

OPINNÄYTETYÖ

Viestintää monikulttuurisessa verkostossa
Viestinnän johtamisen malli sosiaali- ja terveysalalla

Hanna Parikka

Työyhteisön kehittäjä
(210 op)

Arvioitavaksi jättämisaika
(muodossa 4/2024)

TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu
Työyhteisön kehittäjä

Tekijät: Hanna Parikka

Opinnäytetyön nimi: Viestinnän johtamisen malli sosiaali- ja terveysalalla. Viestintää monikulttuurisessa verkostossa

Sivumäärä: 46 ja 12 liitesivua

Työn ohjaaja(t): Laura Castren

Työn tilaaja(t): Life Care Finland Oy

Tilaaajalla oli tarve saada lisää tietoa viestinnän tilasta sosiaali- ja terveysalalla, erityisesti kotihoidosta. Kotihoidon viestintää haastaa maantieteellinen hajautuneisuus sekä ulkomaisten hoitajien mukanaan tuoma monikulttuuristuminen. Tilaajan päätoimiala on liikkeenjohdon konsultointi ja valmennus. Työn tavoitteena oli löytää vertailija-arvioinnin kautta toimivia viestintää ja vuorovaikutusta kehittäviä tapoja, joilla vastata kotihoidon esihenkilöiden kokemuksiin haasteisiin.

Kehittämistyö tehtiin haastatteleamalla kahta alan esihenkilöä sekä viestinnän asiantuntijaa ja monikulttuurisen tiimin esihenkilöä. Haastattelut pohjautuivat tietoperustaan, joka käsittelee verkostoa, verkostojohtamista, monikulttuurisuutta, viestintää sekä vuorovaikutusta.

Aineiston perusteella monikulttuurisen verkoston johtaminen vaatii selkeyttä ja suunnitelmallisuutta. Erityisesti esihenkilöltä vaaditaan kykyä itsereflektioon ja erilaisuuden yhteen tuomiseen. Viestintä hyvinvointialueiden kanssa koettiin toimivaksi esihenkilöiden haastattelujen perusteella. Yritysten sisäistä viestintää hankaloittaa kielimuuri ja maantieteellinen hajautuneisuus.

Työ tuotti tilaajalle tietoa toimivista viestinnän tavoista erityisesti monikulttuurisissa tiimeissä sekä verkoston johtamisesta. Erityisesti kotihoidon kentällä tehty kehittämistyö teki alan haasteet näkyväksi. Alalla vallitseva monikulttuuristuminen, aikapaine ja maantieteellinen hajautuneisuus haastavat viestintää. Esihenkilövalmennuksen näkökulmasta työn tuottama tieto tuotti lisää ymmärrystä alan haasteista samalla kuin benchmark-haastattelut antoivat näkökulmaa toimiviin tapoihin sujuvoittaa viestintää. Selkokielisyys sekä visuaalisesti helposti ymmärrettävät viestit helpottavat monikulttuurisen tiimin viestintää. Hyvällä perehdytyksellä ja pohjatyöllä, kuten selkeillä pelisäännöillä, luodaan perustaa toimivalle viestinnälle.

Tavoitteet hyvien toimintatapojen kartoittamisesta viestinnän tilan selvittämisestä täyttyivät. Ammattialalle työ tuotti tietoa esihenkilöiden kokemasta varmistamisen ja tarkistamisen tarpeesta. Jatkuva varmistaminen kuormittaa henkisesti ja vie aikaa. Prosessin tuotoksella olen pyrkinyt vastaamaan koettuihin haasteisiin. Samalla tuotos toimii viestinnän suunnittelun ja kehittämisen apuna.

Asiasanat: monikulttuurisuus, verkostot, verkostojohtaminen, viestintä

ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences
Work Community Developer

Author: Hanna Parikka

Title: Communication Management Model in Social- and Healthcare Sector. Communication in a Multicultural Network

Number of Pages: 46 and 12 attachment pages

Supervisor(s): Laura Castren

Commissioned by: Life Care Finland Oy

The subscriber provides consultation and leadership coaching in healthcare sector. The meaning of this work was to develop communication in the field of homecare. The goal was to study how healthcare leaders experience communication in homecare. The developing process consisted two interviews with healthcare leaders and two benchmarking interviews with a communication expert and a multicultural team manager.

The interviews with healthcare leaders provided information of the state of the communication and the challenges they experience in their work. The benchmarking interviews provided information of ways to improve communication and interaction between the team. The interviews were based on theory that includes network, network leadership, multiculturalism, communication and interaction.

Leadership in a multicultural network requires clarity and systematic communication. Leaders need to selfreflect and bring people with different backgrounds together. The interviewees felt that communication with municipalities is fluent. They felt a need to ensure that nurses get the messages in time and understand them as well. The challenges in communication is because of language barriers and geographic distance between nurses.

This process produced information about the state of the communication in homecare and made the challenges visible. Multicultural environment, timepressure and the distance between nurses are challenging the communication. The information that this work produced gives perspective to leadership coaching for the subscriber. Plain language and visibly clear messages can improve communication in diverse teams. With good orientation and groundwork that sets guidelines for communication can improve interaction in widely spread teams.

The information that this work gives for the subscriber helps with consultation and coaching. The end result of this work can help leaders in multicultural teams to plan and execute effective and inclusive communication in a challenging environment.

Keywords: multiculturalism, network, network leadership, communication

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

1	JOHDANTO.....	1
2	TILAAJA JA TOIMINTAYMPÄRISTÖ	3
	2.1 Konsultointi ja valmennus	3
	2.2 Toimiala	4
3	VERKOSTO.....	8
	3.1 Verkoston suhteet	9
	3.2 Jaettu osaaminen verkostoissa	11
	3.3 Verkostojohdaminen.....	12
4	VIESTINTÄ JA VUOROVAIKUTUS.....	14
	4.1 Viestinnän kanavat.....	15
	4.2 Vuorovaikutus monikulttuurisessa yhteisössä	17
	4.3 Tunteet osana vuorovaikutusta	18
5	TUTKIMUKSELLINEN KEHITTÄMISTYÖ.....	21
	5.1 Kehittämismenetelmät	22
	5.2 Analyysi.....	23
6	TULOKSET	25
	6.1 Haastattelu	25
	6.2 Benchmarking	28
	6.3 Benchmarking haastattelut.....	30
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	34
	7.1 Viestinnän johtaminen	35
	7.2 Verkoston johtajan muistilista	36

8 POHDINTA.....	38
LÄHTEET.....	41
LIITTEET.....	46

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on kehittää monikulttuurisen verkoston viestinnän johtamisessa huomioitavien asioiden muistilista sosiaali- ja terveysalalla. Opinnäytetyön tilaajana on oma yritykseni, joka toimii sosiaali- ja terveysalalla konsultoinnin ja johdon valmennuksen parissa. Yritykselläni on tarve kehittää asiakkaiden kokemaan haasteeseen vastaava palvelu tai tuote. Työn tavoitteena on luoda selkeä ja tiivis malli, jonka avulla verkoston johtaja voi luoda sujuvampaa vuorovaikutusta ja viestintää monikulttuurisen verkoston sisällä.

Aihe on minulle mielenkiintoinen kansainvälisen työurani kautta. Viestintä ja vuorovaikutus ovat kokemukseni mukaan hyvin kulttuurisidonnaisia ja omakohtaiset kokemukseni väärinymmärryksistä ovat toimineet tämän työn motivaationa. Yhteisöllisyyden kokemukset ovat toimineet tämän prosessin tavoitteena. Kotihoidon toimintakenttä on tullut minulle tutuksi viime vuosina ja näen toimialan rajoja ylittäviä haasteita monikulttuurisen ja maantieteellisesti hajautuneen yhteisön viestinnän ympärillä. Nuoruuden kilpaurheilutausta näkyy minussa edelleen valmentavana työotteena, joka ajoi minut muutamia vuosia sitten ratkaisukeskeisyyden maailmaan. Ratkaisukeskeisyyteen liittyvä voimavarakeskeisyys ja ongelmavapaa keskustelu tuntuvat sopivalta tavalta lähestyä tätä aihetta. Sosiaali- ja terveysalaan liittyy paljon haasteita mutta paljon on Suomessa myös hyvin. Monikulttuurisuudesta puhutaan uhkana ja mahdollisuutena. Ajattelen, että se on todellisuus jossa elämme ja voimme itse rakentaa siitä voimavaran.

Sosiaali- ja terveysala on erityispiirteinen ja johtaminen perustuu julkisen hallinnon asettamille vaatimuksille. Julkista keskustelua on leimannut alan kriisiytyminen resurssien ja työvoiman puutteeseen liittyen. Hoitajia eläköityy enenevässä määrin ja uusia hoitajia ei ole tarpeeksi korvaamaan heitä. Kevan (2021) uutisen mukaan sairaanhoitajia puuttuu yli 8000 vuoteen 2030 mennessä (Keva 2021). Alalle on tullut ulkomaalaistaustaisia hoitajia, jotka paikkaavat ansiokkaasti alaa vaivaavaa työvoimapulaa. Monikulttuurisuus vaikuttaa osaltaan sosiaali- ja terveysalan verkoston viestintään ja vuorovaikutukseen kielimuurin ja eri kulttuuritaustojen muodossa. (Keisala 2012, 14.) Alan moniammatillinen verkostomainen yhteistyö hajautuu maantieteellisesti laajalle ja tietosuojan vuoksi viestinnän tulee olla harkittua ja keskittyä suojattuihin kanaviin. Asiakkaat ja heidän läheisensä ovat olennainen osa verkostoa ja heidän tulee olla osana verkoston sisäistä vuorovaikutusta. Aiheen laajuuden vuoksi olen joutunut

rajaamaan kehittämisen kohdetta, jolloin asiakkaan läheiset rajautuvat pois tästä kehittämistyöstä.

Tämä kehittämistyö on tehty erityisesti kotihoidon kentällä. Kotihoito on kotiin tuotettavaa palvelua. Kotihoito on ymmärrettävästi maantieteellisesti hajaantunutta, jonka vuoksi hoitajat toimivat itsenäisesti asiakkaiden kotona, jolloin luonnolliset käytäväkeskustelut jäävät lähes olemattomiin. Tavallisissa arjen vuorovaikutustilanteissa jaetaan tietoa, osaamista ja luodaan yhteen kuulumisen tunnetta. Tämän työn tavoite on luoda tapoja ajatusten vaihtoon maantieteellisestä etäisyydestä huolimatta sekä parantaa vuorovaikutustilanteita niin, että yhteenkuuluvuuden tunnetta voidaan kehittää.

Sosiaali- ja terveysalan toimijoilla on vankka substanssiosaaminen mutta johtaminen vaatii omaa osaamistaan. Työ on hektistä ja johdettavia asioita on paljon. On tärkeää luoda kohdistettu viestinnän johtamisen malli, josta selviää tärkeimmät viestintään liittyvät asiat sekä vuorovaikutuksen parantamiseen liittyvät vinkit. Valmennuksella voidaan kehittää verkoston johtajan taitoja, mutta selkeä ja tiivis malli, josta voi muistuttaa mieleen tärkeimmät seikat auttaa uskoakseni johtajaa kiireisessä arjessa.

2 TILAAJA JA TOIMINTAYMPÄRISTÖ

2.1 Konsultointi ja valmennus

Tilaaajan päätoimiala on liikkeenjohdon konsultointi ja pääasiallisena toimintaympäristönä sosiaali- ja terveysala. Toiminta on laajentunut johdon valmennukseen ja sisällöntuotantoon. Yritys auttaa henkilöstöön liittyvässä kehittämistyössä, auttaa toiminnan suunnittelussa ja toteutuksessa sekä verkostoitumisessa alan muiden toimijoiden kanssa.

Maamies (2000) määrittelee konsultoinnin neuvonnaksi sanan alkuperäisestä keskusteleavasta sävystä huolimatta. Konsultiksi voi ryhtyä kuka tahansa ilman erityistä koulutusta ja konsultin näkökulma voi olla erilaisen perspektiivin tarjoaminen tai selkeä asiantuntijuuteen perustuva tiedon tarjoaminen (Ava akatemia). Konsultit auttavat yrityksiä ja työyhteisöjä kehittymään. Heillä on tärkeä rooli työyhteisön ajattelun avartajina sekä uudenlaisen puheen kehittäjinä. (Heikkilä & Puutio 2018, 19.) Konsultti voi auttaa katsomaan asioita toisesta kulmasta tai auttaa havaitsemaan laajempi asiayhteys. Liiketoiminnassa kaikki vaikuttaa kaikkeen, jolloin on tärkeää että konsultti auttaa hahmottamaan syyseuraus suhteita. Konsultti voi auttaa myös asiantuntijuutta vaativassa haasteessa. Liiketoiminnassani autan asiakkaitani laajasti aina näkökulman vaihtamisessa, työyhteisön hyvinvoinnin kehittämisessä, esihenkilövalmennuksessa, sisällöntuottamisessa sekä yleisessä sosiaali- ja terveysalan toimintakenttään liittyvissä haasteissa.

Konsultin tehtävä on auttaa asiakasta näkemään ja tiedostamaan omaa tilaansa, sekä luomaan keskustelua haasteiden äärellä. Haasteista luodaan uutta ja järjestäytyään uudelleen.

Konsultin tehtävä on auttaa hahmottamaan seuraavia askeleita toiminnan kehittämiseksi yhteistyössä toimijoiden kesken. (Puutio 2018, 42.)

Yritykseni tarjoaa konsultoinnin lisäksi ratkaisukeskeistä valmennusta esihenkilöille ja yrittäjille. Ratkaisukeskeisyys on nimensä mukaisesti ratkaisuihin pyrkivää, voimavaroja vahvistavaa ja asiakkaan myönteisiä tunteita tukevaa. (Ahola & Furman 2020, 7,11-12.) Terapeuttisesta historiasta huolimatta, ratkaisukeskeiset työtavat toimivat valmennuksessa. Valmennuksella pyritään kirkastamaan tavoitteita ja löytämään ratkaisuja haasteisiin. Konkreettinen, voimavarakeskeinen viitekehys toimii hyvin erilaisissa yhteyksissä erityisesti ihmisten kohtaamisessa ja työyhteisön yhteistä toimintakulttuuria kehitettäessä.

Valmennuksella voidaan tukea esihenkilöiden oppimisprosessia erityisesti haastavissa olosuhteissa kuten esimerkiksi monikulttuurisen yhteisön johtamisessa ja yleisemmin henkilöstön kehittämisen parissa. (Lahti 2014, luku, ”11.2 Strategisia toimintatapoja”.) Verkoston johtaminen vaatii kykyä reflektoida omaa toimintaa ja ymmärtää erilaisia toimintatapoja. Hyvä esihenkilö hallitsee laajoja kokonaisuuksia ja kehittää itseään jatkuvaluonteisesti. (Taipale 2008, 53.) Oman toiminnan reflektointi ja arviointi vaatii usein ulkopuolisen keskustelukumppanin vaikka ajatusprosessi olisikin esihenkilön henkilökohtainen. Valmentajalla tulee olla riittävästi tietoa aiheesta, jotta hän osaa auttaa näkökulman vaihtamisessa. Oikeiden kysymyksen esittäminen vaatii aiheen tuntemista ainakin yleisellä tasolla. Toisaalta ratkaisukeskeisyyden ydin on asiakkaan kunnioittaminen oman työnsä asiantuntijana, jolloin täydellistä erityisasiantuntijan roolia ei tarvitse omaksua voidakseen toimia valmentajana.

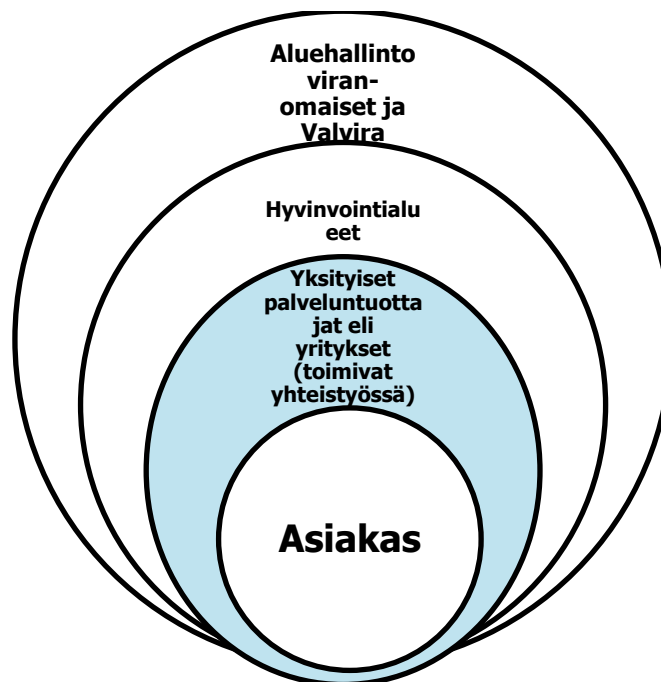
2.2 Toimiala

Sosiaali- ja terveysalan haasteina ovat työvoima- ja resurssipula ja hyvinvointialueiden toiminnan takkuinen alku (Valtioneuvosto 2023; keva 2023). Laitospaikat vähenevät ja ihmisiä hoidetaan enenevässä määrin kotona (Sosiaali- ja terveysministeriö 2014). Kokemukseni mukaan tämä lisää painetta kotihoidon toimivuuteen ja toimijoiden yhteistyöhön. Lappalainen (2015) kirjoittaa sote-alan lopullisen uudistuksen toteutuvan eri toimijoiden aktiivisella vuorovaikutuksella (Lappalainen 2015, 222). Uudistus on tukenut pienten yritysten pääsemistä markkinoille ja osaksi verkostoa. Asiakkaan kannalta pienet mikroyritykset ovat mielekkäitä, sillä pienet yritykset voivat usein panostaa pitkiin ja henkilökohtaisiin asiakassuhteisiin (Työ- ja elinkeinoministeriö 2018).

Toimintaympäristöön vaikuttaa olennaisesti Suomen ikääntyvä väestö ja alaa vaivaava työvoimapula. Sote-alan työntekijöistä merkittävä osa ikääntyy ja uusia työntekijöitä ei ole tulossa paikkaamaan eläköityviä samassa suhteessa. Työvoimapulaa paikataan ulkomaisilla osaajilla. Väestön ikääntyessä samaan aikaan alaa vaivaavan työvoimapulan kanssa ei laitospaikkoja ole tarjolla kaikille niitä tarvitseville. Kotihoitoa ollaankin lisäämässä, jotta kaikista voidaan huolehtia. (Tyni & Myllyneva 2023; Terveiden ja hyvinvoinninlaitos 2023.) Kotihoito on hoitotyötä, joka tapahtuu asiakkaan kotona. Tällöin työtä tekevä hoitaja on usein yksin kentällä ja vuorovaikutus työyhteisön muiden jäsenten kanssa voi huomioideni mukaan olla vähäistä.

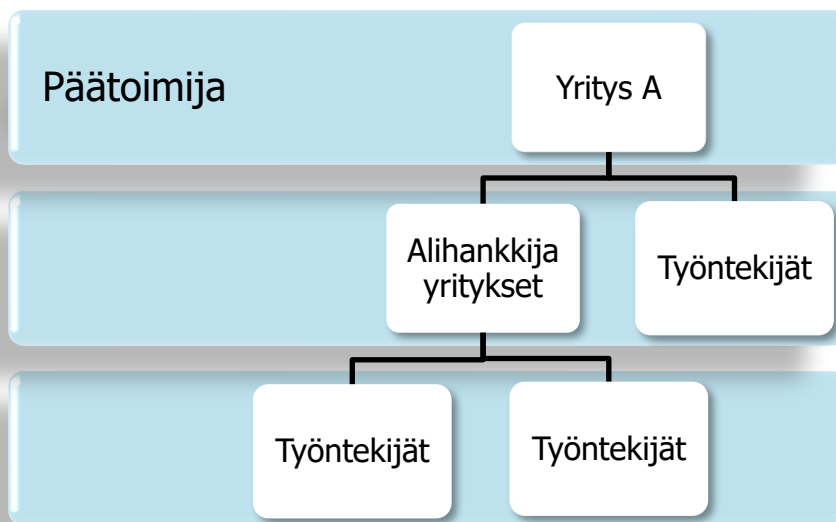
Kuten Tyni ja Myllyneva toteavat, sote-alan työvoimapulan paikkaamiseen tarvitaan ulkomaisia osaajia. Suomessa jo asuvat ulkomaalaistaustaiset henkilöt opiskelevat hoitoalalle Suomeen muuttavien hoitoalan ammattilaisten lisäksi. Ulkomaalaistaustaisten hoitajien kielitaito vaikuttaa sopeutumiseen suomalaiseen työkuulttuuriin. Sote-alalla toimivat useat ulkomaalaistaustaiset hoitajat vaikuttavat osaltaan uusien työkuulttuurien muodostumiseen. (Vartiainen-Ora 2015.)

