



MONIAMMATILLISEN TIIMIN YHTEISÖLLISYYDEN TUKEMINEN JOHTAMISEN KEINAIN

Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

kevät 2024

Mira Hintsala

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

Tekijä Mira Hintsala

Työn nimi Moniammatillisen tiimin yhteisöllisyyden tukeminen johtamisen keinoin

Ohjaaja Virpi Maijala

Tiivistelmä

Vuosi 2024

Moniammatillisen tiimin yhteisöllisyys on pohja työhyvinvoinnille ja tavoitteelliselle työlle. Tämä tutkimus on toteutettu Helsingin kaupungin Riistavuoren seniorikeskuksen palvelutaloihin. Tutkimuksen tarkoituksena on ollut selvittää niitä johtamisen keinoja, joilla voidaan tukea ja vahvistaa moniammatillisen tiimin yhteisöllisyyttä. Tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena haastatteleamalla kyselylomakkeen avulla Riistavuoren seniorikeskuksen johtajia, osastonhoitajia, vastaavia ohjaajia sekä vastaavia sairaanhoitajia.

Kyselylomakkeessa on ollut sekä monivalintakysymyksiä, että avoimia kysymyksiä. Kyselylomake jaettiin 34 vastaajalle, joista kyselyyn vastasi 10 henkilöä. Näin ollen kyselyyn vastasi 29 % vastaajista ja tutkimustulosta voidaan pitää luotettavana.

Kyselylomakkeella kerätyt tiedot analysoitiin induktiivisella sisällönanalyysillä. Opinnäytetyön tulokset esitellään sisällönanalyysin avulla saaduilla avaintekijöillä ja ilmaisuilla.

Moniammatillisen tiimin yhteisöllisyyden tukeminen on moniulotteista, mutta se kiteytyy toimivaan vuorovaikutukseen, yhteistyön mahdollistamiseen, moniammatillisuuteen ja valmentavaan johtamiseen. Yhteisöllisyyden tukemiseksi ja vahvistamiseksi on ensin ymmärrettävä yhteisöllisyyden ja moniammatillisuuden käsitteet ja niiden hyödyt sekä sitouduttava toimintaa ohjaaviin yhteisiin tavoitteisiin ja päämääriin.

Avainsanat yhteisöllisyys, moniammatillisuus, johtaminen, johtajuus

Sivut 59 sivua ja liitteitä 5 sivua

Social and Health Care Development and Management
Author Mira Hintsala
Subject Supporting the teamwork community spirit through leadership in a
multidisciplinary team
Supervisors Virpi Majjala

Abstract
Year 2024

The community spirit of a multidisciplinary team is the foundation for well-being at work and goal-oriented tasks. This research has been conducted in the service homes of Riistavuori senior center in the city of Helsinki. The purpose of the study has been to investigate the leadership methods that can support and strengthen the community spirit of a multidisciplinary team. The research was carried out as a qualitative study by interviewing the directors, head nurses, coordinating directors, and corresponding nurses of the Riistavuori senior center using a questionnaire.

The questionnaire included both multiple-choice questions and open-ended questions. The questionnaire was distributed to 34 respondents, and 10 individuals responded, resulting in a response rate of 29%, which makes the research results reliable. The data collected through the questionnaire was analyzed using inductive content analysis. The results of the thesis are presented with key factors and expressions obtained through content analysis.

Supporting the community spirit of a multidisciplinary team is multifaceted, but it boils down to effective interaction, enabling collaboration, embracing multidisciplinary, and adopting coaching leadership. To support and strengthen community spirit, it is essential to first understand the concepts of community and multidisciplinary, their benefits, and commit to common goals and objectives that guide the actions.

Keywords sense of community, multidisciplinary, leading, leadership

Pages 59 pages and appendices 5 pages

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Teoreettinen viitekehys	3
2.1	Tutkimuksen keskeiset käsitteet.....	3
2.2	Yhteisöllisyys työyhteisössä	5
2.2.1	Yhteisöllisyys	6
2.2.2	Työyhteisö	7
2.2.3	Moniammatillinen yhteistyö.....	8
2.3	Johtaminen ja johtajuus	11
2.3.1	Työhyvinvointia edistävä johtaminen	12
2.4	Valmentava johtaminen.....	13
3	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset	15
4	Tutkimuksen toteutus.....	16
4.1	Riistavuoren seniorikeskus	16
4.1.1	Ympäri vuorokautinen hoiva	16
4.1.2	Seniorikeskuksen henkilöstö.....	17
4.2	Aineiston keruu	17
4.3	Aineiston analyysi	18
5	Tulokset	21
5.1	Strukturoidut taustakysymykset.....	21
5.1.1	Moniammatillisen tiimin johtaminen	21
5.1.2	Johdettavien alaisten määrä	22
5.1.3	Eri ammattiryhmät moniammatillisissa tiimeissä	23
5.1.4	Johtamisen opinnot.....	24
5.1.5	Moniammatillisen tiimin yhteisöllisyys johtamisen opinnoissa	25
5.2	Avoimet kysymykset	26
5.2.1	Yhteisöllisyys moniammatillisessa tiimissä	27
5.2.2	Yhteisöllisyyden muodostuminen.....	30
5.2.3	Johtaminen ja yhteisöllisyys.....	35
6	Pohdinta ja johtopäätökset.....	49
6.1	Tulosten tarkastelu.....	49
6.1.1	Yhteisöllisyyden ymmärtäminen moniammatillisessa tiimissä	49
6.1.2	Moniammatillisen tiimin yhteisöllisyyttä tukevat ja vahvistavat tekijät johtamisessa	50
6.2	Tulosten luotettavuuden tarkastelu	53

6.3 Tulosten eettisyys ja kestävyys	54
6.4 Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet.....	55
Lähteet.....	56

Kuvat, taulukot ja kaavat

Kuva 1 Moniammatillisen tiimin johtamiskokemus vuosina.....	22
Kuva 2 Johdettavien alaisten määrä	23
Kuva 3 Eri ammattiryhmien määrä tiimissä	24
Kuva 4 Johtamisen opinnot.....	25
Kuva 5 Moniammatillisen tiimin yhteisöllisyys johtamisen opinnoissa.....	26
Kuva 6 Mitä yhteisöllisyys tarkoittaa moniammatillisessa tiimissä	29
Kuva 7 Mitkä tekijät johtamisessa edistävät moniammatillisen tiimin yhteisöllisyyttä ...	38
Kuva 8 Mitkä tekijät johtamisessa haastavat yhteisöllisyyttä moniammatillisessa tiimissä	42
Kuva 9 Minkä tyyppisellä johtamisella voidaan tukea moniammatillisen tiimin yhteisöllisyyttä	45
Taulukko 1 Yhteisöllisyys moniammatillisessa tiimissä	27
Taulukko 2 Yhteisöllisyyden muodostumisen edistäminen	30
Taulukko 3 Yhteisöllisyyden muodostumisen heikentäminen	33

Taulukko 4 Yhteisöllisyyttä edistävät tekijät johtamisessa	36
Taulukko 5 Yhteisöllisyyttä haastavat tekijät johtamisessa	40
Taulukko 6 Yhteisöllisyyttä tukeva johtaminen	43
Taulukko 7 Yhteisöllisyyttä heikentävä johtaminen.....	47

Liitteet

- Liite 1. Saatekirje tutkimukseen osallistuvalla
- Liite 2. Suostumus opinnäytetyöhön osallistumisesta
- Liite 3. Kyselylomake

1 Johdanto

Tämän ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyön tutkimusaiheena on moniammatillisen tiimin yhteisöllisyyden tukeminen johtamisen keinoin. Opinnäytetyö on tehty Riistavuoren seniorikeskukseen, joka on ainoa seniorikeskus läntisessä Helsingissä. Riistavuoren seniorikeskukseen kuuluu Hopeatien, Kannelmäen ja Munkkiniemen palvelutalot. (Helsingin kaupunki, 2023). Jokaisessa palvelutalossa on sekä palveluasumista, että palvelukeskustoimintaa. Tarkastelen opinnäytetyössä palveluasumiseen eli ympärivuorokautiseen hoivaan liittyvää työyhteisön yhteisöllisyyttä ja johtamista.

Palvelutalon osastonhoitajien alaisuudessa työskentelee lähihoitajia, sairaanhoitajia, hoiva-avustajia, sosiaaliohjaajia, fysioterapeutteja ja toimintaterapeutteja. Osastonhoitajat eli esihenkilöt toimivat moniammatillisten tiimien johtajina, jolloin heiltä vaaditaan monipuolista substanssiosaamista, ymmärrystä eri ammattiryhmien työnkuvasta sekä moniammatillisen tiimin johtamisen taitoja. Eri ammattiryhmien työntekijät työskentelevät eri osastonhoitajien alaisuudessa, mutta tekevät tiivistä yhteistyötä keskenään. Tämä luo erityishaasteensa työyhteisön yhteisöllisyyden muodostumiselle, sillä päivittäistä yhteistyötä tekevät työntekijät työskentelevät eri tiimeissä. Seniorikeskuksessa puhutaan ns. terapiatiimeistä, joissa työskentelee fysioterapeutteja, toimintaterapeutteja ja sosiaaliohjaajia, sekä hoivatiimeistä, joissa työskentelee lähihoitajia, sairaanhoitajia ja hoiva-avustajia.

Moniammatillisen tiimin johtamisessa ja yhteisöllisyyden vahvistamisessa nousee esiin useita johtamisen taitoja. Yhteisöllisyyden muodostumiseen vaikuttaa esimerkiksi yhteisöllisyyttä tukevan ilmapiirin luominen sekä luottamuksellinen ja turvallinen työyhteisö. Yhteisöllisyyden mahdollistamiseksi tulee myös huomioida, että työyhteisön rakenteet mahdollistavat yhteisöllisyyden. (Meriläinen, 2017).

Työyhteisön yhteisöllisyyden tarkastelu on ajankohtainen aihe, sillä yhteisöllisyydellä on katsottu olevan suuri vaikutus työntekijöiden työssäjaksamisessa ja työhyvinvoinnissa. Yhteisöllisyyden kautta työntekijä voi kokea yhteenkuuluvuuden tunnetta, mikä edistää muun muassa työssä jaksamista ja työn tuloksellisuutta. Yhteisöllisyys perustuu yksilöihin ja erilaisuuden hyväksymiseen ja sen perusedellytyksenä on aito kohtaaminen. Hyvä ja toimiva työyhteisö auttaa työntekijää toteuttamaan omaa yksilöllisyyttään, mikä toimii avaimena yhteisöllisyyden rakentamiseen. (Meriläinen, 2017).

Opinnäytetyön keskeisiä käsitteitä ovat yhteisöllisyys, työyhteisö, moniammatillisuus, johtaminen ja johtajuus. Johtamisessa keskitytään erityisesti valmentavan johtamisen käsitteeseen.

2 Teoreettinen viitekehys

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen teoreettista viitekehystä opinnäytetyön keskeisten käsitteiden pohjalta. Tutkimuksen teoreettinen perusta koostuu yhteisöllisyyteen ja johtamiseen liittyvistä teemoista, joita on tarkasteltu eri tieteellisten lähteiden ja ajankohtaisten tutkimusten kautta.

2.1 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Opinnäytetyön keskeisiä käsitteitä ovat yhteisöllisyys, työyhteisö, moniammatillisuus, johtaminen ja johtajuus. Tässä luvussa keskitytään näiden käsitteiden avaamiseen ja tarkasteluun.

Kielitoimiston sanakirjan mukaan **yhteisö** tarkoittaa ihmisryhmää, joka muodostuu esimerkiksi elämänmuodon, aatteen tai taloudellisten päämäärien perusteella. (Kielitoimiston sanakirja, 2021) Suomen kielessä yhteisö-sana juontuu sanasta ”yhdistää”. Kaikilla yhteisöllä voidaan nähdä olevan joitain yhdistäviä piirteitä, kuten tiiviit sosiaaliset suhteet, vakiintunut asema yhteisön jäsenten arjessa, yhteisön jäsenten samanlaisuuden kokemus ja yhteisön suorittamat toistuvat tapahtumat (Paasivaara & Nikkilä, 2010 s. 9).

Yhteisöllisyydellä tarkoitetaan yhteisöön kuulumista tai yhteisön kaltaista. Yhteisöllisyyttä ei ole määritelty kielitoimiston sanakirjassa, mutta sen vastakohtaksi on määritelty yksilöllisyys. Yhteisöllisyys merkitsee koettavissa olevaa ilmiötä, ja se voidaan ymmärtää yhteenkuuluvuuden tai yhteisyyden kautta. Yhteisöllisyys on vakiinnuttanut asemansa suomen kielessä vasta 1990-luvun puolivälin jälkeen, toisin kuin yhteisöä ja yhteisöllistä on käytetty suomen kielessä jo pitkään (Kalliokoski, 2020).

Hyvä ja toimiva **työyhteisö** koostuu yksilöistä, joiden vahvuudet ja tarpeet on otettu huomioon. Sundqvist korostaa Toimiva työyhteisö -teoksessaan (2006, s. 41) yksilön roolia työyhteisössä. Sundqvistin mukaan yksilöiden arvostaminen, huomioiminen ja vaikuttamismahdollisuuksien antaminen on avainasemassa toimivan tiimin ja työyhteisön rakentumisessa. Yksilön huomioimisen lisäksi toimivan työyhteisön kannalta on tärkeää, että johtajalla on työyhteisön ja johtamisen kannalta oleellisia luonteenpiirteitä. Tutkimuksista riippuen hyvissä johtajissa korostuvat esimerkiksi älykkyys, sosiaalisuus, suvaitsevaisuus ja vastuullisuus. Sopivista luonteenpiirteistä huolimatta johtajan tärkeimmiksi ominaisuuksiksi voidaan nostaa rehellisyys sekä motivaatio toimia johtajana. (Sundqvist, 2006).

Moniammatillisuus on ollut esillä sosiaali- ja terveysalalla jo kymmenien vuosien ajan. Moniammatillisuuden tavoitteena on eri ammattikuntien välisen yhteistyön rakentaminen asiakkaan edun ja palveluiden edistämiseksi (Mönkkönen, Kekonen & Pehkonen, 2019). Moniammatillisuutta voidaan tarkastella yhteisöllisestä ja yksilöllisestä näkökulmasta. Yhteisöllisestä näkökulmasta katsottuna moniammatillisuus voidaan määritellä yhteisön jäsenten monimuotoiseksi vuorovaikutukseksi sekä jäsenten tuottamaksi osaamiseksi. Yksilöllisesti tarkasteltuna moniammatillisuus tarkoittaa esimerkiksi sosiaali- ja terveysalan yleisiä taitoja, jotka ovat osa moniammatillisuuden edellyttämää pätevyyttä (Katajamäki, 2010). Moniammatillisuutta voidaan kuvailla myös esimerkiksi jaettua asiantuntijuutena ja yhteistoiminnallisuutena. Oleellista moniammatillisuudessa onkin eri asiantuntijoiden välinen yhteistyö ja vuorovaikutus yhteisten tehtävien hoitamiseksi. (Mönkkönen, Kekoni & Pehkonen, 2019).

Johtaminen on monisyinen kokonaisuus, joka koostuu henkilöstön ja työyhteisön johtamisen lisäksi strategisesta johtamisesta ja kokonaisuuden hallinnasta. Johtamisella viitataan usein varsinaiseen johtamistyöhön, kun taas johtajuudesta puhuttaessa tarkoitetaan johtamiseen liittyviä prosesseja. Johtamisosaaminen voidaan tiivistää monipuoliseen yhteistyöhön, vuorovaikutus- ja ongelmanratkaisutaitoihin, osaamisen johtamiseen ja kokonaisuuden hallintaan. Etenkin sosiaalialla johtamiseen liittyy oleellisesti sekä perustehtävän johtaminen, että ihmisten johtaminen. Tämän vuoksi johtamisesta puhuttaessa puhutaan myös johtajuudesta. (Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen, 2010).

Johtajuudella tarkoitetaan johtamisen asemaa tai johtajana oloa. (Kielitoimiston sanakirja, 2021) Talentia on määritellyt johtamisen tarkoittavan toimintaa, jonka tavoitteena on saada aikaan tuloksia sekä ihmisten avulla, että ihmisten kanssa. Johtajuutta voidaan havaita johtajan toiminnassa ja käyttäytymisessä sekä työyhteisön toiminnan kautta. Johtaminen järjestelmänä taas muodostuu erilaisista johtamiseen liittyvistä malleista ja opeista, joita organisaatiossa on käytössä (Talentia, nn).

2.2 Yhteisöllisyys työyhteisössä

Tämän tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ovat yhteisöllisyys ja työyhteisö. Työyhteisöjen yhteisöllisyydellä on tärkeä rooli ihmisen hyvinvointia ja elämää tarkastellessa. Toimiva yhteisöllisyys ja yhteisöön kuulumisen tunne luovat perustaa ihmisen olemassaololle ja edistävät terveyttä. (Paasivaara & Nikkilä, 2010 s. 5). Viime vuosina työyhteisöjen yhteisöllisyys on ollut vahvasti esillä maailmalla vallinneen Covid-19 -pandemian vuoksi. Pandemian seurauksena useilla työpaikoilla on jouduttu rajoittamaan työntekijöiden välisiä kontakteja ja minimoimaan yhdessä oloa taudin leviämisen ehkäisemiseksi. Työntekijät ja -yhteisöt ovat kokeneet yhteisöllisyyden rajoittamisen työhyvinvointia heikentävänä asiana. Työterveyslaitos on tehnyt Miten Suomi voi? -tutkimushanketta vuosien 2019-2023 välisenä aikana. Tutkimushankkeessa on päästy seuraamaan nimenomaan koronan vaikutusta työhyvinvointiin. Hankkeen viimeisin aineisto on kerätty kesällä 2023 ja tuloksista on julkaistu mediatiedote 13.9.2023. Tutkimuksen mukaan suomalaisten työhyvinvointi on jämähtänyt samalle tasolle, mille se laski korona-aikana. Työntekijät kokevat työelämässä enenevässä määrin yksinäisyyttä ja työuupumuksen riski kasvaa. Erikoistutkija Janne Kaltiainen toteaa hankkeen tiimoilta, että työpaikan yhteisöllisyyden ylläpitäminen sekä yksilöön kohdistuvien paineiden rajaaminen on avainasemassa työhyvinvoinnin edistämisessä. Työpaikoilla ilmenevä yhteisöllisyyden puute on vakavasti otettava haaste, sillä yksinäisyys heikentää merkittävästi hyvinvointia ja syö entisestään voimavaroja ihmisten kanssa toimimiselle. (Työterveyslaitos, 2023).

Useat tutkimukset ovat myös osoittaneet, että suomalaiset eivät voi hyvin työelämässä. Työuupumusta ja sairaspöissaoloja esiintyy aiempaa enemmän pandemiasta riippumatta. Ihmisten hyvinvointia työelämässä on pyritty tukemaan erilaisilla yhteiskunnallisilla toimenpiteillä, mutta usein toimenpiteiden vaikutusta mitataan vain talouskasvun näkökulmasta. (Paasivaara & Nikkilä, 2010 s. 8).

Työhyvinvointi koostuu hyvinkin arkisista asioista, kuten toimivasta vuorovaikutuksesta ja kohtuullisista työelämän vaatimuksista. Hallinnan tunne vahvistaa hyvinvointia ja kehittää jopa ammattitaitoa. Työhyvinvointi ja mielekäs yhteisöllisyys on jokaisen työyhteisön jäsenen vastuulla. Johtajuudella ja hyvällä johtamisella voidaan kuitenkin nähdä olevan merkittävä rooli yhteisöllisyyden muodostamisessa ja tukemisessa. (Paasivaara & Nikkilä, 2010 s. 9).

2.2.1 Yhteisöllisyys

Ihmille on luontaista kaivata yhteisöllisyyttä ja yhteen kuuluvuuden tunnetta. Tiivistetysti voidaan määrittää, että yhteisöllisyys koostuu yhdessä olemisesta ja tekemisestä, ihmissuhteista sekä niissä muodostuvasta vuorovaikutuksesta ja luottamuksesta. Yhteisöllisyyttä ei ole kuitenkaan pystytty määrittämään yksiselitteisesti. Yhteisöllisyys määritellään yleisimmin englanniksi ”sense of community” ja ”community” sanalla kuvataan yhteisöä. ”Sense” sanan suomenkieliseksi vastineeksi voidaan määrittää esimerkiksi sanat aisti, taju, tunto ja vaisto. Yhteisöllisyys painottaakin näin ollen yhteisön ei-materiaalisia puolia. (Paasivaara & Nikkilä, 2010 s. 11).

Paasivaara ja Nikkilä (2010) on luokitellut teoksessaan Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia yhteisöllisyyden laajempaan makronäkökulmaan sekä yksilön mikronäkökulmaan. Kun yhteisöllisyyttä tarkastellaan makronäkökulmasta, painopisteenä on väestöalueeseen perustuva yhteisöllisyys. Tällöin kyse voi olla esimerkiksi kylästä tai kyläyhteisöstä. Alueellinen eli makronäkökulmaan perustuva yhteisöllisyys pohjautuu yhteisössä olevien henkilöiden kollektiivisiin tarpeisiin, joihin pyritään vastaamaan tavoitteellisella ja aktiivisella yhteistyöllä sekä yhdessä sovituilla arvoilla ja säännöillä. Kun yhteisöllisyyttä tarkastellaan mikronäkökulmasta, yhteisön tarkastelu keskittyy siihen kuuluviin yksilöihin. Yksilöiden toiminta, arvot ja asenteet määräävät yhteisön toimivuuden.

