (Kuula 2006). Toimintatutkimuksessa tutkija käynnistää muutoksen, johon hän rohkaisee ihmisiä osallistumaan. Rohkaisemalla kehittämiseen osallistumiseen, ja vahvistamalla ihmisten uskoa heidän omiin kykyihinsä ja mahdollisuuksiinsa vaikuttaa asioihin, pyritään voimaannuttamaan toimintatutkimukseen osallistuvia ihmisiä. (Heikkinen 2010, 20.)

Toimintatutkimuksen avulla pyritään tuottamaan uutta tietoa käytännön toiminnan kehittämiseksi, ja se kohdistuu erityisesti ihmisten sosiaaliseen toimintaan. Toimintatutkimus voi olla pienimuotoisimmillaan oman työn kehittämistä, mutta yhtä lailla laajaa yhteiskunnallista toimintaa. (Kuula 2006.) Ryhmätasolla toimintatutkimuksen avulla voidaan pyrkiä ratkaisemaan esimerkiksi ryhmien yhteistoimintaan liittyviä tarpeita tai haasteita (Heikkinen 2010, 18).

Toimintatutkimukselle ominainen osallistava, reflektiivinen, sosiaalinen ja käytännönläheisen prosessi perustuu tutkijan interventioon eli väliintuloon (Heikkinen 2010, 27). Opinnäytetyössä interventioina toimivat vuorovaikutustyöpajat. Toimintatutkimuksellisen lähestymistavan mukaisesti (Kuula 2006; Heikkinen 2010, 19) opinnäytetyöntekijä osallistui aktiivisena jäsenenä työpajoissa käytyihin keskusteluihin. Toimintatutkimukselle tyypillinen osallistavuus ja reflektiivisyys näkyivät opinnäytetyössä vuorovaikutustyöpajojen dialogiseen vuorovaikutukseen perustuvassa kehittämisessä.

Toimintatutkimus etenee usein spiraalimaisesti toiminnan suunnittelusta, muutoksen toteutukseen ja sen vaikutusten seurantaan, minkä jälkeen arvioinnin kautta uudelleen toiminnan suunnitteluun (Kuula 2006). Opinnäytetyöprosessin rajallisen ajankäytön vuoksi tutkimuksellinen kehittämistoiminta eteni spiraalimaisuuden sijaan kehittämistoiminnan lineaarisen mallin mukaan, tavoitteen määrittelystä suunnitteluun, toteutukseen, prosessin päättämiseen ja arviointiin (Toikko & Rantanen 2009, 64).

Opinnäytetyön suunnittelu alkoi opinnäytetyön tekijän ja opinnäytetyöprosessiin osallistuneen työyhteisön esihenkilön kanssa käydyistä keskusteluista, missä pohdittiin yhdessä opinnäytetyön aihetta ja tavoitetta. Esihenkilön kanssa käytyjen keskusteluiden myötä opinnäytetyön tekijä aloitti perehtymisen opinnäytetyön aihetta käsitteleviin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen, ja suunnitteli työyhteisössä toteutetun vuorovaikutuskyselyn. Kyselyn tulosten perusteella opinnäytetyön tekijä suunnitteli sisällön ensimmäiselle työyhteisössä toteutetulle vuorovaikutustyöpajalle. Toisen työpajan sisältö suunniteltiin vuorovaikutuskyselyn tulosten ja ensimmäisestä työpajasta saatujen kokemusten perusteella. Opinnäytetyöprosessin lopuksi opinnäytetyön tekijä arvioi työyhteisön vuorovaikutuskyselyn ja työpajojen tuloksia, sekä niiden soveltuvuutta opinnäytetyön tarkoitukseen ja tutkimuksellisen kehittämistyön prosessiin.

### 5.3 Määrällinen tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyön määrälliseksi tutkimusmenetelmäksi valittiin lomakekysely, koska sen avulla on mahdollista kerätä samaan aikaan tietoa useilta ihmisiltä. Toinen syy lomakekyselyn valintaan määrällisenä tutkimusmenetelmänä oli se, että kyselyn avulla on mahdollista käsitellä arkaluontoisiakin kysymyksiä, joita työyhteisön vuorovaikutukseen liittyvät kysymykset voivat toisinaan olla. (Vilka 2021, 94.)

Opinnäytetyöhön osallistuneessa työyhteisössä toteutettu kysely nimettiin vuorovaikutuskyselyksi työyhteisön vuorovaikutusta koskevien kysymysten vuoksi. Vuorovaikutuskyselyn tarkoituksena oli kerätä taustatietoa osastolla järjestettävien vuorovaikutustyöpajojen suunnittelemiseksi. Kyselyn avulla haluttiin selvittää, miten hyvin yhteistyötä ja hyvinvointia tukevat tekijät toteutuvat hoitajien mielestä työyhteisön vuorovaikutuksessa, miten hyvin työyhteisön vuorovaikutus tukee hoitajien mielestä työyhteisön yhteistyötä, ja mitä tekijöitä työyhteisön vuorovaikutuksessa tulisi hoitajien mielestä kehittää, jotta se tukisi paremmin työyhteisön yhteistyötä ja hyvinvointia. Kysely rajattiin koskemaan työyksikön hoitotyöhön osallistuvia lasten-, lähi- ja sairaanhoitajia.

Opinnäytetyötä varten laadittiin oma kyselylomake (liite 1), koska valmista tarkoitukseen soveltuvaa tutkimuslomaketta ei ollut saatavilla. Kyselylomake pyrittiin suunnittelemaan huolellisesti, koska se on hyvin keskeistä tutkimuksen onnistumisen kannalta (Vastamäki 2015, 127). Kyselylomaketta suunniteltaessa kiinnitettiin huomiota kyselyn rakenteeseen, kysymysten ja vastausvaihtoehtojen selkeyteen sekä järjestyksen loogisuuteen (Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja 2022). Lisäksi erityistä huomiota kiinnitettiin kyselyyn vastaamisen vaivattomuuteen ja ajankäyttöön, jotta vastauksia saataisiin mahdollisimman paljon.

Vuorovaikutuskysely esiteltiin opinnäytetyöhön osallistuneen työyhteisön esihenkilöille ennen varsinaisen kyselyn toteuttamista, koska kyselylomakkeen esitestaaminen ja käyttökelpoisuuden varmistaminen on tärkeää ennen kyselyn toteuttamista (Vilka 2021, 127; Vastamäki 2015, 131). Työyhteisön esihenkilöt tutustuivat kyselylomakkeeseen arvioidakseen kyselylomakkeen kysymysten ja vastausvaihtoehtojen ymmärrettävyyttä ja toimivuutta, sekä tuodakseen esille kyselylomakkeeseen liittyviä puutteita. Esihenkilöt myös esitestasivat kyselylomakkeen käyttöä arvioidakseen kyselyyn vastaamiseen kuluvaa aikaa. (Vilka 2021, 108.) Esihenkilöiltä saadun palautteen perusteella muokattiin joidenkin kyselylomakkeen väittämien sanamuotoja, ja väittäminen vastausasteikko laajennettiin kolmiportaisesta (hyvin - kohtalaisesti - heikosti) viisiportaiseksi (erinomaisesti - hyvin - ei hyvin eikä heikosti - heikosti - ei toteudu ollenkaan).

### 5.3.1 Aineiston kerääminen

Vuorovaikutuskysely toteutettiin verkossa Webropol-lomakyselynä. Kyselykutsu lähetettiin yksikön apulaisosastonhoitajan toimesta sähköpostitse kaikille työyhteisön hoitotyöhön osallistuville lasten-, lähi- ja sairaanhoitajille. Kyselykutsun saaneita henkilöitä oli 59. Kyselyyn oli aikaa vastata 2 viikkoa, ja hoitajat saivat tehdä sen työajalla.

Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettisten periaatteiden mukaan tutkittavien tulee saada tietoa riittävästi tutkimuksen sisällöstä, käytännön toteutuksesta, henkilötietojen ja tutkimusaineiston käsittelystä ja niiden säilyttämisestä, sekä mahdollisuudesta keskeyttää tutkimukseen osallistuminen. (TENK 2019, 8-9.) Näiden periaatteiden mukaisesti työyhteisön jäsenille lähetettiin kyselykutsun mukana saatekirje (liite 3), jossa kerrottiin opinnäytetyön tavoitteesta ja tarkoituksesta sekä siinä käytettävistä menetelmistä, opinnäytetyön tutkimukselliseen kehittämistoimintaan osallistumisen vapaaehtoisuudesta ja mahdollisuudesta keskeyttää osallistuminen niin halutessaan. Lisäksi saatekirjeessä kerrottiin osallistujille tutkimustulosten käsittelystä, säilyttämisestä ja raportoinnista opinnäytetyöprosessissa. Hoitajille lähetettiin sähköpostin liitteenä myös EU-tietosuojalomake (liite 4), jossa kerrottiin henkilötietojen keräämisestä ja käsittelystä opinnäytetyöprosessissa.

Vuorovaikutuskyselyyn osallistujilta ei kerätty henkilötietoja tai muitakaan taustatietoja, mistä olisi ollut mahdollista tunnistaa kyselyyn vastaajan henkilöllisyys. Pääsy vuorovaikutuskyselyn tuloksiin oli ainoastaan opinnäytetyön tekijällä. Vuorovaikutuskyselyn tulokset hävitettiin opinnäytetyöraportin valmistuttua.

Vuorovaikutuskyselyn (liite 1) ensimmäinen kysymys koski kyselyyn osallistuvan henkilön suostumusta osallistua opinnäytetyöprosessiin. Hoitajat vahvistivat osallistumisensa vastaamalla suostumusta koskevaan kysymykseen ”kyllä”, ja samalla he myös vahvistavat saaneensa riittävästi tietoa opinnäytetyöstä ja tietojen keräämisestä kyselyn yhteydessä. Kyselylomakkeessa eteneminen ei ollut mahdollista vastaamatta ”kyllä” ensimmäiseen kysymykseen. Varsinainen kysely koostui monivalintakysymyksistä. Viimeisen kysymyksen kohdalla vastaajilla oli mahdollisuus valita vastaus valmiista vastausvaihtoehdoista, tai kirjoittaa vastaus vapaana tekstinä tekstikenttään. Yhtään vapaata tekstiä sisältävää vastausta tähän kysymykseen ei tullut.

### 5.3.2 Tulokset

Hoitajia pyydettiin arvioimaan kyselyssä (liite 1), miten hyvin kyselylomakkeen väittämät toteutuvat heidän mielestään työyhteisön vuorovaikutuksessa. Väittämien vastausvaihtoehdot olivat: toteutuu erinomaisesti - toteutuu hyvin - ei toteudu hyvin eikä heikosti - toteutuu heikosti - ei toteudu ollenkaan. Opinnäytetyöraportissa kyselyn tuloksissa yhdistettiin vastausvaihtoehdot ”toteutuu erinomaisesti” ja ”toteutuu hyvin” sekä ”toteutuu heikosti” ja ”ei

toteudu ollenkaan”. Kyselyyn vastasi annettuna vastausaikana 33 hoitajaa, jolloin kyselyn vastausprosentiksi tuli 56 %.

Vuorovaikutuskyselyyn vastanneet hoitajat olivat työyhteisön vuorovaikutuksessa kaikkein tyytyväisimpiä työyhteisön ilmapiiriin ja työntekijöiden toistensa tukemiseen ja kannustamiseen. 76 % (n=25) kyselyyn vastanneista hoitajista oli sitä mieltä, että pyrkimys pitää yllä hyvää ilmapiiriä toteutuu työyhteisön vuorovaikutuksessa erinomaisesti tai hyvin. Toisaalta 21 % (n=7) hoitajista koki, että pyrkimys pitää yllä hyvää ilmapiiriä ei toteudu työyhteisön vuorovaikutuksessa hyvin eikä heikosti, ja 3 % (n=1) arvioi sen toteutuvan heikosti. Työntekijöiden toistensa kannustamisen ja tukemisen koki toteutuvan työyhteisön vuorovaikutuksessa erinomaisesti tai hyvin 76 % (n=25) kyselyyn vastanneista hoitajista. 21 % (n=7) kyselyyn vastanneista hoitajista koki, että työntekijöiden toistensa kannustaminen ja tukeminen ei toteudu työyhteisön vuorovaikutuksessa hyvin eikä heikosti, ja hoitajista 3 % (n=1) arvioi työntekijöiden toistensa tukemisen ja kannustamisen toteutuvan heikosti.

Melko tyytyväisiä kyselyyn vastanneet hoitajat olivat työyhteisön keskustelukulttuurin avoimuuteen sekä työntekijöiden toistensa osaamisen ja ammattitaidon arvostukseen osoittamiseen. Kyselyyn vastanneista 67 % (n=22) hoitajista koki, että avoin keskustelukulttuuri toteutuu työyhteisön vuorovaikutuksessa erinomaisesti tai hyvin. Toisaalta 27 % (n=9) vastanneista hoitajista koki, että keskustelukulttuurin avoimuus ei toteudu työyhteisössä hyvin eikä heikosti, ja 6 % (n=2) hoitajista koki avoimen keskustelukulttuurin toteutuvan heikosti. Työntekijöiden toistensa ammattitaidon ja osaamisen arvostamisen arvioi toteutuvan työyhteisön vuorovaikutuksessa erinomaisesti tai hyvin 61 % (n=20) kyselyyn vastanneista hoitajista. Toisaalta 30 % (n=10) vastanneista hoitajista koki, ettei työntekijöiden toistensa osaamisen ja ammattitaidon arvostuksen osoittaminen toteudu työyhteisön vuorovaikutuksessa hyvin eikä heikosti. 9 % (n=3) kyselyyn vastanneista hoitajista koki, että työntekijöiden toistensa osaamisen ja ammattitaidon arvostamisen toteutuu työyhteisön vuorovaikutuksessa heikosti.

Hieman enemmän vuorovaikutuskyselyyn vastanneiden hoitajien mielipiteitä jakoivat se, miten ystävällisesti ja kohteliaasti työntekijät puhuvat toisilleen ja jokaisen työntekijän mielipiteen arvostaminen. 58 % (n=19) kyselyyn vastanneista hoitajista oli sitä mieltä, että työntekijöiden toisilleen ystävällisesti ja kohteliaasti toisilleen puhuminen toteutuu työyhteisön vuorovaikutuksessa erinomaisesti tai hyvin. Toisaalta 42 % (n= 14) kyselyyn vastanneista hoitajista koki, ettei työntekijöiden toisilleen ystävällisesti ja kohteliaasti toisilleen puhuminen toteudu työyhteisön vuorovaikutuksessa hyvin eikä heikosti. Jokaisen työntekijän mielipiteen arvostamisen koki toteutuvan työyhteisön vuorovaikutuksessa erinomaisesti tai hyvin 49 % (n=16) hoitajista. Sen sijaan 36 % (n=12) kyselyyn vastanneista hoitajista koki, ettei jokaisen työntekijän mielipiteen arvostaminen toteudu työyhteisön vuorovaikutuksessa hyvin eikä heikosti, ja 15 % (n=5) hoitajista koki jokaisen työntekijän mielipiteen arvostamisen toteutuvan heikosti.

Melko kriittisesti kyselyyn vastanneet hoitajat suhtautuivat työyhteisön riittävien yhteisten keskustelumahdollisuuksien toteutumiseen sekä työntekijöiden tasavertaiseen mahdollisuuden osallistua yhteisiin keskusteluihin ja työyhteisön yhteisiä asioita koskevaan päätöksentekoon. Kyselyyn vastanneista hoitajista 36 % (n=12) oli sitä mieltä, että riittävät yhteiset keskustelumahdollisuudet toteutuvat työyhteisössä heikosti tai ei ollenkaan. Hyvin yhteisten keskustelumahdollisuuksien arvioi toteutuvan 34 % (n=11) kyselyyn vastanneista hoitajista, ja ei hyvin eikä heikosti 30 % (n=10) kyselyyn vastanneista hoitajista.

Työntekijöiden tasavertaisen mahdollisuuden osallistua työyhteisön yhteisiin keskusteluihin koki toteutuvan erinomaisesti tai hyvin 45 % (n=15) kyselyyn vastanneista hoitajista. Toisaalta 40 % (n=13) hoitajista oli sitä mieltä, että työntekijöiden tasavertainen mahdollisuus osallistua yhteisiin keskusteluihin ei toteudu hyvin eikä heikosti, ja 15 % (n=5) hoitajista koki tasavertaisten osallistumismahdollisuuksien toteutuvan heikosti. Työntekijöiden tasavertaisen mahdollisuuden osallistua työyhteisön yhteisiä asioita koskevaan päätöksentekoon koki toteutuvan työyhteisössä ei hyvin eikä heikosti 49 % (n=16) kyselyyn vastanneista hoitajista. Erinomaisesti tai hyvin työntekijöiden tasavertaisen mahdollisuuden osallistua työyhteisön yhteisiä asioita koskevaan päätöksentekoon koki toteutuvan 27 % (n=9) kyselyyn vastanneista hoitajista, ja heikosti 24 % (n=8) hoitajista.

