



Moniammatillisuus ja yhteisöllisyys seurakunnan tiimityössä

Tytti Longi

OPINNÄYTETYÖ
Huhtikuu 2021

Sosiaali- ja terveysalan ylempi AMK
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen
19YSTJ

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveystieteiden ylempi AMK
Sosiaali- ja terveystieteiden johtaminen

LONGI, TYTTI:

Moniammatillisuus ja yhteisöllisyys seurakunnan tiimityössä

Opinnäytetyö 75 sivua, joista liitteitä 9 sivua
Huhtikuu 2021

Tämän tutkimuksen tarkoitus oli tutkia Messukylän seurakunnan Linnainmaan lähikirkon moniammatillisen tiimin toimintaa. Tutkimuksessa kartoitettiin tiimin historiaa, selvitettiin tiimin jäsenten kokemuksta tiimin nykyisen toiminnan vahvuuksista ja heikkouksista sekä kartoitettiin heidän tulevaisuuden toiveitaan tiimin suhteen. Tutkimuksen tavoite oli tuottaa tietoa kohteena olevasta tiimistä ja sen kautta moniammatillisuudesta ja yhteisöllisyydestä. Saadun tiedon avulla haluttiin myös tarkastella, voisiko moniääninen johtaminen olla yksi toimivan moniammatillisuuden ja yhteisöllisyyden rakennuspalikoista. Tutkimuksen avulla tuotetusta tiedosta voi hyötyä paitsi kohteena oleva tiimi itse ja koko organisaatio, myös moniammatillista työtä kehittämässä olevat muut tahot.

Tutkimus on monimenetelmä tutkimuksena toteutettu tapaustutkimus, jossa käytettiin sekä laadullisia että määrällisiä menetelmiä, mahdollisimman kattavan käsityksen saamiseksi tutkittavasta tapauksesta. Aineisto kerättiin teemahaastattelulla ja anonyymisti sähköisellä kyselyllä. Kerätty aineisto analysoitiin laadullisen aineiston osalta aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä ja teemoittelulla kun taas määrällisen aineiston osalta käytettiin Office 365 Forms-ohjelmaa ja summamuuttujia.

Tutkimuksen perusteella Linnainmaan moniammatillisen tiimin vallitseva kokemus tiimin moniammatillisuudesta ja yhteisöllisyydestä on positiivinen ja tiimin moniammatillisen yhteistyön ja yhteisöllisyyden nähdään toimivan riittävän hyvin, vaikka epäkohtiakin nousi esiin. Tiimin selkeimmiksi vahvuuksiksi tulosten valossa nousi tiimin jäsenten mukanaan tuoma osaamispotentiaali, avoin keskusteluyhteys, kompromissihakuisuus ja kollektiivinen vastuunotto yhteisistä asioista. Esiin nousseista tiimin toimintaan liittyvistä heikkouksista suurin osa on rakenteellisia, eli liittyvät jollain tapaa ajan, paikan ja organisaation asettamiin rajoitteisiin. Tulevaisuuden toiveissa nousi vuorovaikutukseen ja keskusteluun liittyvien toiveiden lisäksi toiveita yhteisten tavoitteiden pohdinnasta ja asettamisesta sekä yhteisten uusien asioiden kehittämisestä tiiminä. Erityisenä, konkreettisenä toiveena tiimille toivottiin omia yhteisöpäiviä.

Tutkimuksen tuloksissa on nähtävissä, että ominaisuus, joka jonkun mielestä on tiimin vahvuus, on toisen mielestä jotain, missä toivoisi kehittymistä. Tässä ollaan moniammatillisuuden, yhteisöllisyyden ja jopa moniäänisen johtajuuden ytimessä. Ihmisten kokemukset, näkökulmat, tarpeet ja äänet ovat erilaisia, mutta juuri siitä moninaisuudesta löytyy kasvun, kehityksen ja luovuuden siemen.

Asiasanat: moniammatillisuus, yhteisöllisyys, moniääninen johtajuus

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Management of Health Care and Social Services

TYTTI LONGI:

Interdisciplinary collaboration and sense of community of multiprofessional team in a parish workplace

Master's thesis 75 pages, appendices 9 pages

March 2021

The subject of this thesis was the interdisciplinary collaboration and the sense of community of the multiprofessional team of Linnainmaa church community center. The study outlined the team's history and aimed to find out how the members of the team experience interdisciplinary collaboration and the sense of community in their team, what do they see as the team's strengths and weaknesses and what are the things they hope for the future of the team. By studying one team and through it, interdisciplinary collaboration, and sense of community the study aims to generate knowledge of these subjects. At the same time, the hope was to also see if polyphonic management would be one of the components of well-functioning interdisciplinary collaboration and sense of community.

The study was a case-study using mixed methods of research with both qualitative and quantitative methods applied. The data was collected through a theme interview and an online questionnaire. The qualitative data was analysed by content analysis and Office 365 Forms was used to analyse the quantitative data.

Study shows, that even though some real issues were raised, the prevalent experience of the team's interdisciplinary collaboration and sense of community is positive and is seen to be functioning well enough. In the view of the results the best strengths of the team are ability to openly communicate, tendency to aim for compromise, and willingness to take collective responsibility for common issues of the team. The shortcomings mentioned were at the most part connected to structural characteristics of organization, lack of time and other limiting circumstances. Future expectations or wishes were often connected to communication and discussion, but also to reflection and making common goals for the team and to developing new ideas as a team. The one more concrete wish that was put to words, was to be able to have a whole day or even days set aside for the team to spend time together and reflect on different issues as a team, and hopefully have some fun too.

Results of the study show, that something someone thinks is a strength of the team, others see as something to fix. That is always in the heart of interdisciplinary collaboration, sense of community and even polyphonic management: Differences in how people see things, what they need and how they use their voices. It is where the possibility of growth and creativity is found.

Key words: interdisciplinary collaboration, interprofessional collaboration, sense of community, polyphonic management.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	8
3	TOIMINTAYMPÄRISTÖN KUVAUS	9
4	TEOREETTINEN VIITEKEHYS	12
	4.1 Kirjallisuuskatsaus ja sen toteutus	12
	4.2 Moniääninen johtajuus	13
	4.3 Moniammatillisuus.....	16
	4.3.1 Moniammatillisen työskentelyn osa-alueet ja niihin vaikuttavat tekijät.....	17
	4.3.2 Moniammatillisen yhteistyön kehittämismalli	18
	4.4 Yhteisöllisyys.....	21
	4.4.1 Yhteisöllisyyden kehystekijät työyhteisössä	21
	4.4.2 Työelämän yhteisöllisyyden osa-alueet.....	23
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN JA MENETELMÄT	26
	5.1 Opinnäytetyöprosessin toteuttaminen	26
	5.2 Tapaustudkimus.....	27
	5.3 Monimenetelmätutkimus	28
	5.4 Aineistonkeruumenetelmät.....	29
	5.5 Aineiston käsittely ja analyysi.....	32
6	TULOKSET	36
	6.1 Moniammatillisuus.....	36
	6.2 Yhteisöllisyys.....	38
	6.3 Vahvuudet.....	39
	6.4 Heikkoudet.....	43
	6.5 Tulevaisuuden toiveet	47
7	POHDINTA	50
	7.1 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys.....	50
	7.2 Tulosten tarkastelu.....	52
	7.2.1 Moniammatillisuus	52
	7.2.2 Yhteisöllisyys	54
	7.2.3 Vahvuudet	56
	7.2.4 Heikkoudet	57
	7.2.5 Tulevaisuuden toiveet.....	60
	7.3 Johtopäätökset.....	61
	7.4 Kehittämisehdotukset ja jatkotutkimusaiheet	62

LÄHTEET	64
LIITTEET	67
Liite 1. Kirjallisuuskatsauksen alkuperäistutkimukset taulukoituna.	67
Liite 2. Haastattelun teemat	71
Liite 3. Tietoinen suostumus haastatteluun.....	72
Liite 4. Kyselyn runko.....	73
Liite 5. Tiimin jäsenten tulevaisuuden toiveet, esimerkki analyysin vaiheista.....	74

1 JOHDANTO

Hyvin vaihtelevissa ja myös vaihtelevasti toimineissa moniammatillisissa yhteistyökuvioissa ja työyhteisöissä työskentely on vuosien varrella herättänyt kiinnostuksen sekä moniammatillisuutta että työyhteisön yhteisöllisyyttä kohtaan. Usein herää kysymys siitä, mitkä ovat ne tekijät, jotka edesauttavat erilaisten yhteistyötiimien toimintaa. Selvää on, että ainakin sellaisissa tiimeissä, joissa asiantuntijoiden välillä syntyy keskinäistä tukea ja luottamusta sekä työssä jaksamista tukevaa sosiaalista pääomaa, halutaan tehdä työtä ja niihin sitoudutaan (Isoherranen, 2012, 5).

Työelämässä on tapahtunut viime aikoina monia muutoksia ja varsinkin sosiaali- ja terveysalan organisaatiot ovat muuttuneet rakenteeltaan aiempaa matalammiksi. Monet organisaatiot ovat kehittyneet tiimipohjaisiksi ja tiimit toimivat usein hyvin joustavasti ja varsin itsenäisesti. Se, mitä sosiaali- ja terveysalalla kutsutaan moniammatilliseksi yhteistyöksi, onkin tiimipohjaista, asiakaslähtöistä ja yhteisöllistä asiantuntijatyötä. (Isoherranen, 2012, 5.) Tämän muutoksen myötä syntyvä työelämän ja työnteon uudistuminen edellyttää toimivaa ja sujuvaa vuorovaikutusta ja yhteistyötä, joka ei aina ole itsestäänselvyys (Mönkkönen, Kekoni & Pehkonen, 2019, 8). Siksi tutkimus moniammatillisuudesta ja yhteisöllisyydestä työyhteisössä on yhä ajankohtaista.

Varsinaisena tutkimuskohteena tässä tutkimuksessa on Messukylän evankelisluterilaisen seurakunnan Linnainmaan lähikirkon moniammatillinen tiimi. Tutkimalla tiimin toimintaa saadaan tietoa Linnainmaan moniammatillisen tiimin kehityskaaresta ja tämänhetkisestä tilanteesta aktiivisesti toimivana yhteisönä. Samalla pyritään lisäämään ymmärrystä yleensä moniammatillisen yhteistyön onnistumisen ja terveen yhteisöllisyyden rakennuspalikoista. Luonnollisesti tutkimuksesta pystyy hyötymään tutkittava tiimi itse sekä koko Messukylän seurakunta, jossa lähikirkkotiimejä on yhteensä neljä. Lisäksi tutkimuksen tuottamasta tiedosta on hyötyä hyvin laajalti muutenkin, erityisesti seurakuntien ja kolmannen sektorin parissa.

Kolmannen sektorin ja varsinkin seurakuntien moniammatillisesta yhteistyöstä ja yhteisöllisyydestä työyhteisössä on todella vähän kohdistettua tietoa tai tutkimusta saatavilla. Tutkija ei itseasiassa onnistunut löytämään yhtään tutkimusta, joka olisi käsitellyt seurakunnan työyhteisön moniammatillisuutta ja yhteisöllisyyttä. Käytännössä nämä kaksi asiaa kuitenkin kulkevat käsi kädessä seurakunnan arjessa ja siksi on kiinnostavaa ja tärkeää tehdä tutkimusta aiheesta, joka yhdistää sekä moniammatillisen yhteistyön että yhteisöllisyyden. Aihe onkin perusteltu, ajankohtainen ja voisi jopa sanoa, että on jo korkea aika tehdä siitä tutkimusta.

2 TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tämän tutkimuksen tarkoitus on tutkia Messukylän seurakunnan Linnainmaan lähikirkon moniammatillisen tiimin toimintaa. Tutkimalla yhden lähikirkon moniammatillisen tiimin lähtökohtia, kehitystä, toimintaa ja tulevaisuuden toiveita tutkimus pyrkii myös tuomaan esiin tietoa moniammatillisuuden ja yhteisöllisyyden dynamiikasta. Tutkimuksen tavoite on tuottaa tietoa, josta voi potentiaalisesti hyötyä paitsi tutkimuksen kohteena oleva tiimi ja koko organisaatio, myös moniammatillista työtä kehittämässä olevat muut tahot.

Tutkimuksen tutkimuskysymykset ovat:

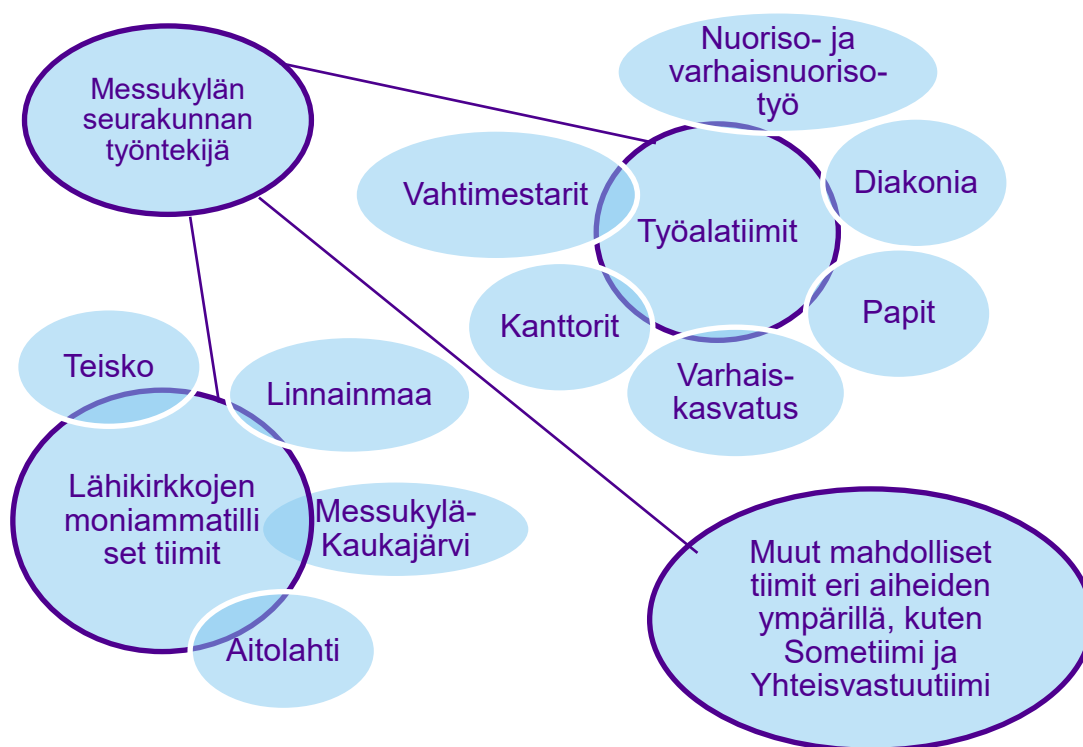
1. Miten tiimin jäsenet kokevat moniammatillisuuden ja yhteisöllisyyden tiimin toiminnassa?
2. Mitkä ovat Linnainmaan moniammatillisen tiimin vahvuudet/heikkoudet?
3. Mitä moniammatillisen tiimin jäsenet toivovat tiimin toiminnalta tulevaisuudessa?

3 TOIMINTAYMPÄRISTÖN KUVAUS

Tämän tapaustutkimuksen kohteena on Linnainmaan lähikirkon moniammatillinen tiimi. Linnainmaa on yksi Messukylän seurakunnan lähikirkkoalueista, joita ovat sen lisäksi Messukylä-Kaukajärvi, Aitolahdi ja Teisko (Messukylän seurakunta, n/d). Messukylän seurakunta on puolestaan yksi Tampereen seurakuntayhtymän viidestä seurakunnasta. Yhtymään kuuluvat Messukylän seurakunnan lisäksi, Eteläinen seurakunta, Harjun seurakunta, Tuomiokirkkoseurakunta ja Ruotsalainen seurakunta. (Tampereen seurakunnat, n/d.)

Nykyinen Messukylän seurakunta syntyi alkuvuodesta 2014, kun Aitolahden, Messukylän ja Teiskon seurakunnat yhdistettiin yhdeksi uudeksi seurakunnaksi (Messukylän seurakunta, n/d). Tämä yhdistyminen liittyi isompaan organisaatiomuutokseen Tampereen seurakunnissa. Organisaatiomuutoksen yhteydessä Messukylän seurakunta sitten jaettiin tiettyihin toiminnallisiin alueisiin, lähikirkkoalueisiin ja näille alueille määriteltiin työntekijät. Näin muodostuivat moniammatilliset tiimit, jotka lähtivät yhdessä kehittämään ja rakentamaan aina oman alueensa toimintaa. (Rantanen, 2020.)

Messukylän seurakunnan työtä tehdään useammanlaisissa tiimeissä, joista lähikirkkoalueiden moniammatilliset tiimit ovat yksi osa. Toinen, useimmiten työntekijöiden ensisijainen työtiimi, on oman työalan tiimi, kuten esim. diakoniatimi, nuorisotyön, varhaiskasvatuksen, vahtimestarien tai pappien tiimi. Työalatiimien jäsenet taas on jaettu eri lähikirkkoalueille, joiden moniammatillisen tiimin toimintaan he osallistuvat. Moniammatillisissa tiimeissä on siis mukana kaikenlaisia työntekijöitä. Lisäksi on olemassa muita eri aiheisiin keskittyneitä tiimejä, jotka myös muodostuvat työntekijöistä. (Rantanen, 2020.) (Kuvio 1.)



KUVIO 1. Messukylän seurakunnan työntekijän tiimikartta.

Linnainmaan moniammatillisen tiimin jäsenistä moni tekee yhteistyötä myös eri seurakuntien sekä myös seurakuntien ulkopuolisten tahojen ja verkostojen kanssa. Se minkä tahojen kanssa kukin tekee yhteistyötä ja kuinka paljon, riippuu oman työn luonteesta. Yhteistyötä tehdään seurakuntien sisäisten yhteistyökuvioiden lisäksi ainakin koulujen, päiväkotien, kaupungin sosiaalityön ja sosiaalihuollon, nuorisotyön, erilaisten järjestöjen ja laitosten, kuten myös pito- ja hautauspalveluiden kanssa. (Linnainmaan moniammatillinen tiimi, 2020.)

Moniammatillisten tiimien tehtävä on sama nyt kuin niitä perustaessa. Ajatus on, että on olemassa joukko työntekijöitä, joiden työpanokset painottuvat tietyille alueille. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että alueet olisivat jotenkin suljettuja ja ettei voisi osallistua muidenkin alueiden toimintaan tarvittaessa. Moniammatillisten tiimien rikkaus on ollut koko ajan se, että niissä on mukana kaikki työntekijäryhmät, ei pelkästään ns. hengellisen työn tekijät, niin kuin joskus aiemmin on voinut erilaisissa työtiimeissä olla. Mukana tiimeissä ovat ainakin papit, diakonia, nuorisotyö, varhaiskasvatus, musiikkityö ja vahtimestarit. Tärkeää on, että tiimiin kuuluvat kaikki alueen työntekijät, eikä vain eri työalojen

johtavat viranhaltijat, mikä on osoittautunut isoksi positiiviseksi löydöksi tiimien ja lähikirkkoalueiden toiminnan suhteen. (Rantanen, 2020.)

Linnainmaan moniammatillisen tiimin alkutaipaleella oli luonnollisesti paljon pohdintaa ja keskustelua ja ihmettelyä sen suhteen, mitä moniammatillisen tiimin oikeastaan pitäisi tehdä ja loikkaus pelkistä työalatiimeistä moniammatillisempaan tapaan tehdä töitä oli valtava. Työntekijät olivat tottuneet tekemään töitä työalatiimeissä, jotka huomattavan vähän tekivät arjen työssä yhdessä asioita. Linnainmaan moniammatillisessa tiimissä lähdettiin aivan alkuun liikkeelle siitä, että jokainen sai kertoa itsestään, omasta osaamisestaan ja kiinnostuksistaan. Tiimin alkumetreillä jo siis kaivettiin esiin ihmisten erilainen osaaminen ja sovittiin, että tässä tiimissä ei tarvitse rajoittua vain oman työalan ja koulutuksen tuomaan ammattiosaamiseen, vaan saa ottaa käyttöön kaiken muunkin oman osaamisen, mitä tiimin hyväksi on valmis antamaan. Nykyään ei ole mitenkään ihmeellistä, vaan positiivisella tavalla arkista, että joku Linnainmaan tiimin jäsen tekee töissä jotain sellaista välillä, mihin hänellä ei ole muodollista koulutusta, mutta on innostusta ja osaamista. (Rantanen, 2020.)

Linnainmaan moniammatillisessa tiimissä ja ainakin sen puheenjohtajalla on vuosien varrella ollut se kokemus, että heidän tiiminsä ja Linnainmaan seurakuntakeskus on valikoitunut tietynlaiseksi lippulaivaksi, joka on välillä ollut ikään kuin suurennuslasin alla sekä tiimien muodostamisen, että Linnainmaan seurakuntakeskuksen remontin myötä. Se on ollut uuvuttavaakin ja välillä tiimissä ei enää haluttu kehittää yhtään mitään uutta, mutta toisaalta tällä hetkellä seurakunnan muiden tilojen remonttien ja uusien tilojen käyttöönoton myötä huomio ei puheenjohtajan helpotukseksi enää samalla tavoin tunnu painottuvan Linnainmaalle. (Rantanen, 2020.)