Työyhteisön yhteisöllisyyttä määriteltäessä voidaan yhdistää sekä mikro-, että makrotason yhteisöllisyys. Työyhteisöstä puhuttaessa kyseessä on työpaikkaan kuuluvien henkilöiden muodostama kokonaisuus, joka perustuu yhteisön määrittämiin normeihin ja sääntöihin. Samanaikaisesti yksilön valinnat ja toiminta vaikuttavat siihen, kuinka yhteisö toimii. Voidaankin todeta, että työyhteisön yhteisöllisyys on vapaaehtoista ja perustuu yksilön kiinnostukseen työyhteisön ja työpaikan toimintaan. Työyhteisöön kuuluva yksilö voi vapaasti päättää, kuinka sitoutunut ja kiinnostunut on osallistumaan yhteiseen toimintaan ja tekemään töitä yhteisön hyväksi. Yhteisön toimivuuden kannalta merkittävää on myös yksilön jaksaminen, henkilökohtainen arvomaailma ja asenne suhteessa yhteisöön. Yhteisöllisyys perustuu yhdessä sovittuihin arvoihin, jolloin toimivan yhteisön kulmakivenä on arvot, jotka ovat yksilön kannalta ymmärrettäviä, uskottavia ja niihin on helppo sitoutua oman arvomaailman pohjalta. (Paasivaara & Nikkilä, 2010 s. 12–14).

Työelämän yhteisöllisyyden merkitys korostuu nykypäivänä aiempaa enemmän, sillä työssä käytetty aika ja työn merkityksellisyys elämässä on lisääntynyt. Joissain tapauksissa työyhteisö voi olla jopa ainoa yhteisö, johon ihminen kuuluu. Työyhteisö korvaakin yhä

enenevässä määrin perinteisten yhteisöjen, kuten perheen tai kyläyhteisön roolin. (Lampinen, Viitanen & Konu, 2013, s. 71). Työyhteisön yhteisöllisyys vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin ja työelämän laatu voidaan määrittellä merkittävimäksi sosiaalisesti terveyteen vaikuttavaksi tekijäksi. Esimerkiksi haastavissa elämäntilanteissa työhyvinvoinnin on katsottu suojaavaan terveyttä, kun taas muun elämän haasteet eivät vaikuta työhyvinvointiin heikentävästi. Työyhteisöjen sosiaalisen pääoman vähäisyys heikentää tutkitusti terveyttä ja lisää masennusoireita. Voidaankin todeta, että työyhteisön yhteisöllisyys on erittäin hyödyllistä sekä työntekijöille, että työnantajille. Yhteisöllisyyden auttaa saavuttamaan yhteisiä tavoitteita ja päämääriä (Manka & Larjovuori, 2013 s. 9–10).

Tutkimukset osoittavat, että yhteisöllisyys edistää työurien pidentymistä. Yhteisöllisissä työpaikoissa ihmiset myös sairastavat vähemmän ja jäävät eläkkeelle keskimääräistä myöhemmin. Hyvän ilmapiirin ja yhteisöllisyyden merkitys on katsottu olevan jopa merkittävämpi edellytys työpaikassa jatkamiseen kuin mielekkäät työtehtävät ja palkitseminen. Kun työntekijät voivat hyvin, hyvinvointi heijastuu myös asiakastytyytyväisyyteen ja asiakkaiden hyvinvointiin (Manka & Larjovuori, 2013, ss. 9–10).

Yhteisöllisyys on myös keskeisessä roolissa, kun tarkastellaan johtamista ja johtajuutta horisontaalisesta näkökulmasta. Tämän tyyppinen johtaminen perustuu työyhteisössä tapahtuvaan vuorovaikutukseen sekä yhteisille tavoitteille ja näkemyksille. Jotta dialoginen ja vuorovaikutuksellinen johtaminen ja työyhteisön yhtenäinen toiminta voidaan saavuttaa, johtajalla tulee olla halua ja kykyä ylläpitää yhteisöllisyyttä. Johtaja voi edesauttaa yhteisöllisyyden muodostumista mahdollistamalla niin henkisiä, kuin fyysisiäkin tiloja, joissa työntekijät pääsevät pohtimaan ja keskustelemaan työyhteisöönsä liittyvistä asioita. (Niiranen ym., 2010, s.130–131).

2.2.2 Työyhteisö

Työyhteisö on yksilöistä koostuva sosiaalinen ryhmittymä, jolle on luontaista yhteiset tavoitteet ja jonkinlainen riippuvuus suhteessa toisiin yksilöihin (Paasivaara & Nikkilä, 2010 s. 16.) Työyhteisön voidaankin sanoa muodostuvan jotain tiettyä päämäärää tai tavoitetta varten (Paasivaara & Nikkilä, 2010, s. 56.) Työturvallisuuskeskus on määritellyt hyvän työyhteisön ominaisuuksiksi tasa-arvoisuuden, oikeudenmukaisuuden ja toimivan vuorovaikutuksen. Toimivan työyhteisön kannalta on tärkeää, että työtehtävät ovat sopivasti kuormittavia ja työn vastuut jakautuvat tasapuolisesti. Johtamisella ja työn organisoinnilla sekä selkeillä yhteisillä tavoitteilla ja päämäärällä on tärkeä rooli hyvän työyhteisön muodostumisessa. Toimivan työyhteisön taustalla on toisia kunnioittava ja

vuorovaikutuksellinen toimintakulttuuri, jossa käydään esihenkilön johdolla jatkuvaa keskustelua toiminnan kehittämiseksi ja tavoitteiden selkeyttämiseksi (Työturvallisuuskeskus, 2011).

Toimivan työyhteisön taustalla tulee olla selkeät toimintatapaohjeet, joita työyhteisön jäsenet ovat sitoutuneita noudattamaan. Kun toimintaa ohjaa yhteiset pelisäännöt, työyhteisön toiminta on sujuvaa ja sitä on helpompaa suunnitella ja kehittää. Johtajan tehtävänä on luoda työyhteisössä noudatettavat raamit arjen toiminnalle. Yhteisten pelisääntöjen luominen ja niihin sitoutuminen perustuu kuitenkin myös toimivalle vuorovaikutukselle. On tärkeää, että yhteiset arvot ja pelisäännöt ovat kaikkien tiedossa ja niistä käydään tarpeen mukaan keskustelua. Yhteisesti sovittujen sääntöjen noudattaminen ja valvonta on jokaisen työyhteisön jäsenen vastuulla. (Paasivaara & Nikkilä, 2010, s. 82–83).

2.2.3 Moniammatillinen yhteistyö

Moniammatillista yhteistyötä voidaan tarkastella käsitteenä useasta eri näkökulmasta. Suomessa moniammatillisella yhteistyöllä tai moniammatillisella tiimityöllä tarkoitetaan usein rinnakkain työskentelyä ja roolirajoja rikkovia työskentelymuotoja. Moniammatillisella yhteistyöllä voidaan tarkoittaa myös tieteiden yhteydessä puhuttaessa tieteiden välistä ja poikkitieteistä yhteistyötä. Yleisesti puhuttaessa moniammatillisuudella tarkoitetaan kuitenkin eri ammattiryhmiin kuuluvien asiantuntijoiden työskentelyä yhdessä niin, että eri asiantuntijoiden tieto ja osaaminen jaetaan ryhmän kesken. Moniammatillisuus voi käsittää myös ryhmien ja organisaatioiden välisen toiminnan ja vuorovaikutuksen, jonka tavoitteena on yhteinen päämäärä. (Kontio, 2010).

Yhteistyöllä tarkoitetaan koordinoitua yhdessä toimimista yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Yhteistyössä korostuu yhteisten tavoitteiden lisäksi sosiaaliset suhteet ja henkilöiden välinen vuorovaikutus. Moniammatillisessa yhteistyössä keskeistä onkin oleellisen tiedon ja osaamisen kokoaminen yhteen. (Kontio, 2010).

Moniammatillinen yhteistyö on tyypillinen työskentelyn lähtökohta sosiaali- ja terveysalalla. Moniammatillisuudella ja jaetulla asiantuntijuudella pyritään saavuttamaan mahdollisimman hyvä lopputulos asiakkaan hoidon kannalta. Sosiaali- ja terveysalalla yhteistyötä kuvataan usein esimerkiksi jaettuna asiantuntijuutena, yhteistoiminnallisuutena tai jaettuna asiakkuutena. Tyypillistä on myös puhua rajapinnoista, esimerkiksi asiakasrajapinnasta, jolla tarkoitetaan eri työtehtävien väliin jääviä raja-alueita. Käsitettä on kuitenkin esitetty

muutettavaksi yhdyspinnaksi, jotta rajojen sijaan keskityttäisiin yhteistyöhön ja työskentelyn yhtymäkohtiin. (Mönkkönen, Kekoni & Pehkonen, 2019, s.15–16).

Moniammatillisuuteen liitetään usein myös yhteistoiminnallisuus, moniäänisyys ja dialogisuus. Yhteistoiminnallisuudella kuvataan yhteistä toimintaa yhteisten työtehtävien äärellä ja dialogisuudella halutaan kertoa vuorovaikutuksellisesta kommunikaatiosta eri osapuolten välillä. (Mönkkönen ym., 2019, s. 16).

Moniammatilliset ryhmät muodostuvat yhteisen työskentelyn tavoitteen mukaan. Joissain tapauksissa moniammatillisuus voi tarkoittaa eri verkostojen välistä yhteistyötä, kun taas toisessa tapauksessa moniammatillisuus koostuu organisaation sisäisestä eri ammattiryhmien välisestä yhteistyöstä. (Mönkkönen ym., 2019, s. 17). Moniammatillinen yhteistyö ja moniammatillisuus voi tarkoittaa myös asiakkaiden osallistamista yhteistyöhön. Asiakkaiden osallistaminen ja kuuleminen asiakastyössä ja hoitotyössä edistää luottamuksellista ja vuorovaikutuksellista yhteistyötä ja tehostaa työn tuloksellisuutta (Weinstein & Leiba, 2003, s. 66–67). Tässä tutkimuksessa moniammatillisuus käsittää pääsääntöisesti organisaation sisäistä yhteistyötä eri ammattiryhmien välillä, vaikka organisaatiossa työskentelevät ammattilaiset tekevät myös laajaa yhteistyötä eri verkostojen kanssa. Organisaation sisäinen yhteistyö ja moniammatillisuus tapahtuu luontevasti eri sosiaali- ja terveysalan ammattilaisten välillä. Ympäri vuorokautisessa hoivassa olevan asiakkaan palvelun ja hoidon onnistumisen kannalta on tärkeää, että asiakkaan parissa työskentelevät ammattilaiset jakavat asiantuntijuutta ja tietoa asiakkaan tilanteesta sujuvasti ja reaaliaikaisesti.

Ikäihmisten hoivan ja kuntoutuksen kannalta on oleellista, että terveydentila huomioidaan laaja-alaisesti eri ammattilaisten näkökulmasta. Mahdollisimman varhaisessa vaiheessa tunnistetut terveyden tai toimintakyvyn heikkenemisen merkit auttavat terveysongelmien ennaltaehkäisyssä ja hoitamisessa. (Kulmala, 2017, s.115).

Riistavuoren seniorikeskuksessa ympärivuorokautista hoivaa toteuttavat eri sosiaali- ja terveysalan ammattilaiset, joilla kullakin on tärkeä rooli asiakkaan hoidon onnistumisen kannalta. Perus- ja terveydenhoidosta vastaavat lähihoitajat ja sairaanhoitajat, kun taas sosiaalialan ammattilaiset keskittyvät sosiaalisen kuntoutuksen ja sosiaaliturvan puoleen. Näiden lisäksi tärkeässä roolissa on eri alojen terapeutit ja heidän ammattitaitonsa. Riistavuoren seniorikeskuksessa työskentelee fysioterapeutteja ja toimintaterapeutteja, jotka ovat osa moniammatillista tiimiä organisaation sisällä.

Moniammatillisuus toteutuu päivittäisessä työskentelyssä sekä spontaanisti, että suunnitelmallisesti. Erilaisissa asiakastilanteissa voidaan konsultoida toisen alan ammattilaista ja tehdä yhteistyötä hyvin matalalla kynnyksellä tarpeen mukaan. Toisaalta taas moniammatillisuutta halutaan hyödyntää esimerkiksi säännöllisesti kokoontuvien asiakaspalaverien muodossa, jossa eri ammattiryhmät voivat jakaa omia havaintojaan ja työskentelyään asiakkaiden hoidon kannalta.

Sosiaali- ja terveysalalla toimivien moniammatillisten tiimien johtajilla olisi tärkeää olla näkemystä siitä, mitä moniammatillinen yhteistyö on ja mitä tekijöitä moniammatillinen yhteistyö vaatii onnistuakseen. Usein eri ammattiryhmillä voi olla omia vahvoja toimintatapoja, jotka poikkeavat muiden ammattiryhmien toimintatavoista. Tämä luo haasteensa moniammatillisen tiimin johtamiselle. Myös vaihtelevat ja haastavat asiakastilanteet sekä resurssit taloudellisesta, että osaamisen näkökulmasta haastavat johtajuutta. (Kulmala, 2017, s. 116).

2.3 Johtaminen ja johtajuus

Vielä jokin aika sitten johtaminen perustui johtajan asiantuntijuuteen ja auktoriteettiin. Hyvä johtaja määräsi ylhäältä käsin työpaikan toimintaa, antoi käskyjä ja osasi käytännön työt paremmin kuin työntekijät. Hyvän johtajan piirteitä oli maskuliinisuus ja määrätietoisuus, eikä luovuudelle tai keskustelevalle johtajuudelle ollut tilaa. Nykyään johtaminen ja johtajuus perustuu yhä enemmän toimivalle vuorovaikutukselle, jaetulle asiantuntijuudelle ja motivoivan ja merkityksellisen työn mahdollistamiselle. Työyhteisöissä arvostetaan itsenäistä ja joustavaa tapaa tehdä töitä, jossa jokaisen työntekijän asiantuntijuus ja vahvuudet pääsevät esille. (Dunderfelt, 2014).

Johtaminen onkin hyvin moniulotteinen ja laaja kokonaisuus. Siihen sisältyy niin kokonaisuuksien hallinta, perustehtävien hoitaminen ja johtaminen sekä henkilöstön ja työyhteisön johtaminen. Johtamisen rinnalla voidaan puhua myös johtajuudesta, jolla korostetaan usein johtamiseen liittyviä prosesseja tai johtajana olemista. (Niiranen ym., 2010).

Hyvän johtamisen elementtejä ovat muun muassa johtamisen osaamisvaateet, läsnäolo ja työntekijöiden tukeminen sekä tiedonkulku ja kehittäminen. Hyvältä johtajalta odotetaan myös kokonaisuuksien hallintaa ja taitoa johtaa sekä yksilöitä, että ryhmiä. (Haimi, 2020). Myös niin sanotulla tunnejohtamisella on tärkeä merkitys työn tuloksellisuuden ja tavoitteellisuuden näkökulmasta. Hyvä tunteiden tunnistaminen ja ihmissuhdetaidot mahdollistavat luottamussuhteen ja vuorovaikutuksellisuuden vahvistumisen (Humala, 2018). Sosiaali- ja terveysalalla työskennellään usein moniammatillisissa ja monialaisissa organisaatioissa, joissa työntekijät on hajautettu eri toimipisteisiin. Nämä piirteet vaativat uudenlaista johtamisosaamista. Johtamisen tavoitettavuus ja läsnä oleminen työntekijöille hankaloituvat, kun työntekijät työskentelevät toisistaan erillään (Haimi, 2020).

Johtamiseen kuuluu myös henkilöstövoimavarojen johtaminen. Yksilön työhyvinvointi koostuu useista tekijöistä, jotka voidaan karkeasti jakaa yksilölliseen ja kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. Lisäksi työhyvinvointiin kuuluu kokemus yhteisöllisyydestä sekä siihen liittyvästä dialogisuudesta. Yhteisön dialogisuus mahdollistaa sosiaalisen tuen antamisen ja saamisen ja vahvistaa yhteisöön kuulumisen kokemusta (Haimi, 2020).

Dunderfelt kirjoittaa teoksessaan Hyvä paha pomo (2014) siitä, että hyvällä johtajalla tulisi olla myös ymmärrystä omasta toiminnastaan ihmisten kanssa sekä työskentelytavoista paineen alla. Johtajalta vaaditaan psykologista osaamista ja kykyä tarkastella ja kehittää

omaa toimintaansa. Tämä voi olla haastavaa etenkin stressaavissa tilanteissa, joissa toimintaa ohjaa usein tilanteessa syntynyt tunnereaktio. Hyvän johtamisen kannalta olisikin tärkeää, että johtaja olisi kiinnostunut oman toimintansa tarkastelusta ja kehittämisestä.

2.3.1 Työhyvinvointia edistävä johtaminen

Esihenkilöiltä ja työkavereilta saatava sosiaalinen tuki edistää työntekijän hyvinvointia. Mieliala- ja ahdistuneisuushäiriöt voivat olla jopa kaksinkertaisia niillä työntekijöillä, jotka eivät koe saavansa riittävästi esihenkilön tukea. Sosiaalisen tuen saaminen on katsottu olevan yhteydessä jopa työntekijän unihäiriöihin (Sinokki, 2010).

Johtamisella on suuri merkitys työhyvinvoinnin ja yhteisöllisyyden tukemisessa. Työtä tukevassa johtamisessa oleellista on ottaa huomioon se, ettei työ kuormita jatkuvasti työntekijää. Työntekijän hyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että työntekijä saa tehdä ammattitaitoaan vastaavaa työtä. Työhyvinvointi pohjautuu terveeseen ja tasa-arvoiseen työyhteisöön, joka on oikeudenmukainen ja jossa työntekijät saavat osallistua yhteiseen toimintaan. Hyvän työyhteisön edellytyksenä on myös syrjimättömyys, sukupuolten tasa-arvo, eri ikäisten ja eri kulttuuritaustojen tasavertainen huomioiminen ja kohtelu (Koskinen, 2018).

Esihenkilön tehtävänä on edistää työhyvinvointia ja auttaa ihmisiä onnistumaan työssään. Hyvän johtamisen seurauksena työntekijät tietävät oman tehtävänsä sekä yhteiset tavoitteet. Esihenkilön tärkein työkalu työhyvinvointia tukevassa työssä on hänen oma suhteensa ihmisiin. Arvostava ja kunnioittava suhtautuminen työntekijöihin luo pohjan kannustavaan ilmapiiriin. Hyvän johtamisen periaatteena voidaan pitää esihenkilön keskustelemaa ja huomioon ottavaa suhtautumista työntekijöitä kohtaan. Työntekijöiden osallisuus työyhteisön asioissa lisää motivaatiota ja sitoutumista työhön (Koskinen, 2018).

Juuti & Vuorela on kirjoittanut teoksessaan Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi (2002) johtamisella olevan suora yhteys työyhteisössä oleviin ihmissuhteisiin ja ilmapiiriin. Johtajan rooli korostuu työyhteisön hyvinvoinnin näkökulmasta siinä, että johtajalla on valta ja mahdollisuus vaikuttaa ja kehittää työyhteisön ilmapiiriä ja hyvinvointia. Työhyvinvointia tukevassa johtamisessa keskeistä on dialoginen ja kaikkien mielipiteet huomioon ottava toimintatapa, kun taas autoritääriinen johtaminen lisää helposti ristiriitoja ja vihamielisyyttä työyhteisön sisällä. Työntekijöiden osallistaminen työyhteisön asioihin lisää sitoutumista ja motivaatiota työtehtäviin. Sitoutuminen ja motivaatio taas edesauttaa uusien ideoiden syntymistä ja ongelmien ratkaisua. Vuorovaikutuksellisessa työyhteisössä on tärkeää

huomioida ihmisten erilaiset näkemykset asioista. Johtajan on tärkeää tiedostaa, että jokainen näkemys on yhtä oikea, eikä ole olemassa pelkästään yhtä todellisuutta.

2.4 Valmentava johtaminen

Kuten aiemmassa luvussa jo todettiin, johtamisen tavat ovat muutoksessa. Työelämä muuttuu muun muassa digitalisaation kehittyessä ja suurten ikäluokkien siirtyessä eläkkeelle. Tämän myötä myös johtaminen väistämättä muuttuu ja johtamiselta vaaditaan uusia ominaisuuksia vanhan autoritäärisen johtamisen tilalle. Tämän vuoksi valmentavan johtamisen käsite on hyvin ajankohtainen teema. (Ristikangas & Ristikangas, 2010, s. 9).

Johtamiseen on jo pitkään liittynyt valmentaminen vaistomaisena toimintatapana, ei niinkään tiedostettuna johtamisen muotona. Nuoret työntekijät ovat luontaisesti seuranneet vanhemman tai kokeneemman työntekijän toimintaa ja pitäneet tätä esimerkkinä. Jotkut esihenkilöt tai johtajat ovat myös tietoisesti tai tiedostamattaan toimineet valmentajina alaisilleen. Tähän ei ole kuitenkaan aiemmin kiinnitetty juurikaan huomiota, vaan valmentavan johtamisen hyötyihin on havahduttu vasta viime aikoina. Valmentava johtaminen vaatii toimiakseen johtajan lisäksi myös valmennettavan. Valmennettavalla on halu ja tarve kehittyä työssään, ja valmentaja on motivoitunut mahdollistamaan kehityksen. Valmentavan johtamisen onnistuessa siitä hyötyy molempien osapuolten lisäksi myös koko organisaatio ja lopulta myös asiakkaat. (Ristikangas & Ristikangas, 2010, s. 9).

Ristikangas & Ristikangas avaa teoksessaan Valmentava johtajuus (2010) valmentavan johtamisen perustaa ja edellytyksiä. Heidän mukaansa valmentava johtajuus pohjautuu johtajan ihmiskuvaan ja hänen toimintaansa pitkällä aikavälillä. Kun johtaja kykenee näkemään työntekijänsä arvokkaana ja oppivana työntekijänä, jolla on mahdollisuus kehittyä sekä yksilönä, että työyhteisön jäsenenä, johtajuus voi saada paljon uutta annettavaa ja uusia mahdollisuuksia valmentamisen kautta.