Kriittisesti kyselyyn vastanneet hoitajat arvioivat myös sitä, miten hyvin työntekijät osaavat antaa rakentavaa palautetta toisilleen ja ottaa palautetta ammatillisesti vastaan, sekä miten työyhteisön pyrkimys ristiriitatilanteiden rakentavaan ratkaisemiseen toteutuu työyhteisön vuorovaikutuksessa. 61 % (n=20) kyselyyn vastanneista hoitajista oli sitä mieltä, että työyhteisön vuorovaikutuksessa ei toteudu hyvin eikä heikosti työntekijöiden rakentavan palautteen antaminen toisilleen. Hyvin rakentavan palautteen antamisen arvioi toteutuvan 21 % (n=7) hoitajista ja heikosti 18 % (n=6) hoitajista. Työntekijöiden palautteen vastaanottamisen ammatillisesti arvioi toteutuvan ei hyvin eikä heikosti myös 61 % (n=20) kyselyyn vastanneista hoitajista. Hyvin työntekijöiden palautteen vastaanottamisen ammatillisesti koki toteutuvan 30 % (n=10) hoitajista ja heikosti 9 % (n=3) hoitajista. Pyrkimyksen ristiriitatilanteiden rakentavaan ratkaisemiseen arvioi toteutuvan työyhteisössä ei hyvin eikä heikosti kyselyyn vastanneista hoitajista 49 % (n=16). Erinomaisesti tai hyvin pyrkimyksen työyhteisön ristiriitatilanteiden rakentavaan ratkaisemiseen koki toteutuvan 39 % (n=13) hoitajista, mutta heikosti sen arvioi toteutuvan 14 % (n=4) kyselyyn vastanneista hoitajista.

Työyhteisön tiedon kulun sujuvuuden toteutumisesta kyselyyn vastanneet hoitajat olivat jonkin verran erimielisiä. Hyvin työyhteisön tiedon kulun sujuvuuden arvioi toteutuvan 46 % (n=15) kyselyyn vastanneista hoitajista. Sen sijaan 27 % (n=9) kyselyyn vastanneista hoitajista oli sitä mieltä, ettei tiedon kulun sujuvuus toteudu työyhteisön vuorovaikutuksessa hyvin eikä heikosti, ja 27 % (n=9) hoitajista koki, että tiedon kulun sujuvuus toteutuu työyhteisössä heikosti tai ei ollenkaan.

Vuorovaikutuskyselyn tulosten perusteella hoitajat olivat hieman erimielisiä myös siitä, miten hyvin työyhteisön vuorovaikutustavat tukevat työyhteisön yhteistyötä. 42 % (n=14) kyselyyn vastanneista hoitajista oli sitä mieltä, että työyhteisön vuorovaikutustavat tukevat työyhteisön yhteistyötä erinomaisesti tai hyvin. 42 % (n=14) hoitajista koki, että työyhteisön vuorovaikutustavat eivät tue yhteistyötä hyvin eivätkä heikosti. 15 % (n=5) hoitajista koki, että työyhteisön vuorovaikutustavat tukevat yhteistyötä heikosti.

Tärkeimmiksi työyhteisön vuorovaikutuksessa kehitettäviksi kohteiksi vuorovaikutuskyselyyn vastanneet hoitajat valitsivat yleisen ilmapiirin, palautteen antamisen ja vastaanottamisen sekä keskustelukulttuurin avoimuuden. Hieman vähemmän tärkeiksi kehittämiskohteiksi valittiin myös työyhteisön tiedonkulun sujuvuus, ristiriitatilanteiden käsittely työyhteisössä, sekä työntekijöiden mahdollisuus osallistua työyhteisön yhteisiin keskusteluihin ja yhteisiä asioita koskevaan päätöksentekoon.

#### 5.4 Kehittämistyöpajat

Opinnäytetyöprosessiin osallistuvassa työyhteisössä järjestettiin kaksi kahden tunnin mittaista kehittämistyöpajaa, joiden aiheiden ja niissä käsiteltyjen teemojen valinta perustuivat työyhteisössä järjestetyn vuorovaikutuskyselyn tuloksiin. Kehittämistyöpajat nimettiin vuorovaikutustyöpajoiksi, niissä käsiteltyjen aiheiden perusteella.

Vuorovaikutustyöpajat toteutettiin osallistujien työajalla, ja niihin oli mahdollisuus osallistua kaikilla yksikön hoitajilla (lasten- lähi- ja sairaanhoitajat) ja lähiesihenkilöillä (apulaisosastonhoitajat ja osastonhoitaja). Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettisten periaatteiden mukaisesti (TENK 2019, 8) työpajoihin osallistuminen oli henkilökunnalle vapaaehtoista.

Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettisten periaatteiden mukaisesti (TENK 2019, 8-9) työyhteisön henkilökuntaa oli tiedotettu ennen työpajoja saatekirjeellä (liite 3) opinnäytetyön tavoitteesta ja tarkoituksesta, opinnäytetyössä käytettävistä menetelmistä, opinnäytetyön tutkimukselliseen kehittämistoimintaan osallistumisen vapaaehtoisuudesta ja mahdollisuudesta halutessaan keskeyttää osallistuminen sekä tutkimustulosten käsittelystä, säilyttämisestä ja raportoinnista opinnäytetyöprosessissa. Opinnäytetyön ja vuorovaikutustyöpajojen tarkoitus ja tavoitteet, sekä työpajoissa tuotetun materiaalin käyttö opinnäytetyöraportissa käytiin myös suullisesti läpi työpajassa.

Vuorovaikutustyöpajoihin osallistuakseen työyhteisön jäsenten tuli allekirjoittaa tutkittavan suostumuslomake (liite 5), jonka allekirjoittamalla osallistuja hyväksyivät työpajassa tuotetun materiaalin käytön opinnäytetyöraportissa. Osallistujilta kerättiin henkilötietoina heidän nimensä ja allekirjoituksensa tutkittavien suostumuslomakkeille, jotka hävitettiin opinnäytetyöraportin valmistuttua. Työpajoihin osallistuneiden työyhteisön jäsenten henkilötietoja, tai

mutakaan heihin liittyviä tunnustetietoja, ei julkaistu opinnäytetyöraportissa osallistujien anonymiteetin säilyttämiseksi.

Vuorovaikutustyöpajoissa oli tarkoituksena keskustella työpajaan osallistuneiden työyhteisön jäsenten kanssa vuorovaikutuskyselyssä esiin nousseista työyhteisön yhteistyöhön ja työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä työyhteisön vuorovaikutuksessa. Toisena tarkoituksena oli pohtia yhdessä työyhteisön jäsenten kanssa, miten työyhteisön vuorovaikutusta voitaisiin kehittää, jotta se tukisi entistä paremmin työyhteisön yhteistyötä ja työhyvinvointia. Vuorovaikutustyöpajoissa oli tavoitteena jakaa työpajaan osallistujien ajatuksia toimivasta vuorovaikutuksesta työyhteisössä, ja reflektoida osallistujien omia vuorovaikutukseen liittyviä arvoja ja odotuksia, sekä tapaa toimia työyhteisön vuorovaikutustilanteissa.

Ensimmäisen vuorovaikutustyöpajan aiheena oli arvostava vuorovaikutus ja palaute. Toisen työpajan aiheena olivat vuorovaikutuksen avoimuus ja tiedon kulku. Opinnäytetyön tekijä oli suunnitellut työpajoihin ohjelmat, joissa käsiteltiin työpajoihin valittuihin aiheisiin vaikuttavia tekijöitä ja joissa oli valmiiksi suunniteltuja kysymyksiä, joiden avulla työpajoissa voitiin herätellä keskustelua (liite 2).

Vuorovaikutustyöpajoissa pyrittiin osallistujien keskinäiseen dialogiseen ja reflektiiviseen vuorovaikutukseen. Dialoginen vuorovaikutus perustuu osallistujien keskinäiseen arvostukseen ja tasavertaisuuteen. Dialogiseen vuorovaikutukseen kuuluu aktiivinen kuunteleminen ja erilaisten näkemysten hyväksyminen, mutta se ei edellytä samanmielisyyttä asioista. Myös kriittisyys on sallittua dialogisessa vuorovaikutuksessa, ja siihen suhtaudutaan mahdollisuutena laajentaa näkökulmia. (Juholin 2015, 140.) Reflektiivisyys tarkoittaa sitä, että henkilö tarkastelee omaa toimintaansa ikään kuin ulkopuolelta, ja pyrkii siten ymmärtämään omaa tapansa ajatella ja toimia (Heikkinen 2010, 33-34).

Aineiston keruu tapahtui vuorovaikutustyöpajoissa opinnäytetyön tekijän toimesta keräämällä muistiinpanoja yhdessä työyhteisön jäsenten kanssa käydyistä keskusteluista. Opinnäytetyön tekijän ollessa opinnäytetyöprosessiin osallistuvan työyhteisön jäsen, aineistoa ei kerätty työpajoissa myöskään havainnoimalla, vaikka se on toimintatutkimukselle tyypillinen tiedonkeruumenetelmä (Huovinen & Rovio 2010, 104). Työpajoista kerätyn aineisto analysoitiin teemoittelemalla. Aineistosta pyrittiin tuomaan esille työpajoissa käydyissä keskusteluissa toistuvia ja painottuvia asioita. Aineistolle ei tehty varsinaista sisällönanalyysiä, koska aineisto perustui ainoastaan opinnäytetyön tekijän muistiinpanoihin käydyistä keskusteluista. Työpajoissa käytyjä keskusteluja ei nauhoitettu eikä tuloksia koodattu.

#### 5.4.1 Ensimmäinen kehittämistyöpaja – arvostava vuorovaikutus ja palaute

Ensimmäiseen kehittämistyöpajaan osallistui opinnäytetyöntekijän lisäksi 4 henkilöä opinnäytetyöprosessiin osallistuvasta työyhteisöstä. Keskeisiä ensimmäisessä vuorovaikutustyöpajassa

käsiteltyjä asioita olivat arvostuksen kokeminen ja osoittaminen työyhteisön vuorovaikutuksessa, palautteen antaminen ja vastaanottaminen sekä toimivan palautekulttuurin merkitys ja hyödyt sekä työntekijöille, että työyhteisölle.

Keskustelua heräteltiin työpajassa seuraavien kysymysten avulla:

1. Milloin koet itsesi arvostetuksi työyhteisössä?
2. Miten toivoisit, että sinulle osoitetaan arvostusta työyhteisössä?
3. Milloin olet viimeksi saanut palautetta? Miltä palautteen saaminen tuntui? Miten palautteen saaminen vaikutti työhösi?
4. Milloin olet viimeksi antanut palautetta? Miltä palautteen antaminen tuntui? Mitkä tekijät tähän vaikuttivat?
5. Miten sinä toivoisit saavasi palautetta?
6. Miten työyhteisön palautekulttuuria tulisi mielestäsi kehittää?

Vuorovaikutustyöpajaan osallistujien mielestä kokemuksen arvostuksesta liittyy olennaisesti kunkin työyhteisön jäsenen henkilökohtainen kokemus hyväksynnästä ja tasavertaisuudesta työyhteisössä. Oleellisena arvostuksen kokemuksen kannalta osallistujat pitivät esimerkiksi sitä, että heidät otetaan mukaan ja huomioidaan tasavertaisina jäseninä työyhteisössä käytävissä keskusteluissa. Arvostuksen tunnetta kohottavaksi osallistujat kokivat sen, kun muut työyhteisön jäsenet kehuvat heitä työtehtävissä onnistumisesta, huomioivat heidän henkilökohtaisen panostuksensa työtehtävissä ja heidän työssä kehittymisensä. Tärkeäksi arvostuksen kokemuksen kannalta koettiin myös se, että kaikkia työyhteisön jäseniä kohdellaan työyhteisössä yksilöinä. Yksilöllisyyden huomioimisen kannalta vuorovaikutustyöpajassa nousivat esille ensisijaisesti muut kuin vuorovaikutukseen liittyvät tekijät. Työpajaan osallistujat pitivät arvostuksen kokemuksen kannalta oleellisena sitä, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa omien työvuorojensa suunnitteluun, ja heidän työn ja yksityiselämän yhteensovittamista tukevat tarpeensa tulevat huomioiduksi työyhteisössä.

Vuorovaikutustyöpajaan osallistujien mielestä arvostusta voidaan osoittaa työyhteisössä pitkälti myös huolehtimalla hyvistä käytöstavoista, sekä osoittamalla kiinnostusta toisten esille tuomiin asioihin. Käytännössä tämä tarkoittaa osallistujien mukaan sitä, että kaikkia työyhteisön jäseniä tervehditään ja kiitetään, ja että heille puhutaan ystävällisesti ja katsotaan silmiin, eikä ketään käskytetä. Arvostuksen kokemusta heikentävän asiana tuotiin esille esimerkiksi se, jos kollega ei tervehdi työtovereitaan. Tervehtimättä jäädyksi koettiin heikentävän kokemusta omasta arvostuksesta kollegan silmissä, minkä lisäksi sen mainittiin vähentävän arvostusta sitä henkilöä kohtaan, joka jättää kollegaansa tervehtimättä.

Vuorovaikutustyöpajaan osallistujat pitivät kannustavan ja positiivisen palautteen saamista muilta työyhteisön jäseniltä hyvin tärkeänä arvostuksen kokemuksen kannalta. He kertoivat itse saavansa työyhteisössä jonkin verran palautetta, mutta toivoivat saavansa sitä vielä



enemmän. Työpajaan osallistujat kertoivat saaneensa muilta työyhteisön jäseniltä pääasiassa myönteistä palautetta. He kertoivat, että heitä on esimerkiksi kiitetty avuliaisuudesta tai hyvin sujuneesta yhteistyöstä, tai keuhutu työssä onnistuneesti suoriutumisesta. Osallistujien mukaan heidän saamansa palaute on vaikuttanut myönteisesti heidän työhönsä, ja he kokivat, että myönteistä palautetta olisi tärkeää antaa työyhteisössä yhä enemmän. Toisaalta osallistujat toivat esille, että myönteinen palaute ei tunnu välttämättä myönteiseltä, jos palautteen saajalle jää tunne, että palautetta annetaan vain palautteen antamisen vuoksi. Osallistujien mielestä tällainen tunne saattaa jäädä, jos palautteen saajasta tuntuu, että palautteen antajan myönteisyys palautteen saajaa ja hänen toimiaan kohtaan ei näy muulloin kuin vain palautteen antohetkellä.

Kokemukseen palautteen saamisesta vaikuttaa vuorovaikutustyöpajaan osallistujien mielestä työyhteisössä se, kuka palautetta antaa, minkälaista palautetta he odottavat kyseiseltä henkilöltä saavansa, onko annettu palaute linjassa oman odotuksen kanssa, sekä se, minkälaisia aikaisempia kokemuksia heillä on palautetilanteista kyseisen henkilön kanssa. Vuorovaikutustyöpajoissa käydyissä keskusteluissa tuotiin esille, että palautetta saatetaan antaa työyhteisössä myös epäsuorasti ilman sanoja. Osallistujat kokivat, että erityisesti negatiivinen palaute on herkästi tulkittavissa toisen kasvoilta ja eleistä. Toinen tapa antaa palautetta epäsuorasti on kertoa palaute jollekin muulle kuin sille henkilölle, jolle se kuuluisi. Molempiin tapoihin koettiin liittyvän iso riski tulkintavirheille, sillä jokainen henkilö tulkitsee saamaansa palautetta omalla tavallaan. Epäsuorasti annettu palaute ei tuntunut osallistujilta mukavalta, ja he toivoivatkin saavansa itse palautetta suoraan siltä ihmiseltä, joka huomaa heidän toiminnassaan jotain palautteen antamisen arvoista.

