



Rantala Vilma

Yhteisöllisyyden kokeminen ja kehittäminen moniammatillisessa työyhteisössä

Kasvatustieteen pro gradu -tutkielma  
KASVATUSTIETEIDEN TIEDEKUNTA  
Luokanopettajakoulutus  
2020

Oulun yliopisto

Kasvatustieteiden tiedekunta

Yhteisöllisyyden kokeminen ja kehittäminen moniammatillisessa työyhteisössä (Vilma Rantala)

Pro gradu -tutkielma, 68 sivua

Huhtikuu 2020

---

Tämän pro gradu -tutkielman aihe käsittelee monitoimitalojen moniammatillisten työyhteisöjen kertomuksia yhteisöllisyydestä sekä yhteisöllisyyden kehittämis ehdotuksia työyhteisössä. Monitoimitalot ja työyhteisöt monitoimitaloissa ovat tutkittavina aiheina ajankohtaisia ja toistaiseksi niistä löytyy varsin vähän aikaisempaa tutkimusta. Sen sijaan yhteisöllisyyttä ja yhteisöjä on tutkittu paljon. Uudistuvissa organisaatioissa moniammatillinen yhteistyö on yksi olennainen osa työn tekemistä. Tutkimuksen kannalta keskeistä on tarkastella yhteisöllisyyttä, joka koetaan usean eri ammattiryhmän keskuudessa. Teoriaosuudessa tarkastelen työyhteisöjen muodostamia ryhmiä kouluorganisaatiossa sekä työyhteisöissä näkyvää yhteisöllisyyttä. Moniammatillinen yhteistyö käsitteenä eroaa hieman perinteisestä yhteistyön käsitteestä, joten avaen moniammatillista yhteistyötä erillisessä osiossaan yhdistäen moniammatillisen työyhteisön osaksi monitoimitalojen tarkastelua.

Tutkimukseni aineisto on tuotettu Jyväskylän yliopiston koordinoimassa Verme<sup>2</sup> -hankkeessa. Aineistoni perustuu vertaismentorointiryhmissä tuotettuihin moniammatillisen työyhteisön käymiin keskusteluihin. Tutkielma on toteutettu laadullisena tutkimuksena, jossa narratiiviset lähtökohdat ohjaavat tutkimuksen kulkua. Kertomuksilla on merkittävä osuus tutkimuksen analyysissa. Aineiston analysointi on toteutettu aineistolähtöisenä sisällönanalyysinä eli saadut tutkimustulokset kumpuavat aineistosta. Tutkimustulokset osoittavat yhteisöllisyyden edellytyksiksi työyhteisön hyvän yhteishengen, vahvan yhteistyön ja tiimityön, myönteisen ilmapiirin, ammattien välisen tasa-arvon ja arvostuksen sekä työyhteisön jäsenten välisen avoimen vuorovaikutuksen. Tuloksista käy ilmi, että yhteisöllisyys, työyhteisön hyvinvointi ja yhteisön toimivuus ovat sidoksissa toisiinsa. Yhteisöllisiä toimintatapoja voidaan kehittää ja oivallisena paikkana keskustelulle toimivat vertaismentorointiryhmät, joissa hiljaistakin tietoa jaetaan dialogissa. Pohdin lopuksi tutkimuksen hyödynnettävyyttä mahdollisiin jatkotutkimuksiin työhyvinvoinnin ja monitoimitalojen suunnittelutyön näkökulmasta. Ylipäänsä monitoimitaloista tehty tutkimus olisi arvokasta niiden suunnittelu- ja kehittämistyössä.

Avainsanat: yhteisö, työyhteisö, yhteisöllisyys, moniammatillinen yhteistyö, monitoimitalo, kertomukset

# Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto</b> .....	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Yhteisöistä yhteisöllisyyteen</b> .....	<b>7</b>
2.1	Työyhteisöt organisaatiossa .....	7
2.2	Yhteisöllisyys .....	11
2.3	Yhteisöllisyyden edellytyksiä työyhteisössä.....	13
<b>3</b>	<b>Moniammatillinen yhteistyö</b> .....	<b>19</b>
3.1	Moniammatillinen yhteistyö monitoimitaloissa.....	20
3.2	Yhteisöllisyys moniammatillisessa työyhteisössä .....	21
<b>4</b>	<b>Tutkimuksen toteutus</b> .....	<b>23</b>
4.1	Tavoite ja tutkimuskysymykset .....	23
4.2	Laadullinen tutkimus kerronnallisuuden kautta.....	23
4.3	Aineiston kuvaus: Verme <sup>2</sup> -hanke.....	26
4.4	Aineiston analysointivaihe.....	29
4.5	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus .....	36
<b>5</b>	<b>Tutkimustulokset</b> .....	<b>39</b>
5.1	Vuorovaikutus moniammatillisessa työyhteisössä.....	40
5.2	Toimivat, moniammatilliset tiimit .....	44
5.3	Työyhteisön ilmapiiri ja tasa-arvo .....	49
5.4	Työntekijä osana yhteisöllistä työyhteisöä .....	52
<b>6</b>	<b>Yhteenveto ja johtopäätökset</b> .....	<b>57</b>
6.1	Moniammatillisen työyhteisön kertomuksia yhteisöllisyydestä .....	57
6.2	Yhteisöllisyyden kehittämis ehdotuksia .....	58
<b>7</b>	<b>Pohdinta</b> .....	<b>62</b>
	<b>Lähteet / References</b> .....	<b>64</b>

# 1 Johdanto

Työyhteisöissä vallitsevat yhteisöllisyyden, vuorovaikutuksen ja tiimityön ulottuvuudet ovat nykypäivänä pinnalla olevia asioita ja jatkuvan kehittämistyön alla. Työyhteisöjä on kaikkialla, ja missä tahansa töitä tehdään, ovat yhteisölliset toimintatavat varmasti huomionarvoisia kehittämisen kohteita. Oma kiinnostukseni tämän tutkimuksen aiheeseen lähti halusta tutkia sellaisia kehitettäviä tai jo toimivia asioita, jotka luovat työyhteisöön hyvää henkeä ja yhteisöllisyyttä. Myös työhyvinvointi on tutkittavana aiheena mielenkiintoinen ja jokaista ammattikuntaa koskettava. Erilaiset hyvinvoinnin näkökulmat yhteisöllisyyden kehittämiseen siis rikastuttavat tätäkin tutkimusta ja pyrin tutkimuksessa tuomaan esiin hyvinvoinnin ja yhteisöllisyyden välistä suhdetta. Kuitenkaan varsinaisesti työhyvinvointia ei tämä tutkimus käsittele, vaan erilaisia yhteisöllisyyden tekijöitä sekä moniammatillisten työyhteisöjen välistä yhteisöllisyyttä.

Monitoimitilat, joissa yhdistyvät muun muassa peruskoulun luokka-asteet 1-9, varhaiskasvatus, nuorisotoimi ja kirjasto, ovat yleistymässä. Teräväinen (2010, 127) viittaa monitoimitilojen uudenaikaiseen kokonaisuuteen sitaattilla: ”Sosiaali- ja terveystoimen päivähoito, nuorisotoimi, kulttuurin kirjasto, opetuksen yhtenäinen peruskoulu ja liikuntatoimen liikuntapaikat on nivottu niin yhteen, ettei hallinnollisia raja-aitoja enää ole.” (Kaleva 18.5.2009.) Monitoimitilat ovat siis uudenlaisia, yhteisöllisiä kohtaamispaikkoja, joissa moniammatillinen yhteistyö on näkyvillä aikaisempaa enemmän. Onkin tärkeää pohtia, miten yhteisöllisyyttä voitaisiin kehittää moniammatillisen työyhteisön näkökulmasta hyvinvointia ja toimivan työyhteisön osa-alueita palvelevalla tavalla.

Tässä tutkimuksessa moniammatillisuudella tarkoitetaan eri ammattiryhmiin kuuluvien asiantuntijoiden työskentelyä ja yhteistyötä. Yhteistyö perustuu osaamisen, tiedon ja vastuun jakamiseen. Myös verkostoasiantuntijuus on osana moniammatillista yhteistyötä, jolloin tietoa luodaan työyhteisössä vastavuoroisesti. (Kontio, 2013, 20-21.) Työyhteisöllisyyden perustana toimii vuorovaikutus ja työyhteisötaidoissa dialogisuus, jolloin ymmärrys rakentuu vastavuoroisesti. (Mönkkönen & Roos, 2009, 8-10.) Uskon vuorovaikutustaitojen ja dialogisuuden olevan avainasemassa yhteisöllisyyttä edistävinä tekijöinä. Kiinnostavaa onkin tutkia, miten jaettu todellisuus ja kyky dialogiin näkyvät monitoimitilojen eri alojen ammattilaisten kokemana. Haasteita varmasti löytyy jokaisesta työyhteisöstä ja ottamalla

haasteet mukaan tarkastelun kohteiksi, pystytään kehittämishdotuksia muodostamaan monipuolisesti.

Tutkimukseni tarkoituksena on selvittää vertaismentorointiryhmissä kerrottujen kokemusten ja käsitysten avulla yhteisöllisyyden merkityksiä ja kehittämistarpeita moniammatilajien moniammatillisissa työyhteisöissä. Moniammatillisessa työyhteisössä useat eri ammattiryhmät työskentelevät keskenään ja esimerkiksi moniammatilajien työntekijöiden runsas lukumäärä voi vaikuttaa yhteisöllisyyden kokemiseen. Tutkimuksessa perehdyn erityisesti työyhteisön ilmapiiriin, vuorovaikutukseen, yhteistyön ja yhteenkuuluvuuden tunteen merkitykseen yhteisöllisyyden edistämiseksi. Itselleni tärkeitä aiheita työyhteisössä ovat ilmapiiri ja vahva tiimityöskentely, joiden pohjalta tutkimukseni aihe valikoitui. Myös tutkimuksen aiheen ajankohtaisuus oli syynä lähteä tutkimusta toteuttamaan.

Koska moniammatilajit ovat vasta viime vuosina lisääntyneet, koen tutkimuksen merkitykselliseksi kehittämistyön kannalta. Vertaismentorointiryhmien kertomana yhteisöllisyyden kehittämisestä ei vielä ole tehty paljon tutkimusta. Tutkimukseni aineisto on tuotettu Jyväskylän yliopiston koordinoimassa Verme<sup>2</sup>-hankkeessa, jossa moniammatillisen työyhteisön jäsenet jakavat kokemuksiaan eri aiheiden pohjalta sekä kehittävät työtään. Vertaismentorointiryhmissä keskustelua ohjaavat mentorit, mutta kertomukset syntyvät osallistujilta itseltään ja keskustelu on vapaamuotoista.

Tutkimuskysymykseni ovat:

*Mitä moniammatilajien moniammatillinen työyhteisö kertoo yhteisöllisyydestä?*

*Miten yhteisöllisyyttä voidaan kehittää moniammatillisessa työyhteisössä?*

Kaivolon ja Launilan (77-79, 2007) mukaan yhteisöllisyys tukee työelämässä terveyttä, hyvinvointia, oppimista ja tuloksellisuutta. Se luo yhteenkuuluvuutta ja ilmenee työyhteisössä hyvänä ilmapiirinä, auttamisen haluna, toisten huomioon ottamisena, yhteishenkenä, avoimuutena ja joustavuutena. Myös työntekijän omaa yksilöllisyyttä arvostetaan toimivassa työyhteisössä. Ihmiset tavoittelevat yhteisöihin kuulumista, joissa rakennetaan sosiaalisia suhteita (Pohjola, 2015). Kiinnostavaa onkin tarkastella eri aloilla työskentelevien kertomuksia kokemastaan yhteisöllisyydestä samassa työyhteisössä. Ihmiset ovat yksilöitä, jotka kokevat asioita eri tavoin. Tämän vuoksi uskon vertaisryhmämentoroinnin edistävän myös työntekijöiden välistä kommunikaatiota, vuorovaikutustaitoja sekä aitoa kohtaamista.

Tutkielman teoriaosuudessa johdattelen tutkimuksen aiheeseen erittelemällä yhteisön ja sen osa-alueet sekä yhteisöllisyyden, moniammatillisen yhteistyön ja monitoimitalojen käsitteet. Käsitteet ovat laajoja, joten tämän tutkimuksen tavoitteiden puitteissa tarkastelen ja rajaan niitä sellaisten alakäsitteiden kautta, jotka mielestäni on tutkimuksen aiheen kannalta huomioitava. Koin esimerkiksi tärkeäksi käsitellä yhteisöä kouluorganisaatiossa toimivien työyhteisöjen kautta, sillä monitoimitalot ovat osa kouluorganisaatiota, jossa erilaiset työyhteisöt muodostuvat. Käsitteenä yhteisöllisyys on tutkimuksen kannalta merkittävä avattava käsite. Yhteisöllisyyteen sisältyy näkemys toisista ihmisistä vastavuoroisina toimijoina, sosiaalisuudesta sekä emotionaalista kokemuksesta yhteisöön kuulumisesta (Aro, 2011, 36-40). Mäkipeskan ja Niemelän (1999) mukaan yhteisöllisyys on mahdollista yhteisön ollessa turvallinen. Aito yhteisöllisyys perustuu vapaaehtoisuudelle (Mäkipeska & Niemelä, 1999, 22).

Tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena, jossa kertomukset eli narratiivit toimivat analyysin pohjana. Narratiivinen lähestymistapa valikoitui sillä perusteella, että kertomukset sisältävät kertojalle merkittäviä tapahtumia (Kaasila, 2008). Ajatuksenani oli alusta alkaen tutkia merkityksellisinä koettuja asioita yhteisöllisyyden kannalta sekä konkreettisia kehitysehdotuksia niin vertaismentorointiryhmissä syntyneiden keskustelujen pohjalta kuin tämän tutkimuksen analyysivaiheessa syntyneiden kehitysideoiden kautta. Erityisesti moniammatillisen työyhteisön kertomukset tuovat tutkimukselle käytännönläheisen näkökulman, joten pyrin tulkitsemaan näitä kertomuksia mahdollisimman avoimesti sekä pitäen mielessä tutkimuksen mahdollisen hyödynnettävyyden työelämässä.

## 2 Yhteisöistä yhteisöllisyyteen

Teoriaosuudessa avaan käsitteiden *yhteisö* ja *yhteisöllisyys* tarkoitusta sekä niihin liittyviä käsitteitä lähdekirjallisuuden avulla. Erityisesti käsitteet yhteisö ja sen alakäsitteet ryhmä, tiimi ja organisaatio sekä yhteisöllisyys alakäsitteineen tuovat teoriaosuuteen käytännönläheistä teoriatietoa tutkimuksen aihepiiriin liittyen. Verrattuani aikaisempia tutkimuksia uudempiin havaitsin, että esimerkiksi yhteisöjä ja yhteisöllisyyttä käsittelevät tutkimukset viittaavat paljon toisiinsa. Kuitenkin tieto on jonkin verran muuttunut vuosien varrella muun muassa kouluorganisaation muutosten ja moniammatillisen yhteistyön näkyvämmäksi tulemisen myötä, joten koin tarpeelliseksi käydä vuoropuhelua hieman vanhemman ja uudistuneen lähdekirjallisuuden välillä.

### 2.1 Työyhteisöt organisaatiossa

Yhteisö käsitteenä voidaan ymmärtää lukuisin eri tavoin, mutta tässä tutkimuksessa tarkastelen yhteisöä työn ja kouluorganisaation kautta. Arkikielessä työyhteisöllä tarkoitetaan toiminnallista ryhmää, jossa yhteisön jäsenillä on olemassa yhteiset voimavarat, taidot ja tavoitteet. Työyhteisön ja organisaation perustekijöinä pidetäänkin toiminnan ja olemassaolon tarkoitusta, jäsenten kokoamista yhteen, voimavarojen hankkimista ja jakamista, toimintaa koordinoivaa rakennetta sekä johtajuutta. Tietenkin myös uskomukset, arvot ja oletukset ovat yhteisön jäsenillä yhteisiä. (Lindström, 1994, 15.) Organisaatiolla tarkoitetaan avointa järjestelmää, joka muodostuu erilaisista alaryhmistä, kuten tehtäväkohtaisista yksiköistä ja hierarkian tasoista. Kyseessä voi olla myös ihmisyyhteistö, jossa tarkoituksenmukaisesti hyödynnetään yhteisön jäsenten voimavaroja ja työn jakamista. Organisaation ollessa virallinen systeemi voi se pitää sisällään useita työyhteisöjä. Työyhteisö on sosiaalinen muodostelma, jossa yksilöt muodostavat pysyväluonteisen ryhmän. Jokaisessa työyhteisössä korostuvat yhteisön omat arvot, normit, asenteet ja tavat. Puhutaan omintakeisesta kulttuurista, jonka työyhteisö muodostaa. (Huusko, 1999, 13-16.)

Kouluorganisaatiossa työyhteisöjen rakenne koostuu johtajista ja heidän alaisistaan opettajista sekä koulun muusta henkilökunnasta. Yhteisön toiminnan on nähty kouluorganisaatiossa perustuvan valtasuhteisiin, joten esimerkiksi työnjako ja yhteistoiminta muodostuvat valtasuhteiden kautta. Kullakin yhteisön jäsenellä on oma roolinsa asiantuntijana, mutta työtehtävät voivat vaihdella tiimeistä riippuen. Mainittakoon, että eräitä työrakenteeseen liittyviä ristiriitoja ovat muun muassa työtehtävien määrittelemättömyys, työnjaon ongelmat,

työtehtäviin liittyvät epätasaiset jaot sekä tietämättömyys yhteistyöstä. Selkeät työtehtävät edistävät toimivaa yhteistyötä ja työtehtävien on vastattava työntekijän omaa asiantuntemusta. Työntekijöiden tulisi myös tietää, kenen kanssa yhteistyötä tehdään, jotta yhteisössä pystytään hyödyntämään jokaisen asiantuntemusta. Jos työyhteisön jäsenet elävät pimennossa niin, ettei heillä ole tarpeeksi tietämystä toistensa työtehtävistä, syntyy haasteita yhteistyön ja oman työn mielekkyyden kannalta. (Hämäläinen & Sava, 1989, 58-59.) Kouluorganisaatiosta puhutaan myös oppivana organisaationa. Leithwood ym. (1998, 250) ja Leithwood, Aitken & Jantzi (2006, 63) ovat määritelleet oppivan organisaation toiminnalliseksi ryhmäksi, jossa yhteisiä merkityksiä jaetaan ja yhteisiin arvoihin sitoudutaan tavoitellen yhteistä päämäärää. Kun jokaisella yhteisön jäsenellä on mahdollisuus osallistua päätöksentekoon, koululla on selkeä visio sekä ammatillista oppimista tuetaan, lisääntyy myös oppiminen. (James ym., 2007; Liusvaara, 2014, 52.)

Yhteisössä jäsenillä on tieto siitä, kuka yhteisöön kuuluu, ja jokaisella jäsenellä on tarpeeksi paljon yhteistä todellisuutta. Työyhteisön jäsenet ovat säännöllisesti vuorovaikutuksessa toisiinsa, tuntevat toisensa, ja jokaisella jäsenellä on yhteinen näkemys ja tavoitteet yhteisön perustehtävään liittyen. Kommunikaatio, yhteisöllisyys ja ohjautuminen kuuluvat yhteisön toimintaan. (Huusko, 1999, 17-20.) Henkilökunta kouluorganisaatiossa koostuu erilaisista asiantuntijoista. Eräs asiantuntijoiden muodostama ryhmä kouluyhteisössä on oppilashuoltoryhmä, jossa rehtorin, koululääkärin- ja terveydenhoitajan, koulupsykologin, kuraattorin, opinto-ohjaajan, erityisopettajan sekä opettajien muodostama tiimi hoitaa yhteistyössä oppilaita koskevia asioita. (Mannerheimin lastensuojeluliitto ym., 1987, 76.)