Sote-alalla toimi vuonna 2020 n.18 000 yritystä joista suurin osa oli pieniä yrityksiä (Tevameri 2022, 72). Alalla on ollut paine tehostaa toimintaa ja organisaatorakenteita. Yhden asiakkaan hoitoon osallistuu useita toimijoita muodostaen verkoston. Toimijoiksi lasketaan asiakkaiden ja yksityisten palveluntuottajien lisäksi myös aluehallintoviranomaiset. Vuodesta -24 eteenpäin myös Valvira on osana verkostoa valvovana lupa- ja valvontaviranomaisena (Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö). Hyvinvointialueet, sekä palveluntuottajat itse, valvovat toimintaa Valviran asettamien ohjeiden mukaisesti (Valvira). Tässä työssä keskitytään kehittämään johtamista verkostostoissa jotka toimivat maantieteellisesti etäällä toisistaan kuten kotihoidon yhteydessä tapahtuu. Verkostot ovat moniammatillisia mutta painopiste tässä työssä on kotihoidon yritysten välinen yhteistyö sekä viestintä yritysten sisällä, vaikkakin sivuan paikoitellen viestintää hyvinvointialueiden kanssa.



Kuvio 1. Sosiaali- ja terveysalan kenttien suhte toisiinsa kotihoidossa. Tässä työssä tapahtuva kehittäminen painottuu yksityisten palveluntuottajien kenttään.

Sosiaali- ja terveysalalla painotetaan asiakkaan oikeutta valita itse palveluntuottaja. Asiakas on täten toiminnan keskiössä. Verkostomainen toiminta alalla tarkoittaa siis hyvinvointialueita palvelun tilaajana ja yrityksiä palvelun tuottajina. Kyseessä on ”tilaaja-tuottajamalli”. Asiakkaalle voidaan myöntää palveluseteli, jonka avulla hän voi valita itse oman palveluntuottajansa hyvinvointialueen hyväksymistä palveluntuottajista. (Juhila & Gunther 2015, 300.) Lisäksi yritykset, eli palveluntuottajat, toimivat alihankintasuhteissa toisiinsa nähden. Juhila & Gunther (2015) kirjoittavat yritysten kilpailuasetelmasta (mt. 2015, 300) mutta yritykset tekevät yhteistyötä vaikka kilpailevatkin ajoittain.



Kuvio 2. Tässä työssä tapahtuva verkoston johtamisen kehittäminen. Päätoimijalla on omia työntekijöitä sekä alihankkijoita, joilla taas omia työntekijöitä. Päätoimijan ja alihankkijoiden roolit voivat vaihdella muuttuvassa toimintaympäristössä.

Kotihoitotyön julkisuuskuva on heikko joka vaikuttaa työn houkuttelevuuteen ja työvoiman saatavuuteen. Työ vaatii itseohjautuvaa työskentelyä ja uusien työntekijöiden huolellista perehdyttämistä. Työ on raskasta ja kuormittavaa hoitajille ja työhön liittyy vaaratilanteita asiakkaiden odottamattoman käytöksen vuoksi. Kaiken kaikkiaan toimintaympäristö on vaihtelevaa ja vaatii tekijältä joustavuutta. Työtyytyväisyys ja viihtyminen työyhteisössä on hieman heikompaa kotihoidon kohteissa, kuin muualla hoitoalalla. (Hautsalo, Salin & Teeri 2023.)

Asiakastyön laadun ja jatkuvuuden varmistamiseksi pienet yritykset yhdistävät voimiaan ja auttavat toisiaan esim. lomien ja sairauslomien sijaistajina. Osa suuremmista yrityksistä toimivat päätoimijoina ollen vastuussa asiakastyön laadusta. Hyvinvointialueet (aikaisemmin kunnat) ja aluehallintoviranomaiset toimivat yritysten työn laadun varmistajina luoden kaikille yhtenäiset työn standardit (Juhila & Gunther 2015, 300). Asiakkaan näkökulmasta pienemmät tiimit tarkoittavat tuttuja hoitajia. Tiedon kulku on välttämätöntä asiakkaan kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin varmistamiseksi. Hyvinvointialueet valvovat asiakkaiden hyvinvointia, vaikka yritykset vastaisivat hoidosta. Yritysten hoitajat raportoivat asiakkaan tilasta hyvinvointialueelle.

Asiakkaita hoidettaessa ja heitä koskevaa tietoa jaettaessa tulee huomioida lainsäädäntö. Tässä työssä huomioidaan laki potilaanoikeuksista §3 viimeinen kohta yksityisyyden kunnioittamisesta (Finlex). Viestintä on kokonaisvaltaista vuorovaikutusta. Sosiaali- ja terveysalan toimintaympäristössä se tarkoittaa asiakkaan huomioimista vuorovaikutustilanteissa. Asiakkaan hyvä hoito on asiakkaan kunnioittamista kaikissa tilanteissa. Verkostoon kuuluu olennaisesti asiakkaan läheiset ja tiedonkulku heidän kanssaan vaikkakin tietosuoja huomioidaan myös tässä yhteydessä. Tässä työssä asiakkaan läheiset on rajattu pois kehittämisen piiristä, tosin viestinnän yleisen sujuvuuden kautta myös läheisten huomioiminen paranee. Tulee kuitenkin huomioida, että asiakkaalla on oikeus kieltää tietojensa luovuttamisen läheisille sekä eri terveydenhuollon tahoille (Kanta).

3 VERKOSTO

Verkosto tarkoittaa useiden yritysten muodostamaa yhteistoimintaa. Verkostot nähdään myönteisinä sillä ne hyödyttävät sen kaikkia toimijoita ja niiden kautta voidaan saada osaamista kaikkien käyttöön. Verkostossa toimivien yritysten asema ja päätösvalta määräytyvät niiden verkostolle tuoman lisäarvon mukaan. Verkosto on sen toimijoiden välisten suhteiden kokonaissumma. Verkostolle on tyypillistä olla jatkuvassa muutoksessa ja sen yritysten väliset suhteet muuttuvat jatkuvasti niiden tuoman yhteisen lisäarvon vaihdellessa. Verkoston toiminta ja olemassaolo perustuvat sosiaalisiin suhteisiin. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2021, 97-98; Vanhatalo 2014, 11.)

Vanhatalo (2014) tulkitsee väitöskirjassaan ryhmän ja verkoston eroa lähinnä sen järjestäytymisen mukaan. Ryhmät ovat pienempiä kuin verkostot ja kommunikointi henkilöiden välillä on helpompaa. Verkostossa on mahdollista kommunikoida kaikkien henkilöiden kanssa mutta verkostojen suuren koon ja jäsenmäärän vuoksi kommunikointia ei tapahdu yhtä paljon kuin ryhmässä. Linnamaa (2004) määrittelee verkostot viestinnän ja vuorovaikutuksen kautta suhteisiin perustuviksi. Verkostot rakentuvat sen toimijoiden välisten henkilökohtaisten ja vastavuoroisten suhteiden perusteella ja nämä suhteet ovat rakentuneet niihin käytetyn vaivan mukaan. (Vanhatalo 2014, 21.) Koska verkoston toimijat ovat eri organisaatioista, on yhteistoiminnan perustana yhteiset säännöt, joita seuraamalla jokainen verkoston toimija tietää miten verkostossa toimitaan. Yhteistoiminnassa laaditut säännöt antavat samalla mallin keskinäisen kunnioituksen osoittamiselle. Sääntöjä on hyvä arvioida ja muokata matkan varrella, sillä verkostojen joustava luonne tekee toiminnasta vaihtelevaa, jolloin sääntöjen tulee elää toiminnan mukana. (Valtioneuvoksen kanslia 2019, 35; Talvio & Klemola 2017, luku ”Ihmissuhdetaidot”.)

Verkoston tuottamalla lisäarvolla tarkoitetaan verkoston toimijoiden kokemaa hyötyä. Tässä työssä se tarkoittaa palveluntuottajia, moniammatillista verkostoa ja asiakkaiden kokemaa yhteistyön tuottamaa lisäarvoa. Asiakkaiden kokemaa lisäarvoa tarkoittaa käytännössä parantunutta hyvinvointia ja terveyttä, joka hyödyttää valtion tasolla jokaista yhteiskunnan jäsentä (Känsäkoski 2017, 5). Lisäarvo voi olla myös jaettua osaamista kuten yllä jo todettu, sillä verkostossa on eri toimijoita joilla on kaikilla omat osaamisalueensa (Köykkä, Vähäsantanen & Lemmetty 2023). Mikäli toimija ei koe hyötyvänsä yhteistyöstä hän

useimmiten poistuu verkostosta. Näin ollen koko verkoston olemassaolo perustuu sille, että sen jäsenet kokevat yhteistyön hyödyttävän heitä.

Jokainen verkoston yritys on mukana yhteistoiminnassa omasta tahdostaan ja johtaa omaa yritystään ja sen arkea. Yhdessä asiakas, yksityiset palveluntuottajat, hyvinvointialueet ja julkinen hallinto muodostavat verkoston, jonka tavoitteena on luoda asiakasta hyödyttävää arvoa. Työ- ja elinkeinoministeriön (2018) katsauksessa selviää, että sote-uudistuksen arvellaan lisäävän verkostomaista yhteistyötä ja antavan alan pienille toimijoille tilaisuuden tarjota asiakkaille pitkiä ja henkilökohtaisia asiakassuhteita. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2018.)

3.1 Verkoston suhteet

Ihmiset toimivat yhteistyössä toisten kanssa itselleen tärkeiden asioiden motivoimina. Ihmisillä on tarve luoda merkityksellisiä suhteita toisiin ihmisiin. Ihmiset luovat uutta toimiessaan luonnollisissa vuorovaikutustilanteissa. (Puutio 2018, 34-35.) Verkostotoiminta vaatii luottamusta toimijoiden kesken. Ikonen (2018) kirjoittaa luottamuksen olevan jatkuvassa muutoksessa. Luottamisen laatu ja määrä vaihtelee tilanteiden mukaan ja usein sen olemassaoloa, tai olemattomuutta, ei voida selittää. Luottamuksen syntyyn vaikuttaa henkilöiden aikaisemmat kokemukset ja tilanteen vuorovaikutuksellinen laatu. (Ikonen 2018, 169.) Verkoston suhteiden pohjana on keskinäinen luottamus. Luottamuksen varaan rakennetaan yhteistyötä. Toimijoiden välinen luottamus luo positiivisen varauksen tilanteiden tulkinnoille.

Sosiaali- ja terveysalalla verkoston toiminta järjestäytyy luontaisesti päätoimijan johtaessa työn arkea. Päätoimija tuo verkostoon asiakkaita hyvinvointialueilta, joten on asemansa puolesta vastuullisessa ja näin ollen myös päättävässä asemassa. Voidaan pohtia onko tällainen asetelma oikeaa verkostoyhteistyötä vai onko kyseessä puhtaasti alihankintasuhde. Muuttuvat asetelmat yritysten välillä voitaneen ajatella olevan verkostolle tyypillistä joustavuutta. Tällainen valta-asetelma vaatii luottamusta siitä, että valtaa ei käytetä väärin. Yhteistyön pohja tulee olla kaikkia hyödyttävä ja jokaisen toimijan tulee voida luottaa yhteistoiminnan kaikkia hyödyttävään toimintaan.

Valtioneuvoston verkostajohtamisen julkaisussa (2019) kirjoitetaan eri tahojen yhteistyön tapahtuvan ihmisten välillä. Suhteet rakentuvat yhteistoiminnalla ja vuorovaikutuksella. Jokainen toimija antaa omaa tietoaan ja taitoaan kaikkien käyttöön, jotta asiakkaiden laadukas

hoito voidaan taata muuttuvissa olosuhteissa. Erilaiset työn muodot yhdistyvät laajan verkoston yhteistyössä, kuitenkin saman tavoitteen äärellä. (Valtioneuvosto 2019, 13.) Sitoutuminen asiakkaan hyvään hoitoon on verkostoa yhdessä pitävä liima. Asiakkaan hyvä hoito on myös verkoston yhteisten sääntöjen lähtökohta jo työn standardien kautta. Tässä työssä käsiteltävän verkoston yhteistoiminnan lähtökohta on asiakkaiden hyvä hoito sekä kaikkia hyödyttävä lisäarvo.

Verkoston uusi jäsen joutuu opettelemaan verkoston säännöt ja tavoitteet. Säännöt määrittelevät käyttäytymistä ja näin ollen lisää ryhmän yhtenäisyyttä. Uusi jäsen sopeutuu ryhmään ja ryhmä uuteen henkilöön. Verkoston sisällä toimitaan eri rooleissa ja roolien välillä. Verkoston joustava luonne näkyy siis myös roolituksessa. Verkoston sisäiseen toimintaan vaikuttaa yhtä lailla verkostosta poistuminen kuin verkostoon liittyminenkin. (Pennington 2005, 75-76, 87.) Jokainen verkoston tai ryhmän jäsen vaikuttaa sen dynamiikkaan omalla olemuksellaan. Henkilö tuo omaa osaamistaan ja persoonaan liittyviä piirteitä osaksi ryhmää ja poistumalla ryhmästä hän vie nuo ominaisuudet pois ryhmästä aiheuttaen hetkellisen tyhjiön ryhmän dynamiikkaan.

Mikäli verkostossa toimitaan hyvin yhtenäisesti ja tiiviisti, voidaan sortua liialliseen yhdenmukaisuuteen koska pelätään yhtenäisyyden vaarantuvan (Pennington 2005, 169-171). Näkemykseni mukaan verkoston johtajan roolissa on tärkeää varmistaa jokaisen mahdollisuus esittää verkostolle kriittisiä kysymyksiä, jotta vältetään kritiikittömältä päätöksenteolta. Kritiikki varmistaa erilaisten näkökulmien huomioimisen. Verkoston johtaja siis tasapainoilee yhtenäisyyden ja sopivan erimielisyyden välillä. Pennington (2005) määrittelee johtamista yleisellä tasolla ihmisten välisenä vaikuttamisena ja vallan käyttönä (Pennington 2005, 120).

Mitä suurempi ryhmä yksilöitä on kyseessä sitä suurempi mahdollisuus on sille, että joku ryhmän jäsen vetäytyy ja tekee vähemmän kuin muut jäsenet. Yhteistyö perustuu siihen että jokainen tekee tai antaa jotain omastaan kaikkien käyttöön. Se voi olla osaamista, resursseja tai työpanos. Yksilö antaa siis itsestään yhteiseen käyttöön. Jotta yksilö säilyy verkoston jäsenenä tulee hänen kokea, että hänen antamansa panostus on oikeassa suhteessa siihen miten hän hyötyy yhteistyöstä. Panostamalla viestintään ja keskinäiseen vuorovaikutukseen voidaan tukea hedelmällistä verkoston yhteistyötä. (Pennington 2005, 79, 99-101.)

Verkoston olemassaolon painottuessa sen toimijoiden välisiin vuorovaikutussuhteisiin voisi ajatella, että sen johtaminen vaatii ymmärrystä ihmisten välisistä suhteista. Johtaminen on

vallan käyttöä suhteessa vastuuseen. Sosiaali- ja terveysalalla vastuut ovat selkeästi jaettu ja sitä kautta myös asioiden johtaminen. Ihmisten arvostava johtaminen niin, että verkoston toimijat haluavat pysyä verkostossa vaatii johtajalta tasa-arvoa, mahdollistamista, osaamisen lisäämistä ja tulevaisuuteen suuntaamista. Johtajan kyky osoittaa empatiaa helpottaa ihmisten välisiä suhteita. Verkosto voi olla hierarkkinen, tasa-arvoinen, tiivis tai laaja mutta se on aina joukko ihmisiä tekemässä työtä ihmisten kanssa. Taipaleen (2008) mukaan johtajan kyky toimia vaihtelevissa rooleissa tarkoittaa myös kykyä luotsata verkostoa muuttavana kokonaisuutena (Taipale 2008, 53).

3.2 Jaettu osaaminen verkostoissa

Sosiaali- ja terveysalan erityispiirteinen toimintaympäristö ja laaja moniammatillinen yhteistyö itsessään opettaa hyvää johtajuutta (Lappalainen 2015). Järvensivu (2019) kirjoittaa verkostossa tapahtuvasta oppimisesta. Verkostossa on toimijoita joilla on erityisosaamista ja verkoston tapaamisissa tätä osaamista voidaan jakaa muiden käyttöön. Verkoston johtajalla on tässä merkittävä rooli tapaamisten järjestäjänä ja tilaisuuksien fasilitoijana. (Järvensivu 2019, luku ”Koordinointi ja fasilitointi”.) Lähtökohtaisesti raskas ja vaativa työ asettaa kuitenkin haasteita yhteisille oppimishetkille. Tällaisten verkostotapaamisten järjestäminen vaatii johtajalta määrätietoista asennetta, mielikuvitusta ja luovaa ajattelua.

Verkostomaisessa yhteistyössä tapahtuu oppimista myös silloin kun opetellaan toimimaan eri kulttuureista tulevien henkilöiden kanssa yhdessä. Tämän kaltaiseen oppimiseen liittyy erilaisia tunteita. Negatiivisetkin tunteet voidaan nähdä oppimista tukevin jos niitä käsitellään turvallisesti. Olisi tärkeää löytää sellaisia tapoja toimia yhteistyössä, jotka tukevat turvallisen vuorovaikutuksen toteutumista. Erityisesti monikulttuurisen työyhteisön vuorovaikutusta tulisi harjoitella, sillä erilaiset turhautumisen ja epätietoisuuden tunteet voivat olla läsnä eri kulttuureja edustavien henkilöiden vuorovaikutuksessa. Yksilötasolla tapahtuvien kokemusten kartoittaminen edesauttaa oppimiseen liittyvien tunteiden huomioimista ja turvallisuuden kokemusta. Tunteiden ääneen sanoittaminen voi jo lieventää ikäviä tunteita. Turvallisuuden kokemus työpaikalla on hyvän työpaikan tunnusmerkki ja samalla edellytys oppimiselle. (Keisala 2017,43; Lahti 2014, luku ”14. Hyvä monikulttuurinen työpaikka”.)

Hiljaisen tiedon ja osaamisen kannalta olisi tärkeää mahdollistaa toimijoiden välinen luonnollinen vuorovaikutus. Oppiminen lisää hallinnan tunnetta työssä, joka taas vähentää työn kuormittavuutta. (Ristolainen, Majjala & Eloranta 2020, 184; Käsäkoski 2017, 6.)

Verkostossa toimii useita yrityksiä eli tätä kautta useita johtajia. Johtajien yhteistyöllä on avainasema verkoston tuloksellisuuteen ja verkoston sisällä tapahtuvaan oppimiseen. Verkoston johtajalla on tärkeä rooli toimijoiden yhteistoiminnassa. Johtajan kyky hahmottaa omaa osaamistaan ja kehittää itseään on yhteydessä kykyyn saada jokainen toimimaan asetettujen tavoitteiden mukaisesti, joka taas mahdollistaa verkoston menestymisen. (Taipale 2008, 53.)