4 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tutkimuksen keskeiset käsitteet ovat moniääninen johtajuus, moniammatillisuus ja yhteisöllisyys. Moniääninen johtajuus on tutkimuksessa otettu käsitteeksi, jonka perspektiivistä muita keskeisiä käsitteitä, moniammatillisuutta ja yhteisöllisyyttä tarkastellaan. Keskeisten käsitteiden määrittelyssä on osittain käytetty Linnainmaan moniammatillisen tiimin yhteisen vetäytymispäivän työskentelyissä syntyneitä ajatuksia käsitteiden merkityksistä ja määritelmästä, jotta määritelmät todella kiinnittyisivät tutkimuksen kohteen arkirealistiseen kontekstiin. Teoreettisia lähtökohtia on esitelty keskeisten käsitteiden yhteydessä. Lisäksi teoreettisen viitekehysten yhteydessä on käsitelty tutkimusta varten tehtyä kirjallisuuskatsausta ja sen toteuttamista.

4.1 Kirjallisuuskatsaus ja sen toteutus

Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostui opinnäytetyön tarkoituksen ja tutkimuskysymysten pohjalta. Tutkimuksen keskeisten käsitteiden (moniääninen johtajuus, moniammatillisuus ja yhteisöllisyys) pohjalta tehtiin kirjallisuuskatsaus, joka on täydentynyt tutkimuksen prosessin etenemisen myötä, kun on noussut esiin tarve laajentaa teoreettista tietoa aiheesta. Teoriaa on etsitty lisäksi myös muusta kirjallisuudesta. Alkuperäistutkimusten haut tehtiin Academic Search Ultimate (Ebsco), Social services Abstract (ProQuest), Applied Social Sciences index and Abstracts (ProQuest) ja Andor tietokannoista manuaalisella haulla täydentäen. Hakusanoina käytettiin: moniammatillisuus, yhteisöllisyys työyhteisössä, yhteisöllisyys, työyhteisö, moniammatillinen tiimi, moniääninen johtajuus, interdisciplinary collaboration, Interprofessional collaboration, sense of community, polyphonic management, polyphonous management ja workplace. Hakuja tehtiin yksittäisillä käsitteillä ja sanoilla, erilaisilla käsitteiden ja sanojen yhdistelmillä ja eri tavoin tähdellä (*) katkaistuina.

Hakutuloksista hyväksyttiin julkaisuja, jotka täyttivät sisäänotto ja poissulkukriteerit ja olivat julkaistu vuonna 2003 ja sen jälkeen. Vuosi 2003 valikoitui rajaavaksi siksi, että professori Laura Bronsteinin sinä vuonna julkaistu

tutkimus ja malli moniammatillisen työskentelyn osa-alueista ja niihin vaikuttavista tekijöistä haluttiin sisällyttää tämän tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Hyväksyttäviä alkuperäistutkimuksia olivat akateemiset väitöskirjat, vertaisarvioidut tieteelliset artikkelit, Pro gradu- tutkielmat (painavin sisältöön liittyvin perustein) ja systemaattinen kirjallisuuskatsaus. Hakutuloksista valikoitiin otsikko- ja abstraktitasolla sisällöltään sopivat alkuperäistutkimukset (24 tutkimusta), joista osa vielä karsiutui tarkemman tutustumisen jälkeen. Lopulta mukaan otettiin 10 alkuperäistutkimusta (liite 1).

4.2 Moniääninen johtajuus

Johtajuusilmapiirin ajatellaan usein olevan jotain melko vakaata, valmista, itsestään selvää ja jopa pysyvää. Vuorovaikutuslähtöinen lähestymistapa antaa kuitenkin ymmärtää, että tällaiset organisaatioon liittyvät ilmiöt rakentuvat ainakin huomioon otettavassa määrin ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Kun vuorovaikutus ja moniäänisyys nostetaan organisaation rakentumisessa keskeisemmälle paikalle, johtaja ja johtajuus siirretään osittain syrjemmäksi, eikä se ole enää kaiken keskiössä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että johtajan virallista asemaa, valtaa tai vastuuta kyseenalaistettaisiin tai vähennettäisiin, vaan annetaan kaikille osallistujille monipuolisia mahdollisuuksia rakentaa keskustelua riippumatta heidän asemastaan organisaatiossa. (Hujala & Rissanen, 2012, 131.)

Moniääninen johtajuus perustuu organisaation sisäisiin moniin ääniin ja näkökulmiin. Niitä kuulemalla ja ymmärtämällä voidaan luoda organisaatiolle yhteisiä näkemyksiä. Johtaja tai esimies on vain yksi ääni ja tekijä muiden joukossa. Organisaatiossa kaikilla tekijöillä on oma näkemyksensä organisaatiosta ja sen toiminnasta ja nämä erilaiset näkemykset yhdistyvät, kilpailevat ja voivat joskus olla ristiriidassa keskenään. Erilaisten näkemysten esille saaminen sekä esiin tuominen ja vuorovaikutteisten keskusteluiden aikaansaaminen ovat haasteellista. Sen onnistumiseksi esimiehille kaivataan lisää herkkyyttä tunnistamaan erilaisia näkökulmia ja mahdollisuuksia. Moniäänisessä johtamisessa olennaista on mahdollistaa kaikkien äänien ja

näkökulmien kuuluvuus, jotta ketään ei suljeta pois. Aarempia ääniä on tarpeen rohkaista, kuitenkin sulkematta pois dominoivia ääniä. (Rannisto, Nyholm & Stenvall, 2011, 78–80.)

Moniäänistä johtajuutta voi kuvata prosessina, jossa on neljä vaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa prosessia esimies johtaa ja synnyttää keskustelua. Tämä on tietoista toimintaa, jolla työyhteisössä saadaan aikaan keskustelua halutusta aiheesta. Toisessa vaiheessa esimieheltä vaaditaan taitoa saada esiin mahdollisimman monimuotoisia mielipiteitä ja näkökulmia käsiteltävään asiaan sekä kykyä ennaltaehkäistä ja selvittää erimielisyyksiä ja ongelmia, joita voi nousta moniäänisyydestä. Kolmannessa vaiheessa moniäänisyyttä hyväkseen käyttävän esimiehen tulee kyetä tekemään johtopäätöksiä ja päätöksiä erilaisten mielipiteiden ja näkökulmien perusteella ja neljännessä vaiheessa sitten sovittaa tämä kaikki käytäntöön ja organisaation tavoitteisiin. (Stenvall, Nyholm & Rannisto, 2014, 181.)

Moniäänisyys ja moninaiset näkökulmat sytyttävät luovuuden ja innovatiivisen potentiaalin organisaatiossa ja saavat ne ulottumaan harmoniaa ja sopusointua pidemmälle. Usein ihmiset, joilla on muista poikkeava näkökulma tai ovat yhteisössä uusia tai ulkopuolisia voivat myötävaikuttaa oleellisesti organisaation kehittymiseen. Moniääninen organisaatio on myös vähemmän normitettu ja järjestelmällinen, jolloin sillä on enemmän joustavuutta selviytyä nopeasti muuttuvassa ympäristössä ja maailmassa. (Kornberger, Glegg & Carter, 2006, 24.)

Johdettaessa moniammatillista työryhmää tai tiimiä, haasteiksi nousevat organisaatorakenteet, vuorovaikutus sekä ryhmän jäsenten roolin ja vastuun määrittely. Koostuessaan useista asiantuntijoista ja verkostoista moniammatillinen työryhmä muodostaa kuitenkin moniäänisyydessään rikkaan työympäristön ja -yhteisön. Moniäänisyyden tarve on usein ilmeinen, erityisesti työskennellessä moniammatillisesti, mutta moniäänisyys ei mahdollistu pelkillä rakenteiden muutoksilla, vaan siihen vaaditaan asenteiden muuttumista, moniäänisyyteen rohkaisemista ja avoimen vuorovaikutuksen lisäämistä koko organisaatiossa tietoisesti. Moniäänistä johtamista ajatellen johtajalta vaaditaan

siis hyviä vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoja moniäänisyyden mahdollistamiseksi. (Kyrölä, 2015, 46, 55.)

Ihmisten parissa työskentelevien ammattilaisten työ vaatii ihmisenä läsnäoloa asiakkaille ja tämä saattaa vaikuttaa myös tapoihin, joilla puhutaan kollegoille, myös kokous- ja johtamistilanteissa. Siksi moniäänisen johtajuuden vuorovaikutteinen johtamistyyli ja ajatusten vaihtoon perustuva tapa rakentaa työyhteisöä saattaa sopia erityisen hyvin juuri vuorovaikutukseen perustuvaa tai vähintäänkin siihen nojaavaa työtä tekevien työyhteisöön. Työyhteisön jäsenten moniääninen osallistuminen ja sitä kautta hiljaisen tiedon esiin ja käyttöön saaminen on ajankohtaista ja tärkeää, niin sosiaalialalla kuin yleisemminkin. (Hujala & Rissanen, 2012, 130.)

Moniääninen johtajuus näkyy Linnainmaan moniammatillisessa tiimissä niin, että tiimin keskusteluissa pyritään siihen, että jokainen saa oman äänensä kuuluviin halutessaan ja että tiimin kesken on vallalla se kokemus, että tiimissä voi puhua suoraan ja osataan ottaa asiat asioina. Olennaisena pidetään myös sitä, että johtajuus ja vastuut on vaihtelevasti jaettu koko tiimin kesken. Linnainmaan moniammatillisessa tiimissä on mukana lähiesimiehiä, mutta heidän asemaansa ei moniammatillisessa työskentelyssä korosteta, vaan kaikki ovat tasa-arvoisia keskustelussa. Moniammatillisen tiimin puheenjohtaja ei ole kenenkään tiimin jäsenen esimies, vaan toimii kokoonkutsujana, koordinoijana, innostajana sekä tiimin edustajana ja viestin viejänä. Varsinaisten lähiesimiesten ja varsinkin puheenjohtajan tehtävä on olla mahdollistajia ja tukea rakentavaa keskustelua. Tiimin ja yhteisön toiminnan kannalta olennaisena pidetään myös lähiesimiesten ja puheenjohtajan luottamusta tiimin ja sen jäsenten autonomisen toiminnan ja itseohjautuvuuden taitoihin. (Linnainmaan moniammatillinen tiimi, 2019.)

Tässä työssä tarkastelen moniäänisyyden toteutumista ja sen kautta rakentuvaa johtamista moniammatillisuuden ja yhteisöllisyyden näkökulmasta. Sujuva moniammatillinen yhteistyö vaatii riittävän avointa keskusteluilmapiiriä, jotta kaikki uskaltavat siihen mukaan. Tässä esim. moniammatillisen tiimin puheenjohtajan rooli on tärkeä, sillä johtaja voi vahvistaa toiminnallaan eri näkökulmien esiin pääsyä tai saattaa vastaavasti estää sen toimiessaan

taitamattomasti. (Isoherranen, 2012, 129.) Kun yhteisöllisyys taas on ryhmän toimintaa, jossa on olennaista jäsenten välinen vuorovaikutus ja joka toimiessaan edistää luottamusta, vastavuoroisuutta ja verkostoitumista (Paasivaara & Nikkilä, 2010, 38), liikutaan kaikkien kolmen mukaan valikoituneen keskeisen käsitteen kohdalla isolta osalta samojen teemojen alueella.

4.3 Moniammatillisuus

Moniammatillisuus on mahdollista nähdä erilaisten verkostojen yhteistoimintana, viranomaisten välisenä yhteistyönä tai organisaation sisäisen tai ulkoisen yhteistyön muotona (Kekoni, Mönkkönen & Pehkonen, 2019, 17). Tämän tutkimuksen kohteena oleva Linnainmaan moniammatillinen tiimi on organisaation sisäinen, yhden lähikirkon tiimi, jonka jäsenet ovat ne työntekijät, joiden työ painottuu kyseiselle alueelle tai on muusta syystä katsottu hyväksi sijoittaa kyseiseen tiimiin. Tiimi on siis rakenteellisesti ja organisaation kannalta kiinteä, vaikka jäsenet saattavat välillä vaihtua esimerkiksi työn alueellisten painotusten mukaan.

Moniammatilliselle yhteistyölle on olennaista, että sen osapuolet pystyvät dialogiin keskenään eli keskusteluun, jonka avulla rakennetaan yhteistä, jaettua ymmärrystä. Käsite juontaa juurensa pitkältä antiikin Kreikan filosofiasta, sillä sokraattisen dialogin käsitteen mukaan totuus syntyy, kun totuutta etsivät ihmiset ovat dialogissa keskenään. Lopullinen totuus syntyy, kun erilaiset totuudet saatetaan yhteen. (Isoherranen, Rekola & Nurminen, 2008, 65.)

Linnainmaan moniammatillisen tiimin mukaan moniammatillisuus on yhdessä tekemistä ja sitä, että tiimin väestä löytyy aina joku, joka osaa auttaa tarvittaessa. Moniammatillisuus Linnainmaalla on sitä, että jäsenten osaaminen ja erilaiset taidot tulevat käyttöön tuoden lisäarvoa myös koko talon toimintaan, ei pelkästään oman työalan sisällä. Työtä tehdään työalojen rajat ylittäen ja vastavuoroisesti noudattaen kirjoittamatonta ”YYA-sopimusta”. (Linnainmaan moniammatillinen tiimi, 2019.)

4.3.1 Moniammatillisen työskentelyn osa-alueet ja niihin vaikuttavat tekijät

Malli moniammatillisen työskentelyn osa-alueista on yleiskuvaus ihanteellisesta moniammatillisesta yhteistyöstä (interdisciplinary collaboration) ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Mallin avulla on mahdollista hahmottaa, millaiset asiat edistävät ja millaiset tekijät haittaavat yhteistyötä. Siten voidaan ymmärtää selkeämmin, miten toimivaa yhteistyötä voidaan lisätä tai mahdollisesti parantaa. Mallin jäsentelyn mukaisen moniammatillisen työskentelyn osa-alueet ja niihin vaikuttavat tekijät esitellään kuviossa 2. (Bronstein, 2003, 299, 302–303.) (Kuvio 2).



KUVIO 2. Moniammatillisen työskentelyn osa-alueet ja niihin vaikuttavat tekijät (Bronstein, 2003, 303).

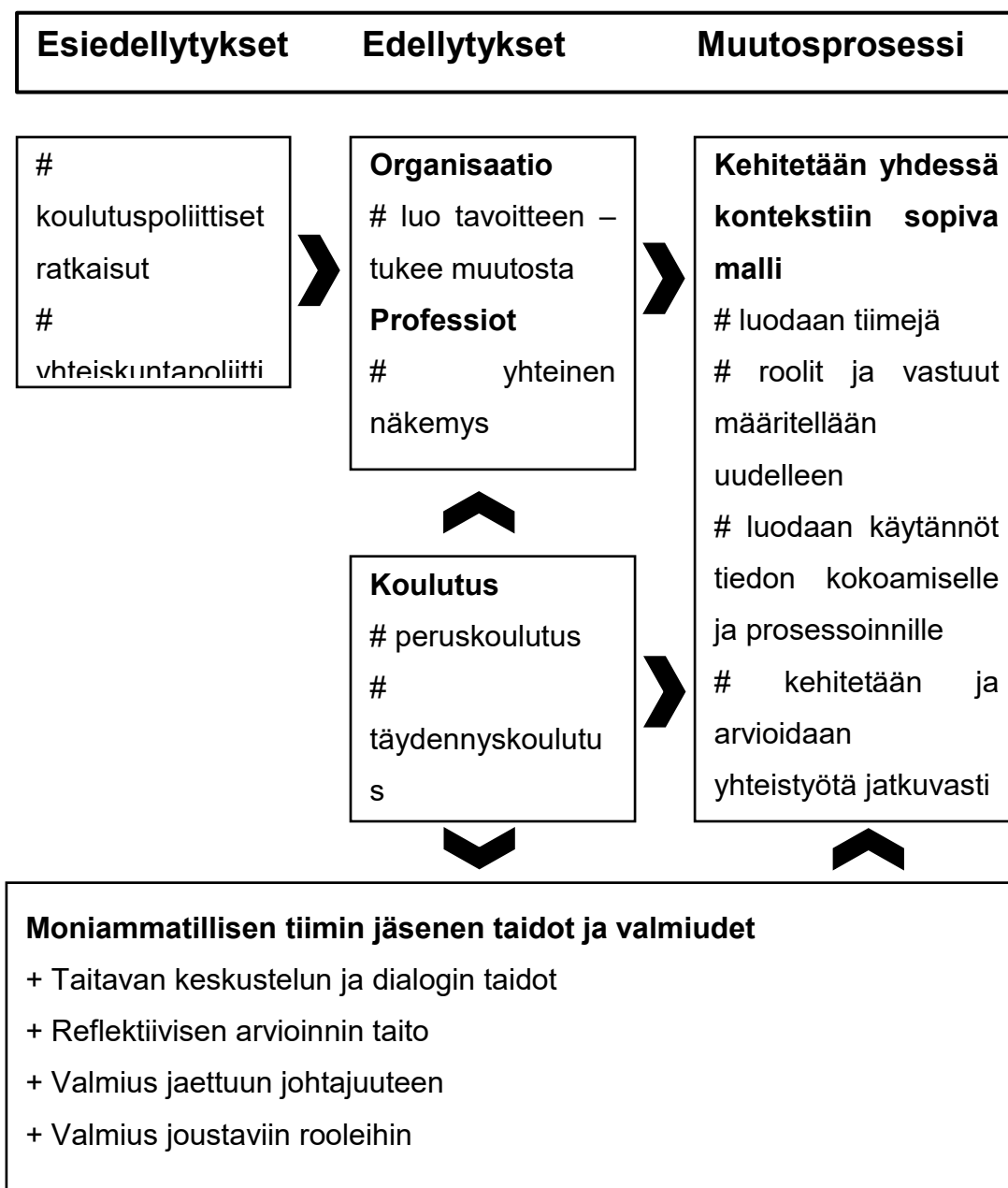
Mallin mukaan moniammatillisen työskentelyn hyödyt rakentuvat viiden moniammatillisen työskentelyn osa-alueen varaan. Niistä ensimmäinen on

keskinäinen riippuvuus ja sillä tarkoitetaan paitsi jokaisen ammattilaisen käsitystä omasta roolista moniammatillisessa työskentelyssä sekä kykyä luottaa tiimin muihin jäseniin ja heidän osaamiseensa. Jos keskinäinen riippuvuus on olemassa, on moniammatillisen tiimin mahdollista toteuttaa toista osa-aluetta, *uudelleen rakentuvia ammatillisia toimintatapoja*, joiden avulla pyritään saamaan asiakkaalle parempi hyöty palvelusta. Moniammatillinen yhteistyö vaatii onnistuakseen *joustavuutta* yhteistyörooleissa ja *erityisesti tavoitteiden yhteistä omistajuutta*, joka sisältää jokaisen ryhmän jäsenen vastuun prosessista. *Prosessin reflektoinnin* avulla voidaan varmistaa se, että jo toteutuneesta työskentelystä opitaan olennaiset asiat tulevaisuutta varten. (Bronstein, 2003, 299–302.)

Selkeä ja myönteinen oma *ammattillinen rooli* on ensimmäinen moniammatilliseen työskentelyyn vaikuttava tekijä. Ilman sitä on hankala tehdä yhteistyötä toisten ammattilaisten kanssa tuntematta epävarmuutta omasta osaamisesta ja sen merkityksestä työskentelylle. Moniammatilliseen työskentelyyn vaikuttavat luonnollisesti myös *rakenteelliset tekijät*, jotka viittaavat työskentelyn ajallisiin ja paikallisiin rajoitteisiin sekä mm. organisaation johdon asenteisiin moniammatillista työskentelyä kohtaan. Yhteistyössä mukana olevien ammattilaisten *persoonalliset tekijät*, kuten asenteet ja vuorovaikutustaidot tuovat luonnollisesti oman leimansa työskentelyn sujumiseen ja sen lisäksi *ryhmän yhteinen historia*, kuten aiemmat yhteiset onnistumiset ja epäonnistumiset vaikuttavat myös taustalla. (Bronstein, 2003, 302–304.)

4.3.2 Moniammatillisen yhteistyön kehittämismalli

Moniammatillisen yhteistyön kehittämismalli tarjoaa laajaan teoriaan ja tutkimukseen perustuvan viitekehyksen ja pohjan moniammatillisen yhteistyön kehittämiseksi (Isoherranen, 2012, 150). (Kuvio 3.)



KUVIO 3. Moniammatillisen yhteistyön kehittämismalli (Isoherranen, 2012, 150).

Esiedellytyksenä muutokselle ja moniammatillisuuden kehittämiseksi on luonnollisesti olemassa oleva yhteiskuntapoliittinen ja koulutuspoliittinen tilanne yhteiskunnassa. Kuitenkin *varsinaiset edellytykset*, jotka ovat moniammatillisen yhteistyön kehittämiseksi olennaisia ovat niitä, jotka ovat olemassa organisaation, professioiden ja koulutuksen tasolla. (Isoherranen, 2012, 150–151.)