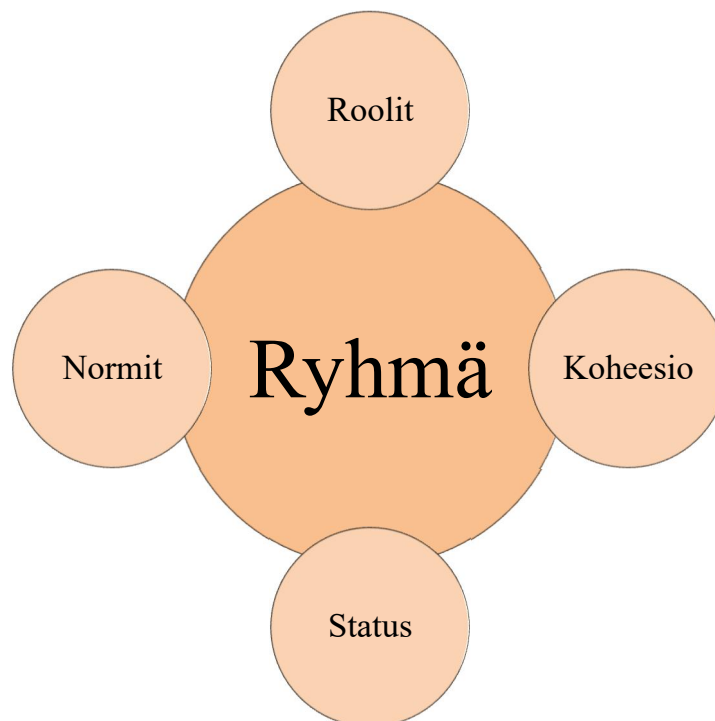
Nykypäivänä kouluyhteisössä toimivat moniammatilliset ryhmät koostuvat eri alojen ammattilaisista, joissa jokainen työntekijä pääsee hyödyntämään omaa asiantuntijuuttaan ja osaamistaan sekä tähtäämään jokaiselle yhteiseen päämäärään (Kontio, 2013, 18-19.) Tällaisessa yhteisössä ryhmät nähdään osana eräänlaista verkko-organisaatiota, jossa itseohjautuvat ryhmät hyödyntävät omaa asiantuntijuuttaan ja erikoisosaamistaan niin, että asiantuntijuus on jaettua. Organisaatiossa, jossa tavoitteena on saavuttaa tuloksia yhteistyöhön ja kumppanuuteen perustuen, ovat työntekijöiden ja johtajien roolit erilaisessa asemassa, kuin perinteisessä "tikapuuorganisaatiossa". Kyse on tehtävien vaihtuvuudesta työyhteisön sisällä, jolloin myös asiantuntijoilta vaaditaan kykyä oppia uutta ja sietää muutoksia. (Helakorpi, 2005, 32-35.)



## *Ryhmät ja tiimit työyhteisössä*

Yhteisöjen ohella voidaan puhua ryhmistä ja tiimeistä, joissa niihin kuuluvilla yksilöillä on jokin yhteinen tavoite, johon pyritään. Organisaatiossa toimivia ryhmiä kutsutaan tiimeiksi, jotka pyrkivät pääsemään asetettuihin tavoitteisiin ja päämääriin pidempiaikaisella yhteistyöllä. (Malmelin & Poutanen, 2017.) Toisaalta yhteisö on ryhmää laajempi kokonaisuus, jossa arvot, ymmärrys, historia ja yhteiset käytänteet kohtaavat (Koivula, 2010, 18; Rogoff, 2003, 80). Työyhteisössä näkyvä tiimityö tähtää sellaiseen perustehtävään, joka määrittää syyn koko organisaation olemassaololle. Perustehtävään tähtäävä toiminta on jokaiselle työyhteisölle yhteistä ja ominaista. (Paasivaara, 2009, 52-53.)

Vaikka yhteisöä ja ryhmää ei sovi sekoittaa keskenään, päätin kuitenkin avata käsitteet “ryhmä” ja “tiimi”, jotta yhteisön ja yhteisöllisyyden käsitteistä saadaan mahdollisimman selkeitä ja tämän tutkimuksen kannalta merkittäviä. Elovainio (1994) määrittää ryhmän kahden tai useamman ihmisen muodostamaksi, vuorovaikutuksessa olevaksi yhteisöksi tai joukoksi. Tiimi on verrattavissa ryhmään, vaikka tiimi perustetaan aina tietoisesti ja tiettyä tarkoitusta varten. Käsitteenä tiimi on myönteinen ja jäsenet tiimeissä tekevät vahvaa yhteistyötä keskenään saavuttaakseen yhteiset tavoitteensa. (Elovainio, 1994, 117-118.)



**Kuvio 1. Ryhmän rakenne** (mukaillen Elovainio, 1994.)

Ryhmän rakentumista voidaan yksinkertaisesti kuvata roolien, normien, statuksen ja koheesion kautta. Myös Haapaniemi ja Raina (2017) mainitsevat ryhmän muodostuvan normeista, vallasta, rooliodotuksista sekä henkilökohtaisesta sitoutumisesta ryhmään. Tarkastelen ryhmän rakentumista erityisesti Elovainion (1994) selkeän jaottelun vuoksi. Elovainio (1994) määrittelee *roolit* jaetuiksi odotuksiksi ryhmän tai henkilön käyttäytymiseen liittyen. Bettenhausenin ja Murninghamin (1991) mukaan *normit* muodostuvat uudessa ryhmässä aikaisempien kokemusten myötä. Ryhmässä uudet jäsenet käyttäytyvät niiden normien perusteella, jotka ovat olleet läsnä aikaisempien ryhmien keskuudessa. Ryhmän toiminnassa jäsenten yhteiset kokemukset asettavat odotuksia käyttäytymiselle, ja käyttäytymistä varten jäsenet muodostavat sosiaaliset kaavat. Haapaniemen ja Rainan (2017) mukaan normit ovat yleensä epävirallisia tottumuksia ja uskomuksia, jotka siirtyvät nopeasti ryhmän uusille jäsenille, vaikka niitä ei käytäisi erikseen läpi. Organisaatioissa yhteisiä normeja ovat muun muassa voimavaroja, työn jakamista, konfliktitilanteita, jäsenten käyttäytymistä sekä tiettyjä traditioita koskevat normit. Vaikutusvaltaa ryhmässä kuvataan *statusrakenteen* kautta. Usein ryhmän jäsenillä on eritasoiset statusasemat ja korkeamman statuksen omaavat käyttäytyvätkin ryhmässä varmemmin. Ryhmässä statusrakenne syntyy nopeasti ja sen on katsottu vaikuttavan ryhmän jäsenten itsearviointeihin sekä itsetuntoon. Statusasema ja valta-asema ovat suhteessa toisiinsa niin, että myös valtaa saadaan karisman, auktoriteetin tai asiantuntemuksen avulla. Vallankäyttöä voidaankin kuvata sekä positiiviseksi että negatiiviseksi ryhmässä. (Elovainio, 1994, 125-127; Haapaniemi & Raina, 2017.)

Koheesiolla tarkoitetaan vetovoimaa omaa ryhmää kohtaan. Koheesio voimistuu silloin, kun ryhmän jäsenet viettävät paljon aikaa keskenään ja ovat samankaltaisia. Kun ryhmässä koetaan onnistumisen kokemuksia, koheesio vahvistuu. Koheesio edesauttaa innostuneisuutta ja ryhmän pysyvyyttä. (Elovainio, 1994, 125-127.) Ryhmät ja tiimit rakentuvat siis ryhmässä vallitsevien normien, valtasuhteiden, ryhmää kohtaan koetun vetovoiman sekä rooliodotusten pohjalta. Tiimityössä näkyvillä ovat sekä yhteistyö että yksilön oma panostus. Jotta tiimityö on onnistunut, tarvitaan tiimissä sellaista kulttuuria, jossa toisen työtä arvostetaan, osataan hyödyntää toistensa osaamista ja asiantuntijuutta sekä ollaan jatkuvassa vuorovaikutuksessa tiimin jäsenten kesken. (Rauramo, 2004, 128-129.)

Wiesenfeld (1996) määrittää yhdeksi yhteisön näkökulmaksi *me* -asetelman. Termillä viitataan ihmisten muodostamaan kokonaisuuteen, jossa yhteisö syntyy yhteisen toiminnan kautta ja sen jäsenten välillä on tietynlainen tunneside. Petrovskin (1985) mukaan ryhmästä kehittyy yhteisö, kun toiminnasta muodostuu sosiaisesti merkityksellistä. Yhteisön jäsenten väliset suhteet

muodostuvat yhteisen toiminnan kautta ja jäsenten yksilölliset identiteetit saavat aikaan yhteisön. Lopulta yhteisö rakentuu sosiaalisista suhteista, voimavaroista, verkostoista sekä psykologisista ja sosiaalisista tekijöistä. Eräitä psykologisia tekijöitä ovat kiintymys ja yhteisöön kuulumisen tunne, kun sosiaalisina tekijöinä ovat muun muassa osallistuminen ja sitoutuminen yhteiseen toimintaan. (Koivula, 2010, 18; Petrovski, 1985, 78, 101; Wiesenfeld, 1996, 339.)

Mönkkösen ym. (2019) mukaan yhdessä toimimisen etiikkaa analysoinut filosofi Jaana Hallamaa on tarkastellut yhteistoiminnan luonnetta ryhmän jäsenten välisten suhteiden kautta. Lisäksi tarkastelun kohteena on myös yksittäisen jäsenen suhde ryhmään. Yhteiseen työskentelyyn saatetaan ryhmässä suhtautua eri tavoin, mikä aiheuttaa jännitteitä ryhmässä. Hallamaa määrittää yhdessä toimimisesta kolmenlaisia asenteita. Joku saattaa suhtautua ryhmään sitoutumattomasti, jos henkilökohtaisia intressejä ryhmässä toimimiseen ei ole. Joku taas saattaa sitoutua ryhmän toimintaan siksi, että ryhmä palvelee hänen omia etujaan. Jos jäsen sitoutuu voimakkaasti ryhmään, omaksuu hän ryhmän yhteisen eetoksen. Olennaista on tarkastella niitä asioita, jotka motivoivat ryhmän jäseniä osallistumaan yhteiseen työskentelyyn. (Mönkkönen ym., 2019.)

## 2.2 Yhteisöllisyys

Rauramon (2004, 124) mukaan “yhteisöt ja yhteisöllinen elämä ovat ihmisen olemassaolon ja toiminnan perusedellytyksiä”. Ihminen on laumaeläin, joten yhteisöihin kuulumisen ja sosiaalinen toiminta on lajityypillistä. Yhdessä toisten ihmisten kanssa rakennetaan sosiaalisia suhteita ja saadaan sosiaalista tukea arjen yhteisöissä. Yhteisöjä on kaikkialla. (Pohjola, 2015, 16-17.) Usein yhteisöt nähdään myönteisinä, mutta niihin liittyy myös jännittyneisyyttä ja ristiriitoja. Yhteisöllisyydestä haetaan ratkaisuja erilaisiin ongelmiin yksilö- ja yhteiskuntatasolla ja vuorovaikutuksellista yhteisöllisyyttä voidaankin pitää välttämättömänä ihmisenä olemisen kannalta. Yhteisöissä ihmiset toimivat omissa rooleissaan ja kaikilla on mahdollisuus vaikuttaa päätöksentekoon. Yhteisöllisyys voidaan nähdä erilaisten moraalisten päämäärien, tavoitteiden, arvojen ja normien tiedostamisena ja jäsentämisenä. (Kostamo-Pääkkö, Väyrynen & Ojaniemi, 2015.)

Perusopetuksen opetussuunnitelman perusteissa *yhteisöllisyyden* käsite esiintyy muun muassa opetuksen ja kasvatuksen tavoitteissa ja sisällöissä. (Opetushallitus, 2014.) Yhteisöllisyyttä käytetään käsitteenä erilaisissa konteksteissa, mutta tässä tutkimuksessa yhteisöllisyys liitetään

koulussa ja nimenomaan monitoimitalossa näkyvään työympäristöön. Sosiologiassa yhteisöllisyys määritellään usein niin, että siihen liittyy emotionaalinen kokemus yhteisöön kuulumisesta. Yhteisöllisissä suhteissa yksilöt pyrkivät toteuttamaan yhteisiä päämääriä ja tavoitteita. Weberin (1978) mukaan yhteisöllisyys vaatii sosiaalisia suhteita, ja näin ollen yhteisöllisyyttä ei voi muodostua ilman sosiaalisuutta. Yhteisöllinen sosiaalinen side muodostuu silloin, kun yhteenkuuluvuuden tunteen lisäksi ihmiset näkevät toisensa vastavuoroisina toimijoina. (Aro, 2011, 36-40.) Yhteisössä ihminen kokee olevansa osallinen kuulumisen tunteen ja yhteisen tekemisen kautta (Särkelä-Kukko, 35, 2014).

Yhteisöllinen työyhteisö on tehokas, kun päämäärät ovat yhteisiä ja toiminta on tavoitteellista. Työhyvinvoinnin ja työssä viihtymisen kannalta yhteisöllisyyden kokeminen ja hyvä työyhteisö ovat työntekijöille tärkeitä. Tiimin jäsenten välinen yhteistyö ja hyvä henki työn tekemisen yhteydessä edesauttavat tavoitteisiin ja päämääriin pääsemistä. Luottamuksen puute ja hiljaisen tiedon jakamattomuus kertoo negatiivisesta yhteisöllisyydestä. Myös työyhteisössä vallitseva kiire saattaa aiheuttaa työntekijöissä motivaation puutetta. Yhteisön kulttuuri ja keskustelu on mahdollisimman avointa silloin, kun jokainen yhteisön jäsen hyväksytään joukkoon sellaisena kuin on. (Paunonen, 2010, 29-30.)

Työyhteisössä yhteisöllisyys muodostuu muun muassa luottamuksellisen ilmapiirin kautta. Yhteisössä opitaan ja rakennetaan tietoa vuorovaikutuksessa. Puhutaan yhteisöllisestä oppimisesta, kun yhteistyö tapahtuu jaettuna asiantuntijuutena työyhteisön jäsenten kesken. Usein haastavistakin tilanteista selvittää helpommin asiantuntijuuden hyödyntämisen avulla. Jokaisella jäsenellä on työyhteisössä omat vahvuusalueensa ja on sekä oikeus että velvollisuus jakaa omaa asiantuntijuuttaan niin, että päämääriin päästään yhdessä. Työyhteisön me-henki viittaa yhteisten tavoitteiden tuntemiseen, jokaisen työn arvostamiseen ja ammatilliseen osaamiseen sekä yhteiseen tekemiseen. Yhteishenki kehittyy, kun yhteisössä välitetään toisista sekä tarjotaan tukea ja apua mahdollisimman monipuolisesti. Tähän liittyvät työyhteisötaidot ovat koko yhteisön toimivuuden kannalta tärkeitä. Kun yhteistyötä tehdään erilaisten toimijoiden kanssa, annetaan palautetta ja otetaan sitä vastaan sekä toimitaan aktiivisesti ja kannustavasti, on työyhteisö enemmän hyvinvoiva. (Lerssi-Uskelin & Vanhala, 2011, 18, 20-21.) Aito yhteisöllisyys muodostuu vapaaehtoisuuden ja itseohjautuvuuden pohjalta. Kun yhteisö on turvallinen, on avoin yhteisöllisyys mahdollista. Tiukat normit ja säännöt tekevät yhteisöllisyyden muodostumisesta haastavaa, minkä vuoksi hierarkkisissa organisaatioissa yhteisöllisyyttä voi olla vaikea löytää. Ihmisillä on kuitenkin taipumusta yhteisöllisyyteen, sillä

yhteistyö, vastuun ja velvoitteiden jakaminen ovat ihmiselle tyypillisiä toimintamuotoja. (Mäkipeska & Niemelä, 1999, 22.)

### 2.3 Yhteisöllisyyden edellytyksiä työyhteisössä

Toimivassa työyhteisössä näkyvät muun muassa työyhteisön hyvä johtaminen, ongelmien ratkaiseminen yhdessä, riittävä tiedonkulku, avoin vuorovaikutus, avoimuus muutoksille sekä oman työn ja yhteistyön sujuvuus. Työyhteisöä voidaan kehittää jatkuvasti, minkä vuoksi erityisesti muutokselle avoin ilmapiiri on tärkeää. Kehitystyö on pitkäaikainen prosessi ja työyhteisön toimintaa tulisi arvioida säännöllisesti. Työyhteisön kehittäminen on hyödyksi sekä työntekijöille että koko työyhteisölle, sillä henkilöstön hyvinvointi on merkittävä osa työyhteisön toimivuutta. Kun työyhteisö on toimiva, saadaan työntekijöiden osaaminen näkyvämmäksi ja motivaatio työntekoon kasvaa. Usein uusi idea tai jonkin asian toimimattomuus saa aikaan kehittämistarpeen. (Multanen ym., 2005, 10-24.)

Ymmärtääkseen yhteisöllisyyttä, on tiedostettava työyhteisön hyvinvointiin liittyviä tekijöitä ja työyhteisön toimintakykyä edistäviä asioita. Hyvässä työyhteisössä työntekijät ovat hyvinvoivia. Seuraavan taulukon avulla esittelen Paasivaaraa (2009) mukailten ”humaanit teesit työyhteisölle”. (Paasivaara, 2009, 102-103.) Näiden käsitysten avulla yhteisöllisyyden tavoittelua ja työyhteisön toimivuutta on helpompi ymmärtää.

Hyvinvoiva työyhteisö
Työyhteisön jäsenet muodostavat yhteisön. Jokainen jäsen tietää yhteisön perustehtävän ja oman roolinsa yhteisössä.
Jokainen jäsen sitoutuu työhönsä työyhteisössä ja on valmis tekemään yhteistyötä.
Kaikilla työyhteisön jäsenillä on mahdollisuus osallisuuteen ja vaikuttamiseen työyhteisön tavoitteiden ja arvoperustan kehittämisessä.
Ilmapiiri on oikeudenmukainen ja luottamuksellinen. Jokainen työntekijä vaikuttaa omalla panoksellaan ilmapiiriin.
Avoin tiedonkulku työyhteisössä on normi. Turhaa tietotulvaa vältellään.

Työyhteisön jäseniä suojellaan henkisesti, fyysisesti ja sosiaalisesti.
Työyhteisön toiminta on eettistä ja työyhteisön jäsenet tekevät eettisiä valintoja suhteessa työhönsä ja toisiin ihmisiin.
Työyhteisössä vallitsee käsitys toisten kunnioittavasta kohtelusta.
Työniloa ja innostusta arvostetaan. Työntekijöitä kannustetaan käyttämään osaamistaan sekä kokeilemaan omia rajojaan. Epäonnistumisille on tilaa.
Työyhteisö kannustaa itsestä huolehtimiseen ja vapaa-ajan merkitys ymmärretään.