Valmentavan johtamisen juuret ovat kaukana antiikin filosofiassa, mutta viimeisen kymmenen vuoden aikana se on nostanut vahvasti päätään johtamiskeskustelussa. Valmentavassa johtamisessa korostuu työyhteisön ja työntekijöiden osaamisen tukeminen sekä ratkaisukeskeinen ja arvostava toimintatapa. Valmentava johtaminen perustuu toimivaan vuorovaikutukseen ja sen tavoitteena on kehittyminen ja oppiminen. Valmentavassa johtamisessa korostuu yksilön voimavarat sekä niiden hyödyntäminen ja kehittäminen. Johtamistapa perustuu luottamukseen ja arvostavaan vuorovaikutukseen, jossa jokainen työntekijä voi olla osa työyhteisön osaamista ja kehittämistä (Kauppi &

Lahtela, 2014, s. 16–18). Valmentavaa johtamista voidaan pitää kokonaisvaltaisena olemisen ja vaikuttamisen tapana. Sitä ei voi asettaa tiettyihin raameihin vaan työskentely tapahtuu johtajan koko persoonan kautta. Valmentavan johtamisen keskiössä on yksilöiden ja ryhmien johtaminen, arvostava ja osallistava yhteistoiminta ja erilaisuuden hyödyntäminen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Ristikangas & Ristikangas, 2010, s. 12). Johtajan tehtävänä on tukea työntekijöiden kasvua ja toimia rinnalla kulkijana. Valmentava johtaminen edesauttaa tietoisuuden lisääntymistä työyhteisössä, mikä lisää vastuunottamista. Kun työntekijöillä on mahdollisuus oppia uutta ja heidän osaamisensa kehittymistä tuetaan, mielenkiinto työtä kohtaan kasvaa ja työhön liittyvät suoritukset parantuvat. Tämä edistää itseluottamusta ja motivaatioita, mikä taas linkittyy työhyvinvointiin. Valmentavalla johtamisella voidaan saavuttaa parempaa vuorovaikutusta, tuottavampaa työtä sekä työelämän laadun parantumista (Kauppi & Lahtela, 2014, s. 16–18).

Esihenkilöiden ja johtajien tehtävänä on luoda innostava ja kehittämismyönteinen ilmapiiri. Valmentava johtaminen toimii ongelmaratkaisutaitojen kehittäjänä ja lisää hallinnan tunnetta omasta työstään. Valmentava johtaminen toimii johtajan yhtenä työkalun toimintakulttuurin ja työyhteisön kehittämisessä (Koskinen, 2018). Valmentava johtaja ei kuitenkaan varsinaisesti kehitä johdettaviaan, vaan ennen kaikkea mahdollistaa heidän kehittymistään ja kasvuaan yksilöinä (Ristikangas & Ristikangas, 2010, s.13).

3 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää niitä johtamisen keinoja, joilla voidaan tukea ja vahvistaa moniammatillisen tiimin yhteisöllisyyttä Riistavuoren seniorikeskuksessa. Opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa sellaista tietoa, jota voidaan hyödyntää moniammatillisen tiimin yhteisöllisyyden tukemisessa ja vahvistamisessa. Tutkimustulos on kerätty haastatteleamalla paperisen kyselylomakkeen avulla Riistavuoren seniorikeskuksen johtajia, osastonhoitajia ja vastaavia ohjaajia. Tutkimuksen kohteeksi on rajattu Helsingin kaupungin läntisen alueen ainoa seniorikeskus ja sen alaisuudessa työskentelevät moniammatilliset tiimit. Tutkimuksen tavoitetta on selvitetty kahden tutkimuskysymyksen avulla:

1. Mistä tekijöistä moniammatillisen tiimin yhteisöllisyys muodostuu?
2. Mitkä johtamisen tekijät tukevat ja vahvistavat moniammatillisen tiimin yhteisöllisyyttä?

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen avulla pyritään selvittämään sitä, mistä tekijöistä yhteisöllisyys muodostuu moniammatillisessa tiimissä esihenkilöiden näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa esihenkilöillä tarkoitetaan kaikkia tutkimuksessa haastateltuja henkilöitä, jotka ovat johtajia, osastonhoitajia tai vastaavia ohjaajia. Yhteisöllisyydellä tarkoitetaan tässä tapauksessa yksilön kokemaa tunnetta työyhteisöön kuulumisesta.

Toisen tutkimuskysymyksen avulla pyritään selvittämään sitä, mitkä johtamisen tekijät tukevat ja vahvistavat moniammatillisen tiimin yhteisöllisyyttä. Johtamisella ja johtajuudella on merkittävä rooli yhteisöllisyyden muodostumisen ja toimivan yhteisöllisyyden kannalta, minkä vuoksi tutkimuksessa on haluttu kartoittaa nimenomaan johtamisen tekijöitä yhteisöllisyyden tukemiseksi ja vahvistamiseksi.

Työyhteisöjen yhteisöllisyyttä on tutkittu paljon työhyvinvoinnin näkökulmasta. Yhteisöllisyys ei ole aina pelkästään myönteistä, vaan se voi vaikuttaa yksilön hyvinvointiin myös kielteisellä tavalla. Myönteisen yhteisöllisyyden on havaittu tukevan yksilön hyvinvointia, edistävän terveyttä ja oppimista sekä parantavan tuloksellisuutta. (Paasivaara & Nikkilä, 2010, s. 5) Tämän vuoksi on oleellista tutkia niitä seikkoja, joilla työyhteisön yhteisöllisyyttä voitaisiin vahvistaa ja tukea.

4 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää johtamisen keinoja moniammatillisen tiimin yhteisöllisyyden tukemiseksi. Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui esihenkilöiden omia näkemyksiä kartoittava paperinen kyselylomake, joka muodostuu strukturoiduista ja avoimista kysymyksistä. Kyselylomake on jaettu kahteen osaan:

- 1) strukturoituihin taustakysymyksiin sekä
- 2) avoimiin yhteisöllisyyttä, sen muodostumista ja tukemista koskeviin kysymyksiin.

Lomake laadittiin suomeksi ja se toimitettiin kirjeitse kaikille Riistavuoren seniorikeskuksessa työskenteleville johtajille, osastonhoitajille ja vastaaville ohjaajille 26.10.2023. Vastausaikaa kyselyyn oli kaksi viikkoa. Kysely lähetettiin yhteensä kolmellekymmenenhenkilöiselle henkilölle, joista vastauksen antoi kymmenen henkilöä. Näin ollen vastausprosentti oli 29 prosenttia. Kyselylomakkeiden vastausprosentti on usein 30–40 prosentin luokkaa, joten saatua vastausprosenttia voidaan pitää odotetun laisena.

Ennen kyselylomakkeiden lähettämistä lomaketta testattiin kahdella vastaajalla, joiden antamien palautteiden perusteella lomaketta muokattiin tarkoituksenmukaisemmaksi ja toimivammaksi. Korjattu kyselylomake toimitettiin paperisena suljetussa kirjekuoressa seniorikeskuksien esihenkilöille vastattavaksi. Tutkimukseen valittu kohdeorganisaatio Riistavuoren seniorikeskus on Helsingin kaupungin seniorikeskus, jonka alaisuudessa toimii Hopeatien, Kannelmäen ja Munkkiniemen palvelutalot.

4.1 Riistavuoren seniorikeskus

Riistavuoren seniorikeskus on Länsi-Helsingissä sijaitseva kaupungin seniorikeskus, johon kuuluvat Riistavuoren lisäksi Hopeatien, Kannelmäen ja Munkkiniemen palvelutalot. Palvelutaloissa on sekä palveluasumista, ryhmäkotitoimintaa, että palvelukeskustoimintaa. Tämä tutkimus keskittyy palveluasumisen ja ryhmäkotitoiminnan eli ympärivuorokautisen hoivan tarkasteluun.

4.1.1 Ympärivuorokautinen hoiva

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan Riistavuoren seniorikeskuksessa olevan ympärivuorokautisen hoivan toimintaa. Ympärivuorokautinen hoiva kattaa palvelutaloissa,

seniorikeskuksissa ja ryhmäkodeissa olevan asumisen. Helsingin kaupunki on määrittänyt (nn.), että ympärivuorokautinen palveluasuminen tarkoittaa palvelutalossa tai seniorikeskuksessa toteutuvaa asumista, johon sisältyy ympärivuorokautinen hoito. Palveluasuminen on tarkoitettu henkilöille, joka heikentyneen toimintakyvyn tai sairauden vuoksi ei enää kykene asumaan kotona esimerkiksi kotihoidon tukemana, vaan tarvitsee ympärivuorokautista hoivaa. Ympärivuorokautiseen palveluasumiseen kuuluu päivittäisen hoidon ja hoivan lisäksi ateriointiin, peseytymiseen, vaatehuoltoon ja siivoukseen liittyvät palvelut. Näiden lisäksi ympärivuorokautisessa palveluasumisessa on mahdollisuus osallistua sosiaalista kanssakäymistä ja hyvinvointia tukevaan yhteiseen toimintaan.

4.1.2 Seniorikeskuksen henkilöstö

Riistavuoren seniorikeskuksella on yksi johtaja, joka vastaa kaikkien Riistavuoren seniorikeskuksen alaisuuteen kuuluvien palvelutalojen toiminnasta. Lisäksi jokaisella palvelutalolla on oma johtajansa ja jokaisella osastolla oma osastonhoitajansa. Yhteensä johtajia ja osastonhoitajia on Riistavuoren seniorikeskuksessa 17. Tämän lisäksi palvelutaloissa työskentelee vastaavia ohjaajia ja vastaavia sairaanhoitajia, joita on myöskin yhteensä 17. Osastonhoitajien alaisuudessa työskentelee eri sosiaali- ja terveystieteiden ammattilaisia. Ns. hoitotiimeissä työyhteisö koostuu sairaanhoitajista, lähihoitajista ja hoiva-avustajista ja ns. terapiatiimeissä työyhteisöön kuuluu sosiaaliohjaajia, toimintaterapeutteja ja fysioterapeutteja. Eri ammattiryhmät ovat jakaantuneet eri osastonhoitajien alle, mikä luo osaltaan haasteita moniammatilliselle yhteistyölle ja yhteisöllisyydelle. Osastonhoitajat tekevät keskenään yhteistyötä ja myös työntekijöiden välinen moniammatillinen yhteistyö on mahdollistettu esimerkiksi säännöllisesti kokoontuvien asiakaspalaverien muodossa. Näin on pyritty varmistamaan, että tieto kulkee eri ammattiryhmien välillä ja asiakkaat saavat mahdollisimman hyvää ja laaja-alaista hoitoa.

4.2 Aineiston keruu

Aineistonkeruumenetelmänä käytän puolistrukturoitua kyselylomaketta. Kyselylomakkeen avulla on mahdollista kerätä suuri määrä vastauksia ja kysyä monia asioita tutkimuskysymysten pohjalta. Kyselylomake mahdollistaa täsmällisten ja samojen kysymysten esittämisen kaikille vastaajille. Tällöin vastausten analysointi on helpompaa, kun kysymykset ovat olleet kaikille samat. Kyselylomakkeessa kysymykset on kuitenkin laadittava tarkasti, jotta kysymyksiä ei ole mahdollista ymmärtää eri tavoilla (Tuni, nn).

Kyselylomakkeen etuna on myös nopea ja tehokas tiedonkeruu. Verrattuna esimerkiksi yksilöhaastatteluun, postikyselyllä on mahdollista saada kerättyä tietoa tehokkaasti ja säästää aikaa aineiston keruussa. Kyselylomakkeeseen vastaaminen mahdollistaa myös vastaajalle joustavan aikataulun vastata tutkimukseen hänelle sopivalla hetkellä.

Kyselylomakkeella toteutetussa tutkimuksessa saattaa usein esiintyä kuitenkin vastaamattomuutta. Vastaajat eivät ole yhtä sitoutuneita ja perehtyneitä vastaamiseen, kuin esimerkiksi yksilöhaastatteluissa. Tämä tulee ottaa huomioon motivoivan saatekirjeen ja kyselylomakkeen laatimisessa (Tuni, nn).

Laadullinen tutkimus ja tarkkaan laadittu kyselylomake mahdollistaa monipuolisen ja syvällisen tiedon keräämisen. Käytän kyselyssä sekä strukturoituja, että avoimia kysymyksiä. Tavoitteena on saada mahdollisimman laaja ja luotettava otanta, jonka avulla voidaan ymmärtää tutkimusongelmaa paremmin. Kysymyksiin vastataan anonyymisti, eikä vastauksista voida tunnistaa vastaajaa.

Kyselytutkimuksen avulla voidaan tarkastella esimerkiksi erilaisiin ilmiöihin, ihmisten toimintaan ja mielipiteisiin perustuvaa tietoa. Tutkimus tapahtuu kyselylomakkeella, jolloin lomakkeen suunnittelu ja laatiminen on oleellinen osa tutkimuksen onnistumista. (Vehkalahti, 2014.)

Hyvä kyselylomake muodostuu monipuolisista kysymyksistä, joiden avulla saadaan kerättyä tutkimusongelman kannalta kattavaa ja oleellista tietoa. Kyselylomaketta laadittaessa on huomioitava vastaajien osaaminen sekä se, ettei vastaaminen vie liikaa aikaa. Kysymysten tulee olla sellaisia, että vastaaja ymmärtää helposti, mitä kysymyksellä haetaan. Kyselylomake on hyvä aloittaa ns. helpoilla kysymyksillä, joihin vastaaminen on nopeaa ja vaatii vain vähän ajatustyötä. Kyselyyn vastaaminen on helpompaa, kun kyselylomake etenee loogisesti ja avoimet sekä laajemmat kysymykset painottuvat kyselyn loppuun. (KvantiMOTV, 2010).

4.3 Aineiston analyysi

Käytän opinnäytetyössä laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää kyselytutkimuksen muodossa. Valitsin tutkimukseen laadullisen menetelmän, sillä sen avulla on mahdollista tarkastella käsiteltävää aihetta syvällisesti ja kokonaisvaltaisesti ja muodostaa aineiston pohjalta uutta tietoa selkeyttämällä käsiteltävää aineistoa. (Eskola & Suoranta, 1998) Laadullinen menetelmä antaa tilaa tutkittavien henkilöiden omille näkökulmille ja antaa mahdollisuuden perehtyä tutkittavan aiheeseen liittyviin tunteisiin ja ajatuksiin. Hirsijärven

ym. (2008) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on moninaisuus ja todellisen elämän kuvaaminen. Tutkimusmenetelmällä voidaan saavuttaa ehdollisia selityksiä ja löytää tosiasioita eikä niinkään todentaa jo olemassa olevia totuuksia. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tieto kootaan todellisista ja luonnollisista tilanteista, jossa ihminen on usein tiedon keruun lähtökohtana. Kyselylomake mahdollistaa metodina tutkittavien näkökulmien ja äänen esille pääsyn (Hirsijärvi ym. 2008).

Kvalitatiivisella tutkimuksella pyritään ymmärtämään eri toimijoiden näkökulmia ja saamaan aikaan tulkintoja ja kontekstuaalisuutta. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä nähdään vuorovaikutuksellisenä tutkijan ja kohteen välisenä yhteistyönä. Vaikka kyseessä olisikin esimerkiksi standardoitu haastattelu, kysymykset saattavat heijastaa tutkijan omia näkemyksiä ja tulkintoja. (Hirsijärvi & Hurme, 2000)

Käytän laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmänä aineistolähtöistä sisällönanalyysyä, joka on perusanalyysimenetelmä laadullisessa tutkimuksessa. Kun tutkimusta tehdään aineistolähtöisesti, tutkimuksen pääpaino on teorian sijaan tutkimuksen aineistossa. (KvaliMOTV, nn). Laadullisessa tutkimuksessa tutkijalla ei ole määritteleviä ennakkokäsityksiä tutkimuksen kohteesta tai tuloksista, vaan tutkimus on tarkoitus pitää hypoteesittomana. Laadullisella sisällönanalyysillä ja teemoittelulla tarkoitetaan usein samaa asiaa. Sisällönanalyysissä tarkoituksena on keskittyä tutkimusta käsitteleviin aiheisiin ja teemoihin. Kyselylomakkeen avulla kerätään tietoa siitä, mitä teemoja vastauksissa nousee esille (Tuni, nn). Aineistossa toistuvien ja esiin nousevien teemojen pohjalta analysoidaan tutkimustuloksia. Teemojen perusteella voidaan myös siirtyä esiin nousseiden ilmiöiden yksityiskohtaisempaan tarkasteluun (Koppa, 2016).

Laadullisten aineistojen analysointi etenee usein syklisesti. Aineistonkeruun jälkeen tutkija käy läpi saadun aineiston ja perehtyy aineistossa esiintyviin teemoihin. Teemoja vertaillaan keskenään ja niiden perusteella tehdään aineiston luokitteluja eri kategorioihin. Kategoriat joustavat ja elävät aineiston tarkastelun eri vaiheissa (Metodix, 2014).

Tämän tutkimuksen sisällönanalyysissä on muodostettu kategorioita, joiden tarkoitus on kuvata tutkimusaineistosta esiin nousevat keskeiset ilmaisut ja teemat. Sisällönanalyysissä tutkittavasta aineistosta pyritään muodostamaan päättelyitä ja tulkintoja ja saavuttamaan niiden perusteella näkemys tutkimustuloksesta. Aineisto on analysoitu induktiivisesti, joka tarkoittaa sitä, että yksittäisistä havainnoista ja ilmaisuista on edetty kohti yleisempiä. Induktiivisessa lähestymistavassa tutkija ei määrittele sitä, mikä on tärkeää, vaan keskeiset

havainnot on koottu aineistosta. Tämä vaatii tarkkuutta siinä, ettei esimerkiksi ennakkokäsitykset tai teorit vaikuta aineiston analyysiin (KvaliMOTV, nn).

Sisällönanalyysin prosessin aluksi on tutkittavan aineiston perusteella täytynyt määritellä analyysiyksikkö, joka on tässä tutkimuksessa joko aineistosta poimittu lause tai ajatuskokonaisuus. (Kyngäs & Vanhanen, 1999) Analyysiyksikön valinta perustuu tutkimusaineistoon ja siihen, että aineiston pohjalta on tarkoituksenmukaisempaa tarkastella ajatuskokonaisuuksia ja lauseita yksittäisten sanojen sijaan. Aineisto on luettu useita kertoja läpi, jotta siitä on saatu kokonaiskuva ennen sisällön analyysiä. (Kyngäs & Vanhanen, 1999)

Tässä tutkimuksessa induktiivinen sisällönanalyysi on toteutettu siten, että prosessi etenee vaiheittain aineiston pelkistämisen, ryhmittelyn ja abstrahoinnin kautta. Pelkistämisvaiheessa aineistosta on koodattu tutkimustehtävään liittyviä ilmaisuja. Ryhmittelyssä koodatut ilmaisut on ryhmitelty sen mukaan, mitkä ilmaisut kuuluvat luontevasti samaan ryhmään.

Abstrahointivaiheessa tutkimuskohteesta on muodostettu kuvaus aineistosta saatujen yleiskäsitteiden avulla. (Kyngäs & Vanhanen, 1999). Jokainen avoin kysymys on käsitelty erikseen vaiheittaisen prosessin avulla, jotta kysymyksiä on pystytty tarkastelemaan mahdollisimman kattavasti.

Aineiston pelkistämistä on ohjannut kyselylomakkeessa olevat avoimet kysymykset, kuten esimerkiksi "Mitä mielestäsi yhteisöllisyys tarkoittaa moniammatillisessa tiimissä?". Aineistosta on koottu alkuperäisilmaus, kuten "Minusta yhteisöllisyys tarkoittaa jotain uutta syntyä yhdessä tekemisestä ja toimimisesta." Tästä on tehty pelkistys: "uuden syntymistä". Ilmaisuihin muodostetut pelkistykset on ryhmitelty yhteensopivien ilmiöiden mukaisesti ryhmiin. Ryhmittelyn taustalla on pelkistettyjen ilmaisujen vertaileminen keskenään siten, että niistä on etsitty samankaltaisuuksia ja erilaisuuksia. Muodostetuista ryhmittelyistä on seuraavassa vaiheessa tehty alakategorioita, jotka on otsikoitu kategorioita parhaiten kuvaavalla nimellä. Sisällön analyysiä jatketaan alakategorioiden muodostamisen jälkeen yhdistämällä saman sisältöiset kategoriat yläkategorioihin. Yläkategoriat nimetään jälleen parhaiten kuvaavalla nimellä siten, että yläkategorian nimi muodostuu alakategorioita yhdistävästä ja kuvaavasta nimestä. Abstrahointia voidaan jatkaa niin pitkälle, kuin se on aineiston analysoinnin kannalta mielekästä ja järkevää. (Kyngäs & Vanhanen, 1999).

5 Tulokset

Opinnäytetyötä ohjasivat kaksi tutkimuskysymystä, joihin pyrittiin saamaan vastaukset kvalitatiivisen tutkimuksen avulla. Tutkimuskysymyksiä olivat

1. Mistä tekijöistä moniammatillisen tiimin yhteisöllisyys muodostuu?
2. Mitkä johtamisen tekijät tukevat ja vahvistavat moniammatillisen tiimin yhteisöllisyyttä?

Kysely on suunnattu Riistavuoren seniorikeskuksen johtajille, osastonhoitajille, vastaaville ohjaajille ja vastaaville sairaanhoitajille. Kaikki vastaajat työskentelevät Riistavuoren seniorikeskuksen eri yksiköissä esihenkilöinä. Vastaajat ovat työskennelleet esihenkilöinä eri pituisia aikoja, ja heillä on johdettavaan vaihtelevia henkilömääriä eri ammattiryhmistä.

5.1 Strukturoidut taustakysymykset

Tutkimukseen on laadittu viisi taustakysymystä, jotka ovat strukturoituja kysymyksiä. Taustakysymysten avulla on haluttu herätellä vastaaja tutkimuksen aiheen äärelle ja kerätä vastaajiin liittyen tutkimuksen kannalta oleellista taustatietoa. Ensimmäisiin kolmeen strukturoituun kysymykseen vastaajat ovat vastanneet numeerisesti ja seuraavaan kahteen kysymykseen ympyröimällä omaan tilanteeseensa parhaiten sopivan vaihtoehdon ”kyllä” tai ”ei”. Taustakysymysten avulla on haluttu kartoittaa vastaajien johtamiskokemusta, johdettavan moniammatillisen tiimin rakennetta sekä esihenkilön suorittamia johtamisopintoja ja etenkin moniammatillisen tiimin yhteisöllisyyteen liittyviä johtamisopintoja.