Muutoksen ja kehittämisen tarpeellisuuden näkeminen organisaation tasolla on olennaista ja yhteisen näkemyksen luomiseksi saatetaan tarvita koulutusta jopa

organisaation tasolla. Tarvitaan myös organisaatiotasosta valmiutta ja rohkeutta uudistaa rakenteita ja toimintatapoja. Lisäksi matkan varrella täytyy vuoropuhelun organisaation ja käytännön toteuttajien välillä toimia. Muutokselle ja kehittämiselle on tarpeen löytyä jatkuva organisaation tuki. Profioiden eli ammattien ja/tai työalojen tasolla tarvitaan hyvin samansuuntaisia asioita, kuten yhteistä näkemystä muutoksen ja moniammatillisen yhteistyön kehittämisen tarpeellisuudesta ja valmiutta ja hyväksyntää muutokselle. Ilman niitä vanhojen ammatillisten ja työalakohtaisten reviirien ja rajojen uudistaminen, varsinkaan laajemmin, tuskin onnistuu. (Isoherranen, 2012, 151.)

Hyvin toteutettu koulutus antaa työkaluja ymmärtää, miksi muutos on tarpeen, mitä moniammatillisuudella yleensäkin tarkoitetaan ja mihin sillä pyritään. Koulutus voi myös antaa moniammatillisessa yhteistyössä ja sen kehittämisessä tarvittavia vuorovaikutuksellisia valmiuksia. Moniammatillisuuteen ohjaavaa koulutusta tarvitaan sekä peruskoulutuksessa ja täydennyskoulutuksessa että perehdytyksessä työpaikoilla. Koulutuksen myötä on helpompi ymmärtää moniammatillisen yhteistyön tavoite, jolloin muutosta ei enää nähdä uhkana. (Isoherranen, 2012, 157.)

Muutosprosessin toteutuksessa uudet ja kehitetyt toimintatavat ja käsitteet viedään käytäntöön ja keskelle arjen työtä. Tällöin ytimessä ovat joustavasti rakentuvat, toimintaympäristöönsä soveltuvat tiimit ja niiden omaan kontekstiin soveltuva tiimityömalli. Moniammatillisen toiminnan aikaansaanti ja kehittäminen vaatii ammatillisten roolien ja vastuiden yhteistä uudelleen järjestelyä niin, että ne palvelevat myös tiimin toimintaa sekä samoin yhdessä sovittuja, tiimin omia tiedon kokoamisen, prosessoimisen ja jakamisen käytäntöjä. Jotta moniammatillista tiimityötä saadaan ylläpidettyä ja jotta se toimii jatkossakin, pitää yhteistyötä arvioida ja kehittää koko matkan varrella. Tiimin synnytyksessä ja alkutaipaleella organisaatioon kytkemisessä tarvitaan vertikaalista johtamista korostuneemmin, mutta tiimin arjessa tarvitaan enemmän jaettua, horisontaalista johtamista. (Isoherranen, 2012, 151.)

Moniammatillisen yhteistyön kehittämismallin mukaan moniammatillisen tiimin jäsenten neljä keskeistä taitovaatimusta ja valmiutta ovat taitavan keskustelun ja

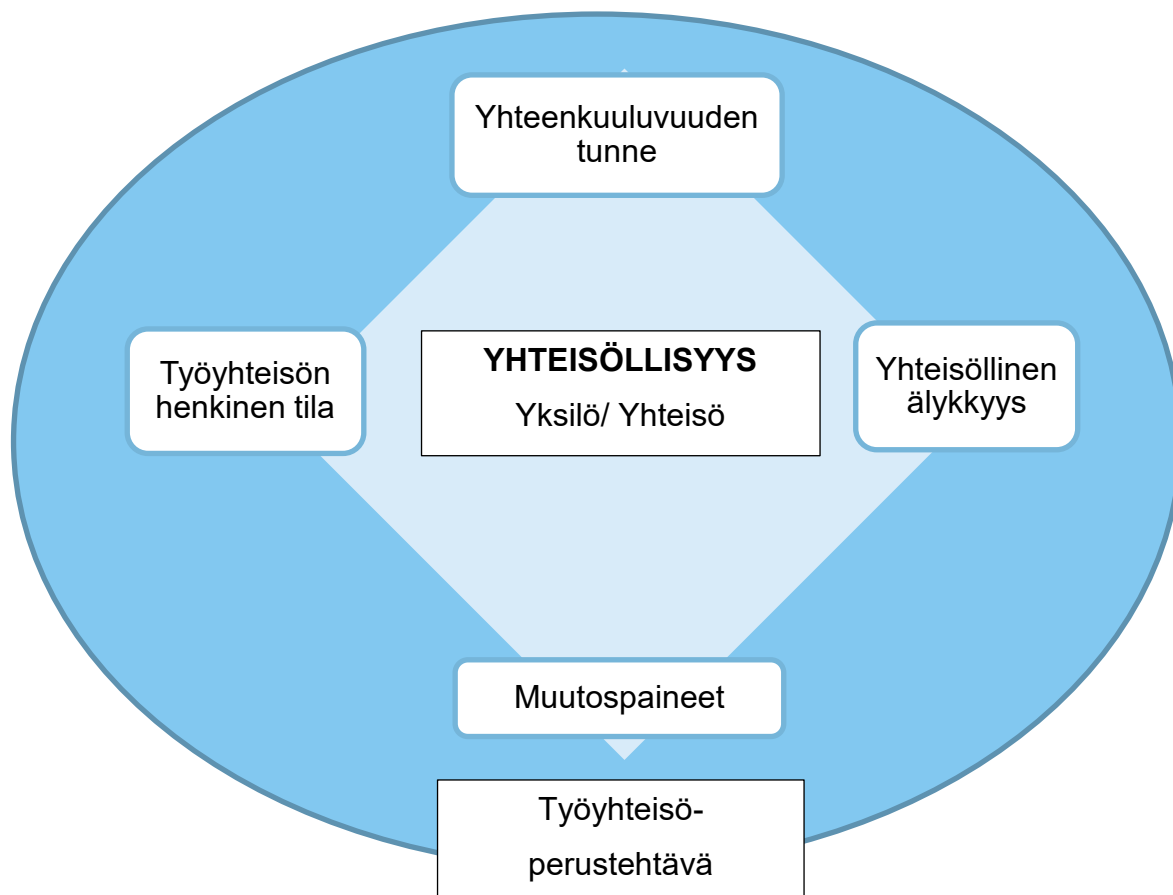
dialogin sekä reflektiivisen arvioinnin taidot sekä valmius jaettuun johtamiseen ja joustaviin rooleihin tiimin sisällä. Tiimin toiminnalle elintärkeää avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri syntyy näiden taitojen ja valmiuksien kautta kaikkien tiimin jäsenten yhteisenä aikaansaannoksena. (Isoherranen, 2012, 152.)

4.4 Yhteisöllisyys

Linnainmaan seurakuntakeskus on Linnainmaan alueen lähikirkko ja omalla alueellaan seurakunnan toiminnan tärkein keskus. Linnainmaalla on tietoisesti pyritty rakentamaan yhteisöllisyyttä sekä työyhteisön, että seurakuntalaisten kannalta. Linnainmaan moniammatillisen tiimin jäsenten mukaan yhteisöllisyys työyhteisössä on mm. kohtaamista ja rehellistä vuorovaikutusta sekä sitä, että kaikille on tila ja paikka. Luottamus ja työkavereiden tunteminen helpottaa työntekoa, mutta yhteisöllisyys ei ole sitä, että omasta elämästä olisi tarpeen jakaa kaikkea. Yhteisöllisyys on ennen kaikkea sitä, että on olemassa yhteinen päämäärä ja ollaan valmiita näkemään vaivaa sen yhteisen hyvän saavuttamiseksi. (Linnainmaan moniammatillinen tiimi, 2019.)

4.4.1 Yhteisöllisyyden kehystekijät työyhteisössä

Työyhteisössä yhteisöllisyyttä synnyttää arjen keskellä toistuvat kohtaamiset ja yhdessä tekeminen. Yhteisöllisyyden muodostumiseen vaikuttavat sekä yksilölliset merkitykset että sosiaaliset, kollektiiviset tavoitteet. Samaan aikaan siihen vaikuttavat tunteet ja vuorovaikutus ja sen pohjana työyhteisössä on yhteinen perustehtävä. Yhteisöllisyys heijastaa työyhteisön henkistä tilaa, johon vaikuttaa myös yhteenkuuluvuuden tunne ja yhteisön sisäinen sosiaalinen älykkyys. Se ei ole staattinen tila vaan lähes aina muutoksen keskellä. Terveesti yhteisöllinen työyhteisö pystyy ennakoimaan toimintaympäristössään tapahtuvia muutoksia ja uudistamaan myös omaa sisäistä toimintaansa. (Paasivaara & Nikkilä, 2010, 30–31.) (Kuvio 4.)



KUVIO 4. Yhteisöllisyyden kehystekijät työyhteisössä (Paasivaara & Nikkilä, 2010, 31).

Työyhteisö toimii erilaisilla vuorovaikutuksen säännöillä kuin ystävä- tai perhepiiri. Työyhteisön olemassaolo myös ihmisten yhteisönä perustuu ensisijaisesti perustehtävän toteuttamiseen ja silloin tunneilmallisella ja vuorovaikutuksella on erilaiset rajat, kuin läheisten kesken voi olla. Työyhteisön tunneviestinnässä tarvitaan yhteisöllistä älykkyyttä, joka muodostuu tunneälyn ja sosiaalisen älyn summaksi. Tunneäly on yksilön kykyä tunnistaa ja ilmaista omia tunteitaan ja sitä kautta myös ymmärtää toisten tunteita ja mielialoja. Sosiaalinen äly taas on kykyä ymmärtää muita ihmisiä ja nähdä maailmaa heidän näkökulmastaan. Yhteisöllinen älykkyys syntyy kyvystä ymmärtää ja vaikuttaa sekä omiin, että muiden ihmisten tunteisiin ja se taas vaatii omien tunteiden hallintaa ja empatiakykyä. (Paasivaara & Nikkilä, 2010, 28–29.)

Yhteisöllisyydestä kertoo myös se tapa, jolla työyhteisössä puhutaan. Kielen avulla ilmaistaan ajatuksia ja tunteita sekä luodaan ja ylläpidetään sosiaalisia

suhteita. Kieli on myös vaikuttamisen ja vallan väline. Kun ihmiset työpaikallaan ovat vuorovaikutuksessa keskenään, he usein puhuvat juuri työstä ja siihen liittyvistä asioista, kuten pelisäännöistä ja vallitsevista arvoista työpaikalla sekä siitä miten työtä tehdään. Puhe voi olla puhetta ilosta ja onnistumisista tai kenties ongelmiin keskittyvää ja ivaavaa puhetta. Se, millaista puhe yleensä on sävyltään, vaikuttaa yhteisön ilmapiiriin ja kertoo paljonkin työyhteisön tilasta. (Paasivaara & Nikkilä, 2010, 98–99.)

4.4.2 Työelämän yhteisöllisyyden osa-alueet

Yhteisöllisyyttä työelämässä voidaan jäsentää työelämän yhteisöllisyyttä selittävien tekijöiden ja yhteisöllisyyden tunteiden seurausten kautta, jotka yhdessä muodostavat yhteisöllisyyden tunteen työelämässä (Lampinen, Viitanen & Konu, 2013, 71). (Kuvio 5.)

Työelämän yhteisöllisyyttä selittävät tekijät		
Yksilötekijät	Yhteistyö- vuorovaikutustekijät	ja Kulttuuritekijät
1. Demografiset tekijät ☐ sukupuoli 2. Työtehtäviin liittyvät tekijät ☐ viiteryhmä ☐ virkaikä ☐ virka-asema ☐ pätevyys	1. Ihmissuhteet ja ilmapiiri ☐ luottamus ja kunnioittaminen ☐ kanssa oleminen ☐ kutsutuksi tuleminen ☐ hyväksyntä ☐ kuuluminen/ kuulumattomuus/ kilpailu ☐ yhteinen arvomaailma ☐ hauskojen hetkien jakaminen 2. Yhteistyö ja vuorovaikutus ☐ yhteistyö ☐ vuorovaikutus ☐ tuen antaminen ja vastaanottaminen ☐ kommunikaatio	1. Työhön liittyvät tekijät 2. Tiimityöskentely 3. Yhteiset tavoitteet



Yhteisöllisyyden tunne



Yhteisöllisyyden tunteen seuraukset		
Sitoutuminen	Työtyytyväisyys työhyvinvointi	ja Työn laatu
Sitoutuminen ☐ Työhön ☐ Työpaikkaan ☐ Organisaatioon ☐ Työtovereihin ☐ Ammattikuntaan ☐ Oppimisyhteisöön	Työtyytyväisyys Työtyytyväisyys uravalintaa kohtaan Työhyvinvointi Henkinen hyvinvointi	Henkilökohtainen suoritustaso Ammatillinen kasvu Työn laatu Tiimityöskentelyn tehostuminen

KUVIO 5. Työelämän yhteisöllisyyden osa-alueet (Lampinen ym. 2013, 79).

Tekijöiksi, jotka selittävät työelämän yhteisöllisyyttä pelkistyvät yksilö-, yhteistyö, vuorovaikutus- ja kulttuuritekijät. Sitoutuminen, tyytyväisyys, työn laatu ja työhyvinvointi taas ovat yhteisöllisyyden tunteen seurausten ilmenemismuotoja. Yhteisöllisyyden tunteella työelämässä on merkitystä mm. työntekijöiden työssäjaksamisen kannalta. (Lampinen ym. 2013, 71.)

Yhteisöllisyyden tunnetta selittävät monet tekijät, kuten ryhmään kuulumisen tunne, keskinäinen luottamus ja arvostus ja avoin vuorovaikutus kuten myös avoin tiedonkulku, työn merkityksellisyys ja esimiehiltä saatu positiivinen palaute. Nämä tekijät ovat kytköksissä organisaatioon sitoutumiseen sekä työn laatuun. Luottamus ja ryhmän kiinteys mahdollistavat päivittäisen yhteistyön- ja toiminnan työyhteisössä. Vastaavasti niiden puute haittaa yhteistyötä. Muita yhteisöllisyyteen selkeästi positiivisessa yhteydessä olevia tekijöitä ovat ainakin työroolin selkeys, tyytyväisyys työaikajärjestelyihin ja omien työtehtävien monipuolistuminen. Siksi yhteisöllisyyteen ja sen kehittymiseen on tärkeää kiinnittää huomiota, mikäli halutaan sitouttaa työntekijöitä työyhteisöön ja organisaatioon, vähentää vaihtuvuutta sekä parantaa työn laatua. Organisaation eri tasojen johtajat ovat tässä avainasemassa, sillä he voivat osoittaa arvostusta alaisilleen sekä helpottaa valinnoillaan avointa kanssakäymistä sekä tiedonkulkua ja -jakamista. (Lampinen, M.-S., Suutala, E. & Konu, A., 2017, 389; Koivumäki, 2008, 10–11.)

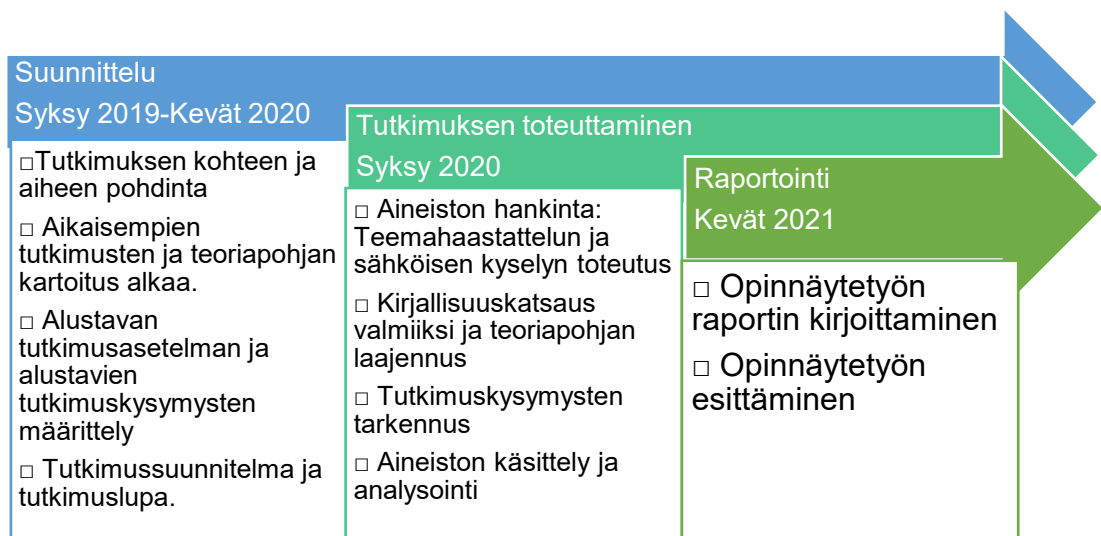
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN JA MENETELMÄT

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön kokonaisprosessin etenemistä sekä siihen liittyvän tapaustutkimuksen monimenetelmällistä toteutusta. Sen jälkeen kuvataan teemahaastattelu ja sähköinen kysely aineistonkeruumenetelminä ja niiden käytännön toteutus. Lopuksi kuvataan aineiston käsittelyn ja sisällönanalyysin vaiheet.

5.1 Opinnäytetyöprosessin toteuttaminen

Opinnäytetyöprosessi alkoi syksyllä 2019 suunnitteluvaiheella. Aiheen pohdintaan ja siitä keskusteluun osallistui myös Linnainmaan moniammatillinen tiimi yhteisessä vetäytymispäivässään, jossa pohdittiin samalla myös moniammatillisuutta, yhteisöllisyyttä ja johtamista sekä tiimin näkemystä ja kokemusta niistä. Tässä tiimin vetäytymispäivässä pohdinta ei tuottanut rajattua aihetta, mutta sen seurauksena tutkimuksen kohteeksi valikoitui juuri kyseinen moniammatillinen tiimi ja päivästä nousi kimmoke aiheelle, joka muotoutui tutkimussuunnitelman rakentumisen myötä. Opinnäytetyön prosessin vaiheet on esitetty kuviossa 6. (Kuvio 6.)

KUVIO 6. Opinnäytetyön prosessin vaiheet.



Keväällä 2020 oli tutkimussuunnitelma valmis ja tutkimuslupa saatiin huhtikuun lopulla 2020. Varsinaiseen toteutus vaiheeseen päästiin vasta syksyllä 2020, jolloin toteutettiin aineiston keruu, eli teemahaastattelu ja sähköinen kysely. Tutkimuksen raportointi on toteutettu syksyn 2020 ja alkuvuoden 2021 aikana.

5.2 Tapaustutkimus

Tutkimus on tapaustutkimus eli case study, jonka avulla pyritään tutkimaan rajattua kohdetta yksityiskohtaisesti ja syvällisesti. Tapaustutkimus ei pyri yleistettävyyteen, vaan pyrkii ymmärtämään ja tulkitsemaan kohdetta sen omassa kontekstissa. (Koppa a, Jyväskylän avoin yliopisto, 2015.) Tapaustutkimuksessa voi olla käytössä niin kvalitatiiviset kuin kvantitatiivisetkin menetelmät (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006) ja siinä hyödynnetään siksi luonnollisesti myös sekä määrällistä, että laadullista aineistoa ja erilaisia analyysitapoja. Tämän vuoksi tapaustutkimuksella on usein läheinen sidos monimenetelmällisyyteen. (Eriksson & Koistinen, 2014, 2.)

Monimuotoisuutensa vuoksi tapaustutkimusta pidetään usein lähinnä tutkimusstrategiana tai lähestymistapana, ei niinkään metodina. On vaikea antaa tapaustutkimukselle yhtä yleispätevää tai kattavaa määritelmää, sillä tapaustutkimuksen nimikkeellä tehdään tutkimusta useilla eri tieteen aloilla, monenlaisista lähtökohdista ja erilaisin tavoittein. Tapaustutkimus on laajasti suositeltu lähestymistapa, jos tutkimuksen keskeisiä kysymyksiä ovat mitä-, miten-, ja miksi-kysymykset, tutkijalla on vain vähän kontrollia tapahtumiin, aiheesta on tehty vähän empiiristä tutkimusta tai kohteena on jokin tämän ajan elävän elämän ilmiö. (Eriksson ym., 2014, 4–5.)

Aivan kuten yleensäkin tutkimuksessa, myös tapaustutkimuksessa tehdään tietyt vaiheet riippumatta siitä, millainen tapaustutkimus on kyseessä. Tutkimusstrategian suunnittelu voi olla hyvinkin suoraviivaista, mutta itse tutkimuksen tekeminen on monimutkainen ja iteratiivinen (toistuva) prosessi, eikä se välttämättä etene niin kuin on suunniteltu. Tyypillisesti tapaustutkimuksessa työskentely on prosessimaista ja siinä tutkija palaa prosessin kuluessa takaisin

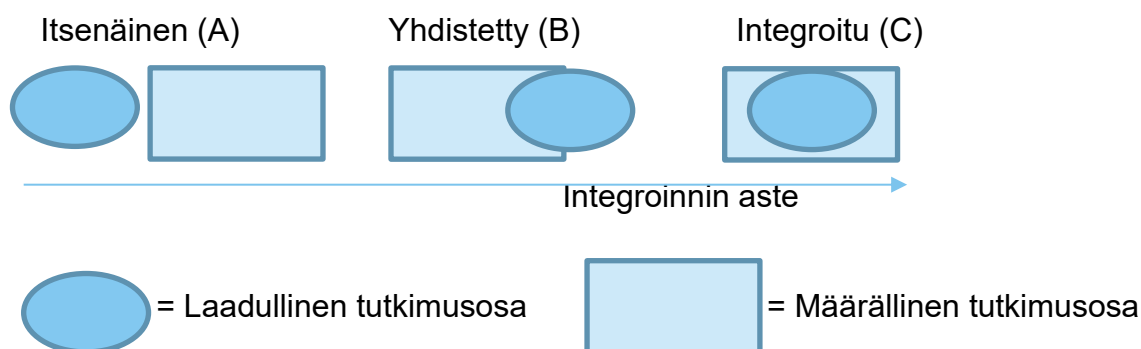
ja tarkentaa aiempaa, keskusteluttaa aineistoja keskenään ja kehittää vuoropuhelua teorian ja empirian välillä. (Eriksson ym. 2014, 22.)