3.3 Verkostojohtaminen

Verkoston sujuva yhteistoiminta vaatii johtamista tai koordinoitua. Johtamisen tapa muotoutuu aina verkoston kulloisenkin tilanteen ja toimijoiden mukaan. Verkostojohtamisen tarkoitus on parantaa verkoston toimintaa. Verkoston johtaminen on tasa-arvoista ja rakentuu verkoston hengen mukaisesti kaikkia hyödyttävään yhteistoimintaan. Verkoston kaikilta toimijoilta vaaditaan kykyä ohjata omaa toimintaansa. (Valtioneuvoston kanslia 2019, 15; Järvensivu 2019, luku ”Tavoitteellisuus”.) Verkostojohtaminen uhkaa verkoston tasa-arvoisuutta mutta toisaalta hyvällä johtamisella voidaan tukea verkoston tavoitteellisuutta, verkoston toimijoiden keskinäistä yhtenäisyyttä sekä tiedon kulkua. (Vanhatalo 2014, 73.) Järvensivu (2019), taas pitää tärkeänä seurata verkoston käytännön arkea ja toimia joustavasti tilanteiden vaatimalla tavalla, yhteistyössä toimijoiden kanssa. (Järvensivu 2019, luku, ”Verkostot, tutkimus”.) Erilaisuuden ymmärtäminen ja yhteen tuominen on tärkeää verkoston toiminnassa (Taipale 2008, 51). Kiteytetysti verkoston johtaminen vaatii joustavuutta, yhteistyötä, strategista osaamista ja ihmissuhdetaitoja.

Verkoston johtaminen on toiminnan ohjausta ja mahdollistamista. Verkoston johtaja luo verkoston toimijoille mahdollisuuden reflektoida toimintaa ja sen hyötyjä. Tässä työssä tapahtuva verkostoyhteistyö ja sen johtaminen ovat erityispiirteisiä toimialan vuoksi ja muistuttaa hierarkkista verkostoa. Yhteistyö perustuu kuitenkin kaikille osapuolille luotuun lisäarvoon ja johtajuus tässä yhteydessä määräytyy virallisten vastuiden kautta suhteessa julkiseen hallintoon. Yhteistyö perustuu molemminpuoliseen luottamukseen työn standardien täyttymisestä, ja standardit toimivat verkoston yhteistoiminnan perustana.

Hierarkkinen verkosto voi olla haastava suhteiden yhdistelmä mutta silti pyrkii toimimaan yhteistoiminnallisesti, yhteistä hyvää tuottaen. Verkostot jotka perustuvat osittain julkiseen hallinnon mukana oloon voivat olla lähtökohtaisesti haastavia, sillä hyvinvointialueen suhtautuminen yrittäjyyteen voi vaihdella merkittävästikin. (Järvensivu 2019, luku,

”Johtajuus”, ”Tavoitteellisuus”, ”Dialogisuus”; Valtioneuvoksen kanslia 2019, 16.) Hierarkkisen verkoston yhteistyötä helpottanee yhteinen päämäärä asiakkaan elämänlaadun parantamiseksi.

Lehto, Pitkänen & Autioniemi (2020) kirjoittavat verkostonjohtamiseen vaadittavista ominaisuuksista ja eri rooleista kolmannen sektorin perspektiivistä. Heidän tutkimuksessaan nousi esille mm. kyky myötäelää, olla joustava ja innostaa toimijoita. Johtajalta vaaditaan kykyä liukua eri roolien välillä ja lukea tilanteita. Viestinnän tukeminen ja viestintäkanavien luominen on myös johtajan vastuulla. Verkoston johtajalla tulee olla kyky tasa-arvoisen toiminnan luomiseen ja ylläpitämiseen sekä ristiriitatilanteiden ratkomiseen arvostavasti. Johtaja luo kuvaa tulevaisuudesta, kehittää yhteenkuuluvuutta, aktivoi toimijoita tavoitteisiin pääsemiseksi sekä toimii henkisenä ja inhimillisenä johtajana myös vaikeissa tilanteissa. Hierarkkisuus ei näyttäytynyt heidän tutkimuksessa lainkaan, joka on mielenkiintoista viitaten yllä mainittuun Järvensivun mainitsemiin hierarkkisiin verkostoihin joihin sosiaali- ja terveysalan verkostot kuulunevat. Syy lienee järjestöjen näkökulma verkoston johtajuuteen. (Lehto, Pitkänen & Autioniemi 2020.)

Lehto, Pitkänen & Autioniemi (2020) toteavat johtopäätöksessään sosiaali- ja terveysalan muutosten asettavan erityisen vaatimuksen arvostavalle vuorovaikutukselle verkostoyhteistyössä. (Lehto, Pitkänen & autioniemi 2020.) Toisaalta voisi ajatella että arvostava vuorovaikutus olisi itsestään selvää missä tahansa vuorovaikutustilanteessa, erityisesti verkostoyhteistyössä. Mikäli verkoston toimijat eivät koe olevansa verkoston arvostettuja jäseniä on oletettavaa että he poistuvat verkostosta. Kykyri (2018) kirjoittaa läsnäolevuuden merkityksestä onnistuneelle vuorovaikutukselle. Vuorovaikutus vaatii aitoa läsnäoloa ja kiinnostusta toista osapuolta kohtaan, (Kykyri 2018, 142-143.)

Johtaja voi omalla rakentavalla ja arvostavalla toiminnallaan luoda myönteistä henkeä yhteisöön. Kun toiminta ja vastuut ovat selkeät on kaikilla toimijoilla helpompaa tehdä työtään. Rakentavan palautteen avulla jokaisella on yksilöinä paremmat mahdollisuudet onnistua, jolloin yhteinen onnistuminen on todennäköisempää. Onnistumiset kasvattavat yhteishenkeä. (Kuusela 2015, 53.) Verkoston johtaja antaa esimerkin omalla toiminnallaan miten verkostossa toimitaan. Verkoston toiminta on tasa-arvoista, yhdensuuntaista ja kaikkia hyödyttävää. Kuten aiemmin jo todettu, verkoston olemassaolo perustuu kaikkien sen jäsenten kokemaan hyötyyn verkostossa toimimisesta. Tasa-arvo tarkoittaa sitä, että kaikilla on mahdollisuus vaikuttaa päätöksentekoon.

4 VIESTINTÄ JA VUOROVAIKUTUS

Vuorovaikutus on dialogista kanssakäymistä. Verkoston menestyminen vaatii luottamuksellista vuorovaikutusta, jossa jokaisella on mahdollisuus esittää omia näkemyksiään. Aito luottamuksellinen vuorovaikutus tarkoittaa eriävien mielipiteiden sietämistä ja ennen kaikkea niiden hyödyntämistä. Johtajuuden näkökulmasta on tärkeää luoda mahdollisuuksia vuorovaikutustilanteille, mutta jokainen kantaa vastuun omasta tavastaan olla vuorovaikutuksessa muiden kanssa. (Nissilä & Vartiainen 2022, 23-24.)

Kotihoidossa on tyypillistä, että arjessa on nopeasti muuttuvia tilanteita. Tieto tulee saada nopeasti oikeille henkilöille, jotta työn sujavuus taataan. Maantieteellinen etäisyys vaikeuttaa kasvokkaista ja luonnollista viestinkulkua vrt. käytäväkeskustelut. Vuorovaikutukseen vaikuttavat monet erilaiset tekijät. Aika, paikka ja vuorovaikutustilanteen henkilöt vaikuttavat kaikki itse tilanteeseen. Muuttuvat tilanteet ja hektisyys muovaavat vuorovaikutusta merkittävästi. (Puutio 2018, 26.) Keisala (2012) kirjoittaa tutkimuksensa haastatteluissa ilmenneen maantieteellisen hajautuneisuuden suuremmaksi ongelmaksi viestinnälle kuin kulttuurierot. Tosin tässä tutkimuksessa hankaluutta lisäsi aikaerot, mikä ei ole ongelma tämän työn kontekstissa. Kyseisen tutkimuksen haastatteluissa haastateltavat ilmaisivat vastapuolen henkilökohtaisen suhteen puuttumisen tekevän vuorovaikutuksesta haastavaa. Luottamuksellisen suhteen todettiin olevan tärkeä osa viestinnän laatua. (Keisala 2012, 67.)

Verkoston sisäisen vuorovaikutuksen edellytys on, että sen jokaisella toimijalla on tahto toimia verkoston jäsenenä ja luoda luottamuksellinen suhde toisiin jäseniin (Valtioneuvoksen kanslia 2019, 21; Järvensivu 2019, luku, ”Viestintä”). Toimiva tiedonkulku vaatii sen jokaiselta toimijalta aktiivisuutta myös verkostotapaamisten välillä. Sovittuja asioita ja oppeja viedään omaan tiimiin ja arjen tiedonkulussa huomioidaan muut verkoston toimijat. (Järvensivu 2019, luku, ”Koordinointi ja fasilitointi”.) Verkostoyhteistyössä on tärkeää olla toimiva vuorovaikutus, sillä se luo edellytykset toimijoiden yhteistoiminnalle. Vuorovaikutus vaatii toteutuakseen selkeyttä ja sen mahdollistavia rakenteita. (Valtioneuvoston kanslia 2019, 18.) Yhteiset tapaamiset kasvattavat yhteisöllisyyden kokemusta ja saa verkoston jäsenet toimimaan yhdensuuntaisesti. Tapaamiset voivat saada aikaan positiivisen kehityksen kehän.

Vuorovaikutus luo alustan yhteisen todellisuuden luomiselle, sillä luomme yhteistä todellisuutta puheessa toisten kanssa. Sanoitamme tulkintojamme ja perustelemme näkemyksiämme. Tuomalla itsellemme tärkeitä asioita esille pyrimme vaikuttamaan muihin.

Yhteisön, tässä tapauksessa verkoston, todellisuus rakentuu sen toimijoiden tulkintojen yhdistelmästä. Yhteisön näkemykset muuttuvat yhtenäisemmiksi mitä enemmän he ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Tosin joskus henkilö saattaa jättää ilmaisematta oman eriävän mielipiteensä yhtenäisyyden säilymiseksi. (Kuusela 2015, 25, 118; Pennington 2002, 19, 112-113.) Yhteistoiminnassa tulisikin panostaa turvalliseen tilaan, jossa jokainen uskaltaa esittää oman mielipiteensä ilman, että yhtenäisyyden kokemus vaarantuu koko verkostossa.

Järvensivu (2019) nostaa esille yksilölliset erot viestinnässä ja korostaa viestinnällisesti vahvojen yksilöiden merkitystä verkoston tiedon kululle. Järvensivu muistuttaa myös viestinnän laadun olevan sisältöriippuvaista, ei määrällisesti määräytyvää. (Järvensivu 2019, luku, ”Viestintä”.) Jokaisella verkoston jäsenellä on oma tärkeä roolinsa viestinnän ja vuorovaikutuksen rakentumisessa verkoston sisällä. Erilaiset tavat viestiä eivät siis ole aina puhtaasti kulttuurisidonnaisia. Persoonalliset erot viestinnässä ovat yhtä lailla merkittävä tekijä eri viestinnän tavoissa. Viestintä perustuu ihmisten väliseen tarpeeseen tulla ymmärretyksi (Keisala 2012, 29-30).

Verkostoon kuuluu paljon toimijoita ja erilaisia yksilöitä. Verkoston johtajalta vaaditaan hyviä ihmissuhdetaitoja, sekä kykyä luovia asioiden ja ihmisten välissä luoden turvallisuutta ympärilleen. Tämä edellyttää johtajalta hyvää itsetuntemusta ja tilannetajua. Jokaisen verkoston jäsenen tulisi opetella tunnetaitoja ja tunnistaa omia tunteita, sekä niihin vaikuttavia ajatuskuvioita. Vuorovaikutus on kokonaisvaltaista suhteessa olemista toiseen henkilöön.

4.1 Viestinnän kanavat

Erilaisten digitaalisten alustojen käytöllä voidaan lisätä verkoston vuorovaikutusta ja tasa-arvoisuuden toteutumista. Tasa-arvo toteutuu, kun kaikilla toimijoilla on mahdollisuus saada tietoa toiminnasta ja kokea osallisuutta. (Vanhatalo 2014, 77.) Digitaaliset alustat ohjaavat ja mahdollistavat yhteistyötä eri toimijoiden kesken. Digitalisaatio on osa organisaatioita ja erityisesti osa maantieteellisesti hajautunutta verkostoa. Erilaiset viestintäkanavat vastaavat fyysisiä toimitiloja, jotka mahdollistavat toimijoiden vuorovaikutusta. (Puutio 2018, 38-40.)

Verkostot ovat jatkuvassa liikkeessä ja niiden toiminta perustuu keskinäiseen vuorovaikutukseen ja kommunikaatioon. Viestinnän haasteeksi muodostuu jatkuvat muutokset toimijoiden ja toimintaympäristön suhteessa. Verkoston viestintä tulisikin pitää tilanteisiin sopivana kaavamaisuuden sijaan. (Järvensivu 2019, luku, ”Viestintä”.) Toisaalta sosiaali- ja

terveysalan viestintää leimaa tietosuoja joka asettaa viestinnälle erityisvaatimuksia. Asiakkaita koskevaa tietoa ei voida jakaa kuin kyseisen asiakkaan hoitoon liittyville henkilöille (kts.§3 laki potilaan oikeuksista). Yleisellä tasolla tapahtuvaa viestintää voidaan jakaa vapaammin.

Kotihoidossa käytössä olevat erilaiset viestintäkanavat ja yhteinen asiakastietojärjestelmä on koettu toimivaksi verkoston ammatillisessa viestinnässä. Työ vaatii moniammatillista vuorovaikutusta ja yhteistä suunnittelua, jotta voidaan varmistaa, että jokainen ymmärtää asiat samalla tavalla. Toimivan moniammatillisen yhteistyön on todettu parantavan työssä viihtymistä ja täten vähentänyt hoitajien vaihtuvuutta. (Hautsalo, Salin & Teeri 2023, 65.)

Terveystieteiden hajaantuneiden tiimien johtamisessa koetaan ongelmaksi eri kanavien käyttöön liittyvä osaaminen sekä etänä tapahtuvan vuorovaikutuksen vähyys. Etänä tapahtuva viestintä vaatii oma-aloitteisuutta. Haasteeksi muodostuu myös suureen tietomäärään liittyvä olennaisen tiedon suodattaminen. Toisaalta hyviä ja toimivia tapoja ovat sähköpostit ja puhelimella hoidettava viestin kulku. Toimiva palaverikulttuuri tukee viestintää ja vuorovaikutusta hajaantuneissa tiimeissä. Etäviestinnässä on tärkeää huomioida välineiden toimivuus sekä jokaisen työntekijän tekninen osaaminen välineiden käytössä. (Ristolainen, Maijala & Eloranta 2020, 183.)

Sosiaali- ja terveysalalla tiedon kulku ja eri toimijoiden välinen viestintä liittyy suoraan asiakkaan hyvinvointiin. Erilaiset potilastietojärjestelmät ja salattu sähköposti mahdollistavat asiakasta kokevan tiedon jakamisen eri toimijoiden kesken. Puheluilla voidaan hoitaa asioita nopeasti ja henkilökohtaisesti. Maantieteellinen etäisyys ja verkoston hajautuneisuus asettaa haasteita viestinnän oikea-aikaisuudelle. (Ristolainen, Maijala & Eloranta 2020, 184 ;Känsäkoski 2017, 6.)

Huonosti toimiva viestintä vaikuttaa yhtenä tekijänä mielenterveysongelmien esiintymisessä työpaikoilla. Hyvällä ja arvostavalla viestinnällä voidaan kehittää yleistä viihtyvyyttä ja hyvinvointia. Vuorovaikutustaitoja voi ja tuleekin opetella, sillä jokainen varmasti toivoo tulevaisuutta ymmärretyksi ja toisaalta toivoo ymmärtävänsä toisia. Työpaikoilla on erilaisia persoonia erilaisista kulttuureista, joka vaatii koko yhteisöltä kykyä kuunnella toista avoimella mielellä, ilman oman mielen tuottamaa suodatintta. (Toivio & Nordling 2013, 351; Talvio & Klemola 2017, luku ”Tunne- ja vuorovaikutustaitojen opintiellä”.)

4.2 Vuorovaikutus monikulttuurisessa yhteisössä

Vuorovaikutus on kokonaisvaltaista viestintää. Viestimme jatkuvasti olemuksellamme, katseellamme ja erilaisilla ilmeillä. Kulttuuritaustamme määrittelee tapaamme olla vuorovaikutuksessa, sekä sitä minkä merkityksen eri eleet tai ilmeet saavat. Arvostava vuorovaikutus huomioi viestinnän kokonaisuutena ja erityisesti monikulttuurisessa ympäristössä sanattoman viestinnän roolin turvallisen ja arvostavan ilmapiirin rakentajana. (Camilleri, Rockey & Dunbar 2023, 128-132; Lahti 2014, luku ”12.1 Sanatonta ja sanallista viestintää”.) Joskus se mitä ei sanota on itse sanoma. Sanattomalla viestinnällä ilmaistaan rooleja ja valtasuhteita. Monikulttuurisessa viestinnässä tarvitaan aitoa mielenkiintoa toista osapuolta kohtaan vaikka se olisikin haastavaa. (Lahti 2014, luku ”12.1 Sanatonta ja sanallista viestintää”, ”12.3 Kieli yhdistää, mutta myös erottaa”.)

Kulttuuritausta määrittelee myös käyttäytymistämme suhteessa toisiin. Kulttuurin luoman käyttäytymisnormin havaitsee usein vasta kun toimii eri kulttuurista tulevan henkilön kanssa. Erilaiset tavat toimia tekevät omasta normistamme näkyvän. Organisaatioissa luotu kulttuuri luo yhteistä kieltä, jonka avulla työyhteisö voi rakentaa omaa todellisuuttaan. Yhteinen organisaatiokulttuuri tuo eri kulttuureista tulevia ihmisiä yhteen, yhteisen tehtävän äärelle. (Puutio 2018, 30-31.)

Monikulttuurisissa verkostoissa tulisi huomioida yksilöiden erilaiset kielelliset valmiudet. Tämä olisi tärkeää jo yhdenvertaisuuden toteutumisen kannalta. Verkoston sisällä annetaan erilaisia merkityksiä sanoille. Tämä on tyypillistä ryhmissä, joissa ihmiset toimivat saman asian äärellä. Nämä merkitykset tulee sanoittaa kaikille verkoston jäsenille selkeästi, sillä pelkästään sanan osaaminen itsessään ei tarkoita, että ymmärtää sen merkitystä kyseisessä yhteisössä. Vahvan kielitaidon kehittyminen vaatii vuorovaikutustilanteita, joissa voi oppia myös sävyeroja. (Vartiainen-Ora 2015, 23; Lahti 2014, luku ”12.3 Kieli yhdistää, mutta myös erottaa”.)

Se miten viestimme on kulttuurisidonnaista mutta kuunteleminen on yleismaailmallista. Kuuntelijalta vaaditaan avoimuutta ja oman kulttuurillisen viitekehyksen sivuun laittamista. Tulee myös muistaa, että kulttuuri ei ole ainoa viitekehys, jonka läpi tietoa suodatamme. Omat aikaisemmat kokemuksemme ja uskomuksemme vaikuttavat yhtä lailla tapaamme tulkita kuulemaamme. (Talvio & Klemola 2017, luku ”Sosiaalinen tietoisuus”).

Keisala (2012) kirjoittaa kulttuurin olevan enemmän kuin kansallisuuteen liittyvää. Kulttuurit voivat olla lähellä toisiaan eri maissa ja saman maan kulttuuri voidaan mieltää hyvinkin eri tavalla. Kyseessä on henkilökohtainen kokemus kulttuurista, joka vaihtelee eri vaiheissa elämää. Kulttuureihin liittyy aina omaksuttua hiljaista tietoa. Hiljainen tieto on vaikeasti sanoitettavaa äidinkielellä ja vieraalla kielellä vielä haastavampaa. Monikulttuurisissa yhteisöissä voidaan rakentaa yhteistä kulttuuria jos jokainen kykenee sanoittamaan omaa taustaansa. (Keisala 2012, 17, 21-22.) Kyky ymmärtää itseään, kulttuuriaan ja vielä sanoittaa tämä ymmärrys muille, on monikulttuurisen yhteistoiminnan lähtökohta.