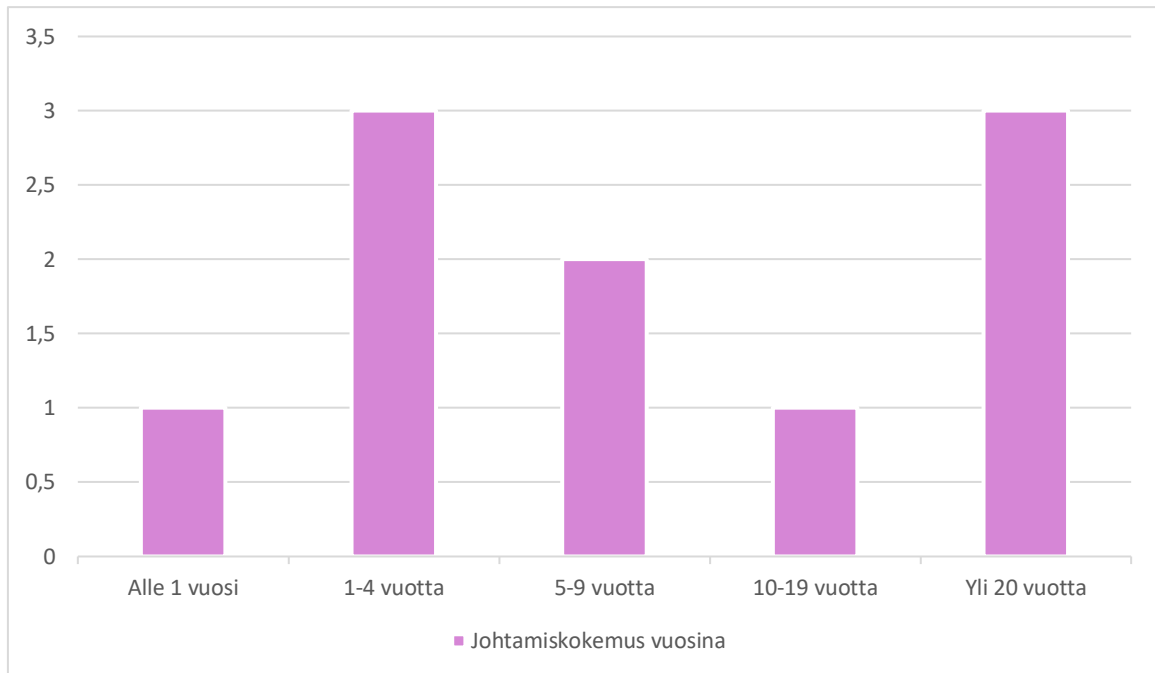
Tutkimuksen taustakysymysten tulokset esitetään pylväsdiagrammien ja ympyrädiagrammien avulla kuvaamalla vastausten esiintyvyyden vastausvaihtoehtojen mukaisesti.

5.1.1 Moniammatillisen tiimin johtaminen

Ensimmäisen kysymyksen avulla haluttiin kartoittaa vastaajien työkokemusta moniammatillisen tiimin esihenkilönä. Kysymykseen on vastattu numeraalisesti siten, että vastaaja on kirjannut, kuinka monta vuotta hän on työskennellyt moniammatillisen tiimin johtajana, osastonhoitajana tai vastaavana ohjaajana / -sairaanhoitajana. Tutkimuksen

kannalta oleellista on nimenomaan moniammatillisen tiimin esihenkilökokemus vuosina, ei niinkään vastaajan titteli, ammatti tai asema yksikössä (Kuva 1).

Kuva 1 Moniammatillisen tiimin johtamiskokemus vuosina



Kuvaan on avattu ensimmäisen kysymyksen vastaukset pylväsdigrammin avulla.

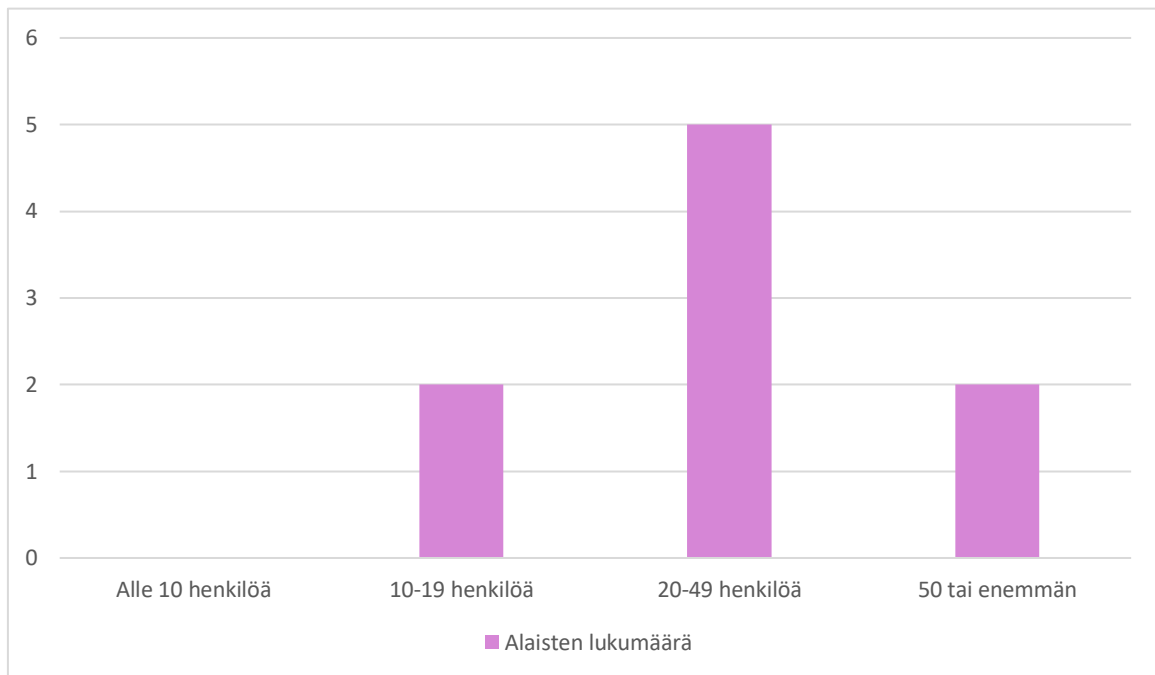
Vastaukset on jaettu saatujen vastausten perusteella viiteen eri luokkaan; alle 1 vuosi, 1-4 vuotta, 5-9 vuotta, 10-19 vuotta ja yli 20 vuotta. Jaottelu auttaa hahmottamaan vastaajien moniammatillisen tiimin johtamiskokemusta muutaman vuoden tarkkuudella.

Vastaajien moniammatillisen tiimin johtamiskokemus vaihteli suuresti alle vuodesta yli kahteenkymmeneen vuoteen. Vähiten työkokemusta moniammatillisen tiimin esihenkilönä oli vastaajalla, joka oli työskennellyt kyseisessä tehtävässä 0,5 vuotta ja eniten vastanneella 26 vuotta. Työkokemus moniammatillisen tiimin esihenkilötyöstä on siis hyvin vaihteleva.

5.1.2 Johdettavien alaisten määrä

Lomakkeen toisella kysymyksellä kartoitettiin esihenkilönä toimivan vastaajan alaisten lukumäärää. Tällä haluttiin selvittää sitä, kuinka monesta työntekijästä moniammatilliset tiimit koostuvat (Kuva 2).

Kuva 2 Johdettavien alaisten määrä

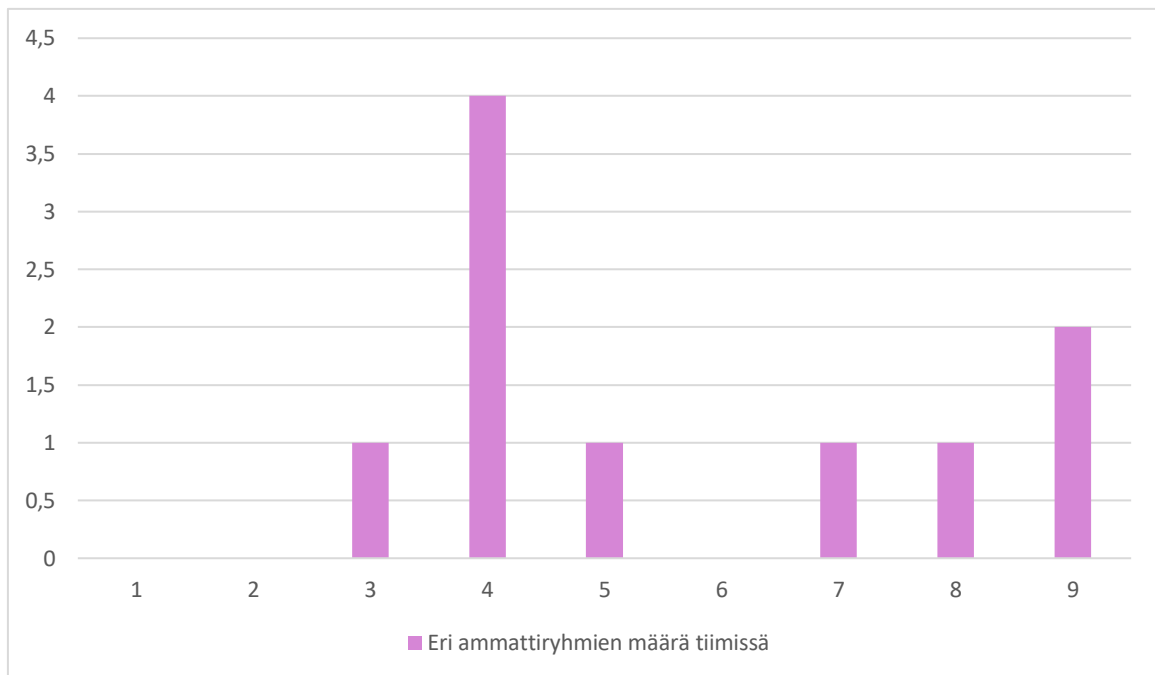


Toiseen kysymykseen vastasi yhdeksän henkilöä. Yksi kymmenestä vastaajasta oli jättänyt vastaamatta kyseiseen kysymykseen. Alaisten lukumäärä vaihteli suuresti, mutta pääasiassa moniammatillisia tiimejä voidaan pitää isoina tiimeinä ja johdettavien määrää melko suurena. Suurimmalla osalla vastaajista oli yli 20, mutta alle 49 alaista johdettavanaan. Seuraavaksi eniten oli 10-19 henkilöstä koostuvia tiimejä sekä yli 50 henkilön tiimejä. Yhdelläkään vastaajista ei ollut johdettavanaan alle kymmentä henkilöä.

5.1.3 Eri ammattiryhmät moniammatillisissa tiimeissä

Kolmannella kysymyksellä haluttiin selvittää sitä, kuinka monesta eri ammattiryhmästä esihenkilön johtama alaisten joukko eli johdettava moniammatillinen tiimi koostuu. Kysymyksen tavoitteena oli kartoittaa sitä, kuinka monesta eri ammattitaustasta tulevia henkilöitä työskentelee samassa tiimissä (Kuva 3).

Kuva 3 Eri ammattiryhmien määrä tiimissä

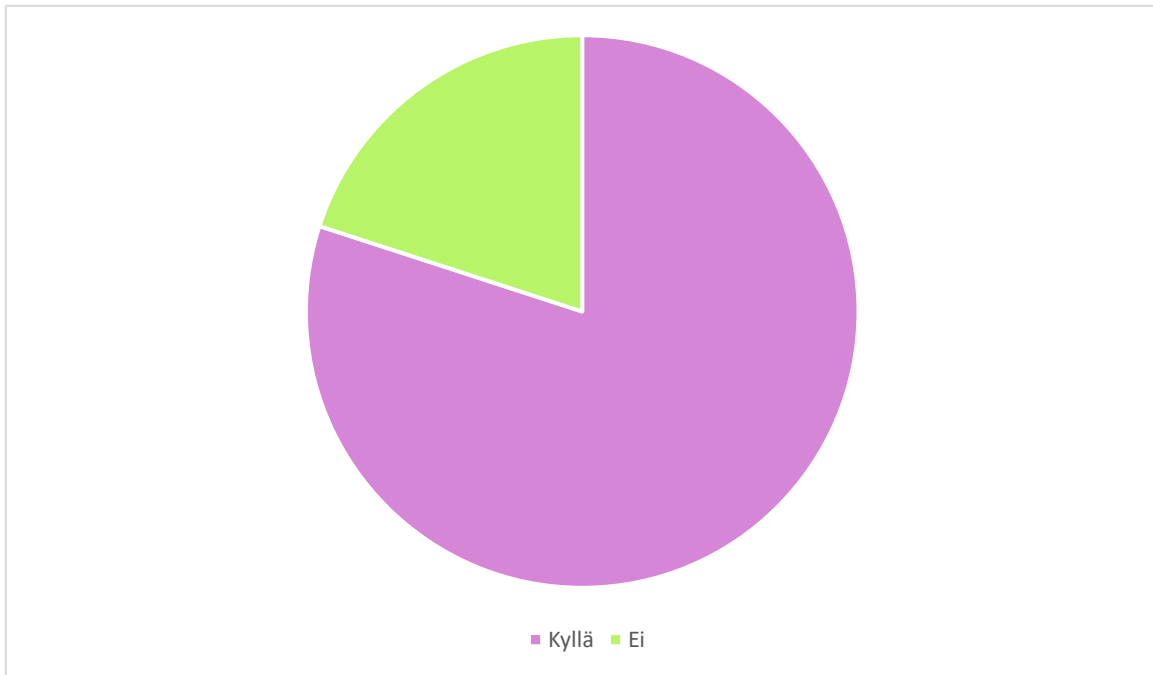


Kyselyyn vastanneiden esihenkilöiden johtamat tiimit koostuivat kolmesta tai yli kolmesta eri ammattiryhmän edustajasta. Suurimmassa osassa tiimeistä oli neljään eri ammattiryhmään kuuluvia työntekijöitä. Toiseksi eniten tiimeissä oli yhdeksän eri ammattiryhmän edustajia. Vastausten perusteella voidaan nähdä, että kaikki kyselyyn vastanneista esihenkilöistä työskentelee moniammatillisen tiimin johtajana ja kuuluu näin ollen tutkimuksessa tavoiteltuun kohderyhmään.

5.1.4 Johtamisen opinnot

Neljännellä strukturoidulla kysymyksellä selvitettiin, onko kyselyyn vastannut esihenkilö suorittanut johtamiseen liittyviä opintoja. Tämän kysymyksen tarkoituksena on ollut kartoittaa sitä, millaisella koulutustaustalla esihenkilöt työskentelevät työssään ja onko moniammatillisten tiimien johtajat saaneet tehtävänsä johtamiskoulutusta. Kysymykseen vastattiin valitsemalla joko "kyllä" tai "ei" -vastaus (Kuva 4).

Kuva 4 Johtamisen opinnot

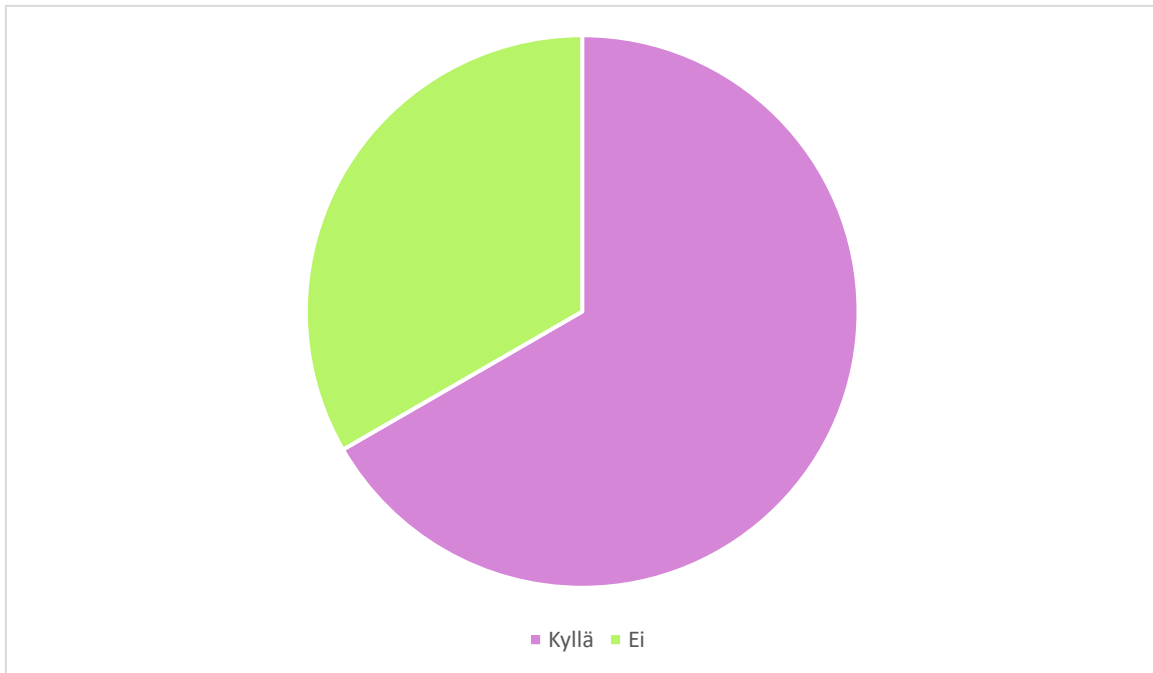


Kyselyyn vastanneista kymmenestä henkilöstä kahdeksan oli suorittanut johtamiseen liittyviä opintoja. Vain kaksi vastaajista vastasi, ettei ole suorittanut johtamisen opintoja.

5.1.5 Moniammatillisen tiimin yhteisöllisyys johtamisen opinnoissa

Viidennellä taustakysymyksellä selvitettiin sitä, onko johtamisen opinnoissa käsitelty moniammatillisen tiimin yhteisöllisyyttä. Kysymyksen avulla haluttiin kartoittaa sitä, ovatko johtajat ja esihenkilöt saaneet opintojensa kautta tietoa moniammatillisen tiimin yhteisöllisyydestä ja sen tukemisesta. Kysymykseen vastattiin jälleen ympyröimällä omaan tilanteeseen parhaiten sopiva vaihtoehto ”kyllä” tai ”ei” (Kuva 5).

Kuva 5 Moniammatillisen tiimin yhteisöllisyys johtamisen opinnoissa



Kymmenestä vastaajasta kysymykseen vastasi yhdeksän henkilöä, joista kuusi kertoi johtamisen opintojen sisältäneen moniammatillisen tiimin yhteisöllisyyteen liittyviä opintoja. Kolme henkilöä vastasi, etteivät johtamisen opinnot sisältäneet moniammatillisen tiimin yhteisöllisyyden opintoja. Kysymykseen vastaamatta jättänyt henkilö sekä kielteisen vastauksen antanut yksi vastaajista oli vastannut edelliseen kysymykseen, ettei ole suorittanut johtamisen opintoja lainkaan. Tästä voidaan päätellä, että vastaajista neljä ei ollut käsitellyt opinnoissaan moniammatillisen tiimin yhteisöllisyyttä, mutta suurin osa, kuusi vastaajista oli opiskellut moniammatillisen tiimin yhteisöllisyyttä.

5.2 Avoimet kysymykset

Kyselylomakkeessa kahdestatoista kysymyksestä seitsemän oli avoimia kysymyksiä. Avoimilla kysymyksillä haluttiin mahdollistaa mahdollisimman syvälliset ja monipuoliset vastaukset laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen hengessä. Avointen tutkimusten analysointi etenee syklisesti. Avointen kysymysten vastaukset on ryhmitelty vastauksista nousseiden ilmaisujen mukaan. Ilmaisuja on vertailtu keskenään ja niiden perusteella on tehty aineiston luokitteluja eri kategorioihin. Ryhmittelyjen ja kategorioihin luokittelujen lisäksi vastauksia on avattu kirjallisesti ja vastaajien teksteistä on otettu suoria lainauksia havainnollistamaan kokonaiskuvaa saaduista vastauksista.

Kategorioiden tarkoituksena on kuvata tutkimusaineistosta esiin nousevia keskeisiä ilmaisuja. Induktiivinen aineistonanalyysi perustuu tutkimuksessa saatuun aineistoon. Keskeiset teemat on koottu saadusta aineistosta.

Kyselylomakkeet toimitettiin vastaajille paperisena. Tutkimuksen analysointia varten olen kirjoittanut kaikki avoimiin kysymyksiin saadut vastaukset kootusti tietokoneella tekstimuotoon. Saatua aineistoa oli tietokoneella kirjoitettuna 934 sanaa, merkkejä 8717 välilyönnit mukaan luettuna ja ilman välilyöntejä 7783. Näin ollen saatujen vastausten kokonaispituus Calibri-fontilla, koko 11, oli kaksi sivua.

5.2.1 Yhteisöllisyys moniammatillisessa tiimissä

Ensimmäinen avoin kysymys kartoitti johtajien näkemystä siitä, mitä yhteisöllisyys tarkoittaa moniammatillisessa tiimissä. Kysymyksellä haluttiin avata johtajien näkemystä moniammatillisen tiimin yhteisöllisyydestä ja herätellä tutkimuksen aiheen äärelle pohtimalla yhteisöllisyyden ja moniammatillisuuden käsitteitä.