Vuorovaikutustyöpajaan osallistuneet työyhteisön jäsenet kokivat korjaavan palautteen antamisen työyhteisössä ajoittain haastavaksi. Osallistujat kertoivat, että korjaavan palautteen antamista voi hankaloittaa pelko siitä, että tulee aiheuttaneeksi mielipahaa kollegalle. Palautteen antamiseen koettiin liittyvän lisäksi osin ennustamattomia tekijöitä, joiden koettiin voivan vaikeuttaa palautteen antamista. Tällaisiksi tekijöiksi koettiin esimerkiksi epävarmuus siitä, miten palautteen vastaanottaja mahtaa suhtautua annettuun palautteeseen tai miten palautekeskustelu tulee sujumaan. Oleellisesti palautteen antamisen helppouteen tai vaikeuteen koettiin vaikuttavan myös sen, miksi ja kenelle palautetta annetaan. Osallistujat kertoivat, että palaute saattaa jäädä kokonaan antamatta, jos tilanne ei ole otollinen palautteen antamiselle tai itsellä on tunne, että palautteen saaja ei todennäköisesti arvostaisi annettavaa palautetta, tai ei arvosta palautteen antajaa ja hänen mielipiteitään. Palautteen antaminen koettiin helpommaksi tutulle kollegalle kuin sellaiselle, jota ei tunne kovin hyvin.

Positiivisen työilmapiirin ylläpitämistä pidettiin vuorovaikutustyöpajoissa käydyissä keskusteluissa hyvin oleellisena tekijänä työyhteisön palautekulttuurin kannalta. Myönteisen ilmapiirin koettiin edesauttavan muutosta kaipaavien asioiden esille tuomista työyhteisössä, sekä mah-

dollistavan palautteesta keskustelemisen hyvässä yhteishengessä. Osallistujat toivoivat, että korjaava palaute annettaisiin kahden kesken huomioiden sen, että tilanne on otollinen palautteen antamiselle ja vastaanottamiselle. Tilanteen otollisuuteen vaikuttavana tekijänä tuotiin esille esimerkiksi kiire. Kiire saattaa estää palautteen antamista työyhteisössä, koska osallistujat pitivät tärkeänä sitä, että tilanteessa olisi riittävästi aikaa keskustella yhdessä palautteesta, kuten siitä, miksi palautetta annetaan ja miten jatkossa tulisi toimia.

Työyhteisön palautekulttuuria voitaisiin kehittää työpajaan osallistujien mielestä lisäämällä palautteen antamista työyhteisössä. Lisäämällä palautteen antamista koettiin voitavan kehittää työyhteisön jäsenten taitoja sekä antaa, että vastaanottaa palautetta. Osallistujien mielestä esimerkiksi kiitoksen osoittaminen arkipäiväisistä työhön liittyvistä asioista on hyvä tapa pitää tehdä palautteen antamisesta arkipäiväisempää. Toisena keinona tehostaa palautteen antamista tuotiin esille ehdotus ”palauteviikkojen” järjestämisestä työyhteisössä, jolloin työyhteisössä voitaisiin tuoda aktiivisesti esille palautteen merkitystä, ja pyrkiä siten lisäämään palautteen antamista. Vuorovaikutustyöpajan osallistujat kokivat, että työyhteisössä olisi myös hyvä keskustella yhteisesti siitä, mitä palaute kullekin merkitsee ja minkälaisia tunteita se herättää, jotta työyhteisön jäsenet voisivat ymmärtää paremmin toistensa tapaa toimia palautetilanteessa.

#### 5.4.2 Toinen kehittämistyöpaja – vuorovaikutuksen avoimuus ja tiedonkulku

Keskeisiä toisessa työpajassa käsiteltyjä asioita olivat vuorovaikutuksen avoimuus ja psykologinen turvallisuus työyhteisössä, tiedon jakaminen työyhteisössä sekä toimivan tiedon kulun merkitys ja hyödyt työntekijöille ja työyhteisölle. Myös toiseen kehittämistyöpajaan osallistui 4 henkilöä opinnäytetyön tekijän lisäksi. Osa osallistujista oli samoja kuin ensimmäisessä työpajassa. Myös toisesta kehittämistyöpajasta käytetään nimitystä vuorovaikutustyöpaja.

Keskustelua aktivoitiin työpajassa seuraavien kysymysten avulla:

1. Mitä sinun mielestäsi on avoin vuorovaikutus työyhteisössä?
2. Minkälaiset asiat vaikuttavat mielestäsi vuorovaikutuksen avoimuuteen tässä työyhteisössä?
3. Mikä motivoi sinua avoimeen vuorovaikutukseen ja tiedon jakamiseen työyhteisössä? Minkälaiset tekijät ehkäisevät mielestäsi avoimen vuorovaikutuksen avoimuutta ja tiedon jakamista työyhteisössä?
4. Mihin asioihin tiedon jakamisessa ja tiedonkulussa tulisi mielestäsi kiinnittää erityistä huomiota, jotta se mahdollistaisi sujuvan yhteistyön työyhteisössä?
5. Miten sinä haluaisit, että sinulle tiedotetaan työyhteisön yhteisistä asioista?

Vuorovaikutustyöpajaan osallistuneiden mielestä avoin vuorovaikutus tarkoittaa työyhteisössä avointa keskustelua kaikenlaisista työhön ja työyhteisöön liittyvistä asioista. Avoimeen vuoro-

vaikutukseen koettiin kuuluvan mahdollisuus tuoda avoimesti esille omat tunteet ja ajatukset työyhteisössä, sekä avoin suhtautuminen kaikkiin työyhteisön jäseniin, ja heidän esille tuomiinsa ajatuksiin ja ideoihin. Työpajoissa käydyissä keskusteluissa avoimeen vuorovaikutukseen liitettiin suorapuheisuus ja jokaisen työyhteisön jäsenen velvollisuus tarttua havaitsemiinsa epäkohtiin, mutta keskusteluissa painotettiin ammatillisen käyttäytymisen merkitystä avoimessa keskustelukulttuurissa.

Vuorovaikutustyöpajaan osallistujat kokivat, että vuorovaikutuksen avoimuuteen omassa työyhteisössä vaikuttavat työyhteisön jäsenten persoona sekä se, kuinka pitkään työyhteisön jäsen on työskennellyt työyksikössä, ja kuinka vahvasti hän tuntee itsensä osaksi työyhteisöä. Osallistujat pohtivat, että omassa työyhteisössä asioita on ylipäättään ehkä helpompi ottaa puheeksi henkilön, joka on työskennellyt työyksikössä hieman pidempään. Sen miten vahvasti työyhteisön jäsen kokee kuuluvansa osaksi työyhteisöä, pohdittiin voivan vaikuttaa motivaatioon ottaa asioita esille työyhteisössä. Persoonaan liittyvinä tekijöinä tuotiin esille työyhteisön jäsenten rohkeus tuoda erilaisia asioita esille työyhteisössä, ja toisaalta taito tuoda esille ja ottaa asioita vastaan rakentavalla tavalla. Vuorovaikutustyöpajaan osallistujien mielestä vuorovaikutuksen avoimuuteen vaikuttaa se, minkälainen käsitys työyhteisön jäsenillä on toisistaan. Työyhteisön jäsenten käsityksen toisistaan koettiin voivan joko tukea tai heikentää vuorovaikutuksen avoimuutta. Määrittlevimmäksi koettiin käsitys siitä, miten vastaanottavaisiksi työyhteisön jäsenet ajattelevat muiden työyhteisön jäsenten olevan niille asioille, joita he aikovat tuoda esille.

Vuorovaikutustyöpajaan osallistujat kokivat, että myös työyhteisöjen yhdistyminen muutamia vuosia sitten on vaikuttanut työyhteisön jäsenten välisen vuorovaikutuksen avoimuuteen. Työyhteisöjen yhdistymisen myötä työyhteisön koko kasvoi moninkertaiseksi aiempaan verrattuna. Osallistujat kokivat, että työyhteisöjen yhdistyminen on vaatinut työntekijöiltä paljon sopeutumista uuteen työympäristöön, erilaisiin toimintatapoihin ja työkulttuureihin, mikä näkyy osin vieläkin. Työyhteisöjen yhdistymisen koettiin vaikuttaneen työyhteisön jäsenten rooleihin ja ryhmädynamiikkaan, minkä vuoksi työyhteisön jäsenten on pitänyt ikään kuin hakea uudelleen paikkansa työyhteisössä. Nykyisellään ison työyhteisön koettiin pitävän sisälään useita pienempiä työyhteisöjä, minkä ei koettu välttämättä vaikuttavan myönteisellä tavalla koko työyhteisön vuorovaikutuksen avoimuuteen. Toisaalta nykyisen isomman työyhteisön etuna tuotiin esille se, että isossa työyhteisössä on tilaa erilaisille persoonille.

Vuorovaikutustyöpajaan osallistujat kokivat tiedon jakamisen melko haasteelliseksi isossa vuorotyöyksikössä. Haasteita koettiin aiheuttavan muun muassa sen, että työyhteisön jäseniä tiedotetaan jatkuvasti uusista asioista, joista heidän tulee olla ajan tasalla, mutta joihin heillä on vain rajallisesti aikaa perehtyä. Tiedon sisäistäminen koettiin haasteelliseksi muun työn ohessa. Esille tuotiin myös se, että työntekijöiden tiedon tarpeet voivat olla isossa työyhteisössä hyvinkin erilaisia, joten sama tieto ja tiedon jakamisen tapa ei välttämättä palvele yhtä

hyvin kaikkia. Vuorovaikutustyöpajaan osallistujat pohtivat, että erilaiset tiedon tarpeet voivat vaikuttaa myös tiedonkulkuun työyhteisössä, sillä mikäli työyhteisön jäsenet eivät koe heille jaettua tietoa henkilökohtaisesti tärkeäksi, he eivät välttämättä myöskään jaa sitä aktiivisesti eteenpäin.

Vuorovaikutustyöpajaan osallistujat toivoivat, että asioista tiedottamisen lisäksi työyhteisössä olisi nykyistä enemmän mahdollisuuksia keskustella yhdessä työtä ja työyhteisöä koskevista asioista. Tämän koettiin voivan vaikuttavaa hyvin myönteisesti työssä koettuun hyvinvointiin. Toisaalta osallistujat kokivat, että isossa työyhteisössä asioista keskusteleminen yhdessä on hyvin haasteellista. Erityisesti vuorotyön koettiin asettavan haasteita, koska työyhteisön jäsenet eivät välttämättä tapaa toisiaan pitkään aikaan. Toisaalta kunkin mahdollisuudet osallistua yhteisiin keskustelutilanteisiin koettiin työvuorossakin ollessa rajallisiksi.

Vuorovaikutustyöpajassa keskusteltiin käytännön tavoista kehittää tiedon jakamista ja tiedonkulkua työyhteisössä. Työpajaan osallistujat toivoivat, että työyhteisön yhteistyön sujuvuuden parantamiseksi, työyhteisön yhteisistä asioista tiedotettaisiin nykyistä useampaa kanavaa käyttäen ja tietoa toistaen. Koko työyhteisöä koskevista asioista tiedotetaan yleisimmin sähköpostitse sekä viikoittaisessa osastokokouksessa. Käytännön toiveena tiedon jakamisen tehostamiseksi tuotiin esille kuukausittaisen yhteisiä asioita käsittelevän tiedotteen tuottaminen. Tiedote toivottiin jaettavan sähköpostin lisäksi myös paperisena versiona osaston taukotilaan tai hoitaja-asemille, mikä mahdollistaisi siihen tutustumisen myös silloin, kun käytössä ei ole tietokonetta. Tapana parantaa osaston tiedon kulkua tuotiin esille myös toive, että osastokokouksen jälkeen työyhteisön jäsenille jaettavaan tiedotteeseen sisällytettäisiin käsiteltyjen asioiden lisäksi kuvaus osastotunnilla käydyistä keskusteluista. Keskustelujen keskeisimmän sisällön lisääminen tiedotteeseen koettiin voivan lisätä osallisuuden kokemusta yhteisten asioiden käsittelyyn, vaikka ei olisi itse kokoukseen paikalle päässykään.

### 5.5 Yhteenveto vuorovaikutuskyselyn ja työpajojen tuloksista

Se, miten hyvin työyhteisön vuorovaikutustavat tukevat yhteistyötä työyhteisössä, jakoivat vuorovaikutuskyselyyn vastanneiden hoitajien mielipiteitä. Kyselyyn vastanneista hoitajista 42 % koki, että työyhteisön vuorovaikutustavat tukevat työyhteisön yhteistyötä erinomaisesti tai hyvin. Toisaalta 42 % hoitajista koki, etteivät työyhteisön vuorovaikutustavat tue työyhteisön yhteistyötä hyvin eivätkä heikosti, ja 15 % koki niiden tukevan yhteistyötä heikosti. Vuorovaikutuskyselyn tulosten perusteella tärkeimmiksi työyhteisön vuorovaikutuksessa kehitettäviksi kohteiksi valikoituivat työyhteisön yleinen ilmapiiri, palautteen antaminen ja vastaanottaminen, työyhteisön keskustelukulttuurin avoimuus ja tiedonkulun sujuvuus.

Työyhteisön yleinen ilmapiiri valittiin tärkeimmäksi työyhteisön vuorovaikutuksessa kehitettäväksi kohteeksi huolimatta siitä, että 76 % vuorovaikutuskyselyyn vastanneista hoitajista koki, että pyrkimys pitää yllä hyvää ilmapiiriä toteutuu työyhteisössä erinomaisesti tai hyvin. Toi-

saalta jotkin hyvän ilmapiirin kannalta oleelliset tekijät toteutuvat vuorovaikutuskyselyyn vastanneiden hoitajien mielestä työyhteisön vuorovaikutuksessa hieman paremmin kuin toiset. Parhaiten vuorovaikutuskyselyn tulosten perusteella työyhteisön vuorovaikutuksessa toteutuu työntekijöiden toistensa kannustaminen ja tukeminen, jonka koki toteutuvan erinomaisesti tai hyvin 76 % kyselyyn vastanneista hoitajista. Työntekijöiden osaamisen ja ammattitaidon arvostuksen osoittamisen arvioi toteutuvan työyhteisön vuorovaikutuksessa erinomaisesti tai hyvin 61 % kyselyyn vastaajista, ja työntekijöiden ystävällisesti ja kohteliaasti toisilleen puhumisen 58 % hoitajista.

Tärkeäksi työyhteisön vuorovaikutuksessa kehitettäväksi kohteeksi vuorovaikutuskyselyssä valittiin palautteen antaminen ja vastaanottaminen. Tarve kehittää palautteen antamista ja vastaanottamista tuli esille myös vuorovaikutuskyselyn palautetta käsittelevien kysymysten vastaustuloksissa. Vain 21 % kyselyyn vastanneista hoitajista oli sitä mieltä, että rakentavan palautteen antaminen toteutuu työyhteisön vuorovaikutuksessa hyvin. Hieman paremmin vuorovaikutuskyselyn tulosten perusteella työyhteisön vuorovaikutuksessa koettiin toteutuvan palautteen vastaanottaminen ammatillisesti. 30 % kyselyyn vastanneista hoitajista koki, että palautteen vastaanottaminen ammatillisesti toteutuu työyhteisön vuorovaikutuksessa hyvin. Suurin osa kyselyyn vastanneista hoitajista oli sitä mieltä, että rakentava palautteen antaminen ja palautteen vastaanottaminen ammatillisesti ei toteudu työyhteisössä hyvin eikä heikosti, ja muutama vastaaja koki niiden toteutuvan jopa heikosti.

Vuorovaikutustyöpajoissa käytyjen keskusteluiden perusteella palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen vaikuttavat työyhteisössä työntekijöiden käsitys toistensa vastaanottavaisuudesta palautteelle, kokemus omasta ja omien mielipiteiden arvostuksesta, pelko mielipahan aiheuttamisesta kollegalle, epävarmuus palautekeskustelun sujuvuudesta ja se, löytyykö palautteen annolle sopiva tilaisuus.

Tärkeäksi työyhteisön vuorovaikutuksessa kehitettäväksi kohteeksi vuorovaikutuskyselyssä valittiin myös vuorovaikutuksen avoimuus. Vuorovaikutuskyselyn tulosten mukaan 67 % hoitajista on sitä mieltä, että avoin keskustelukulttuuri toteutuu erinomaisesti tai hyvin työyhteisön vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutustyöpajoissa käydyissä keskusteluissa tuotiin kuitenkin esille, että työyhteisöjen yhdistymisen ja nykyisen ison työyhteisön on koettu vaikuttaneen työyhteisön jäsenten välisen vuorovaikutuksen avoimuuteen. Iso työyhteisö koettiin jakautuneen ikään kuin useampaan pienempään työyhteisöön, minkä ei koettu edistävän vuorovaikutuksen avoimuutta koko työyhteisön tasolla. Myös ison työyhteisön suuren henkilökuntamäärän yhdistettynä vuorotyöhön koettiin vaikeuttavan yhdessä asioista keskustelemista, millä koettiin olevan vaikutuksia vuorovaikutuksen avoimuuteen. Yhteisten keskustelumahdollisuuksien puute todettiin myös vuorovaikutuskyselyn tuloksissa. Vain 34 % kyselyyn vastanneista hoitajista oli sitä mieltä, että riittävät mahdollisuudet yhteisille keskusteluille toteutuvat työyhteisössä hyvin.