Monikulttuuriseen vuorovaikutukseen vaikuttaa myös eri kulttuurien tavat suhtautua yksilöllisyyteen ja yhteisöllisyyteen. Joissain kulttuureissa painopiste on hyvin yksilökeskeinen kuten usein länsimaisissa kulttuureissa on, kun taas joissain kulttuureissa painopiste on hyvin yhteisöllinen. Suhtautuminen yhteisöllisyyteen tai yksilökeskeisyyteen vaikuttaa lähes kaikkeen työpaikalla. Kahden eri ääripään voi olla vaikea ymmärtää toisen tapaa toimia ja väärinymmärrykset ovat hyvinkin todennäköisiä. (Pennington 2005, 110; Lahti 2014, luku ”12.2 Kielitaito ja kulttuuritaito”.)

Keisala (2012) kirjoittaa yhteisöjen oppivan kulttuurien välistä vuorovaikutusta arjen työssä mutta toteaa, että järjestelmällisellä osaamisen lisäämisellä voidaan lisätä vastavuoroista tapoja toimia yhteistyössä. Keisala kirjoittaa ICT- alan case tapauksessaan ilmenneen monikulttuurisen työyhteisön johtamisen vuorovaikutukseen liittyvän ”rohkaisu, inspiointi ja ohjaus” (Keisala 2012, 18, 52.) Tällainen johtamistapa motivoinee yhteisön jäseniä rakentamaan yhteisiä toimintatapoja.

4.3 Tunteet osana vuorovaikutusta

Tunteet antavat meille tietoa tilanteista sekä meistä itsestämme. Olemme harvoin sellaisessa tilassa missä emme tuntisi yhtään mitään. Yhteisössä tunteet rakentavat toiminnan hengen. Henki muodostuu siitä, miltä henkilöistä tuntuu olla osana kyseistä yhteisöä. Yhteisön yhteinen kulttuuri määrittelee miten tunteita ilmaistaan. Positiiviset tunteet ja myötätunto rakentavat yhtenäisyyttä ja tekevät helpoksi liittyä yhteisöön. Tunteet vaikuttavat siihen, miten tulkitsemme muiden viestejä sekä sitä miten viesti on lähetetty. Tunneälykäs osaa tunnistaa toisten tunteita ja viestii sen mukaisesti. (Kuusela 2015, 21, 25; Pennington 2005, 19.) Sen lisäksi, että viestimme kokonaisvaltaisesti, olemme yhteydessä myös keskushermoston ja autonomisen hermoston tasolla. (Kykyri 2018, 122). Asetumme vastapuolen kanssa ikään kuin

samalle tasolle hermostollisesti. Tunneälykäs tunnistaa toisen tilan herkästi ja asettuu tilanteisiin sen mukaisesti. Kun viestintä tapahtuu etänä, on vaikeampaa tunnistaa toisen tilaa.

Tunteet vaikuttavat vuorovaikutuksen laatuun monella tavalla. Voimakkaasti tunteva viestii usein tunteen ohjaamana ja toisaalta viestin vastaanottaja sopeuttaa viestinsä sen mukaan. Iloisuuteen on helppo yhtyä kuten vihaiseen viestiin on helppo vastata vihaisesti. Tunteita tiedostava osaa vastata rauhallisesti vihaisuuteen, lohduttaa surullista ja toisaalta iloita mukana. Vastavuoroisuus tapahtuu usein sanattomasti myötäillen. (Kykyri 2018, 143.)

Työssä tapahtuva tunteiden ilmaiseminen vaatii tilannetajua. Tunteet kuuluvat ihmisyyteen ja näin ollen myös työhön, mutta sosiaalisessa verkostossa on huomioitava yhteiset pelisäännöt sekä muut verkoston jäsenet. Erityisesti maantieteellisesti hajautunut tiimi, joka toimii jatkuvien muutosten ympäristössä vaatii tunne- ja vuorovaikutustaitojen opettelua. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 29; Talvio & Klemola 2017, luku ”Tunne- ja vuorovaikutustaitojen opintiellä”.)

Toisen osapuolen tunteen tunnustaminen on toisen huomioimista. Työkontekstissa ei aina voi antaa tunteiden ”näkyä” mutta on mahdollista tunnustaa niiden olemassaolo. Tässä työssä käsiteltävä hajautunut verkosto vaatii toimijoiltaan taitoa olla vuorovaikutuksessa keskenään. Toinen toisistaan huolehtiminen ja huomioiminen tukee yhteisöllisyyttä ja yhtenäisyyttä (Paasivaara & Nikkilä 2010, 29). Tunteita huomioimalla ja validoimalla voidaan tukea työhyvinvointia ja helpottaa konfliktien ratkaisua. Mikäli tunteita ei voida osoittaa organisaation sääntöjen puitteissa, tulevat ne näkyviin sanattomin keinoin. (Kykyri 2018, 140-141.)

Tunne- ja vuorovaikutustaidot lähtevät itsetuntemuksesta. On tärkeää ymmärtää miten omat tunteet ja itselle tärkeät asiat vaikuttavat toimintaan. Kun ymmärtää omien ajatusten ja tunteiden yhteyttä, ymmärtää myös miten niihin voi vaikuttaa. Itsensä tuntemisen kautta alkaa hahmottaa miten toiminnallaan voi vaikuttaa toisiin myönteisesti, rakentaen samalla hyviä suhteita. Yksilön tulee olla tietoinen ajatuksistaan ja osata suhteuttaa niitä ympäristöön. On tärkeää ymmärtää myös miten omat arvot ovat merkittävässä osassa siihen, miten suhtautuu toisiin ja toisten ajatuksiin. Omia arvoja tulee kunnioittaa mutta samalla on hyvä tiedostaa niiden vaikutus vuorovaikutukseen. Kun ymmärtää itseään on aidosti läsnä toisille. On tärkeää muistaa, että jokaisella on tunteet mukana työssä, mutta se miten osoitamme niitä riippuu tilanteesta. On tärkeää osata suhteuttaa tunteiden osoittaminen tilanteeseen sopivaksi, sillä

vaikutamme toisiin omilla tunteillamme. (Talvio & Klemola 2017, luku ”Sosioemotionaalinen oppiminen”, ”Minätietoisuus”; Kuusela 2015, 22.)

Johtajan roolissa tulee olla valmis kohtaamaan toisten tunteita rauhallisesti kuunnellen. Johtajalla tulisi olla kykyä, ja erityisesti halua, ymmärtää erilaisuutta ja erilaisia tunteita työpaikalla. Erilaisten ihmisten yhteen tuominen ja samaan suuntaan ohjaaminen vaatii avoimuutta ja tilaa jokaiselle verkoston toimijalle olla oma kokonainen itsensä, ja tulla hyväksytyksi juuri sellaisena. Kiihtyneen tai suuttuneen henkilön kohtaaminen vaatii erityistä rauhallisuutta. Kiihtyneenä looginen ajattelu on vaikeutunut ja kiihtymystä on lähes mahdotonta sammuttaa. Yhteisiä sääntöjä on tällöin vaikeaa noudattaa. Rauhallinen johtaja rauhoittaa tilannetta olemuksellaan ja luo turvallisuuden tunnetta tilanteeseen. Vahvan suuttumuksen tunteen alla on usein muitakin tunteita, jotka eivät pääse tilanteessa esille. Tämä on tärkeää muistaa ja ottaa huomioon. Tunteet näkyvät ulospäin, joten niiden sanoittaminen asiaan kuuluvalla tavalla tuo vuorovaikutukseen luotettavuutta. Vuorovaikutus on ristiriitaista mikäli selkeästi suuttunut henkilö kertoo olevansa rauhallinen. Tällaista viestiä on vaikea uskoa. (Talvio & Klemola 2017, luku ”Sosiaalinen tietoisuus”, ”Aktiivinen minän kuunteleminen”.)

Epävarmuus ja suoranainen pelko estävät aidon ja välittömän vuorovaikutuksen toteutumisen. Luova ajattelu ja refleктоiva aivoriihimäinen työskentely vaatii luottamuksen ilmapiirin toteutuakseen. Kokiessamme turvallisuutta ja luottamusta toisia kohtaan ajatteleminen luovemmin ja uskallamme tuoda esille hulluiltakin tuntuvia ajatuksia. Luottamus rakentuu osittain kulttuurisidonnaisesti. Koemme helpommin luottamusta sellaista henkilöä kohtaan, joka tulee samasta kulttuurista, sillä yhteinen kulttuuri tarkoittaa jaettuina merkityksiä. Eri kulttuureissa toimitaan eri tavoilla ja näiden tapojen ymmärtäminen vaatii kaikilta avointa keskustelua. Luottamus ansaitaan myös tekojen kautta kun toimitaan kuten on sovittu. (Lahti 2014, luku ”13.5 Luottamus ja totuus”, ”13 Kommunikointi työpaikan todellisuuden kuvastajana”.)

Verkostoon kuuluu paljon toimijoita ja erilaisia yksilöitä. Verkoston johtajalta vaaditaan hyviä ihmissuhdetaitoja, sekä kykyä luovia asioiden ja ihmisten välissä luoden turvallisuutta ympärilleen. Tämä edellyttää johtajalta hyvää itsetuntemusta ja tilannetajua. Jokaisen verkoston jäsenen tulisi opetella tunnetaitoja ja tunnistaa omia tunteita, sekä niihin vaikuttavia ajatuskuvioita. Vuorovaikutus on kokonaisvaltaista suhteessa olemista toiseen henkilöön ja tahtoa ymmärtää toista.

5 TUTKIMUKSELLINEN KEHITTÄMISTYÖ

Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö, jossa olen käyttänyt osallistavia kehittämismenetelmiä. Käyttämäni kehittämismenetelmät ovat laadulliselle tutkimukselle tyypillisiä kuten haastattelu. Käytetyillä menetelmillä tutkin toimijoiden kokemuksia. Johtamiseen liittyviä aiheita on tutkittu laadullisilla menetelmillä, sillä niiden avulla voidaan tutkia erityisesti vuorovaikutukseen liittyviä näkökulmia. (Puusa & Juuti 2020, 59-61.) Valitsin laadullisen tutkimuksen tähän opinnäytetyön tutkimukseen, sillä kehittämisen kohteena oli viestintä ja vuorovaikutus verkoston toimijoiden kesken. Kehittämismenetelmillä pyrin selvittämään vuorovaikutuksen tilaa monikulttuurisessa ympäristössä, viestinnän ja vuorovaikutuksen muotoja sekä kokemuksia vuorovaikutuksen laadusta ja sen vaikutuksesta yhteistoimintaan.

Laadulliseen tutkimukseen kuuluu olennaisesti tutkijan oma ymmärrys aiheesta ja sitä kautta havaintojen ja vastausten tulkinta. Tutkittavien määrä ei ole yhtä tärkeää kuin heidän sopivuutensa kyseisen tutkimuskysymyksen selvittämiseksi. Tutkimukseen valitaan toimijoita, joilla on oletettavasti omakohtaista tietoa kehitettävään kohteeseen nähden. (Puusa & Juuti 2020, 78-84). Tähän kehittämistyöhön haastattelin henkilöitä, joilla on kokemusta verkostossa toimimisesta, sekä viestinnän ja johtamisen ammattilaisia.

Laadullinen tutkimus sopii erityisesti silloin, kun halutaan ymmärtää aihetta monelta eri näkökulmalta. Kehittäjä on tiiviisti läsnä tutkittavaa kohdetta, jotta hän saa kokonaisvaltaisen ymmärryksen ilmiöstä. Saatava tieto auttaa luomaan yleistyksiä ilmiöön liittyen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2021, 105.) Laadullisen tutkimuksen hyviin puoliin kuuluu sen moninaiset menetelmät, joilla aineistoa kerätään. Näin voidaan rakentaa kokonaiskuvaa useilla tavoilla ja lisätä ymmärrystä ilmiöön liittyvistä kokemuksista. Laadullisella tutkimuksella voidaan myös pyrkiä lisäämään tietoa tai kyseenalaistamaan ilmiö. (Puusa & Juuti 2020, 75-77.) Laadullisen tutkimuksen uskottavuus rakentuu tutkimuksessa käytettyiden menetelmien varaan (Aaltio & Puusa 2020, 178). Tässä työssä olen pyrkinyt hahmottamaan ilmiötä kokonaisuutena, niin kokemuksellisesti kuin käytännön tasolla. Haastattelut toimivat yksilöiden subjektiivisten kokemusten ja viestinnän tilan selvittämisenä. Benchmarking antoi vertailupohjaa toisille aloille sekä uusia näkökulmia sosiaali- ja terveysalan viestinnän ja vuorovaikutuksen kehittämiseksi.

5.1 Kehittämismenetelmät

Haastattelu on tyypillinen johtamisen tutkimiseen liittyvä tutkimusmenetelmä. Haastatteluun vaikuttaa aina haastattelija itse. Haastattelu on vuorovaikutuksellinen tilanne, jossa niin haastattelija kuin haastateltava vaikuttavat haastattelun lopputulokseen. Haastattelu on aina tilannekohtainen, johon vaikuttavat monet ulkoiset tekijät. (Puusa 2020, 103.) Haastattelulla saadaan merkityksellistä tietoa yksilötasolla ja sillä voidaan saada erilaisia näkökulmia esille. Haastattelijan on hyvä ymmärtää haastateltavan tausta ja sen vaikutus vastauksiin. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2021, 106-108.) Valitsin haastattelun tähän kehittämistyöhön, sillä se tarjosi mahdollisuuden selvittää yksilötason kokemuksia verkoston sisäisestä vuorovaikutuksesta ja viestinnän tasosta sekä laadusta. Haastattelu tarjosi samalla mahdollisuuden henkilökohtaiseen yhteyteen haastateltavien kanssa. Haastateltaviksi valikoitui henkilöitä, joilla oli vankka ammattiosaaminen alasta sekä verkostoyhteistyöstä.

Tein haastattelut puolistrukturoituina, eli olin laatinut kysymykset valmiiksi. Lähetin kysymykset haastateltaville ennen haastattelua, jotta haastateltavilla oli aikaa pohtia vastauksia rauhassa ilman mahdollista haastattelun aiheuttamaa jännitystä. Ojasalo, Moilanen & Ritalahti (2021) mukaan puolistrukturoidussa haastattelussa kysymyksiä voidaan kysyä tilanteen mukaisesti sujuvassa järjestyksessä ja tilanteeseen sopimattomia kysymyksiä voidaan jättää pois. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2021, 108). Puolistrukturoidulla haastattelulla pyrin varmistamaan kehittämistyön laatua. Ennalta pohditut, teoriaan pohjaavat kysymykset varmistivat haastatteluista saatavan aineiston merkittävyyden viestinnän ja vuorovaikutuksen parantamiseksi verkoston johtajan näkökulmasta. Pidin haastattelutilanteet dialogisena ja kysymykset olivat avoimia, jotta haastateltavat saivat kertoa mahdollisimman vapaasti ajatuksiaan. Avoimet kysymykset mahdollistavat dialogisen haastattelutilanteen ja antavat mahdollisuuden selvittää haastateltavan tunteita suhteessa ilmiöön (Järvensivu 2019, luku, ”Dialogisuus”).

Haastattelun kysymykset (liite1) muotoilin tutkimuskysymyksen mukaan, tietoperustaa mukaillen. Pidin kysymysten aihealueen suppeana vuorovaikutuksen ja viestinnän ympärillä. Jätin johtamiseen liittyvät kysymykset tarkoituksella pois, sillä halusin antaa haastateltaville mahdollisuuden keskittyä yhteen aiheeseen rauhassa. Testasin haastattelukysymykset toimintaympäristöä ymmärtävän henkilön kanssa sekä alaa tuntemattoman henkilön kanssa varmistaakseni kysymysten selkeyden ja tarkoituksen mukaisuuden. Tavoitteeni oli löytää viestintään liittyvää tietoa, jonka perusteella rakentaa yhdessä tietoperustaan pohjaavaa

johtamisen mallia. Sosiaali- ja terveysala ja verkostoyhteistyö ovat erityispiirteisiä, mutta vuorovaikutus ihmisten kesken on yleismaailmallista, vaikkakin kulttuurierot muokkaavat sitäkin.

Kolmanneksi kehittämismenetelmäksi valikoitui benchmarking, eli kilpailijavertailu. Koska toisena tutkimuskysymyksenä oli sujuvan viestinnän ja vuorovaikutuksen johtaminen verkostossa sosiaali- ja terveysalalla, oli luontevaa lähteä tutkimaan miten viestinnän ja vuorovaikutuksen johtaminen nähdään muilla aloilla. Benchmarkingin kohteeksi valikoitui viestinnän ja monikulttuurisen tiimin johtamisen ammattilaiset, ja painopiste benchmarking -haastattelussa oli maantieteellinen hajautuneisuus sekä monikulttuurisuus. Haastatteluilla pyrin selvittämään johtamisen näkökulmasta huomioitavia asioista edellä mainittuihin seikkoihin liittyen. Haastateltavien taustaorganisaatioita ei avata tässä työssä henkilöiden anonymiteetin turvaamiseksi.

Benchmarkingin lähtökohta on mielenkiinto toisen organisaation tai toimialan hyviin toimintatapoihin. Benchmarking aloitetaan selvittämällä mitä osa-aluetta ollaan kehittämässä ja sen perusteella valitaan vertailukohde. Mikäli benchmarking tehdään esim. kilpailevaan organisaatioon tulee muistaa salassapito ja eettisyys. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2021, 186.) Digitaalista materiaalia on tarjolla runsaasti, joten koin hyödylliseksi selvittää yleisiä hyviä viestinnän kanavia- ja malleja, joita olisi mahdollista soveltaa ja lisätä sosiaali- ja terveysalan verkoston toimijoiden väliseen vuorovaikutukseen. Tutkin myös monikulttuurisen yhteisön viestintää ja vuorovaikutusta, sillä monikulttuurisuus on merkittävä tekijä alan viestinnässä ja vuorovaikutuksessa. Tein benchmarkingin, ja sen haastattelut, samalla teemoittelevalla mallilla kuin haastattelut.

5.2 Analyysi

Teema-analyysi aloitetaan litteraatteja tutkimalla ja etsimällä siitä sellaisia kohtia, jotka vastaavat teoriaa ja tutkimuskysymyksiä. Lausumat kategorisoidaan ja sen pohjalta teemoitellaan toistuvia vastauksia. Teema-analyysiin liittyy olennaisesti aineiston, teorian ja tutkimuskysymysten välillä liikkuminen ja prosessiin kuuluu teemojen vertailu osana haastattelua. Analyysiä arvioitaessa kehittäjän on oltava valmis tarkastelemaan ja muuttamaan teoreettista viitekehystä alkuperäisestä. (Koski 2020, 163,165.) Aloitin analysoinnin litteraatteja ja muistiinpanoja tutkimalla; etsin litteraateista kysymyksiä vastaavia kategorioita ja taulukoin nämä. Taulukoista etsin tietopohjaan liittyviä toistuvia teemoja ja taulukoin nämä

edelleen yhteen. Jatkoin analysointia vertaamalla teemoja toisiinsa etsien samankaltaisuuksia sekä toisiinsa liittyviä teemoja. Analysoin haastattelut ensin ominaan ja sen jälkeen yhdessä. Benchmarking -haastattelut analysoin omina kokonaisuuksinaan.