Saadut vastaukset on jaoteltu esiin nousseiden alkuperäisten ilmausten mukaan taulukkaan. Alkuperäisistä ilmauksista on muodostettu pelkistettyjä ilmauksia, joiden pohjalta on otsikoitu alakategorioita. (Taulukko 1)

Taulukko 1 Yhteisöllisyys moniammatillisessa tiimissä

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alakategoria
Työyhteisöllä tulee olla selkeä yhteinen tavoite, jota kohti ponnistella. Työn tulee olla kiinnostavaa ja merkityksellistä, jotta siihen sitoudutaan	Sitoutuminen	Yhteiset tavoitteet ja päämäärät
Yhteinen päämäärä ja tavoite, jossa jokainen ammattiryhmä tuo oman osaamisen ja ammatin näkökulman niiden saavuttamiseksi		
Kaikilla sama päämäärä		
Yhteiset tavoitteet ja päämäärät		
Pidetään moniammatillisia tiimikokouksia, joissa pohditaan asukasasioita yhdessä eri kannalta	Moniammatilliset tiimikokoukset	Yhdessä tekeminen
Yhteisiä kokouksia, yhteistä pohdintaa, monialaista hoitoa. Käytössä moniammatilliset tiimikokoukset, joissa käsitellään asiakkaiden asioita monelta kannalta	Yhteinen pohdinta	Eri osaamisen hyödyntäminen

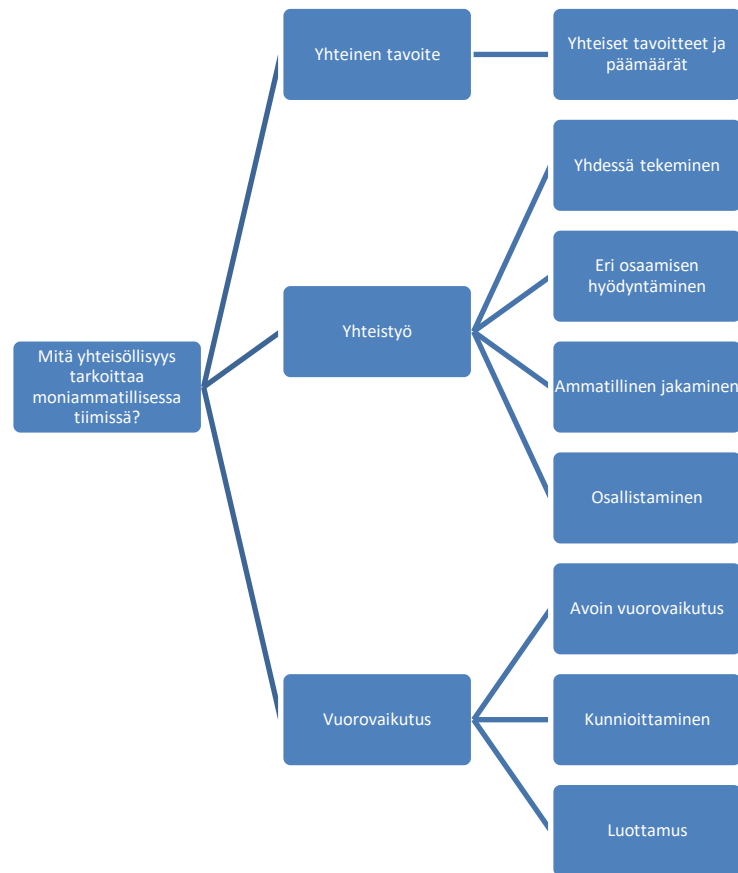
Yhteistä työtä toisilta oppien, kaikkien osaamista hyödyntäen	Eri osaamisen hyödyntäminen	Ammatillinen jakaminen
Hyvää yhteishenkeä, ammatillista jakamista, toisen työn ymmärtämistä ja tuntemista, yhteistyön tekemistä yli ammattirajojen	Ammatillinen jakaminen	
Moniammatillisuus tarkoittaa eri alojen osaajia yhdessä	Toisen työn tunteminen	
Yhdessä tekemistä, asiakkaan tarpeisiin vastaamista omasta ammatillisesta taustasta käsin. Jokainen hyödyntää omaa osaamistaan. Löydetään yhdessä ratkaisut ongelmiin	Yhteistyö yli ammattirajojen	
Jokainen ajattelee työtä oman ammattinsa pohjalta	Uuden syntyminen	
Minusta yhteisöllisyys tarkoittaa jotain uutta syntyy yhdessä tekemisestä ja toimimisesta		
Yhteisöllisyys muodostuu vuorovaikutuksesta	Vuorovaikutus	Avoin vuorovaikutus Kunnioittaminen Luottamus Osallistaminen
Yhteisöllisyys on luottamista ja toisten kunnioittamista sekä vastavuoroista vuorovaikutusta. Se on jakamista, tasapainoista tekemistä ja toisten tukemista	Luottamus Kunnioittaminen	
Toiminnassa otetaan huomioon jokainen tiimin jäsen ammattiryhmästä riippumatta. Toimintaa suunnitellaan yhteisten tarpeiden pohjalta ja osallistetaan jokainen tiimin jäsen	Jakaminen Tukeminen	
Avointa keskustelua ja yhteisesti mietittyjä keinoja / tavoitteita miten päästään laadukkaaseen lopputulokseen yhdessä	Jokaisen huomioiminen	
Yhteisöllisyys muodostuu vuorovaikutuksesta. Yhdessä olemista ja tekemistä. Moniammatillisuus tarkoittaa eri alojen osaajia yhdessä	Osallistaminen Avoimuus	
Otetaan huomioon eri kulttuurit. Pyritään siihen että myös asiakkaat suhtautuvat positiivisesti monikulttuurisuuteen ja moniammatillisuuteen	Erilaisuuden huomioiminen	

Taulukkoon on koottu kaikki vastauksissa esiintyneet ilmaisut. Alkuperäiset ilmaisut on jaoteltu lähtökohtaisesti samankaltaisten ilmaisujen mukaisesti peräkkäin. Alkuperäisten ilmaisujen perusteella on tehty pelkistettyjä ilmaisuja, joiden perusteella on muodostettu alakategorioita.

Alakategorioiden perusteella on muodostettu yläkategorioita ja pääkategoria. Tämä tarkoittaa aineiston abstrahointia eli käsitteellistämistä. (Kyngäs & Vanhanen, 1999) Toisin sanoen saman sisältöiset alakategoriat on yhdistetty siten, että niistä on muodostunut yläkategorioita. Pääkategoriaksi olen nimennyt tutkimuksessa olevan kysymyksen eli "Mitä

yhteisöllisyys tarkoittaa moniammatillisessa tiimissä?”. Tämän alle on muodostunut kolme yläkategoriaa, jotka jakautuvat kahdeksaan alakategoriaan (Kuva 6)

Kuva 6 Mitä yhteisöllisyys tarkoittaa moniammatillisessa tiimissä



Vastaajat ovat kuvailleet yhteisöllisyyden tarkoittavan moniammatillisessa tiimissä yhteisiä tavoitteita, yhteistyötä ja vuorovaikutusta. Yhteiset tavoitteet pitävät sisällään toiminnan yhteiset päämäärät ja tavoitteet, jotka ohjaavat työtä.

Yhteinen päämäärä ja tavoite, jossa jokainen ammattiryhmä tuo oman osaamisen ja ammatin näkökulman niiden saavuttamiseksi.

Tavoitteita miten päästään laadukkaaseen lopputulokseen yhdessä.

Työyhteisöllä tulee olla selkeä yhteinen tavoite, jota kohti ponnistella.

Yhteistyöhön sisältyi laajasti erilaista yhdessä tekemistä ja toimimista, eri osaamisen hyödyntämistä, oman ammattitaidon jakamista moniammatillisessa tiimissä. Tähän kategoriaan sisältyi myös moniammatilliset tiimipalaverit ja ammatillinen jakaminen.

Yhteistyön tekemistä yli ammattirajojen.

Yhteistä työtä toisilta oppien, kaikkien osaamista hyödyntäen.

Yhdessä tekemistä, asiakkaan tarpeisiin vastaamista omasta ammatillisesta taustasta käsin.

Vuorovaikutus sekä siihen liittyen avoimuus, kunnioitus ja luottamus korostuivat moniammatillisen tiimin yhteisöllisyydessä. Vastaajat kokivat, että yhteinen keskustelu, asioiden jakaminen, toisten työhön tutustuminen ja kaikkien kunnioittaminen on tärkeä osa moniammatillisen tiimin yhteisöllisyyttä.

5.2.2 Yhteisöllisyyden muodostuminen

Tässä osiossa käsitellään kahta seuraavaa avointa kysymystä, joilla on kartoitettu yhteisöllisyyden muodostumista tiimin jäsenen toimesta. Kysymyksillä on haluttu selvittää esihenkilöiden näkemystä siitä, miten moniammatillisen tiimin jäsen voi edistää tai heikentää yhteisöllisyyden muodostumista.

Saadut vastaukset on jaoteltu esiin nousseiden ilmaisujen mukaan kahteen eri taulukkoon. Taulukoihin on koottu kyselylomakkeessa olleesta kahdesta kysymyksestä esiin nousseet vastaukset. Alkuperäisten ilmaisujen perusteella on koottu pelkistetyt vastaukset, joista on muodostettu alakategorioita (Taulukko 2).

Taulukko 2 Yhteisöllisyyden muodostumisen edistäminen

Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaisu	Alakategoria
Vuorovaikutuksella toisiin. Avoimella ja luottamusta herättävällä toiminta tavalla		
Omalla avoimella ja rakentavalla asenteellaan ja toiminnallaan. Myös omien yksityisasioiden jakamista yleisellä tasolla, jotta oppii tuntemaan toisia	Vuorovaikutus	Toimiva vuorovaikutus
Avoin keskustelu, toisten osaamisen ja työn ymmärtäminen ja kunnioittaminen	Avoimuus ja luottamus	Asioiden jakaminen
Olemalla avoin, arvostava ja toiset huomioonottava	Asioiden jakaminen	Me-henki
Hyväksymällä, arvostamalla muita tiimin jäseniä. Olemalla utelias oppimaan ja näkemään erilaisista lähtökohdasta nousevan ammatillisuuden	Ymmärrys ja kunnioitus	

Verkostoituu eri kollegoiden kanssa rohkeasti	Toisten huomioonottaminen	
Me-hengen luominen ja esimerkin kautta		
Kun tunnetaan toisen työ ja toinen myös ihmisenä, on helpompaa tehdä yhteistyötä ja tuntee "me-henkeä". Positiivinen puhe, kiinnostuminen muista, auttaminen ja luottaminen edistävät yhteisöllisyyttä. Uusien asioiden opettelu ja oppiminen	Hyväksyminen Verkostoituminen Me-henki	
Tuomalla avoimesti oman osaamisensa muiden käyttöön ja arvostamalla myös toisen ammattiryhmän erikoisosaamista	Osaamisen jakaminen Toisten osaamisen arvostaminen	
Osallistumalla yhteisen toiminnan suunnitteluun ja pohjaamalla omaa toimintaansa yksikön arki ja tiimin jäsenten aikataulut huomioiden	Yhteiseen suunnitteluun osallistuminen	Kaikkien osaamisen hyödyntäminen
On halukas tutustumaan toisten työhön, uskaltaa kysyä neuvoa ja mielipiteitä	Uteliaisuus	Uteliaisuus
Asukas- ja asiakastyöhön mukaan eri ammattiryhmät, omaiset ja vapaaehtoiset. Jakaa tietoa, osaamistaan avoimesti	Osallistaminen	

Taulukkoon on koottu kysymykseen "miten moniammatillisen tiimin jäsen voi edistää yhteisöllisyyden muodostumista" saadut vastaukset. Alkuperäisistä ilmaisuista on tehty pelkistettyjä ilmaisuja ja niiden perusteella on jälleen muodostettu alakategorioita.

Alkuperäisten ilmaisujen pohjalta muodostui kaikkiaan viisi alakategoriaa, joita ovat toimiva vuorovaikutus, asioiden jakaminen, me-henki, kaikkien osaamisen hyödyntäminen sekä uteliaisuus. "Miten moniammatillisen tiimin jäsen voi edistää yhteisöllisyyden muodostumista"-kysymykseen saatiin kolmetoista alkuperäistä ilmaisua, joista alakategoriat on muodostettu. Tämän kysymyksen kohdalla abstrahointia ei ole jatkettu yläkategorioiden muodostamiseen, sillä alakategorioiden avulla päästiin jo riittävän tiivistettyyn lopputulemaan.

Toimiva vuorovaikutus nähtiin olevan yhteisöllisyyden edistämisen kannalta tärkeässä roolissa. Avoin ja luottamuksellinen keskustelu, toisten ymmärtäminen ja kunnioittaminen edistävät toimivaa ja hyvää vuorovaikutusta ja tukevat yhteisöllisyyttä. Alla on kaksi poimintaa alkuperäisistä ilmaisuista, joissa esiintyy toimivan vuorovaikutuksen merkitys yhteisöllisyyden muodostumisessa.

Vuorovaikutuksella toisiin. Avoimella ja luottamusta herättävällä toiminta tavalla.

Avoim keskustelu, toisten osaamisen ja työn ymmärtäminen ja kunnioittaminen.

Asioiden jakamisella nähtiin myös olevan merkittävä vaikutus yhteisöllisyyden edistämisen kannalta. Se, että tunnetaan toisen työ ja toinen ihmisenä, jaetaan sekä itseen liittyviä asioita, että työhön liittyviä asioita, edistää vastausten mukaan yhteisöllisyyttä moniammatillisessa tiimissä. Tähän liittyen vastauksissa esiintyi myös ”Me-henki”.

Kun tunnetaan toisen työ ja toinen myös ihmisenä, on helpompaa tehdä yhteistyötä ja tuntee ”me-henkeä”. Positiivinen puhe, kiinnostuminen muista, auttaminen ja luottaminen edistävät yhteisöllisyyttä. Uusien asioiden opettelu ja oppiminen.

Me-hengen luominen ja esimerkin kautta.

Kaikkien osaamisen hyödyntämien eli osaamisen jakaminen sekä toisten osaamisen arvostaminen nousi yhdeksi pääkategoriaksi. Vastauksien perusteella pidettiin tärkeänä, että tiimin jäsenet ovat kiinnostuneita oppimaan uutta, jakamaan omaa osaamistaan yhteiseen käyttöön ja kysymään toisilta työhön liittyvistä asioista. Tähän liittyen yksi kysymyksen pääkategorioista on uteliaisuus, johon liittyy osallistaminen yhteiseen työhön ja tekemiseen.

Tuomalla avoimesti oman osaamisensa muiden käyttöön ja arvostamalla myös toisen ammattiryhmän erikoisosaamista.

On halukas tutustumaan toisten työhön, uskaltaa kysyä neuvoa ja mielipiteitä.

Asukas- ja asiakastyöhön mukaan eri ammattiryhmät, omaiset ja vapaaehtoiset. Jakaa tietoa, osaamistaan avoimesti.

Alla olevaan taulukkoon on koottu kysymykseen ”miten moniammatillisen tiimin jäsen voi heikentää yhteisöllisyyden muodostumista” saadut vastaukset alkuperäisten ilmaisujen muodossa. Alkuperäisten ilmaisujen pohjalta on muodostettu pelkistettyjä ilmaisuja ja edelleen alakategorioita (Taulukko 3).

Taulukko 3 Yhteisöllisyyden muodostumisen heikentäminen

Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaisu	Alakategoria
Vastustaa / vältellä yli tiimirajojen työskentelyä – pitäytyä tiukasti omassa työtehtävässään – perustehtävässään. Tiedon panttaaminen	Yhteistyön vastustaminen / välttely Omassa työssä pidättäytyminen Tiedon panttaaminen Muiden huomioimatta jättäminen Liian turvallista ja kivaa, ei tarvetta kehittyä	Yhteistyön välttely Tiedon panttaaminen
Ei osallistu omalta osaltaan		
Jättämällä informaatiota jakamatta, toimimalla vain omat ”aikataulunsa” huomioiden		
Keskittyy vain omaan työhön eikä ole valmis avartamaan omia tapojaan ja näkemyksiään		
Yhteistyökyvyttömyydellä ja -haluttomuudella. Pidättäytymällä vain oman ammatin puitteissa		
Sillä, että ei osallistu aktiivisesti yhteisiin kokouksiin		
Myös liian hyvä ja turvallinen tiimi heikentää / saattaa heikentää yhteisöllisyyttä, koska silloin tiimillä ei välttämättä synny tilannetta kehittyä. On ”liian kivaa” joiden tiimin jäsenten kesken. Itsekkyys		
Väheksymällä tai muulla ”huonolla” käytöksellä sanallinen tai sanaton viestintä	Väheksymällä Ei arvosta tai kunnioita muiden näkemyksiä Ei arvosta työkaveria Ei ymmärrä moniammatillisuuden merkitystä Negatiivisuus	Kunnioituksen ja arvostuksen puute muita kohtaan Moniammatillisuuden merkityksen ymmärtämättömyys Negatiivisuus
Ei hyväksy muiden mielipiteitä, ei arvosta työkaveriaan		
Ei arvosta toisen ammattiryhmän näkemyksiä. Panttaa tietoaan. Ei ymmärrä moniammatillisuuden näkemystä / merkitystä		
Negatiivinen puhe ja negatiivisten tunteiden jakaminen heikentää yhteisöllisyyttä		
Vähättelemällä muiden osaamista		
Ei halua edistää yhteyden kokemusta		

Yllä olevan taulukon avulla on nähtävissä, että kysymykseen saatujen vastausten perusteella on muodostettu viisi alakategoriaa. Alakategoriat jakautuvat kymmeneen pelkistettyyn ilmaisuun, jotka on muodostettu alkuperäisistä ilmaisuista. Tässä tapauksessa abstrahointia ei ole ollut tarpeellista jatkaa yläkategorioiden muodostamiseen, sillä alakategoriat osoittavat riittävän tiiviisti ja selkeästi pääkohdat. Alakategorioiksi muodostui yhteistyön välttely, tiedon

panttaaminen, kunnioituksen ja arvostuksen puute muita kohtaan, moniammatillisuuden merkityksen ymmärtämättömyys sekä negatiivisuus.

Yhteistyön välttelyllä nähtiin olevan selkeästi vaikutusta moniammatillisen tiimin yhteisöllisyyden heikentämisessä ja se nousikin yhdeksi pääkategoriaksi. Se, ettei työntekijä halua edistää yhteyden kokemusta, ei osallistu yhteisiin kokouksiin tai ei ole valmis avartamaan omia tapojaan ja näkemyksiään, linkittyivät tähän teemaan. Vastajaat pitivät merkityksellisenä, että tiimin jäsen on motivoitunut yhteistyöhön ja haluaa kehittää toimintaa. Useassa vastauksessa nousi esiin ”omassa tehtävässä pitäytyminen” eli se, ettei työntekijä ole halukas tai motivoitunut näkemään muiden työntekijöiden työtä tai joustamaan omasta työstään. Yhdessä vastauksessa oli mainittu, että liian hyvä ja turvallinen saattaa heikentää yhteisöllisyyttä, koska silloin tiimillä ei välttämättä synny tilannetta kehittyä. Tähän ilmaisuun liittyi myös maininta siitä, että on liian kivaa joidenkin tiimin jäsenten kesken. Yhdistin tämän ilmaisun yhteistyön välttely -kategoriaan sillä perusteella, että tällöin tiimin jäsen ei ole motivoitunut yhteistyöhön eikä näin ollen myöskään halukas kehittämään yhteistä työtä tai yhteisöllisyyttä.

Vastustaa / vältellä yli tiimirajojen työskentelyä – pitäytyä tiukasti omassa työtehtävässään – perustehtävässään.

Yhteistyökyvyttömyydellä ja -haluttomuudella. Pidättäytymällä vain oman ammatin puitteissa.

Keskittyy vain omaan työhön eikä ole valmis avartamaan omia tapojaan ja näkemyksiään.

Myös liian hyvä ja turvallinen tiimi heikentää / saattaa heikentää yhteisöllisyyttä, koska silloin tiimillä ei välttämättä synny tilannetta kehittyä. On ”liian kivaa” joiden tiimin jäsenten kesken. Itsekkyys.

Yhdeksi kategoriaksi muodostui tiedon panttaaminen, joka voidaan tulkita tarkoittavan sitä, ettei tiimin jäsen halua jakaa tietoa muille tiimin jäsenille. Tästä voi seurata yhteisöllisyyden heikentymistä moniammatillisessa tiimissä, koska kunkin ammattiryhmän tai ammattilaisen tietoa ei saada yhteiseen käyttöön.

Tiedon panttaaminen.

Jättämällä informaatiota jakamatta, toimimalla vain omat ”aikataulunsa” huomioiden.

Kunnioituksen ja arvostuksen puute esiintyi useissa vastauksissa ja nousi myös näin ollen yhdeksi alakategoriaksi. Tähän liittyen vastauksissa nousi esiin myös muiden väheksyminen sekä se, että työntekijä ei hyväksy muiden mielipiteitä. Yhteisöllisyyden edistämisen kannalta olisi tärkeää, että jokainen tiimin jäsen näkisi muiden työntekijöiden ja ammatillisuuden arvon.

Väheksymällä tai muulla ”huonolla” käytöksellä sanallinen tai sanaton viestintä.

Ei arvosta työkaveriaan.

Ei arvosta toisen ammattiryhmän näkemyksiä. Panttaa tietoaan.

Kahdeksi viimeiseksi alakategoriaksi muodostui se, ettei tiimin jäsen ymmärrä moniammatillisuuden merkitystä sekä negatiivisuus tai negatiivinen ilmapiiri. Se, ettei tiimin jäsen halua edistää moniammatillisuutta tai yhteyden kokemusta ja luo tiimissä negatiivisuutta, heikentää vastaajien mukaan yhteisöllisyyttä. Moniammatillisuuden edistämiseksi olisi tärkeää, että työyhteisössä vallitsisi positiivinen ilmapiiri ja jokainen tiimin jäsen haluaisi edistää yhteisöllisyyttä omassa tiimissään.

Ei ymmärrä moniammatillisuuden näkemystä / merkitystä.

Negatiivinen puhe ja negatiivisten tunteiden jakaminen heikentää yhteisöllisyyttä.

Ei halua edistää yhteyden kokemusta.

5.2.3 Johtaminen ja yhteisöllisyys

Johtamiseen ja yhteisöllisyyteen liittyen kyselylomakkeeseen oli laadittu neljä avointa kysymystä. Kysymyksillä on haluttu selvittää sitä, mitkä tekijät johtamisessa edistävät tai haastavat moniammatillisen tiimin yhteisöllisyyttä sekä sitä, minkä tyyppisellä johtamisella voidaan tukea tai heikentää moniammatillisen tiimin yhteisöllisyyttä.