### *Vuorovaikutus ja työyhteisön ilmapiiri*

Toimivassa työyhteisössä työntekijöiden välinen arvostus, toisista välittäminen ja myönteisen ilmapiirin luominen ovat tärkeitä osa-alueita yhteisöllisyyden edistämiseksi. Hyvässä työyhteisössä yksilön itsetuntoa pystytään nostamaan yhteisöllisillä toimintatavoilla, ja työyhteisössä olevat avoimet ja luottamukselliset välit kertovat työyhteisön yhteistyökykyisyydestä. Eräs työn mielekkyyteen ja voimavarojen tukemiseen liittyvä tekijä on työyhteisön sosiaalinen tuki. (Rauramo, 2004, 123-127.)

Työyhteisössä luottamuksellinen ja avoin ilmapiiri tukee työskentelyä ja jos avoin vuorovaikutus ei yhteisön jäsenten välillä ole mahdollista, voivat näkemyserot kasvaa entisestään. On selvää, että jokaisella ihmisellä on oma näkemyksensä erilaisiin asioihin, minkä vuoksi näkemyksistä tulisi keskustella koko työyhteisön kesken. Sellaisilla työpaikoilla, joissa eri ammattikuntien, henkilöstöryhmien ja organisaatiotasojen välillä on selkeitä rajoja ja työpaikalla ilmenee puhumattomuutta, voivat näkökulmaerot kasvaa ylitsepääsemättömiksi. Tietynlainen työpaikalle soveltumaton huumori tai liian itsekeskeinen toiminta ajaa helposti sellaisiin ristiriitoihin, joita on vaikea ratkoa edes johtajatasolta. Työyhteisön keskeinen luottamus saattaa horjua, jos työpaikalla esiintyy esimerkiksi suosikkijärjestelmiä, pilkantekoa ja toisia loukkaavaa huumoria, selän takana puhumista tai jos keskustelut ovat enemmänkin väittelyä kuin yhteistyön halukkuutta. (Juuti & Vuorela, 2015.)

Ideoiden esille tuominen helpottuu, kun vuorovaikutus työyhteisössä on mahdollisimman avointa. Ilmapiirin ollessa turvallinen ja luottamuksellinen, päästään avoimuuteen.

Vuorovaikutuksen laatu paranee, kun työntekijät saavat hyviä kokemuksia ideoidensa esittämisestä. Toisten kuunteleminen ja ymmärtäminen sekä erilaisten mielipiteiden hyväksyminen edistävät hyvää ilmapiiriä. Avoimen ilmapiirin ja koko työyhteisön kehittäjänä toimii pääsääntöisesti esimies, jonka tehtävänä on tukea uusien ideoiden syntymistä ja työyhteisön kehittämistä. Esimies ylläpitää kuuntelevaa keskustelukulttuuria painottamatta liikaa ainoastaan omia ideoitaan. Turvallinen ilmapiiri syntyy silloin, kun jokaisella työntekijällä on oikeus saada äänensä kuuluviin. (Multanen ym., 2005, 28.)

Vuorovaikutusta voidaan kuvata jatkuvana vastavuoroisuutena aktiivisten toimijoiden välillä. Vuorovaikutustaidot ovat olennainen osa ihmisen ammattitaitoa ja ne luovat perustan yhteistyölle. Vuorovaikutuksessa erilaiset roolit ovat merkittäviä ryhmissä, joissa jokaisen toiminta vaikuttaa muidenkin työhön. Jos ryhmän jäsenten roolit jäävät epäselviksi, vuorovaikutus ei ole yhtä toimivaa. Lisäksi yhteistyö vaikeutuu, kun roolit eivät vastaa jäsenten odotuksia. Moniammatillisessa yhteistyössä haasteet näkyvätkin eri ammattiryhmien välisessä vuorovaikutuksessa. Vaikka yhteistyö olisi haastavaa, tulisi ryhmän tavoitteiden olla samat. Haasteellisista tilanteista selviytymisen kannalta vuorovaikutustaitojen kehittäminen on keskeistä ammatillisessa osaamisessa. (Silvennoinen, 2004, 15-17.)

Yhteisön toimintaa ja vuorovaikutusta voidaan tarkastella sosiaalipedagogisesta näkökulmasta. Sosiaalipedagogiikan mukaan yhteisössä ihmisten välillä on dialogi. Yleisesti dialogi käsitteenä tarkoittaa keskustelua, mutta sosiaalipedagogiikassa sillä tarkoitetaan ainutlaatuista suhdetta ja vuorovaikutusta ihmisten välillä. Dialogi perustuu siihen, että ihmiset suhtautuvat toisiinsa tasa-arvoisesti ja kunnioittaen. Filosofin Martin Buber (1878-1965) kuva dialogia Minä-Sinä - ja Minä-Se -sanaparien avulla. Minä-Sinä -sanapari kuvastaa vuorovaikutusta niin, että kohtaaminen nähdään molemminpuolisena ja ihminen kohdataan sellaisena kuin on. Minä-Se -asetelmaa taas kuvaa minäkeskeisyys ja laskelmoiva asenne toista kohtaan. Sosiaalipedagogiikassa ihmisten välinen kunnioitus ja yhteisen ymmärryksen löytäminen ovat vuorovaikutuksen edellytyksiä. (Nivala & Ryyänen, 2019.) Dialogisessa vuorovaikutuksessa pyritään vastavuoroisesti siis rakentamaan yhteistä tietoisuutta ja ymmärrystä. On kuitenkin muistettava, että täydellistä yhteistä ymmärrystä voi olla mahdotonta löytää ihmisten erilaisten tulkintatapojen vuoksi. (Mönkkönen & Roos, 2009, 154-155.)

Vuorovaikutus toisten ihmisten kanssa mahdollistuu viestinnän eli kommunikaation kautta. Sen avulla jaetaan mielikuvia ja merkityksiä sekä tehdään asiat ja käsitykset yhteisiksi. Viestintä on jatkuva prosessi, joka on keskeinen osa vuorovaikutusta. Sekä sanallinen että sanaton viestintä

voi olla hyvin haasteellista tilanteiden ainutlaatuisuuden ja väärinkäsitysten vuoksi. Jokainen vuorovaikutustilanne antaa mahdollisuuden kehittyä, ja jokainen ihminen on loppujen lopuksi vastuussa omasta käyttäytymisestään ja reaktioistaan muiden käyttäytymiseen. (Silvennoinen, 2004, 18-35.)

### *Johtajan asema työyhteisössä*

Organisaatioissa vallitseva perustehtävä määrittää johtamisen tarpeen. Perustehtävällä tarkoitetaan sitä, mitä organisaation on tarkoitus tuottaa, ketä varten se on olemassa sekä mitä tarpeita sen on tarkoitus ratkaista. Työyhteisölle perustehtävä antaa yhteisöllisen identiteetin, ja jokainen yhteisön jäsen suuntaa työnsä perustehtävää kohti. Perustehtävän ohjatessa muun muassa työntekijöiden voimavarojen käyttöä on tärkeää, että perustehtävä on jokaiselle yhteisön jäsenelle selkeä. Esimiehen tehtävänä on ylläpitää tavoitteiden toteutumista kohti perustehtävää sekä arvostaa työntekijöidensä panostusta. Arkipäivän ongelmatilanteissa haasteita voi syntyä siitä, että esimiestä ei pystytä tarpeen tullen tavoittamaan. Useiden organisaatioiden keskeisenä arvona pidetään avoimuutta ja jos esimiehen taholta avoimuus ei toteudu, aiheutuu työntekijöiden keskuudessa negatiivisia reaktioita. (Mäkipeska & Niemelä, 1999, 66-71.)

Eettinen ja moraalinen valveutuneisuus kuuluvat hyvän johtajan piirteisiin. Hyvä esimies tuntee vastuunsa ja arvonsa johtamistavassaan. Organisaatiossa tavoitteiden selkeys lähtee johtajatasolta, minkä vuoksi tavoitteet ja strategiat eivät voi olla esimiehelle epäselviä, jotta työntekijät pystyvät ymmärtämään yhteiset tavoitteensa. Palautteen saaminen työnteosta sekä oman osaamisensa soveltamisen mahdollisuus edistävät hyvää henkeä työyhteisössä. (Virtanen, 2005, 63-69.)

Työhyvinvointi ja hyvä johtaminen ovat sidoksissa toisiinsa. Usein työhyvinvoinnista puhuttaessa keskitytään ilmapiirin parantamiseen, kiireen hallintaan ja virkistäytymiskeinoihin, kun hyvinvointi muodostuu oikeastaan yhteisen työn sisällisestä kehittämisestä ja mielekkyyden arvioinnista. Esimerkiksi syyt työssä jaksamiseen ovat tärkeämpiä tarkastelun kohteita kuin seuraukset. Työyhteisössä hyvinvoinnin haasteita syntyy muuttuvissa organisaatioissa. Esimiehen ymmärrys johtamisen historiaa ja perinteitä kohtaan ovat tärkeitä nykyisten työelämän muutosten ymmärtämiseksi. (Schaupp ym., 2013, 11, 37.)

Kun puhutaan nykyaikaisesta, yhteisöllisestä johtamisesta, tarkoitetaan jaettua johtajuutta, jossa työntekijöiden osaamista ja näkökulmia tuodaan esiin keskustelemaan kulttuurin kautta.



Toimiva vuorovaikutus henkilöstön ja esimiehen välillä saa aikaan hyviä tuloksia. Yhteisöllisen johtajan tehtävänä on antaa työyhteisön jäsenille vaikutusmahdollisuuksia ja vastuuta. Lisäksi jokaisella työyhteisön jäsenellä on mahdollisuus kehittyä ja oppia uutta, kun johtaja luo edellytyksiä yhteiselle oppimiselle ja tiimityöskentelylle. (Kaivola & Launila, 2007, 40-43.)

### *Yhteistoiminta ja yhteistyö*

Yhteistoiminnallisessa metodissa kyse on yhteisen ymmärryksen edellytyksistä, joita ovat yhteinen kieli, puhe ja kuunteleminen. Sosiokonstruktivistisen oppimiskäsityksen mukaan ihminen oppii parhaiten toisten kanssa. Yhteistoiminnallisen metodin periaatteita ovat positiivinen sosiaalinen riippuvuus ryhmän jäseniin sekä yksilöllinen vastuu omasta oppimisestaan ja ryhmän toiminnasta. Myös osallistava ja avoin vuorovaikutus, sosiaalisten taitojen hallinta sekä yhdessä tapahtuva arviointi ja pohdiskelu ovat osana yhteistoiminnallista metodia niin, että oman ryhmän toimintaa reflektoidaan kehittämistarpeita ajatellen. Mesotasolla yhteistoiminnallisuus näkyy koulun kehittämistoiminnassa ja koko kouluyhteisön sitoutumisessa koulussa vallitsevaan kulttuuriin ja toimintatapoihin. (Hellström ym., 2016.)

Kouluorganisaatiossa työyhteisöt ovat usein varsin monipuolisia ja pitävät sisällään useita eri koulutustaustoja, ikäryhmiä, asemia ja sukupuolia. Kouluyhteisössä työntekijöiden välisiä ihmissuhteita voidaan pitää tärkeinä jo sen vuoksi, että heidän välisensä yhteishenki, avoimuus, lämpimyys sekä myös jännitteet ja ristiriidat peilautuvat koko kouluyhteisöön. (Mannerheimin lastensuojeluliitto ym., 1987, 9-10.) Yhteistoiminta on aina osana ryhmätilanteita, joissa joukko ihmisiä toimii yhdessä. Jaettu päämäärä yhdistää ihmiset ryhmäksi, jotka tavoittelevat samaa asiaa. Puhutaan vapaaehtoisesta osallistumisesta ryhmän toimintaan, jolloin päämäärä on haluttua myös yksilötasolla. Yhteisön perustehtävää ilmaisevat normit ja säännöt ohjaavat yhteisön toimijoita ryhmän toiminnassa. Seuraavaksi määrittelen toisistaan poikkeavat yhteistoimintatilat, joita yhteisöissä esiintyy:

1. Puhdas minä-tila
2. Ryhmäsuuntautunut minä-tila
3. Me-tila

Puhdas minä-tila tarkoittaa tilaa, jossa toimijan yksittäiset intressit ja motivaatio ohjaavat toimintaa, jolloin jokainen ryhmän toimija toteuttaa omaa toimintaansa yhteisessä ympäristössä. Yhteistoiminnan kannalta toimija sitoutuu ainoastaan itseensä eikä sitoudu ryhmän yhteiseen toimintaan Ryhmäsuuntautunut minä-tila sisältää toimijoiden keskuudessa

jaetun tavoitteen, jolloin toimijat hakeutuvat vapaaehtoisesti yhteistoimintaan. Toimijoilla on pyrkimys saavuttaa päämäärä tehokkaasti, joten omat tavoitteet voivat muuttua muiden ryhmän jäsenten tavoitteiden mukaisiksi. Yhteistoimintaan sitoutuminen näkyy niin, että toimija sitoutuu ryhmän jäseniin, kunhan ryhmässä omat intressit toteutuvat. Me-tila on yhteistoimintatiloista yhteisöllisyyttä kuvaavin, sillä tilassa ryhmän jäsenet sitoutuvat yhteisöönsä. Yhteistoimintaan osallistuvilla toimijoilla on selkeät, yhteiset tavoitteet ja intressit. Kun yhteisössä vallitsee luottamus, on voimavaroja helpompi jakaa yhteisön toimijoiden kesken. Yhteisö tarjoaa mahdollisuuden sosiaaliselle pääomalle. Me-tilan uskotaankin olevan yhteistoiminnan tiloista ihanteellisin ja tehokkain, sillä se tarjoaa ihmisten välille aidon yhteyden. (Hallamaa, 2017.)

Arkikielessä yhteistoiminta (engl. cooperation) on miltei synonyymi yhteistyön käsitteelle – suomen kielessä käsitteillä ei ole selkeitä eroja. Kuitenkin Dillenbourg (1999) mainitsee yhteistyön viittaavan yhdessä tekemiseen, kun taas yhteistoiminnallisuus tarkoittaa työnjakoa ja oman osuuden suorittamista yhteisössä. Yhteistyöllä on yhteistoiminnallisuutta konkreettisempi merkitys ja sillä tarkoitetaan usein tiiviimpää yhdessä toimimista. Yhteistyö (engl. collaboration) voi tarkoittaa esimerkiksi tiedon ja materiaalien jakamista, yhteisten tavoitteiden toteuttamista sekä yhdessä työskentelyä. Yhteistyö on konfliktien ja ongelmatilanteiden ratkomista sekä pitkäaikaista ja jatkuvaa vuorovaikutusta. Peters & Manz (2007) toteavatkin, että yhteistyö on osapuolten välistä arvostusta toistensa näkemyksiä, ideoita ja kysymyksiä kohtaan. (Aira, 2012, 16-18.)

### 3 Moniammatillinen yhteistyö

Tässä teorian osiossa määrittelen moniammatillisen yhteistyön ja monitoimitalon käsitteet sekä tarkastelen moniammatillista yhteistyötä yhteisöllisyyden näkökulmasta. Koin tarpeelliseksi eritellä nämä käsitteet erillisessä osiossaan, sillä ne linkittyvät tutkimuksen sisältöalueisiin keskeisesti. Moniammatillisuutta ja monitoimitaloja koskevaa lähdekirjallisuutta tutkiessani huomasin, että uudemmat painokset kirjallisuudesta ovat tätä tutkimusta varten erityisen hyödyllisiä, sillä moniammatillinen yhteistyö nähdään nykypäivänä enemmän sääntönä kuin poikkeuksena. Monitoimitalat ovat vasta yleistymässä, eikä esimerkiksi suomenkielistä kirjallisuutta niistä löydy paljon. Moniammatillisen yhteistyön käsite on merkittävä, sillä tutkimuksessa käytettävä aineisto pohjautuu moniammatillisen työyhteisön käymiin vertaismentorointikeskusteluihin monitoimitalon ympäristössä. Moniammatillisen yhteistyön käsite eroaa perinteisestä yhteistyön käsitteestä niin, että moniammatillisessa työyhteisössä asiantuntijat toimivat sellaisessa jaetussa todellisuudessa, jossa oma asiantuntijuus tuodaan esiin ja näkökulmia muodostetaan eri alojen ammattilaisten yhteistyössä.

Käsitteenä moniammatillinen yhteistyö (eng. multiprofessional, multidisciplinary) voidaan ymmärtää useasta eri näkökulmasta ja sitä käytetäänkin erilaisissa aiheyhteyksissä. Moniammatillisella yhteistyöllä tarkoitetaan yhteistyötä esimerkiksi strategisessa suunnittelussa, hallinnollisissa ratkaisuisissa tai asiakkaan ongelmien selvittämisessä. Työtä tehdään yhdessä niin, että eri alan asiantuntijat vaikuttavat työntekoon omalla osaamisellaan. Yhteistyön ohella voidaan puhua jaetusta merkityksestä, jota yhteinen keskustelu ja kokemukset tuottavat. Jotta jaettu merkitys syntyy, on vuorovaikutuskulttuurin oltava sellainen, jossa usean asiantuntijan panos nähdään tuottavampana kuin yksittäisen asiantuntijan. (Isoherranen, 2005, 13-16.)

Asiantuntijoiden välistä yhteistyötä voidaan kuvata myös tiimityöksi, kun kyseessä on moniammatillinen yhteistyö (Kontio, 2013, 17). Työyhteisöissä erilaisuus on rikkaus ja hyvässä työyhteisössä erilaisia persoonallisuuksia, näkemyksiä, odotuksia ja yksilöllistä osaamista arvostetaan. Työtä tehdään usein moniammatillisissa tiimeissä, joissa työyhteisöt koostuvat eri ammattiryhmistä ja erilaisista ihmisistä. Toimivassa työyhteisössä osataan hyödyntää erilaisten ihmisten tuomaa kokemusta ja osaamista sekä kuunnellaan muiden ammattilaisten näkökulmia tilanteista. (Paasivaara, 2009, 54.)

### 3.1 Moniammatillinen yhteistyö monitoimitaloissa

Nykypäivänä koulun toimintakulttuurissa moniammatillisen yhteistyön rooli on vakiintunut niin, että monialaista oppilashuoltotyötä veloitetaan toteuttamaan ja uudistamaan jatkuvasti. Kasvatus- ja opetustyössä työntekijät tulevat useista eri ammattiryhmistä. Opettajan rooli autonomisen aseman haltijana on muuttunut, ja yhteistyökumppaneita on yhä enemmän. Haasteena moniammatillisessa yhteistyössä onkin löytää yhteiset toimintatavat eri ammattiryhmien kanssa sekä aikaa yhteistyölle tarpeen mukaan. (Valanne, 2014.) Moniammatillisella yhteistyöllä on nähty olevan lukuisia hyötyjä. Ensinnäkin verkostoyhteistyössä yhteisön jäsenet saavat tukea toisiltaan erilaisten päätösten tekemiseen. Yksittäisen työntekijän kannalta moniammatillisuus voi olla hyödyksi työntekijälle, joka on epävarma omasta ammatti-identiteetistään. Verkosto toimii apuna päätöksenteossa myös yksittäisen työntekijän kohdalla. Verkosto auttaa vastuun siirtämisessä sekä palvelee työntekijää, joka haluaa toimia parhaan ammattitaitonsa mukaan. Moniammatillisen yhteistyön nähdään jopa muokkaavan työntekijän ammatti-identiteettiä ja tarkoituksena on, että ammattitaito lisääntyy yhteistyön tuoman avun kautta. Yhteistyön hyötynä nähdään myös päällekkäisen työn poistaminen mahdollisimman monipuolisen työryhmän panoksella. (Vehviläinen, 2002, 50-52.)