Kehittämistyön luotettavuutta tulee arvioida kriittisesti. Kehittäjän oma rooli kehitettävässä kohteessa tulee huomioida tuloksia arvioitaessa. Laadullista tutkimusta on kuitenkin haastavaa arvioida, sillä se tutkii usein ihmisten kokemuksia tai toimintaa. Nämä ovat usein tilanneriippuvaisia ja jokainen tilanne on hieman erilainen olosuhteiltaan. Näin ollen tuloksien uskottavuus on hyvin vaikea todistaa, sillä olosuhteita on lähes mahdotonta luoda identtisiksi. Kehittäjän aikaisempi tietämys kehitettävästä kohteesta lisää tulosten uskottavuutta koska kohteen sanasto ja merkitykset ovat kehittäjälle tuttuja. Toisaalta kohteen tuttuus saattaa vaikuttaa ennakkokäsityksen kautta negatiivisesti tuloksiin. Henkilö jolla ei ole aikaisempaa yhteyttä kohteeseen saattaa suhtautua avoimemmalla mielellä tutkittavaan kohteeseen. Prosessin aikana tulee säilyttää avoin mieli ja ilmiöitä tulee tarkastella monesta eri perspektiivistä, jotta tulokset ovat uskottavia. (Aaltio & Puusa 2021, 179-183.)

Haastatteluiden kohdalla on huomioitava vastaajien erilaiset kieli- ja kulttuuritaustat. Tein haastattelut suomeksi tai englanniksi haastateltavan toiveen mukaan. Lähetin kysymykset etukäteen tutustuttavaksi ja kysymykset olin kirjoittanut kahdella kielellä. (liite 1). Haastateltavilla oli mahdollisuus esittää tarkentavia kysymyksiä etukäteen sekä haastattelun aluksi. Tulee kuitenkin huomioida, että vaikka henkilö kielellisesti ymmärtäisi kysymykset, voi sanojen merkitys olla erilainen eri henkilöille (Lahti 2014, luku ”11.3 Työilmapiiritutkimukset ja niiden ansat muuttuvissa olosuhteissa”).

6 TULOKSET

6.1 Haastattelu

Tein haastattelut etäyhteydellä. Käytin haastatteluissa transkriptiota tallentamaan keskustelun kulun. Puolistrukturoidun haastattelun päällimmäinen tarkoitus oli keskittyä konkretiaan ja antaa haastateltaville mahdollisuus syventyä aiheeseen. Kirjoitin haastatteluiden aikana muistiinpanoja tukemaan transkriptioita sekä huomioita, joita transkriptiossa ei ole nähtävissä kuten haastateltavien äänensävy suhteessa kysytyihin kysymyksiin. Vaikka tarkoituksena olikin saada konkreettista tietoa joita vastaukset antoivat, koin tärkeäksi huomioida haastateltavien tunteita ja kokemuksia ihmisten johtamiseen. Haastateltavien tapa vastata, erityisesti monikulttuurisuuteen liittyvissä vastauksissa, olivat merkityksellisiä työn johtopäätösten kannalta. Haastatteluiden aikana esitin tarkentavia kysymyksiä ja varmistin ymmärtäneeni vastaukset oikein. Vaikka kysymykset keskittyivät viestintään, johtaminen nousi vastauksissa useissa yhteyksissä. Alla olevassa kaaviossa on haastatteluissa esiintyneitä teemoja:

Viestien ja vuorovaikutustilanteiden ymmärtäminen
Varmistaminen
Selkeys ja konkreettisuus viestinnässä
Johtaminen (selkeät säännöt ja henkilöstön opettaminen ja tukeminen)
Kasvotusten tapahtuvan vuorovaikutuksen tärkeys
Persoonallisuuserot viestinnässä ja vuorovaikutuksessa
Viestinnän tehokkuus (aika)

Taulukko 1. Haastattelussa esiintyneet teemat viestintään ja vuorovaikutukseen liittyen esiintymistiheysjärjestyksessä

Viestinnän tavoista nousivat esiin asiakastietojärjestelmät, salatut sähköpostit, puhelut ja muut viestit sekä kasvokkaiset kohtaamiset ja kokoukset. Asiakkaita koskeva viestintä rajoittuu haastatteluiden perusteella puhtaasti asiakastietojärjestelmiin ja salattuihin sähköposteihin, kun taas työn ohjaukseen liittyvä arkipäivän viestintä toimii viestein ja puheluin.

Ymmärtämisen teema toistui selkeästi useimmin kaikissa viestintään ja vuorovaikutukseen liittyvissä vastauksissa. Varmistaminen ja tarkistaminen sekä viestien kuittaus esiintyi ymmärtämisteeman parina läpi haastatteluiden. Selkeys ja konkreettisuus liittyi vahvasti varmistamiseen mutta erittelen nämä tuloksissa, sillä ne esiintyivät eriteltyinä myös vastauksissa. Kummatkin haastateltavat korostivat kasvokkain tapahtuvia vuorovaikutustilanteita kotihoidon itsenäisen, ja jopa yksinäisen työn vastapainoksi. Kasvokkaiset vuorovaikutustilanteet nähtiin myös oppimisen ja ymmärtämisen varmistamisen kannalta tärkeiksi.

Monikulttuurisuuteen viittaavissa vastauksissa huomioitiin persoonallisuuserot merkittävämpinä kuin kulttuurierot. Persoonallisuuserojen nähtiin vaikuttavan myös tapaan viestiä ja aiheuttavan väärinymmärryksiä viestien tulkinnassa. Kuitenkin pienissä tiimeissä, joissa yksilöt tuntevat toisensa nämä haasteet nähtiin pienempinä. Kummassakin haastattelussa ilmeni pienien tiimien tehokkuus ja viestinnän helppous. Isommissa tiimeissä käytävä viestintä koettiin haastavammaksi. Kielitaito nähtiin haasteena viestinnän onnistumiselle ja koettiin olevan monikulttuurisuuden haaste. Monikulttuurisuuden nähtiin vaativan johtamisosaamista mutta koettiin työyhteisön kannalta rikkautena. Monikulttuurisuuden koettiin tuovan erilaisia näkökulmia työhön;

”Se tuo tietysti rikkautta, että mun mielestä tosi siistiä, että ihmisillä on erilaisia näkökulmia asioihin” (H2).

Haastatteluissa ilmeni myös tahto keskustelemaan ilmapiiriin, jossa kaikilla on mahdollisuus vaikuttaa. Nämä havainnot ovat yhdensuuntaisia Vartiainen-Ora (2015) sekä Lahti (2014) kanssa.

Viestinnän tehokkuuden teema näyttäytyi molemmissa haastatteluissa. Viestintävälineiden käyttö ja toimivuus nähtiin hyvin tärkeänä osana viestinnän onnistumiselle. Viestien nopea kulku nähtiin resursseja säästävänä ja asiakkaan kannalta olennaisena. Oikea-aikaisuuden rinnalla näyttäytyi jälleen varmistaminen ja viestien kuittaminen.

Johtaminen näyttäytyi selkeiden sääntöjen ja organisaation toimintatapojen implementoinnin, eli toiminnan jalkauttamisen, yhteydessä. Johtamiseen nähtiin kuuluvan opettaminen ja pelisääntöjen laatiminen ja niiden noudattamisen seuraaminen. Opettamisella viitattiin organisaation viestinnän ja vuorovaikutuksen tapaan sekä palaverikäytäntöihin. Johtamiseen liittyi vahvasti johtamisfilosofia, joka oli kummassakin organisaatiossa työntekijöitä, yhteistyökumppaneita ja asiakkaita kunnioittava sekä keskustelua ja osallisuutta tukeva. Tämä

näyttäytyi selkeästi vastauksissa mutta myös tavoissa vastata. Haastateltavat osoittivat vastauksissaan tukevansa työntekijöidensä mahdollisuuksia vaikuttaa työhön. Tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden toteutuminen näyttäytyi haastateltavien kertomissa selkeissä toimintatavoissa. Haastateltavien tapa varmistaa asioita näyttäytyi myös halussa varmistaa jokaisen yksilön kohtaaminen kasvotusten ja tuen osoittaminen yksinäisen työn arjessa.

Julkisen hallinnon kuten hyvinvointialueiden tai kaupunkien kanssa toimiminen koettiin toimivaksi ja sujuvaksi. Hoitoalan viestintä koettiin yleisellä tasolla ammattimaiseksi ja selkeäksi. Mahdollisten epäselvyyksien kohdalla koettiin tärkeäksi tarkentaa viestiä ja yleisten uusien toimintaohjeiden kohdalla koettuihin epäselvyyksiin haluttiin ulkopuoliselta konsultilta apua, jotta toiminta on varmasti annettujen ohjeiden mukaista. Varmistaminen näkyi tässäkin yhteydessä. Kommunikointi yritysten välillä koettiin sujuvaksi ja ammattimaiseksi. Tulkitsenkin vastausten perusteella, että viestinnän suhteen koetaan haasteita lähinnä yritysten sisällä. Viestintään myös panostetaan erityisesti sisäisessä viestinnässä.

Yhteisöllisyyden teema näkyi myös vastauksissa. Tosin tässäkin yhteydessä näkyi persoonallisuuteen liittyvät erot ja vain osittain kulttuuriin liittyvät. Myös tunteiden näkyminen vuorovaikutuksessa näkyi kollektiivisena iloitsemisena tai harmistuksena;

”Yhdessä iloitaan paljon, ja yhdessä sitten itketään, jos jotain on mennyt huonosti.”
(H2).

Muuten tunteiden näkyminen työssä ei koettu olevan ammattimaista. Organisaatioiden väliseen kommunikointiin tunteet eivät liittyneet, tällöin kyseessä oli puhtaasti asiat. Ammattimaisuus terveysalalla näkyy siinä, että asiakkaan luona omien tunteiden ei kuulu näkyä. Tunteiden hallinnan ja ilmaisun koettiin olevan ammatillista ja opittavissa oleva asia. Persoonallisuuseroja nähtiin tässäkin suhteessa.

Monikulttuurillisuuteen liittyvissä vastauksissa ilmenee, että erot yksilöiden välillä nähdään enemmän persoonaan liittyvinä kuin kulttuurisina. Järvensivu (2019) mainitsee myös erilaiset viestinnän tavat ja persoonallisuudet. Verkostoon mahtuu erilaisia tapoja viestiä ja oikeaa tapaa voi olla haastavaa määrittää. (Järvensivu 2019, luku ”Viestintä.”) Se mikä on persoona ja mikä kulttuuria ei ole tärkeää. Tärkeää on oikea-aikainen ja laadukas viestintä. Filosofisesti ajatellen on tärkeää suhtautua erilaisiin viestijöihin lähtökohtaisesti avoimella mielellä, positiivisella varauksella.

Haasteena monikulttuurisuudessa nähdään kielimuuri, joka johtaa ymmärrettävästi kaikissa vastauksissa toistuvaan ymmärryksen ja varmistamisen teemaan. Muuten viestien vastaanottamisen koettiin olevan suurempi haaste. Varmistamisen teema korostuu vastauksissa myös toimintaympäristön asettamien vaatimuksien kautta. Kotihoito on maantieteellisesti hajautunutta työtä, jolloin viestien vastaanottaminen on edellytys työn sujuvuuden kannalta. Mikäli viesti ei tavoita henkilöä ajoissa, hän saattaa olla siirtynyt toiseen kohteeseen, jonka seurauksena henkilö joutuu siirtymään takaisin alkuperäiseen kohteeseen. Tämä on ajan ja resurssien haaskausta. Toimivien välineiden katsottiin olevan välttämätön osa työtä. Vastaukset tukevat Keisalan (2012) tutkimuksessa tehtyjä haastattelujen tuloksia.

Selkokieliisyys sekä selkeiden viestien muotoilu korostui vastauksissa. Viestien kuittaamisella nähtiin olevan suuri merkitys ymmärtämisen varmistuksessa. Haastateltavat toivat esille persoonallisten viestintäerojen vaikutuksen vuorovaikutukselle. Toimintaympäristö asettaa viestinnän pitkälle kirjoitettujen viestien varaan, jolloin viestit voivat vääristyä. Osa eroista on selkeästi persoonaan liittyviä mutta osittain kyseessä on kulttuuritausta.

6.2 Benchmarking

Tein toimialan ulkopuolista tutkimusta monikulttuurisesta sisäisestä viestinnästä hakusanoilla; monikulttuurinen työyhteisö, monikulttuurinen viestintä, sisäinen viestintä. Näistä tiedoista lähdin seulomaan käyttökelpoisia teemoja. Tämän jälkeen hahmotin miten niitä voidaan johtamisella lisätä ja ottaa osaksi verkoston arkea. Taustatyön pohjalta suunnittelin puolistrukturoidun haastattelun viestinnän ja monikulttuurisen tiimin johtamisen asiantuntijoille. Ensimmäinen haastattelu oli yleisemmällä konkretian tasolla (liite 2) ja toinen haastattelu keskittyi kulttuurieroihin viestinnässä ja siihen, miten ne voidaan huomioida johtamisen näkökulmasta (Liite 3). Lähetin kysymykset etukäteen tutustuttavaksi ja testasin kysymykset toimialaa tuntevan henkilön kanssa.

Työyhteisössä tulisi olla ymmärrystä erilaisuuteen, sillä ymmärrys lisää sallivuutta eri tapoja kohtaan. Kun työyhteisön jäsenet ymmärtävät toisiaan ja toistensa tapoja muuttuu sanaton viestintä neutraalimmaksi. Arkipäivän vuorovaikutustilanteet ovat mahdollisuuksia tutustua toisiin. Mitä paremmin yhteisön jäsenet tuntevat toisensa sitä enemmän yhteisössä on luottamusta ja arvostusta toisia kohtaan. Yhteishenki paranee samalla kun vuorovaikutus lisääntyy. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2022; monikulttuurinen.fi.)

Työpaikan palaverit ovat vuorovaikutustilanteita, joissa jaetaan tietoa ja ollaan vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Monikulttuurisessa tiimissä voi olla monenlaisia haasteita palavereihin liittyen. On hyvä muistaa viestiä ajoissa palaverin aiheista jotta jokaisella on mahdollisuus valmistautua rauhassa, jolloin osallistuminen keskusteluun itse palaverissa helpottuu. Palaverin järjestäjän on hyvä huomioida jokainen osallistuja henkilökohtaisesti ja palaverin aikana on tärkeää seurata tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden toteutuminen esim. puheenvuorojen aikana. Etäpalaverien kohdalla on hyvä huomioida erilaiset tekniset taidot ja henkilökohtaiset haasteet. Monikulttuurisen työyhteisön etäpalaverit ovat erityisen haastavia, sillä sanaton viestintä jää lähes kokonaan pois. Viestintä on siis lähes kokonaan sanallista, jolloin kielitaito saa suuren roolin. Saavutettava kieli on siis hyvin tärkeää. Monikulttuurisen viestinnän suunnittelussa on hyvä muistaa sanojen ja kuvien merkitys eri kulttuurien edustajille sekä se mikä on viestinnän aihe ja mistä näkökulmasta aihe esitetään. Ennen kaikkea kenen näkökulmasta aihe esitetään? (Työ- ja elinkeinoministeriö 2022.)

Arjen luonnolliset vuorovaikutustilanteet.
Palaverien huolellinen suunnittelu ja johtaminen.
Osaamisen varmistaminen. (Kielitaito, tekniset taidot)
Sanojen ja kuvien merkityksen tarkistaminen.

Taulukko 2. Keinoja parantaa monikulttuurisen yhteisön vuorovaikutusta

Avoimella keskustelukulttuurilla rakennetaan luottamusta ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Kielimuuri on myös esille nouseva teema, kuten myös sanojen takana olevat vaihtelevat merkitykset. Maantieteellisesti hajautuneen tiimin palaverien kohdalla on huomioitava vuorovaikutuksen suppeus suhteessa kasvokkain käytävässä vuorovaikutustilanteessa, jossa vuorovaikutus tapahtuu kokonaisvaltaisesti. Etänä tapahtuva vuorovaikutus rajoittuu puhuttuun kieleen, jolloin monikulttuurisessa yhteydessä vaaditaan selkeää kommunikointia.

6.3 Benchmarking haastattelut

Haastattelu 1.

Haastattelussa tärkeimmiksi teemoiksi nousivat johtaminen ja erilaiset viestintää ja vuorovaikutusta tukevat tavat. Inhimillisyyden ja ihmisyyden toistuvat myös keskustelussa. Selkeimpinä keinoina nousivat seuraavat asiat:

• osallistaminen
• johdon esimerkki
• systemaattisuus, ennustettavuus, yhdenmukaisuus ja selkeys
• ymmärryksen varmistaminen monikulttuurisessa ympäristössä, erityisesti kulttuuritaustaa kohtaan
• perustyö alkaen rekrytointitilanteesta ja perehdyttämisestä
• viikkopalaverit ja niistä tehdyt muistiot
• selkeät pelisäännöt ja käytännöt
• viestin toistaminen ja jakaminen eri kanavissa
• fasilitoidaan tilaisuuksia joissa ihmisillä on mahdollisuus tutustua toisiinsa

Taulukko 3. Viestinnän ja vuorovaikutuksen kehittämisen keinoja

Johtamisen näkökulmasta tärkeiksi teemoiksi nousivat seuraavat asiat:

• Tilaisuuksien fasilitointi
• Selkeys ja toisto
• Systemaattisuus
• Pelisäännöt, selkeät viestinnän tavat ja periaatteet
• Kuunteleminen
• Esihenkilön omat henkilökohtaiset ominaisuudet ja kapasiteetti tunteiden huomioimiseen

Taulukko 4. Viestinnän johtamiseen liittyvät näkökulmat

Johtamiseen liittyvissä kysymyksissä korostui ihmisten johtaminen ja yksilöllisyyden ymmärtäminen. Viestinnän ja vuorovaikutuksen näkökulmasta monikulttuurisessa ympäristössä korostui mahdollisuus oppia tuntemaan yhteisön jäseniä. Haastateltavan mukaan ihmisten tunteminen antaa mahdollisuuden ymmärtää heidän persoonallisia viestinnän tapoja

sekä kulttuuritaustaa, joka määrittää vuorovaikutuksen tapaa. Tällä tavoin viestien tulkitseminen helpottuu. Haastattelussa ilmeni, että kulttuuritaustaa tai persoonaa tärkeämpää on muistaa, että jokaista viestiä tulkitsee ihminen jolla on oma viitekehyksensä, jonka läpi viestejä tulkitsee. Vastausten perusteella on johdon tehtävä luoda tilanteita, joissa ihmisillä on mahdollisuus oppia tuntemaan toisiaan. Tilaisuuksien fasilitointi vaatii haastateltavan mukaan systemaattista tapaa toimia kuten esimerkiksi viikko- tai kuukausipalaverien yhteydessä tapahtuvat esittäytymistilaisuudet.

Haastateltava kertoi viestinnän ja vuorovaikutuksen systemaattisen rakentamisen ja selkeiden pelisääntöjen helpottavan yhteistyötä. Systemaattisuus ja perustyö tulisi haastattelun perusteella aloittaa jo rekrytointivaiheessa. Perehdyttäminen on tärkeä osa systemaattisen viestinnän ja vuorovaikutuksen rakentamista. Monikulttuurisuus moninkertaisti tarvetta selkeydelle ja perustyölle viestintää rakennettaessa vastausten perusteella. Haastattelussa mainitulla perustyöllä tarkoitetaan rekrytointitilanteesta lähtien tapahtuvaa yrityksen, ja verkoston, tapaa toimia ja viestiä. Perehdytyksen aikana näitä tapoja selkiytetään yksityiskohtaisemmin.

Yhdeksi selkeäksi keinoksi nousi esimerkkien avulla ymmärryksen lisääminen kulttuurisidonnaisiin, jopa stereotyyppisiin vuorovaikutuksen tapoihin. Mitä monimuotoisempi yhteisö on kyseessä, sitä useampia tapoja on tulkita ja ymmärtää viestejä. Myös Lahti (2014) kirjoittaa perustyön alkavan ensimetreillä. Se millaisella tavalla uusi jäsen otetaan mukaan tiimiin ja kuinka häntä tervehditään luo pohjan yhteistyölle ja vuorovaikutukselle jatkossa. (Lahti 2014, luku ”14.1 Ensimmäinen aamu”.)