Vuorovaikutustyöpajaan osallistujien mielestä vuorovaikutuksen avoimuuteen vaikuttaa työyhteisössä työyhteisön jäsenten käsitys siitä, miten vastaanottavia muut työyhteisön jäsenet ovat esille tuotaville asioille, työyhteisön jäsenten persoona, sekä se, kuinka vahvasti kukin kokee itsensä osaksi työyhteisöä. Työyhteisön jäsenten persoonan ja työyhteisön jäsenten käsityksen muista työyhteisön jäsenistä ajateltiin voivan vaikuttaa sekä vuorovaikutuksen avoimuutta tukevasti, että sitä heikentävästi. Työyhteisön jäsenten rohkeuden sekä kyvyn esittää ja ottaa asioita rakentavasti vastaan, koettiin vaikuttavan myönteisesti vuorovaikutukseen avoimuuteen työyhteisössä. Kokemuksen työyhteisöön kuulumisesta ajateltiin motivoivan työyhteisön jäseniä erilaisten asioiden esille ottamiseen työyhteisössä.

Vuorovaikutustyöpajoissa käytyjen keskusteluiden perusteella hyvän ilmapiirin ylläpitäminen koettiin hyvin tärkeäksi sekä työyhteisön palautekulttuurin, että työyhteisön vuorovaikutuksen avoimuuden kannalta. Hyvien käytöstapojen ja myönteisen suhtautumisen muihin työyhteisön jäseniin koettiin edesauttavan vuorovaikutuksen avoimuutta ja palautteen antamista työyhteisössä. Vuorovaikutustyöpajaan osallistujien mielestä myös työyhteisön jäsenten henkilökohtainen kokemus siitä, arvostetaanko omaa mielipidettä ja onko omalla mielipiteellä merkitystä, voi vaikuttaa sekä palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen työyhteisössä, että halukkuuteen kommunikoida avoimesti työyhteisössä. Vuorovaikutuskyselyyn vastanneista hoitajista 49 % koki jokaisen työntekijän mielipiteen arvostamisen toteutuvan työyhteisön vuorovaikutuksessa erinomaisesti tai hyvin, mutta toisaalta puolet kyselyyn vastanneista koki jokaisen työntekijän mielipiteen arvostamisen toteutuvan heikommin.

Työyhteisön tiedonkulku otettiin vuorovaikutustyöpajoihin työyhteisön vuorovaikutuksessa kehitettäväksi kohteeksi, koska tarve sen kehittämiseksi tuli esille vuorovaikutuskyselyn tuloksissa. Vuorovaikutuskyselyyn vastanneista hoitajista 46 % oli sitä mieltä, että tiedonkulun sujuvuus toteutuu työyhteisössä hyvin, mutta 27 % ei kokenut tiedon kulun toteutuvan työyhteisössä hyvin eikä heikosti, ja 27 % arvioi sen toteutuvan heikosti tai ei ollenkaan. Vuorovaikutustyöpajassa käydyissä keskusteluissa työyhteisön tiedon kulkuun vaikuttavina tekijöinä tuotiin esille iso työyhteisö, jatkuva tietotulva ja työyhteisön jäsenten erilaiset tiedon tarpeet. Tiedon suodattaminen ja sisäistäminen koettiin muun työn ohessa ajoittain hankalaksi, millä koettiin olevan vaikutusta työyhteisön tiedon kulkuun. Myös työyhteisön jäsenten erilaisten tiedon tarpeiden koettiin voivan vaikuttaa tiedon kulkuun työyhteisössä, sillä itselle merkityksettömäksi koettua tietoa ei välttämättä koettu myöskään tärkeäksi jakaa eteenpäin työyhteisössä.

Vuorovaikutustyöpajoihin osallistujat pitivät työyhteisön tiedon kulun kannalta tärkeänä sitä, että tietoa jaettaisiin nykyistä useampaa tapaa hyödyntäen, ja että työyhteisössä oli enemmän aikaa keskustella yhdessä asioista. Osallistujat pitivät työhyvinvoinnin kannalta hyvin tärkeänä sitä, että heillä on mahdollisuuksia jakaa näkemyksiä ja ajatuksia työyhteisön jäsen-

ten kanssa. Yhdessä asioita keskustelemisen koettiin myös voivan parantaa yhteistyötä työyksikössä.

## 6 Pohdinta

Opinnäytetyöprosessi oli tekijälleen hyvin opettavainen. Työyhteisön vuorovaikutukseen liittyviin asioihin perehtyminen avasi opinnäytetyön tekijän omia vuorovaikutukseen liittyviä näkemyksiä, ja lisäsi ymmärrystä tutkimuksellisen kehittämistyön suunnittelusta ja toteuttamisesta. Yksi merkittävimmistä oivalluksista työyhteisön vuorovaikutuksen kehittämiseen liittyvässä opinnäytetyöprosessissa oli, että työyhteisön vuorovaikutuksen kehittäminen edellyttää työyhteisön aktiivista kehittämiseen osallistumista, aikaa ja pitkäjänteistä työtä.

### 6.1 Menetelmällisiin valintoihin ja tuloksiin vaikuttavia tekijöitä

Mikkolan ja Valkosen (2020, 181) mukaan työyhteisön vuorovaikutuksen kehittäminen systemaattista työyhteisön vuorovaikutuksen analysointia, johon kuuluu muun muassa sen selvittäminen minkälaisia vuorovaikutusprosesseja työhön liittyy, miten työyhteisön vuorovaikutuskäytänteet, ihmissuhteet ja työyhteisön jäsenten työlle antamat merkitykset vaikuttavat vuorovaikutukseen työyhteisössä. Opinnäytetyössä ei pyritty analysoimaan syvällisesti työyhteisön vuorovaikutuksen tilaa, vaan sen tarkoituksena oli selvittää työyhteisön selvittää työyhteisön jäsenilta, mitä asioita työyhteisön vuorovaikutuksessa tulisi heidän mielestään kehittää, sekä löytää yhdessä työyhteisön jäsenten kanssa keinoja työyhteisön vuorovaikutuksen kehittämiseksi.

Työyhteisön vuorovaikutuksen kehittämistä lähestyttiin tutkimuksellisen kehittämistoiminnan ja toimintatutkimuksellisen lähestymistavan keinoin. Työyhteisön vuorovaikutuksen kehittämistarpeita pyrittiin selvittämään työyhteisön hoitajille suunnatun vuorovaikutuskyselyn avulla. Työyhteisön yhteistyöhön ja hyvinvointiin vaikuttavien vuorovaikutustekijöiden ja työyhteisön vuorovaikutuksen kehittämistarpeiden selvittämiseksi toteutettu anonyymi kysely oli sensitiivinen tapa selvittää hoitajien vuorovaikutukseen liittyviä mielipiteitä. Vuorovaikutuskyselystä saatujen tulosten perusteella työyhteisössä järjestettiin kaksi vuorovaikutustyöpajaa, joissa toimintatutkimukselle tyypillinen osallistavuus ja reflektiivisyys (Heikkinen 2010, 27) sekä tutkijan ja tutkittavien yhteistyötä (Kuula 2006; Heikkinen 2010, 19) näkyivät opinnäytetyön tekijän kehittämistoimintaan osallistumisena sekä pyrkimyksenä osallistujien väliin dialogiseen ja reflektiiviseen vuorovaikutukseen. Toimintatutkimukselle spiraalimainen eteneminen (Kuula 2006) ei rajallisen ajan käytön vuoksi tässä opinnäytetyössä toteutunut.

Opinnäytetyön tuloksiin vaikuttavat olennaisesti sekä vuorovaikutuskyselyyn, että työpajoihin osallistuneiden hoitajien määrä. Vuorovaikutuskyselyyn vastasi noin puolet työyhteisön hoitajista ja vuorovaikutustyöpajoihin osallistui vain muutama hoitaja, joten tulosten perusteella

ei voida tehdä suoria johtopäätöksiä koko työyhteisön jäsenten mielipiteistä ja kokemuksista. Kyselyn tulosten avulla oli kuitenkin mahdollista hahmottaa tekijöitä, jotka vaikuttavat työyhteisön yhteistyöhön ja työhyvinvointiin. Vuorovaikutustyöpajojen kehittämistyön tulokset olisivat voineet olla konkreettisempia, mikäli työpajojen osallistujamäärän olisi ollut isompi. Työyhteisön jäsenten laajempi keskusteluihin osallistuminen olisi voinut saada aikaan monipuolisempia keskusteluita työyhteisön vuorovaikutuksen toimivuudesta ja kehittämisestä, sekä auttaa työyhteisön jäseniä ymmärtämään laajemmin työyhteisön jäsenten yksilöllisiä vuorovaikutukseen liittyviä näkemyseroja, arvoja ja odotuksia.

## 6.2 Johtopäätökset

Vuorovaikutuskyselyssä tärkeimmäksi oppinäytetyöhön osallistuneen työyhteisön vuorovaikutuksessa kehitettäväksi kohteeksi valittiin työyhteisön yleinen ilmapiiri. Suomalaisen Työn Liiton Made by Finland (2017, 9) tutkimusraportin mukaan hyvä työilmapiiri onkin suomalaisten mielestä yksi tärkeimmistä työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Hyväksi koettu työilmapiiri on myös monista syistä eduksi koko organisaatiolle. Hyvä työilmapiiri vaikuttaa positiivisesti hoitajien motivaatioon (Pihlava, Ruokolainen, Mauno 2017, 100), yhteistyöhalukkuuteen (Koivisto, Multisilta, Haavisto 2021, 107; Sexton ym. 2017, 632), uusien hoitajien työssä kehittymiseen ja ammatilliseen itseluottamukseen (Daws, McBrearty, Bell 2020, 5), sekä hoitajien ammatissa pysymiseen (Helander, Roos, Suominen 2019, 185). Työilmapiiri on tärkeä asia myös organisaation imagon kannalta, sillä kokemus oman työyhteisön ilmapiirin laadusta vaikuttaa hoitajien kokemukseen omasta työorganisaatiosta (Saukkonen ym. 2017, 248), mikä lisäksi se on herkästi aistittavissa työyhteisön ulkopuolisille henkilöille, kuten potilaille ja heidän omaisilleen tai opiskelijoille (Aro 2018, 40).

Suurin osa työyhteisössä toteutettuun vuorovaikutuskyselyyn vastanneista hoitajista oli sitä mieltä, että työyhteisön pyrkimys pitää yllä hyvää ilmapiiriä toteutuu erinomaisesti tai hyvin, minkä voidaan ajatella olevan työyhteisön hyvinvoinnin kannalta hyvin myönteinen asia. Vuorovaikutuskyselyssä ei kuitenkaan kysytty, millä tavalla hyvää ilmapiiriä tulisi hoitajien mielestä pitää työyhteisössä yllä. Ylitörmäsen (2021, 65) mukaan hoitajat pitävät kollegoiden kanssa sosiaalista kanssakäymistä ja huumoria tärkeinä asioina hyvän yhteistyön kannalta. Toisaalta työyhteisössä vallitsevat käsitykset siitä, mikä on oikeanlainen tapa pitää yllä hyvää ilmapiiriä, voivat perustua enemminkin oletuksiin siitä, mitä muut ajattelevat asiasta, eivätkä välttämättä varsinaiseen tietoon (Horila 2018a, 49-50). Toisaalta tarvetta ilmapiirin kehittämiseen voi selittää joidenkin vuorovaikutuskyselyyn vastanneiden hoitajien kohdalla mahdollisesti esimerkiksi se, että kaikki hoitajat eivät olleet sitä mieltä, että työntekijöiden ystävällisesti ja kohteliaasti toisilleen puhuminen toteutuu työyhteisön vuorovaikutuksessa hyvin. Oppinäytetyöhön osallistuneessa työyhteisössä olisikin hyvä keskustella yhteisesti siitä, miten työyhteisössä tulisi sen jäsenten mielestä pitää yllä hyvää ilmapiiriä, ja miten työyhteisön jäsenet kokevat itse pitävänsä yllä hyvää ilmapiiriä.



Hyvät käytöstavat, ystävällinen ja kohtelias kommunikaatio ovat tärkeä perusta toimivalle yhteistyölle ja olennainen osa ammatillista käyttäytymistä (Järvinen 2018, 123-124). Vuorovaikutustyöpajoissa käydyissä keskusteluissa hyvät käytöstavat, kollegoiden huomioiminen ja ystävällinen kommunikaatio koettiin tärkeiksi asioiksi työyhteisön jäsenten arvostuksen kokemuksen kannalta, ja ne koettiin myös helpoiksi keinoiksi osoittaa arvostusta toisille työntekijöille. Rajamäen ja Mikkolan (2021, 25) mukaan kollegoiden huomioiminen ja kuulumisten kysyminen tukevat myös työntekijöiden työyhteisöön kuulumista. Kokemus työyhteisöön kuulumisesta on myös tärkeä hyvinvointia rakentava tekijä hoitotyössä (Pennanen 2015, 57). Vuorovaikutustyöpajoissa käydyissä keskusteluissa tuotiin esille, että kokemuksen työyhteisöön kuulumisesta koettiin edistävän työyhteisön vuorovaikutuksen avoimuutta vaikuttaen myönteisesti työyhteisön jäsenten motivaatioon ottaa erilaisia asioita esille työyhteisössä.

Tärkeiksi opinnäytetyöhön osallistuneen työyhteisön vuorovaikutuksessa kehitettäviksi kohteiksi valittiin vuorovaikutuskyselyssä myös työyhteisön vuorovaikutuksen avoimuus ja palautteen antaminen ja vastaanottaminen. Hoitotyössä vuorovaikutuksen avoimuus ja selkeys edistävät työntekijöiden välisen yhteistyön toimivuutta (Ylitörmänen, Turunen & Kvist 2023, 21). Myös palaute on yhteistyön kannalta hyvin tärkeää, koska se auttaa työntekijöitä ymmärtämään minkälaista toimintaa kannattaa jatkaa, ja missä osaamista tulee vielä vahvistaa (Sarkkinen 2017). Hyvin annetut korjaavat palautteet hyödyttävät koko työyhteisöä, koska työntekijöiden parempi itsetuntemus ja kehittyminen koituvat koko työyhteisön eduksi. Myös kannustava palaute ja kehu ovat hyvin tärkeitä. Hyvän huomaaminen ja ilmaiseminen kasvattaa työyhteisön jäsenten keskinäistä arvostusta ja kunnioitusta. (Oulasmaa & Pesonen 2022, 38.) Kannustava palaute tukee myös työidentiteettiä, vahvistaa halua oppia ja kehittyä työssä, ja lisää työssä koettua innostusta (Sarkkinen 2017). Onnistumisten huomioiminen työyhteisössä voi auttaa työyhteisöä oppimaan onnistumisista ja parantaa työilmapiiriä (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2017, 19).

Selvästi yli puolet vuorovaikutuskyselyyn vastanneista hoitajista oli sitä mieltä, että keskustelukulttuurin avoimuus toteutuu opinnäytetyöhön osallistuneen työyhteisön vuorovaikutuksessa erinomaisesti tai hyvin. Sen sijaan palautteen vastaanottamisen ammatillisesti arvioi toteutuvan hyvin vain kolmannes vuorovaikutuskyselyyn vastanneista hoitajista, ja palautteen antamisen rakentavasti vain viidennes kyselyyn vastanneista hoitajista.

Vuorovaikutustyöpajoihin osallistuneiden työyhteisön jäsenten mukaan vuorovaikutuksen avoimuuteen ja palautteen antamiseen voivat työyhteisössä vaikuttaa sekä positiivisesti, että negatiivisesti, työyhteisön jäsenten käsitys toisistaan. Työyhteisön jäsenten käsitys muista työyhteisön jäsenistä muodostuu heidän välisessään vuorovaikutuksessa, ja siihen vaikuttavat sekä työntekijöiden verbaalinen, että nonverbaalinen viestintä, sekä vuorovaikutustilanne (Lee & Doran 2017, 78). Koska vuorovaikutusta tapahtuu aina, kun ihmiset ovat kanssakäymisessä toistensa kanssa (TTK 2022b), esimerkiksi palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen

voivat vaikuttaa sekä työyhteisön jäsenten vuorovaikutus itse palautetilanteessa, mutta heidän välisensä kohtaamiset ja vuorovaikutus myös muulloin.