Monitoimitaloissa moniammatillinen yhteistyö on osa päivittäistä kouluarkea. Arjen yhteistyötä ja moniammatillisuuden toteutumista varten koulujen on organisaatioina järjestäydyttävä eri ammattien välisen yhteistyön kannalta toimiviksi. Kun osaamista ja taloudellisia voimavaroja yhdistetään, saadaan aikaan alueellinen toimintakeskus, joka vahvistaa myös paikallista yhteisöllisyyttä. Erilaiset oppimisympäristöt ja tilat tukevat oppimisen prosesseja. (Aalto-yliopiston teknillinen korkeakoulu, 2010, 251-252.)

Nykypäivänä koulujen muuttuminen monitoimitaloiksi ja niin sanotuiksi suuryksiköiksi on yleistymässä, ja olemassa olevaa kirjallisuutta monitoimitaloista on erittäin vähän. Kouluissa perinteiset oppimisympäristöt keskittyvät luokkahuoneen sisällä tapahtuvaan opetukseen ja yksilölliseen oppimiseen. Nykyään useissa kouluissa toteutetaan tulevaisuuden oppimisympäristöihin perustuvaa opetusta monipuolisia oppimisympäristöjä hyödyntäen sekä yhteisöllisen tiedon luomisen tärkeyttä painottaen. Monitoimitaloissa saattaa toimia peruskoulun luokka-asteiden 1-9 lisäksi esimerkiksi kirjasto ja päiväkotiki, kuten vuonna 2011 aloittaneessa Oulun Ritaharjun monitoimitalossa. Oppilasmäärät monitoimitaloissa voivat ylittää tuhannen oppilaan määrän. (Korhonen, 2014, 31.) Muun muassa Ritaharjun

monitoimitalossa eri ammattikuntien työntekijät tekevät yhteistyötä ja tarkoituksena on saada peruskouluajasta yhtenäinen. Eri ikäiset lapset toimivat samassa talossa ja siirtyminen esivaiheesta koulun ala- ja yläluokille tapahtuu samassa ympäristössä. (Teräväinen, 2010, 126-127.) Rakennuksina monitoimitalot ovat mukautuvia ja koulurakennus on avoinna kaikille. Voidaan puhua tietyn kaupunginosan monitoimitalosta, eikä ainoastaan koulusta. Vuonna 2016 käyttöön otetun opetussuunnitelman myötä avoimet oppimisympäristöt ovat yleistyneet ja koulutiloista pyritään muodostamaan mahdollisimman avoimia ja muokattavissa olevia. Tulevaisuuden koulun suunnitelmien mukaan perusluokkahuoneet poistuvat käytöstä ja rakennus jaetaan pienempiin yksiköihin. Monitoimitaloissa saattaa olla käytössä esimerkiksi solurakennuksia. (Rautvuori, 2017, 11-14, 23.)

### **3.2 Yhteisöllisyys moniammatillisessa työyhteisössä**

Kun moniammatillisessa yhteistyössä useat asiantuntijat työskentelevät keskenään, on ryhmän oltava avoin uusille näkökulmille ja ratkaisuvaihtoehdoille. Myös vuorovaikutuksella on tärkeä rooli yhteistyön sujuvuuden kannalta. Ryhmä ei voi toimia ryhmänä, jos mielipiteet pysyvät muuttumattomina. Dialogisuus ja halukkuus kommunikointiin edistävät yhteistyötä ja tasavertaista keskustelua. Niin kuin kaikissa ryhmissä myös moniammatillisessa työyhteisössä on erilaisia rooleja. Ryhmärooleina ovat muun muassa aloitteentekijät, kannattajan roolit sekä sivustakatsojat. Tällaisten roolien kautta työntekijöiden on helpompi ymmärtää erilaisia käyttäytymismalleja ryhmän toimivuuden kannalta. (Isoherranen, 2005, 58-61.)

Koska moniammatilliseen yhteistyöhön osallistuu erilaisissa rooleissa olevia jäseniä sekä erilaisia persoonia, ovat osallistujat aina erilaisia. Osallistujilla saattaa olla erilainen arvomaailma, motivaatio, asenteet, kieli, tiedeperusta, oletukset sekä ajattelutapa. Moniammatillinen yhteistyö pyrkii luomaan uutta tietoa ja myös käsittelemään olemassa olevaa hiljaista tietoa vuorovaikutuksessa työyhteisön jäsenten kesken. Vuorovaikutuksen ollessa avointa ja luottamuksellista, voi toiselta asiantuntijalta oppia tämän hallussa olevaa hiljaista tietoa. Moniammatillinen työ on neuvottelua, joka voidaan nähdä oppimiskumppanuutena. (Nykänen ym., 2007, 206-211.) Oppimiskumppanuus parhaimmillaan lisää työyhteisön yhteisöllisyyttä, yhteisen vastuun lisääntymistä sekä uudenlaisia työmuotoja. Yhteisöllinen oppiminen tapahtuu niin, että paikallista tietoa ja osaamista tutkitaan ja kehitetään. Yhteisön jäsenten erilainen osaaminen voi edistää yhteisöllistä oppimista. Kun yhteisössä omaa

osaamista halutaan jakaa sekä osapuolet ovat halukkaita rajojensa ylittämiseen, syntyy vastavuoroisuutta. (Karila & Nummenmaa, 2001, 97.)

Moniammatillisuus on verkostoasiantuntijuutta, jossa työyhteisöissä tietoa lisätään ja luodaan. Asiantuntijoilla, jotka yhteistyöhön osallistuvat, on oltava oman osaamisalueensa lisäksi kyky suhteuttaa osaamistaan koko työyhteisön osaamiseen. Moniammatillisen yhteistyön toimivuuden kannalta työyhteisöissä tarvittaisiin kriittistä tilannetarkastelua sekä korjaavia toimenpiteitä. Sosiaaliset suhteet ja verkostot kouluissa tukevat työntekijöitä. Kouluissa moniammatillista yhteistyötä tapahtuu työyhteisön jäsenten sekä oppilashuoltoryhmien jäsenten välillä. Pelkästään yhteiset tavoitteet eivät muodosta yhteistyötä vaan tarvitaan myös vuorovaikutusta ja sosiaalisia suhteita. Vuorovaikutuksen tulee olla aktiivista ja tavoitteellista, jotta yhteistyö on toimivaa. Pääpaino kouluissa on oppilaan hyvinvoinnilla ja kasvatusvastuulla. Koulun henkilökunnan tehtävänä on ymmärtää roolinsa ja vastuunsa sekä toimintansa merkitys ja tiimityöskentelyn voima. Työyhteisöissä ammatillista tietoa ja taitoa sekä yhteistyötaitoja voidaan edistää erilaisten koulutusten avulla niin sisäisesti kuin yli organisaatiorajojen. (Kontio, 2013, 18-22.)

## 4 Tutkimuksen toteutus

### 4.1 Tavoite ja tutkimuskysymykset

Tässä tutkimuksessa selvitän moniammatillisen työyhteisön jäsenten käsityksiä ja kokemuksia yhteisöllisyydestä sekä kehittämisehdotuksia yhteisöllisyyteen liittyen. Tutkin yhteisöllisyyden kehittämistä työntekijöiltä nousseiden ideoiden kautta, mutta myös kooten kertomuksia yhteen muodostaen niistä kehitysideoita. Tutkimuksen aineisto on kerätty monitoimitaloissa työskenteleviltä eri alojen ammattilaisilta, joten kertomukset yhteisöllisyydestä syntyvät usean eri ammattia harjoittavan työntekijän näkökulmasta.

Tutkimuskysymykseni ovat:

*Mitä monitoimitalojen moniammatillinen työyhteisö kertoo yhteisöllisyydestä?*

*Miten yhteisöllisyyttä voidaan kehittää moniammatillisessa työyhteisössä?*

### 4.2 Laadullinen tutkimus kerronnallisuuden kautta

Toteutan tämän tutkielman laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Yleisesti laadullisella eli kvalitatiivisella tutkimuksella tarkoitetaan erilaisten tulkinnallisten tutkimuskäytäntöjen joukkoa (Metsämuuronen, 2000, 9).

Laadullisen tutkimuksen kohteena on ihminen ja elämismailma. Elämismailma on kokonaisuus, joka muodostuu ihmistutkimuksessa tyypillisten tutkimusten kohteiden kautta. Ihmistutkimuksessa tavataan yksilön, yhteisön, sosiaalisen vuorovaikutuksen arvotodellisuuden ja ihmisten välisten suhteiden kohteita. Elämismailma on ihmisen kokemustodellisuus ja laadullisessa tutkimuksessa elämismailmaa tutkitaankin merkitysten maailmana. Merkitykset syntyvät ihmisen kautta ja näin ollen mikään elämismailman ilmiöstä ei voi olla ihmisestä riippumaton. Tämän vuoksi laadullinen tutkimus ja luonnontieteelliset menetelmät eivät voi liittyä toisiinsa. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on siinä merkitysmailmassa, jota hän tutkii. (Varto, 1992, 23-26.) Tässä tutkimuksessa ihmisten elämismailma ja merkitykset näkyvät aineistossa ilmentyvien kertomusten kautta.

Tutkimusta tehtäessä pyritään löytämään keskeiset, johtavat ideat, joiden mukaan tutkimus rakentuu. Tutkimuksen teoria-empiriasuhteen vuorovaikutteisuuden kautta laadulliseen tutkimukseen voidaan tarkasteltavasta ilmiöstä saada myös uusia käsitteellisiä ja uutta teoriaa. (Kiviniemi, 2018.)

### *Kerronnallisuus lähtökohtana*

Tutkimukseni metodologisena lähestymistapana toimii narratiivisuus eli toteutan tutkimuksen laadullisena tutkimuksena kerronnallisuuden kautta. Tutkimuksen aineistona käytän vertaismentorointiryhmissä käytyjä keskusteluja erilaisista aiheista moniammatillisessa työyhteisössä. Keskustelut on käyty dialogissa mentorien ohjaamina ja ryhmissä kerrotut kertomukset toimivat tutkimukseni aineistona.

Keskeinen käsite narratiiviselle tutkimukselle on narratiivi eli *kertomus*, joka sisältää usein sarjan tapahtumia, jotka ovat kertojalle itselleen merkityksellisiä. Elämme kertomusten maailmassa, joten kertomukset koetaan tärkeinä. Vastaus moniin kysymyksiin muodostuu helposti kertomusten kautta. (Kaasila, 2008, 41-43.) Heikkisen (2002) mukaan narratiivisuutta ei itsessään voi pitää metodina, vaan kyseessä on hajanainen kokonaisuus kertomuksiin liittyviä tutkimuksia. Narratiivisuudessa huomio kohdistuu kertomuksiin todellisuuden tuottajina ja välittäjinä. (Heikkinen, 2002, 185.) Kuitenkin Creswell (2007) mainitsee, että narratiivisuutta voidaan pitää metodina, jossa kerronnallisuudesta kumpuavia yksilöiden kokemuksia hyödynnetään tutkimustarkoituksessa.

Suomen kielessä käsite *narratiivisuus* voidaan nimetä kerronnallisuudeksi. Alunperin käsite narratiivisuus tulee latinan kielestä, johon englanninkieliset nimitykset *narrative research* sekä *narrative inquiry* pohjautuvat. Heikkisen (2002) mukaan narratiivisuuden käsite muodostuu tarinaa tarkoittavasta subjektiivista “narrative” sekä kertomusta tarkoittavasta verbistä “narrate”. (Heikkinen, 2015, 151-154; Heikkinen, 2002, 185.)

Narratiivisessa tutkimuksessa *tarina* kuvaa kertomusten tapahtumakulkua. Tarina voidaan kertoa useissa järjestyksissä monenlaisin tavoin ja sen sisällä on aina tapahtumapaikka, tarinaan kuuluvat henkilöt, teot sekä sattumukset. Kuitenkin ymmärtääkseen tarinan yhteyttä kertomukseen on hyvä tunnistaa kerronnallinen diskurssi. Kerronnallinen diskurssi kuvaa kertomisen tapaa, muotoa ja välineitä, joita voivat olla muun muassa suulliset esitysmuodot, kirjallinen teksti sekä kuvallinen tai visuaalinen ilmaisu. (Heikkinen, 2015, 151-154.)



Diskurssin erityisenä muotona kertomus on yksi tavoista, jossa tekstin eri osat muodostavat yhdessä kokonaisuuden (Alasuutari, 1993, 96).

Narratiivinen eli kerronnallinen tutkimus tarkoittaa tutkimusta, jossa huomio kohdistuu kertomuksiin. Tässä tutkimuksessa kertomukset ovat syntyneet vertaismentorointiryhmissä spontaanien, mutta osittain ohjattujen sekä dialogisten keskustelujen avulla. Vertaismentorien ohjaamat keskustelut ja niissä esiintyvät erilaiset aiheet saavat aikaan kertomuksia osallistujien omien ja yhteisten kokemusten kautta. Kertominen itsessään toimii tutkimuksessa tiedon rakentajana. Hatchin ja Wisniewskin (1995) mukaan huomio kohdistuu narratiivisessa tutkimuksessa siihen, miten yksilöt antavat merkityksiä asioille. Narratiivinen tutkimus eroaa muun muassa sellaisista laadullisen tutkimuksen tavoista, jossa tiedonkeruumenetelmät ovat ennalta suunniteltuja. Narratiiviselle tutkimukselle tyypillistä on tutkittavien ihmisten välinen dialogi. Tutkimusaineiston ollessa narratiivista, on se suullisesti tai kirjallisesti esitettyä kerrontaa. Kerronta on yksinkertaisimmillaan mitä tahansa kerrontaan perustuvaa aineistoa, joka ei välttämättä täytä juonellisen kertomuksen vaatimuksia. (Heikkinen, 2002, 188-190.)

Vertaismentorointiryhmissä käydyissä keskusteluissa yhteisiä kokemuksia jaetaan toisten osallistujien kanssa. Keskustelun sijaan voidaan oikeastaan puhua dialogista, sillä dialogissa tapahtuu yhteistä ajattelua ja reflektointia. Dialogin tavoitteena on löytää yhteinen ymmärrys käsiteltäviin asioihin sekä kuunnella toisia ennakkoluulottomasti arvostaen erilaisia mielipiteitä. Kasvokkain tapahtuva, vastavuoroinen keskustelu on dialogia. (Bohm, 2004; Isaacs, 1999.)

Narratiivisuus nähdään ilmiönä, jossa tutkimuksessa ollaan siirtymässä tietoteoreettista konstruktivismia kohti. Narratiivisuus liitetään usein tietoteoreettisiin ja kulttuurisiin näkökulmiin, joita kutsutaan konstruktivismiksi. Tällöin tieto ymmärretään niin, että se rakentuu kielen kautta sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, kuten tässä tutkimuksessa vertaismentorointiryhmissä tapahtuu. Tyypillistä konstruktivismille on ajatus ihmisen tiedon rakentamisesta aikaisempien kokemustensa varassa. Ihmisen saadessa uusia kokemuksia, muuttavat näkemykset muotoaan. Uusi tieto rakennetaan siis aikaisemman tiedon ja ihmisen kokemusten pohjalta. Tässä tutkimuksessa narratiivisuuden voidaan nähdä kuvaavan tutkimusaineiston luonnetta aineiston perustuessa ihmisten kertomuksiin. (Heikkinen, 2002, 186-187; Heikkinen, 2010, 147.)

### 4.3 Aineiston kuvaus: Verme<sup>2</sup>-hanke

Tutkimukseni aineisto on kerätty Jyväskylän yliopiston koordinoimassa Verme<sup>2</sup>-hankkeessa opetusministeriön rahoittamana. Moniammatillisissa vertaismentorointikeskusteluissa eri alojen ammattilaiset pohtivat ja kehittävät yhdessä työtään ja yhteisöllistä moniammatillista toimintaa.

Verme<sup>2</sup>-hankkeessa mukana on yliopistoja ja ammattikorkeakouluja ja yksi vuonna 2018 aloitetuista piloteista on toteutettu Oulun ja Lapin yliopistojen kesken. Pilotissa on mukana verme-ryhmiä, jotka koostuvat opettajista, varhaiskasvattajista, ohjaajista ja nuorisotyöntekijöistä. Hankkeen tavoitteena on kehittää vertaistukeen ja -oppimiseen perustuvia malleja, jotka edistävät vuorovaikutusta eri ammattihenkilöiden kesken. Vertaismentorointikeskusteluissa osallistujat jakavat omaa osaamistaan ja niissä kehitetään muun muassa uusia yhteistyörakenteita. Keskusteluissa moniammatillisuus nousee vahvasti esiin. Tarkoituksena on käsitellä osallistujia kiinnostavia aiheita ja käydä niitä läpi moniammatillisissa ryhmissä.

Vertaisryhmämentoroinnin keskeisenä ideana on se, että kokenutkin työntekijä voi oppia vähemmän kokeneelta. Ryhmässä mentorina toimii kokenut henkilö, joka ohjaa ryhmän toimintaa. Vaikka mentorointi perinteisesti tarkoittaa kokenemman tiedonsiirtoa kokemattomalle, oppivat vertaismentorointiryhmissä kaikki jäsenet toisiltaan. Kansainvälisen tutkimuskirjallisuuden mukaan englanninkielinen termi ”peer group mentoring” toimii käännöksenä vertaisryhmämentoroinnin käsitteelle. Verme-hankkeen tarkoituksena on ollut kehittää opetuslalle uutta täydennyskoulutuksen lähestymistapaa. (Pennanen ym., 2019, 13; Heikkinen ym., 2010, 49.)

”Verme” toimii lyhenteenä termille vertaisryhmämentorointi. Verme-ryhmissä tavoitteena on yhdistää informaalia tietoa formaaliin tietoon. Teoreettinen ja käsitteellinen tieto saattavat keskusteluissa jäädä vähäiseksi, kun informaalisessa vuorovaikutuksessa käytännöllistä, kokemuksellista ja toiminnan säätelyä koskevaa tietoa korostetaan. Tällainen kokemuksiin perustuva tiedonjakaminen ryhmissä on koettu opettajien kannalta voimaannuttavana ja mentorointiryhmät nähdään usein mieluisina vaihtoehtoina oman ammatillisen kehittymisen kannalta. Kuitenkin käytännön ongelmien ymmärtämisen apuna toimii teoreettinen tieto ja näin ollen teoreettisen tiedon ja ammattiryhmien omien kokemusten olisi kuljettava käsi kädessä. Tätä tarkoitetaan informaalin ja formaalin tiedon yhdistämisellä. (Heikkinen ym., 2010, 39, 44-45.)