Maantieteellistä etäisyyttä nähtiin voitavan johtaa selkeillä viestinnän kanavilla ja tavoilla. Selkeät pelisäännöt ja ohjeet viestinnässä systematisoivat sitä. Selkeys, systemaattisuus ja toisto nousivat tärkeiksi teemoiksi. Samoin saman viestin jakaminen eri kanavissa nousi tärkeään rooliin. Jokaisella on oma henkilökohtainen työtapa ja jokainen seuraa tiettyjä kanavia aktiivisemmin kuin toisia, joten viestin jakaminen useita kertoja ja useissa kanavissa nousi tärkeäksi seikaksi maantieteellisesti hajautuneessa tiimissä. Myös Vanhatalo (2014) mainitsee erilaiset digitaaliset kanavat osallisuutta lisäävänä tekijänä maantieteellisesti hajautuneessa tiimissä (Vanhatalo 2014, 77). Viikkopalaverit mainittiin haastattelussa jopa välttämättömiksi, jotta hajautunut tiimi voi toimia yhteisten päämäärien mukaisesti. Palavereista laadittavat muistiot toimivat kertauksena sekä poissa olleiden informoimisena. Hajautunut tiimi voi

haastateltavan mukaan siirtää käytäväkeskustelut eri viestintäkanaviin, joissa luonnollisia keskusteluja voidaan suorittaa ajasta ja paikasta riippumatta.

Tunteiden vaikutus työhön ja viestintään sivusi keskustelua. Esimerkiksi viikkopalaverien yhteydessä kysytyt onnistumiset kääntävät tunteita myönteisempään suuntaan. Esihenkilön kyky kohdata tunteita ja vastaanottaa negatiivistakin palautetta nousi haastattelussa tärkeäksi piirteeksi, sillä se validoi tunteita. Kyky kuunnella ja olla läsnä tunnustaen toisen osapuolen haasteet näyttäytyivät tärkeänä johtamisen ominaisuutena. Tärkeä huomio oli myös esihenkilön kiireet ja koetun stressin vaikutus esihenkilön kykyyn johtaa huomioiden muiden tunteita.

Viestinnän avoimuus ja tasa-arvoinen tiedon jako on tärkeä osa onnistunutta viestintää haastateltavan mukaan. Jokaisella tulisi olla mahdollisuus osallistua viestintään ja saada tietoa. Toisaalta haastateltava painotti, että tasa-arvoinen viestintä ei tarkoita sitä että kaikilla on kaikki tieto samaan aikaan. Viestintää ja tiedon jakamista rajoittaa lainsäädäntö sekä tietosuoja. Jokaisella tulee kuitenkin olla mahdollisuus saada omaa työtä koskeva tieto. Avoin keskustelukulttuuri ja matala hierarkia tukevat tiedon yhdenvertaista jakamista.

Haastattelu 2.

Toinen haastattelu keskittyi erityisesti monikulttuurisen yhteisön viestintään ja verkostojohtamiseen. Viimeisessä haastattelussa selvitin asioita eri näkökulmista ja halusin laajentaa ymmärrystäni myös verkoston rakentamisesta ja erityisesti monikulttuurisen tiimin johtamisesta. Viestintään liittyviä toistuvia teemoja olivat seuraavat asiat:

Yksinkertaiset viestit (huomioidaan työkieli ja eri tasoiset kielitaidot)
Lyhyet ja ymmärrettävät viestit
Oikea-aikaisuus
Viestien selkeä ulkoasu
Tarkoituksenmukaiset viestit

Taulukko 6. Onnistuneeseen viestintään vaikuttavat asiat

Haastattelussa ilmenneet johtamiseen liittyvät asiat:

Ihmisten tunteminen henkilötasolla
Tiedon jako ja avoimuus
Mahdollistaminen
Osallistaminen

Taulukko 7. Monikulttuurisen tiimin johtamiseen liittyvät asiat.

Johtajan rooli tiimin onnistumisten mahdollistajana nousi tärkeäksi. Kulttuurierot huomioitiin tässäkin haastattelussa mutta myös se, että kulttuuritaustasta huolimatta ihmisten johtaminen on ihmisten johtamista ja heidät tulee tuntea persoonina enemmän kuin kulttuuriensa edustajina. Kulttuurien tunteminen ja ymmärtäminen on kuitenkin tärkeää johtamisen näkökulmasta, jotta johtaja osaa ottaa huomioon eri sävyt työkuulttuurissa. Johtamiseen liittyen kysyin myös verkoston rakentamisesta. Verkoston rakentamisessa tulisi haastattelun perusteella huomioida erilaiset osaajat suhteessa toivottuun lopputulokseen. Jotta voidaan valita sopivia toimijoita verkostoon tulee olla tiedossa mitä ollaan tavoittelemassa. Myös ”out of the box” -ajattelu nousi tärkeäksi verkostoa rakennettaessa. Erilaisuus toimii voimavarana, kun saadaan erilaisia näkökulmia ja osaamista yhteen. Verkoston yhtenäisyyttä voidaan kasvattaa löytämällä kaikkia yhdistävä ja/tai hyödyttävä tekijä.

Tässä haastattelussa korostui viestinnän osalta viestin vastaanottajan huomioiminen. Haastattelussa painottui viestin ymmärrettävyys vastaanottajan näkökulmasta. Viesti ja viestin tärkeimmät tiedot tulee olla selkeästi esitetty. Nykypäivän informaatiotulva asettaa vaatimuksen saavutettaville ja kohdennetuille viesteille. Haastattelussa ilmennyt uusien asioiden jalkauttaminen avainhenkilöiden ja tarinallisen lähestymisen kautta on mielestäni konkreettinen ja käsitykseni mukaan myös toimiva.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Toimialan sisäisten haastattelujen perusteella verkoston välinen viestintä on sujuvaa ja ammattimaista. Yhteistyö toimii hyvin ja hyödyttää kaikkia osapuolia. Erityisesti kommunikointi hyvinvointialueiden kanssa koettiin sujuvaksi. Selkeys ja asiakaslähtöisyys näyttäytyivät vahvasti ensimmäisen ja toisen haastattelun vastauksissa. Ammatillisuus yritysten sisäisessä viestinnässä näyttäytyi vastauksien perusteella tunteiden hallitsemisena. Kuten aikaisemmin todettu; Kuusela (2015) mukaan tunteiden osoittaminen on organisaation kulttuuriin sidonnaista (Kuusela 2015, 21,25).

Ensimmäisen ja toisen haastattelun perusteella viestintä työllisti sisäisessä viestinnässä. Viestintä vaikutti tulkintani mukaan vievän paljon aikaa varmistamisen ja tarkistamisen muodossa. Verkoston yritysten sisäinen viestintä vaikuttaa samalla yritysten keskinäiseen viestintään. Mikäli yrityksen sisäinen viestintä hidastuu tai on epäselvää, ei johtaja voi viestiä toisten yritysten ja hyvinvointialueiden kanssa luotettavasti. Verkoston yhteistoiminnassa jokaisen siihen kuuluvan yksilön toiminta vaikuttaa kokonaisuuteen. Aineiston perusteella tuotteeksi muodostui esihenkilön opas sisäisen viestinnän johtamiselle (liite 4) sekä pieni verkoston johtajan muistilista (liite 5).

Oppaassa esittelen kiteytetysti viestintään ja vuorovaikutukseen liittyviä seikkoja ja ajatuksia, yhdessä apukysymysten kanssa. Kysymysten avulla esihenkilö voi suunnitella ja kehittää yrityksen viestintää ja vuorovaikutusta yhdessä työyhteisön tai verkoston kanssa. Oppaan avulla johtaja voi rakentaa viestintää kyseisen yritykseen sopivaksi. Aineiston pohjalta tein lisäksi verkoston johtajan pienen muistilistan, jonka avulla johtaja voi tarkistaa erilaisia näkökulmia verkoston johtamiseen.

Johtamisen näkökulmasta korostuva itsetuntemus ja rooli koko tiimin vuorovaikutuksen mahdollistajana korostuu niin haastatteluiden kuin kirjallisuuden valossa. Verkoston johtaja on avainasemassa vuorovaikutuksen sävyn luomisessa. Kuten aikaisemmin on jo todettu; verkoston johtajuus vaihtelee ja toiminta on joustavaa. Johdon valmentajana koen luonnollisesti esihenkilövalmennuksen tärkeäksi itsetuntemukseen liittyväksi tekijäksi. Reflektioiva keskustelu voi havainnollistaa omia vuorovaikutukseen ja tiimin yhteistoimintaan vaikuttavia tekijöitä. Kyky olla läsnä vaatii oman viitekehyksen ohittamista, joka helpottanee toisen kanssa reflektointia. Benchmarking -haastattelussa korostunut johtajan kyky kuunnella ja validoida tunteita nousee tärkeäksi myös kirjallisuudessa. Mm. Talvio & Klemola (2017) kirjoittavat

esihenkilön työhön kuuluvan tiimissä nousseiden tunteiden vastaanottamisen. Esihenkilön työhön kuuluu myös fasilitoida tilaisuuksia, joissa jokaisella on mahdollisuus sanoittaa ajatuksiaan ja tuntemuksiaan. Tämä lisää tiimin sisäistä ymmärrystä. (Talvio & Klemola 2017, luku ”Sosiaalinen tietoisuus”.) Johtajan itsetuntemus on avain niin viestinnän- kuin verkoston johtamiseen.

7.1 Viestinnän johtaminen

Esihenkilöiden haastatteluissa korostunut viestien oikea-aikaisuus ja ymmärryksen teema on ymmärrettävä. Viestien saavutettavuus varmistaa asiakkaiden hyvän hoidon sekä työn sujuvuuden. Pienet resurssit ja raskas työ asettavat painetta viestinnän sujuvuudelle. Monikulttuurinen toimintaympäristö näyttäytyy tulkintani mukaan viestintään liittyvänä varmistamisena. Esihenkilöt haluavat olla varmoja siitä, että toimijat ovat ymmärtäneet viestin sisällön. Kaikissa haastatteluissa ilmeni, että kielimuuri asettaa vaatimuksen viestien selkokielisyydelle.

Viestinnän muistilistassa (liite4) huomioidaan erilaisia tapoja muodostaa selkokielisiä, selkeitä ja saavutettavia viestejä, sekä eri taustoista tulevien henkilöiden huomioimiseen kokouksissa. Lahti (2014) mukaan on hyvin tavanomaista, että henkilöt jotka eivät puhu työssään omaa äidinkieltään tarvitsevat enemmän aikaa perehtyäkseen käsiteltäviin aiheisiin, jotta heillä on yhdenvertainen mahdollisuus osallistua keskusteluun (Lahti 2014, luku ”13.4 Kokouskäytännöt”).

Haastatteluissa ilmennyt esihenkilöiden kokema vastuu työyhteisön opettamisesta ja ohjaamisesta luo hyvän pohjan viestinnän kehittämiseksi. Samoin esihenkilöiden ymmärrys kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen merkityksestä muuten yksinäisessä työssä. Koen rohkaisevana esihenkilöiden asenteen yksilöllisiin eroihin suhteessa yhteisöön sekä viestinnän tapaan. Viestinnän kehittämisen kannalta on tärkeää luoda systeemi, joka mahdollistaa työyhteisön tapaamiset. Henkilökohtainen suhde yhteisön jäseniin on tärkeä viestien tulkinnan kannalta kuten haastatteluissakin ilmeni. Viestinnän johtamisen oppaassa annetaan yksinkertaisia vinkkejä miten maantieteellisesti hajautuneen tiimin keskinäistä vuorovaikutusta voidaan lisätä ja samalla luoda yhteisöllisyyttä.

Benchmarking -haastatteluiden perusteella selkeillä pelisäännöillä voidaan luoda raamit toimivalle viestinnälle niin yritysten sisäisessä kuin yritysten välisessä viestinnässä.

Perustyöhön kuuluva rekrytointitilanteesta alkava ja perehdytyksessä jatkuva pelisääntöjen ja arvojen selkiyttäminen helpottaa uusien jäsenien toimimista yhteisössä. Tässä työssä tapahtuva verkostoyhteistyö tarkoittaa yhteistyöneuvotteluista alkavaa yhteisten pelisääntöjen selkiyttämistä. Myös uudet verkostotoimijat tulisi perehdyttää verkoston viestinnän tapoihin. Kuten benchmarking -haastatteluissa kävi ilmi, viestinnän tasa-arvoisuus ei tarkoita sitä, että kaikilla on kaikki tieto samaan aikaan. Tulee siis olla selkeät viestinnän ketjut ja tavat. Viestinnän johtamisen oppaassa huomioidaan viestinnän perustyön rakentaminen.

Ymmärryksen varmistaminen vaatii kouluttamista, kielitaidon varmistamista, luonnollisen vuorovaikutuksen mahdollistamista, selkeitä viestejä ja henkilötason suhteiden luomista. Viestien tueksi voidaan lisätä havainnollistavia kuvia tai videoita. Luonnollisilla vuorovaikutustilanteilla voidaan kehittää myös kielitaitoa. (Lahti 2014, luku ”12.3 Kieli yhdistää, mutta myös erottaa”.) Verkoston sisällä on lähes mahdotonta luoda henkilökohtaista suhdetta jokaiseen mutta pienemmässä ryhmässä, kuten yrityksen sisällä tämä on toteutettavissa (Vanhatalo 2014, 21). Tässä toimintaympäristössä viestintää tapahtuu monella eri tasolla ja monen eri tahon välillä. Haastatteluiden perusteella verkoston viestintä on ammattimaista ja konkreettista, kun taas yrityksen sisällä tapahtuva viestintä voi olla sävyltään henkilökohtaisempaa ja erityispiirteisempää. Rajan veto on kuitenkin vaikeaa ja verkostomaiseen toimintaan liittyvä joustavuus on läsnä kaikessa vuorovaikutuksessa.

Esihenkilövalmennus on olennainen osa palvelua ja malli tukee yrityksen ja verkoston sisäistä viestintää. Oppaan on tarkoitus toimia apuna esihenkilön arjessa vaikkakin Lahti (2014) kirjoittaakin, että tiivis malli voi toimia ajoittain mutta monikulttuurinen vuorovaikutus on niin monikerroksista, että se vaatii aikaa ja opettelua (Lahti 2014, luku ”12. Onnistunut monikulttuurinen ja -kielinen kommunikointi). Pilotoinnin perusteella opas on saanut positiivista palautetta selkeydestään ja mieleen jäävistä vinkeistä. Opas koettiin helpoksi lukea ja ymmärtää.

7.2 Verkoston johtajan muistilista

Verkoston johtajan muistilistassa (liite5) huomioin verkoston rakentamiseen liittyviä seikkoja, sen pelisäännöissä huomioitavia asioita, viestinnässä huomioitavaa sekä osallisuuteen ja tavoitteisiin liittyviä asioita. Toisessa benchmark -haastattelussa ilmennyt erilaisten toimijoiden kerääminen yhteen on tuloksellisen verkoston lähtökohta. Erilaiset ihmiset erilaisella

osaamisella rakentavat suhteita toisiinsa ja samalla he luovat toimivan verkoston. Erilaisuutta ei tulisikaan pelätä vaan hyödyntää.

Yritysten välinen yhteistyö perustuu johtajien yhteistyöhön ja heidän henkilökohtaisiin suhteisiinsa. Tämä on tärkeää muistaa niin yhteistyötä rakennettaessa kuin sen aikana, ja ne tulee huomioida myös yhteistyön pelisäännöissä. Pelisäännöissä tulee huomioida myös viestintä. Pelisäännöistä tiedottaminen tulisi alkaa jo yhteistyöneuvotteluissa. Itse sääntöjen laatimiselle annetaan muutama huomioitava vinkki muistilistassa. Verkoston säännöt tulisi luoda yhdessä toimijoiden kanssa (Valtioneuvoksen kanslia 2019, 35; Talvio & Klemola 2017, luku, ”Ihmissuhdetaidot”). Tulee kuitenkin huomioida toimintaympäristön erityispiirteet. Tässä yhteydessä yhteistyö on hierarkkista, jolloin päätoimija toimii selkeästi verkoston johtajana kantaen vastuun asiakkaista. Muistilistassa huomioidaan kuitenkin erilaisia tapoja rakentaa hyvää yhteistyötä ja arvostavan yhteiskehittämisen tapoja. Verkoston johtajan pienessä muistilistassa huomioidin myös osallisuutta lisääviä tapoja.

Verkoston johtamisen näkökulmasta on tärkeää olla selkeä, kirkas tavoite. Muistilistassa esitetään vinkkejä tavoitteen selkeyttämiselle. Selkeä tavoite on verkoston johtajan tärkeä työkalu, sillä se määrittää jokaisen verkoston toimijan roolin ja tehtävän. Johtamisen tulee olla tavoitteen mukaista. Tavoite määrittää myös strategiaa. Verkoston johtajan ihmissuhdetaidot ovat tärkeä osa suhteisiin perustuvan verkoston toiminnan johtamista.

8 POHDINTA

Tässä opinnäytetyössä olen kokenut haasteeksi monikulttuurisuuden käsittelyn, sillä koen jatkuvan eroavaisuuksien luettelomaisen käsittelyn lisäävän vastakkainasettelua. Uskon yhteisen pohjan luomisen olevan helpompaa jos keskitymme yhdistäviin tekijöihin. Yksi hyvän työpaikan määritelmä on yleismaailmallisesti se, että jokainen on vain ihminen, ilman erottelevaa leimaa (Lahti 2014, luku ”14. Hyvä monikulttuurinen työpaikka”). Seminaareissamme pohdimme yhdessä, milloin aika olisi kypsä sille, että olisimme kaikki vain ihmisiä emmekä aina vain kulttuuriemme edustajia. Kuten tässä työssä olen jo todennut eri lähteisiin viitaten, että erojen sanoittaminen lisää ymmärrystä ja uteliaisuus toisten tapoja kohtaan antaa pohjan yhteiselle ymmärrykselle. Samalla uteliaisuudella ja sanoittamisella voimme löytää yhteisiä tapoja, joiden varaan voidaan luoda yhteinen työkuulttuuri.

Merkille pantavaa tämän työn aineistossa oli persoonallisuuserot viestinnässä yli kulttuuristen erojen. Kaikissa neljässä haastattelussa korostui persoonalliset erot ja ihmisten johtaminen. Kulttuurista huolimatta olemme kaikki ihmisiä ja omia persooniamme. Toimialan sisäisissä haastatteluissa noussut varmistamisen teema on tärkeä tieto kotihoitotyön arjesta. Luomalla tehokkaan ja selkeän viestinnän tavan yrityksiin, voidaan toivottavasti vastata tähän varmistamisen tarpeen haasteeseen. Vaikka kulttuurierot eivät nousseet selkeästi aineistosta, vaikuttavat kielimuuri ja erilaiset tavat toimia varmistamisen tarpeena.

Haastatteluiden jälkeen palasin takaisin kysymyksiin ja vertasin niitä tietoperustaan uudestaan. Kuljin hetkellisesti muutaman askeleen taaksepäin. Vasta analyysivaiheessa koin että pääsin kirjoittamaan tietoperustan kokonaisuudeksi. Kuten Koski (2020) kirjoittaa; kehittämistyön aikana ajattelu saattaa muuttua ja tämän takia tietoperustaa ei tulisi viimeistellä työn alussa (Koski 2020, 159). Ymmärsin tämän konkreettisesti vasta työn aikana. Tällainen työskentely teki minut hetkellisesti epävarmaksi mutta tämä kuulunee prosessiin. Epävarmuuden tilasta kumpuaa ajattelua ja selkeyttä. Keskivaiheilla työtä pohdin myös kysymyksiäni. Olin suunnitellut kysymykset tutkimuskysymyksiin vastaaviksi tietoperustan mukaan. Halusin pitää kysymykset avoimina johdattelevuuden välttämiseksi. Huomasin että monet kysymyksistäni olivat kuitenkin liian laajoja. Johdattelevuuden pelkääminen johti turhan laajoihin kysymyksiin, joita jouduin haastatteluiden aikana tarkentamaan. Tulevaisuudessa suunnittelen kysymykset rohkeammin ja tarkemmin.