Korjaavan palautteen antamista saatettiin vältellä vuorovaikutustyöpajaan osallistujien mukaan työyhteisössä siksi, että kollegan ei ajateltu arvostavan hänelle annettavaa palautetta tai siksi, että palautteelle ei löytynyt sopivaa tilannetta tai kollegalle ei haluttu aiheuttaa mielipahaa. Ylitörmäsen, Kvistin & Turusen (2019, 737) mukaan suomalaiset sairaanhoitajat pikemminkin vetäytyvät tilanteissa, joissa on erimielisyyttä, kuin pyrkivät tuomaan aktiivisesti esille. Hoitotyön organisaatioissa palautekulttuuriin saattaa vaikuttaa myös terveydenhoitoalan hoidon korkeaa laatua ja toiminnan virheettömyyttä korostava kulttuuri (Vermeir ym. 2017, 7). Virheettömyyttä korostavassa kulttuurissa korjaava palaute voi tuntua työssä epäonnistumiselta, mikä voi näkyä työyhteisön jäsenten suhtautumisessa palautteeseen. Yhteistyön toimivuuden kannalta tärkeää on ilmapiiri, missä työyhteisön jäsenet uskaltavat tuoda esille omaan ammatilliseen osaamiseen liittyvät kehittymistarpeensa (Ahlstedt ym. 2019, 36), ja missä pystytään keskustelemaan virheistä avoimesti ja pyritään oppimaan niistä yhdessä (Vermeir ym. 2017, 7). Toimivan palautekulttuurin kannalta oleellista on myös se, että työyhteisön jäsenet omaksuvat ajattelutavan, jossa palaute ja jatkuva oppiminen mielletään olennaiseksi osaksi työssä kehittymistä (Ramani ym. 2019, 627).

Kokemus arvostuksesta koettiin vuorovaikutustyöpajaan osallistujien mielestä oleelliseksi vuorovaikutuksen avoimuuden ja palautteenannon kannalta. Arvostus on tärkeää myös hoitajien työmotivaation kannalta. Kollegoiden välisellä arvostuksella ja kollegoilta saadulla tuella on positiivinen vaikutus hoitajien työmotivaatioon (Koivisto ym. 2021, 109). Arvostuksen kokemukseen voivat vaikuttaa monenlaiset asiat. Vuorovaikutustyöpajoissa käydyissä keskusteluissa arvostuksen kokemuksen kannalta tärkeänä pidettiin kollegat positiivisella huomioivaa käyttäytymistä, mahdollisuutta osallistua työyhteisön keskusteluihin ja omaa työtä koskevaan päätöksentekoon. Vuorovaikutuskyselyyn vastanneista hoitajista alle puolet koki työyhteisön vuorovaikutuksessa toteutuvan erinomaisesti tai hyvin jokaisen työntekijän mielipiteen arvostamisen ja työntekijöiden tasavertaisen mahdollisuuden osallistua yhteisiin keskusteluihin, ja alle kolmannes työntekijöiden tasavertaisen mahdollisuuden osallistua työyhteisön yhteisiä asioita koskevaan päätöksentekoon.

Työyhteisön tiedonkulun sujuvuus valikoitui vuorovaikutuskyselyn tulosten perusteella työyhteisön vuorovaikutuksessa kehittäväksi kohteeksi, koska alle puolet kyselyyn vastanneista hoitajista koki työyhteisön tiedon kulun sujuvan hyvin. Vuorovaikutustyöpajassa käytyjen keskusteluiden perusteella haasteelliseksi työyhteisön tiedon kulussa koettiin jatkuva tietotulva ja työyhteisön iso koko. Vaikka jatkuvasti jaettava tieto ja tiedon iso määrä koettiin keskusteluissa haasteelliseksi tiedon kulussa, niin silti vuorovaikutustyöpajaan osallistujat toivoivat, että työyhteisön asioita tiedotettaisiin nykyistä useampaa tapaa käyttäen ja tietoa toistaen. Mikkola ja Valkosen (2020, 184) mukaan tiedon kulkuun liittyvät ongelmat voivatkin liittyä

esimerkiksi tiedon sovellettavuuteen ja tiedon jakamisen oikea-aikaisuuteen. Voi siis olla, että tietoa toivotaan jaettavan useammin, koska tiedon jakamisen käytänteet eivät tue parhaalla mahdollisella tiedon saavutettavuutta ja sovellettavuutta.

Vuorovaikutustyöpajaan osallistujat kokivat myös, että tiedon kulun kehittämiseksi työyhteisössä tulisi olla enemmän mahdollisuuksia keskustella yhdessä työhön liittyvistä asioista. Yhteiset keskustelutilaisuudet koetaan hyvinvointia tukeviksi usein siksi, että joku muu on vastuussa tiedon hallinnasta kuin työntekijät itse (Pennanen 2015, 64). Tämä voi pitää paikkansa myös opinnäytetyöhön osallistuneessa työyhteisössä, koska tiedonhallinta koettiin hoitotyön ohessa haastavaksi. Koska yhteiset keskustelutilaisuudet koettiin vuorovaikutustyöpajoissa käytyjen keskusteluiden perustella tärkeiksi työyhteisön tiedon kulun kannalta, tiedon kulun sujuvuuteen voidaan kokea vaikuttavan negatiivisesti se, että työyhteisön yhteiset keskustelumahdollisuudet koettiin vuorovaikutuskyselyn tulosten mukaan melko heikoiksi. Vain reilu kolmannes vuorovaikutuskyselyyn vastanneista hoitajista arvioi yhteisten keskustelumahdollisuuksien toteutuvan hyvin työyhteisössä. Tiedon kulun lisäksi yhteisten keskustelumahdollisuuksien toteutumiseen kannattaa kiinnittää opinnäytetyöhön osallistuneessa työyhteisössä huomiota, koska yhteiset keskustelutilaisuudet koetaan hyvin tärkeiksi myös hoitajien yhteistyön kannalta (Ylitörmänen, Kvist & Turunen 2023, 22).

Kaikki työyhteisön vuorovaikutuskyselyssä esille tulleet kehittämistarpeet ovat hyvin olennaisia asioita työyhteisön yhteistyön ja hyvinvoinnin kannalta. Ne voivat myös vaikuttaa monelta osin toisiinsa. Työyhteisön vuorovaikutuksen avoimuus voi vaikuttaa työyhteisön palautekulttuuriin ja vastaavasti se, miten työyhteisössä suhtaudutaan palautteeseen ja annetaan palautetta voi vaikuttaa työntekijöiden haluun ja motivaatioon kommunikoida avoimesti työyhteisössä. Vuorovaikutuksen avoimuus voi näkyä työyhteisön tiedon kulussa, ja tiedon kulun sujuvuus voi vaikuttaa työyhteisön kommunikaation avoimuuteen. Sekä työyhteisön palautekulttuuri, vuorovaikutuksen avoimuus ja tiedonkulku voivat vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin. Vastaavasti voi ajatella, että työyhteisön ilmapiiri voi vaikuttaa siihen, millä tavalla työyhteisön jäsenet haluavat työyhteisössä kommunikoida, ja miten motivoituneesti he jakavat tietoa toisilleen.

### 6.3 Jatkokehitysehdotukset ja tulosten hyödyntäminen

Vuorovaikutustyöpajoihin osallistuneet työyhteisön jäsenet toivat esille asioita, joita he pitivät tärkeinä työyhteisön yhteistyön ja hyvinvoinnin kannalta, sekä käytännön ehdotuksia työyhteisön vuorovaikutuksen kehittämiseksi. Erityisen tärkeänä vuorovaikutustyöpajoissa pidettiin positiivisen ilmapiirin ylläpitämistä, avointa suhtautumista ja arvostuksen osoittamista kaikille työyhteisön jäsenille. Vuorovaikutuksen kehittämisen kannalta oleellisena pidettiin palautteen antamisen sekä yhteisten keskustelumahdollisuuksien lisäämistä, ja tiedon kulkuun vaikuttavien käytänteiden kehittämistä paremmin työyhteisön jäsenten tiedonhallintaa sekä

yhteisöllisyyttä tukeviksi. Miten työyhteisön jäsenten esille tuomia kehittämissuhteita jalkautetaan käytäntöön ja työyhteisön vuorovaikutusta jatkossa kehitetään, riippuu koko työyhteisöstä.

Vuorovaikutustyöpajoihin osallistui vain hyvin pieni osa opinnäytetyöhön osallistuneen työyhteisön henkilökunnasta, joten työyhteisön vuorovaikutukseen ja sen kehittämiseen liittyvää keskustelua kannattaa jatkaa työyhteisössä. Opinnäytetyö voi toimia lähtölaukauksena laajemmallekin kehittämistoiminnalle työyhteisössä, mikäli työyhteisö on siihen valmis sitoutumaan. Työyhteisön vuorovaikutuksen edellyttää pitkäjänteistä kehittämistoimintaa ja vahvaa työyhteisön mukana oloa, ja kehittämistyön tulokset ovat kiinni jokaisen työyhteisön jäsenen halusta, motivaatiosta ja sitoutuneisuudesta. Lisäksi vuorovaikutuksen kehittäminen edellyttää työyhteisön jäseniltä kykyä ja uskallusta itsereflektioon, sillä jokainen työntekijä vaikuttaa omalta osaltaan työyhteisön vuorovaikutukseen.

Opinnäytetyön kehittämistulokset ovat hyödynnettävissä ensisijaisesti opinnäytetyöhön osallistuneessa työyhteisössä, mutta kehittämismenetelmien valinnan suhteen tuloksia voidaan hyödyntää myös muissa työyhteisöissä, joissa herää tarve vuorovaikutuksen kehittämiseksi. Opinnäytetyöhön osallistuneessa työyhteisössä tarve vuorovaikutuksen kehittämiseksi heräsi uuteen sairaalaan muuton ja työyhteisössä tapahtuneiden muutosten myötä. Hoitoalalla monissa organisaatioissa on kohdattu erilaisia työyhteisöihin liittyviä muutoksia myös soteuudistuksen myötä, ja tulevaisuudessa muutoksia työyhteisöjen kokoonpanoissa tullaan todennäköisesti kohtaamaan työn sujuvuuden turvaamiseksi henkilökuntavajeen uhkaamalla alalla. Myös henkilöstön monikulttuurisuuden lisääntyminen voi lisätä tarvetta vuorovaikutuksen kehittämiseksi hoitoalan työyhteisöissä. Toisaalta tarve vuorovaikutuksen kehittämiseen voi herätä myös pitkään yhdessä toimineissa työyhteisöissä, jos työssä tapahtuu muutoksia.

Tutkimuksellinen kehittämistoiminta koettiin toimivaksi tavaksi työyhteisön vuorovaikutuksen kehittämiseksi opinnäytetyöprosessissa. Työyhteisön vuorovaikutuksen tutkimuksellisesta kehittämisestä hyötyvät todennäköisesti erityisesti sellaiset työyhteisöt, missä työyhteisön jäsenten ryhmätyöskentelyn ja keskinäisen vuorovaikutuksen toimivuuden merkitys on oleellista työn sujuvuuden ja tulosten kannalta. Parhaiten tässä opinnäytetyössä käytettyjen menetelmien voidaan ajatella soveltuvan työyhteisöille, joissa työntekijät toteuttavat ryhmätyötä fyysisesti yhdessä työskennellen. Virtuaaliyhteydellä tapahtuvassa ryhmätyössä ryhmän jäsenten vuorovaikutuksen ja tiedon jakamisen tarpeet voivat olla hieman erilaisia, mutta tässäkin yhteydessä menetelmiä voidaan soveltaa, sillä vuorovaikutuskyselyn kysymyksiä voidaan muokata kunkin työyhteisön yksilöllisiin tarpeisiin sopiviksi, ja vuorovaikutustyöpajojen suunnitelu ja toteutus perustuvat vuorovaikutuskyselyn tuloksiin.

Määrällisen tutkimusmenetelmän ja työpajakehittämisen yhdistäminen on mahdollista sekä pienissä, että isommissa työyhteisöissä. Opinnäytetyössä määrällinen tutkimusmenetelmä tuki

kehittämistyön suunnittelua melko isossa hoitotyön työyhteisössä, missä tietojen keruu olisi ollut muulla tapaa haasteellisempaa. Vuorovaikutustyöpajat toteutettiin fyysisesti samassa tilassa työskennellen, mutta ne olisi mahdollista toteuttaa myös virtuaaliyhteyksin. Oleellista työpajakehittämisen onnistumisen kannalta on se, että kehittämiseen osallistuvassa ryhmässä pystytään luomaan lämminhenkinen ja avoin ilmapiiri sekä ylläpitämään psykologista turvallisuutta. Fyysisesti samassa tilassa yhdessä työskennellen toteutettuna työpajakehittämisessä voi toteutua paremmin vuorovaikutuksen spontaanius, minkä voi ajatella olevan hyödyllistä kehittämistyön tulosten kannalta. Opinnäytetyön kehittämistyöpajoissa vuorovaikutukseen liittyvien arvojen ja odotusten jakamista tuki dialoginen vuorovaikutus, jota tuettiin työyhteisön kehittämistarpeiden mukaan suunnitellulla sisällöllä ja keskustelua herättelevillä kysymyksillä. Kehittämistyön tulosten kannalta vuorovaikutustyöpajat olisi olla hedelmällisintä toteuttaa siten, että kaikilla työyhteisön jäsenillä olisi ollut mahdollisuus osallistua kehittämiseen. Toisaalta pienempi osallistujamäärä mahdollisti jokaisen osallistujan keskusteluihin osallistumista ja henkilökohtaisten mielipiteiden esille tuomista. Tärkeäksi työpajoissa koettiin mahdollisuus yhteisiin keskusteluihin työn arjessa ja yhteisten asioiden äärellä, sekä avoin suhtautuminen erilaisiin mielipiteisiin.

Kokoa työyhteisöä osallistavaa kehittämistoimintaa mahdollistaa esihenkilön tuki ja työyhteisön jäsenten kehittämistoimintaan sitoutuminen (Jääskeläinen 2013, 118). Opinnäytetyössä tutkimukselliselle kehittämistyölle saatiin työyhteisön esihenkilöiltä ja työyhteisön jäseniltä hyvä tuki, mutta rajallisen ajankäytön vuoksi koko henkilökunta ei voinut kehittämistoimintaan osallistua. Opinnäytetyön tekijä valitsi opinnäytetyössä hyödynnetyt tutkimus- ja kehittämismenetelmät ja suunnitteli tutkimuksellisen kehittämistoiminnan itsenäisesti, mutta niiden sisältö esiteltiin, ja niihin pyydettiin palautetta, osaston esihenkilöiltä ennen käytännön toteutusta. Hieman haasteita opinnäytetyön tekijälle aiheuttivat hänen päällekkäiset roolinsa ja tehtävänsä vuorovaikutustyöpajoissa. Opinnäytetyön tekijä oli työpajoissa sekä tutkimuksellisesta kehittämistoiminnasta vastaava henkilö, että kehittämistyöhön osallistuneen työyhteisön jäsen, hän sekä fasilitoi keskustelua, että osallistui siihen työyhteisön jäsenenä, minkä lisäksi hän kirjasi ylös muistiinpanoja käydyistä keskusteluista. Jatkossa haasteita työyhteisön kehittämistoimintaan voivat aiheuttaa kehittämiseen käytössä oleva aika ja työyhteisön yhteiset mahdollisuudet jatkaa kehittämistyötä. Myös työyhteisön jäsenten motivoiminen kehittämistoimintaan voi vaatia erityistä panostusta, sillä pitkäjänteistä yhteistyötä vaativan kehittämisen tulokset eivät ole välttämättä heti nähtävillä.