Vastaukset on koottu esiin nousseiden ilmiöiden mukaan taulukoihin. Jokaisen kysymyksen vastauksista on muodostettu oma taulukko, jossa alkuperäiset ilmaisut on pelkistetty ja niistä on muodostettu alakategorioita. Seuraavassa vaiheessa alakategoriat on tiivistetty jälleen pääkategorioiksi ja näiden osuutta on avattu tarkemmin tekstissä.

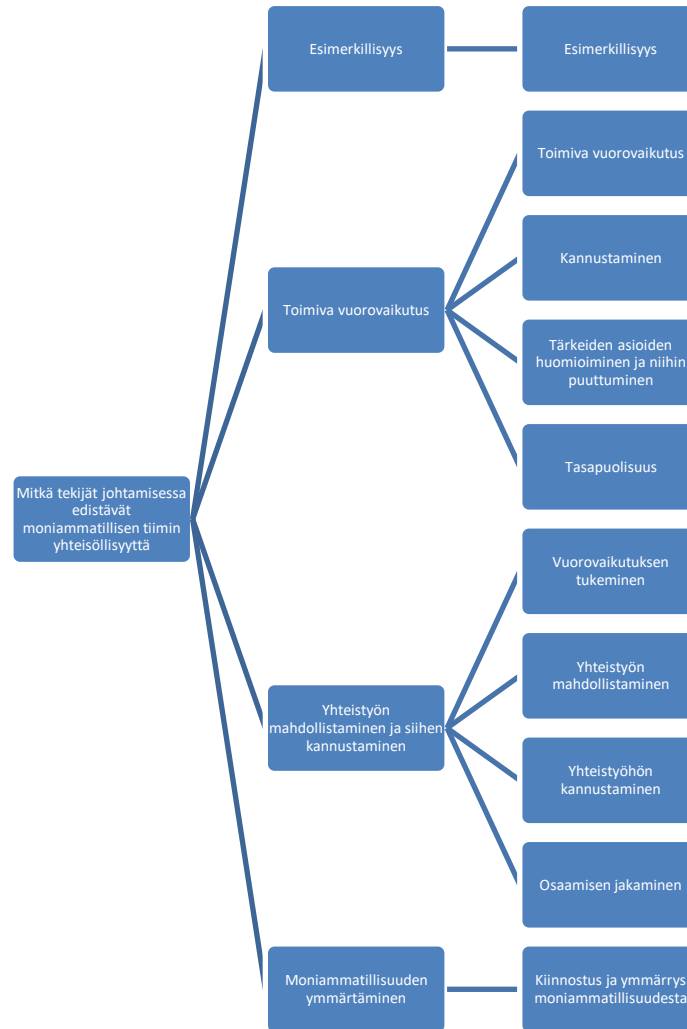
Taulukko 4 Yhteisöllisyyttä edistävät tekijät johtamisessa

Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaisu	Alakategoria
Johtamisen näkökulmasta katsottuna esimerkillinen toiminta, olla suunnannäyttäjänä	Esimerkkinä toimiminen Kannustava ja sparraava johtaminen Toimiva yhteistyö Johtajan ymmärrys moniammatillisuudesta Kiinnostus yhteiseen työhön Avoimuus Läsnäolo Vuorovaikutus	Esimerkillisyys Kannustaminen Toimiva vuorovaikutus Kiinnostus ja ymmärrys moniammatillisuudesta
Omalla esimerkillä ja valmentavalla työotteella		
Kannustava johtaminen, sparraava johtaminen		
Esihenkilöiden toimiva yhteistyö yli tiimirajojen		
Johtajan oma ymmärrys moniammatillisuudesta ja sen kehittämisestä		
Kiinnostus yhdessä tekemiseen ja -päättämiseen		
Uteliaisuus oppia uutta		
Avoimuus, läpinäkyvyys toiminnassa		
Avoimella viestinnällä		
Läsnäoleva johtaminen		
Vuorovaikutteisuus, aitous, tunneäly		
Matalalla kynnyksellä asioihin puuttuminen	Asioihin puuttuminen	Tärkeiden asioiden huomioiminen ja niihin puuttuminen Tasapuolisuus
Resurssien varmistaminen	Resurssit	
Tukea yhteisön aikaansaannoksia	Yhteisön tukeminen	
Kaikkien ammattiryhmien huomioiminen tasapuolisesti	Tasapuolinen osallistaminen ja huomioiminen	
Kaikkien osallistaminen työhön		
Olla aktiivisesti tukemassa hyvää vuorovaikutusta, luoda mahdollisuuksia ja tilaisuuksia tiimin työskentelyyn	Vuorovaikutuksen tukeminen Yhteistyön mahdollistaminen	Vuorovaikutuksen tukeminen Yhteistyön mahdollistaminen
Puheeksi otto, kokousten (yhteisten) järjestäminen / mahdollistaminen. Ohjaa kysymään myös toisilta ammattilaisilta	Yhteistyöhön kannustaminen	Yhteistyöhön kannustaminen

<p>Tiimipalaverit ja kehittämispäivät. Kannustaminen yhteiseen työhön yli ammattirajojen. Yhteinen kehittäminen ja moniammatillinen keskustelu</p>	<p>Moniammatillinen keskustelu</p>	<p>Osaamisen jakaminen</p>
<p>Kannustetaan tutustumaan toisiin työntekijöihin ja heidän työhön, osaamisen jakaminen</p>	<p>Osaamisen jakaminen</p> <p>Viralliset ja epäviralliset kohtaamiset</p>	
<p>Avoimuus ja yhteisen työn edistäminen. Eri foorumit, muodolliset ja epämuodolliset -> näille puitteet ja mahdollisuudet, yhteinen työkokous + yhteiset kehittämis- ja työhyvinvointipäivät</p>		
<p>Johtamisen avulla täytyy mahdollistaa yhteistä aikaa ja tilaa moniääniselle keskustelulle, ajatustenvaihdolle ja tavoitteiden luomiselle. Myös epäviralliset kohtaamisen väylät edistävät yhteisöllisyyttä</p>		

Kuten yllä olevassa taulukossa on nähtävissä, kysymykseen tuli paljon ilmaisuja. Ilmaisut poikkesivat jonkin verran toisistaan, mutta ne on pyritty pelkistämään ja jakamaan alakategorioihin mahdollisimman loogisesti. Vaikka ilmaisut poikkesivat toisistaan, niissä toistui hyvin saman tyyliiset teemat. Vastauksissa korostui yhteistyön tekemisen ja mahdollistamisen merkitys, toimiva ja kaikki huomioonottava vuorovaikutus sekä johtajan ja johtamisen ominaisuuksia, joilla voidaan tukea moniammatillisen tiimin yhteisöllisyyttä (Taulukko 4).

Kuva 7 Mitkä tekijät johtamisessa edistävät moniammatillisen tiimin yhteisöllisyyttä



Yllä olevaan kuvaan on koottu alkuperäisistä ilmaisuista muodostetut alakategoriat ja niistä edelleen muodostetut pääkategoriat. Alakategorioita muodostui kaikkiaan kymmenen ja niistä muodostui abstrahoinnin kautta neljä pääkategoriaa, jotka ovat esimerkillisyys, toimiva vuorovaikutus, yhteistyön mahdollistaminen ja siihen kannustaminen sekä moniammatillisuuden ymmärtäminen.

Vastauksissa nousi paljon esiin johtajan henkilökohtaisia ominaisuuksia, joilla nähtiin olevan positiivisia vaikutuksia moniammatillisen tiimin yhteisöllisyyden edistämiseksi. Vastaajat olivat kuvailleet, että johtajan tulisi olla esimerkkinä ja suunnannäyttäjänä tiimille.

Yhteisöllisyyttä edistävältä johtajalta odotetaan läsnäoloa, aitoutta ja tunneälyä. Sen lisäksi johtajalla tulisi olla uteliaisuutta uuden oppimiseen, kiinnostusta yhteistyöhön sekä tietoa moniammatillisuudesta.

Johtamisen näkökulmasta katsottuna esimerkillinen toiminta, olla suunnannäyttäjänä.

Omalla esimerkillä ja valmentavalla työotteella.

Johtamisessa tärkeiksi tekijöiksi moniammatillisen tiimin yhteisöllisyyden tukemiseksi nousi kannustava ja sparraava johtaminen, läpinäkyvyys, valmentava työote sekä osaamisen johtaminen. Näiden lisäksi johtamisessa nähtiin tärkeänä toimiva vuorovaikutus eri näkökulmista. Avoimuus ja yhteistyöhön kannustaminen nousi esiin useassa ilmaisussa. Näiden lisäksi pidettiin tärkeänä, että esihenkilöiden välinen yhteistyö on toimivaa ja että esihenkilöt myös kannustavat hyvään vuorovaikutukseen. Yhteisöllisyyden edistämisen näkökulmasta pidettiin myös tärkeänä, että johtajuudessa otetaan puheeksi asioita ja puututaan matalalla kynnyksellä tärkeisiin asioihin.

Kaikkien ammattiryhmien huomioiminen tasapuolisesti.

Matalalla kynnyksellä asioihin puuttuminen.

Esihenkilöiden toimiva yhteistyö yli tiimirajojen.

Yhteistyön mahdollistaminen ja siihen kannustaminen nähtiin olevan myös suuressa roolissa, kun tarkastellaan sitä, mitkä tekijät johtamisessa tukevat moniammatillisen tiimin yhteisöllisyyttä. Johtajien tulisi luoda mahdollisuuksia sekä vapaamuotoiselle keskustelulle, että säännöllisille kokouksille, palaverille ja kehittämispäiville. Vastauksissa on nähtävissä, että johtamisessa tärkeänä pidettiin sitä, että yhteistä työtä halutaan tukea ja edistää, toimintaa halutaan kehittää yhdessä ja johtaja haluaa tukea yhteisiä aikaansaannoksia. Kaikenlainen yhteinen avoin keskustelu moniammatillisesti nousi esiin useassa vastauksessa.

Olla aktiivisesti tukemassa hyvää vuorovaikutusta, luoda mahdollisuuksia ja tilaisuuksia tiimin työskentelyyn.

Avoimuus ja yhteisen työn edistäminen. Eri foorumit, muodolliset ja epämuodolliset -> näille puitteet ja mahdollisuudet, yhteinen työkokous + yhteiset kehittämis- ja työhyvinvointipäivät.

Johtamisen avulla täytyy mahdollistaa yhteistä aikaa ja tilaa moniääniselle keskustelulle, ajatustenvaihdolle ja tavoitteiden luomiselle. Myös epäviralliset kohtaamisen väylät edistävät yhteisöllisyyttä.

Lisäksi pidettiin tärkeänä, että johtajat ymmärtävät moniammatillisuuden merkityksen ja ovat kiinnostuneita yhteisöllisyyden ja yhteisen toiminnan kehittämisestä.

Johtajan oma ymmärrys moniammatillisuudesta ja sen kehittämisestä.

Kiinnostus yhdessä tekemiseen ja päättämiseen.

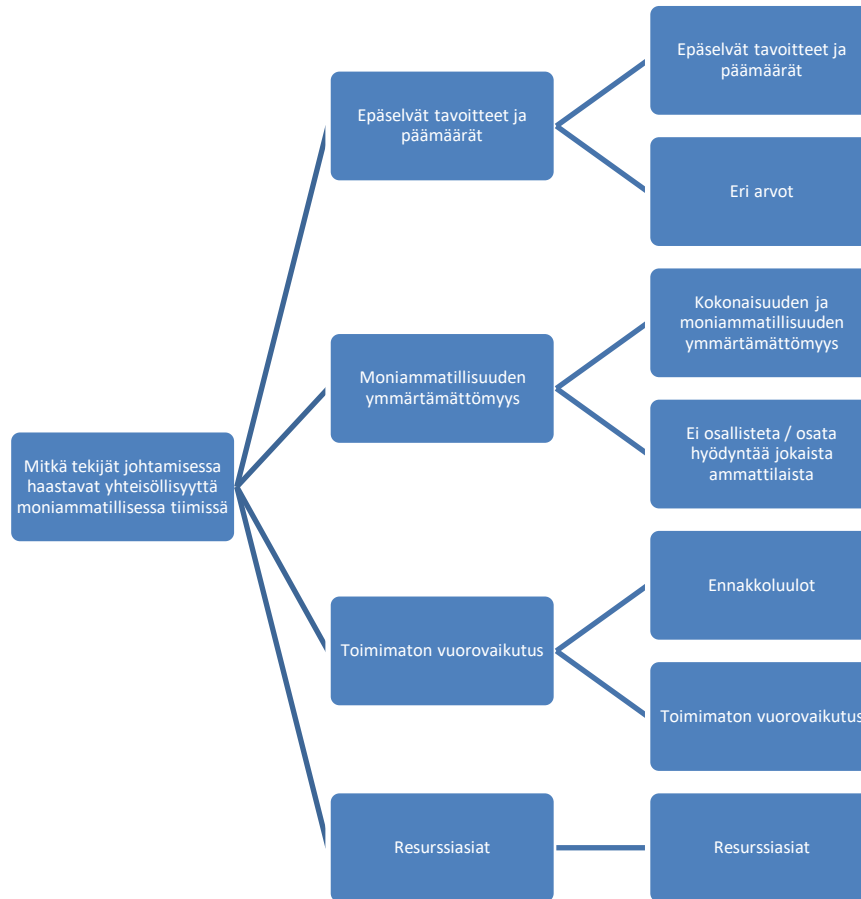
Taulukko 5 Yhteisöllisyyttä haastavat tekijät johtamisessa

Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaisu	Alakategoria
Ei näe kokonaisuuden kasvavan osista		
Ei koe tarpeellisena kannustaa jokaista yksilönä omasta ammatillisuudesta käsin		
Katsotaan vain oman osaston / kerroksen / yksikön toimintaa	Kokonaisuuden näkemättömyys	
Ei osallisteta esim. erityistyöntekijöitä yksikön toimintaa koskeviin palavereihin / päätöksentekoon	Ei osallisteta kaikkia Ei ymmärretä moniammatillisuutta	Kokonaisuuden ja moniammatillisuuden ymmärtämättömyys Ei osallisteta / osata hyödyntää kaikkia
Ei osata hyödyntää asiantuntijuutta omassa tiimissä	Ei nähdä / hyödynnetä jokaista yksilöä / ammattia	
Ei oteta huomioon henkilöstön mielipiteitä		
Johtamisen ”tiukkuus”		
Jos ei ymmärrä moniammatillisen tiimin hyötyjä		
Epäselvät tavoitteet ja päämäärän puute		
Arvoristiriidat		
Yksilöt heidän arvomaailma	Epäselvät tavoitteet Päämäärän puute Eri arvot	Epäselvät tavoitteet ja päämäärät Eri arvot
Yhteisen päämäärän puuttuminen	Ennakkoluulot	Ennakkoluulot
Vastakkainasettelu		
Ennakkoluulot		
Huono yhteishenki	Huono yhteishenki	Vuorovaikutuksen puutteet

Toimimaton vuorovaikutus	Toimimaton vuorovaikutus	
Vajaat työyhteisötaidot		
Huono viestintä		
Huono kielitaito – vaikea saada ajoittain asioista selvää		
Lisääntyneet työtehtävät -> itsenäinen työ	Kiire Resurssit	Resurssien puute
Kiire		
Resurssi-asiat		
Eri aikataulut		
Resurssit		

Johtamisesta nousi esiin useita tekijöitä, jotka voivat haastaa moniammatillisen tiimin yhteisöllisyyttä. Kuten edellisessäkin kysymyksessä, myös tässä kysymyksessä vastaukset erosivat melko paljon toisistaan. Vastauksissa kuitenkin toistui samantyylliset ilmiöt, joiden mukaan vastaukset on jaoteltu alakategorioihin ja seuraavassa kuvassa edelleen pääkategorioihin (Kuva 8).

Kuva 8 Mitkä tekijät johtamisessa haastavat yhteisöllisyyttä moniammatillisessa tiimissä



Vastaajat olivat ilmaisseet, että johtamisessa esiintyvät arvoriidat, eri arvot, epäselvät tavoitteet ja päämäärän puute voivat haastaa yhteisöllisyyttä moniammatillisessa tiimissä. Se, että toiminnalla tai johtamisella ole lähtökohtaisesti yhteisiä tavoitteita tai päämäärää, luo haasteen yhteiselle työlle. Myös yksilöiden henkilökohtaisen arvomaailman eroaminen toisistaan haastaa yhteisöllisyyttä.

Yksilöt heidän arvomaailma.

Yhteisen päämäärän puuttuminen.

Vastaajat olivat ilmaisseet, että haasteita moniammatillisen tiimin yhteisöllisyyteen voi johtamisessa aiheuttaa se, ettei ymmärretä ja osata hyödyntää riittävästi moniammatillisuutta. Moniammatillisuuteen liittyen yhteisöllisyyttä voi haastaa muun muassa se, että katsotaan vain oman yksikön toimintaa, ei huomioida riittävästi jokaisen työyhteisön jäsenen mielipiteitä tai ei ymmärretä moniammatillisen tiimin antamia hyötyjä.

Ei näe kokonaisuuden kasvavan osista.

Ei osallisteta esim. erityistyöntekijöitä yksikön toimintaa koskeviin palavereihin / päätöksentekoon

Johtamiseen liittyvät vuorovaikutukselliset haasteet voivat myös haastaa moniammatillisen tiimin yhteisöllisyyttä. Vastauksissa nousi esiin, että esimerkiksi ennakkoluulot ja toimimaton vuorovaikutus voivat haastaa yhteisöllisyyttä. Lisäksi johtamisessa mahdollisesti esiintyvä huono yhteishenki tai vastakkainasettelu voi vastauksien perusteella haastaa yhteisöllisyyttä moniammatillisessa tiimissä.

Aikatauluihin liittyviä ilmaisuja nousi esiin useammassa vastauksissa. Kiire, lisääntyneet työtehtävät, resurssiasiat ja eri aikataulut johtamisessa voivat osaltaan vaikuttaa moniammatillisen tiimin yhteisöllisyyteen.

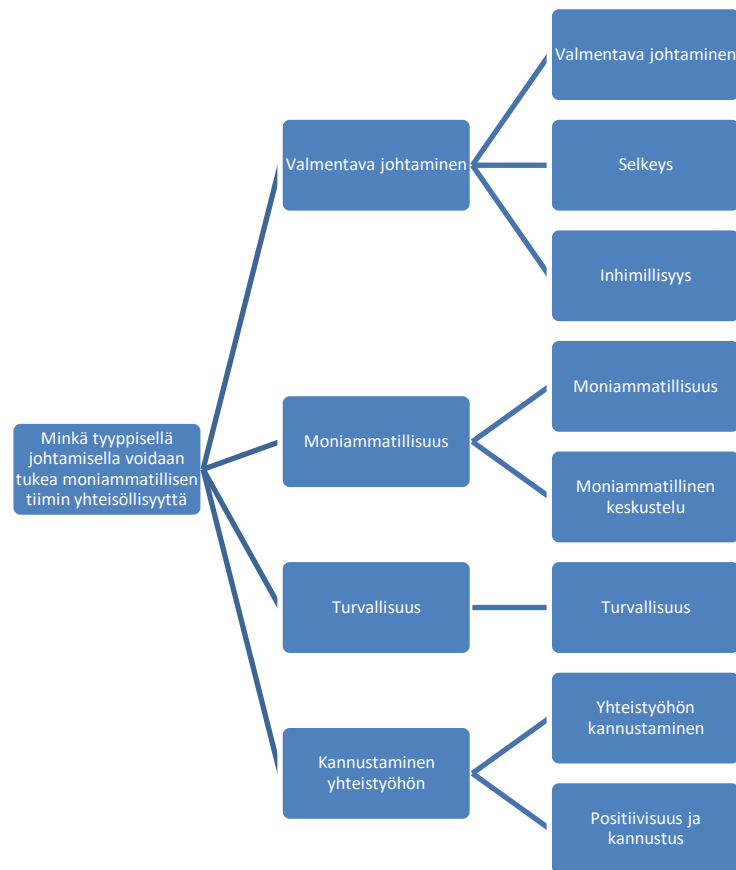
Taulukko 6 Yhteisöllisyyttä tukeva johtaminen

Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaisu	Alakategoria
Avoimella, läpinäkyvällä ja läsnäolevalla johtamisella		
Valmentavalla johtamisella – ei anneta valmiita vastauksia – ohjataan kysymyksillä ottamaan eri näkökulmista kanta ja myös moniammatillisesti	Avoin, läpinäkyvä johtaminen	
Antamalla vastuuta työntekijöille asioiden määräämisen sijaan	Valmentava johtaminen	Valmentava johtaminen
Sparraava ja demokraattinen johtaja	Moniammatillisuus	Moniammatillisuus
Määrätietoinen johtaja	Määrätietoinen johtaja / selkeä johtaja	Selkeys
Visionäärinen johtaja	Inhimillinen ja vuorovaikutteinen	Inhimillisyys
Antaa selkeitä ohjeita	Johtamien rakenteet	
Moniammatillinen johtoryhmä, jossa yhteinen päämäärä ja kaikki tuntevat toisensa työtehtävät sekä työntekijöiden perustehtävät (tva)	Luottamus	
Valmentavalla johtamisella		
Johtamisen rakenteet		

Johtaminen tapahtuu vuorovaikutuksessa eri osallistujien kesken ja se on koko työyhteisön vastuulla		
Inhimillisellä ja vuorovaikutteisella johtamisella, kuuntelemalla ja tunneälyllä		
Luottamusta herättävällä johtamisella		
Avoimella, jossa jokaisella on turvallista olla ja puhua		
Kaikkien ammattiryhmien huomioiminen tasapuolisesti	Turvallisuus	
Kannustaminen yhteiseen työhön yli ammattirajojen	Kaikkien huomioiminen	Turvallisuus
Yhteinen kehittäminen ja moniammatillinen keskustelu	Kannustaminen yhteistyöhön	Moniammatillinen keskustelu
Tiimipalaverit ja kehittämispäivät	Yhteinen kehittäminen	Yhteistyöhön kannustaminen
Yhdessä tekemisen mahdollistaminen / työryhmät	Moniammatillinen keskustelu	
Moniammatillisen tiimin foorumit	Palaverit, yhteiset keskustelut	
Työntekijöille tulee myös mahdollistaa tila ja aika yhteiselle keskustelulle		
Positiivisella ajattelulla	Positiivisuus	
Työrauhan antaminen	Rohkeus	Positiivisuus ja kannustaminen
Rohkealla kokeilunhalulla		
Kannustava	Kannustaminen	

Taulukkoon on koottu ”Minkä tyyppisellä johtamisella voidaan tukea moniammatillisen tiimin yhteisöllisyyttä?” -kysymykseen saadut vastaukset ja vastauksissa esiintyneet alkuperäiset ilmaisut. Tällä kysymyksellä haluttiin kartoittaa niitä johtamisen seikkoja, joilla voidaan tukea yhteisöllisyyttä moniammatillisessa tiimissä. Vastauksia tuli laajasti ja vastauksissa esiintyneet ilmaisut on pelkistetty ja niiden avulla on muodostettu alakategorioita. Seuraavassa kuvassa alakategorioista on johdettu neljä pääkategoriaa (Kuva 9).