Verme-hankkeen tarkoituksena on ollut kehittää opetuslalle uutta täydennyskoulutuksen lähestymistapaa. Vertaisryhmämentoroinnin ohella käsitteet mentorointi, tuutorointi ja työnohjaus nousevat esiin. Vertaisryhmämentoroinnin ideana on järjestää tapaamisia ryhmässä, kun taas klassinen mentorointi usein tapahtuu kahden osallistujan kesken. Verme perustuu konstruktivistiseen oppimiskäsitykseen, jossa ihminen käsittelee tietoa aikaisempien käsitystensä ja kokemustensa mukaan eikä tietoa vain siirretä toiselta toiselle. Mentoroinnin lähikäsitteenä toimiva tuutorointi tarkoittaa sitä, että vanhempi toimii opastajana nuoremmalle. Tuutorointia useimmiten tapahtuu koulutuksen kontekstissa esimerkiksi opiskelijoiden kesken, kun taas mentorointia hyödynnetään työelämässä. Vastavuoroisuus, ryhmätyöskentely, oman työn tukeminen ja työhyvinvointi ovat vahvasti yhteydessä sekä vertaisryhmämentorointiin että työnohjaukseen. Kuitenkin teoreettinen viitekehys erottaa kyseiset käsitteet toisistaan muun muassa siten, että työnohjauksen teoreettisena taustana toimii psykologian tutkimusperinne ja vertaisryhmämentoroinnissa kasvatustieteellinen tutkimus. (Heikkinen ym., 2010, 48-55.)

Dialogisuus on yksi keskeinen vertaisryhmämentoroinnin yhteydessä käytettävä käsite, jolla tarkoitetaan ajatusten virtaa ihmisten välillä. Dialogi on tiedonmuodostuksen prosessi, jossa ihmisten välisten keskusteluiden kautta rakennetaan tulkintoja. Ryhmässä ammatillinen tieto ja osaaminen syntyvät dialogissa ammattilaisten kesken. Verme-ryhmien jäsenet osallistuvat siis keskusteluihin aitoina persooninaan ja tuovat kokemuksensa kokonaisvaltaisesti mukaan vuorovaikutukseen. Dialogissa päämäärä on avoin ja erilaiset tulkinnat ovat mahdollisia. Kun ryhmässä valta-asemat poistuvat ja ajattelun annetaan olla vapaata ja luovaa, syntyy dialogi. (Heikkinen ym., 2012, 48-51.) Jotta vertaismentorista ei tule automaattisesti ryhmän auktoriteettia on dialogisuudesta ja tiedon yhteisestä luomisesta sovittava etukäteen. Mentori suunnittelee kokoontumiset ja häneltä odotetaan usein ratkaisuja keskusteluissa ilmeneviin pulmiin. Yhteisen ymmärryksen muodostamiseksi on dialogissa jokaisen ryhmän jäsenen näkökulmat otettava huomioon. (Aarnio, 2012, 127-128.)

Moniammatillinen vertaismentorointi -pilotissa aineistona on kysely- ja videoaineisto. Jokaisessa ryhmäkeskustelussa mukana on ollut kaksi yhteisön ulkopuolista mentoria ja jokaisen hankkeessa mukana olleen koulun rehtori on tehnyt päätöksen hankkeeseen osallistumisesta. Mukana olleet koulut ovat joko olleet siirtymässä tai jo siirtyneet monitoimitaloihin. Osallistuminen on luettu työajaksi ja tapaamisia on järjestetty noin kerran kuukaudessa kahden tunnin ajan. Yhden työvuoden aikana ryhmät tapasivat noin 5-6 kertaa. Jokaisesta ryhmästä kerättiin 2-4 tuntia videoaineistoa, joka taltioitiin 3. ja 4. tapaamiskerralla. Yhteensä litteroitua videoaineistoa vertaismentorointikeskusteluista on 10 tuntia.

Aineistoni on saatu sähköisten tiedostojen muodossa valmiiksi litteroituna pro gradu - ohjaajiltani. Pro gradun tekijät eivät ole saaneet videoaineistoa nähtäväksi eettisistä syistä, joten olen tarkastellut aineistoa vain litteroitujen tiedostojen avulla. Aineisto on lisäksi näkyvillä ainoastaan hankkeessa oleville tutkijoille ja pro gradun tekijöille, eikä aineistoa saa levittää eteenpäin. Aineiston litteroinnissa keskustelua on kuvattu litterointimerkkien avulla. Sulkeiden sisään on merkitty puhujien eleet, ilmeet ja muut litteroijan huomiot. Kaksoissulkeiden sisään on merkitty päällekkäistä puhetta ja piste kuvaa pidempää taukoa puheessa. Puhujan sanomisen painottamista on kuvattu isolla kirjaimella ja litteroijan täsmennykset on merkitty hakasulkeiden sisään. Litteroija on nimennyt vertaismentorointiryhmien jäsenille pseudonyyminit, joita käytän myös tulosten esittelyssä. Litteroinnissa näkyy keskusteluihin osallistuneiden murre, joten olen muuttanut osan puhutusta tekstistä yleiskieleksi ymmärrettävyyden vuoksi.

Käyttämäni aineisto koostuu yhteensä kolmesta vertaismentorointi-istunnosta, joista kaksi on saman ryhmän kanssa käyty istunto eri päivinä sekä yksi toisen ryhmän istunto. Koska kyseessä on oikeastaan kahdessa vertaismentorointiryhmässä toteutettu istunto, käytän ryhmistä nimityksiä A ja B. A-ryhmään kuuluu toisen ryhmän kaksi kertaa toteutettu istunto ja B-ryhmään toisessa ryhmässä kerran toteutettu istunto.

Ryhmä A:n ensimmäinen vertaisryhmäistunto kesti yhteensä 114 minuuttia ja litteroitua aineistoa on 34 sivua. Istuntoon osallistuivat opinto-ohjaaja, erityisopettaja, aineenopettaja ja luokanopettaja, siistijä, ruokahuollon työntekijä, lastenohjaaja ja iltapäiväkerhon vetäjä, varhaiserityisavustaja, varhaiskasvatuksen opettaja sekä kaksi mentoria. Saman ryhmän toinen vertaisryhmäistunto kesti yhteensä 107 minuuttia ja litteroitua tekstiä on aineistosta 55 sivua. Ryhmän kokoonpano on muuten sama kuin ensimmäisessä istunnossa, mutta lisäksi toinen varhaiskasvatuksen opettaja on keskustelussa mukana.

Ryhmä B:n vertaisryhmäistunto kesti yhteensä 83 minuuttia ja sivumäärä litteroitua tekstiä on 23 sivua. Istunnon osallistujina toimivat koulunkäyntiohjaajien esimies, koulunkäynninohjaaja, varhaiskasvatuksen opettaja ja esiopettaja, henkilökohtaisesti avustava koulunkäynninohjaaja sekä yhteisopettajuudessa toimivat luokanopettaja ja erityisopettaja. Lisäksi tätäkin istuntoa ohjasi kaksi mentoria. Mentorien tehtävänä kummassakin istunnossa oli viedä keskustelua eteenpäin henkilökunnalta nousevien aiheiden pohjalta. Keskustelu on tapahtunut vapaamuotoisesti, mutta mentorit kuljettavat keskustelua aiheiden mukaisesti eteenpäin. Kertomukset saattavat olla pidempiä tai vain lyhyitä vastauksia esitettyihin kysymyksiin.

Vertaismentorointiryhmissä toteutettiin myös yhteisiä rentoutumishetkiä ja keskustelu avattiin yleensä kuvakorttien tarkastelun avulla sekä vapaamuotoisella jutustelulla. Istunnot alkoivat kuulumisten vaihdolla ja sen hetkisten tunteiden läpikäymisellä.

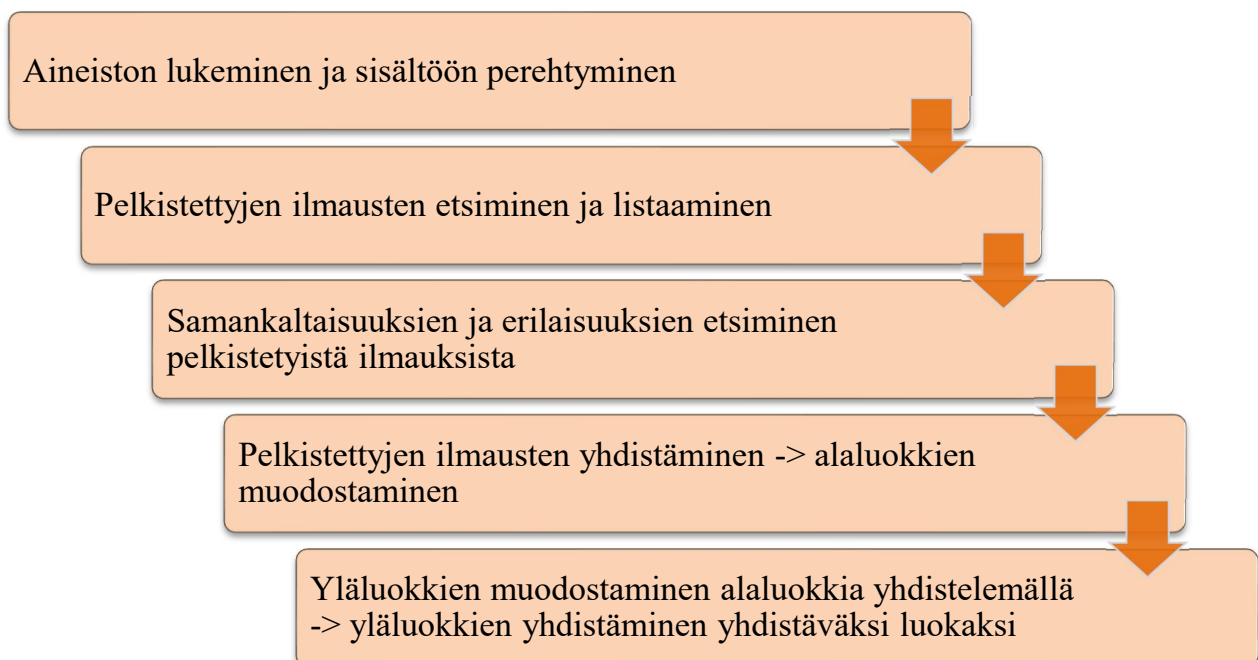
#### **4.4 Aineiston analysointivaihe**

Tutkimuksessani käytän sisällönanalyysia, joka on perusanalyysimenetelmä laadullisissa tutkimuksissa. Laadullisessa tutkimuksessa analyysia voi ohjata teoria tai se voidaan toteuttaa aineistolähtöisesti niin, että teoreettinen kokonaisuus luodaan tutkimusaineiston pohjalta. Tässä tutkimuksessa etenen aineistolähtöisen sisällönanalyysin kautta ja pyrin valitsemaan analyysiyksiköt aineistosta tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 103, 108.) Salo (2015, 181) mainitsee tutkimuksen olevan aina suhteessa teoreettisiin käsitteisiin, joita kutsutaan ajattelun apuvälineiksi. Kuitenkin ajattelun pohjautuessa teoriaan, ei voida täysin puhua aineistolähtöisyydestä ja aineiston teemoittelusta, jota tässä tutkimuksessa hyödynnän. Käyttämäni aineisto on valmiiksi litteroitu kokonaisuus vertaismentorointiryhmien käymästä ohjatusta, mutta myös vapaamuotoisesta keskustelusta, josta saan nostettua kertomuksia esiin aineistoon sopivan teeman avulla. Kuten Salo (2015, 181) mainitsee, ei tutkija pärjää ilman käsitteitä. Analyysin ideana on laajentaa ajattelua ja onkin tärkeää ottaa huomioon aineiston laatu tutkimuksen kannalta. Pyrin analysointivaiheessa löytämään tutkimuksen kannalta laadukkaita kertomuksia aineistosta. Tutkimuksen kannalta keskeiset käsitteet kulkevat mukana analysointiprosessissa muun muassa teeman muodostamisessa.

Analyysin tekninen vaihe aloitetaan Milesin ja Hubermanin (1994) mukaan aineiston alkuperäisilmaisujen pelkistämisestä. Aineistosta kerätään ja tunnistetaan asioita, joista tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita ja nostetaan esiin tutkimuksen kannalta merkityksellisiä lauseita. Näistä lauseista muodostetaan pelkistetyt ilmaisut. Pelkistetyt ilmaukset yhdistetään samankaltaisuuksiin eli kategorioihin eli luokkiin, jotka nimetään sisältönsä mukaisesti. Seuraavassa vaiheessa nämä alakategoriat yhdistetään vielä toisiinsa niin, että yläkategorioissa näkyvät samansisältöiset ilmaisut. Myös yläkategoriat nimetään sisältöä kuvaavilla nimillä. Yläkategorioista voidaan vielä muodostaa pääkategorioita ja lopulta kaikki kategoriat yhdistetään toisiinsa, jolloin muodostetaan yhdistävä luokka. Kaikkien kategorioiden avulla vastataan tutkimustehtävään. Milesin ja Hubermanin (1994) mukaan aineistolähtöinen sisällönanalyysi on kolmevaiheinen ja siihen kuuluu aineiston redusointi eli pelkistäminen,

aineiston klusterointi eli ryhmittely sekä abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 114-115, 122-123.)

Sisällönanalyysin ensimmäisessä vaiheessa, redusoinnissa eli pelkistämässä, aineistosta pyritään karsimaan epäolennaisuudet pois ja tiivistetään aineisto osiin. Aineistosta voidaan etsiä samankaltaisuuksia ja erilaisuuksia kirjaten niitä ylös. Pelkistetyt ilmaukset listataan allekkain yhdistäen alkuperäisilmauksia toisiinsa. Tarkoituksena on löytää tutkimustehtävälle merkittäviä asioita aineistosta. Pelkistämävaiheen jälkeen siirrytään ryhmittelyvaiheeseen, jossa aineistosta koodatut alkuperäisilmaukset käydään läpi ja niistä etsitään samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Käsitteistä ryhmitellään luokkia, joita kutsutaan alaluokiksi. Alaluokat nimetään esimerkiksi tutkittavan ilmiön ominaisuuden, piirteen tai käsityksen mukaisesti. Viimeinen vaihe, abstrahointi, tarkoittaa käsitteellistämistä. Käsitteellistämävaiheessa kielellisistä ilmauksista edetään kohti teoreettisia käsitteitä ja johtopäätöksiä. Ryhmittely- eli klusterointivaihe on osa käsitteellistämävaihetta ja tässä vaiheessa alaluokista muodostetaan yläluokkia, pääluokkia ja viimeisenä yhdistävä luokka. Luokituksia yhdistellään niin kauan kuin on mahdollista ja saadaan lopulta vastaus tutkimustehtävään. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 122-127.) Seuraavaksi esitän oman tutkimukseni aineistolähtöisen sisällönanalyysin etenemisvaiheet Milesia ja Hubermania (1994) mukaillen:



**Kuvio 2. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen** (mukaillen Tuomi & Sarajärvi, 2018, 123.)

Aloitin analyysivaiheen lukemalla aineiston läpi useaan kertaan, pyrkien löytämään aineistosta tutkimuskysymystäni vastaavia ilmaisuja ja teemoja. Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan ennen sisällönanalyysin aloittamista on määritettävä analyysiyksikkö, joka voi olla yksittäinen sana, lause tai ajatuskokonaisuus. Koska kyseessä on aineistolähtöinen sisällönanalyysi, lähdin kartoittamaan tutkimukselle sopivaa teemaa suoraan aineistosta. Pidin mielessäni jatkuvasti omat tutkimuskysymykseni ja tutkimuksen tavoitteen sekä kirjasin tutkimuskysymykset ylös erilliselle tiedostolle, johon lähdin alkuperäisilmaisuja keräämään. Löysin aineistosta monta tutkimukselle sopivaa teemaa, mutta päätin tiivistää teemat yhdeksi suuremmaksi kokonaisuudeksi vastaamaan tutkimuskysymyksiini.

Teemaksi muodostui lopulta *yhteisölliset toimintatavat ja niiden kehittämisideoita*. Vaikka tutkimuskysymyksiä on yhteensä kaksi, on teema riittävä vastaamaan molempiin tutkimuskysymyksiin. Tämän tutkimuksen päätehtävänä on käsitellä aineistoa kehittämisteeman pohjalta. Teema sisältää sekä yhteisöllisyydessä koettuja haasteita että positiivisia ja yhteisöllisyyden kannalta merkittäviä tekijöitä moniammatillisen työyhteisön kertomana. Pyrin löytämään aineistosta yhteisöllisyyden kehittämisen kannalta merkittäviä asioita, jotta tutkimuskysymykseni pysyy pinnalla.

Havaitsin tutkimuskysymysteni pysyvän samoina ja tutkimuksen kannalta merkityksellisinä, joten niitä en lähtenyt muuttamaan. Tässä tutkimuksessa aineisto on valmiiksi litteroitu, joten aloitin analyysin litteroitujen tiedostojen lukemisella ja alkuperäisilmausujen ylös kirjaamisella. Kirjasin erilliselle tiedostolle teeman, jonka alle muodostin taulukkoja ryhmittelyä varten. Taulukkoja muodostui yhteensä neljä, joista ensimmäiseksi lähdin täyttämään alkuperäisilmausujen yhdistäviä tekijöitä pelkistetyiksi ilmauksiksi. Koska litteroidussa aineistossa esiintyy paljon murre sanoja ja vaikeasti ymmärrettäviä lauseita, päätin muuntaa joitain osia yleiskieleksi lukijalle ymmärrettävämpään muotoon. Myös itselleni oli helpompaa käsitellä aineistoa muuttamalla hieman puhuttua kieltä. Alkuperäisilmauksista muutin vain sellaiset sanat, jotka ovat yleiskielellä helpommin ymmärrettävissä ja tulosten tarkasteluvaiheessa pyrin esittämään ilmaisut sitaateissa yleiskielellä, pitäen kuitenkin kertomukset mahdollisimman alkuperäisinä ja aitoina. Lisäksi poistin turhiksi koettuja sanoja, joilla ei ollut kertomuksen kannalta merkitystä.