#### 6.4 Eettisyys ja luotettavuus

Eettisesti hyvä tutkimus edellyttää hyviä tutkimuksen teon toimintatapoja (Kuula 2011, 34). Opinnäytetyöprosessissa Hyvän tieteellisen käytännön (HTK 2023) mukaiset toimintatavat huomioitiin hakemalla opinnäytetyöhön osallistuneesta organisaatiosta tutkimuslupa ennen tutkimuksellisen kehittämistoiminnan aloittamista (liite 1), hyödyntämällä opinnäytetyössä

eettisesti kestäviä tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmiä, sekä toimimalla huolellisesti muiden tutkijoiden tuloksiin viittaamisessa, että opinnäytetyöhön liittyvien tutkimustulosten raportoinnissa ja tulkinnassa. Opinnäytetyöhön ei tarvittu eettisen toimikunnan lausuntoa, koska opinnäytetyö kohdistui ainoastaan henkilökuntaan. Opinnäytetyössä ei myöskään puututtu osallistujien fyysiseen koskemattomuuteen, eikä aiheutettu osallistujille henkistä haittaa tai muuta riskiä.

Koska tutkimuksellisessa kehittämisessä voidaan yhdistellä erilaisia kehittämisen menetelmiä, tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta tulee arvioida siinä käytettyjen menetelmien valossa (Kananen 2015, 111). Opinnäytetyön tutkimuksellisessa kehittämistyössä yhdistettiin määrällinen tutkimusmenetelmä työpajakehittämiseen, joten opinnäytetyön toteutuksen eettisyyttä ja luotettavuutta arvoitiin molempien lähestymistapojen kannalta.

Opinnäytetyön määrällisenä tutkimusmenetelmänä toimi työyhteisön opinnäytetyötä varten suunniteltu lomakekysely. Määrällisessä tutkimuksessa tuloksen kokonaisluotettavuutta tulee arvioida sekä validiteetin että reliabiliteetin kannalta. Kyselyn luotettavuuteen vaikuttavat se, onko kyselyllä mahdollista mitata sitä, mitä sillä on tarkoitus mitata, mihin vaikuttavat kyselyyn asetettujen kysymysten ja vastausvaihtoehtojen ymmärrettävyys, kyselyn vastaajamäärä sekä mahdolliset virheet vastausten tallentamisessa. (Vilka 2021, 193-194.)

Opinnäytetyössä toteutetun kyselyn tuloksiin vaikuttaa se, että osallistui noin puolet kyselykutsun saaneista hoitajista. Vastaamisinnokkuuteen saattoivat vaikuttaa hoitajien motivaatio ja vastaamiseen käytössä oleva aika. Lisäksi kyselystä saatuihin tuloksiin vaikuttaa se, oliko opinnäytetyön tekijän osannut muotoilla kyselyn kysymykset ja vastausvaihtoehdot riittävän selkeästi ja sekä siten, että hoitajat ymmärsivät ne, kuten opinnäytetyön tekijä oli tarkoittanut. Kyselyn luotettavuuteen liittyviä ongelmia pyrittiin ehkäisemään esitestaamalla kyselylomake ennen kyselyn toteuttamista, sekä huolehtimalla tarkkuudesta tulosten raportoinnissa. Kyselyn vastaukset tallentuivat suoraan sähköiseen järjestelmään, missä ei ilmennyt luotettavuus ongelmia. Tulosten siirtämisessä opinnäytetyöraporttiin, opinnäytetyön tekijä pyrki noudattamaan Hyvän tieteellisen käytännön (HTK 2023) mukaisesti huolellisuutta ja tarkkuutta.

Työpajoissa tutkimusetiikka huomioitiin noudattamalla ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettisiä periaatteita (TENK 2019, 8), kuten huolehtimalla osallistumisen vapaaehtoisuudesta. Opinnäytetyön tekijä ei osallistunut työpajoihin osallistuneiden henkilöiden valintaan, vaan osallistujat valikoituivat sattumanvaraisesti sen perusteella, ketkä olivat kyseisenä päivänä työvuorossa. Työpajoissa korostettiin myös keskusteluiden luottamuksellisuutta, mikä tarkoitti tässä tapauksessa sitä, että työpajoissa käytyjä keskusteluita ei hyödynnetä ilman asianomaisten lupaa, eikä kenenkään yksittäisen työntekijän mielipiteitä ei tuoda julki. Työpajaan

osallistajat allekirjoittivat kirjallisen suostumuksen työpajoista saadun materiaalin käyttöön opinnäytetyössä.

Myös opinnäytetyön tekijän rooli, sekä tutkimuksellisen kehittämistyön toteuttajana, että kehittämiseen osallistuvan työyhteisön jäsenenä saattoivat vaikuttaa opinnäytetyön tuloksiin. Opinnäytetyön tekijä pyrki kiinnittämään tähän erityistä huomiota sekä suunnitellessaan kyselylomaketta, osallistuessaan kehittämistoimintaan, että analysoidessaan tutkimuksellisesta kehittämistoiminnasta saatuja tuloksia. Kyselylomake pyrittiin suunnittelemaan työyhteisön vuorovaikutusta ja yhteistyötä sekä työntekijöiden hyvinvointia käsittelevien tutkimusten ja kirjallisuuden pohjalta, ilman työyhteisöön liittyviä taustaoletuksia. Kyselyn kysymykset ja vastausvaihtoehdot pyrittiin asettamaan mahdollisimman neutraaliin muotoon, korostamatta erityisesti mitään kyselyn osa-aluetta.

Työpajojen sisältö suunniteltiin työyhteisössä järjestetyn kyselyn tulosten perusteella, ja suunnittelussa hyödynnettiin opinnäytetyön tietoperustaa varten kerättyä kirjallista materiaalia. Opinnäytetyön tekijä pyrki kehittäjänä vahvistamaan työpajaan osallistuneiden henkilöiden tietoutta työyhteisön vuorovaikutuksessa yhteistyötä ja työhyvinvointia tukevista tekijöistä, mutta osallistumaan myös työpajoissa käytyihin keskusteluihin työyhteisön jäsenenä. Opinnäytetyön tekijä pyrki kiinnittämään aktiivisesti huomiota siihen, että hän ei ohjaisi keskustelua tavalla, mikä voisi vaikuttaa työpajassa käytyjen keskusteluiden avoimuuteen. Työpajoista saatujen tulosten luotettavuuteen voi vaikuttaa myös se, että opinnäytetyön tekijä toimi työpajoissa myös muistiinpanojen kirjaajana. Samanaikaisesti keskusteluihin osallistumisen, että niiden dokumentoimisen vuoksi kuvaukset keskusteluista eivät ole kovin yksityiskohdaisia, joten joitain huomioita keskusteluista saattoi jäädä tekemättä. Opinnäytetyön tekijä pyrki kiinnittämään työpajojen tuloksia analysoidessa huomiota siihen että, hän ei sekoittaisi tuloksiin omaa tulkintaansa asioista, vaan pyrki suhtautumaan tuloksiin avoimesti ja tuomaan sen esille myös tuloksista raportoidessa sekä tuloksia julkaistaessa.

## Lähteet

- AACN 2016. AACN Standards for Establishing and Sustaining Healthy Work Environments. A Journey to Excellence, 2nd edition. Viitattu 12.1.2023. <https://www.aacn.org/~media/aacn-website/nursing-excellence/healthy-work-environment/execsum.pdf?la=en>
- Ahlstedt, C., Lindvall, C., Holmström, I., Muntlin Athlin, Å. 2019. What makes registered nurses remain in work. An ethnographic study. Viitattu 12.12.2022. DOI: [10.1016/j.ijnurstu.2018.09.008](https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2018.09.008)
- Ahonen, R., Lohtaja-Ahonen, S. 2017. Palaute kuuluu kaikille. Liettua: Human Interest.
- Antikainen, M., Terkamo-Moisio, A., Häggman-Laitila, A. 2021. Hoitotyönjohtajien ja hoitotyöntekijöiden työhyvinvointi ja työskentely koronapandemian aikana. Tutkiva Hoitotyö 19 (4), 3-11.
- Armstrong, G. 2019. Quality and Safety Education for Nurses Teamwork and Collaboration Competency: Empowering Nurses. The Journal of Continuing Education in Nursing 50 (6), 252255. Viitattu 26.5.2022. DOI: [10.3928/00220124-20190516-04](https://doi.org/10.3928/00220124-20190516-04)
- Aro, A. 2018. Työilmapiiri kuntoon. E-kirja. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Arola, M., Laulainen, S., Pehkonen, A. 2018. Sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijöiden näkemyksiä organisaatiokansalaisuuden piirteistä. Työelämän tutkimus 16 (1), 33-48. Viitattu 26.10.2022. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85266>
- Berlanda, S., Cordova, F., Fraizzoli, M., Pedrazza, M. 2020. Risk and Protective Factors of Well-Being among Healthcare Staff. A Thematic Analysis. Viitattu 9.1.2023. DOI: [10.3390/ijerph17186651](https://doi.org/10.3390/ijerph17186651)
- Borkowski, N., Meese, K. 2021. Organizational Behavior on Health Care. Fourth edition. Burlington MA: Joans & Bartlett Learning book.
- Broca, P., Ferreira, M. 2018. Nursing team communication in a medical ward. Revista Brasileira de Enfermagem REBEn 71(3), 951-958. Viitattu 2.1.23. <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167-2017-0208>
- Broetje, S., Jenny, G., Bauer, G. 2020. The Key Job Demands and Resources of Nursing Staff: An Integrative Review of Reviews. Frontiers in Psychology 11, article 84. Viitattu 26.10.2022. DOI: [10.3389/fpsyg.2020.00084](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00084)
- Daws, K., McBrearty, K., Bell, D. 2019. "If somebody just showed me once how to do it": How are workplace cultures and practice development conceptualised and operationalised for early career nurses? Nurse Education Today 85. Viitattu 18.12.2022. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0260691719309414>
- Forsten-Astikainen, R., Kultalahti, S. 2019. Esimiehen ja työntekijän vuorovaikutussuhde - heijastumia muuttuvaan työelämään. Puhe ja kieli 39 (1), 3-21. Viitattu 12.2. 2023. <https://doi.org/10.23997/pk.69722>
- Gampetro, P., Segvich, J., Hughes, A., Kanich, C., Schlaeger, J., McFarlin, B. 2022. Associations between safety outcomes and communication practices among pediatric nurses in the United States. Journal of Pediatric Nursing 63, 20-27. Viitattu 13.1.2022. DOI: [10.1016/j.pedn.2021.12.008](https://doi.org/10.1016/j.pedn.2021.12.008)



- Hahtela, N., Karhe, L. 2021a. Hoitotyötä tekevien sairaanhoitajien kokemuksia oman työyhteisön henkilökuntatilanteesta ja sen seurauksista. Sairaanhoitajaliiton selvitys. Viitattu 3.4.2023. <https://sairaanhoitajat.fi/wp-content/uploads/2021/11/Sairaanhoitajaliiton-raportti-sairaanhoitajien-henkilostotilannekyselysta-syky-julkaistu-15.11.2021.pdf>
- Hahtela, N., Karhe, L. 2021b. Sairaanhoitajien työolobarometri 2020. Viitattu 25.3.2022. [https://sairaanhoitajat.fi/wp-content/uploads/2021/01/TYO%CC%88OLOBAROMETRI\\_2020\\_NETTI.pdf](https://sairaanhoitajat.fi/wp-content/uploads/2021/01/TYO%CC%88OLOBAROMETRI_2020_NETTI.pdf)
- Heikkilä, A., Jokinen, P., Nurmela, T. 2008. Tutkiva kehittäminen. Avaimia tutkimus- ja kehittämishankkeisiin terveysalalla. WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Heikkinen, H. 2010. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa Heikkinen, H., Rovio, E., Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura, 16-38.
- Helander, M., Roos, M., Suominen, T. 2019. Nuorten sairaanhoitajien näkemyksiä ammatista lähtemisestä. Hoitotiede 31 (3), 180-190.
- Horila, T. 2018a. Vuorovaikutusosaamisen yhteisyys työelämän tiimeissä. Väitöskirja. Jyväskylä Studies in Humanities 344. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 9.5.2022. [https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/58225/978-951-39-74527\\_v%c3%a4it%c3%b6s16062018.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/58225/978-951-39-74527_v%c3%a4it%c3%b6s16062018.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Horila, T. 2018b. Työelämän tiimeissä rakennetaan vuorovaikutusosaamista yhteisesti. Työelämän tutkimus 16 (4), 293-297. Viitattu 26.5.2022. <https://doaj.org/article/b687748f6c824209be02816ff812873c>
- Horila, T. 2020. Communication Competence in the Workplace. Teoksessa Mikkola, L; Valo, M. (toim.) Workplace Communication. New York: Routledge, 165-178.
- Horila, T., Valo, M. 2016. Yhteinen vuorovaikutusosaaminen tiimissä. Prologi: puheviestinnän vuosikirja 2016, 46-58. University of Jyväskylä: Jyväskylän yliopiston julkaisuarkisto JYX. Viitattu 2.12.2022. <https://journal.fi/prologi/article/view/95912/54310>
- HTK 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Viitattu 29.4.2023. <https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytanto-htk>
- Huovinen, T., Rovio, E. 2010. Teoksessa Heikkinen, L., Rovio, E., Syrjälä, L. (toim.). Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura, 94-113.
- Juholin, E. 2015. Vastuullinen dialogi vahvistaa kollegiaalisuutta. Teoksessa Becker, E., Hahtela, N., Ranta, I. (toim.) Kollegiaalisuus hoitotyössä. Hoitotyön vuosikirja 2015. Helsinki: Suomen sairaanhoitajaliitto ry, 129-145.
- Jyväskylän yliopisto Kielikeskus. Puheviestinnän määrittelyä. Viitattu 4.12.2022. [https://kielikompassi.jyu.fi/puheviestinta/tietomajakka/maja\\_perusteita\\_maarittely.shtml#2](https://kielikompassi.jyu.fi/puheviestinta/tietomajakka/maja_perusteita_maarittely.shtml#2)
- Järvinen, P. 2018. Ammatillinen käyttäytyminen. Tie onnistumiseen. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Jääskeläinen, 2013. Työyhteisön hyvinvoinnin kehittäminen osallistavilla menetelmillä. Toimintatutkimus työhyvinvoinnin kehittämisprosesseista vanhus- ja vammaispalveluita tuottavissa työyhteisöissä Sallassa. Väitöskirja. Acta Universitatis Lapponiensis 252. Lapin yliopisto. Viitattu 5.5.2022. [https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/61674/Jaaskelainen\\_actaE\\_117pdfA.pdf?sequence=8&isAllowed=y](https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/61674/Jaaskelainen_actaE_117pdfA.pdf?sequence=8&isAllowed=y)

Kananen, J. 2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä - kehittämisohjelman laatiminen. Helsingin seudun kauppakamari.

Keva 2021. Kuntien työvoimaennuste. Analyysi kuntien työvoima- ja osaamistarpeista. Aula Research 16.2.2021. Viitattu 24.3.23.  
[https://www.keva.fi/contentassets/9034ce5888f14123996a6b41b9c315ea/kevan\\_kuntien\\_tyovoimaennuste\\_2030\\_esitys\\_180221.pdf](https://www.keva.fi/contentassets/9034ce5888f14123996a6b41b9c315ea/kevan_kuntien_tyovoimaennuste_2030_esitys_180221.pdf)

Kim, S., Bochatay, N., Relyea-Chew, A., Buttrick, E., Amdahl, C., Kim., L., Frans, E., Mosanen, M., Khandekar, A., Fehr., R., Lee, Y-M. 2017. Individual, interpersonal, and organizational factors of healthcare conflict: A scoping review. *Journal of Interprofessional Care* 31 (3), 282-290. Viitattu 9.2.2023. DOI: [10.1080/13561820.2016.1272558](https://doi.org/10.1080/13561820.2016.1272558)

Koivisto, J-M., Multisilta, J. Haavisto, E. 2021. Surgical nurse's experiences with intrinsic work motivation: a focus on autonomy, competence and relatedness. *Hoitotiede* 33 (2), 102-111.

Kuula, A. 2006. Toimintatutkimus. Luku 5.4. kokonaisuudesta Saaranen-Kauppinen, A., Puusniekka, A. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 5.5.2022. [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L5\\_4.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_4.html)

Kuula, A. 2011. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.

Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja 2022. Luku Kyselylomakkeen laatiminen kokonaisuudesta Kyselyaineistot. Tietoarkisto. Viitattu 5.5.2022.  
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/kyselylomake/laatiminen/>

Laajalahti, A. 2015. Tutkijoiden attribuutiot. Mistä vuorovaikutusosaaminen tai sen puute johtuu? *Aikuiskasvatus* 35, 16-29. Viitattu 26.5.2022.  
<https://journal.fi/aikuiskasvatus/article/view/94119>

Laapotti, T., Pennanen, E. 2020. Meetings in the Workplace. Teoksessa Mikkola, L; Valo, M. (toim.) *Workplace Communication*. New York: Routledge, 83-95.