Tutkimuskysymys on tutkimusprosessin arvokkain resurssi jopa alustavanakin sellaisena ja sen puute suurin hidaste tutkimuksen sujuvalle etenemiselle. Tapaustutkimuksessa tämä korostuu vielä entisestään ja siksi tutkimuskysymyksen määrittelyä ja täsmennystä on olennaista jatkaa koko tutkimusprosessin ajan. On tavanomaista, että tutkimuskysymys muuttuu ja tarkentuu tutkimusprosessin kuluessa. (Eriksson ym. 2014, 23.)

Jokaisella tutkijalla on oma taustansa, johon sisältyy mm. koulutustausta, työkokemus ja omat henkilökohtaiset kokemukset. Tämä kaikki tuottaa vääjäämättä ennakko-oletuksia, eikä tyhjänä tauluna oleminen ole oikeasti mahdollista. Se ei kuitenkaan tee mahdottomaksi aineistolähtöisyyttä, vaan on enemmänkin kysymys siitä, että tutkija tuo avoimesti esiin omat lähtökohtansa ja ennakko-oletuksensa ja on niistä tietoinen. (Eriksson ym. 2014, 29.)

5.3 Monimenetelmätutkimus

Monimenetelmätutkimus on tutkimusta, jossa yhdistetään määrällisen ja laadullisen aineiston keruu tai analysointi tai molemmat, ainakin yhdessä, mutta mahdollisesti useammassa tutkimusprosessin vaiheessa. (Hurmerinta & Nummela, 2020, 301.) Monimenetelmäisessä tutkimuksessa hyödynnetään useita eri menetelmiä, jotka täydentävät toisiaan ja joiden avulla voidaan saada monipuolisia ja kattavia tuloksia (Koppa b, Jyväskylän avoin yliopisto, 2015). Määrällisten ja laadullisten elementtien roolit vaihtelevat paljonkin tutkimuksesta toiseen. Monimenetelmätutkimukset voidaan jakaa eri tavoin tutkimuksen osien integraation suhteen. Hurmerinta ja Nummela (2020) käyttävät jakoa kolmeen ryhmään: tutkimukset, (1) joissa määrällinen ja laadullinen osa ovat omia, itsenäisiä kokonaisuuksiaan, (2) joissa molemmat osat on yhdistetty ja (3) joissa ne on integroitu keskenään. (Hurmerinta & Nummela, 2020, 301–303.) (Kuvio 7.)



KUVIO 7. Monimenetelmätutkimuksen muodot integroinnin asteen mukaan. (Hurmerinta & Nummela, 2020, 303.)

Itsenäisinä kokonaisuuksina (A) määrällisellä ja laadullisella tutkimuksen osalla on kummallakin oma tavoite, mutta ne vastaavat samaan tutkimuskysymykseen. Yhdistettyinä (B) ensimmäinen tutkimuksen osa antaa aiheen jälkimmäiselle osalle, mutta niillä on omat roolinsa. Useimmiten tällaisessa tapauksessa tutkimuskysymykseen saadaan kattavampi vastaus yhdistämällä menetelmiä kuin vain yhdellä menetelmällä. Integroituna (C) molemmat tutkimusosat tarvitaan, jotta tutkimuskysymykseen saadaan vastaus. (Hurmerinta & Nummela, 302–303.) Tämän tutkimuksen kohdalla integroinnin aste on yhdistetty (B). Haastattelun avulla selvitettiin enemmän tiimin historiaa ja kehityskaarta ja kyselyn avulla enemmän nykytilaa ja tulevaisuuden toiveita. Molemmat kuitenkin antoivat omalta osaltaan vastauksia ja selvyyttä sekä historiaan, nykytilanteeseen, että ajatuksiin tulevaisuudesta.

5.4 Aineistonkeruumenetelmät

Tutkimusaineistoa kerättiin kahdella eri tavalla, jotta tapauksesta saatiin mahdollisimman kattavasti tietoa. Menetelminä käytettiin teemahaastattelua ja sähköistä kyselyä.

Tutkimusta varten haastateltiin (11.9.2020) moniammatillisen tiimin pitkäaikaista puheenjohtajaa, jotta saatiin paremmin esiin myös tiimin toiminnan kehityskaarta. Haastattelu toteutettiin teemahaastatteluna ja haastattelun teemat ovat

opinnäytetyön liitteenä (Liite 2.) Haastatteluun pyydettiin tietoinen suostumus (Liite 3.) haastateltavalta, sillä haastattelua ei ole mahdollista käsitellä täysin anonymisti. Haastateltava on tästä tietoinen ja suostui vapaaehtoisesti haastatteluun. Haastattelun litterointi on tutkijan hallussa.

Tällä haastattelulla on tutkimuksen kannalta kaksi funktiota. Sen avulla haluttiin paitsi löytää vastauksia tutkimuskysymyksiin, myös pyrittiin saamaan tietoa Linnainmaan moniammatillisen tiimin synnystä, historiasta ja kehityskaaresta asiantuntijan näkökulmasta. Tämän takia haastatteluun viitataan myös tutkimuksen kohteen kuvauksen yhteydessä. Analyysissa haastattelusta on mukana ne kysymykset, jotka vastaavat tutkimuskysymyksiin.

Haastattelu on ainutlaatuinen tapa kerätä tietoa, sillä haastattelua tehdessä ollaan suorassa suullisessa vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Haastattelun suurimpana hyvänä puolena pidetään yleensä joustavuutta aineistonkeruun aikana. Tiedonkeruuta voidaan haastattelutilanteessa säädellä tilanteen mukaan ja vastaajien reaktioita myötäillen. Tämän tutkimuksen haastattelussa menetelmänä käytetylle teemahaastattelulle on tyypillistä se, että haastattelun aihealueet eli teemat ovat tiedossa ja suunniteltu, mutta kysymysten tarkka järjestys ja muoto puuttuu tai ainakin elää haastattelun kuluessa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, 204–205 ja 208.) Teemahaastattelu soveltuu monien ilmiöiden tutkimiseen ja sen ominaisuuksiin kuuluu se, että haastattelun lähtökohdat on päätetty etukäteen. Sitä kautta tutkija pystyy ohjaamaan haastattelua kontrolloimatta sitä kuitenkaan kokonaan. Teemahaastattelun etukäteen valitut teemat ja niitä koskevat tarkentavat kysymykset matkan varrella vievät haastattelua eteenpäin ja joustavat tarvittaessa. (Puusa, 2020, 107–108.)

Toisena menetelmänä käytettiin sähköistä kyselyä. Kyselyn etuna aineistonkeruumenetelmänä pidetään mahdollisuutta kerätä laaja aineisto, sillä se on menetelmänä tehokas ja säästää tutkijan aikaa ja vaivaa. Kyselyyn liittyy silti heikkouksia, kuten se, että on mahdotonta tietää, millainen asenne vastaajilla on kyselyä kohtaan ollut ja kuinka onnistuneita kyselyn kysymykset ja vastausvaihtoehdot kyselyyn vastaajien näkökulmasta ovat. (Hirsjärvi ym., 2009, 195.)

Kysely kohdistettiin moniammatillisen tiimin jäsenille mahdollisimman kattavasti. Kysely sisälsi muodoltaan kahdenlaisia kysymyksiä. Kysymyksissä, jotka koskivat moniammatillisuutta ja yhteisöllisyyttä sekä tiimiläisten kokemusta niistä (kysymykset 1 ja 2), käytettiin viisiportaista Likert-asteikkoa. Moniammatillisuutta koskeva kysymys muodostui kahdeksasta väittämästä ja yhteisöllisyyttä koskeva kysymys taas seitsemästä väittämästä. Seuraavat kysymykset (kysymykset 3–5) olivat avoimia kysymyksiä, joihin oli esitetty toive ainakin kolmen asian mainitsemisesta vastauksessa. Ne koskivat tiimin vahvuuksia ja heikkouksia sekä tiimiläisten tulevaisuudentoiveita tiimin suhteen. Kyselyn kysymykset perustuivat teoriasta nousseisiin peruskäsitteisiin ja haastattelussa esiin nousseet näkökulmat tukivat kysymysten käyttöä kyselyssä. Kyselyn runko on opinnäytetyön liitteenä (Liite 4). Kysely tehtiin vain tätä tutkimusta varten.

Tutkimukseen liittyvään kyselyyn on sisällytetty varsinaisen tutkimusaineistona käytettyjen aiheiden lisäksi yksi moniammatillisen tiimin työntekijöiden laajempaa työympäristöä kartoittava kysymys (kysymys 6), joka koski kyselyyn osallistuneiden tiimin jäsenten muita yhteistyötahoja. Sillä pyrittiin saamaan lisää tietoa tiimin jäsenten työstä ja arjen yhteistyöverkostoista moniammatillisen tiimin ja seurakunnankin ulkopuolella. Tästä syystä kyselyyn siis viitataan myös tutkimuksen kohteen kuvauksessa.

Kysely toteutettiin sähköisesti, anonymisti ja vapaaehtoisesti ja sen toteutusalueena toimi Office 365 Forms. Linkki kyselyyn lähetettiin jokaiselle tutkimuksen kohteena olevan moniammatillisen tiimin jäsenelle sähköpostitse. Vastausaika oli alun perin noin kaksi viikkoa (16.9.-1.10.20), mutta tiimin jäsenten lomien ja vapaiden takia sitä jatkettiin vielä noin viikon verran (8.10. asti), jotta mahdollisimman monella olisi tilaisuus vastata. Yhteensä vastausaikaa oli siis kolme viikkoa.

5.5 Aineiston käsittely ja analyysi

Kvalitatiivisen aineiston perusanalyysimenetelmänä käytetään sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysia voidaan lähestyä induktiivisesti, deduktiivisesti tai abduktiivisesti. Tässä tutkimuksessa on sisällönanalyysiä toteutettu kvalitatiivisen analyysin osalta induktiivisesti, eli edeten yksittäisestä yleiseen. (Tuomi & Sarajärvi, 2011, 91, 95.)

Haastatteluaineiston käsittely ja analysointi aloitettiin pian haastattelun toteuttamisen jälkeen (Hirsjärvi ym. 2009, 223). Haastattelusta saadun aineiston analyysi aloitettiin litteroinnilla, eli äänitallenteen purkamisella tekstiksi. Litteroinnin tasoa määrittävät lähinnä tutkimuskysymykset ja se, tarkastellaanko puheen sisältöä vai sitä, kuinka sitä tuotetaan. (Ruusuvoori & Nikander, 2017, 367.) Tähän tutkimukseen liittyvässä haastattelussa oli olennaista puheen sisältö, joten litteroinnissa osa toistoista jätettiin aukikirjoittamatta, mikäli niillä ei katsottu olevan merkitystä sisällön merkityksen ymmärtämisen kannalta. Kehonkieltä tai taukoja ei huomioitu haastattelun litteroinnissa samasta syystä. Litteroitua aineistoa kertyi seitsemän sivua (fontin koko 12, riviväli 1,5).

Haastattelun litteroinnin jälkeen aineistoa pelkistettiin etsimällä ja nostamalla siitä esiin tutkimuskysymyksien avulla niihin vastauksia tuovat tekstinotteet (Tuomi & Sarajärvi, 2011, 109). Haastatteluaineistosta nousseet teemat analysoitiin kyselyn avointen kysymysten kanssa lomittain niin, että ne täydentävät toisiaan. Tuloksissa käytettiin kyselyn suoria lainauksia tulosten tukena silloin, kun vastaajan anonyymiys pystyttiin säilyttämään. Haastattelusta tuloksiin nostetut suorat lainaukset taas eivät ole anonyymejä, vaan jo lähtökohtaisesti tiedossa olevan henkilön ajatuksia.

Sähköisen kyselyn Likert-asteikolla varustetut väittämät pohjautuivat teoriaan ja kaikki väittämät, sekä moniammatillisuutta, että yhteisöllisyyttä koskevat, vastaavat tutkimuskysymykseen yksi. Moniammatillisuutta koskevat väitteet rakennettiin pääasiallisesti Bronsteinin (2003) jäsentelyyn moniammatillisen

työskentelyn osa-alueista. Väitteiden ja teorian välinen yhteys on esitetty taulukossa 1.

TAULUKKO 1. Moniammatillisuutta koskevien väittämien yhteys Bronsteinin (2003) teoriaan.

Väite	Teoriassa
Koen tiimin hyödylliseksi työssäni	Tavoitteiden yhteinen omistajuus
Koen olevani hyödyllinen tiimille	Keskinäinen riippuvuus
Tiimissä tehdään aidosti yhteistyötä	Yhdessä luodut ammatilliset toimintatavat
Tiimi on kehittänyt yhdessä jotain uutta	
Tiimi kykenee oppimaan yhdessä kokemuksista	Prosessin reflektointi
Tiimin jäsenten osaamista osataan hyödyntää	Persoonalliset tekijät Tavoitteiden yhteinen omistajuus
Pystyn vaikuttamaan tiimin toimintaan	Keskinäinen riippuvuus Moniääninen johtajuus
Tiimin työskentely on joustavaa	Keskinäinen riippuvuus Joustavuus

Yhteisöllisyyttä koskevat väittämät taas perustuivat lähinnä Paasivaaran ja Nikkilän (2010) yhteisöllisyyden kehystekijöihin työyhteisössä. Väittämien ja teorian välinen yhteys on esitetty taulukossa 2.

TAULUKKO 2. Yhteisöllisyyttä koskevien väittämien yhteys Paasivaaran ja Nikkilän (2010) teoriaan.

Väite	Teoriassa
Tulen mielelläni tiimin kokoukseen	Työyhteisön henkinen tila Työyhteisön perustehtävä
Koen, että tiimin jäsenet arvostavat minua	Yhteenkuuluvuuden tunne Yhteisön henkinen tila
Koen olevani tasa-arvoinen muiden tiimin jäsenten kanssa	
Koen olevani osa tiimin muodostamaa yhteisöä	
Tiimissä on tilaa erilaisille mielipiteille	Työyhteisön henkinen tila
Koen tulevani kuulluksi tiimissä	Työyhteisön henkinen tila Moniääninen johtajuus

Väittämien reliabiliteettia eli luotettavuutta tarkasteltiin käyttäen Cronbachin alfaa, joka laskettiin SPSS-ohjelman avulla. Cronbachin alfan avulla tarkastellaan käytössä olevan mittarin eli väittämien yhtenäisyyttä muuttujien välisten keskinäisten korrelaatioita laskemalla eli tarkastelemalla alfan arvon avulla, kuinka luotettavasti eri muuttujat mittaavat samaa ilmiötä. Suuri alfan arvo kertoo mittarin hyvästä yhtenäisyydestä. (KvantiMOTV, 2008.)

Kyselyn tuloksia käsiteltiin Likert-asteikolla varustettujen väittämien (yhteensä 15 kpl) kohdalla Office 365 Forms- ohjelmassa ja tulokset ilmoitettiin prosentteina ja frekvensseinä. Likert-asteikollisten kysymysten analyysissä käytettiin apuna summamuuttujia eli muuttujia, joiden arvot on saatu laskemalla yhteen samaa ilmiötä mittaavien muuttujien arvot. Tutkimuksissa, joissa kyselyä käytetään aineistonkeruumenetelmänä, käytetään usein summamuuttujia asenneväittämiin saatujen vastausten yhdistämisessä. Näin saadaan tiiviimpi kuva saaduista vastauksista väittämiin. (Tietoarkisto, N/D.) Summamuuttujilla yhdistettiin samaa

mieltä (täysin tai jokseenkin) sekä eri mieltä (täysin tai jokseenkin) olevien vastaukset yhteen tulosten luettavuuden parantamiseksi tulosten aukikirjoituksessa, mutta säilytettiin erillisyyttä tarkasteltavassa muodossa kaavioissa.

Kyselyn avointen kysymysten analyysi rakennettiin litteroinnin jälkeen kokoamalla pelkistykset ja muodostamalla näistä alakategoriat, joista lopulta yhdistelemällä saatiin yläkategoriat. Teemoittelu on yksi laadullisen analyysin tavallisimmista analyysimenetelmistä ja soveltui tähän tarkoitukseen hyvin (Hirsjärvi ym., 2009, 224). Aineiston ollessa melko lyhytsanaista tutkija päätyi muodostamaan yläkategoriat, mutta jätti teemoittelun niiden tasolle, sillä aineistosta muodostui jo selkeät teemat. Laajempi esimerkki analyysin etenemisestä on liitteessä 5 ja lisäksi taulukossa 3 esitetään lyhyt esimerkki analyysin etenemisestä pelkistyksistä yläluokkiin.

TAULUKKO 3. Lyhyt esimerkki analyysin etenemisestä.

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
Keskustelua taustalla vaikuttavista ajankohtaisista asioista ja ilmiöistä	Keskustelu asioista ja ilmiöistä	Toiminnan ja tiimin kehittyminen
Alueen toiminnan mukana kehittyminen	Kehittyminen ja kehittäminen	
Innostavien uusien asioiden kehittelyä		
Yhteistä kehittymistä		
Tavoitteiden pohtimista	Tavoitteiden reflektointi	

6 TULOKSET

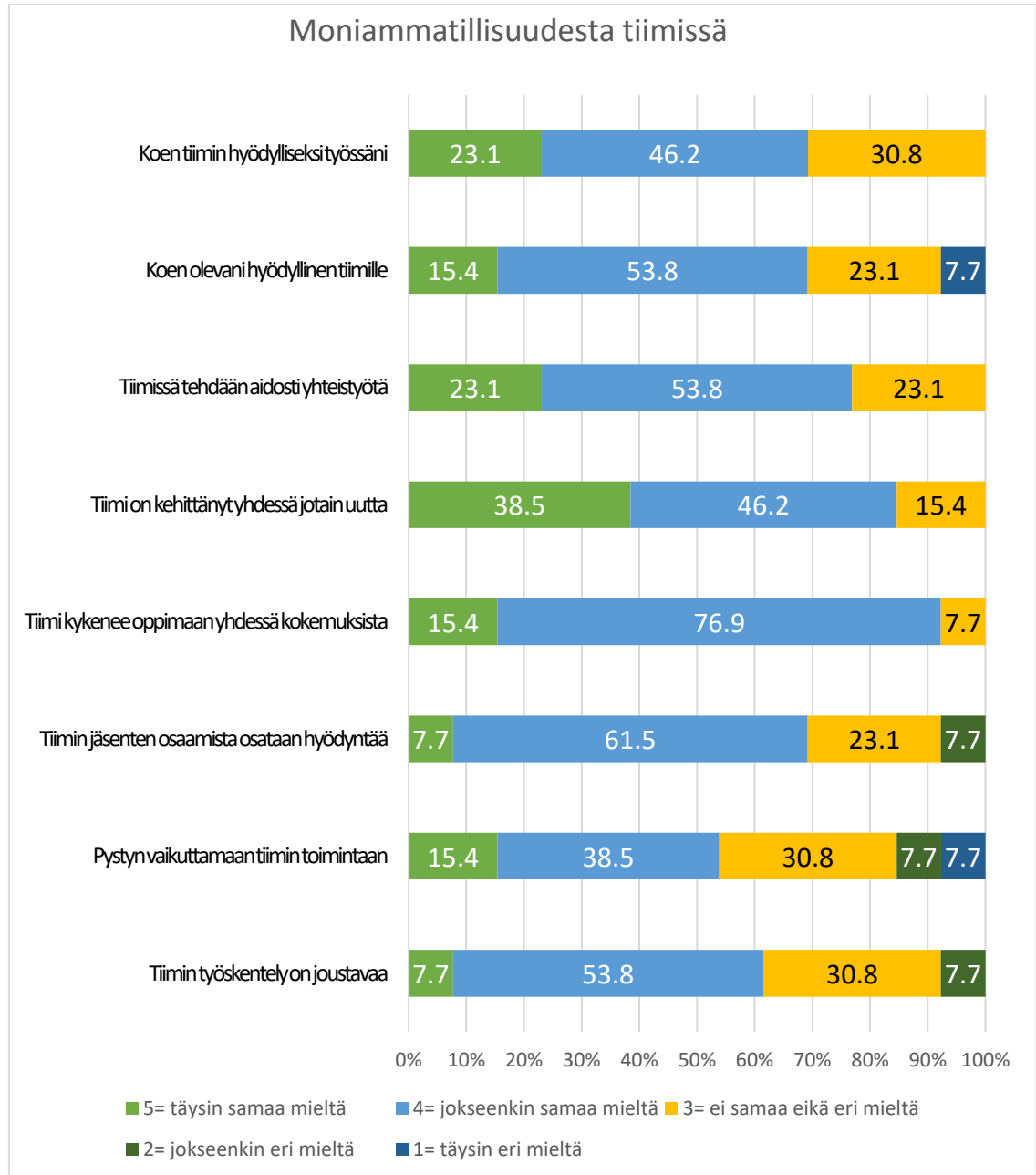
Tulososiossa käsitellään sekä kyselyn, että haastattelun tuloksia samojen, tutkimuskysymyksiin liittyvien aiheiden alla lomittain. Niitä käsiteltiin ja analysoitiin kuitenkin erillään. Jokaisesta aihealueesta on esitetty joko kuvio kyselyssä esitetyistä väitteistä ja niihin tulleista vastauksista tai taulukko kuhunkin aiheeseen liittyvistä ala- ja yläluokista kyselyn analyysin mukaan. Tulososio etenee tutkimuskysymysten mukaisessa järjestyksessä.