**Taulukko 1. Esimerkki pelkistämisvaiheesta.**

<i>Alkuperäisilmaukset</i>	<i>Pelkistetyt ilmaukset</i>
“tämä on asia jossa me ei vedetä yhtä köyttä ((Else: niinpä)) elikkä meillä ei koko henkilöstö puutu - - ärsyttää olla aina se joka naputtaa tai se joka puuttuu”	Yhtä köyttä vetäminen ja yhtenäiset toimintatavat
“...jos aikuinen voi hyvin siinä lapsiryhmässä niin niin tuota sehän heijastuu niihin lapsiin - - tuon myös esille sitä työntekijän hyvinvointia ja jos sää et voi hyvin töissä nii sulla on paha olla mut niin on sinun ympärilläki paha olla - - täällä on mahtava semmonen välittävä niinkö tää henki mun mielestä”	Hyvän yhteishengen merkitys koko kouluyhteisölle
“yhteisöllisyyden lisääminen entisestään ja keinoja tutustua toisiin paremmin että juuri tällaiset viralliset kakkukahvittelut vähä tuonne nuin (huiskaisee kädellään ilmaan)”	Liian virallisesta työskentelystä kohti aitoa toisiinsa tutustumista
“tiimityöntekijöiden johdonmukaiset toimintatavat elikkä johdonmukaisuus täällä koko monitoimitalossa mitä äsken tuli esille nii on tosi tärkeää”	Tiimityöntekijöiden johdonmukaiset toimintatavat
“tuo on aika itsenäistä tuo työ mitä mä teen vaikka oonki päiväkodin puolella toki mulla on se avustaja siinä että semmosta tiimityötä mutta että yksin niinku opena verrattuna niihin muihin ryhmiin joissa on aina kaksi lto:ta nii silleen siinä saa olla (naurahtaa) täpökkänä tehä silleen samat hommat yksin mitä toiset tekkee niinku kahestaan”	Työ on välillä yksinäistä ilman työparia



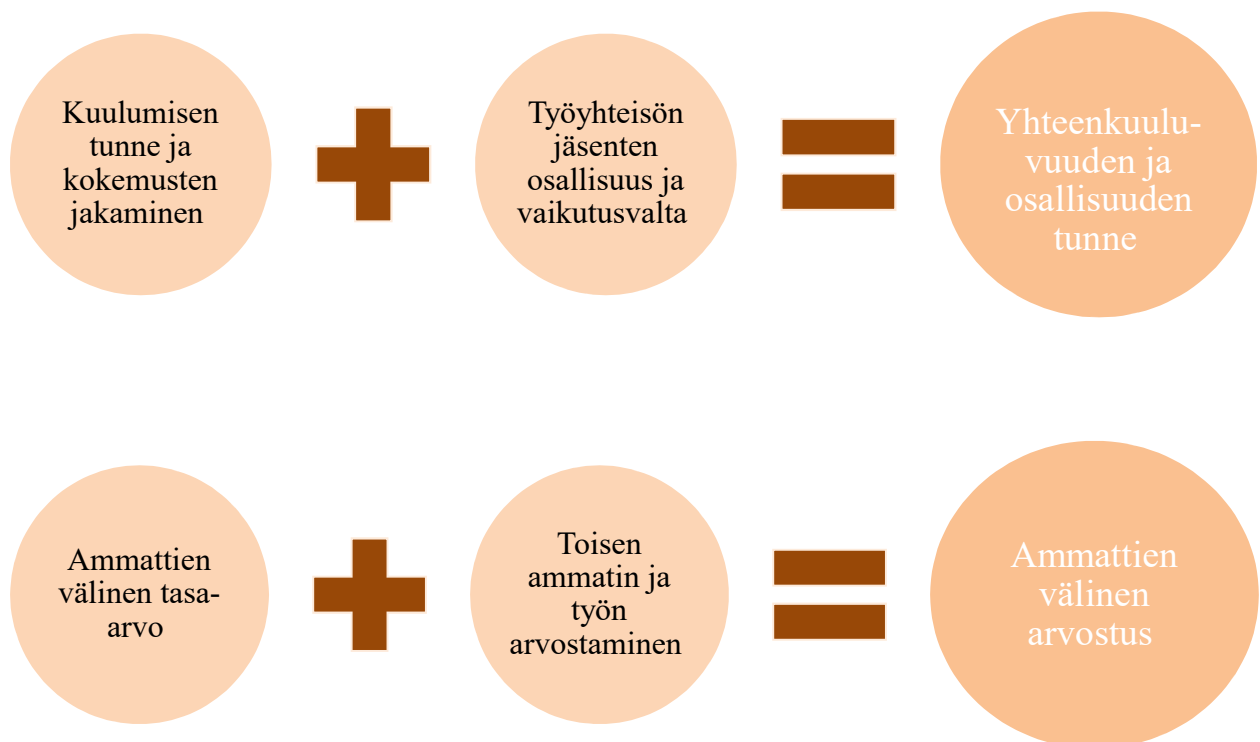
Ensimmäisen vaiheen jälkeen aloitin pelkistettyjen ilmaisujen ryhmittelyn alaluokkiin samankaltaisia sisältöjä yhdistelemällä. Tein erilliselle tiedostolle taulukot jokaisesta sisällönanalyysin vaiheesta, mikä helpotti työtäni samankaltaisuuksien ja erilaisuuksien erottelussa. Alaluokkien muodostaminen sujui suhteellisen vaivattomasti, sillä pelkistetyistä ilmaisuista löytyi paljon yhdistäviä tekijöitä. Haasteellista alaluokkien nimeämisessä oli ilmaisujen riittävä tiivistäminen. Alaluokkia muodostui yhteensä 20 ja yhteen alaluokkaan sisältyi noin kahdesta kolmeen pelkistettyä ilmausta. Alaluokat muodostuivat keräämällä yhteen pelkistettyjä ilmauksia ja yhdistelemällä samankaltaisuuksia toisiinsa. Esimerkiksi *sujuvan yhteistyön ja viestinnän välinen suhde* muodostui alakäsitteeksi vertailemalla pelkistetyistä ilmauksista esiin nousseita vuorovaikutukseen, viestintään, tiedonkulkuun ja avoimuuteen liittyviä ilmaisuja. Seuraavassa taulukossa esitän osan muodostamistani alaluokista ja niiden sisältämistä pelkistetyistä ilmaisuista.

## Taulukko 2. Esimerkki ryhmittelyvaiheesta.

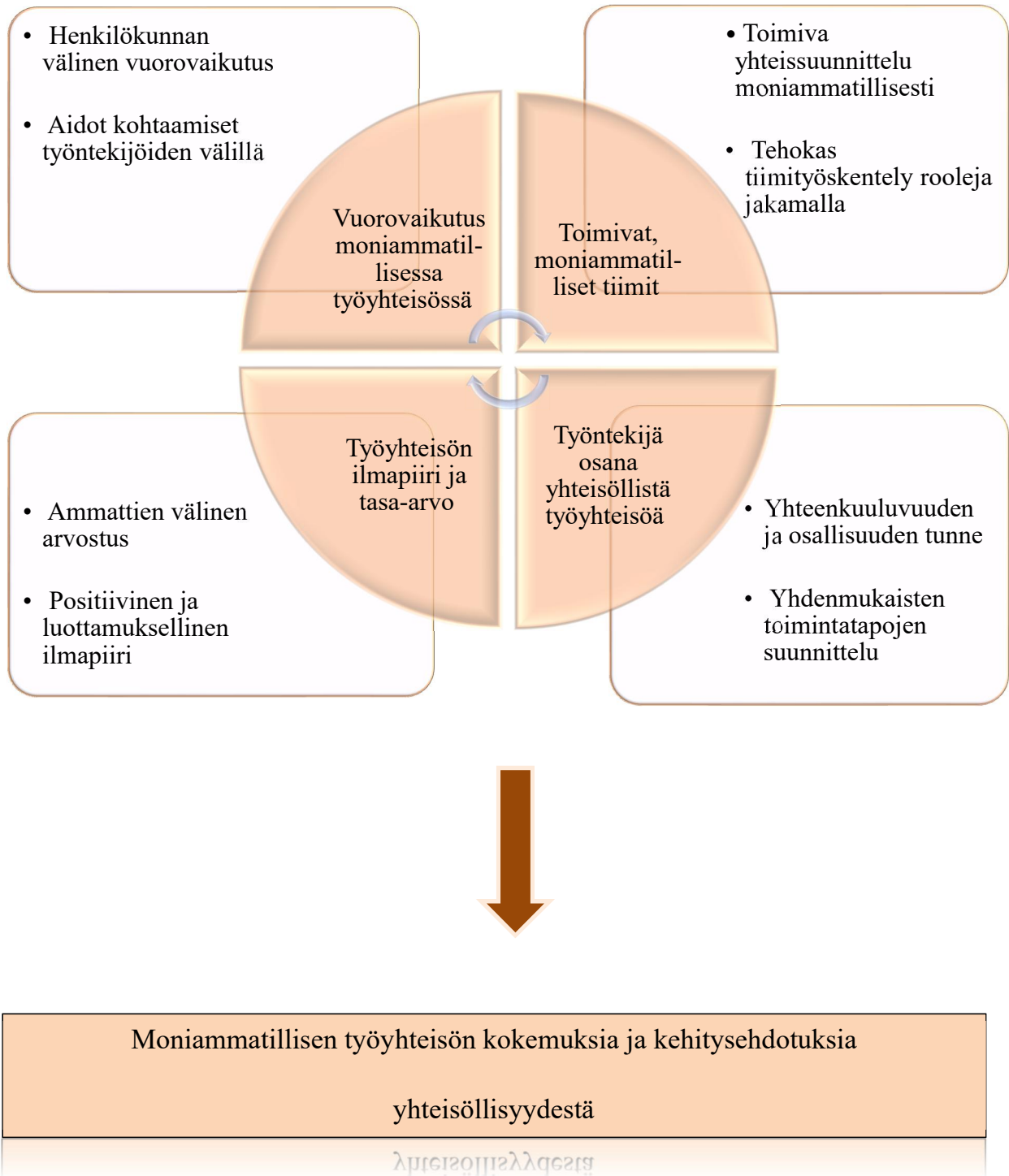
<p>Fyysisen tilan rajoitteet vuorovaikutuksen esteenä</p>	<p>Sujuvan yhteistyön ja viestinnän välinen suhde</p>	<p>Toisen ammatin ja työn arvostaminen</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiimit toimivat fyysisen tilan rajoissa ja erillisten yksiköiden vuoksi ollaan vain omassa porukassa</li> <li>• Toisistaan kaukana olevat työtilat rajoittavat vuorovaikutusta henkilökunnan välillä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avoimen vuorovaikutuksen avulla ollaan tietoisia omasta ja muiden toiminnasta</li> <li>• Tiedonkulun merkitys yhteistyön sujuvuuden kannalta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tutustutaan työyhteisössä toisiinsa aidosti ilman ammattinimikkeiden vaikutusta</li> <li>• Toisen ammatin ja työn arvostaminen</li> </ul>
<p>Työyhteisön avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri</p>	<p>Henkilökunnan yhdenmukaiset toimintatavat</p>	<p>Kuulumisen tunne ja kokemusten jakaminen</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työyhteisössä toisia kunnioittava ja luottavainen ilmapiiri</li> <li>• Työyhteisössä hyvä ilmapiiri, vaikka kaikki eivät tunne toisiaan hyvin</li> <li>• Hyvän yhteishengen merkitys koko kouluyhteisölle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiimityöntekijöiden johdonmukaiset toimintatavat</li> <li>• Yhtä köyttä vetäminen ja yhtenäiset toimintatavat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työnimu syntyy siitä, että kuuluu joukkoon ja pystyy vaikuttamaan työhön</li> <li>• Työ on välillä yksinäistä ilman työparia</li> <li>• Henkilökunta hoitaa yhteistyössä oppilaita koskevia asioita, jakavat kokemuksia ja kehitysehdotuksia</li> </ul>

Kolmannessa vaiheessa yhdistin vielä alaluokista yläluokkia, joista lopuksi muodostuivat pääluokat. Alaluokkia oli siis yhteensä 20, joista muodostin kahdeksan yläluokkaa. Vaihe sisälsi tarkkaa pohdintaa tutkimustehtävän kannalta olennaisista näkökulmista ja vaati taitoa tiivistää asiat käsitteiksi. Kolmannen taulukon esimerkeissä työyhteisössä kuulumisen tunne ja kokemusten jakaminen ovat sellaisessa suhteessa työntekijöiden kokemaan osallisuuteen ja yhteisiin asioihin vaikuttamiseen, että yläluokaksi saatiin muodostettua *yhteenkuuluvuuden ja osallisuuden tunne*. Kuulluksi tuleminen, onnistumisten ja epäonnistumisten yhteinen jakaminen sekä mahdollisuus osallistua yhteisön toimintaan kuten erilaisiin tiimeihin ovat merkittäviä asioita aineistosta nousseiden kertomusten mukaan. Toinen esimerkkinä annettu yläluokan muodostamisprosessi syntyi tarkastelemalla työntekoon ja ammatteihin liittyvän tasa-arvon ja toisen työn arvostamisen välisiä yhteyksiä. Yläkäsitteeksi muodostunut *ammattien välinen arvostus* sisältää toisen kunnioittamiseen, yhdenvertaisuuteen ja tasa-arvoisuuteen liittyviä periaatteita. Moniammatillisen työyhteisön kertomusten mukaan erilaiset toisen ihmisen ja ammatin arvostamiseen liittyvät asiat edistävät yhteisöllisyyttä. Arvostus syntyy tasa-arvoisten toimintatapojen ja työntekijöiden toisiinsa kohdistuneiden asenteiden kautta.

**Taulukko 3. Käsitteellistämisvaiheessa muodostettu taulukko.**



**Taulukko 4. Käsitteellistämisen lopputulos eli yhdistävän luokan esittävä taulukko.**



Pääluokkia tarkastelemalla pystyin muodostamaan kuvion yhdistävästä tekijästä ja siihen vaikuttavista asioista. Viimeistä aineistolähtöisen sisällönanalyysin vaihetta kuvaa edellä esitetty esimerkkitaulukko, jossa yhdistävää tekijää ympäröivät pääluokat on yhdistetty toisiinsa. Kuviota havainnollistaakseni liitin lisäksi pääluokkien yhteyteen yläluokat, joista pääluokat syntyivät. Pääluokat ovat *siis vuorovaikutus moniammatillisessa työyhteisössä, toimivat, moniammatilliset tiimit, työyhteisön ilmapiiri ja tasa-arvo sekä työntekijä osana yhteisöllistä työyhteisöä.*

Vuorovaikutukseen moniammatillisessa työyhteisössä vaikuttavat henkilökunnan välinen vuorovaikutus sekä aidot kohtaamiset työntekijöiden välillä. Tässä pääluokassa yhdistyvät sekä ammatilliseen vuorovaikutukseen, dialogiin ja kommunikointiin liittyvät tekijät että työntekijöiden väliseen toisiinsa tutustumiseen liittyvät tekijät henkiselä ja konkreettisen toiminnan tasolla. Toimivat, moniammatilliset tiimit syntyvät tiimityössä rooleja jakamalla. Lisäksi toimiviin ja moniammatillisiin tiimeihin sisältyy vahvaa yhteissuunnittelua ja sen aktiivista järjestämistä työssä. Työyhteisön ilmapiiri ja tasa-arvo kuvaavat sellaista yhteisöllisyyden ulottuvuutta, jossa jokaisen työtä ja ammattia arvostetaan ja työyhteisössä vallitseva ilmapiiri on luottamuksellinen. Työntekijän ollessa osana yhteisöllistä työyhteisöä, puhutaan yhteenkuuluvuuden ja osallisuuden kokemisesta yksilö- ja yhteisötasolla sekä yhdenmukaisesta toiminnan suunnittelusta ja toteuttamisesta koko monitoimitalon henkilökunnan kesken.

#### **4.5 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus**

Tuomi & Sarajärvi (2018) mainitsevat tutkimuksen ja etiikan suhteen olevan monimutkainen siksi, että toisaalta etiikka määrittää tutkimuksen kulkua, mutta myös tutkimuksen tulokset vaikuttavat eettisiin ratkaisuihin. Kysymykset siitä millainen on hyvä tutkimus, miten tutkimusaiheet valitaan, millaisia tutkimustuloksia saan tutkijana tavoitella sekä millaisia keinoja saan tutkijana käyttää, ovat kulkeneet mukanani tutkimusta tehdessäni. Eettistä kestävyyttä voidaan kutsua tutkimuksen luotettavuuden toiseksi puoleksi. Eettisyys on myös osana tutkimuksen laatua. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 147-149.)

Tämä tutkimus on pyritty toteuttamaan hyvän tieteellisen käytännön periaatteiden mukaisesti. Tutkimuseettinen neuvottelukunta on määrittänyt ”Hyvän tieteellisen käytännön ja sen loukkausepäilyjen käsittelyn”, jonka mukaan valvotaan eettisesti vastuullisten toimintatapojen noudattamista. Tutkimus ei voi olla uskottava, jos tutkija ei hyödynnä hyvää tieteellistä

käytäntöä tutkimusprosessissaan. Hyvässä tieteellisessä käytännössä tutkijat noudattavat tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja kuten rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta. Tässä tutkimuksessa on käytetty eettisesti kestäviä tiedonhankintakeinoja sekä otettu huomioon muiden tutkijoiden työ muun muassa merkitsemällä lähteet asianmukaisella tavalla. Olen pyrkinyt hyödyntämään laajasti omaa alaani koskevaa kirjallisuutta sekä tietolähteitä. Tutkimustuloksia esittäessäni olen ottanut huomioon tieteelliselle tutkimukselle esitetyt vaatimukset ja yhdistellyt tuottamaani tietoa aikaisempiin tietolähteisiin. Kun tutkija toimii rehellisesti ja vilpittömästi, saavutetaan eräs hyvän tieteellisen käytännön edellytys. Tutkimusetiikka ja hyvän tieteellisen käytännön noudattaminen velvoittavat jokaista tutkimuksen tekijää. (Vilka, 2017; Tuomi & Sarajärvi, 2018, 150-151.)

Tuomi & Sarajärvi (2018) mukaillen tämä tutkimus on suunniteltu ja toteutettu yksityiskohtaisesti ja tutkijan oikeudet, vastuut ja velvollisuudet on keskusteltu tutkimusta aloittaessani tutkimusryhmäni kanssa. Aineiston sisältöä koskevat säännöt on määritelty ohjaajieni toimesta ennen tutkimuksen aloittamista. Aineistoni on saatu valmiiksi litteroituna tiedostona ja tutkimuseettisistä syistä tämän tutkimuksen hankkeessa mukana olevat pro gradun tekijät eivät ole nähneet videoitua materiaalia vertaismentorointiryhmien kokoontumisista. Olen saanut ainoastaan litteroidut tiedostot ja kuvauksen aineistonkeruusta sekä hankkeessa mukana olevista monitoimitaloista. Koulujen ja työntekijöiden nimiä ei ole missään vaiheessa kerrottu alkuperäisinä vaan käytössä on pseudonyymit eli keksityt nimet. Lisäksi poistan aineiston käytöstäni tutkimuksen julkiseksi tulemisen jälkeen. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta olen pohtinut, että miten tulkitsen aineistoa niiden tietojen pohjalta, jotka minulle on annettu. Toisaalta asemani valmiiksi litteroidun aineiston tutkijana, jonka keräämisprosessissa en ole ollut mukana, saattaa vaikuttaa aineiston tulkintaan. En silti usko sen vaikuttavan tutkimukseni uskottavuuteen, sillä olen toteuttanut analyysin aineistolähtöisenä ja pyrin saamaan tutkimuskysymyksiini vastaukset suoraan aineistosta. Tulkintaani ei siis vaikuta lainkaan aineistonkeruuprosessi tai muodostamani kuva tutkimukseen osallistuneista henkilöistä. Koen tämän jopa helpottavan tutkimustyötäni, sillä perustelen tutkimustulokseni aineistosta nousseiden kertomusten avulla.

Tuomi & Sarajärvi (2018, 164) mainitsevat, että tutkimuksessa on tuotava ilmi ymmärrettävällä tavalla tiedot aineiston keräämisestä, tutkimuksen tiedonantajista, tutkijan ja tiedonantajan suhteesta, tutkimuksen kestosta, raportoinnista ja luotettavuudesta. Olen aineistoa kuvatessani pyrkinyt kirjaamaan tiedot tutkimuksen eri vaiheiden kulusta mahdollisimman yksityiskohtaisesti. Myös Vilka (2017) mainitsee hyvän tieteellisen käytännön periaatteisiin

kuuluvan yleisen huolellisuuden ja tarkkuuden tutkimustyössä, joten koen yksityiskohtaisesti esitettyjen tutkimusprosessin vaiheiden tuovan tälle tutkimukselle uskottavuutta ja luotettavuutta.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on usein se, jonka luotettavuuden asemaa tarkastellaan (Eskola & Suoranta, 1998). Luotettavuutta pohtiessa on otettava huomioon puolueettomuus ja havaintojen luotettavuus. On pohdittava, vaikuttavatko tutkijan tai tutkittavan ikä, sukupuoli, uskonto, poliittinen asenne, kansalaisuus tai esimerkiksi virka-asema tutkimukseen. Koska laadullisessa tutkimuksessa tutkija itse on tutkimusasetelman luoja, vaikuttavat nämä seikat väistämättä jonkin verran tutkijan tulkitsemisprosessiin. Pohdin tutkimuksen luotettavuutta myös oman sitoumukseni sekä tutkimukseni tarkoituksen kautta. Tutkimusta tehdessäni pidin jatkuvasti mielessäni tutkimuskysymykseni ja tutkimuksen tarkoituksperän sekä sen, miten tutkimusta voitaisiin jatkossa hyödyntää. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 160-164.)