Laine, P. 2014. Työhyvinvoinnin kehittäminen - mission impossible? Teoksessa Ranta, I., Tiihonen, E. (toim.) *Työhyvinvoinnin keinot. Hoitotyön vuosikirja 2014*. Helsinki: Suomen sairaanhoitajaliitto ry, 9-25.

Lee, C., Doran, D. 2017. The Role of Interpersonal Relations in Healthcare Team Communication and Patient Safety: A Proposed Model of Interpersonal Process in Teamwork. *Canadian Journal of Nursing Research* 49 (2), 75-93. Viitattu 27.5.2022.  
DOI: [10.1177/0844562117699349](https://doi.org/10.1177/0844562117699349)

Mahvar, T., Mohammadi, N., Seyedfatemi, N., Vedadhir, A. 2020. Interpersonal Communication among Critical Care Nurses: An Ethnographic Study. *Journal of Caring Sciences* 9 (1), 57-64. Viitattu 18.12.2022. DOI: [10.34172/jcs.2020.009](https://doi.org/10.34172/jcs.2020.009)

Mieli 2022. Vuorovaikutustaitoja voi oppia. Viitattu 9.4.2023. <https://mieli.fi/vahvista-mielenterveyttasi/ihmissuhteet-ja-vuorovaikutus/vuorovaikutustaitoja-voi-oppia/>

Mikkola, L. 2020. Supportive Communication in the Workplace. Teoksessa Mikkola, L; Valo, M. (toim.) *Workplace Communication*. New York: Routledge, 149-162.

Mikkola, L., Nykänen, H. 2020. Workplace Relationships. Teoksessa Mikkola, L; Valo, M. (toim.) Workplace Communication. New York: Routledge, 15-27.

Mikkola, L., Pennanen, E., Laapotti, T., Välipakka, H. 2014. Sairaalatyöyhteisön työhyvinvointia rakentavat vuorovaikutuskäytänteet. Tutkimushankkeen 112304 loppuraportti. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino. Viitattu 6.12.22. <https://oma.tsr.fi/api/projects/d882141f-a022-4ce9-baa9-255b47454f93/attachment/dea3a0ed-d5ea-4a5f-abd1-a729e8b91a34>

Mikkola, L., Valkonen, T. 2020. Developing Workplace Communication. Teoksessa Mikkola, L; Valo, M. (toim.) Workplace Communication. New York: Routledge, 179-192.

Moore, J., Pentice, D. 2015. Oncology nurses' experience of collaboration: A case study. European Journal of Oncology Nursing 19, 509-515. Viitattu 13.4.2023. <https://doi.org/10.1016/j.ejon.2015.02.011>

Mäkisalo-Ropponen, M. 2012. Vuorovaikutustaidot sosiaali- ja terveysalalla. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Oulasmaa, M., Pesonen, M. 2022. Suoraa palautetta! Viisaan keskustelun käsikirja. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Payton, J. 2018. Improving Communication Skills within the Nephrology Unit. Nephrology Nursing Journal 45 (3), 269-280. Viitattu 31.5.2022. [www.ncbi.nlm.nih.gov](http://www.ncbi.nlm.nih.gov)

Pennanen, E., Mikkola, L. 2016. Work Coordination as a Social Process in Nursing Staff Meetings. Nordic journal of working life studies 6 (2), 23-41. Viitattu 30.5.2022. <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/50776>

Pennanen, E. 2015. Hoitohenkilöstön käsitykset työyhteisön vuorovaikutuksen merkityksestä hyvinvoinnille. Viitattu 8.1.2023. <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/48927>

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

Puusa, A.; Ala-Korttesmaa S. 2019. Vuorovaikutukselliset työyhteisötaidot asiantuntijatyössä. Työelämän tutkimus 2019 17 (3), 187-201. Viitattu 27.5.2022. <https://doaj.org/article/b07fd079afa64c89bb75db990eba3acd>

Raappana, H.; Horila, T. 2020. Team communication in the workplace. Teoksessa Mikkola, L; Valo, M. (toim.) Workplace Communication, 28-40.

Rajamäki, S., Mikkola, L. 2017. Työyhteisön vuorovaikutus ja työyhteisöön kuuluminen. Työelämän tutkimus 15 (3), 250-265. Viitattu 24.5.2022. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85277>

Ramani, S., Könings, K., Ginsburg, S., van der Vleuten, C. 2019. Twelve tips to promote a feedback culture with a growth mind-set: Swinging the feedback pendulum from recipes to relationships. Medical teacher 41 (6), 625-631. Viitattu 18.2.2023. DOI: [10.1080/0142159X.2018.1432850](https://doi.org/10.1080/0142159X.2018.1432850)

Sairaanhoitajat 2022. Ammattietiikka ja kollegiaalisuus. Viitattu 12.4.2023. <https://sairaanhoitajat.fi/ammatti-ja-osaaminen/kollegiaalisuus-ja-ammattietiikka/#>

Sairaanhoitajaliitto 2014. Sairaanhoitajien kollegiaalisuusohjeet. Viitattu 12.4.2023. <https://sairaanhoitajat.fi/wp-content/uploads/2019/10/Sairaanhoitajien-kollegiaalisuusohjeet.pdf>

Sarkkinen, M. 2017. Palaute on työelämän pienin suuri asia. Työterveyslaitos Työpiste verkkolehti. Viitattu 12.4.2023. <https://www.ttl.fi/tyopiste/palaute-on-tyoelaman-pienin-suuri-asia>

Saukkonen, P., Roos, M. Viinikainen, S., Helminen, M., Asikainen, P., Green, P., Suominen T. 2017. Organisaatiokulttuuri- ja ilmapiiri hoitohenkilökunnan näkökulmasta. Hoitotiede 29 (4), 239-251.

Selander, K., Nikunlaakso, R. Laitinen J. 2022. Association between work ability and work stressors: cross-sectional survey of elderly services and health and social care service employees. Archives of Public Health. Viitattu 17.11.2022. <https://doi.org/10.1186/s13690-022-00841-2>

Sexton, J., Schwartz, S., Chadwick, W., Rehder, K., Bae, J., Bokovoy, J., Doram, K., Sotile, W., Adair, K., Profit, J. 2017. The associations between work-life balance behaviors, team-work, and safety climate: cross-sectional survey introducing the work-life climate scale, psychometric properties, benchmarking data and future directions. Viitattu 9.2.2023. DOI: [10.1136/bmjqs-2016-006032](https://doi.org/10.1136/bmjqs-2016-006032)

Sinokki, M. 2010. Työyhteisö - uhka ja tuki mielenterveydelle. Lääketieteellinen aikakauskirja Duodecim. Viitattu 11.1.2023. <https://www.duodecimlehti.fi/duo98998>

STM 2022. Työhyvinvointi. Viitattu 26.3.2022. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>

Suomalaisen Työn Liitto. 2017. Made by Finland Tutkimusraportti. Viitattu 2.3.2023. <https://suomalainentyo.fi/wp-content/uploads/2018/01/made-by-finland-tutkimusraportti-tiivistelma.pdf>

Tehy 2021. Kysely tehläisille 2021 - Tulosesitys. Aula Research. Viitattu 23.5.2022. [https://www.tehy.fi/system/files/mfiles/dokumentti/aula\\_researchin\\_kysely\\_hoitajien\\_tyossajaksamisesta\\_ja\\_tyohyvinvoinnista\\_2021\\_id\\_17362.pdf](https://www.tehy.fi/system/files/mfiles/dokumentti/aula_researchin_kysely_hoitajien_tyossajaksamisesta_ja_tyohyvinvoinnista_2021_id_17362.pdf)

TENK 2019. Ihmisiin kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisu 3/2019. Viitattu 14.5.2022. <https://tenk.fi/sites/default/files/2021->

TEPA-termipankki 2022. Erikoisalojen sanastojen ja sanakirjojen kokoelma. Viitattu 26.3.2022. <https://termipankki.fi/tepa/fi/haku/ty%C3%B6hyvinvointi>

Tevameri, T. 2021. Katsaus sote-alan työvoimaan. TEM toimialaraportit 2021:2. Viitattu 26.3.2022. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162852/TEM\\_2021\\_02\\_t.pdf](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162852/TEM_2021_02_t.pdf)

Toikko, T., Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämissprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy Juvenes Print.

Trajano, M., Gontijo, D., Silva, M., Aquino, J., Monteiro, E. 2017. Interpersonal relationships in the surgical unit from the perspective of nursing workers: an exploratory study. Online Brazilian journal of nursing 16 (2) 159-169. Viitattu 13.1.2023. DOI: [10.17665/1676-4285.20175530](https://doi.org/10.17665/1676-4285.20175530)

TTL 2022. Työkyky. Viitattu 18.11.2022. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyokyky>

TTK 2022a. Yhteistoiminta ja vuorovaikutus työpaikan arjessa. Viitattu 29.11.2022. <https://ttk.fi/julkaisu/yhteistoiminta-ja-vuorovaikutus-tyopaikan-arjessa/#Inhimillinen-viestint%C3%A4>

TTK 2022b. Vuorovaikutustaidot. Viitattu 18.11.2022.

<https://ttk.fi/tyoturvaluus/tyoyhteiso/vuorovaikutustaidot/>

TTK 2022c. Toimiva tyoyhteisö. Viitattu 27.5.2022.

[https://ttk.fi/tyoturvaluus\\_ja\\_tyosuojelu/tyoturvaluuden\\_perusteet/tyoyhteiso#b7fe264c](https://ttk.fi/tyoturvaluus_ja_tyosuojelu/tyoturvaluuden_perusteet/tyoyhteiso#b7fe264c)

Työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen malli. Tampereen yliopisto ja Tampereen ammattikorkeakoulu Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä. Viitattu 15.11.2022. <https://www.tyohyvinvointi.fi/>

Työterveyslaitos 2021. Pelotta töissä - psykologinen turvallisuus tyoyhteisössä. Viitattu 17.1.2023. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/pelotta-toissa-psykologinen-turvallisuus-tyoyhteisossa>

Työelämätieto 2022. Työhyvinvointi ja työkyky. Työterveyslaitos. Viitattu 17.11.2022. [https://tyoelamatieto.fi/fi/themes/occupational\\_wellbeing\\_and\\_work\\_ability](https://tyoelamatieto.fi/fi/themes/occupational_wellbeing_and_work_ability)

Valo, M., Mikkola, L. 2020. Focusing on Workplace Communication. Teoksessa Mikkola, L.; Valo, M. (toim.) Workplace Communication. New York: Routledge, 3-14.

Vastamäki, J. 2015. Kyselylomaketutkimus: tutkimusasetelman ja mittareiden valinta. Teoksessa Valli, R., Aaltola, J. (toim.). Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle, 121-132. Jyväskylä: PS-kustannus.

Verd-Aulí, X., Maquela-Palau, M., Míro-Bonet, M. 2021. Interprofessional collaboration in joint clinical sessions in an intensive care unit: Perceptions of nurses and physicians. Enfermería Intensiva 32 (1), 3-10. Viitattu 12.2.2023. DOI: [10.1016/j.enfi.2020.02.004](https://doi.org/10.1016/j.enfi.2020.02.004)

Vermeir, P.; Degroote, S.; Vandijck, D.; Mariman, A.; Deveugele, M.; Peleman, R.; Verhaegle, R.; Cambré, B.; Vogelaers, D. 2017. Job Satisfaction in Relation to Communication in Health Care Among Nurses: A Narrative Review and Practical Recommendation. Sage Open, 1-11. Viitattu 24.5.2022. [https://scholar.google.fi/scholar?q=Job+Satisfaction+in+Relation+to+Communication+in+Health+Care+Among+Nurses:+A+Narrative+Review+and+Practical+Recommendation&hl=fi&as\\_sdt=0&as\\_vis=1&oi=scholar](https://scholar.google.fi/scholar?q=Job+Satisfaction+in+Relation+to+Communication+in+Health+Care+Among+Nurses:+A+Narrative+Review+and+Practical+Recommendation&hl=fi&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholar)

Vilkka, H. 2021. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Ylitörmänen, T., Kvist, T., Turunen H. 2023. Intraprofessional collaboration: A qualitative study of registered nurses' experiences. Collegian 30 (1), 17-24. Viitattu 13.4.2023. <http://doi.org/10.1016/j.colegn.2022.05.008>

Ylitörmänen, T., Kvist, T., Turunen, H. 2019. Perceptions on nurse-nurse collaboration among registered nurses in Finland and in Norway. Scandinavian journal of caring sciences 2019 33 (3), 731-740. Viitattu 13.4.2023. DOI: [10.1111/scs.12669](https://doi.org/10.1111/scs.12669)

Ylitörmänen, T., Turunen, H., Mikkonen, S., Kvist, T. 2019. Good nurse-nurse collaboration implies high job satisfaction: A structural equation modelling approach. Nursing Open 6 (3), 998-1005. Viitattu 26.3.2022. DOI: [10.1002/nop2.279](https://doi.org/10.1002/nop2.279)

## Liitteet

Liite 1: Työyhteisön vuorovaikutuskysely .....	55
Liite 2: Kehittämistyöpajat .....	57
Liite 3: Saatekirje tutkittavalle .....	58
Liite 4: EU tietosuojalomake .....	60
Liite 5: Tutkittavan suostumuslomake .....	62

Liite 1: Työyhteisön vuorovaikutuskysely

Minua on pyydetty osallistumaan opinnäytetyöprosessiin, jonka tavoitteena on työyhteisön yhteistyötä ja työhyvinvointia tukevan vuorovaikutuksen kehittäminen. Olen saanut tiedotteen opinnäytetyöstä ja ymmärtänyt sen. Tiedotteesta olen saanut riittävän selvityksen tutkimuksesta, sen tarkoituksesta ja toteutuksesta, oikeuksistani sekä tutkimuksen mahdollisesti liittyvistä hyödyistä ja riskeistä. Minulla on ollut mahdollisuus esittää kysymyksiä ja olen saanut riittävän vastauksen kaikkiin tutkimusta koskeviin kysymyksiini.

Olen saanut tiedot tutkimukseen mahdollisesti liittyvästä henkilötietojen keräämisestä, käsittelystä ja luovuttamisesta ja minun on ollut mahdollista tutustua tutkimuksen tietosuojaselosteeseen. Osallistun tutkimukseen vapaaehtoisesti. Minua ei ole painostettu eikä houkuteltu osallistumaan tutkimukseen. Minulla on ollut riittävästi aikaa harkita osallistumistani tutkimukseen.

Ymmärrän, että osallistumiseni on vapaaehtoista ja että voin peruuttaa tämän suostumukseni koska tahansa syytä ilmoittamatta. Olen tietoinen siitä, että mikäli keskeytän tutkimuksen tai peruutan suostumuksen, minusta keskeyttämiseen ja suostumuksen peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja ja näytteitä voidaan käyttää osana tutkimusaineistoa.

Vastaamalla kyllä vahvistan osallistumiseni tähän kyselyyn

\_\_\_ kyllä

**Miten seuraavat asiat toteutuvat mielestäsi työyhteisön vuorovaikutuksessa?**

**Vastaukset pyydetään asteikolla: erinomaisesti - hyvin - ei hyvin eikä heikosti - heikosti - ei toteudu ollenkaan**

Työyhteisössä pyritään pitämään yllä hyvää ilmapiiriä

Työntekijät puhuvat toisilleen ystävällisesti ja kohteliaasti

Työntekijät osoittavat arvostavansa toistensa osaamista ja ammattitaitoa

Työntekijät kannustavat ja tukevat toisiaan

Työyhteisössä arvostetaan jokaisen työntekijän mielipidettä

Työntekijät osaavat antaa rakentavaa palautetta toisilleen

Työntekijät osaavat ottaa palautetta vastaan ammatillisesti

Työyhteisössä vallitsee avoin keskustelukulttuuri

Työyhteisön ristiriitatilanteet pyritään ratkaisemaan rakentavasti

Työyhteisössä on riittävästi mahdollisuuksia yhteisille keskusteluille

Työntekijöillä on tasavertainen mahdollisuus osallistua yhteisiin keskusteluihin

Työntekijöillä on tasavertainen mahdollisuus osallistua yhteisiä asioita koskevaan päätöksentekoon

Työyhteisön tiedonkulku on sujuvaa

**Tukevatko työyhteisön vuorovaikutustavat mielestäsi yhteistyötä työyksikössä?**

- tukevat erinomaisesti
- tukevat hyvin
- eivät tue hyvin eivätkä heikosti
- tukevat heikosti
- eivät tue ollenkaan

**Valitse mielestäsi 1-3 tärkeintä asiaa, mitä työyhteisön vuorovaikutuksessa tulisi kehittää, jotta se tukisi paremmin työyhteisön yhteistyötä?**

- yleinen ilmapiiri (mm. ystävällisyys, arvostus, kohteliaisuus, kannustaminen, avuliaisuus)
- keskustelukulttuurin avoimuus
- palautteen antaminen ja vastaanottaminen
- ristiriitatilanteiden käsittely
- mahdollisuus osallistua yhteisiin keskusteluihin
- mahdollisuus osallistua yhteisiä asioita koskevaan päätöksentekoon
- tiedonkulun sujuvuus
- muuta, mitä?