Sähköinen kysely lähetettiin niille, jotka kyselyn aikaan olivat Linnainmaan moniammatillisen tiimin jäseniä, pois lukien tutkija, joka itsekin on tiimin jäsen (N=18). Kyselyyn vastasi 13 henkilöä ja vastausprosentti oli 72,2 %. Kyselyyn ei liitetty mitään taustakysymyksiä, jotta vastaajien anonymiteetti säilyisi.

Sekä kyselystä, että haastattelusta on käytetty suoria lainauksia, mutta kyselyn kohdalla niukemmin. Kyselyn suorat lainaukset on valittu sen mukaan, että vastaaja ei ole selkeästi tunnistettavissa. Haastateltava on osallistunut alun perinkin omalla nimellään, joten haastattelun suoria lainauksia ei ollut tarpeen yhtä tarkasti seuloa.

6.1 Moniammatillisuus

Kokemuksia tiimin moniammatillisuudesta tiimin jäsenten näkökulmasta kerättiin moniammatillisuuden teoriasta nousseiden erilaisten väitteiden avulla. (Kuvio 8.)

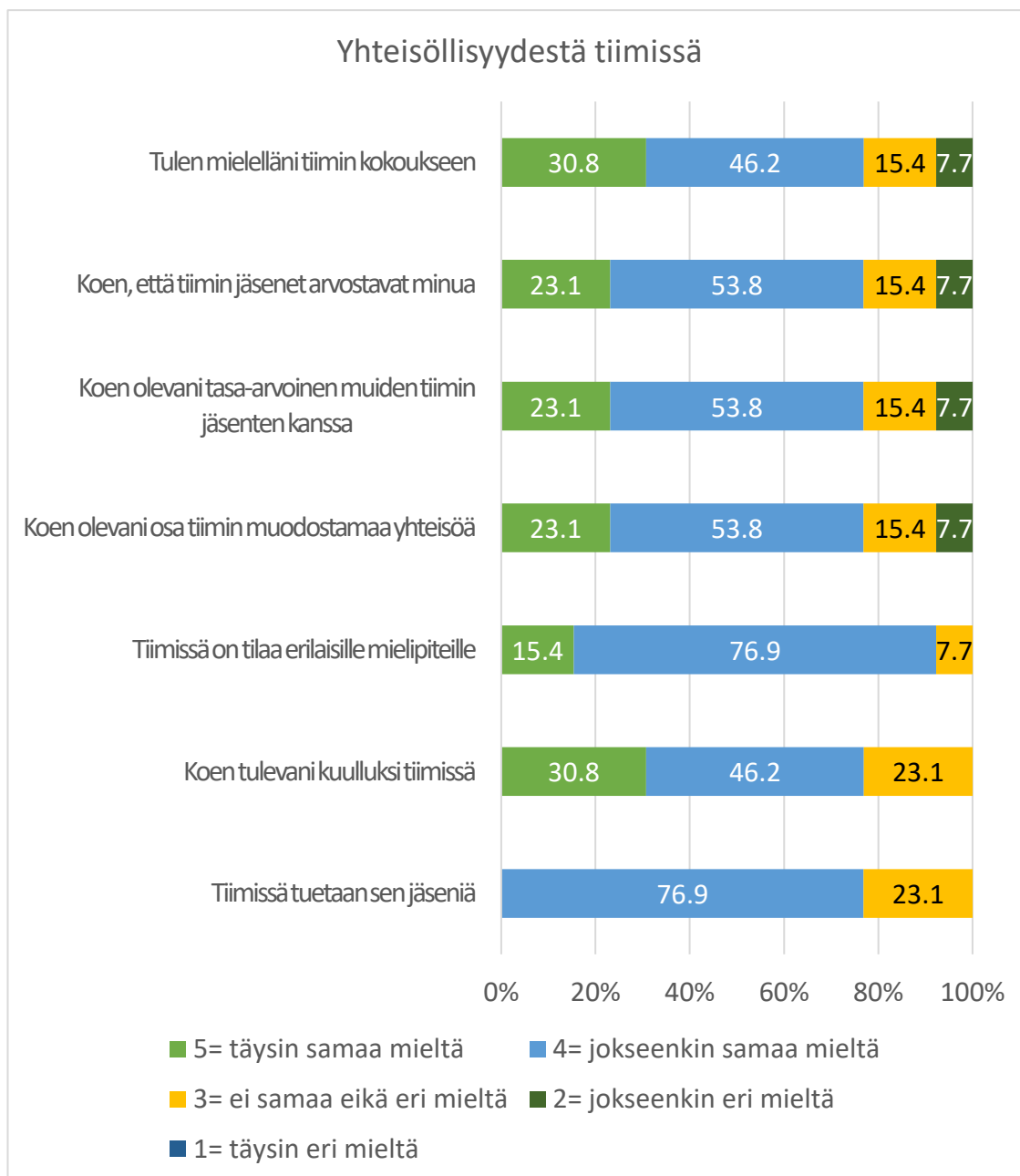


KUVIO 8. Kokemus moniammatillisuudesta tiimissä.

Eniten (92,3 %, n=12) oltiin täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että tiimi kykenee oppimaan yhdessä kokemuksista. Toiseksi eniten (84,7 %, n=11) oltiin täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että tiimi on kehittänyt yhdessä jotain uutta. Tiimin toimintaan ei kokenut pystyvänsä vaikuttamaan 2 vastaajaa (15,4 %). Yksi vastaaja (7,7 %) ei kokenut olevansa hyödyllinen tiimille.

6.2 Yhteisöllisyys

Myös kokemuksia yhteisöllisyydestä tiimissä kerättiin teoriasta nousseiden väitteiden pohjalta ja niistä muodostui oma kaavionsa. (Kuvio 9.)



KUVIO 9. Kokemus yhteisöllisyydestä tiimissä.

Vastausten perusteella eniten (92,3 %, n=12) oltiin täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että tiimissä on tilaa erilaisille mielipiteille. Vastaajista 76,9 % (n=10)

oli jokseenkin samaa mieltä siitä, että tiimissä tuetaan sen jäseniä. Samoin 76,9 % (n=10) vastaajista oli samaa mieltä siitä, että tiimissä on koettu yhteisöllisyyttä.

6.3 Vahvuudet

Tiimin jäsenten kokemukset moniammatillisen tiimin vahvuuksista muodostivat analyysissä yläluokat yhteenkuuluvuuden tunne, johtajuus, moniammatillisuus, yksilötekijät, yhteisöllisyys, tavoitteiden yhteinen omistajuus sekä tiimin joustavuus (Taulukko 4).

TAULUKKO 4. Tiimin jäsenten kokemukset moniammatillisen tiimin vahvuuksista.

Alaluokat	Yläluokat
<ul style="list-style-type: none"> ▪Tiimin yhteinen historia ▪Yhteistyö toimii ▪Vakiintunut toimintatapa 	Yhteenkuuluvuuden tunne
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hyvä johtamistyyli 	Johtajuus
<ul style="list-style-type: none"> ▪Työalojen ja työntekijöiden monenlainen osaaminen ▪Eri työalojen hyvä edustus ▪Yksi talo, paljon työntekijöitä 	Moniammatillisuus
<ul style="list-style-type: none"> ▪Ikä- ja sukupuolijakauman monipuolisuus 	Yksilötekijät
<ul style="list-style-type: none"> ▪Hyvä keskusteluyhteys ▪Joustavuus päätöksissä ▪Toisten kunnioitus 	Yhteisöllisyys
<ul style="list-style-type: none"> ▪Työalojen rajojen ylitys ▪Yhteistyö ja avunanto 	Tavoitteiden yhteinen omistajuus
<ul style="list-style-type: none"> ▪Rohkeus innostua ja kokeilla uusia ideoita ▪Reagointikyky tiiminä 	Tiimin joustavuus

Yhteenkuuluvuuden tunne

Tiimillä on takanaan kuutisen vuotta yhteistä historiaa moniammatillisten tiimien perustamisesta lähtien. Vastausten mukaan tämä yhteinen historia edesauttaa yhteistyön sujumista tiimin sisällä. Yhteisen historian ja tuttuuden myötä on syntynyt myös vakiintunut tapa toimia ja se nähdään kyselyn vastausten perusteella positiivisena asiana. Kyselyn pohjalta voi sanoa, että yhteistyö sujuu riittävän hyvin.

Porukka on vuosien varrella tutustunut riittävästi, jotta yhteistyö sujuu.

Johtajuus

Tiimin alusta asti vetäjänä olleen puheenjohtajan johtamistyylistä tuli kyselyssä positiivista palautetta. Tiimin vetotavan koettiin olevan rento ja hyvä. Puheenjohtaja pyrkii omalta osaltaan esimerkiksi siihen, että kokouksissa tiimiläiset olisivat enemmän äänessä ja aktiivisia, kun taas hän itse olisi vähemmän äänessä.

No ainakin mä yritän olla käyttämättä paljon aikaa siinä tiimikokouksessa, että mä yritän antaa niinkun tiimiläisten puhua ja tota sitä kautta. Että kyl mä niinku semmosia niinku niitä narun taikka langanpäitä, mitä siellä on niin yritän hiukan solmia yhteen, mutta en niinku johdattele et hei nyt katsokaapas, miten hieno tämä lanka tässä on.

Moniammatillisuus ja yksilötekijät

Moniammatillisen tiimin vahvuudeksi mainittiin juuri moniammatillisuus. Eri työalojen ja työntekijöiden monenlaisen osaamisen katsotaan olevan tiimin vahvuus ja tiimin jäsenillä oleva monenlainen työkokemus nähdään selkeästi resurssina, josta tiimi hyötyy. Myös erilaiset ihmiset persoonina ja heidän omat vahvuutensa ja taitonsa koetaan hyödyttävän tiimiä ja sen toimintaa.

Eri ”työalojen” työntekijät ja heidän eri erityisosaamisensa.

Monenlaista työkokemusta.

Jo ensimmäisissä kokouksissa tiimin alkutaipaleella on jokainen silloin mukana ollut tiimin jäsen saanut kertoa itsestään ja siitä, missä on hyvä ja mitä lahjoja itsellä on. Tähän sisältyi ammattiosaamisen lisäksi myös muut lahjat ja osaaminen. Puheenjohtajan haastattelussa ilmeni, että heti alkuun saatiin esiin todella monenlaisia tiimiläisten taitoja, vahvuuksia ja lahjoja, niitäkin, jotka ehkä omassa arkityössä eivät pääse esiin. Lisäksi heti alkuun myös sovittiin, että kaikkia omia lahjoja saa vapaasti käyttää Linnainmaan tiimin hyväksi

...mä liitin siihen sellasen kysymyksen, että että tota hyvä on, sä oot tekemisissä päiväkerhojen kanssa, mutta mitä muita taitoja sinulla on? Ni sieltähän rupes nousee ihania, että mä teen sitä ja mä soitan ja tota. Siis semmosia ihmisten taitoja ja lahjakkuuksia.

Tiimin ja sen toimivuuden kannalta positiivisena asiana pidetään sitä, että tiimissä on eri työaloilta hyvä edustus. Kaikki tämä laaja kirjo ja kooltaan suurehko tiimi nähdään selkeänä vahvuutena, sillä silloin on paljon työntekijöitä, joiden töihin myös Linnainmaan seurakuntakeskuksen asiat ja toiminta kuuluu.

Yksi talo, paljon työntekijöitä...

Tiimin rikkaus on alusta asti ollut se, että tiimissä on mukana kaikki työntekijäryhmät, eikä esimerkiksi pelkästään hengellisen työn tekijät. Ja olennaista on, että kaikilta työaloilta on tiimissä mukana nimenomaan jokainen työntekijä, ei vain vaikkapa työalojen johtavat työntekijät tai muuten vain yksi ihminen edustamassa yhtä työalaa. Tämä koskee kaikkia Messukylän seurakunnan lähikirkkojen omia moniammatillisia tiimejä.

...ettei ollu vaan hengellisen työn tekijät, niinku kenties johonki menneeseen maailmanaikaan olis saattanu olla, vaan ihan yhtä hyvin siel on vahtimestarit ja ihan yhtä hyvin varhaiskasvatuksen kaikki ihmiset, ettei vaan se niitten johtava.

Myös tiimin jäsenten monipuolinen ikä- ja sukupuolijakauma koettiin vahvuutena tiimin suhteen.

Yhteisöllisyys

Tiimissä koetaan olevan hyvä keskusteluyhteys, jossa toisia tiimin jäseniä kuullaan ja yleensäkin asioista keskustellaan. Keskusteluilmapiiri koetaan avoimeksi. Vahvuuksina mainittiin myös toisten ihmisten kunnioittaminen sekä tiimin sisäinen joustavuus ja kompromissihakuisuus päätöksiä tehdessä. Talossa pystytään siis löytämään yhteisymmärrys talon toimintaan.

...ja yhteinen sävel pystytään löytämään talossa toimimiseen.

Kävi myös ilmi, että uusien työntekijöiden tullessa tiimiin, heistä moni on kokenut mukaan ja tiimin yhteisöön sisään pääsyn helppona.

...et on kauheen helppo ollu tulla mukaan. Että ei oo ollu sellasta niinku ulkopuolisuuden tunnetta...

Yksi tiimin yhteisöllisyyden olennaisista rakennuspalikoista on luottamus, joka näkyy rohkeutena sanoa ääneen myös asioita, jotka ovat henkilökohtaisia ja itselle vaikeitakin.

Mutta että mä oon niinku jotenki itsessä niinku hiljaa niinku ilahtunut siitä, että miten tota vaikeitakin asioita ihmiset uskaltaa lyödä pöytään...Mikä taas toisaalta tekee sen semmosen niinku, että me ollaan me. Me luotetaan toisiimme, voidaan tehdä yhdessä paljon, paljon asioita.

Tavoitteiden yhteinen omistajuus

Talossa onkin vastausten perusteella voimassa omanlaisensa yhteistyö- ja avunantosopimus. Asioita tehdään talossa yhdessä yli työalarajojen, osallistuen muiden työalojen toimintaan toisinaan ja muutenkin tehden asioita yhdessä ja yhteistuumin. Kokemus on, että talossa saa aina tarvittaessa apua ja sitä voi myös tarjota.

Yhteen hiileen puhaltaminen...

Tiimin koetaan kykenevän todelliseen yhteistyöhön ja vahvuudeksi mainitaan, että sovituista asioista pidetään kiinni, vaikka niiden eteen välillä joutuukin näkemään vaivaa.

Sopimuksista pidetään kiinni ja niiden eteen tehdään töitä.

Tiimin joustavuus

Tiimin koettiin olevan toiminnassaan ja olemisessaan joustava ja omaavan kyvyn reagoida tarvittaessa nimenomaan myös yhdessä tiiminä esimerkiksi toimintaympäristön tuomiin haasteisiin. Tiimin vahvuudeksi mainittiin kyky innostua uusista ideoista ja tehdä rohkeita kokeiluja työssä. Muutenkin uudet ideat ja innostus nähtiin tiimin vahvuutena.

Innostuminen uusista ideoista.

Rohkeita kokeiluja.

Tiimin innostuksen ja rohkeuden lisäksi tärkeäksi opituksi asiaksi nousi tiimin sisäinen luottamus. Tämä luottamus näkyi esimerkiksi siinä, että tiimin jäsenet eivät pelkää heittää toisille välillä hassultakin tuntuvia ajatuksia ja ideoita.

Taikka jotakin muuta, et ei niinku pelätä toinen toisiamme. Luottamus siihen, että mä uskallan sanoa jotakin, mitä en oo aikasemmin uskaltanu taikka mitä en jossakin muualla uskalla sanoa. Taikka mulla on idea, jonka mä voin niinku heittää, heittää pöydälle, että lähetääkö tekemään tämmöstä...?

6.4 Heikkoudet

Tiimin jäsenten kokemukset moniammatillisen tiimin heikkouksista muodostivat analyysissa yläluokista rakenteelliset tekijät, keskinäinen ymmärrys ja arvostus, työn kuormittavuus sekä eriarvoisuus ja työaikakysymykset (taulukko 5).

Taulukko 5. Tiimin jäsenten kokemukset moniammatillisen tiimin heikkouksista.

Alaluokat	Yläluokat
<ul style="list-style-type: none"> ▪Erilaiset tiimien väliset suhteet ja työjako ▪Moniäänisen toimintatavan haasteellisuus ▪Roolit tiimissä ▪Toiminnan yhteinen näky ja tavoite ▪Tiedonkulku ▪Vajaa kokoonpano ▪Kokoonpanon vaihtuvuus 	Rakenteelliset tekijät
<ul style="list-style-type: none"> ▪Ajan niukkuus ▪Työkuorma ja sen kausittaisuus ▪Työskentelytapa ▪Oman työkuivan ylitys/ohitus haastavaa ▪Hukattu osaamispotentiaali ▪Tiimin kokoukset liian harvassa ▪Poissaolot 	Työn kuormittavuus
<ul style="list-style-type: none"> ▪Kiinnostus ja ymmärrys muiden tiimin jäsenten työtä kohtaan ▪Arvostuksen näennäisyys 	Keskinäinen ymmärrys ja arvostus
<ul style="list-style-type: none"> ▪Työalojen ja työntekijöiden eriarvoisuus ▪Työalojen erilaisten työaikakuvioiden vaikutus ▪Ajan käytön priorisointi 	Eriarvoisuus ja työaikakysymykset

Rakenteelliset tekijät

Moniammatillisen tiimin rooli työn suunnittelijana koettiin ainakin toisinaan epäselväksi, sillä se on kaikille siihen kuuluville työntekijöille toissijainen tiimi. Pääosa arjen työstä suunnitellaan ja toteutetaan lähinnä työalatiimeissä. Moniammatillisessa tiimissä keskitytään ”talossa toimimiseen” eli omaan lähikirkkoon ja tiiminä yhdessä alueellisesti järjestettäviin tapahtumiin.

Moniammatillinen työskentely ja moniäänisyys koettiin haasteelliseksi ja välillä jopa raskassoutuiseksi. Osa koki tiimin sisäisten roolien olevan epätasapainossa, mikä näkyi liian monena johtajana tiimissä. Lisäksi toiminnan yhteisen näyn ja tavoitteen koettiin olevan välillä hukassa.

Välillä yhteinen näky hukassa.

Tiedonkulku mainittiin vastauksissa heikkoutena. Tämä koski sekä tiedon kulkua ulkopuolelta tiimille että tiimin sisäistä tiedonkulkua. Tiedonkulku koettiin asiaksi, joka on ikuisuushaaste jokaisessa organisaatiossa, myös Linnainmaalla, kuten laajemminkin koko organisaatiota. Koettiin, että Linnainmaallakaan tieto ei aina onnistu kulkemaan talon päästä toiseen, kun tiimin jäsenet ovat luontaisesti niin eri aikoihin talossa.

...No se on varmaan semmonen ikuisuushaaste, semmonen niinku tiedonkulku, et vaikka me ollaan aika pieni yhteisö ison yhteisön keskellä.

Tiimin kokoonpano vaihtuu työntekijöiden vaihtuessa tai jäädessä syystä tai toisesta pois ja vastauksissa oli luettavissa, että tämä vaihtuvuus koettiin myös heikkoutena. Samoin heikkoudeksi mainittiin nimenomaan kirkkomusiikin edustuksen (kanttori) vaihtuvuus ja jopa puuttuminen tiimin kokoonpanosta.

Keskinäinen ymmärrys ja arvostus

Vastauksissa kyseenalaistettiin se, ymmärtävätkö tiimin jäsenet toistensa työtä ja sitä, mitä kollegat arjen työssään tekevät. Vastauksissa pohdittiin, onko tiimiläisillä lopulta aitoa kiinnostusta muiden tiimiläisten työtä kohtaan olemassa. Ainakin osa koki tiimin sisäisen arvostuksen ja erilaisuuden ymmärtämisen olevan välillä teennäistä.

Työn kuormittavuus

Aikapula ja energian puute nousi useammassa vastauksessa tiimin toimintaa haittaavaksi tekijäksi. Vastauksissa kävi ilmi, että tiimin jäsenten oma työ vie aikaa ja energiaa niin paljon, ettei niitä enää riitä yhteiseen tekemiseen. Tilannetta ei helpota myöskään se, että työn kuormitus on välillä kausittaista ja työt kasaantuvat. Ajan niukkuus näkyi myös siinä, että tiimin kokouksia koettiin olevan liian harvassa ja poissaolot kokouksista koettiin haitaksi.