## 5 Tutkimustulokset

Tutkimustulokset esittelen neljän pääluokan avulla, joiden alle avaan pienempiä merkitysyksiköitä aineistosta syntyneen analyysin pohjalta. Lisäksi esittelen tuloksissa aineistosta esille nousseita moniammatillisen työyhteisön jäsenten kertomuksia sitaateissa. Seuraavassa kuviossa tutkimustulokset on tiivistetty yhteen.

Vuorovaikutus  
moniammatillisessa  
työyhteisössä

*Henkilökunnan välinen vuorovaikutus:* sujuva yhteistyö ja viestintä, tiimipalaverien merkitys yhteistyölle sekä fyysisen tilan rajoitteet vuorovaikutuksessa

*Aidot kohtaamiset työntekijöiden välillä:* henkilökunnan toisiinsa tutustumista edistävä toiminta ja aidot kohtaamiset

Toimivat,  
moniammatilliset  
tiimit

*Toimiva yhteissuunnittelu moniammatillisesti:* yhteistyö eri ammattiryhmien välillä, esimiehen järjestämä yhteissuunnittelu sekä monitoimitalon henkilökunnan välinen yhteistyö

*Tehokas tiimityöskentely rooleja jakamalla:* tiimien kehittäminen, roolien jakaminen sekä resurssit ja ajankäyttö tiimityön tehokkuudessa

Työyhteisön ilmapiiri  
ja tasa-arvo

*Ammattien välinen arvostus:* toisen työn arvostaminen, jokaisen ammatin arvostaminen sekä ammattien välinen tasa-arvo

*Positiivinen ja luottamuksellinen ilmapiiri:* positiivisten asioiden kertominen työyhteisön jäsenistä, työyhteisön avoin ilmapiiri sekä yhteishengen merkitys

Työntekijä osana  
yhteisöllistä  
työyhteisöä

*Yhteenkuuluvuuden ja osallisuuden tunne:* kuulumisen tunne, kokemusten jakaminen, osallisuus ja vaikutusvalta sekä oikeus päätöksentekoon

*Yhdenmukaisten toimintatapojen suunnittelu:* jaetut kokemukset ja kehittämis ehdotukset, ideoiden jakaminen sekä johdonmukaiset toimintatavat

## 5.1 Vuorovaikutus moniammatillisessa työyhteisössä

Monipuoliset vuorovaikutustaidot ja kohtaamiset työntekijöiden välillä nousivat ilmi aineistosta useaan otteeseen. Vuorovaikutusta ja aitoa tutustumista työyhteisön jäsenten välillä pidettiin merkittävänä yhteisöllisyyden näkökulmasta. Monitoimitaloissa yhteisöllisyyden kehittämiskohteita ovat muun muassa fyysisen tilan rajoitteiden purkaminen sekä tiedonkulku ja viestintä työyhteisössä. Eräs kehittämisehdotus yhteisöllisyyden edistämiseen on toiminta, joka edistää henkilökunnan aitoa toisiinsa tutustumista.

### *Henkilökunnan välinen vuorovaikutus*

Vuorovaikutus koettiin tärkeänä työyhteisön toimivuuden ja yhteisöllisyyden kannalta. Paasivaara (2009) mainitsee vuorovaikutuksen ulottuvuuksia olevan muun muassa kevyehkön rupattelun, ammatillisen keskustelun sekä kokemuksia ja tunteita jakavan keskustelun. Kevytkin rupattelu edistää luottamuksen syntyä. Ammatillisessa keskustelussa keskitytään työhön liittyviin aiheisiin ja kokemuksia ja tunteita jakava keskustelu painottaa työn etenemiseen liittyvistä tunteista puhumista sekä rehellistä omien tuntemusten jakamista toisten kanssa. Työssä jaksamisen kannalta tämänkaltainen keskustelu on merkittävää. (Paasivaara, 2009, 28-29.)

Sujuvan yhteistyön ja viestinnän merkitystä korostettiin vertaismentorointiryhmien keskusteluissa muun muassa avointa vuorovaikutusta ja tiedonkulkua pohtimalla. Ryhmä B:n keskusteluista nousi ilmi ohjaajan ja opettajan välisen avoimen vuorovaikutuksen merkitys ja näkökulma yhteisestä tietoisuudesta:

*”avoimuus ja puhuminen on ihan älyttömän tärkeätä - - olisi minusta aika omituista, jos se ohjaaja soittelisi sille oppilaalle vaikka sillä tavalla kotiin, että minä en tietäisi - - totta kai semmoinen avoimuus on tärkeää, että me keskustellaan asioista että miten toimitaan ja kuka tekee mitäkin ja ollaan koko ajan tietosia”* (Birgit, erityisopettaja)

Lisäksi ryhmä B:n keskusteluissa nostettiin esiin yhteistyön sujuvuus toimivan tiedonkulun ja viestinnän avulla. Keskustelua käytiin jälleen opettajan ja koulunkäynninohjaajan välisestä tiedonkulusta:

*”tieto ei aina kulje varmaan opettajien välillä, mutta sitten ohjaajan ja opettajan välillä voisi olla parannettavaa yleensäkin kaikessa tiedonkulussa - - liika tieto ei ole koskaan haitaksi,*



*mutta se liian vähä tieto se on sitten mikä aiheuttaa niitä ongelmia”* (Ida, koulunkäynninohjaaja)

*”tiedon pitäisi tulla kaikille yhtä aikaa - - tulee sellaista epäselvyyttä, että miten tämä asia nyt onkaan - - pitäisi olla joku foorumi jossa tiedottaa kaikkia yhtä aikaa sitten, että ei voi sanoa yhdelle edellisenä päivänä ja toinen saa tietää kahden viikon päästä”* (Erna, varhaiskasvatuksen opettaja, esiopetus)

Kehitysehdotuksia tehtiin tiedonkulun parantamiseksi yhteisen keskustelualustan luomisen idealla, jotta kaikki osapuolet saisivat itselleen tarpeellisen tiedon. Tällaisin keinoin edistetään työyhteisön yhdenvertaisuutta. Tiedon välittämisestä ja vastaanottamisesta vastuu on jokaisella ja tiedon tulee saavuttaa kaikki tahot, joita tieto koskettaa (Kaivola & Launila, 2007, 135-136). Tiedonkulkua ja jokaisen vastuun tuntemista helpottavat myös tiimipalaverit. Työyhteisötaitoihin voidaan luokitella työyhteisön osuudeksi osaamisen suunnitelmallinen toteuttaminen ja arviointi tiimeissä ja työryhmissä sekä organisaatiotasolla osaamisen systemaattinen johtaminen. Yksilötasolla työyhteisötaidot näkyvät oman roolin ymmärtämisellä sekä vastuun tuntemisen kautta. Omien tehtävien lisäksi yhteistyö muiden kanssa kuuluu yksittäisen työntekijän osuuteen työyhteisössä. (Mönkkönen & Roos, 2009, 259.) Jokaisen panostus yhteistyöhön on tärkeää ja sen vuoksi tiimipalaverien systemaattinen järjestäminen sekä niihin osallistuminen edistävät työyhteisötaitoja ja näin ollen koko työyhteisön yhteisöllisyyttä. Ryhmä B:n vertaismentorointi-istunnossa työn ja yhteistyön sujuvuuden kannalta tiimipalaveriin toivottiin panostusta niin johtaja- kuin työntekijätasolta.

*”poikkeusasiat menee niiden ohi ja sitten on todettu, että no meillä on mennyt nyt kolme kuukautta että meillä ei olo kertaakaan tämä tiimi kokoontunut niin se on ollut niinku se haaste että se mikä on jarruttanut tavallaan aika paljon työntekoa”* (Tekla, mentori)

*”inhottavaa se lasten läpi huutelu sitten niitä tiettyjä asioita mitkä olisi pitänyt siinä tiimipalaverissa sanoa, sitten kun se tiimikaveri tulee ja jää paljon sanomatta ja käymättä läpi ja se vaan yrittää peesata mua kun jotakin tapahtuu”* (Erna, varhaiskasvatuksen opettaja)

Tiimipalavereilla nähdään olevan vaikutusta työn toimivuuteen sekä vuorovaikutukseen työntekijöiden välillä. Vuorovaikutus ja yhteistyö vaikeutuvat, jos työntekijät eivät ole

keskenään samalla tietämyksen tasolla vaan joutuvat jatkuvasti kulkemaan niin sanotusti toistensa varassa. Kun tiimipalavereissa yhteisesti sovitaan ja suunnitellaan työssä toteutettavia asioita, ovat kaikki työntekijät yhdenmukaisia toiminnassaan.

Monitoimitalojen moniammatillinen henkilökunta toi esiin vielä fyysisen tilan rajoitteet vuorovaikutuksen esteenä. Tiimit toimivat fyysisen tilan rajoissa ja koska yksiköt ovat erillisiä, tapahtuu vuorovaikutusta vain oman porukan kesken. Työtilat ovat kaukana toisistaan, mikä rajoittaa vuorovaikutusta henkilökunnan välillä. Monitoimitalon yhteisöllisyys horjuu, kun vuorovaikutusta ja kohtaamisia ei tapahdu koko työyhteisön kesken. Ryhmä B:n keskusteluista esitän seuraavat sitaattit koskien fyysisen tilan rajoitteita:

*”oon kokenut aika haasteellisena sen, että kun ollaan niin erillisissä yksiköissä - - ei sieltä tule lähdettyä mihinkään, ei näe ketään, siellä on vähä vaikea olla muuta kuin sen oman porukan kanssa”* (Ida, koulunkäynninohjaaja)

*”kerran viikossa tulee käytyä siellä openhuoneessa ja siellä ihmiset kyselee että missä sä oot ollut, että no töissä mutta mä oon tuolla parakissa, että jos välitunti on viistoista minuuttia - - ei siinä jää sitä aikaa että lähdetään morjestaan ja kattomaan ja kuuntelemaan että mitä niillä on toisella puolella sanottavaa”* (Alvar, koulunkäynninohjaaja)

Monitoimitalojen toisistaan erilliset yksilöt, väliaikaiset parakkiratkaisut ja toisistaan kaukana olevat tilat tuovat haasteita vuorovaikutukselle koko työyhteisön kesken. Keskusteluista nousi esiin, että työntekijät haluaisivat käydä läpi kuulumisia myös kauempana olevien työkavereiden kanssa, mutta aika ei riitä edes pieneen keskustelutuokioon. Yhteistyötä ja kuulumisten vaihtoa käydään lähinnä lähellä olevien työkavereiden kanssa. Myös tiimit muodostuvat vain ”lähiporukan” kesken.

#### *Aidot kohtaamiset työntekijöiden välillä*

Työyhteisön lähentymistä ja yhteisöllisyyden edistämistä tuotiin esiin yhteisten perinteiden luomisen, motivoivan yhteisen tekemisen ja henkilökunnan virkistystapahtumien kautta. Yhteiset perinteet ja toiminta, jossa työntekijät ovat vuorovaikutuksessa muutenkin kuin ammatillisessa roolissaan lisäävät yhteisöllisyyden kokemusta ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Ryhmä A:n keskusteluista nousi ideoita yhteisöllisyyden lisäämiseen työntekijöiden toisiinsa tutustumisesta muunkin kuin virallisen toiminnan avulla.

*“ajateltiin että jos joku tämmöinen seremoniallinen vuoden päätös henkilökunnan kanssa - joku semmoinen että ei olisi vaan se kakkukahvi ja sitten se juodaan ja kiitos hyvää kesää vaan olisi joku semmoinen että voisi vaikka aloittaa jonkun perinteen”* (Arla, aineenopettaja ja luokanopettaja)

*“yhteisöllisyyden lisääminen entisestään ja keinoja tutustua toisiin paremmin, että juuri tällaiset viralliset kakkukahvit vähä tuonne nuin (huiskaisee kädellään ilmaan)”* (Mia, lastenohjaaja)

Työyhteisön yhteiset virkistystapahtumat ja yhteisen ajan viettäminen näkyvät työhyvinvoinnissa. Työhyvinvointi koostuu työntekijän itse kokemasta hyvinvoinnista sekä työympäristön vaikutuksesta. Työilmapiirin ollessa hyvä, näkyy se työnä, hyvänä mielenä ja innostuksena. Kuitenkin on syytä muistaa, että työhyvinvointia ei saavuteta ainoastaan yhteisten retkien tai muiden virkistystapahtumien avulla vaan kyseessä on kokonaisvaltaisempi asia. (Paasivaara, 2009, 16-17.) Yhteisöllisyyden näkökulmasta yhteisellä tekemisellä ja yhteisillä perinteillä on vaikutusta. Myös yhteistä tekemistä koko monitoimitalon kesken painotettiin ryhmä A:n keskusteluissa:

*“jotenkin mä vaan mietin sitä omaa yksikköä että siinä on varhaiskasvatus ja perusopetus ja nuorisotoimea ja iltapäiväkerhoa ja kaikkea, että on ihan mahtava päästä tuntemaan sitten nuorisotoimen puoltakin vaikka ja iltapäiväkerhon ihmisiä, että on yhteisiä tapahtumia - - vaikka pikkujouluja tai yhteisiä suunnittelupäiviä joskus”* (Else, mentori)

Monitoimitaloissa yhteisöllisyyttä edistävänä tekijänä koetaan monipuolisten yhteistyötahojen tekemä yhteistyö ja vuorovaikutus eri ammattiryhmien kesken. Työntekijät arvostavat yhteisiä suunnittelupäiviä ja tapahtumia, joita voidaan tehdä yli ammattirajojen. Myös kaikkiin monitoimitaloissa työskenteleviin oltiin innokkaita tutustumaan ja selkeästi odotettiin erilaista yhteistyötä ja kohtaamisia muidenkin, kuin oman ammattiryhmän jäsenten kesken. Vertaismentorointi-istunnoissa keskusteluissa kävi ilmi, että aidot ja empaattiset kohtaamiset työntekijöiden välillä, vertaistuki ja koko työyhteisön tuki koettiin merkittävinä. Jos esimerkiksi työntekijällä on ongelmia yksityiselämässään ja potee henkisesti huonoa oloa, koettiin tunteista puhuminen ja työkavereiden tuki tärkeäksi. Ryhmä A:n vertaismentorointi-istunnossa käytiin läpi erään työntekijän kokemaa rankkaa elämäntilannetta:

*”ja toisaalta sekin on ihan hirveän tärkeää, että siellä työkaverit vähän tietääkin, että mulla on ollut joku tällöinen rankka tilanne, niin sitten pystyy auttamaan ja jotenkin olemaan”* (Else, mentori)

Aitous, avoimuus ja rehellisyys yhdistävät työyhteisön jäseniä toisiinsa ja yhteisöllisyyttä koetaan toisenlaisesta näkökulmasta, kuin vain ammatillisen yhteistyön kautta. Yksilön pystyessä ilmaisemaan omia tunteitaan kokee hän osallisuutta ja yhteenkuuluvuuden tunne lisääntyy (Särkelä-Kukko, 2014, 41).

## **5.2 Toimivat, moniammatilliset tiimit**

Moniammatillinen työskentely syntyy dialogisuudella, yhteistoiminnalla, moniäänisyydellä ja yhteisellä tiedonmuodostuksella. Puhutaan yhteisen tehtävän ympärillä muodostuvasta yhteistoiminnasta, keskustelujen vastavuoroisesta kommunikaatiosta sekä osallistujien tiedon ja kokemusten merkityksestä. (Kekoni ym., 2019.) Vertaismentorointiryhmissä moniammatillista yhteistyötä korostettiin jatkuvasti, sillä koko työyhteisö on moniammatillinen monitoimitaloissa työskentelevien eri ammattiryhmien edustajien muodostamana. Muun muassa ammattiryhmiä ylittävää yhteistyötä sekä roolien jakamista yhteistyön toimivuuden kannalta tuotiin esiin. Lisäksi esimerkiksi vertaismentorointiryhmissä osallistujilla on oivallinen tilaisuus jakaa ideoitaan ja viedä niitä eteenpäin monitoimitalojen yhteissuunnittelupalaverihin.

### *Toimiva yhteissuunnittelu moniammatillisesti*

Moniammatillisessa yhteistyössä kyse on yhteistyöstä, jota tehdään yhteiset tavoitteet ja työ edellä. Moniammatillisuudessa kyse on eri alojen ammattilaisten tiedon ja osaamisen yhdistämisestä. (Kontio, 2013, 19.) Tässä tutkimuksessa keskityn tarkastelemaan erityisesti tällaista monitoimitaloissa tapahtuvaa yhteistyötä ja sen erilaisia muotoja sekä sidosta yhteisöllisyyden kokemiseen.

Esimerkiksi oppilaiden käyttäytymiseen liittyviä haasteita ratkotaan moniammatillisen osaamisen avulla, kuten ryhmä A:n vertaismentorointikeskustelussa puhutaan:

*“meillähän oli semmoinenkin parkki tavallaan siellä, että jos tunnilla ei joku - - niinku alkoi saikkaroimaan siinä niin sitten me otettiin nuorisotyöntekijä niille ja sen jälkeen käsiteltiin sitä*

*asiaa että se meni parkkiin sinne - - mahtavat puitteet ainakin tehdä vaikka ja mitä että ottaa semmoista moniammatillista otetta siihen” (Tim, varhaiskasvatuksen opettaja)*

Eräs tapa ratkaista haasteita on tehdä yhteistyötä muidenkin kuin samalla alalla työskentelevien kanssa. Näin ollen asiantuntijuutta jaetaan ja tukea saa usean eri ammatin edustajilta. Vertaismentorointiryhmissä korostettiin moniammatillisen yhteistyön hyötyä niin oppilaan hyvinvoinnin kannalta kuin työntekijälle voimavaroja antavana tekijänä. Myös erilaisten tapahtumien ja tempausten järjestämiseen liittyen keskusteluissa kävi ilmi yhteistyön toive eri ammattiryhmien välillä. Ryhmä A keskusteli päiväkodin ja koulun tekemästä yhteistyöstä:

*“sitten tuota ystäväviikko, kun mä mietin että siinä on työntekijöillä tällainen salainen ystävä ja oppilaille voihan päiväkodissakin olla salainen ystävä ((Rosa: voi)) - - te voitte olla jotenkin lasten kanssa mukana” (Else, mentori)*

*"mehän tehtiin jo nyt kyllä yhteistyötä, että siinä oli yhteinen lauluhetki mutta esimerkiksi meidän ne isommat tekisi jonkun jutun teidän pienemmille ja jotakin tällaista yhteistyötä (Maini nyökyttää)” (Rosa, varhaiseryitysavustaja)*

Kävi ilmi, että yhteistyötä tehdään ja pääsääntöisesti yhteistyö nostettiin esiin lasten ja nuorten näkökulmasta – ei niinkään työntekijöiden yhteisöllisyyden kannalta. Yhteisöllisyys ja yhteisölliset toimintatavat kuitenkin kehittävät esimerkiksi työntekijöiden asiantuntijuutta ammattilaisten oppiessa toisiltaan. Yksilöllisen tiedon sijasta jokaisella on käytössään yhteisöllistä tietoa sekä hiljaista, jaettua tietoa ja ymmärrystä. (Kontio, 2013, 36,65.)