Kuva 9 Minkä tyyppisellä johtamisella voidaan tukea moniammatillisen tiimin yhteisöllisyyttä



Ilmaisuihin muodostui neljä pääkategoriaa, jotka jakautuivat kahdeksaan alakategoriaan. Pääkategorioiksi nousi valmentava johtaminen, moniammatillisuus, turvallisuus ja kannustaminen yhteistyöhön.

Vastauksissa nousi paljon esiin erityyppisiä johtamisen ominaisuuksia, jotka voivat tukea moniammatillisen tiimin yhteisöllisyyttä. Valmentava johtaminen mainittiin useassa eri vastauksessa. Tämän lisäksi vastauksissa esiintyi muun muassa läsnäolevuus, avoimuus, määrätietoisuus, kannustavuus ja rohkeus. Saatujen vastausten perusteella voidaan päätellä, että yhteisöllisyyttä tukevassa johtamisessa arvostetaan inhimillisiä ja ihmisläheisiä ominaisuuksia autoritäärisen johtamisen sijaan.

Valmentavalla johtamisella – ei anneta valmiita vastauksia – ohjataan kysymyksillä ottamaan eri näkökulmista kanta ja myös moniammatillisesti.

Avoimella, läpinäkyvällä ja läsnäolevalla johtamisella.

Useissa vastauksissa nousi esiin moniammatillisen keskustelun mahdollistaminen ja tärkeys yhteisöllisyyden tukemisessa johtamisen keinoin. Myös yhteinen kehittäminen esiintyi kahdessa eri vastauksessa. Näiden lisäksi vastaajat olivat määritelleet, että esimerkiksi moniammatillinen johtaminen ja yhteiset päämäärät sekä toisten työtehtävien tunteminen tukevat osaltaan yhteisöllisyyttä tiimissä.

Moniammatillinen johtoryhmä, jossa yhteinen päämäärä ja kaikki tuntevat toisensa työtehtävät sekä työntekijöiden perustehtävät (tva).

Johtaminen tapahtuu vuorovaikutuksessa eri osallistujien kesken ja se on koko työyhteisön vastuulla

Vastauksissa esiin nousseiden ilmaisujen perusteella myös työilmapiiriin liittyvät johtamisen tekijät voivat tukea moniammatillisen tiimin yhteisöllisyyttä. Työyhteisö tulee olla kaikille turvallinen ja sellainen, että työntekijän on helppo osallistua työyhteisön asioihin. Työyhteisössä tulee antaa työrauha muille työntekijöille, kuunnella muiden näkemyksiä sekä ajatella positiivisesti. Tunneäly ja luottamusta herättävä johtaminen esiintyivät myös vastauksissa, jotka on linkitetty turvallisuuden teeman alle.

Yhteistyöhön kannustavalla johtamisella nähtiin olevan myös yhteisöllisyyttä tukevia vaikutuksia. Kun johtaminen on positiivista, rohkeaa ja kannustavaa, se tukee vastausten mukaan yhteisöllisyyttä. Johtajan tulee kannustaa perehtymään perustehtävään ja yhteistyöhön yli ammatti- ja tiimirajojen.

Kannustaminen yhteiseen työhön yli ammattirajojen.

Positiivisella ajattelulla

Taulukko 7 Yhteisöllisyyttä heikentävä johtaminen

Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaisu	Alakategoria
Kapeakatseinen esimerkiksi vain hoivan näkökulmasta päivittäisen työn johtaminen. Ei huomioida eri ammattiryhmien tarpeita ja osaamista		
Autoritäärinen ja hierarkinen johtaminen	Autoritäärinen johtaminen	Autoritäärinen johtaminen
Autoritäärinen, joka ei anna työntekijöiden itse löytää ratkaisuja yhdessä tekemällä	Hierarkinen johtaminen	
Autoritäärinen, ylhäältä johdettu		
Ei oteta huomioon henkilöstön mielipiteitä, osaamista	Ei huomioida henkilöstön mielipiteitä	
Johtaminen on liian sanelevaa – kerrotaan vaan, että näin tehdään		
Käskyttäminen tai sanelu		
Jos ei anneta palautetta	Ei anneta palautetta	Epäselvät tehtävät ja tavoitteet Negatiivisuus Henkilöstön epätasa-arvoisuus
Epäselvät tavoitteet	Epäselvät tavoitteet ja tehtävät	
Perustehtävän horjuttaminen		
Luottamuspula	Negatiivisuus	
Negatiivisten asenteiden tuominen	Luottamuspula	
Ei luota, ei usko, ei näe tulevaisuutta asialle	Kehittämisen estäminen	
Työn kehittämisen puitteiden ”kieltäminen”		
Työntekijöiden jatkuva vaihtuminen -> rekrytointi -> perehdytys	Henkilöstön vaihtuminen	
Ammattiryhmien ja työntekijöiden epätasa-arvoinen kohtelu ja huomiotta jättäminen	Epätasa-arvoinen kohtelu	

Viimeisellä avoimella kysymyksellä pyrittiin kartoittamaan sellaisia johtamisen tyyppisiä, jotka voivat heikentää moniammatillisen tiimin yhteisöllisyyttä. Kysymykseen saadut vastaukset olivat melko yhteneväisiä keskenään ja ne on jaoteltu vastauksissa esiin nousseiden ilmaisujen perusteella taulukkoon ja luokiteltu edelleen pelkistettyjen ilmaisuihin ja alakategorioihin. Alkuperäisten ilmaisujen perusteella muodostui neljä alakategoriaa, jotka ovat autoritäärinen johtaminen, epäselvät tehtävät ja tavoitteet, negatiivisuus ja henkilöstön epätasa-arvoisuus. Tämän kysymyksen osalta en jatkanut abstrahointia pääkategorioihin, sillä alakategoriat kuvaavat hyvin tiivistetysti oleelliset pääkohdat.

Useassa vastauksessa oli nostettu esiin autoritäärisen johtamisen ja ylhäältä johtamisen vaikutus moniammatillisen tiimin yhteisöllisyyteen heikentävästi. Samaan teemaan liittyen yhdessä vastauksessa oli mainittu hierarkinen johtaminen ja kahdessa vastauksessa liian saneleva johtaminen. Yksi vastaaja oli ilmaissut, että liian kapeakatseisella johtamisella voi olla heikentäviä vaikutuksia yhteisöllisyyteen.

Kapeakatseinen esimerkiksi vain hoivan näkökulmasta päivittäisen työn johtaminen. Ei huomioida eri ammattiryhmien tarpeita ja osaamista.

Autoritäärinen, joka ei anna työntekijöiden itse löytää ratkaisuja yhdessä tekemällä.

Vastaajat olivat määritelleet, että johtamisessa olevat epäselvät tavoitteet ja työn kehittämisen puitteiden kieltäminen voivat heikentää yhteisöllisyyttä. Lisäksi se, ettei usko tai näe tulevaisuutta eri asioissa, oli kerrottu vaikuttavan heikentävästi yhteisöllisyyteen moniammatillisessa tiimissä.

Epäselvät tavoitteet.

Ei luota, ei usko, ei näe tulevaisuutta asialle.

Työn kehittämisen puitteiden "kieltäminen".

Kahdessa vastauksessa nousi esiin luottamuspula. Yksi vastaaja oli ilmaissut, että se ettei anneta palautetta, voi vaikuttaa heikentävästi moniammatillisen tiimin yhteisöllisyyteen. Epätasa-arvoinen kohtelu, huomiotta jättäminen sekä eri ammattiryhmien tarpeiden, osaamisen ja mielipiteiden huomiotta jättäminen nousi myös kukin esiin yhdessä vastauksessa. Näiden lisäksi eräs vastaaja oli todennut, että työntekijöiden jatkuva vaihtuminen sekä siihen liittyen rekrytointi ja perehdytys voiva olla johtamisessa sellaisia seikkoja, jotka heikentävät yhteisöllisyyttä tiimissä.

Ammattiryhmien ja työntekijöiden epätasa-arvoinen kohtelu ja huomiotta jättäminen.

Negatiivisten asenteiden tuominen.

6 Pohdinta ja johtopäätökset

Tässä luvussa tarkastellaan opinnäytetyön tutkimustuloksia. Olen peilannut tutkimustuloksia aikaisempiin tutkimusten tuloksiin ja pohtinut tuloksia kriittisesti eri näkökulmista.

Pohdinnassa on myös tarkasteltu opinnäytetyön eettisyyttä ja luotettavuutta koko tutkimusprosessin aikana. Lopuksi opinnäytetyön tutkimustulosten perusteella esitetään johtopäätökset sekä jatkotutkimusaiheet.

6.1 Tulosten tarkastelu

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää niitä johtamisen keinoja, joilla voidaan tukea ja vahvistaa moniammatillisen tiimin yhteisöllisyyttä Riistavuoren seniorikeskuksen eri yksiköissä. Opinnäytetyötä ohjasi kaksi tutkimuskysymystä, joilla haluttiin saada vastauksia siihen, miten yhteisöllisyys on ymmärretty moniammatillisessa tiimissä sekä siihen, millä johtamisen keinoilla yhteisöllisyyttä voitaisiin tukea ja vahvistaa moniammatillisessa tiimissä.

Opinnäytetyön kyselylomakkeeseen oli laadittu yhteensä seitsemän avointa kysymystä strukturoitujen taustakysymysten lisäksi. Kysymysten avulla on kartoitettu vastaajien näkemyksiä sekä siitä, mitkä tekijät edistävät ja tukevat yhteisöllisyyttä, että sitä, mitkä tekijät haastavat yhteisöllisyyttä moniammatillisessa tiimissä. Tämän myötä vastauksiin on saatu moniammatillisen tiimin yhteisöllisyyttä tukevia ja vahvistavia tekijöitä useammasta näkökulmasta ja tuloksia voidaan pitää näin ollen luotettavampana.

Ennakkoluulot, vastakkainasettelu ja arvoriidat voivat myös heikentää yhteisöllisyyttä. Samoin aikataululliset asiat, kuten kiire ja resurssiasiat, asettavat haasteita moniammatillisen tiimin yhteisöllisyyden muodostumiselle.

6.1.1 Yhteisöllisyyden ymmärtäminen moniammatillisessa tiimissä

Tutkimuksessa saatujen vastausten perusteella voidaan todeta, että moniammatillisen tiimin yhteisöllisyyden muodostumiseen vaikuttaa useat tekijät niin työntekijöiden, esihenkilöiden, ympäristön kuin työkuultuurinkin osalta. Johtamisen osalta nousi myös esiin useita moniammatillisen tiimin yhteisöllisyyttä tukevia ja vahvistavia tekijöitä. Vuorovaikutuksen ja yhteistyön merkitys korostui useissa vastauksissa, samoin työntekijän tai esihenkilön ominaisuudet suhteessa työn tekemiseen ja työyhteisöön.

Moniammatillisen tiimin yhteisöllisyys ymmärretään yhteisinä tavoitteina, yhteistyönä ja vuorovaikutuksena. Työelämän yhteisöllisyyttä käsittelevässä kirjallisuuskatsauksessa (Lampinen, Viitanen & Konu, 2013, s. 78) on tiivistetty työelämän yhteisöllisyyden koostuvan niistä tekijöistä, jotka selittävät yhteisöllisyyttä, mutta myös tekijöistä, jotka seuraavat yhteisöllisyyden tunteesta. Yhteisöllisyyttä selittäviä tekijöitä oli kerrottu olevan yhteistyöhön, vuorovaikutukseen kulttuuriin ja yksilöllisyyteen liittyvät tekijät, kun taas yhteisöllisyyden tunne näyttäytyi työhyvinvointina ja sitoutumisena työhön ja tämän myötä myös parempana työn laatuna.

Tässä tutkimuksessa vastaajat olivat kuvailleet yhteisöllisyyden näkyvän yhteisesti sovittuina työn tavoitteina ja yhteisenä päämääränä, jota kohti ponnistellaan. Tämä on noussut esiin myös Työyhteisöjen sosiaalista pääomaa tarkastelevassa väitöskirjassa (Koivumäki, 2008, s. 108), jossa yhteisöllisyyden tärkeänä osana pidettiin työntekijöiden samankaltaisia asenteita ja yhteisiin päämääriin suuntautuvaa työtä.

Yhteisöllisyyteen oli vastattu kuuluvan laajasti myös erilaista yhteistyötä, yhdessä tekemistä ja toimimista, eri ammatillisen osaamisen hyödyntämistä ja jakamista sekä oman osaamisen tuomista yhteiseen käyttöön. Yhteistyöhön lukeutui myös muodollinen yhteistyö esimerkiksi tiimipalaverien ja sovittujen kokouksien muodossa. Lisäksi toimiva ja avoin vuorovaikutus nähtiin yhteisöllisyyden peruspilarina. Moniammatillisessa tiimissä yhteisöllisyyteen kuuluu vahvasti kunnioittava ja luottamuksellinen vuorovaikutus kaikkien tiimin jäsenten kesken. Tämä nousi esiin myös yhteisöllisyyttä käsittelevässä kirjallisuuskatsauksessa, jossa luottamuksen ja kunnioittamisen todettiin olevan keskeisiä asioita ihmissuhteiden muodostumisessa (Lampinen, Viitanen & Konu, 2013, s. 80). Vastauksissa oli nostettu esiin, että asioiden jakaminen, toisten työhön tutustuminen sekä monipuolinen yhteinen keskustelu ovat olennainen osa moniammatillisen tiimin yhteisöllisyyttä.

6.1.2 Moniammatillisen tiimin yhteisöllisyyttä tukevat ja vahvistavat tekijät johtamisessa

Moniammatillisen tiimin yhteisöllisyyttä voidaan tukea ja vahvistaa monenlaisilla keinoilla. Tässä tutkimuksessa on lähdetty kartoittamaan yhteisöllisyyttä tukevia keinoja kysymällä johtajien ja esihenkilöiden näkemystä siitä, miten moniammatillisen tiimin jäsen voi edistää tai heikentää yhteisöllisyyden muodostamista, mitkä johtamisen tekijät edistävät tai haastavat yhteisöllisyyttä ja minkä tyyppinen johtaminen tukee tai heikentää yhteisöllisyyttä. Moniammatillisen tiimin yhteisöllisyyttä voidaan tukea erilaisilla johtamisen keinoilla eri

näkökulmista, minkä vuoksi myös kyselylomakkeeseen on laadittu yhteisöllisyyttä tukevia kysymyksiä eri näkökulmista.

Yhteisöllisyyden tukemisen ja vahvistamisen keinojen kartoittaminen on tärkeää, sillä useat tutkimukset osoittavat, että työyhteisön yhteisöllisyys vahvistaa muun muassa työhyvinvointia, työhön sitoutumista ja työn laatua. Yhteisöön kuulumisen tunne vahvistaa yksilön omaa hyvinvointia, mikä heijastuu työyhteisöön, organisaatioon ja lopulta myös asiakkaiden hyvinvointiin. (Lampinen, 2019, s. 55).

Tutkimusten tulosten perusteella moniammatillisen tiimin jäsen voi edistää yhteisöllisyyden muodostumista toimivan vuorovaikutuksen, asioiden jakamisen, me-hengen, kaikkien osaamisen hyödyntämisen sekä uteliaisuuden kautta. Tiimin jäsen voi puolestaan heikentää yhteisöllisyyden muodostumista välttelemällä yhteistyötä, panttaamalla tietoa, suhtautumalla muihin tiimin jäseniin epäkunnioittavasti sekä välittämällä negatiivista asennetta työyhteisöön. Myös Lampinen on todennut väitöskirjatutkimuksessaan, että yhteisöllisyydessä esiin nousevia keskeisiä elementtejä ovat avoin vuorovaikutus, joka pohjautuu kannustavaan ja toimivaan keskustelukulttuuriin. On myös tärkeää, että toimintaa ohjaavat yhteinen näkemys työn tavoitteista ja päämääristä, sekä muiden työn tunteminen. (Lampinen, 2019, s. 55)

Yhteisöllisyyttä edistäviä tekijöitä johtamisessa todettiin olevan yhteistyön tekemisen ja mahdollistamisen merkitys, toimiva ja kaikki huomioonottava vuorovaikutus sekä johtajan ja johtamisen ominaisuudet, joilla voidaan tukea moniammatillisen tiimin yhteisöllisyyttä. Puolestaan sellaiset johtamisen tekijät, jotka voivat haastaa yhteisöllisyyttä, on kiteytetty tutkimustulosten perusteella johtamisessa esiintyviin arvostiritoihin, epäselviin tavoitteisiin ja yhteisen päämäärän puuttumiseen.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että moniammatillisen tiimin yhteisöllisyyttä tukevia ja vahvistavia tekijöitä johtamisessa ovat valmentava johtaminen, moniammatillisuus, turvallisuus ja yhteistyöhön kannustaminen. Johtamisen ominaisuuksiin liittyen nousi esiin paljon havaintoja, jotka voivat tukea moniammatillisen tiimin yhteisöllisyyttä. Vastauksissa oli mainittu valmentava johtaminen, jota on myös tarkasteltu tutkimuksen teoriaosuudessa toimivan johtajuuden lähtökohtana. Yhteisöllisyyttä tukevan johtamisen taustalla nähdään olevan nykyaikainen osallistava johtamistyyli, jossa koko työyhteisö on sitoutunut yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen (Raina, 2022.) Yhteisöllisyyden tukemiseksi johtajuuden tulisi olla avointa, läsnä olevaa, määrätietoista ja kannustavaa. Johtajalta odotetaan selkeitä

pelisääntöjä ja työelämän struktuureja, mutta myös mahdollisuutta osallistua yhteisen työn tekemiseen ja suunnittelemiseen.

Tärkeimmäksi yhteisöllisyyttä tukevaksi johtamisen tekijäksi nousi yhteistyö useasta eri näkökulmasta. Yhteisöllisyyden tukemisen kannalta on tärkeää, että johtamisella mahdollistetaan moniammatillinen keskustelu ja näin ollen moniammatillisen tiimin jäsenten välinen yhteistyö. Johtamisessa esiintyviä yhteisöllisyyttä tukevia tekijöitä on myös työyhteisön yhteinen kehittäminen, työn yhteiset päämäärät sekä toisten työn tunteminen. Johtamisessa on erityisen tärkeää, että johtaja ymmärtää moniammatillisen yhteistyön, sen merkityksen ja yhteistyön mahdollistamisen edellytykset. Johtajan tulee olla motivoitunut mahdollistamaan ja kehittämään moniammatillista yhteistyötä. Johtajan tehtävänä on luoda edellytykset sille, että moniammatillinen yhteistyö onnistuu työaikana ja sille on järjestetty aikaa ja tilaa. Myös Lampinen on todennut väitöskirjatutkimuksessaan (2019, s. 55), että säännölliset kokoontumiset edistävät yhteisöllisyyttä, sillä yhteinen keskustelu mahdollistaa asioiden jakamisen ja kollegiaalisen tuen työhön liittyvissä ongelmatilanteissa. Johtajan tehtävänä on myös mahdollistaa vapaamuotoisempi keskustelu työyhteisössä, sekä toimia suunnannäyttäjänä ja esimerkkinä avoimen ja luottamuksellisen keskustelukulttuurin luomisessa.

On myös tärkeää mahdollistaa, että työyhteisö on kaikille turvallinen ja kaikilla työyhteisön jäsenillä on samanlainen mahdollisuus osallistua työyhteisön asioihin. Jokaiselle tulee taata työrauha ja jokaisen näkemyksiä tulee kuunnella ja arvostaa. Johtajalla tulee olla tunneälyä ja taitoa kuunnella erilaisten osaajien näkökulmia. Johtaja voi huomioida esimerkiksi kysymysten avulla erilaisia näkökulmia ja moniammatillisuutta. Määräämisen sijaan on tärkeää antaa vastuuta työntekijöille. Vastuun antaminen lisää osallisuutta ja motivoi työn tekemiseen.

Johtamisessa esiintyviä yhteisöllisyyttä heikentäviä tekijöitä on tutkimuksen tulosten perusteella tulevaisuuteen ja kehittämiseen, johtamisen muotoihin tai henkilöstöjohtamiseen liittyvät teemat. Vastaajat olivat todenneet, että liian autoritäärinen, hierarkkinen ja ylhäältäpäin tuleva saneleva johtaminen vaikuttavat heikentävästi yhteisöllisyyteen. Autoritäärisen johtamisen sijaan työyhteisön jäsenten osallistaminen yhteistyölle tukee ja vahvistaa yhteisöllisyyden muodostumista. Työyhteisössä vallitseva luottamuspula, epätasa-arvoinen kohtelu ja eri ammattiryhmien tarpeiden, osaamisen tai mielipiteiden huomiotta jättäminen ovat myös sellaisia tekijöitä johtamisessa, jotka voivat heikentää yhteisöllisyyttä. Käytännön tasolla työntekijöiden jatkuva vaihtuminen sekä siihen liittyen uusien työntekijöiden rekrytointi ja perehdytys vie aikaa sekä johtajilta, että työyhteisön jäseniltä.

Tämä nousi esiin myös yhteisöllisyyttä heikentävänä tekijänä. Kun työntekijät vaihtuvat tiuhaan, yhteisöllisyyden muodostuminen on hankalampaa muuttuvien ihmissuhteiden vuoksi.