Osa tiimin jäsenistä koki tiimin työskentelytavan raskaana. Usein se liittyi liialliseen yksityiskohtien hiomiseen ja siihen, että asioita pyritään tekemään liiki täydellisesti. Tällöin yksinkertaisten asioiden koettiin välillä vaikeutuvan turhaankin.

Joskus takerrutaan turhan pieniin asioihin liian pitkäksi ajaksi.

Moniammatillisen tiimin toimintaan kuuluvat oman työkuvan ylitykset eivät aina ole kaikille helppoa ja yhdistettynä ajan, energian ja motivaation puutteeseen siitä seuraa helposti vastauksissa mainittu osaamispotentiaalin käyttämättä jääminen. Tämä koettiin negatiiviseksi asiaksi.

Eriarvoisuus ja työaikakysymykset

Osa tiimin työntekijöistä/ työaloista on työajattomia ja toisilla on määritelty työaika, ja nämä sekä muut toisistaan eriävät työaikajärjestelyt aiheuttavat välillä toimintaan rajoitteita tai aikatauluihin hankaluutta. Yksi työajallisuuden mukanaan tuoma haaste on se, että esim. lastenohjaajilla on keskinäistä kokousaikaa niukasti, joten toisinaan moniammatillisen tiimin yhteistä kokousaikaa koetaan kuluvan heidän keskinäisiin asioihinsa ja niistä sopimiseen. Ajankäytön priorisoinnin koettiin tästä ja muistakin syistä olevan siis heikkous tiimin toiminnassa. Näitä eroja työaikakysymyksissä ei silti nähty pelkästään heikkoutena.

Vastauksista näkyi myös se, että työalojen ei koeta olevan keskenään täysin tasa-arvoisia suhteessa tiimin organisaatioon tiimin ulkopuolella, vaan jotkut työalat ovat vahvemmin esillä kuin toiset. Esimerkiksi seurakuntakeskuksen remontista seuranneen kalusteiden uusimisen suhteen osa kokee, että nuorisotyötä suosittiin muihin työaloihin verrattuna.

6.5 Tulevaisuuden toiveet

Tulevaisuuden toiveet tiimin suhteen muodostivat analyysissä yläluokat toiminnan ja tiimin kehittyminen, yhteisöllisesti älykäs vuorovaikutus, yhteisöllisyys ja rakenteelliset tekijät. Yhdellä vastaajista ei ollut toiveita. (taulukko 6.)

Taulukko 6. Tiimin jäsenten tulevaisuuden toiveet.

Alaluokat	Yläluokat
<ul style="list-style-type: none"> ▪Keskustelu asioista ja ilmiöistä ▪Tavoitteiden reflektointi ▪Kehittyminen ja kehittäminen 	Toiminnan ja tiimin kehittyminen
<ul style="list-style-type: none"> ▪Avoin, suora vuorovaikutus ▪Halu kuunnella, ymmärtää ja oppia toisilta ▪Kaikkien kunnioitus ▪Rohkeus tarttua vaikeisiin aiheisiin ▪Jokaisen työn arvostaminen ▪Toisista välittäminen ja sen osoittaminen ▪Positiivinen asenne ▪Rohkeus 	Yhteisöllisesti älykäs vuorovaikutus
<ul style="list-style-type: none"> ▪Kaikkia osapuolia palveleva yhteistyö ▪Yhteinen työ yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ▪Yhteistä aikaa ja tekemistä, ei niinkään kokoustamista ▪Enemmän työalojen välisiä vierailuja ▪Tiimin yhteisöpäivät 	Yhteisöllisyys

<ul style="list-style-type: none"> ▪Kokoukset ja osallistuminen ▪Hyväksi koettujen toimintamallien säilyttäminen ▪Kollektiivinen ja ajoissa koottu asialista 	Rakenteelliset tekijät
▪Ei toiveita	Ei toiveita

Toiminnan ja tiimin kehittyminen

Vastauksissa näkyi toiveiden kohdalla kahdenlaista kehittämistä ja kehittymistä, tai lähinnä kahdenlaista suuntaa niille. Vastauksissa esitettiin toive siitä, että tiimissä keskusteltaisiin toisaalta taustalla vaikuttavista ajankohtaisista asioista ja ilmiöistä, mutta myös tiimin omista tavoitteista. Ympäröivän alueen mukana kehittyminen nähtiin ajankohtaisena, samoin tiimin yhteinen, tiiminä kehittyminen. Myös tiimin yhteistä uusien asioiden kehittelyä kaivattiin, mutta ei pakosta, vaan jos tiimi sen kokee innostavaksi.

Uusien juttujen kehittelyä, jos se työntekijöistä tuntuu innostavalta, ei pakolta.

Myös puheenjohtajan haastattelussa nousi esiin ajatus siitä, että olisi jo aika katsoa tulevaisuuteen ja yhdessä miettiä, mitä halutaan saada aikaan.

...mutta jotenkin vähitellen on semmonen, et okei, meillä on tämä, tämä ja tämä asia hyvin. Mut ei jäädä polkeen paikoilleen, kun semmonen seissy vesihän rupeaa niin kuin samenemaan. Että mitä ne on ne reitit ja mitä me halutaan sitten niin kuin eteenpäin mennän. Mutta sillä ei oo enää niin hoppu ja kiire niin kuin oli aluksi.

Yhteisöllisesti älykäs vuorovaikutus

Vuorovaikutus oli yksi teema, johon toiveita kohdistettiin. Toiveissa oli avoin, suora vuorovaikutus ja oikein kohdistettu palaute. Samoin tähän teemaan liittyi rohkeus ottaa myös tiimin sisäiset, vaikeat asiat puheeksi. Vuorovaikutukseen liitettiin myös toive toisten kunnioituksesta sekä halusta kuunnella ja ymmärtää muita tiimiläisiä, sekä oppia heiltä.

Rohkeus ja positiivinen asenne sekä jokaisen antaman työpanoksen arvostaminen nousivat esiin, samoin kuin toive siitä, että tiimiläisistä välitettäisiin ja se myös osoitettaisiin arjessa.

Yhteisöllisyys

Tiimin toivottiin panostavan siihen, että tiimissä tehtäisiin yhteistyötä, joka aidosti palvelee kaikkia siihen osallistuvia, ei niinkään yhteistyöhön yksin yhteistyön tekemisen tähden. Toivottiin myös, että tiiminä tehtäisiin töitä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja talon toiminnan mahdollistamiseksi.

Yhteen hiileen puhaltamista...

Osa toiveista oli konkreettisempia, kuten toive yhteisestä ajasta. Tällä viitattiin yhteiseen tekemiseen muutenkin kuin toiminnan suunnittelun ja toteuttamisen tiimoilta. Kaivattiin lisää työalojen välisiä vierailuja ja erityisesti mainittiin toive tiimin omista yhteisöpäivistä.

Tekemistä, ei kokoustamista.

Rakenteelliset tekijät

Kokousten suhteen toiveet olivat myös hyvin konkreettisia, kuten se, että kokoukset pysyisivät säännöllisenä ja että niihin osallistuttaisiin. Tiimillä koetaan olevan hyviä, säilyttämisen arvoisia toimintamalleja, mutta joissakin nähtiin olevan myös hiomista. Näistä mainittiin se, että kaikki tiimiläiset aktiivisesti toisivat asioita etukäteen ja ajoissa esityslistalle, jotta se saataisiin koottua ajoissa ja kollektiivisesti.

Säilytettäviin toimintamalleihin kuuluu vastausten mukaan se, että pidetään sovituista aikatauluista kiinni, sillä se on myös muiden työn kunnioittamista.

Et siinä mielessä mä niinkun haluan kunnioittaa kaikkien muidenkin aikatauluja, tietämättä et onko kaikilla se iltapäivä vapaa vai onko se seuraava tapaaminen sovittu viiden minuutin päähän, että aikataulut on mulle tärkeitä. Ja must tuntuu, et seki tekee sitä luottamusta.. osaltaan.

7 POHDINTA

7.1 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tieteellisen tutkimuksen on mahdollista olla eettisesti hyväksyttävää ja luotettavaa ja sen tuloksien uskottavia vain, jos tutkimus on suoritettu hyvää tieteellistä käytäntöä noudattamalla. Tutkimus tulee suunnitella, toteuttaa, siitä raportoida ja säilyttää tutkimuksessa syntyneet tietoaineistot tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten edellyttämällä tavalla. Tutkimusluvut pitää olla kunnossa ja tutkimusta tehtäessä pitää olla rehellinen, huolellinen ja tutkimustyössä tarkka sekä käyttää tieteellisen tutkimusten kriteerien mukaisia ja eettisesti kestäviä menetelmiä. Tuloksia julkaistessa viestinnän tulee olla avointa ja vastuullista. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2012.) Tutkimuksen koko prosessia on pyritty mahdollisimman selkeästi avaamaan menetelmien ja pohdinnan yhteydessä, jotta tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys on mahdollista todeta.

Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu muiden tutkijoiden työn ja saavutusten asianmukainen huomiointi. Tutkimusta raportoidessa pitää huolehtia siitä, että viittaukset on merkitty asianmukaisella tavalla ja että muiden tutkijoiden tieteelliset saavutukset saavat niille kuuluvan arvon ja merkityksen. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2012.) Tutkimuksen raportointi on tehty TAMK:n kirjallisen raportoinnin ohjeen mukaan.

Luotettavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkimustulokset ovat riippumattomia epäolennaisista ja satunnaisista tekijöistä. Luotettavaan ja hyvään tutkimuksen käytäntöön katsotaan kuuluvaksi myös sen, että perusteet, joiden mukaan tutkimusta voidaan pitää luotettavana, esitetään tutkimuksessa itsessään. (Aaltio & Puusa, 2020, 169.) Tässä tutkimuksessa on pyritty perustelemaan luotettavuutta myös esittämällä sekä haastattelun, että erityisesti kyselyn Likert-asteikon väittämien muodostumisen taustat ja väittämien yhteydet teoriaan (taulukot 1 ja 2). Myös analyysin etenemistä on avattu, sekä lyhyellä esimerkillä (taulukko 3), että laajemmalla taulukolla (liite 5).

Sähköistä kyselyä ei testattu sähköisessä muodossa, mutta kyselyn valmis runko kyllä lähetettiin vastaavan kohderyhmän edustajalle testaukseen, ennen

lopullista sähköisen kyselyn rakentamista, eikä kyselyn väittämiin tarvittu muutoksia. Lisäksi kyselyn Likert-asteikkoisten väittämien reliabiliteettia eli luotettavuutta tarkasteltiin käyttämällä Cronbachin alfaa, jonka arvoksi sekä moniammatillisuutta että yhteisöllisyyttä koskevien väittämien kohdalla saatiin 0,97.

Sekä määrällisessä, että laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta eli validiutta voidaan parantaa käyttämällä useita eri menetelmiä samassa tutkimuksessa (Hirsjärvi ym. 2009, 233). Tämä tapaustutkimus on monimenetelmätutkimus, jossa on käytetty aineiston hankinnassa teemahaastattelua ja sähköistä kyselyä ja aineiston analyysissä on mukana sekä laadullista, että määrällistä analyysiä pyrkien sillä tavoin saamaan mahdollisimman monipuolisen aineiston ja sitä kautta vahvistamaan tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimukseen liittyvän sähköisen kyselyn väitteet rakennettiin teoriaa apuna käyttäen ja tutkijalla oli ajatus siitä, mitä milläkin väitteellä haettiin. Kysely tehtiin kuitenkin niin, ettei väitteiden taustalla olevaa teoriaa avattu kohderyhmälle, joten on mahdoton tietää varmasti, miten vastaajat ovat väitteet ymmärtäneet. Täysin vieraita käsitteitä moniammatillisuus ja yhteisöllisyys eivät tiimille kuitenkaan ole, sillä niistä on ollut laajalti keskustelua jo opinnäytetyön aihetta yhdessä pohtiessa, joten vaikka vastaukset eivät aina aivan kohdistuneet tutkijan alkuperäisen ajatuksen mukaan, ne kuitenkin selkeästi vastasivat ensimmäiseen tutkimuskysymykseen.

Tässä tutkimuksessa on koko ajan pyritty noudattamaan hyvää tieteellistä käytäntöä. Se on erityisen tärkeää jo siksi, että tutkija tekee tutkimusta osasta omaa työyhteisöään. Sen seurauksena jatkuva eettinen pohdinta tutkimuksen eri vaiheissa ja hyvien tieteellisten käytäntöjen reflektointi koko tutkimuksen keston ajan on olennaista. Tutkija on esimerkiksi tietoisesti pysähtynyt erityisesti aineistonkäsittelyn ja analyysin aikana toistuvasti varmistamaan, että aineistosta tehdyt tulkinnat pohjautuvat aineistoon, eivätkä tutkijan omiin näkemyksiin aiheesta. Välillä toki on tapahtunut niinkin, että tutkijan tutkimusta ennen ja sen myötä kertynyt taustatieto kohteesta on ohjannut tulkintaa todennäköisemmin oikeaan suuntaan. Tutkimus tuottaa tietoa kohteestaan ja vastaa

tutkimuskysymyksiin, mutta tapaustutkimuksena sen tuottama tieto ei yksittäistä tapausta koskevana tutkimuksena ole helposti yleistettävissä.

7.2 Tulosten tarkastelu

Tämän tutkimuksen tavoite oli tuottaa tietoa Messukylän seurakunnan moniammatillisesta tiimistä ja sen toiminnasta. Ensimmäisellä tutkimuskysymyksellä haluttiin selvittää Linnainmaan moniammatillisen tiimin jäsenten kokemusta tiimin moniammatillisuudesta ja yhteisöllisyydestä, toisella tutkimuskysymyksellä tiimiläisten näkemyksiä tiimin vahvuuksista ja heikkouksista ja kolmannella tutkimuskysymyksellä heidän tulevaisuudentoiveitaan tiimin suhteen.

7.2.1 Moniammatillisuus

Kyselyn vastausten mukaan suurin osa tiimiläisistä kokee itse olevansa hyödyksi moniammatilliselle tiimille, mutta myös tiimin hyödylliseksi omassa työssään. Kaikkien vastaajien näkemyksen mukaan tämä ei kuitenkaan heidän omalla kohdallaan pitänyt paikkaansa. Moniammatillisen yhteistyön olennaisiin rakennuspalikoihin kuuluu keskinäinen riippuvuus, joka tarkoittaa paitsi moniammatillisen tiimin jäsenten ymmärrystä siitä, että jokaisen työpanosta tarvitaan, jotta tiimi pystyy toteuttamaan tehtävänsä ja saavuttamaan kulloisetkin tavoitteensa Näihin olennaisiin rakennuspalikoihin kuuluu myös se, että kullakin jäsenellä on selkeä käsitys omasta roolistaan, samoin kuin muiden tiimin jäsenten rooleista ja niiden yhtäläisestä tärkeydestä tiimin toiminnalle. (Bronstein, 2003, 299.) On tärkeää varmistaa, että tiimin sisällä kaikki ymmärtäisivät olevansa olennainen osa tiimiä ja sen toimintaa, vaikka se ei aina siltä tuntuisikaan. Toki on mahdollista, normaalia ja sallittua, että kaikki tiimin jäsenet eivät ole yhtä aktiivisia tai tiimin merkitys heille ei ehkä ole yhtä suuri kuin jollekin toiselle, mutta kaikkien panosta kuitenkin tarvitaan, jotta tiimi pystyy tasapainoisesti toimimaan.

Moniammatillisuus tiimissä näyttäytyy vastausten valossa melko toimivana ja sujuvana. Valtaosa vastanneista kokee, että tiimissä tehdään aitoa yhteistyötä. Erityisen vahvasti vastauksissa näkyy se, että tiimi on kehittänyt yhdessä jotain uutta ja kykenee oppimaan yhdessä kertyneistä kokemuksista. Uusien toimintatapojen synnyttäminen tai esimerkiksi sellaisten tapahtumien järjestäminen, jollaisia mikään tiimin osa tai jäsen ei yksin tulisi muuten järjestäneeksi tai saisi tehtyä sekä yhteisistä kokemuksista opitun reflektointi tiiminä kertoo siitä, että tiimin sisäinen moniammatillisuus toimii hedelmällisesti (Bronstein, 2003, 300, 302).

Kokemus tiimin toimintaan vaikuttamisen mahdollisuuksista on vastausten perusteella aihe, josta tiimissä ei ole erityisen vahvaa konsensusta, vaikka vaikuttamismahdollisuudet heikoiksi kokevat jäivätkin vastauksissa vähemmistöön. Tähän vaikuttaa mahdollisesti kunkin työntekijän oman ammatillisen identiteetin selkeys ja positiivisuus. On helpompi tehdä yhteistyötä ja ilmaista ajatuksiaan yhteistyötä tehdessä, jos omaa osaamista ja ammattia pitää yhtä arvokkaana kuin muidenkin. Kaikille ihmisille ei silti ole yhtä helppoa olla äänessä ja persoonalliset tekijät tuovat tähän oman ulottuvuutensa (Bronstein, 2003, 302, 304; Kekoni ym. 2019, 20), mutta moniammatillisen tiimin toiminnassa tarvittavien keskustelun ja dialogin taitoihin kuuluu itsensä ilmaisemisen taitojen lisäksi myös toisten aktiivisen kuuntelun taito (Isoherranen, 2012, 152).

Tutkittaessa rauhanomaista kommunikaatiokykyä ja keskustelutaitoa tukevan, työyhteisölle suunnatun valmennuksen vaikutuksia, huomattiin, että vaikutukset näkyivät yllättävillä tavoilla. Valmennus toki paransi työyhteisön jäsenten kykyä kommunikoida keskenään rakentavasti, mutta sen suurin vaikutus näkyi keskinäisten roolien selkiytymisenä, tiimin kokemuksena aidommasta ja toimivammasta työtoveruudesta ja parantuneesta kyvystä tiiminä muodostaa tavoitteita sekä tehdä yhteinen suunnitelma niiden saavuttamiseksi. (Museux, Dumont, Careau & Milout, 2016, 436.) Kommunikaatio ja puhe itsessään ei aiheuta muutosta, mutta ilman keskustelua ja kommunikaatiota ei myöskään muutosta tapahdu (Kornberger ym., 2006, 23), joten keskustelun taito on olennaista, jos tiimin halutaan kehittyvän.

Tiimin toimivuuden ja moniäänisyyden säilyttämiseksi ja sen parantamiseksi onkin olennaista sisäistää se, että jokaisen tiimiläisen vastuulla on sekä ilmaista itseään rakentavasti, että aidosti kuulla ja kuunnella. Siten voidaan varmistaa tiimin sisäisten, erilaisten ja eri vahvuisten äänien kuuluvuus ja kaikilla tiimin jäsenillä on tilaa osallistua tiimin keskusteluihin ja päätöksentekoon. Tiimin vetäjä eli puheenjohtaja on tässä silti vielä avainasemassa ja voi vaikuttaa muita selkeämmin moniäänisyyteen. (Rannisto ym., 2011, 79.)

Tiimin yhdessä työskentelyn koettiin myös pääasiassa olevan joustavaa, mutta tästäkin oli eriäviä ja neutraaleja mielipiteitä. Joustavuus voi vastauksissa yhtä aikaa tarkoittaa joustavuutta keskustelussa ja kompromissihakuisuutta päätöksenteossa tai tiimin jäsenten valmiutta joustaviin rooleihin eli kykyä oman työalan ja työnkuvan ylitykseen. Molemmat ovat tarpeellisia toimivassa moniammatillisessa yhteistyössä, mutta erityisesti roolien joustavuus liittyy kiinteästi moniammatilliseen yhteistyöhön. Tämä roolien joustavuus liittyy myös tiimin jäsenten osaamisen hyödyntämiseen, sillä mitä paremmin ja joustavammin tiimin jäsenet osaavat ja uskaltavat liikkua oman työnkuvansa ulkopuolella ja käyttää muutakin kuin ammattiosaamistaan, sen paremmin tiimin yhdistetty osaaminen pääsee käyttöön (Bronstein, 2003, 300–301; Isoherranen, 2012, 152). Suurin osa koki, että tiimiläisten osaamista pystytään hyödyntämään, mutta vastausten perusteella on luettavissa, että parantamisen varaa on.

7.2.2 Yhteisöllisyys

Vastausten perusteella yhteisöllisyys koetaan tiimissä pääasiallisesti positiivisesti ja vastakkaista mielipidettä ilmaisevia vastauksia tuli väittämiin huomattavan vähän. Erityisesti vastauksista pystyy lukemaan, että kokemuksen mukaan tiimissä tuetaan ja kuunnellaan sen jäseniä ja erilaisille mielipiteillekin on tilaa. Tämä viittaa siihen, että tiimissä koetaan yhteenkuuluvuuden tunnetta, mutta tilaa on myös olla yksilöllinen ja eri mieltä kuin muut (Paasivaara & Nikkilä, 2010, 21, 36–37). Toisaalta eniten hajontaa on väitteissä, jotka koskevat tiimin jäsenyyden kokemusta ja koettua arvostusta sekä sitä, kuinka mielellään kukin

moniammatillisen tiimin kokouksiin tulee. Nämä kuuluvat melko suoraan niihin tekijöihin, jotka selittävät työelämän yhteisöllisyyttä tai sen puutetta, vaikka siihen listaan toki kuuluu paljon muutakin (Lampinen ym, 2013, 79) ja voidaan myös ajatella, että yhteisöllisyys on sama kuin yhteisön henkinen tila, tai ainakin heijastelee sitä, (Paasivaara & Nikkilä, 2010, 15–16), joten tiimin sisäinen yhteisöllisyys ei ole kaikkien kesken jaettu kokemus.