Tässä työssä on kulkenut läpi prosessin kaksi linjaa. Yksi on tutkinut johtamista ja toinen viestintää. Nämä aiheet ovat ristenneet ja laajenneet omilla poluillaan. Päätelen, että verkostoyhteistyö helpottuu jos yritysten sisäinen viestintä on sujuvaa. Verkosto koostuu yksilöistä, jotka vaikuttavat jokainen omalla panoksellaan kokonaisuuteen. Uskon että jos jokainen kokee olevansa arvostettu osa työyhteisöä ja tulee kohdatuksi arvostettuna yksilönä, voidaan luoda vahva yritysverkosto.

Jatkokehittelyssä tulisi ottaa huomioon asiakkaiden läheiset. Läheisten huomioiminen viestinnässä olisi tärkeää. Näkemisen haasteet ja erilaiset etänä tapahtuvat viestinnän muodot haastavat viestien saavutettavuutta. Digiosaaminen ei ole itsestään selvää. Läheisten huomioiminen viestinnässä voi tukea yhdenvertaisuuden toteutumista, sillä läheiset voivat auttaa asiakasta toimimaan oman hoitonsa suunnittelussa sekä saamaan itseä koskevaa tietoa ymmärrettävässä muodossa. Monikulttuurisuuteen liittyvä kielitaito on myös haaste tiedon kulussa asiakkaalle. Läheiset voivat auttaa asiakkaan ja hoitajien vuorovaikutuksen toteutumista jos asiakas sallii tietojensa luovutuksen läheisilleen.

Jatkokehittelyä tulisi pohtia myös koulutuksen näkökulmasta. Monikulttuurisessa yhteisössä on moninkertaisesti erilaisuutta ja kuten tässä työssä on tullut esille, erilaisuuden sanoittaminen lisää ymmärrystä ja helpottaa yhteistoimintaa. Työyhteisöissä tulisi löytää kustannustehokkaita tapoja lisätä osaamista ja yhdistää ihmisiä. Verkostot tuovat erilaisia osaajia yhteen ja tätä voitaisiin saada useampien yritysten käyttöön sopivalla yhteistoiminnallisena osaamisen lisäämisen projektina. Eli niin monikulttuurisuuden kuin substanssiosaamisen kannalta tällainen malli voisi tuoda lisäarvoa monella tasolla. Yksilöille, yrityksille, verkostoille sekä koko toimialalle.

Työn loppuvaiheilla olen pohtinut eettisyyttä. Olen pyrkinyt täydelliseen avoimuuteen ja eietämisen asenteeseen, mutta tunnen alaa ja aikaisemmat huomioni ja kokemukseni ovat väistämättä vaikuttaneet siihen mihin olen kiinnittänyt huomioni. Olen käsitellyt monikulttuurisuutta vain yhtenä osatekijänä, mutta prosessin edetessä se nousi tärkeämpään rooliin. Oma työkokemukseni on ainoastaan monikulttuurisista työyhteisöistä ja uskon, että se vaikuttaa näkökulmaani. Olen aina kokenut mielenkiintoa erilaisia tapoja kohtaan mutta en osannut ajatella kulttuuria itsessään osatekijänä työyhteisön suhteissa. Jos olisin osannut ohittaa oman lähtökohtaisen suhtautumiseni, olisin ottanut monikulttuurisuuden alusta asti vahvemmin mukaan prosessiin. Prosessin aikana koinkin uudelleen orientoitumista ja työn painopiste

muuttui. Olen tulkinnut tietoperustaa ja aineistoa uteliaisuudella ja avoimella mielellä. Aineistosta on noussut samankaltaisia kokemuksia ja aivan uusia näkökulmia.

Olen yleisellä tasolla tyytyväinen prosessin tuottamaan tuotokseen. Olen antanut prosessille mahdollisuuden näyttäytyä ennakoimattomalla tavalla ja olen löytänyt paljon uusia näkökulmia. Oma osaamiseni lisääntyi prosessin aikana ja uskon lopputulosten toimivan viestinnästä vastaavien henkilöiden tukena ja verkoston johtajan muistilistana laajaa kokonaisuutta johdettaessa. Sain varmuutta toimia esihenkilöiden valmentajana ja ihmisiltä ihmisille asenteeni on entistä vahvempi tämän prosessin jälkeen.

LÄHTEET

- Aaltio, Iris & Puusa, Anu 2020. Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon?. Teoksessa: Anu Puusa & Pauli Juuti (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Tallinna: Gaudeamus Oy. (177-188).
- Ahola, Tapani & Furman, Ben 2020. Ongelmista ratkaisuihin. Lyhytterapian perusteet. 2.painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Ava akatemia. viitattu 15.2.2024 <https://akatemia.fi/blogi/konsultointi-on-osa-tyoelamaa-mutta-mita-se-oikein-tarkoittaa/>
- Camilleri, Tracy, Rockey, Samantha & Dunbar, Robin 2023. The Social Brain. The Psychology of Successful Groups. 1.painos. London: Cornerstone Press.
- Finlex. 2.Luku – Potilaan oikeudet. Viitattu: 22.3.2024. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1992/19920785#L2P3>
- Hautsalo, Katja, Salin, Sirpa & Teeri, Sari 2023. Arjen auttajien matkassa – kotihoito ammattilaisten silmin. Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti 2023:60 (57-71) Viitattu:4.2.2024 <https://doi.org/10.23990/sa.111876>
- Heikkilä, Jukka-Pekka & Puutio, Risto 2018. Organisaatio prosessina. Teoksessa: Risto Puutio & Jukka-Pekka Heikkilä (toim.) Organisaatio prosessina. Norderstedt: Metanoia Instituutti. (10-20).
- Juhila, Kirsi & Gunther, Kirsi 2015. Kunnan, järjestöjen ja asiakkaiden oikeudet ja velvollisuudet tilaaja-tuottajamallissa. Janus Sosiaalipolitiikan ja sosiaalityön tutkimuksen aikakauslehti. 21(4). Viitattu: 27.3.2024 <https://journal.fi/janus/article/view/50711> (298-313).
- Järvensivu, Timo 2019. Verkostojen johtaminen – Opi ja etene yhdessä. (E-kirja.) Helsinki: Books on Demand GmbH
- Järventaus, Jussi & Kekäläinen, Henrietta 2018. Uudistuva työ ja yrittäjäyys – visioista toteutukseen. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 27/2018. Viitattu: 2.2.2024 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-340-5>
- Kanta. Luovutuslupa ja kiellot terveydenhuollossa. Viitattu: 4.4.2024 <https://www.kanta.fi/ammattilaiset/potilastietojen-luovuttaminen>
- Keisala, Katja 2012. Monikulttuurisen työyhteisön viestintä. Tampere: Tampereen Yliopistopaino. Viitattu: 22.2.2024 <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-8865-8>
- Keisala, Katja 2017. Kielteiset tunteet kulttuurienvälisen vuorovaikutustaitojen oppimisessa: Miten niihin tulisi suhtautua?. Aikuiskasvatus, 37:1. (40-46). Viitattu: 20.2.2024 <https://doi.org/10.33336/>
- Keva 2021. Kuntien työvoimaennuste 2030: Hoitajissa, sosiaalityöntekijöissä, ja lastentarhanopettajissa suurin osajapula nyt ja tulevaisuudessa. Viitattu:17.4.2024 <https://www.keva.fi/uutiset-ja-artikkelit/kuntien-tyovoimaennuste-2030-hoitajissa-sosiaalityontekijoissa-ja-lastentarhanopettajissa-suurin-osajapula-nyt-ja-tulevaisuudessa/>
- Keva 2023. Kuntasektorin työvoima-ennuste. Keva/Aula Research 2023. Viitattu:28.3.2024 [Kuntasektorin työvoima-ennuste Keva/Aula Research 2023](https://www.keva.fi/uutiset-ja-artikkelit/kuntasektorin-tyovoima-ennuste-keva-aula-research-2023/)

- Koski, Leena 2020. Teksteistä teemoiksi. Teoksessa: Anu Puusa & Pauli Juuta (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Tallinna: Gaudeamus Oy. (157-172)
- Kuusela, Sari 2015. Organisaatioelämää. Kulttuurin voima ja vaikutus. Helsinki: Talentum Media Oy
- Kykyri, Virpi-Liisa 2018. Sosiaalisen yhteyden ja yhteistyössä tarpeellisten suhteiden rakentuminen kokonaisvaltaisena ja ruumiillisena prosessina. Teoksessa: Risto Puutio & Jukka-Pekka Heikkilä. (toim). Organisaatio prosessina. Norderstedt: Metanoia Instituutti. (120-146).
- Känsänkoski, Helena 2017. Informaatio- ja tietoprosessit tietojohdamisen viitekehyksenä terveydenhuollon organisaatioissa – kohti potilasarvon luomista. Informaatiotutkimus 36/1. Viitattu: 13.2.2024 <https://doi.org/10.23978/inf.63186>
- Köykkä, Katja, Vähäsantanen, Katja & Lemmetty, Soila 2023. Esihenkilöiden tarinoita ammatillisen osaamisenjohtamisesta hajautetuista organisaatioissa. Intuutiolla mennään ja verkostoissa johdetaan. Aikuiskasvatus 43 (1-2) Viitattu: 13.2.2024 <https://doi.org/10.33336/aik.126075>
- Lappalainen, Kari 2015. Sosiaali- ja terveydenhuollon alueiden luova hallinta innovatiivisten arvoverkkojen systeemisellä koordinaatiolla. Finnish Journal of EHealth and EWelfare, 7(4), 221-236. Viitattu: 3.2.2024 <https://journal.fi/finjehew/article/view/53521>
- Lahti, Leena 2014. Monikulttuurinen työelämä : hyväksi ihmisille, hyväksi bisnekselle. 1 painos. (E-kirja). Helsinki: Talentum.
- Lehto, Kirsi, Pitkänen, Lotta & Autioniemi, Jari 2020. Verkostojohtajan roolit ja kompetenssit kolmannen sektorin johtajien näkökulmasta. Hallinnon Tutkimus 38/4 Viitattu 13.2.2024 <https://doi.org/10.37450/ht.98050>
- Maamies, Sari 2000. Konsultti konsultoi. Viitattu 15.2.2024 <https://www.kielikello.fi/-/konsultti-konsultoi>
- monikulttuurinen.fi. Neuvoja monikulttuurisille työpaikoille. Viitattu: 27.2.2024 <https://monikulttuurinen.fi/perehdytys/>
- Nissilä, Leena & Vartiainen, Pirkko 2022. Vuorovaikutuksen johtaminen. Henkilöstöjohton ryhmä Henry. Viitattu 13.2.2024 <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2022122974060>
- Ojasalo, Katri, Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2021. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.-7 painos. Helsinki: Sanoma Pro.
- Paalumäki, Anni & Vähämäki, Maija 2020. Havainnointi organisaatiotutkimuksessa. Teoksessa: Anu Puusa & Pauli Juuti (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. 2. painos. Tallinna: Gaudeamus Oy. (131-140).
- Paasivaara, Leena & Nikkilä, Juhani 2021. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. 1.painos. Helsinki: Kirjapaja Oy.
- Pennington, Donald C 2005. Pienryhmän sosiaalipsykologia. Helsinki: Gaudeamus Kirja Oy.
- Puusa, Anu & Juuti, Pauli 2020. Organisaationäkökulma esimerkkinä laadullisen tutkimuksen yleistymisestä. Teoksessa: Anu Puusa & Pauli Juuti (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. 2.painos. Tallinna: Gaudeamus Oy. (61-74).

- Puusa, Anu & Juuti, Pauli 2020. Laadullisen tutkimuksen olemus. Teoksessa: Anu Puusa & Pauli Juuti (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. 2.painos. Tallinna: Gaudeamus Oy. (75-85).
- Puutio, Risto 2018. Mikä meitä organisoii? Teoksessa: Risto Puutio & Jukka-Pekka Heikkilä (toim.) Organisaatio prosessina. Norderstedt: Metanoia Instituutti. (22-43).
- Ristolainen, Maijala & Eloranta 2020. Viestintä osana etäjohtamista terveydenhuollossa. Finnish Journal of EHealth and EWelfare. 12/3. (179-186) Viitattu: 23.2.2024 <https://doi.org/10.23996/fjhw.95051>
- Sosiaali- ja terveysministeriö. Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestelmä ja vastuut. Viitattu: 15.2.2024 <https://stm.fi/sotepalvelut/jarjestelma-vastuut>
- Sosiaali- ja terveysministeriö 2014. Iäkkäiden laitoshoidon vähennetään useilla erilaisilla toimenpiteillä. Viitattu 20.2.2024 <https://stm.fi/-/iakkaiden-laitoshoidon-vahennetaan-useilla-erilaisilla-toimenpiteilla>
- Taipale, Maria Elina 2008. Pedagoginen johtajuus uudistamisen välineenä. Aikuiskasvatus 1/2008. (51-54). Viitattu 4.3.2024. <https://doi.org/10.33336/aik.93800>
- Talvio, Markus & Klemola, Ulla 2017. Toimiva vuorovaikutus. (E-kirja). Jyväskylä: PS-kustannus.
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2023. Yhä harvemmat saavat kotihoidon palveluja, vaikka palvelujen tarve on jyrkässä kasvussa. Viitattu: 20.2.2024 <https://thl.fi/-/yha-harvemmat-saavat-kotihoidon-palveluja-vaikka-palvelujen-tarve-on-jyrkassa-kasvussa>
- Tevameri, Terhi 2022. Sosiaali- ja terveyspalvelualan työvoima ja yrityskehitys. Työ- ja elinkeinoministeriö. TEM toimialaraportit 2022:2. Viitattu 2.2.2024 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-626-0>
- Toivio, Timo & Nordling, Esa 2013. Mielenterveyden psykologia. 3.painos. Porvoo: Bookwell Oy.
- Tyni & Myllyneva 2023. Sosiaali- ja terveysalan henkilöstöpula kärjistyy nopeasti – helppoja ratkaisuja ei ole, mutta lisätoimia tarvitaan. Valtioneuvosto. Viitattu: 3.2.2024 <https://valtioneuvosto.fi/-/10623/sosiaali-ja-terveysalan-henkilostopula-karjistyy-nopeasti-helppoja-ratkaisuja-ei-ole-mutta-lisatoimia-tarvitaan>
- Työ- ja elinkeinoministeriö 2018. Sote-toimintaympäristö muuttuu – uudenlaista osaamista tarvitaan. Viitattu: 5.2.2024 https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160680/Sote_katsaus_maaliskuu_2018.pdf
- Työ- ja elinkeinoministeriö 2022. Monimuotoisuudesta menestystä- tietoa ja työkaluja työnantajalle. Nordic Diversity Trainers Oy. Viitattu: 27.2.2024 <https://www.flipsnack.com/ilmio/ty-nantaj-an-monimuotoisuusopas-tem.html>
- Valtioneuvosto 2023. Hyvinvointialueiden tulee uudistaa palveluita rohkeasti. Viitattu: 20.2.2024 <https://valtioneuvosto.fi/-/10623/hyvinvointialueiden-tulee-uudistaa-palveluita-rohkeasti>

- Valtioneuvoston kanslia 2019. Verkostojohtamisen opas. Valtioneuvoston kanslian julkaisu 2019/12. Viitattu 8.2.2024
https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161513/VNK_12_19_Verkostoj_ohtamisen_opas.pdf
- Valvira. Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelunjärjestäjän ja palveluntuottajan omavalvonta. Viitattu: 2.4.2024 <https://valvira.fi/sosiaali-ja-terveydenhuolto/omavalvonta>
- Vanhatalo, Riitta 2014. Vuorovaikutus ja tasavertaisuus verkostossa. Prologi – Puheviestinnän vuosikirja 2014, 10 (1). (72-77) Viitattu: 5.2.2024 <https://doi.org/10.33352/prlg.95897>
- Vanhatalo, Riitta 2014. Vuorovaikutuksen yhteys verkoston rakenteeseen, toimintaan ja toimijoiden kokemuksiin. Tampere University Press. Viitattu 5.2.2024 <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9589-2>
- Vartiainen-Ora, Päivi 2015. Filippiiniläisen sairaanhoitajan tie kohti suomalaisen työyhteisön jäsenyyttä. Ammattikasvatuksen aikakauskirja, 17 (2), 12-26. Viitattu 4.2.2024

LIITTEET

Liite 1.

Haastattelun runko

Kokemuksesi mukaan, millaista viestintää on sosiaali- ja terveysalan moniammatillisessa verkostoyhteistyössä? According to your experience, what kind of communication is there in social- and healthcare multidisciplinary networks?

Millaisia viestinnän kanavia teillä on verkostossanne käytössä? (suora vuorovaikutus, palaverit, Teams, WhatsApp, toiminnanohjausjärjestelmät, sähköposti, puhelut ym.) What kind of communication channels are you using in your network? (Straight interaction, meetings, Teams, WhatsApp, ERP, email, phone calls etc.)

Miten koet eri viestinnän kanavien toimivan arjessa? According to your experience how are different communication channels working in everyday life?

Miten varmistatte, että jokaisella on aidosti mahdollisuus osallistua viestintään? (IT-osaaminen, saavutettavuus, persoonallisuuspiirteet) How do you ensure that everyone has truly a chance to participate in communication? (IT-skills, accessibility, personality traits)

Millaisia kokemuksia sinulla on viestinnästä monikulttuurisessa työympäristössä? What kind of experiences do you have about communication in a multicultural work environment?

Oletko kohdannut väärinymmärryksiä viestinnässä, jos olet mitkä asiat ovat vaikuttaneet niihin? Have you faced miscommunications and if you have, what caused them?

Millaisia hyviä ja haastavia kokemuksia sinulla on viestinnästä ja vuorovaikutuksesta? What kind of good and what kind of challenging experiences do you have about communication and interaction?

Miten tunteet ovat vaikuttaneet aikaisemmin vuorovaikutustilanteisiin verkostonne yhteistyössä vai ovatko ne vaikuttaneet lainkaan? How have emotions impacted interaction in your networks partnership previously or have they impacted at all?

Liite2.

Haastattelun kysymykset

1. Mikä on viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitys organisaation kokonaiskuvassa?
2. Millaisin keinoin sisäistä viestintää voi kehittää yhteisöllisyyttä tukevaksi?
3. Mitä tulee ottaa huomioon monikulttuurisen työyhteisön sisäisessä viestinnässä?
4. Millaisia viestinnän tapoja voidaan hyödyntää maantieteellisesti hajautuneen tiimin viestinnässä työn sujuvoittamiseksi?
5. Miten koet persoonaan liittyvät erot viestinnässä suhteessa kulttuuriin eroihin?
6. Miten monikulttuurisen organisaation yhteistä viestintäkulttuuria pitäisi mielestäsi rakentaa? (kaikille uusi ja yhteinen, paikallinen tapa tai jotain muuta?)
7. Miten sanaton viestintä näkyy monikulttuurisessa ja maantieteellisesti hajautuneessa työyhteisössä vai näkyykö se?
8. Miten viestintä ja vuorovaikutus vaikuttavat maantieteellisesti hajautuneen yhteisön tuloksellisuuteen kokemuksesi mukaan?
9. Mikä on monikulttuurisen työyhteisön viestinnän johtamisen kannalta tärkeää?
10. Millä keinoin voidaan lisätä ymmärrystä erilaisia taustoja kohtaan monikulttuurisessa yhteisössä kokemuksesi mukaan?

Liite3.