6.2 Tulosten luotettavuuden tarkastelu

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta tarkastellessa kiinnitetään huomiota niin aineiston keruuseen, analyysiin kuin raportointiin. Jo tutkimusaineiston keruun aikana tulee ottaa huomioon se, että aineiston keruu tapahtuu luotettavasti. Luotettavuutta voidaan lisätä esimerkiksi siten, että aineisto kootaan tutkittavan ilmiön esiintymispaikasta. Tässä tutkimuksessa aineisto on kerätty palvelutalojen johtajilta ja esihenkilöiltä kyselylomakkeiden avulla, kun tutkittavana aiheena on ollut palvelutalojen työyhteisöjen yhteisöllisyyden tukeminen johtamisen keinoin. Tällä tavoin on saatu mahdollisimman luotettava ja todenmukainen tieto käsiteltävästä ilmiöstä. Raporttia kirjatessa on avattu yksityiskohtaisesti tutkimuksessa toteutuneet vaiheet. Raportissa tulee ilmi lomakkeessa olleet kysymykset sekä kyselyyn käytetty aika. Luotettavuuden tarkastelun näkökulmasta raportin teksti on pyritty pitämään selkeänä ja tieteellisenä. Kirjoittajana olen pyrkinyt täsmälliseen ja johdonmukaiseen tekstin tuottamiseen, jotta raporttia voidaan pitää luotettavana (LibGuides, 2020).

Heikkilä kirjoittaa artikkelissaan (2014), että tutkimuksen luotettavuuden kannalta on tärkeää ottaa huomioon myös tutkimusotannon riittävä laajuus ja edustavuus. Vastausprosentin tulisi olla mahdollisimman korkea ja haastattelun tai kyselyn kysymysten vastata täsmällisesti tutkimuskysymyksiin.

Tilastokeskuksen määritelmän mukaan reliabiliteetillä tarkoitetaan käytetyn mittarin luotettavuutta ja toistettavuutta halutun ilmiön mittaamisessa. Kyseisessä tutkimuksessa käytetyn mittarin luotettavuutta voidaan arvioida siten, että sama mittaustapa on toistettavissa samoilla keinoilla, jolloin myös tutkimuksen lopputulos on sama. Validiteetti taas näyttää sen, kuinka hyvin tutkimuksessa käytetty mittausmenetelmä toimii (Tilastokeskus, nn). Tutkimuksen validius varmistetaan sillä, että kyselylomake kohdistuu täsmällisesti tutkittavaan aiheeseen.

Tutkimuksen viisi ensimmäistä kysymystä olivat strukturoituja taustakysymyksiä, joiden avulla haluttiin selvittää tutkimukseen vastanneiden henkilöiden johtamiskokemusta, johdettavien alaisten ja ammattiryhmien määrää sekä johtamiseen liittyviä suoritettuja opintoja. Tämän perusteella nähdään, minkä tyyppistä johtamisosaamista ja -kokemusta

sekä minkälaisia työyhteisöjä tutkimuksessa tarkastellaan. Tutkimukseen vastaajien taustatietojen kartoittamisella voidaan tehdä läpinäkyväksi tutkimuksen luotettavuutta vastaajien ammattitaitoon peilaten.

6.3 Tulosten eettisyys ja kestävyys

Tutkimus toteutettiin Riistavuoren seniorikeskukseen haastattelemalla kyselylomakkeen avulla seniorikeskuksen johtajia, esihenkilöitä, vastaavia sairaanhoitajia ja vastaavia ohjaajia. Kyselylomakkeisiin vastattiin nimettömästi ja vastaukset palautettiin suljetuissa kirjekuorissa. Näin pystyttiin varmistamaan, että vastaajien anonymiteetti säilyy eikä saatuja vastauksia voida yhdistää vastaajaan.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta on määrittänyt hyvän tieteellisen käytännön periaatteet (2023), joita tutkimuksessa tulee noudattaa. Hämeen ammattikorkeakoulu on sitoutunut noudattamaan hyvän tieteellisen käytännön ohjetta, jonka tarkoituksena on ehkäistä tieteelliseen toimintaan kohdistuvia mahdollisia loukkauksia. Tutkimuseettistä neuvottelukuntaa hallinnoi Opetus- ja kulttuuriministeriö. Neuvottelukunnan tarkoituksena on käsitellä tutkimuksiin liittyviä eettisiä kysymyksiä.

Hyvän tieteellisen käytännön periaatteisiin kuuluu tutkimuksen luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto. Tutkimuksen eettisyys pohjautuu siihen, että tutkimusta varten tarvittavat luvat ja suostumukset ovat huolehdittu ennen tutkimuksen aineiston keruuta. Eettisyyteen kuuluu myös tieteenalan sääntöjen noudattaminen ja ajantasaisten ohjeistusten mukaan toimiminen. Tutkijan tulee olla varmistunut siitä, ettei tutkimus aiheuta vaaraa tutkittavien terveydelle ja turvallisuudelle. Tutkimuksen eri vaiheissa tulee kunnioittaa eri osapuolia, yhteiskuntaa ja ympäristöä (Tenk, 2023). Tässä tutkimuksessa eettisyys on huomioitu tutkimuksen jokaisessa vaiheessa. Tutkimusta varten on hankittu tarvittavat luvat, tutkimuslupa ja suostumus tutkimukseen vastaamiseen, sopimuksia on noudatettu ja tutkimusaineistoa on käsitelty tietoturvallisesti kaikissa vaiheissa. Tutkittavia henkilöitä on suojeltu siten, ettei heidän henkilöllisyytensä ole voinut paljastua missään tutkimuksen vaiheessa. Tutkimus ei myöskään vahingoita yhteiskuntaa tai ympäristöä.

Hämeen ammattikoulu on sitoutunut eettisyyden lisäksi myös kestävään ja vastuulliseen toimintaan. Tällä viitataan tutkimuskontekstissa YK:n jäsenmaiden vuonna 2015 määrittelemiін kestäväen kehityksen tavoitteisiin. YK:n jäsenmaiden laatiman suunnitelman päämääränä on suunnata kehitys kestävään suuntaan vuoteen 2030 mennessä. Kestäväen kehityksen suunnitelmassa on yhteensä seitsemäntoista tavoitetta, joihin sisältyy lukuisia

alatavoitteita. Yksi tärkeimmistä tavoitteista on köyhyyden poistaminen, joka vaatii toteutuakseen muun muassa kestäväää talouskasvua ja sosiaalisten tarpeiden kehittämistä. Sosiaaliin tarpeisiin voidaan lukea esimerkiksi koulutukseen, terveydenhuoltoon ja työturvallisuuteen liittyviä asioita, joita myös tämä tutkimus käsittelee vahvasti (Yk-liitto, nn).

6.4 Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet

Moniammatillisen tiimin yhteisöllisyyden tukeminen ja vahvistaminen vaatii monenlaisia tekijöitä johtamisessa. Yhteisöllisyys muodostuu yhteisistä tavoitteista ja päämääristä, yhteistyöstä ja toimivasta vuorovaikutuksesta. Yhteisöllisyyttä tukeva johtaminen taas muodostuu valmentavasta, esimerkillisestä ja osallistavasta johtamisesta, moniammatillisuuden ymmärtämisestä, turvallisuudesta, yhteistyön mahdollistamisesta sekä toimivasta ja avoimesta vuorovaikutuksesta.

Tutkimusten tulosten perusteella voidaan todeta, että tutkimuksessa saatiin vastaukset asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimus tuotti tietoa siitä, mitä moniammatillisen tiimin yhteisöllisyys tarkoittaa sekä tietoa siitä, mitkä johtamisen tekijät voivat tukea ja vahvistaa moniammatillisen tiimin yhteisöllisyyttä. Tutkimuksen avulla saatua tietoa voidaan hyödyntää Riistavuoren seniorikeskuksen moniammatillisten tiimien yhteisöllisyyden tukemisessa sekä vastaavien työyhteisön yhteisöllisyyden tukemisessa.

Tutkimustulosten mukaan keskeisiä yhteisöllisyyttä tukevia johtamisen keinoja ovat yhteistyön mahdollistaminen, moniammatillisuuden tiedostaminen ja hyödyntäminen, valmentava johtaminen ja toimiva vuorovaikutus. Tutkimuksessa tuotettu tieto tarjoaa pohjaa moniammatillisten tiimien johtajille ja tiimin jäsenille yhteisöllisyyden tiedostamisesta ja tukemisesta ja näin ollen myös työhyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden edistämisestä.

Opinnäytetyöstä saatujen tulosten perusteella olisi hyödyllistä jatkaa tutkimusta moniammatillisen tiimin yhteisöllisyydestä työyhteisön jäsenten näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa on tutkittu nimenomaan johtajien ja esihenkilöiden näkemyksiä yhteisöllisyyden kehittämisestä, minkä vuoksi olisi hyvä laajentaa tutkimusta työyhteisön jäsenten näkökulmaan. Tutkimusta voisi laajentaa myös Helsingin kaupungin muihin seniorikeskuksiin ja verrata saatuja tutkimustuloksia keskenään.

Lähteet

- Dunderfelt, T. (2014). *Hyvä paha pomo*. Kauppakamari.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.
- HAMK. (24.2.2023). *Opinnäytetyöprosessi* [kuva]. Hämeen ammattikorkeakoulu.
<https://www.hamk.fi/opiskelijan-ohjeet/opinnaytetyo/>
- Heikkilä, T. (2014). *Tutkimuksen luotettavuuden arviointi*. Haettu 6.6.2023 osoitteesta
<http://tilastollinentutkimus.fi/7.RAPORTOINTI/TutkimuksenLuotettavuus.pdf>
- Helsingin kaupunki. (12.10.2023). *Sosiaali- ja terveystalvet. Ympäriuurokautinen palveluasuminen*. Haettu 12.10.2023 osoitteesta <https://www.hel.fi/fi/sosiaali-ja-terveyspalvelut/senioripalvelut/ymparivuorokautinen-asuminen-ja-hoito/ymparivuorokautinen-palveluasuminen>
- Helsingin kaupunki. (7.9.2023). *Riistavuoren seniorikeskus*. Haettu 7.9.2023 osoitteesta
<https://www.hel.fi/fi/sosiaali-ja-terveyspalvelut/senioripalvelut/seniorikeskukset-etusivu/riistavuori>
- Humala, I. (2018). *Key elements that enable leaders to foster creativity in virtual work*. [väitöskirja, Tampereen yliopisto]. <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/104330>
- Juuti, P. & Vuorela, A. (2002). *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. PS-kustannus.
- Kalliokoski, T. (2020). *Yhteisöllisyyden rajat yhteistoiminnan ja ihmisen perushyvien näkökulmasta*. [väitöskirja, Helsingin yliopisto].
<https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/314726/YHTEIS%c3%96L.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Kielitoimiston sanakirja. (2021). *Johtajuus*. Haettu 22.5.2022 osoitteesta
<https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/#/johtajuus?searchMode=all>
- Kielitoimiston sanakirja. (2021). *Yhteisö*. Haettu 22.5.2022 osoitteesta
<https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/#/yhteis%C3%B6?searchMode=all>

- Koivumäki, J. (2008). *Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma*. Haettu 13.2.2024 osoitteesta <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/67847/978-951-44-7314-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Kulmala, J. (2017). *Parempi vanhustyö - Menetelmiä johtamisen kehittämiseen*. PS-kustannus.
- KvaliMOTV. (2024). *Aineisto- ja teorialähtöisyys*. Haettu 17.1.2024 osoitteesta https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_2_3.html
- Kyngäs, H. & Vanhanen, L. (1999). *Sisällön analyysi*. Haettu 4.2.2024 osoitteesta https://peda.net/jyu/okl/ko/kl/djm/demo-3/materiaalit/kvsa:file/download/cbc6d1571e180d91eb814eb851a5f912ad27a870/Kyngas_Vanhanen_Sisallon_analyysi.pdf
- Lampinen, M-S. (2019). *Yhteisöllisyys sosiaali- ja terveystoimen esimiesyhteistyössä*. Haettu 13.2.2024 osoitteesta <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/116818/978-952-03-1202-2.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Lampinen, M-S., Viitanen, E. & Konu, A. (2013). *Systemaattinen kirjallisuuskatsaus yhteisöllisyydestä työelämässä*. Haettu 13.2.2024 osoitteesta https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100821/systemaattinen_kirjallisuuskatsaus.pdf?sequence=1
- Lampinen, M-S., Viitanen, E. & Konu, A. (2013). *Systemaattinen kirjallisuuskatsaus yhteisöllisyydestä työelämässä*. Haettu 12.10.2023 osoitteesta [file:///C:/Users/A029836/Downloads/8564-Kirjoitus%20\(sis%C3%A4lt%C3%A4en%20ydinasiat,tiivistelm%C3%A4t%20&%20asiasanat\)-22135-1-10-20130905.pdf](file:///C:/Users/A029836/Downloads/8564-Kirjoitus%20(sis%C3%A4lt%C3%A4en%20ydinasiat,tiivistelm%C3%A4t%20&%20asiasanat)-22135-1-10-20130905.pdf)
- LibGuides. (2020). *Osallistavan ja tutkivan kehittämisen opas 2.0*. Haettu 6.6.2023 osoitteesta <https://libguides.diak.fi/c.php?g=670543&p=4760642#s-lg-box-15268724>
- Manka, M-L. & Larjovuori, R-L. (2013). *Yhteisöllisyydellä menestykseen*. Haettu 22.5.2022 osoitteesta <https://sites.tuni.fi/uploads/2020/01/6687097c-yhteisollisyydella-menestykseen.pdf>

- Meriläinen, M. (2017). *Työhyvinvoinnin ja yhteisöllisyyden kehittäminen*. [opinnäytetyö, Seinäjoen ammattikorkeakoulu].
https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/124962/Merilainen_Maria.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Mönkkönen, K., Kekoni, T. & Pehkonen, A. (2019). *Moniammatillinen yhteistyö - Vaikuttava vuorovaikutus sosiaali- ja terveysalalla*. Gaudeamus.
- Mönkkönen, K., Kekoni, T. & Pehkonen, A. (2019). *Moniammatillinen yhteistyö, Vaikuttava vuorovaikutus sosiaali- ja terveysalalla*. Gaudeamus.
- Niiranen, V., Seppälä-Järvelä, R., Sinkkonen, M. & Vartiainen, P. (2010). *Johtaminen sosiaalisalalla*. Gaudeamus.
- Paasivaara, L. & Nikkilä, J. (2010). *Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia*. Kirjapaja.
- Raina, L. (2022). *Uusi yhteisöllisyys - kasvatusyhteisön rakentamisen ammattitaito*. Books on Demand.
- Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. (2010). *Valmentava johtajuus*. WSOYpro.
- Sundqvist, L. (2006). *Toimiva työyhteisö - Esimiehen haasteet ja ratkaisut*. Edita.
- Talentia. (julkaisuajankohta tuntematon). *Johtaminen*. Haettu 22.5.2022 osoitteesta <https://www.talentia.fi/tyoelamainfo/hyvan-tyopaikan-kriteerit/johtaminen/>
- Tenk. (2023). *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa*. Haettu 6.6.2023 osoitteesta https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf
- Tilastokeskus. (julkaisuajankohta tuntematon). *Käsitteet*. Haettu 6.6.2023 osoitteesta <https://www.stat.fi/meta/kas/validiteetti.html>
- Työterveyslaitos. (2023). *Suomalaisten työhyvinvointi jämahti koronan heikentämälle tasolle*. Haettu 12.10.2023 osoitteesta <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/suomalaisten-tyohyvinvointi-jamahti-koronan-heikentamalle-tasolle>

Yk-liitto. (julkaisuajankohta tuntematon). *Kestävän kehityksen tavoitteet*. Haettu 6.6.2023 osoitteesta

Weinstein, J. & Leiba, T. (2003). *Collaboration in Social Work Practice*. Jessica Kingsley Publishers.

Liite 1. Saatekirje tutkimukseen osallistuvalla

Hyvä palvelutalon johtaja, osastonhoitaja ja vastaava ohjaaja.

Olen sosiaalialan ylemmän ammattikorkeakoulun opiskelija Mira Hintsala ja opiskelen sosiaalialan kehittämistä ja johtamista Hämeen ammattikorkeakoulussa. Teen opinnäytetyötä Moniammatillisen tiimin yhteisöllisyyden tukemisesta ja tarkastelen aihetta johtamisen näkökulmasta. Tutkimus on rajattu Riistavuoren seniorikeskuksen johtajien ja esihenkilöiden haastattelemiseksi.

Tutkimukseni tavoitteena on kartoittaa niitä johtamisen keinoja, joilla voidaan tukea ja vahvistaa moniammatillisen tiimin yhteisöllisyyttä. Tutkimus toteutetaan kyselylomakkeen avulla, joka muodostuu strukturoiduista ja avoimista kysymyksistä. Tavoitteenani on saada vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Mistä tekijöistä moniammatillisen tiimin yhteisöllisyys muodostuu?
- Mitkä johtamisen tekijät tukevat ja vahvistavat moniammatillisen tiimin yhteisöllisyyttä?

Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja kyselylomakkeeseen vastaaminen tapahtuu nimettömästi. Vastauksista ei voi päätellä vastaajan henkilöllisyyttä. Tutkimusaineisto kerätään ainoastaan tätä tutkimusta varten ja tutkimusmateriaali hävitetään asianmukaisesti tutkimuksen valmistuttua. Tutkimusaineistoa käsittelee ainoastaan minä tutkimuksen tekijänä sekä opinnäytetyön ohjaaja.

Kyselylomakkeen täyttäminen kestää noin 15-20 minuuttia. Suurin osa haastattelukysymyksistä on ns. avoimia kysymyksiä, joiden kautta tutkimustuloksesta saadaan mahdollisimman monipuolinen ja laaja.

Tutkimus valmistuu syksyn 2023 aikana, jonka jälkeen tutkimus on luettavissa ammattikorkeakoulujen opinnäytetyötietokannassa www.theseus.fi:ssä. Toimitan valmiin työni myös tulostettuna Riistavuoren seniorikeskukselle.

Vastaan mielelläni tutkimusta koskeviin kysymyksiin sähköpostitse osoitteessa xx.

Etukäteen kiittäen ja ystävällisin terveisin,

Mira Hintsala, opiskelija

Hämeen ammattikorkeakoulu

Liite 2. Suostumus opinnäytetyöhön osallistumisesta

SUOSTUMUS OPINNÄYTETYÖHÖN OSALLISTUMISESTA

Hämeen ammattikorkeakoulu

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

Suostun Hämeen ammattikorkeakoulussa tehtävän opinnäytetyön tiedonantajaksi

Opinnäytetyön aihe: Moniammatillisen tiimin yhteisöllisyyden tukeminen johtamisen keinoin

Opinnäytetyön tekijä(t): Mira Hintsala

Opinnäytetyötä ohjaava opettaja: Virpi Maijala

Opinnäytetyön toteutus: Syksy 2023

Aineistonkeruun menetelmä ja aikataulu: Kyselylomake, syksy 2023

Aineiston käsittely ja raportointi: Syksy 2023

Olen saanut riittävästi tietoa opinnäytetyöstä ja siihen liittyvästä aineiston keruusta.

Olen selvillä, että minuun liittyviä tietoja käsitellään luottamuksellisesti ja ainoastaan

tässä opinnäytetyössä. Opinnäytetyöhön osallistuminen on vapaaehtoista. Voin

halutessani keskeyttää opinnäytetyöhön osallistumisen ja kieltää minua koskevan

tiedon käyttämisen opinnäytetyössä.

____ / ____ 20____ _____

Opinnäytetyöhön osallistujan allekirjoitus

Liite 3. Kyselylomake

Sosiaali- ja terveystalouden kehittäminen ja johtaminen, Hämeen ammattikorkeakoulu

Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyö

Moniammatillisen tiimin yhteisöllisyyden tukeminen johtamisen keinoin

Taustakysymykset

Vastaa kysymyksiin 1-5 numeraalisesti tai ympyröi sopiva vaihtoehto:

1. Kuinka monta vuotta olet työskennellyt johtajana / osastonhoitajana / vastaavana ohjaajana moniammatillisessa tiimissä?

_____ / vuotta

2. Kuinka monta alaista sinulla on

_____ / lkm

3. Kuinka monesta eri ammattiryhmästä alaistesi joukko koostuu (esim. sairaanhoitaja, lähihoitaja, sosionomi jne.)?

_____ / lkm

4. Oletko suorittanut johtamiseen liittyviä opintoja?

Kyllä / Ei

5. Onko johtamisen opinnoissa käsitelty moniammatillisen tiimin yhteisöllisyyttä?

Kyllä / Ei

Seuraavat avoimet kysymykset liittyvät moniammatillisen tiimin yhteisöllisyyteen.

Vastaa kysymyksiin 6-12 oman työyhteisösi näkökulmasta, miten yhteisöllisyys mielestäsi muodostuu moniammatillisessa tiimissä ja miten yhteisöllisyyttä voidaan tukea moniammatillisessa tiimissä johtamisen keinoin.

6. Mitä mielestäsi yhteisöllisyys tarkoittaa moniammatillisessa tiimissä?

Yhteisöllisyyden muodostuminen

7. Miten moniammatillisen tiimin jäsen voi edistää yhteisöllisyyden muodostumista?

8. Miten moniammatillisen tiimin jäsen voi puolestaan heikentää yhteisöllisyyden muodostumista?

Johtaminen ja yhteisöllisyys

9. Mitkä tekijät johtamisessa edistävät moniammatillisen tiimin yhteisöllisyyttä?

10. Mitkä tekijät johtamisessa puolestaan haastavat yhteisöllisyyttä moniammatillisessa tiimissä?

11. Minkä tyyppisellä johtamisella voidaan tukea moniammatillisen tiimin yhteisöllisyyttä?

12. Minkä tyyppinen johtaminen puolestaan heikentää moniammatillisen tiimin yhteisöllisyyttä?

Lämmin kiitos ajastasi ja vastauksistasi!

Ystävällisin terveisin,

Mira Hintsala, opiskelija

Hämeenlinnan ammattikorkeakoulu