Yhteisöllisyyden kokemuksen pohjana on selkeä käsitys yhteisön tai tiimin perustehtävästä ja jos kuva siitä, miksi tiimi oikeastaan on olemassa ei ole selkeä, motivaatio tulla kokouksiinkin kärsii. Terve työyhteisö elää toisaalta reaali maailmassa, jossa mikään ei ole täydellistä, mutta jossa luottamukseen ja avoimuuteen perustuva ilmapiiri on mahdollista. Toimivassa työyhteisössä keskitytään enemmän ratkaisuihin, kuin ongelmiin ja eriävienkin mielipiteiden ilmaisu pitää olla sallittua. (Paasivaara & Nikkilä, 2010, 56, 20.)

Luonnollisesti useimmat tekevät mieluummin töitä ihmisten kanssa, joiden kanssa on helppo tulla toimeen, ja joiden kanssa on syntynyt satunnaista kollegaa henkilökohtaisempi suhde, mutta aina ei ole järkevää tai käytännössä edes mahdollista valita vain tuttuja tai mieleisiä ihmisiä yhteistyökumppaneiksi (Mangan, Miller & Ward, 2015, 71). Vaikka tiimin sisäinen, toimiva yhteisöllisyys tukee moniammatillista työskentelyä, on syytä muistaa, että yhteisöllisyys ei ole moniammatillisen työnteon onnistumisen ehto.

Jos yhteisöllisyyttä halutaan kuitenkin vahvistaa, on hyvä olla tietoinen tekijöistä, jotka selittävät yhteisöllisyyttä. Nykytutkimus mainitsee sellaisiksi ainakin ryhmään kuulumisen tunteen, keskinäisen luottamuksen ja arvostuksen sekä avoimen kommunikaation kollegoiden kesken. Myös organisaation avoin tiedonkulku, työn mielekkyyden kokemus ja esimiehiltä saatu arvostus vaikuttavat, sillä ne liittyvät organisaatioon sitoutumisen vahvistumiseen. (Lampinen ym., 2017, 389.)

Yhteisöllisyyden on todettu korreloivan selkeästi omaan työhön ja organisaatioon sitoutumisen kanssa ja sen on jopa todettu vähentävän työperäistä stressiä (Koivumäki, 2008, 10–11), joten jopa työnantajan kannalta yhteisöllisyyttä edistäviä tekijöitä kannattaa tukea mahdollisuuksien mukaan.

7.2.3 Vahvuudet

Tiimin vahvuuksia koskevassa kysymyksessä mainittiin moniammatillisuuteen liitettäviä asioita jaetulla sijalla kaikkein eniten. Sekä työalojen, että eri työntekijöiden monenlainen osaaminen ja taidot on selvästi tunnistettu ja se koetaan koko tiimin vahvuutena. Tämä heijastelee selkeästi moniammatillisuutta koskevien väitteiden kohdalla annettuja vastauksia ja valtaosaksi positiivista kokemusta, joka niistä on luettavissa.

Yhteisöllisyyteen liitettävissä olevat tiimin vahvuudet olivat toinen, moniammatillisuuden rinnalla yhtä painottunut vahvuuksien joukko kyselyn vastausten mukaan. Erityisesti hyvä, avoin keskusteluyhteys ja toisten kuuleminen mainittiin usein tiimin vahvuutena. Kompromissihakuisuus ja joustavuus päätöksissä ja toisten kunnioitus nousivat myös esiin ja epäilemättä näiden myötä syntyy se, että löytyy myös yhteinen sävel talon toiminnan suhteen, kuten vahvuuksissa mainittiin. Täydellistä yhteisöllisyyttä ei kuitenkaan ole, sillä kyselyn vastauksissa on myös luettavissa ajatus siitä, ettei joustavuutta oikein aina koeta löytyvän.

Tavoitteiden yhteinen omistajuus näkyy vastauksissa selvänä vahvuutena. Se on kollektiivista vastuunottoa yhteisistä asioista ja yhdessä sovittujen tavoitteiden saavuttamisesta ja se on yksi osa-alue, jonka varaan moniammatillisuus rakentuu (Bronstein, 2003, 301). Moniammatillisessa tiimissä on vastausten perusteella oikeasti voimassa omanlaisensa yhteistyö- ja avunantosopimus, joka tarkoittaa sitä, että asioita tehdään yhdessä, apua saadaan ja annetaan sekä sovitusta pidetään kiinni. Osittain myös selkeästi moniammatillisuuteen liittyvä työn tekeminen yli työalarajojen koettiin tiimin vahvuutena, joka mahdollistaa todellisen yhteistyön ja yhteen hiileen puhaltamisen.

Joustavuutta tiiminä koettiin löytyvän, sillä tiimillä nähtiin löytyvän kykyä reagoida muuttuviin tilanteisiin ja tarpeisiin. Melko usein mainittiin myös yhteinen uskallus innostua uusista ideoista ja tehdä rohkeitakin kokeiluja toiminnassa. Se on

positiivinen asia, sillä terveellä tavalla yhteisöllisen työyhteisön yksi ominaisuus on, että se kykenee ennakoimaan toimintaympäristönsä muutoksia ja uudistamaan ja suuntamaan uudelleen omaa toimintaansa tiiminä tarpeen mukaan (Paasivaara & Nikkilä, 2010, 31).

Tiimin toiminnan kannalta hyvinä asioina ja vahvuuksina nähtiin tiimin monipuolinen ikä- ja sukupuolijakauma sekä yhteenkuuluvuuden tunne. Hyvä johtamistyyli tiimissä koettiin myös vahvuudeksi toiminnassa. Kyselyn vastausten perusteella voidaan päätellä, että tiimin yhteinen historia, vakiintunut toimintatapa ja keskinäinen tuttuus ovat tiimin toimintaa tukevia tekijöitä, jotka helpottavat osaltaan yhteistyön sujumista. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että tiimiin olisi uusien työntekijöiden vaikea päästä sisään. Haastattelusta nousi lähinnä esiin positiivisia esimerkkejä siitä, että uutena tiimiin tulevat ovat kokeneet tiimin yhteisöön on ollut helppo päästä mukaan.

7.2.4 Heikkoudet

Ylivoimaisesti suurin osa tiimin heikkouksina mainituista seikoista kuuluivat tavalla tai toisella rakenteellisiin tekijöihin. Tämä viittaa työskentelyn ajallisiin ja paikallisiin sekä organisaation asettamiin rajoitteisiin (Bronstein, 2003, 303; Kekoni ym. 2019, 20). Organisaation työnteon tiimipainotteisuus näkyy siinä, että erilaisten työtiimien keskinäinen työnjako ja esimerkiksi rooli työn suunnittelijana koetaan välillä epäselväksi. Rakenteellisiin tekijöihin on analyysissä sisällytetty myös se, että vastauksissa mainittiin yhteisen näyn ja tavoitteiden välillä olevan hukassa. Sen tulkittiin liittyvän ainakin osittain juuri erilaisten tiimien työnjaon epäselvyyksiin.

Vastauksissa mainittiin, että tiimissä on liikaa johtajia. Tiimin jäsenenä on useampi työalasta vastaava työntekijä, mikä viittaa moniääniseen toimintatapaan, joka vastausten mukaan toisinaan koettiin haasteelliseksi. Se saattaa vaikuttaa tiimin toiminnan dynamiikkaan, vaikka johtavat työntekijät eivät ole tiimin vetäjiä, vaan jäseniä siinä missä muutkin. Moniammatillisessa ja moniäänisessä työskentelyssä ja sen johtamisessa onkin yksi haasteista ryhmän jäsenten

roolien ja vastuiden määrittely, sillä se on usein hieman muusta työskentelystä poikkeavaa (Kyrölä, 2015, 49–50). Moniäänisen toimintatavan kantava ajatus on, että jokaisen ääni on yhtä tärkeä ja johtavassa asemassa olevienkin ääni on yksi muiden joukossa ja sellainen vaatii usein uudenlaista asennetta työn tekoon tiimissä (Kyrölä, 2015, 55).

Tiimin kokoonpanon vaihtuvuus ja erityisesti kirkkomusiikin edustuksen (kuten kanttorin) ajoittainen puuttuminen tiimin kokoonpanosta mainittiin heikkoutena, johon tiimi itse ei mainittavasti pysty vaikuttamaan ja on siksi selkeästi rakenteellinen heikkous. Tiedonkulku taas toisaalta mainittiin sekä tiimin sisäisenä, että laajempaan organisaatioon liittyvänä heikkoutena, jopa ikuisuushaasteena.

Työn kuormitus oli aihealue, johon sisältyy moni mainituista tiimin heikkouksista. Vastausten perusteella moni kokee, että yhteiselle, moniammatillisesti toteutetulle toiminnalle ei riitä aikaa, kun kunkin oman työalan työt vievät jo niin paljon työajasta ja myös energiasta. Työkuorma ei myöskään jakaudu vuoden kierrossa tasaisesti, eikä aina edes aivan ennustettavalla tavalla ja se vaikeuttaa entisestään tiimin yhteisten asioiden suunnittelua ja toteutusta.

Itse moniammatillisen tiimin työskentelytapa koettiin vastausten mukaan toisinaan tarpeettoman raskaaksi, sillä osa vastaajista koki tiimin heikkoudeksi taipumuksen keskittyä tiiminä liikaa turhankin pieniin yksityiskohtiin. Osittain tämä johtuu vastausten valossa siitä, että asiat halutaan usein tehdä jotenkin ”vielä paremmin”. Tiimin historian valossa tämä osittain mahdollisesti johtuu siitä, että tiimin on koettu olevan tavallaan suurennuslasin alla ja verrattain pitkään eräänlainen moniammatillisen toiminnan lippulaiva.

Oman työkuivan ylittämisen ja ohittamisen ei myöskään koeta aina olevan kaikille helppoa, vaikka se on yksi moniammatillisen toiminnan kulmakivistä ja vaikka se on ollut myös läsnä tiimin alusta asti. Tästä kaikesta on kenties seurauksenakin heikkouksissa mainitut hukattu osaamispotentiaali, poissaolot kokouksista ja tiimin kokousten liian harvaksi koettu tahti.

Työn kuormittavuutta tutkiessa on löydetty paljonkin tekijöitä, jotka aiheuttavat työssä kuormittumista. Soininen (2006) on todennut, että kuormittavat tekijät työssä liittyvät useimmiten mm. liian suureen työmäärään ja erityisesti sen ennakoimattomuuteen ja työn epäselvään organisointiin. Kuormittaviksi tekijöiksi on myös todettu epärealistiset tavoitteet ja aikataulut, puutteet tiedonkulussa ja työntekijän omien vaikutusmahdollisuuksien puute sekä oman työn hallinnan vaikeus, joka viittaa kaikkein selkeimmin oman työajan hallinnan puutteeseen. (Soininen, 2006, 44–48.) Erityisesti kyselyyn tulleiden vastausten perusteella nousee ongelmallisena esiin kokemus siitä, että työtä on liikaa tai ainakin niin paljon, ettei työaika riitä muuhun. Samoin nousi esiin selkeä ajatus siitä, ettei työn määrä ja laatu aina ole kovin hyvin työntekijän itsensä hallinnassa, huolimatta siitä, missä työaikajärjestelmässä niitä tekee. Tällaiset työn kuormittavuuden ongelmat eivät sinänsä ole moniammatillisen tiimin omia, sisäisiä heikkouksia, vaan koskevat laajemmin työn järjestämistä. Ajan niukkuus ja muun työn kuormitus kuitenkin haittaavat moniammatillisesti tehtyä työtä, jolle silloin jää huonosti aikaa.

Tiimin heikkouksina nousivat esiin myös eriarvoisuus ja työaikakysymykset. Vastausten perusteella kaikkien työalojen ei koeta vastausten mukaan olevan tasa-arvoisia keskenään tiimin ulkoisen organisaation näkökulmasta. Koettiin, että kaikki tiimissä mukana olevat työalat eivät saa yhtäläistä esilläoloa ja painoarvoa työalalleen ja että esimerkiksi nuorisotyötä on painotettu muita enemmän seurakuntakeskuksen remontin jälkeisissä kalustehankinnoissa. Myös työalojen erilaisuuden työajan suhteen koettiin aiheuttavan käytännön hankaluuksia. Tästä yhtenä esimerkkinä vastauksissa mainittiin se, että lastenohjaajilla ei ole riittävästi varattu työaika varhaiskasvatukseen yhteiseen työn suunnitteluun ja välillä moniammatillisen tiimin kokousaika kuluu siihen. Sekä työaikakysymykset, että eriarvoisuuden kokemukset ovat viime kädessä tiimiä laajempia ongelmia, joihin on vaikea tiimin sisäisesti löytää kokonaisratkaisuja. Ne kuitenkin selkeästi vaikuttavat tiimin toimintaan ja sen dynamiikkaan.

7.2.5 Tulevaisuuden toiveet

Yhteisöllisesti älykäs vuorovaikutus painottui tulevaisuuden toiveissa selvästi. Vastauksissa toivottiin avointa vuorovaikutusta ja suoraa palautetta, mutta samaan aikaan kaikkien tiimiläisten kunnioittamista. Toivottiin myös, että tulevaisuudessa otettaisiin rohkeasti puheeksi ja tartuttaisiin tiiminä vaikeisiin, tiimin sisäisiinkin aiheisiin. Vastauksista oli luettavissa myös toive siitä, että jokaisella tiimin jäsenellä olisi halua kuunnella ja ymmärtää muita tiimin jäseniä ja oppia heiltä. Toivottiin myös jokaisen tiimiläisen työn arvostamista, positiivista asennetta ja rohkeutta. Konkreettisempaan toiveena oli toisista välittäminen ja sen osoittaminen.

Tähän kaikkeen liittyy kiinteästi juuri yhteisöllinen älykkyys, sillä yhteisöllisesti älykkäällä ihmisellä on riittävästi itsetuntemusta omien tunteidensa ymmärtämiseen ja kykyä niiden ilmaisuun, mutta samaan aikaan myös riittävä määrä ihmissuhdetaitoja sekä soveliaisuuden ja tilanteiden tajua toimia rakentavasti. Tämä on tarpeen, koska työpaikan ihmissuhteet eivät toimi, eikä niiden tarvitse toimia samoilla reunaehdoilla, kuin henkilökohtaisen elämän ihmissuhteet toimivat (Paasivaara & Nikkilä, 2010, 28–29).

Paitsi selkeää ja rakentavaa vuorovaikutusta, kaivataan vastausten mukaan myös yhteisöllisyyteen liittyviä asioita. Osa näistä toiveista liittyi yhteisölliseen työn tekemiseen. Tiimin yhteistyön toivotaan olevan kaikkia osapuolia palvelevaa yhteistyötä, jota tehdään yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi, eikä vain siksi, että yhteistyötä kuuluu tehdä. Toivottiin myös lisää työalojen välisiä vierailuja.

Osa yhteisöllisyyteen liittyvistä tulevaisuuden toiveista taas liittyi siihen, että tiimillä olisi mahdollisuus yhteiseen aikaan ja tekemiseen, joka ei ole niinkään kokoustamista, eikä edes varsinaista käytännön työtä. Yhtenä esimerkkinä tällaisesta nostettiin toive tiimin omasta yhteisöpäivästä, ehkä jopa useammasta.

Toiveissa mainittiin usein myös toiminnan ja tiimin kehittämiseen liittyviä asioita. Vastausten perusteella kaivataan keskustelua erilaisista asioista ja ilmiöistä, jotka vaikuttavat tiimin toimintaympäristössä. Tämä on tarpeen myös, jotta

voidaan tarpeen mukaan kehittyä oman alueen mukana. Tiimin yhteistä tavoitteiden asettamista ja uusien asioiden kehittämistä kaivattiin useammassakin vastauksessa, mutta niin, että se lähtisi liikkeelle tiimiläisten innostuksesta, ei pakosta. Toivottiin tiimin pikkuhiljaa lähtevän miettimään, kuinka taas mentäisiin yhdessä eteenpäin. Tulevaisuuden tavoitteiden yhteinen pohdinta onkin hedelmällinen tilaisuus ohjata tiimin sisäistä keskustelua niin, että sen monet äänet ja näkemykset pääsevät esiin ja mukaan uusien ideoiden synnyttämiseen ja päätöksentekoon. Tässä vetäjän roolina on toimia paitsi mahdollistajana, myös pyrkiä erilaisten näkemysten yhdistämiseen (Stenvall ym., 2014, 173, 181; Rannisto ym., 2011, 75), ikään kuin langanpäitä solmien.

Osa tulevaisuuden toiveista koski jälleen rakenteellisia tekijöitä, joihin sisältyi lähinnä käytännön toiveita kokousten suhteen. Toivottiin säännöllisiä kokouksia ja myös niihin osallistumista. Tiimillä koettiin olevan hyviä toimintamalleja, joiden toivottiin säilyvän ja joissain toimintatavoissa kaivattiin kehitystä. Tällainen kehittämiseen liittyvä toivomus oli ajoissa ja kollektiivisesti koottu asialista, johon tiimiläiset aktiivisesti tuottaisivat asioita kokouksessa käsiteltäväksi.

7.3 Johtopäätökset

Tutkimuksen perusteella Linnainmaan moniammatillisen tiimin jäsenten kokemus tiimin moniammatillisuudesta on pääasiassa positiivinen. Moniammatillisen yhteistyön nähdään toimivan riittävän hyvin, vaikkei olekaan ongelmatonta. Kokemukset tiimin yhteisöllisyydestä ovat hyvin samansuuntaisia. Yhteisö nähdään toimivana, vaikka epäkohtiakin nousi esiin.

Tiimin vallitsevana vahvuutena näkyi tulosten perusteella sen jäsenten osaaminen ja taidot, joilla viitattiin sekä ammattiosaamiseen, että kunkin henkilökohtaisiin taitoihin, jotka kaikkineen tuovat tiimiin valtavan määrän osaamispotentiaalia. Avoin keskusteluyhteys, kompromissihakuisuus ja kollektiivinen vastuunotto yhteisissä asioissa nousivat olennaisina vahvuuksina esiin.

Tulosten mukaan suurin osa tiimin toimintaan liittyvistä heikkouksista olivat rakenteellisia, eli liittyivät ajan, paikan ja organisaation asettamiin rajoitteisiin tavalla tai toisella. Erilaisten työtiimien välinen työnjako, ajan niukkuus ja kunkin oman työn kuormittavuus nousivat tulosten perusteella näistä selkeimmiksi.

Tulevaisuuden toiveissa tiimin suhteen nousi vallitsevaksi aiheeksi vuorovaikutus ja siihen liittyvät teemat. Näiden lisäksi tuloksissa nousi selkeästi esiin toiveina toimintaympäristön ajankohtaisista aiheista keskustelu, tiimin yhteisten tavoitteiden pohtiminen ja asettaminen sekä uusien asioiden yhteinen kehittäminen. Erityisenä toiveena nousi esiin tiimin yhteinen aika, jolloin voisi tehdä jotain muuta kuin töitä ja kokousta. Tämä konkretisoitui toiveena tiimin omasta yhteisöpäivästä.

Tutkimuksen tuloksissa on nähtävissä ilmiö, joka on omalla tavallaan yhtä aikaa moniammatillisuuden ja yhteisöllisyyden heikkous ja vahvuus. Vastaukset nimittäin olivat välillä ristiriidassa keskenään ja samaan aikaan, kun esimerkiksi useampi vastaaja oli sitä mieltä, että kyky avoimeen keskusteluun on tiimin vahvuus, sitä toiset taas peräänkuuluttavat tulevaisuuden toiveissa. Tätä on yhteisöllisyyden, moniammatillisuuden ja jopa moniäänisen johtajuuden ydin: Ihmiset ovat erilaisia, kaipaavat ja tarvitsevat erilaisia asioita työyhteisössä ja työnteossa ja he ilmaisevat itseään monin eri tavoin ja äänin. Siitä ei koskaan päästä eroon ja se tuskin olisi edes toivottavaa todellisuudessa, sillä ihmisten erilaisuus, erilaiset näkökulmat ja monenlaiset äänet herättävät ajattelemaan, pakottavat kasvamaan ja synnyttävät luovuutta.

7.4 Kehittämisehdotukset ja jatkotutkimusaiheet

Linnainmaan moniammatillinen tiimi hyötyy tutkimuksen tuottamasta tiedosta jo tutkimuksen tuloksia läpi käymällä. Tutkijan ehdotus kuitenkin on, että tutkimuksen läpikäyminen toimisi lähinnä alustuksena tiimin omaan yhteisöpäivään, jossa tutkimuksesta nousseista teemoista voitaisiin kiireettä ja rakentavasti keskustella ja yhdistää päivään toivon mukaan myös rentoa, omasta välittömästä työympäristöstä irrotettua yhdessäoloa. Tulevaisuuden toiveissa

mainittiin kuitenkin nämä kaikki ja niistä voisi myös realistisesti olla hyötyä tiimin kehitykselle ja sitä kautta tiimin työhön.