1. Mitä pitää ottaa huomioon, kun viestitään monikulttuurisessa tiimissä?
2. Millaista koulutusta tarvitaan tällaisessa tiimissä?
3. Mitä johtajalta vaaditaan monikulttuurisessa tiimissä?
4. Miten arvot näyttäytyvät tällaisessa tiimissä? Vaatiiko monikulttuurisuus jotain erityistä yrityksen arvoja jalkauttaessa?
5. Miten tunteet näyttäytyvät monikulttuurisen tiimin vuorovaikutuksessa? Näkyvätkö ne?
6. Oletko kokenut erilaisten kulttuurillisten viitekehysten sanoittamista tarpeelliseksi, jos olet niin millaisin keinoin ymmärrystä voidaan mielestäsi lisätä?
7. Miten kielitaito ja eri merkityksenannot (sanojen merkitykset eri kulttuureissa) vaikuttavat viestintään?
8. Mikä on mielestäsi tärkeää ottaa huomioon, kun rakennetaan monikulttuurista verkostoyhteistyötä?

Liite4.

Viestinnän johtamisen opas sosiaali- ja terveysalan toimintaympäristössä

Tämän lyhyen oppaan tarkoitus on toimia esihenkilön apuna yrityksen viestintää ja vuorovaikutusta johtaessa. Tässä oppaassa esitettyjen kysymysten kautta esihenkilö voi yhdessä työyhteisön kanssa suunnitella ja kehittää yrityksen viestintää ja vuorovaikutusta sujuvaksi, selkeäksi ja osallistavaksi. Kysymysten tarkoitus on auttaa pohtimaan yrityksen viestintää ja vuorovaikutusta eri näkökulmista.

Viestinnän kanavat

Erityisesti maantieteellisesti hajautuneessa tiimissä on tärkeää luoda yhteinen viestintäkanava.

- Mikä olisi teille sopiva yhteinen kanava?
- Osaako jokainen käyttää teidän asiakastietojärjestelmää?
- Osaako jokainen käyttää viestinnän välineitä? (puhelin, tietokone, digitaaliset alustat)
- Tietääkö jokainen mitä tietoa saa jakaa missä kanavassa? Tietoturvan huomioiminen sosiaali- ja terveysalalla on tärkeää.

Viestinnän pelisäännöt

- Miten teillä kommunikoidaan? Miten puhutaan ja millaisia viestejä kirjoitetaan? Miten ja kuinka nopeasti vastataan?

Kirjoitetaanko teillä isoilla kirjaimilla ja monia huutomerkkejä käyttäen huutaen? Käytetäänkö teillä emojiä? Millaisia tunteita tällaiset viestit herättävät? Julkinen kiitos kannustaa ja levittää hyvää mieltä. Henkilökohtainen kasvotusten annettu rakentava palaute kehittää ilman häpeää ja pelkoa tai väärin tulkintoja. Viestinnän sääntöjen tarkoitus on turvata turvallinen työympäristö jokaiselle.

- Millä kielellä teillä kommunikoidaan? Toteutuuko teillä yhdenvertaisuus kyseisellä kielellä?
- Millainen palaverikulttuuri teillä on? Saako jokainen mahdollisuuden kertoa ajatuksiaan?
- Kuinka nopeasti teillä tulee vastata viesteihin?

Viestinnän pelisäännöt voi ottaa puheeksi jo rekrytointitilanteessa. Pehdyttämisen yhteydessä tulee viimeistään käydä selkeästi läpi yrityksen viestinnän perusasiat.

- Oletko pohtinut miten voit tukea osallisuutta?

Palaverien alussa on hyvä huomioida jokainen erikseen ainakin tervehtimällä nimellä.

Puheenvuoroja tulisi jakaa tasapuolisesti ja hiljaisia työyhteisön jäseniä voi kannustaa ja rohkaista ottamaan osaa keskusteluun. Kysymällä avoimia kysymyksiä, eli sellaisia joihin ei voi vastata kyllä tai ei, voidaan lisätä keskustelua palaverissa. Kun palaverissa käsiteltävät aiheet on kerrottu etukäteen jokaisella on mahdollisuus valmistautua keskusteluun.

- Millaisia tapoja teillä on varmistaa jokaisen mahdollisuus osallistua kaikkia koskeviin päätöksiin?

Erilaiset aloiteboxit tai anonyymit kyselyt ovat hyviä tapoja lisätä osallisuutta. Erilaiset näkökulmat asioihin ovat voimavara yrityksessä. Näin saadaan sokeat pisteet esille.

Viestinnän tapa

- Onko viestit kirjoitettu selkeästi ja visuaalisesti kutsuvaksi? Voisiko niihin lisätä havainnollistavan kuvan? Voiko tärkeät viestit hahmottaa vilkaisulla?

Erottelemalla viestin tärkeimmät pointit visuaalisesti muusta tekstistä voi tehdä viestin nopeasti ymmärrettäväksi.

- Millä kielellä teillä viestitään ja onko se kaikkien äidinkieli? Muista selkokieliä kaikilla kielillä.
- Muistitko jakaa saman viestin monessa kanavassa ja useaan kertaan?
- Miten sanatonta viestintää sanoitetaan? Erityisesti monikulttuurisessa tiimissä on erilaisia kulttuurisidonnaisia tapoja viestiä. Samat eleet voivat tarkoittaa eri asioita eri kulttuureissa. Näitä voi olla vaikeaa sanoittaa mutta antamalla mahdollisuus ja ainakin puhumalla asiasta, voidaan lisätä ymmärrystä ja luottamusta.

Tärkeät asiat on hyvä jakaa monta kertaa ja useassa kanavassa sillä ihmisillä on omia mieltymyksiä siitä mitä kanavia he seuraavat. Erityisesti muutoksiin liittyvät asiat vaativat useita toistoja. Visuaalisesti kutsuvia viestejä on houkuttelevaa lukea ja niiden sanoma on usein helpompi muistaa. Havainnollistavat kuvat voivat selkeyttää viestin sanomaa. Videoviestit ovat hyvä tapa lisätä saavutettavaa tietoa. Erityisesti silloin kun tiimissä on käytössä sellainen työkieli joka ei ole jokaisen äidinkieli, on tärkeää viestiä erittäin selkeästi, lyhyesti ja yksinkertaisilla ilmaisuilla.

Yksilöllisyys

Persoonalliset erot vaikuttavat viestintään samalla tavalla kuin esim. kulttuuriset erot. Erityisesti maantieteellisesti hajautunut tiimi joutuu turvautumaan digitaalisiin alustoihin ja kirjalliseen viestintään. Kun tiimi tuntee toisensa on helpompaa tulkita toisten viestejä.

- Olisiko teillä mahdollista luoda yhteisiä kahvihetkiä? Voisiko teillä joka viikko joku työyhteisön jäsenistä kertoa hieman itsestään vaikka viikkopalaverin yhteydessä? Tai kuukausipalaverin?

Kulttuurillisia taustoja voidaan, ja kannattaa, sanoittaa ääneen. Ymmärrys erilaisia tapoja kohtaan helpottaa yhteistyötä ja lisää yhteisöllisyyttä. Kuten jo sanattoman viestinnän kohdalla todettiin; sanoittaminen lisää ymmärrystä ja luottamusta. Erilaisista tavoista voidaan rakentaa yhteistä työkuulttuuria ja erilaisuutta hyödyntämällä saadaan uusia näkökulmia työhön.

Viestinnän johtaminen

- Selkeys
- Toisto
- Saavutettavuus
- Toimivat välineet
- Tekniset taidot
- Mahdollistaminen
- Osallistaminen
- Avoimuus
- Aito kiinnostus
- Läsnäolo
- Kuuntelu
- Sääntöjen noudattaminen

Onko teidän yrityksessä jo viestinnän strategia tai suunnitelma? Tietääkö teillä jokainen mitä tietoa saa antaa ja kenelle? Kuka teillä tiedottaa esim. kriisitilanteessa?

Onko viesti kirjoitettu niin että jokainen ymmärtää sen varmasti? Osaako jokainen käyttää viestintävälineitä ja onko kaikilla toimivat välineet? Uskaltaako jokainen viestiä?

- Miten teillä huomioidaan viestintä perehdytyksessä?

Viestinnän johtamisessa tulee huomioida monta teknistä seikkaa, jotta viestiminen on edes mahdollista. Niiden lisäksi johtajan tulee huomioida tiimin jäsenet. Henkilökohtaisen suhteen luominen lisää luottamusta.

Johtajana on tärkeää olla läsnä ja kuunnella. Vuorovaikutus on mahdollista vain jos antaa toiselle tilaa jakaa itselleen tärkeitä asioita. Kuunteleminen on tärkeä taito. Oletko aidosti läsnä

ja osaatko antaa tilaa ja aikaa vastapuolelle? Siedätkö sinä hiljaisuutta? Joskus läsnäolo tarkoittaa hiljaisuutta.

Viestinnän johtamisessa tulee muistaa avoimuus ja tasapuolisuus, aina tietosuojaan ja lainsäädännön puitteissa. Aina on sellaista rajoitettua tietoa, jota ei voi jakaa kaikille ja samaan aikaan. Kaikilla tulisi kuitenkin olla omaa työtä koskeva tieto käytettävissä.

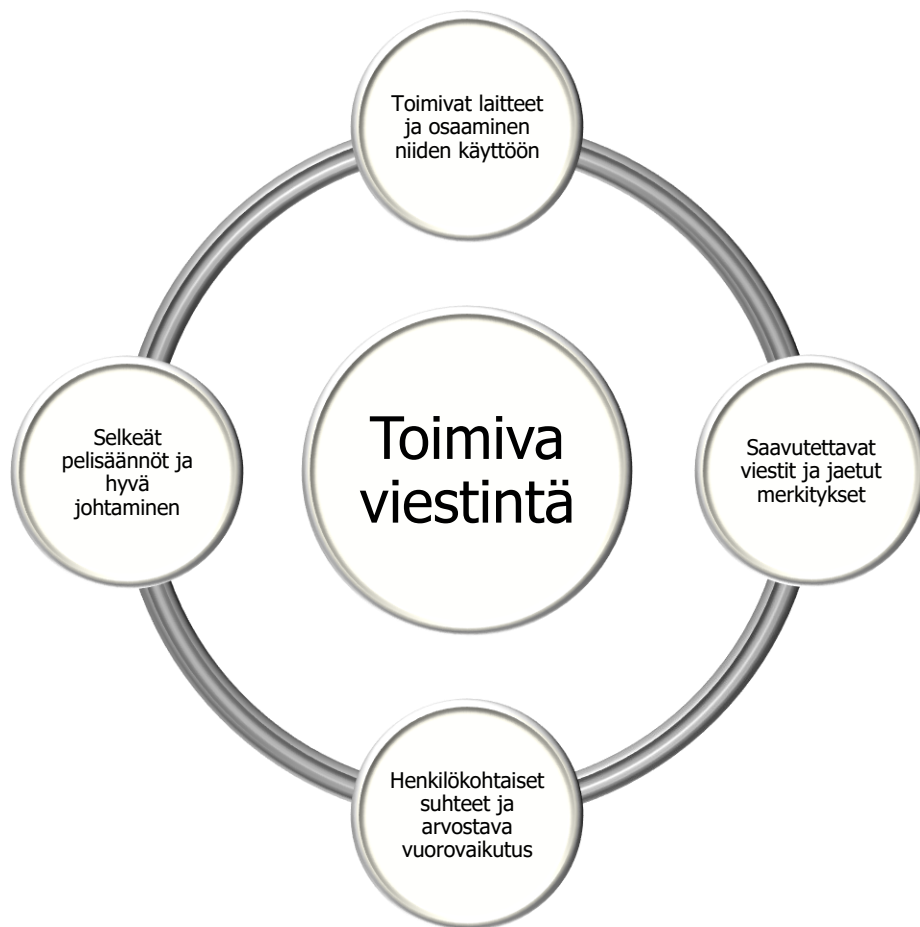
Viestinnän johtaminen tarkoittaa usein myös monikulttuurista johtamista. Ainakin erilaisten ihmisten johtamista. Miten teillä lisätään ymmärrystä erilaisien taustojen vaikutuksesta vuorovaikutukseen?

Miten sinä suhtaudut erilaisiin näkemyksiin? Uteliaisuus erilaisiin näkökulmiin voi olla merkittävä voimavara. Eriävät näkemykset eivät ole loukkaus vaan rikkaus.

Johtaminen on myös itsensä johtamista. Osaatko suunnitella ajankäyttöäsi asioiden ja ihmisten välillä? Priorisoiminen ja ajankäytön suunnittelu on tärkeää kiireisessä arjessa.

Osaatko katsoa asioita eri näkökulmista? Miten pidät huolen siitä, että huolehdit myös ”sokeista pisteistä”? Eli siis niistä asioista, joita et edes tiedä olevan olemassa. Valmentajan tai mentorin kanssa voi reflektoida luottamuksellisesti ja samalla saada uusia näkökulmia työhön. Tällaiset hetket antavat mahdollisuuden hengähtää ja selkiyttää ajatuksia.

Vielä viimeisenä ja kaikista tärkeimpänä; miten huolehdit omasta jaksamisestasi hektisen työn keskellä? Mitkä ovat sellaisia asioita jotka tuottavat iloa sinulle? Miten sinä rentoudut ja lasket ”kierroksia”? Onko sinulla aikaa perheelle, ystäville ja mukaville asioille?



Kuva 2. Kuvan keskiössä on toimiva viestintä, joka rakentuu toimivista laitteista ja teknisesti osaamisesta. Saavutettavat viestit ja jaetut merkitykset varmistavat viestien ymmärrettävyyden. Henkilökohtaiset suhteet helpottavat viestien tulkintaa ja arvostava vuorovaikutus luo turvalliset työolosuhteet jokaiselle. Selkeät pelisäännöt toimivat hyvän johtamisen kanssa viestinnän raameina.

Hyvä viestintä ja arvostava vuorovaikutus rakentuu monesta eri tekijästä. Viestinnän perustyö alkaa siitä, että jokainen tietää miten viestiä. Perustyö alkaa rekrytointitilanteesta ja jatkuu perehdyttämällä. Erityisesti maantieteellisesti hajautuneen tiimin viestinnän lähtökohta on erilaisten digitaalisten alustojen ja teknisten välineiden käytön osaaminen.

Selkokieliisyys on tärkeää tiimeissä, joissa toimii ihmisiä eri kulttuureista. Yksinkertaiset ilmaisut ja selkeä viestintä helpottaa kiireistä arkea. Kuvia käyttämällä voidaan helpottaa ymmärrettävyyttä. Ääniviestit ja videot ovat hyvä lisä saavutettavaan viestintään. Työyhteisössä on hyvä keskustella mitä mikäkin sana tarkoittaa juuri teille. Uudet jäsenet eivät välttämättä ymmärrä työpaikan sisäistä ”slangia”. Voisi ajatella, että koskaan ei voi olla liian selkeä ja toistoa ei voi olla liikaa.

Panostamalla henkilökohtaisiin suhteisiin luodaan yhteisöllisyyttä ja viestien tulkinta helpottuu. Luottamuksen ja turvallisuuden tunne kasvaa kun tuttuuden tunne lisääntyy. Esihenkilönä on tärkeää antaa työntekijöille aikaa olla suorassa vuorovaikutuksessa myös keskenään. Sanaton viestintä on osa vuorovaikutusta. Sen huomioiminen ja sanoittaminenkin voi helpottaa yhteistyötä.

Selkeät pelisäännöt kuuluvat viestinnän perustyöhön. Sääntöjen luomiseen ja niiden noudattamiseen kannattaa panostaa jatkuvaluonteisesti. Sääntöjä kannattaa tarkastella aika ajoin ja niitä kannattaa muokata jos siihen on tarvetta. Sääntöjä olisi hyvä pohtia yhdessä työyhteisön kanssa. Kun säännöt on laadittu yhdessä, on niitä helppo myös noudattaa.

Erityisesti sosiaali- ja terveysalan viestinnässä on tärkeää huomioida sidosryhmien välinen viestintä ja sen kuka sen hoitaa juuri teidän yrityksessä ja millä tavoin.

Monikulttuurisuus asettaa paineen selkeydelle ja suunnitelmallisuudelle. Palaverit kannattaa suunnitella hyvin ja jakaa käsiteltävät aiheet ja mahdolliset materiaalit etukäteen, jotta kaikilla on helpompaa osallistua yhteisiin asioihin palaverin aikana.

Johtajan on hyvä tunnistaa erilaisia persoonia omassa tiimissä. Hiljaisien henkilöiden huomioiminen on tärkeää mutta yhtä lailla aktiivisten viestijöiden tukeminen ja hyödyntäminen tiedon kulussa on tärkeää. Viestintä ja vuorovaikutus tapahtuu ihmisten välillä, ihmisiltä ihmisille. Arvostus, kunnioitus ja ystävällisyys vie pitkälle ja kuunteleminen kannattaa aina.

Liite5.

Verkoston johtajan muistilista

Tämän pienen muistilistan tarkoitus on toimia verkoston johtajan apuna arjen johtamistilanteissa. Muistilista on tehty kysymysten muotoon, jotta johtajana voit huomioida verkostonne toimintaa juuri teille sopivalla tavalla.

Verkoston johtaminen tukee tasa-arvoista toimintaa, tavoitteisiin pääsemistä ja kannustaa verkoston toimijoita yhteistyöhön kaikkia hyödyttävällä tavalla.

Verkosto rakentuu sen toimijoiden välisistä suhteista (Vanhatalo 2014, 21), joten hyvään kaikkia hyödyttävään yhteistyöhön kannattaa ehdottomasti panostaa. Verkoston jäsenenä pysytään silloin kun yhteistoiminnan koetaan hyödyttävän omaa toimintaa. Tämä kannattaa muistaa verkostoa johdettaessa.

Johtajan on tärkeää huolehtia, että aikaa jää myös omasta hyvinvoinnista huolehtimiselle. Levännyt johtaja on aidosti läsnä verkoston toimijoille omalle työyhteisölle. Kuunteleminen ja aito läsnäolo on johtajan työssä hyvin tärkeä osa arkea. Vain levännyt ja asioita priorisoiva johtaja ehtii pysähtyä olemaan toiselle läsnä.

Kommunikointi on kulttuurisidonnaista mutta kuunteleminen on yleismaailmallista.

Verkoston rakentaminen

- Mikä on verkoston yhteistoiminnan tavoite?
- Millaista taitoa tarvitset verkostoon päästäksesi tavoitteeseen?
- Miltä verkoston toiminta näyttää kun olette päässeet tavoitteeseenne?
- Ovatko toimijat tarpeeksi erilaisia? Muista, että erilaisuus on rikkaus, jonka avulla voit selvittää sokeita pisteitä.

Pelissäännöt

- Onko teillä selkeät yhteistoiminnassa laaditut säännöt toiminnan perustana?
- Tietääkö jokainen säännöt ja mitä seuraa niiden noudattamatta jättämisestä?
- Onko säännöissä huomioitu yhdenvertaisuus?
- Ovatko säännöt reilut jokaista kohtaan?

Systemaattisuus ja selkeys

[Ennustettavuus ja selkeys tuovat luotettavuutta työhön. Jokainen viesti tulisi olla selkeästi laadittu. Viestinnän tulee olla tasa-arvoista aina lainsäädännön puitteissa. Systemaattinen toiminta arjessa lisää ennustettavuutta ja parantaa näin ollen työn tuloksellisuutta ja työssä viihtymistä]

Johtajan itsetuntemus

- Tunnetko sinä omat vahvuutesi ja heikkoutesi?
- Tiedätkö sinä kommunikointitapasi ja miten se vaikuttaa toisiin?
- Miten sinä huolehdit jaksamisestasi?
- Miten huolehdit oman osaamisesi ajantasaisuudesta?
- Osaatko kohdata erilaisuutta?
- Miten sinä huolehdit verkoston toimijoiden hyvinvoinnista sekä motivoinnista?

Mahdollistaminen

Osaatko fasilitoida tilaisuuksia, jotka lisäävät verkoston toimijoiden keskinäistä luottamusta?

Miten mahdollistat toimijoiden työssä onnistumista?

Onko jokaisella verkoston toimijalla mahdollisuus kehittyä työssään?

Hyötyykö jokainen verkoston toiminnasta?