## Liite 2: Kehittämistyöpajat

### Työpaja 1

#### Työpajan aiheet

- arvostuksen kokeminen ja osoittaminen työyhteisön vuorovaikutuksessa
- palautteen antaminen ja vastaanottaminen työyhteisössä
- toimivan palautekulttuurin merkitys ja hyödyt työntekijöille ja työyhteisölle

#### Työpajassa käsitellyt kysymykset

1. Milloin koet itsesi arvostetuksi työyhteisössä?
2. Miten toivoisit, että sinulle osoitetaan arvostusta työyhteisössä?
3. Milloin olet viimeksi saanut palautetta? Miltä palautteen saaminen tuntui? Miten palautteen saaminen vaikutti työhösi?
4. Milloin olet viimeksi antanut palautetta? Miltä palautteen antaminen tuntui? Mitkä tekijät tähän vaikuttivat?
5. Miten sinä toivoisit saavasi palautetta?
6. Miten työyhteisön palautekulttuuria tulisi mielestäsi kehittää?

### Työpaja 2

#### Työpajan aiheet

- vuorovaikutuksen avoimuus ja psykologinen turvallisuus työyhteisössä
- tiedon jakaminen työyhteisössä
- toimivan tiedon kulun merkitys ja hyödyt työntekijöille ja työyhteisölle

#### Työpajassa käsitellyt kysymykset

1. Mitä sinun mielestäsi on avoin vuorovaikutus työyhteisössä?
2. Minkälaiset asiat vaikuttavat mielestäsi vuorovaikutuksen avoimuuteen tässä työyhteisössä?
3. Mikä motivoi sinua avoimeen vuorovaikutukseen ja tiedon jakamiseen työyhteisössä? Minkälaiset tekijät ehkäisevät mielestäsi vuorovaikutuksen avoimuutta ja tiedon jakamista työyhteisössä?
4. Mihin asioihin tiedon jakamisessa ja tiedon kulussa tulisi mielestäsi kiinnittää erityistä huomiota, jotta se mahdollistaisi sujuvan yhteistyön työyhteisössä?
5. Miten sinä haluaisit, että sinulle tiedotetaan työyhteisön yhteisistä asioista?

Liite 3: Saatekirje tutkittavalle

## TIEDOTE TUTKIMUKSESTA

### Työyhteisön yhteistyötä ja työhyvinvointia tukevan vuorovaikutuksen kehittäminen

#### Pyyntö osallistua tutkimukseen

**Sinua pyydetään mukaan YAMK-opinnäytetyön tutkimukselliseen kehittämistyöhön, jonka tarkoituksena on työyhteisön yhteistyötä ja työhyvinvointia tukevan vuorovaikutuksen kehittäminen.** Opinnäytetyöprosessi toteutetaan HUS Uuden lastensairaalan Avaruus vuodeosastolla. Olemme arvioineet, että sovelletut tutkimukseen, koska olet opinnäytetyöprosessiin osallistuvan yksikön hoitotyöntekijä (lasten-, lähi- tai sairaanhoitaja). Tämä tiedote kuvaa tutkimusta ja osuuttasi siinä. Perehdyttyäsi tähän tiedotteeseen sinulla on mahdollisuus esittää kysymyksiä tutkimuksesta, jonka jälkeen sinulta pyydetään suostumus tutkimukseen osallistumisesta.

#### Vapaaehtoisuus

Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Kieltäytyminen ei vaikuta millään tavalla oikeuksiisi tai asemaasi työyhteisön jäsenenä.

Voit myös keskeyttää tutkimuksen koska tahansa syytä ilmoittamatta. Mikäli keskeytät tutkimuksen tai peruutat suostumuksen, sinulta keskeyttämiseen ja suostumuksen peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja ja näytteitä voidaan käyttää osana tutkimusaineistoa.

#### Tutkimuksen tarkoitus

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää työyhteisön vuorovaikutusta entistä paremmin työyhteisön yhteistyötä ja työhyvinvointia tukevaksi. **Työyhteisöllä tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä vuodeosasto Avaruuden hoitajia (lasten-, lähi- ja sairaanhoitajat) ja heidän esihenkilöitään.**

Opinnäytetyössä on tarkoituksena selvittää, mitä työyhteisön vuorovaikutuksessa tulisi kehittää, jotta se tukisi paremmin työyhteisön yhteistyötä ja työhyvinvointia, sekä löytää yhdessä työyhteisön henkilökunnan kanssa keinoja yhteistyötä ja työhyvinvointia tukevan vuorovaikutuksen kehittämiseksi.

#### Tutkimuksen toteuttajat

Opinnäytetyön toteuttaa Tuire Sundgren ja yhteistyökumppanina toimii HUS Uuden lastensairaalan vuodeosasto Avaruus.

#### Tutkimusmenetelmät ja toimenpiteet

Opinnäytetyön tutkimuksellisen kehittämistyön prosessiin kuuluu verkkokysely ja 2 kehittämistyöpajaa. Verkkokyselyyn voivat osallistua kaikki vuodeosasto Avaruuden hoitotyöhön osallistuvat hoitajat (lasten-, lähi- ja sairaanhoitajat). Osaston apulaisosastonhoitaja lähettää hoitajille työsähköpostiin kutsun osallistua kyselyyn. Kyselyn tuloksiin on pääsy ainoastaan opinnäytetyön tekijällä. Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista ja sen voi tehdä työajalla. Kyselyssä ei kerätä henkilötietoja tai tunnistetietoja, kuten ammattinimikettä tai työskentelyvuosia yksikössä, mistä voisi tunnistaa vastaajan. Kyselyn jälkeen osastolla järjestetään 2 kehittämistyöpajaa. Kunkin työpajan kesto on 2 tuntia. Työpajoihin voivat osallistua kaikki vuodeosasto Avaruuden hoita-

jat (lasten-, lähi- ja sairaanhoitajat) sekä esihenkilöt (apulaisosastonhoitajat ja osastonhoitaja). Työpajoihin osallistuminen on vapaaehtoista ja niihin voi osallistua työajalla. Työpajoihin osallistujien tulee allekirjoittaa tutkittavan suostumuslomake ennen työpajaan osallistumista, millä he antavat luvan kehittämistyössä tuotetun aineiston käyttöön opinnäytetyössä.

#### **Tutkimustuloksista tiedottaminen**

Kyselyn ja kehittämistyöpajojen tulokset raportoidaan siten, että yksittäinen henkilö ei ole tunnistettavissa. Suorat tunnistetiedot (kuten sähköpostiosoitteet) hävitetään aineiston keräämisen päättymisen jälkeen. Kyselyn ja kehittämistyöpajojen tuloksista järjestetään esittely opinnäytetyönprosessiin osallistuvassa yksikössä ja opinnäytetyö julkaistaan avoimesti Theseus-tietokannassa.

#### **Lisätiedot**

Pyydämme sinua tarvittaessa esittämään tutkimukseen liittyviä kysymyksiä opinnäytetyön tekijälle.

#### **Tutkijoiden yhteystiedot**

Opinnäytetyötekijä  
Nimi: Tuire Sundgren

Opinnäytetyön ohjaaja  
Titteli: Yliopettaja, TtT / Principal Lecturer, PhD (Health Sciences)  
Nimi: Kristiina Helminen  
Laurea-ammattikorkeakoulu / Laurea University of Applied Sciences

Liite 4: EU tietosuojalomake

### **Tutkimuksen tietosuojaseloste: Henkilötietojen käsittely tutkimuksessa**

Tässä tutkimuksessa käsitellään teitä koskevia henkilötietoja voimassa olevan tietosuojalainsäädännön (EU:n yleinen tietosuoja-astus, 679/2016, ja voimassa oleva kansallinen lainsäädäntö) mukaisesti. Seuraavassa kuvataan henkilötietojen käsittelyyn liittyvät asiat.

#### **Tutkimuksen rekisterinpitäjä**

Rekisterinpitäjällä tarkoitetaan tahoa, joka yksin tai yhdessä toisten kanssa määrittelee henkilötietojen käsittelyn tarkoitukset ja keinot. Rekisterinpitäjä voi olla korkeakoulu, toimeksiantaja, muu yhteistyötaho, opinnäytetyöntekijä tai jotkut edellä mainituista yhdessä (esim. korkeakoulu ja opinnäytetyöntekijä yhdessä).

Tässä tutkimuksessa henkilötietojen rekisterinpitäjä on: opinnäytetyön tekijä Tuire Sundgren

Yhteistyötahon nimi: HUS Uusi lastensairaala, vuodeosasto Avaruus

#### **Voitte kysyä lisätietoja henkilötietojenne käsittelystä rekisterinpitäjän yhteyshenkilöltä**

Rekisterinpitäjän yhteyshenkilön nimi: Tuire Sundgren

Organisaatio: HUS Uusi lastensairaala, vuodeosasto Avaruus

#### **Tutkimuksessa teistä kerätään seuraavia henkilötietoja**

Henkilötietojen käsittely on oikeutettua ainoastaan silloin, kun se on tutkimukselle välttämätöntä. Kerättävät henkilötiedot on minimoitava, niitä ei saa kerätä tarpeettomasti tai varmuuden vuoksi.

Tässä opinnäytetyöprosessissa henkilötietoina kerätään kehittämistyöpajoihin osallistujien nimet ja allekirjoitukset tutkittavien suostumuslomakkeille.

Teillä ei ole sopimukseen tai lakisääteiseen tehtävään perustuvaa velvollisuutta toimittaa henkilötietojanne vaan osallistuminen on täysin vapaaehtoista.

Tutkimuksessa ei kerätä henkilötietojanne muista lähteistä.

#### **Henkilötietojenne suojausperiaatteet**

Kysely toteutetaan verkossa Webropol-kyselynä. Kyselykutsu ja linkki kyselyyn lähetetään osallistujien työsähköpostiin. Verkkokyselystä ei kerätä mitään henkilötietoja. Verkkokyselyn aineisto säilytetään suojassa käyttäjätunnuksen ja salasanan takana, ja siihen on pääsy ainoastaan opinnäytetyön tekijällä. Kehittämistyöpajoihin osallistujien tulee allekirjoittaa tutkittavan suostumuslomake ennen työpajoihin osallistumista. Suostumuslomakkeet säilytetään lukitussa kaapissa ja niihin on pääsy ainoastaan opinnäytetyön tekijällä.

#### **Henkilötietojenne käsittelyn tarkoitus**

Henkilötietojenne käsittelyn tarkoitus on tutkimussuostumuslomakkeiden kerääminen.

## **Henkilötietojenne käsittelyperuste**

Suostumus

### **Tutkimuksen kestoaja (henkilötietojenne käsittelyaika)**

Tutkittavien suostumuslomakkeet kerätään ennen työpajoihin osallistujilta ennen niiden aloittamista. Työpajat toteutetaan loka-joulukuun 2022 aikana.

### **Mitä henkilötiedoillenne tapahtuu tutkimuksen päätyttyä?**

Suostumuslomakkeet hävitetään opinnäytetyöraportin valmistuttua.

### **Tietojen luovuttaminen tutkimusrekisteristä**

Tietoja ei luovuta muille.

### **Rekisteröitynä teillä on oikeus**

Koska henkilötietojanne käsitellään tässä tutkimuksessa, niin olette rekisteröity tutkimuksen aikana muodostuvassa henkilörekisterissä. Rekisteröitynä teillä on oikeus:

- saada informaatiota henkilötietojen käsittelystä
- tarkastaa itseänne koskevat tiedot
- oikaista tietojanne
- poistaa tietonne (esim. jos peruutatte antamanne suostumuksen)
- peruuttaa antamanne henkilötietojen käsittelyä koskeva suostumus
- rajoittaa tietojenne käsittelyä
- rekisterinpitäjän ilmoitusvelvollisuus henkilötietojen oikaisusta, poistosta tai käsittelyn rajoittamisesta
- sallia automaattinen päätöksenteko nimenomaisella suostumuksellanne
- tehdä valitus tietosuojavaltuutetun toimistoon, jos katsotte, että henkilötietojanne on käsitelty tietosuojalainsäädännön vastaisesti

Jos henkilötietojen käsittely tutkimuksessa ei edellytä rekisteröidyn tunnistamista ilman lisätietoja eikä rekisterinpitäjä pysty tunnistamaan rekisteröityä, niin oikeutta tietojen tarkastamiseen, oikaisuun, poistoon, käsittelyn rajoittamiseen, ilmoitusvelvollisuuteen ja siirtämiseen ei sovelleta.

Voitte käyttää oikeuksianne ottamalla yhteyttä rekisterinpitäjään.

### **Tutkimuksessa kerättyjä henkilötietoja ei käytetä profilointiin tai automaattiseen päätöksentekoon**

### **Henkilötietojen käsittely aineistoa analysoitaessa ja tutkimuksen tuloksia raportoitaessa**

Teistä kerättyä tietoa käsitellään luottamuksellisesti lainsäädännön edellyttämällä tavalla.

Liite 5: Tutkittavan suostumuslomake

**Opinnäytetyön nimi: Työyhteisön yhteistyötä ja työhyvinvointia tukevan vuorovaikutuksen kehittäminen**

**Opinnäytetyön toteuttaja: Laurea ammattikorkeakoulu, Tuire Sundgren**

**Opinnäytetyön ohjaaja: Laurea ammattikorkeakoulu, Kristiina Helminen**

Minua on pyydetty osallistumaan yllä mainittuun opinnäytetyöprosessiin, jonka tavoitteena on työyhteisön vuorovaikutuksen kehittäminen. Olen saanut tiedotteen tutkimuksesta ja ymmärtänyt sen. Tiedotteesta olen saanut riittävän selvityksen tutkimuksesta, sen tarkoituksesta ja toteutuksesta, oikeuksistani sekä tutkimuksen mahdollisesti liittyvistä hyödyistä ja riskeistä. Minulla on ollut mahdollisuus esittää kysymyksiä ja olen saanut riittävän vastauksen kaikkiin tutkimusta koskeviin kysymyksiini.

Olen saanut tiedot tutkimukseen mahdollisesti liittyvästä henkilötietojen keräämisestä, käsittelystä ja luovuttamisesta ja minun on ollut mahdollista tutustua tutkimuksen tietosuojaselosteeseen.

Osallistun tutkimukseen vapaaehtoisesti. Minua ei ole painostettu eikä houkuteltu osallistumaan tutkimukseen.

Minulla on ollut riittävästi aikaa harkita osallistumistani tutkimukseen.

Ymmärrän, että osallistumiseni on vapaaehtoista ja että voin peruuttaa tämän suostumukseni koska tahansa syytä ilmoittamatta. Olen tietoinen siitä, että mikäli keskeytän tutkimuksen tai peruutan suostumukseni, minusta keskeyttämiseen ja suostumuksen peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja ja näytteitä voidaan käyttää osana tutkimusaineistoa.

**Allekirjoituksellani vahvistan osallistumiseni tähän kehittämistyöpajaan.**

**Jos tutkimukseen liittyvien henkilötietojen käsittelyperusteena on suostumus, vahvistan allekirjoituksellani suostumukseni myös henkilötietojeni käsittelyyn. Minulla on oikeus peruuttaa suostumukseni tietosuojaselosteessa kuvatulla tavalla.**

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_ . \_\_\_\_ . \_\_\_\_\_

Allekirjoitus: \_\_\_\_\_

Nimenselvennys: \_\_\_\_\_

Alkuperäinen allekirjoitettu tutkittavan suostumus sekä kopio tutkimustiedotteesta liitteineen jäävät tutkijan arkistoon. Tutkimustiedote liitteineen ja kopio allekirjoitetusta suostumuksesta annetaan tutkittavalle.