Vaikka moniammatillisuus ja yhteisöllisyys ovat aiheita, joista on tehty useita tutkimuksia sosiaali- ja terveysalalta, niin seurakuntia tai kolmatta sektoria koskevia tutkimuksia on aiheesta yhä huomattavan vähän. Vaikka tämä tutkimus sitä vajetta omalta pieneltä osaltaan paikkaakin, tutkittavaa riittää kyllä jatkossakin. Erityisen kiinnostava näkökulma olisi vertailla esimerkiksi eri seurakuntien tapaa järjestää ja tehdä moniammatillista työtä ja selvittää, millaisia tuloksia eri tavoilla on saavutettu. Toinen ajankohtainen aihe olisi tutkia, kuinka moniammatillisen yhteistyön tai yhteisöllisyyden työyhteisössä on käynyt etätöiden huomattavan lisääntymisen myötä ja mitä keinoja niiden säilyttämiseksi ja ylläpitämiseksi on keksitty.

LÄHTEET

Aaltio, I. & Puusa, A. 2020. Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P.(toim.) 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus.

Bronstein, L. 2003. A model for interdisciplinary collaboration. *Social Work* 48 (3), 297–306.

Eriksson P. & Koistinen, K. 2014. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskuksen tutkimuksia ja selvityksiä 11/2014. Kuluttajatutkimuskeskus, Helsinki.

Hirsjärvi S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Hujala A. & Rissanen S. 2012. Discursive construction of polyphony in healthcare management. *Journal of Health Organization and Management* Vol. 26 No 1, 118–136.

Hurmerinta, L. & Nummela, N. 2020. Monimenetelmätutkimus. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P.(toim.) 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus.

Isoherranen, K., Rekola, L. & Nurminen R. 2008. Enemmän yhdessä – moniammatillinen yhteistyö. WSOY Oppimateriaalit Oy, Helsinki.

Isoherranen, K. 2012. Uhka vai mahdollisuus- moniammatillista yhteistyötä kehittämässä. *Sosiaalitieteiden laitoksen julkaisuja* 2012:18. Unigrafia, Helsinki.

Kekoni, T., Mönkkönen, K., Hujala, A., Laulainen, S. & Hirvonen, J. 2019. Moniammatillisuus käsitteinä ja käytänteinä. Teoksessa Mönkkönen, K., Kekoni, T. & Pehkonen, A. (toim.) 2019. Moniammatillinen yhteistyö. Vaikuttava vuorovaikutus sosiaali- ja terveysalalla. Gaudeamus Oy.

Koivumäki, J. 2008. Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma. Tutkimus luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksestä muuttuvissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa. Akateeminen väitöskirja, Tampereen yliopisto. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Koppa a, Jyväskylän avoin yliopisto. 23.4.2015.
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/tapaustutkimus>. Luettu 3.1.2020.

Koppa b, Jyväskylän avoin yliopisto. 23.4.2015.
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/monimenetelmaysyys?searchterm=monimene>. Luettu 19.1.2021.

Kornberger, M., Clegg, S. & Carter C. 2006. Rethinking the polyphonic organization: Managing as discursive practise. *Scandinavian journal of management* 22 (2006), 3–30.

KvantiMOTV. 2008. [Mittaaminen: Mittarin luotettavuus - KvantiMOTV \(tuni.fi\)](#). Luettu 8.4.2021.

Kyrölä M. 2015. Moniääninen johtaminen moniammatillisessa työryhmässä. Pro Gradu-tutkimus, Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu, Hallintotiede.

Lampinen, M.-S., Viitanen E. & Konu, A. 2013. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus yhteisöllisyydestä työelämässä. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti* 2013:50, 71–86.

Lampinen, M.-S., Suutala E. & Konu, A. 2017. Sense of community, organizational commitment and quality of service. *Leadership in Healthservices* Vol.30 No.4, 2017.

Linnainmaan moniammatillinen tiimi. 2019. Tiimin 5.12.2019 vetäytymispäivän työskentelyn muistiinpanot. Julkaisematon. Opinnäytetyön tekijän hallussa.

Linnainmaan moniammatillinen tiimi. 2019. Tytti Longin tätä tutkimusta varten tekemä sähköinen kysely. Julkaisematon, materiaali tutkijan hallussa.

Mangan, C., Miller, R. & Ward, C. 2015. Knowing me, knowing you. Inter-professional working between general practice and social care. *Journal of Integrated Care* Vol.23 No.2, 2015, 62–73.

Messukylän seurakunta. N/D. Nettisivusto. Luettu 10.10.2020.
https://tampereenseurakunnat.fi/seurakunnat/messukylan_seurakunta.

Museux, A.-C., Dumont, S., Careau, E. & Milot, E. 2016. Improving interprofessional collaboration: The effect of training in nonviolent communication. *Social Work in Healthcare*, 55:6, 427–439.

Mönkkönen, K., Kekoni, T. & Pehkonen, A. (toim.) 2019. Moniammatillinen yhteistyö. Vaikuttava vuorovaikutus sosiaali- ja terveysalalla. Gaudeamus Oy.

Paasivaara L. & Nikkilä J. 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Kirjapaja, Helsinki.

Puusa, A. 2020. Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P.(toim.) 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus.

Rannisto, P.-H., Nyholm, I. & Stenvall, J. 2011. Moniääninen johtaminen ja kokonaisuuden hallinta. Teoksessa Rannisto, P.-H., Stenvall, J. & Juusenaho, R. (toim.) Enemmän kuin osiensa summa - Sopimusohjaus ja moniääninen johtaminen Tampereella. Tampereen kaupunki, Tieto ja laadunarviointi, A 13/2011. Juvenes Print Tampereen Yliopistopaino Oy.

Stenvall, J., Nyholm, I. & Rannisto, P.-H. 2014. Polyphonous leadership and middle managers. *The International Journal of Leadership in Public Services*, Vol. 10 No.3, 2014, pp. 172–184.

Rantanen, A-M. 2020. Tytti Longin 11.9.2020 tekemä haastattelu Linnainmaan seurakuntakeskuksella. Haastateltava on Messukylän seurakunnan seurakuntapastori ja Linnainmaan lähikirkon vastuupappi. Julkaisematon, materiaali tutkijan hallussa.

Ruusuvuori, J. & Nikander, P. 2017. Haastatteluaineiston litterointi. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (toim.) 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Kustannusosakeyhtiö Vastapaino, Tampere.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkójulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. <https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/> (Viitattu 03.11.2020)

Soininen, M. 2006. Tavoitteena toimiva työyhteisö. Tapaustutkimus työhyvinvoinnista ja sen edistämismahdollisuuksista. Pro-Gradu-tutkimus. Tampereen yliopisto, Sosiologian ja sosiaalipsykologian laitos, Sosiaalipsykologia.

Tampereen seurakunnat. N/D. Nettisivusto, luettu 10.10.2020. https://tampereenseurakunnat.fi/kirkko_tampereella/seurakuntayhtyma/seurakunnat.

Tietoaarkisto. N/D. Tampereen yliopisto. Luettu 26.2.2021. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/summamuuttajat/summamuuttaja/>

Tuomi, J., Sarajärvi, A. 2011. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 8. uudistettu painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Helsinki. https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf (Luettu 20.1.2020)

LIITTEET

Liite 1. Kirjallisuuskatsauksen alkuperäistutkimukset taulukoituna.

	Tekijät, vuosi, maa	Tutkimuksen tarkoitus	Aineisto ja tutkimusmenetelmät	Keskeiset tulokset
1	Bronstein, L. 2003. USA. Vertaisarvioitu tieteellinen artikkeli.	Kehittää moniammatillista yhteistyötä kehittävä ja ohjaava teoreettinen malli.	Aikaisempia tutkimuksia ja olemassa olevaa kirjallisuutta moniammatillisuudesta usealta eri alalta ja alojen väliltä.	Teoreettinen malli avuksi moniammatillisen yhteistyön kehittämiseen ja ohjaamiseen ja pohdintaa sen käytännön soveltamisesta.
2	Hujala, A. & Rissala, S. 2012. Suomi. Tieteellinen artikkeli.	Ymmärtää ja määrittää, kuinka moniääninen johtajuus rakentuu vuorovaikutuksessa ja kuvata sitä konkreettisten tapausten kautta.	Laadullinen tapaustutkimus, jonka aineisto kerättiin havainnoimalla kolmen vanhainkodin työntekijäkokouksia.	Moniäänisyyttä vahvistavat ja estävät vuorovaikutuksen käytännöt ovat usein huomaamattomia ja tiedostamattomia. Johtamisen keskusteleva todellisuus muotoutuu tiedostamatta arkisessa kanssakäymisessä.
3	Isoherranen, K. 2012. Suomi. Akateemisen väitöskirja.	Tuottaa praktista tietoa niistä ongelmallisista ja mahdollisesti kriittisistä tekijöistä, joita moniammatillisen yhteistyön soveltaminen käytännön työelämään sosiaali- ja terveysalalla kohtaa.	Laadullinen tutkimus, aineisto kerätty fokusryhmähaastatteluilla.	Keskeiset haasteet moniammatilliselle yhteistyölle ovat tutkimuksen mukaan sovitusti joustavat roolit, vastuukysymysten määrittely, yhteisen tiedon luomisen käytännöt, tiimityön ja vuorovaikutustaitojen

				oppiminen sekä organisaation rakenteet. Teoreettinen malli, joka kuvaa moniammatillisen yhteistyön kehittämisen haasteita ja edellytyksiä sosiaali- ja terveysalalla.
4	Koivumäki, J. 2008. Suomi. Akateeminen väitöskirja.	1. Tutkia mitä on luottamus ja yhteisöllisyys valtion asiantuntijaorganisaatioissa ovat: millaisia merkityksiä niille annetaan, millaisista aineksista ne koostuvat? 2. Tarkastella luottamuksen ja yhteisöllisyyden seurauksia, edistävätkö ne esim. työhyvinvointia ja organisaatiositoutumista. 3. Jäljittää luottamusta ja yhteisöllisyyttä synnyttäviä tekijöitä	Monimetodinen, pragmaattinen tutkimus. Käytetty menetelmä- ja aineistotriangulaatioita. Teemahaastattelut ja sähköiset kyselyt, kohteena viisi eri organisaatiota.	Tulosten mukaan luottamus ja ryhmän kiinteys ovat ennen kaikkea sosiaalista pääomaa, koska ne mahdollistavat päivittäisen yhteistyön- ja toiminnan. Vastaavasti niiden puute haittaa yhteistyötä. Vahva luottamus ja vahva ryhmän kiinteys myös enteilevät vahvempaa sitoutumista organisaatioon ja vähentävät työperäisen stressin oireita.
6	Kornberger M., Clegg S., Carter C. 2006. Australia, Itävalta, Alankomaat & Skotlanti.	Laajentaa ja syventää kielitieteen lähestymistapoja johtamisen - ja organisaatiotutkimukseen liittyen.	Polyfoniaa eli moniäänisyyttä koskeva, laajaan kirjalliseen ja filosofiseen aineistoon pohjautuva diskurssianalyysi.	Kieli ei välttämättä johda muutosta, mutta muutosta ei tapahdu ilman se ilmaistaan ja muotoillaan

	Tieteellinen artikkeli.			kielen ja keskustelun avulla. Moniäänisyys ja erilaiset näkökannat voivat synnyttää luovuutta ja uudistuksia ja moniääninen johtajuus antaa tilaa sille.
7	Kyrölä, M. 2015. Suomi. Pro Gradu-tutkielma.	Kuvata moniammatillisen työryhmän moniäänistä johtamista johtajien kokemana.	Empiirinen, laadullinen tutkimus, aineisto on kerätty teemahaastatteluilta, seitsemän yksilöhaastattelua.	Moniäänisen johtamisen haasteeksi erikoissairaanhoidon moniammatillisessa työryhmässä nousi esiin organisaatorakenteet, vuorovaikutus sekä työryhmän jäsenten roolin ja vastuun määrittely. Eriarvoisuus ja ristiriidat estävät luottavaisen ilmapiirin syntymistä ja vaikeuttavat vastavuoroista vuorovaikutusta ja yhteistyötä tässä toimintaympäristössä.
8	Lampinen, M.-S., Viitanen, E. & Konu, A. 2013. Suomi. Systemaattinen	Kuvata työelämän yhteisöllisyyttä ja siihen yhteydessä olevia tekijöitä.	Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sisällönanalyysi.	Työelämän yhteisöllisyyden muodostuu: 1) työelämän yhteisöllisyyttä selittävästä tekijöistä

	kirjallisuuskatsaus.			2) yhteisöllisyyden tunteen seurauksista.
9	Lampinen, M.-S., Suutala, E., Konu, A. 2017. Suomi. Tieteellinen artikkeli.	Tutkia kuinka yhteisöllisyyden työpaikalla liittyvät tekijät kytkeytyvät organisaatioon sitoutumiseen ja kokemukseen palvelun laadusta alemman ja väliportaalla esimiesten keskuudessa sosiaali-terveyspalveluissa Suomessa.	Sähköpostikyselyllä kerätty aineisto, määrällinen tutkimus.	Yhteisöllisyyden ja yhteisöön kuulumisen kokemus sekä kollegoiden välinen luottamus, arvostus ja avoin yhteys kytkeytyivät esimiesten organisaatioon sitoutumiseen ja suomalaisissa sosiaali- ja terveyspalveluissa. Vastaavasti informaation avoin kulku organisaatiossa, työn merkityksellisyys ja esimiehiltä saatu arvostus puolestaan kytkeytyivät palveluiden laatuun.
10	Stenvall, J., Nyholm, I. & Rannisto, P.-H. 2014. Suomi. Tieteellinen artikkeli.	Selvittää kuinka lähiesimiehet ymmärtävät roolinsa muutoksen johtamisessa moniäänisen johtamisen perspektiivistä.	Empiirinen tutkimus, teemafokusryhmähaastattelut ja sisällönanalyysi teemojen kautta.	Suomalaisessa kontekstissa moniääninen johtajuus on prosessi, jolla on alku ja loppu ja siinä on neljä askelta, joissa lähiesimiesten tulee: 1) synnyttää keskustelua 2) hyödyntää moninaisuutta

				<p>3) toimia päätöksentekijöinä ja moniäänisyyden tulkkeina</p> <p>4) sovittaa toimintasuunnitelma ja henkilöstötoimet yhteen.</p>
--	--	--	--	--

Liite 2. Haastattelun teemat

1. Mikä moniammatillisten tiimien toivottu tehtävä oli niitä perustettaessa?
Onko se yhä sama?
2. Kerro tiimin kehityksestä vuosien varrella.
Millaisena sen näet?
Millaiseksi kuvailisit kehityskaarta?
Tärkeimmät tiimin oppimat asiat matkan varrella?
3. Mitä haasteita tiimin matkan varrella on ilmennyt?
Mikä on tiimin menestyksen salaisuus?
4. Millaisena näet pj:n roolin tiimissä?
Haluaisitko muuttaa/kehittää sitä? Jos, niin miten?
5. Mitä olet ITSE oppinut?

6. Mitä haluat lisätä?

Liite 3. Tietoinen suostumus haastatteluun.

Suostumus haastatteluun tutkimusta varten

Tutkimuksen aihe: Moniammatillisuus ja yhteisöllisyys työyhteisössä - Tapaus Linnainmaan moniammatillinen tiimi

Tutkija: Tytti Longi, Tampereen ammattikorkeakoulu, Sosiaali- ja terveystieteiden YAMK

Olen saanut tiedot tutkimuksesta ja sen tavoitteista, haastattelun käytännön toteutuksesta ja haastattelussa käsiteltävistä aiheista. Minulle on annettu mahdollisuus esittää lisäkysymyksiä tutkimuksesta.

Tiedän, että osallistumiseni haastatteluun on vapaaehtoista. Annan haastattelun vapaaehtoisesti omalla nimelläni ja voin halutessani olla vastaamatta joihinkin kysymyksiin, voin keskeyttää haastattelun tai peruuttaa osallistumiseni - tutkimukseen.

Paikka ja päivämäärä

Suostun tutkimushaastatteluun

Anne-Maarit Rantanen

Suostumuksen vastaanottaja

Tytti Longi

Arkistointilupa

- Tutkija saa arkistoida haastatteluni tekstitiedoston saa arkistoida tätä ja mahdollisia tulevia tutkimuksia varten.
- Tutkija ei saa arkistoida haastatteluni tekstitiedostoa.

Liite 4. Kyselyn runko

Väittämät, joihin vastataan Likert-asteikolla (1=täysin eri mieltä 5=täysin samaa mieltä)

1 2 3 4 5

1. Moniammatillisuus

- koen tiimin hyödylliseksi työssäni
- koen olevani hyödyllinen tiimille
- tiimissä tehdään aidosti yhteistyötä
- tiimi on kehittänyt yhdessä jotain uutta
- tiimi kykenee oppimaan yhdessä kokemuksista
- tiimin jäsenten osaamista osataan hyödyntää
- pystyn vaikuttamaan tiimin toimintaan
- tiimin työskentely on joustavaa

2. Yhteisöllisyys

- Tulen mielelläni tiimin kokoukseen
- Koen, että tiimin jäsenet arvostavat minua
- koen olevani tasa-arvoinen muiden tiimin jäsenten kanssa

- koen olevani osa tiimin muodostamaa yhteisöä
- tiimissä on tilaa erilaisille mielipiteille
- koen tulevani kuulluksi tiimissä
- tiimissä tuetaan sen jäseniä

3. Mitkä ovat mielestäsi tiimin vahvuudet? Mainitse ainakin kolme.

4. Mitkä ovat mielestäsi tiimin heikkoudet? Mainitse ainakin kolme.

5. Mitä toivot tiimiltä ja sen toiminnalta tulevaisuudessa? Mainitse ainakin kolme.

6. Minkä muiden eri tahojen kanssa teet yhteistyötä työssäsi?

Liite 5. Tiimin jäsenten tulevaisuuden toiveet, esimerkki analyysin vaiheista.

Pelkistykset	Alaluokat	Yläluokat
Keskustelua ajankohtaisista asioista ja ilmiöistä, jotka vaikuttavat taustalla toimintaympäristössämme	Keskustelu asioista ja ilmiöistä	Toiminnan ja tiimin kehittyminen
Kehitytään alueen toiminnan mukana. uusien juttujen kehittelyä, jos se työntekijöistä tuntuu innostavalta ei pakolta	Kehittyminen ja kehittäminen	
Yhteistä kehittymistä		
Tavoitteiden pohtimista	Tavoitteiden reflektointi	

<p>Avoimuutta ja suoruutta palautteessa.</p> <p>Avointa keskustelua</p> <p>Puhutaan asiasta sille, jota se koskee eikä kaikille muille</p> <p>Vuorovaikutusta</p> <p>Halua kuunnella, ymmärtää ja oppia toisen työalan työntekijöiltä</p> <p>Toisten kunnioittamista</p> <p>Uskallusta ottaa puheeksi vaikeitakin asioita eikä vaan hehkutusta ”me ollaan hyvä tiimi”</p> <p>Toisen työn arvostamista</p> <p>Sitä, että toisista välitetään ja se osoitetaan esim. kysymällä kuulumisia.</p> <p>Hyvää tsemppihenkeä.</p> <p>Rohkeutta</p>	<p>Avoin, suora vuorovaikutus</p> <p>Halu kuunnella, ymmärtää ja oppia toisilta</p> <p>Kaikkien kunnioitus</p> <p>Rohkeus tarttua vaikeisiin aiheisiin</p> <p>Jokaisen työn arvostaminen</p> <p>Toisista välittäminen ja sen osoittaminen</p> <p>Positiivinen asenne</p> <p>Rohkeus</p>	<p>Yhteisöllisesti älykäs vuorovaikutus</p>
---	---	---

<p>Yhteistyötä, joka palvelee kaikkia (ei yhteistyötä yhteistyön vuoksi),</p> <p>Yhteen hiileen puhaltamista eli yritetään yhdessä mahdollistaa talon toiminta,</p> <p>Yhteistä aikaa</p> <p>Tekemistä, ei kokoustamista.</p> <p>Aikaa yhteiselle tekemiselle (esimiehestä kiinni)</p> <p>Voisimmeko "vieraila" enemmän toistemme työaloilla?</p> <p>Tiimin yhteisöpäivät olisivat hyviä</p>	<p>Kaikkia osapuolia palveleva yhteistyö</p> <p>Yhteinen työ yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi</p> <p>Yhteistä aikaa ja tekemistä, ei niinkään kokoustamista</p> <p>Enemmän työalojen välisiä vierailuja</p> <p>Tiimin yhteisöpäivät</p>	<p>Yhteisöllisyys</p>
<p>Säännölliset kokoukset, osallistuminen</p> <p>Jatketaan hyväksi koettuja toimintamalleja.</p> <p>Asialistaa voisi miettiä ja lähettää ajoissa ennen tiimiä</p>	<p>Kokoukset ja osallistuminen</p> <p>Hyväksi koettujen toimintamallien säilyttäminen</p> <p>Kollektiivinen ja ajoissa koottu asialista</p>	<p>Rakenteelliset tekijät</p>

Kaikki tuottavat asioita esityslistalle		
Ei toiveita tai lisäodotuksia.	Ei toiveita	Ei toiveita