Esimiehen rooli nähtiin B-ryhmän keskusteluissa merkittävänä yhteissuunnitteluajkojen ja tiimipalavereiden järjestämisessä. Monitoimitalojen ollessa mahdollisesti fyysisesti isoja tiloja, jossa eri ammattiryhmien edustajia työskentelee lukuisia määriä, on esimiehen tehtävänä huolehtia muun muassa tiedonkulusta ja ajan järjestämisestä suunnittelulle. Yhteistyön toimivuuden kannalta jokaisen osallistuminen yhteiseen toimintaan on tärkeää ja lisäksi välttämätöntä moniammatillisen työskentelyn edistymisen kannalta. Hyvä esimies ohjaa työyhteisöä toimivaksi ja kykenee kehittämään systeemejä, jotka helpottavat työskentelyä.

Paasivaaran (2009) mukaan johtaja on se henkilö, joka pystyy vaikuttamaan ryhmän toimintaan siten, että perustehtävän mukaiset tavoitteet saavutetaan. Yhteisötasolla johtajan tehtävänä on jatkuva vuorovaikutus työyhteisön jäsenten kanssa. Työyhteisössä tulisi säännöllisesti kehittää

työpaikan yhteistyörakenteita ja esimerkiksi keskustelufoorumeja, jotka vuorovaikutusta ja viestintää helpottavat. (Paasivaara, 2009, 113, 117.)

*”nimenomaan siinä tarvitaan sitä johtajan panosta ja tukea siihen että johtaja määrää semmoisen ajan johon ensinnäkin se ei oo vapaaehtoinen vaan se on pakollinen - - siihen tulee sitten kaikki ohjaajat ja opettajat kaikki ketkä kuuluu siihen tiimiin, koska se on ihan mahdoton paletti, että ensin että me sovitaan viidestä jotakin ja sitten laitetaan kuusi wilmaviestiä jollekin että me päätettiin tämmöistä niin se työllistää niinku tavallaan kaikki”* (Birgit, erityisopettaja)

Lisäksi ryhmä A:n jäsenet kävivät keskustelua koko monitoimitalon henkilökunnan välisestä yhteissuunnitteluajasta ja koko vuodelle tällaisia on järjestetty ryhmä A:n mukaan viisi kappaletta. Yhteistä suunnitteluajaa on kerrallaan kahden tunnin ajan ja kokoontumisissa käydään läpi muun muassa monitoimitalon yhteisiä tapahtumia ja järjestelyitä koskevia asioita. Yhteiset kokoontumiset koettiin merkittävänä, sillä siellä esiin pystytään tuomaan konkreettisia ja kehitettäviä asioita sekä uusia ideoita jokaisen työntekijän tietoisuuteen. Yhteissuunnittelussa myös johtajien määrittelemiä asioita käydään yhteisesti läpi ja suunnitteluun voidaan ottaa mukaan myös työntekijöiltä nousseita ehdotuksia. Lisäksi yhteisellä suunnitteluajalla esimerkiksi suunnitellaan ja toteutetaan toiminnallisia työtapoja, kuten opinto-ohjaaja Ira ehdottaa sitaatissa.

*”se on se yhdeksäs päivä viidettä meidän viimeinen kaksituntinen, otetaanko me jotain sinne missä tulisi tämä aihe siitä, että ihan oikeasti nostatetaan ja kiitetään kaveria ja olisiko siihen jotakin mitä me voitais tehdä vaikka toiminnallisesti vai onko se jo kirosana se toiminnallisuus - - se on koko ((Maini: yhteissuunnittelu)) monitoimitalon, meillä on viisi niitä ja sitten tietenkin kahteen tuntiin liittyy se mitä koulun johdolla on”* (Ira, opinto-ohjaaja)

#### *Tehokas tiimityöskentely rooleja jakamalla*

Vertaismentorointikeskusteluista kävi ilmi, että työntekijöiden roolit vaikuttavat hyvinvointiin ja yhteisöllisyyden kokemiseen. Kehittämisideoita syntyi muun muassa rooleja tasapainottamalla niin, ettei kenenkään tarvitsisi olla niin sanotusti välikätenä ryhmässä. Tiimien kehittämistä pohdittiin jokaista työntekijää palvelevaksi ja ehdotuksia syntyi muun muassa tiimien kehittämisestä pienemmiksi ja että tiimit kohdennettaisiin jokaista työntekijää palvelevaksi. Ryhmä B:n osallistujien kesken pohdittiin työntekijöiden asemia tiimeissä sekä parannusehdotuksia.

*“mun tiimi on onko se erityisopetuksen tiimi kun oli näitä liikuntatiimejä sun muita ja sittenhän on tietenkin tämä ohjaajatiimi, johon yritän aina silloin tällöin pistää lusikkaa soppaan - - oon vähän hankalassa välissä kun mä kumminkin myöskin joudun aika paljon työskentelemään johtoryhmäkin kanssa niin mä oon semmoinen välikäsi siinä välissä”* (Sandra, koulunkäyntiohjaajien esimies)

Tiimien kehittämisestä nousi ajatuksia hyvinvointiryhmiin liittyvien lisäysten ja muutosten tekemisestä. Hyvinvointitiimit eivät toimi liian laajalle kohdennettuina eivätkä tiimeissä käsiteltävät aiheet kosketa kaikkia työntekijöitä. Ryhmä A:ssa käytiin keskustelua hyvinvointiryhmiin ja tiimien kohdentamiseen liittyvästä kehittämisestä.

*“mietittiin sitäkin, että olisiko se hyvä olla semmoinen pienempikin hyvistiimi kun xx [monitoimitalon rehtori] oli siinä käymässä ja kerto että ketä kaikkia teillä kuuluu niin siinä kuuluu semmoisia ihmisiä, jotka täällä aika harvoin onkaan tässä paikan päällä - - joka järjestää just näitä konkreettisia asioita vaikka sitten sitä taukorentoutusta tai jotakin - - esimerkiksi kahvihuoneeseen jotakin yhteistä juttua niin monesti se on semmoinen pienempi porukka joka joka päivä on täällä töissä ja on tässä sillä tavalla mukana ja että joskus voi olla että semmoinen porukka saa sitä yhteistä hyvää konkreettista aikaseksi”* (Else, mentori)

*“luulen että xx [rehtori] oli miettinyt tai hän vaihdettiin muutama sananen niin hän sanoi hyvinvointiryhmä tuollaisena ei myöskään välttämättä palvele - - nyt se on pikkusen liian laajalle kohdentunut”* (Ira, opinto-ohjaaja)

Jos siis tiimeihin kuuluu sellaisia työntekijöitä, joita käsiteltävät asiat eivät välttämättä kosketa, olisi tiimejä järkevää muodostaa uudelleen. Pienemmät tiimit palvelisivat isoja tiimejä paremmin, sillä pienemmässä porukassa konkreettisia järjestelyjä saadaan helpommin aikaiseksi.

Ryhmä B pohti vertaismentorointi-istunnossaan monitoimitalojen henkilökunnan tekemää yhteistyötä ja kehittämistä muun muassa yhteisten suunnitteluajkojen avulla. Osa työntekijöistä koki tiimien runsaan lukumäärän raskaaksi oman jaksamisensa kannalta. Toisaalta tiimit toimivat hyvänä yhteistyön tekemisen alustana, mutta liiallinen työmäärä perustehtävän lisäksi kuormittaa työntekijöitä eikä palvele enää yhteisön tavoitteita tai hyvinvoivan työyhteisön toimintamalleja.

*”aika paljon on tuon opetustyön päälle kun on sitä kansainvälisyystiimiä ja on digiloikkaa ja on vesua ja on kikyä (naurua) ja on luokkatason palaveria ja opettajankokousta ja vanhempainvarttia ja vanhempainiltaa ja kehityskeskustelua - - jostakin pitää karsia, ei enää lisää tiimejä että priorisoidaan ne tiimit”* (Brita, luokanopettaja)

Luokanopettaja Brita toi esiin tiimien priorisoimisen tarpeen sekä samalla jokaisen työn priorisoimisen. Jos tiimejä on liikaa ja tiimityö vaikuttaa hyvinvointiin ja jaksamiseen, on tiimityötä kohdennettava ainoastaan niille työntekijöille, joita tiimityö koskettaa. Yhteistyön tekeminen koituu haasteelliseksi, jos tiimityöhön ei pysty täysin panostamaan.

Erilaiset persoonat ja roolit rikastuttavat työyhteisöä ja tuovat erilaisia ihmisiä yhteen. Kun jokaisella on yhteinen tavoite ja päämäärä työn tekemisessä, eivät erilaiset ihmistyypit haittaa yhteistyön tekoa vaan tuovat siihen monipuolisesti näkökulmia ja osaamista. Hyvässä ja toimivassa työyhteisössä jokaista persoonaa kunnioitetaan ja kuullaan. Ryhmä A:ssa käytiin keskustelua työntekijöiden rooleista ryhmässä ja siitä, miten kukin kokee oman roolinsa ryhmä- ja tiimityössä. Ryhmässä päädyttiin lopputulokseen siitä, että jokaista ryhmän jäsentä tarvitaan ja toisen työntekijän luonteen tunteminen on hyvä tiedostaa työskentelyn toimivuuden kannalta. Myös väärinkäsityksiltä ja negatiiviselta ilmapiiriltä vältytään, kun jokaisen työntekijän rooli ja vahvuusalueet ovat tiedossa.

*”ei tule semmoisesta ryhmästä mitään jossa kaikki on niitä jotka hirveästi ideoi tai tulee varmasti jotakin, mutta tarvitaan niitä kuuntelijoita ja tarvitaan niitä jotka sitten toimii ja tekee konkreettisesti jotakin - - kaikki on niinku hyviä ja monesti jos aletaan tekemään jotakin ryhmätyötä tai projektia se auttaa että vähä tiedetään toisistamme, että minkälaisia ollaan työntekijöinä - - voi sillä tavalla vähän jakaa niitä tehtäviä ja rooleja”* (Else, mentori)

Työyhteisötaitoissa tärkeää on, että jokainen työntekijä ymmärtää oman roolinsa ja osaa työskennellä erilaisissa työyhteisöissä ja tiimeissä. Työtä pitää osata tehdä yhdessä muiden kanssa. (Mönkkönen & Roos, 2009, 141.) Työyhteisössä, jossa vallitsee luottamuksen ilmapiiri, on roolista toiseen hyppääminen mahdollista. Työntekijä voi osaamisensa mukaan vaihdella eri tiimeissä omaa rooliaan. Esimerkiksi yhdessä tiimissä työntekijä voi ottaa kuuntelijan roolin ja toisessa tiimissä johtajan roolin. Työnkuvan vaihtelu ryhmän jäsenenä on sallittua. Yhteisöllisyyden kannalta tiimityön sujuvuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat siis ilmapiiri, toisia kunnioittava asenne ja vuorovaikutustaidot.



### 5.3 Työyhteisön ilmapiiri ja tasa-arvo

Yhdeksi pääluokaksi yhdistetyt käsitteet ilmapiiri ja tasa-arvo ovat eräitä yhteisöllisyyden kannalta merkittävimpiä asioita työyhteisön hyvinvoinnin ja yhteistyön toimivuuden kannalta. Lähes kaikessa työyhteisöjen yhteisöllisyyttä kuvaavassa lähdekirjallisuudessa ja aikaisemmassa tutkimuksessa määritellään ilmapiirin yhteys työtyytyväisyyteen, tuottavuuteen ja suorituksiin. Tasa-arvoisen työyhteisön kriteereinä pidetään muun muassa oikeudenmukaisuuden ja tasa-arvon toteutumista, työyhteisön yhteisiä arvoja, yhteisöllisyyttä ja yhteishenkeä, vaikutus- ja osallistumismahdollisuuksia, tiedonkulkua ja -saantia, optimaalista työkuormitusta sekä yhteisten tavoitteiden ymmärtämistä. (Rauramo, 2004, 126-127.)

#### *Ammattien välinen arvostus*

Ammattien välinen arvostus syntyy tasa-arvoisten ja toisen työtä kunnioittavien toimintatapojen kautta. Moniammatillisessa työyhteisössä työntekijöitä ja eri ammattiryhmien edustajia on paljon, joten erityisesti tällaisissa yhteisöissä arvostava asenne on merkittävää. Ryhmä B:ssä keskusteltiin paljon ammattien välisestä arvostuksesta, jokaisen kuulluksi tulemisesta sekä osallisuuden ja yhteenkuuluvuuden tunteesta. Työyhteisön jäsenten olisi tärkeää tutustua toisiinsa ilman ammattinimikkeiden vaikutusta ja kohdata jokainen työkaveri arvokkaana yhteisön jäsenenä. Monitoimitalot ja niissä toimivat moniammatilliset tiimit ovat edistyneessä asemassa toisen osaamisen ja työn arvostamisessa – kun tiimeihin osallistuu mahdollisimman useita eri ammattien edustajia ja asiantuntijoita, saadaan yhteistyöstä monipuolista ja usean tahon osaamista korostavaa.

*“varmaan mitä itse koen niin justiin tätä puhumista juuri, että puhutaan ja tutustutaan toisiimme ihan ihmisinä eikä vaan sen ammattinimikkeen kautta - - meilläkin on taitoja jos jonkin näköisiä, kun meilläkin on suurimmalla osalla ohjaajistakin elämää takana - - mutta varmaan mä sillä tavalla uskon paljon tähän tiimisysteemiin, että nyt tulee se ohjaajakin siellä näkyväksi enemmän, se kuuluu siihen tiimiin, sillä tavalla kuuluu joukkoon”* (Sandra, koulunkäyntiohjaajien esimies)

Ryhmä B:ssä keskustelua käytiin toisen työn arvostamisesta ja arvostuksen ääneen kertomisesta. Esimerkiksi opettajien ja ohjaajien välillä vallitsevaa toisen työn vähättelyä pohdittiin vertaismentorointi-istunnon aikana useaan kertaan. Ohjaajan työn merkityksestä

ääneen mainitseminen ja aidot kohtaamiset työntekijöiden välillä luovat tunnetta yhteisöön kuulumisesta sekä jokainen kokee olevansa arvostettu työyhteisössä.

*”jotenkin mä aina sitä ajattelen työyhteisössäkin, että meidän pitäisi enemmän sanoa, että mä en selviäisi täällä ilman sua ja ihana kun sä oot täällä - - jotenkin, että me koettaisiin olomme arvokkaaksi ja me tuodaan arvostus sille työkaverille” (Else, mentori)*

Ryhmä B toi esiin myös ohjaajan arvostamiseen liittyvän näkökulman siitä, ettei ohjaajan ammattia ole tehty vielä tarpeeksi viralliseksi ja oikeaksi ammatiksi. Vasta ohjaajan ammattinimikkeen lisääminen lakipykäliin mahdollistaisi ohjaajan työn arvostamisen tasa-arvoisesti.

*“mun mielestä tämä nykyinen ohjaajan arvostus lähtee jo pelkästään siitä, että lakipykälät ei tunne sitä ohjaajaa vielä ollenkaan niin opetuslallakaan pykälissä missään kohti ei mainita ohjaajaa, että sen jälkeen kun se sinne lakipykäliin saadaan niin voi olla että tulee muutoksia ja vähän tapahtuu joutuisemmin tämä arvostamisen nousu” (Alvar, koulunkäynninohjaaja)*

Myös muut keskusteluun osallistujat toivat esiin ohjaajien eriarvoista asemaa työyhteisössä. Moniammatillisen työyhteisön jäsenet kokevat, että ohjaajan työtä voisi hyödyntää enemmän kuin tällä hetkellä hyödynnetään. Ohjaajien työtä saatetaan vähätellä.

*“mekin ollaan kumminkin ihan koulutus käyty ja monesti tiedetään erityispuolesta oikeastaan enemmänkin kuin ihan luokanopettaja, niin kun kaikesta minkälaista tukea vois kokeilla, ja kun meillä kumminkin on sitä erityisopetusta hirveän paljon koulutuksessa, niin sitten jotenkin tuntuu että ei sillä tavalla osata hyödyntää” (Sandra, koulunkäyntiohjaajien esimies)*

Työyhteisössä koetaan ammattien välinen eriarvoisuus työntekoa hankaloittavaksi tekijäksi, sillä yhteistyö ei pääse toteutumaan parhaalla mahdollisella tavalla jos jokaisen työntekijän osaamista ei oteta huomioon. Työntekijät kehittäisivät opettajan ja ohjaajan välistä avointa vuorovaikutusta niin, että yhteisistä toimintatavoista sovittaisiin aina lukuvuoden alkaessa ja jokainen tietäisi oman roolinsa.

*”oon justiin yrittänyt nyt semmoista ratkaisua, että aina kun lukuvuosi alkaa niin istuttaisiin alas, olisi opettajat ja sitten ne ohjaajat ja puretaan auki miten sinä haluat että tämä ohjaaja sinun luokassasi toimii, että mitä sinä oletat” (Sandra, koulunkäyntiohjaajien esimies)*

Epäselvä työnjako, heikko tiedonkulku ja viestintä sekä tietämättömyys omista rooleista vaikeuttavat yhteistyön tekemistä. Työyhteisössä on koettu tasa-arvon puuttumista opettajien ja ohjaajien välillä. Osa työntekijöistä toi esiin, etteivät ammattinimikkeet itsessään voi olla täysin tasa-arvoisia muun muassa vastuunkantajan näkökulmasta. Kyse on vähättelyn tunteen kokemisesta ja tunteesta, ettei omalla työllä ole yhtä suurta merkitystä kuin toisten.

### *Positiivinen ja luottamuksellinen ilmapiiri*

Positiivista ilmapiiriä voidaan työyhteisössä luoda suunnitelmallisesti järjestämällä esimerkiksi työkavereiden kehumiseen liittyvää toimintaa. Positiivista ilmapiiriä edistetään ryhmä A:n käymän keskustelun mukaan muun muassa työntekijöiden positiivisista ominaisuuksista kertomisella ja toisten huomioon ottamisella pienin elein.

*”meillähän oli syksyllä semmoinen, että tuolla openhuoneen seinällä oli semmoiset laput jossa oli jokaisen nimi, sitten sinne käytiin kirjoittamassa jotakin positiivista henkilöstä ja sitten pikkujouluissa luettiin niitä ominaisuuksia ja piti keksiä kenestä on kyse” (Arla, aineenopettaja ja luokanopettaja)*

Työyhteisössä järjestetty muiden kehumiseen liittyvä toiminta edistää työntekijöiden toisiinsa tutustumista, yhteenkuuluvuuden tunnetta, arvostuksen tunteen kokemista sekä yhteisöllisyyttä kokonaisvaltaisesti. Vaikka monitoimitalojen työyhteisöissä eivät kaikki välttämättä tunne hyvin toisiaan, voi ilmapiiri olla myönteinen. Ryhmä A:n vertaismentorointi-istunnossa keskusteltiin paljon ilmapiiristä ja sen vaikutuksista työntekoon. Työntekijät kokivat tuntevansa työyhteisöstä vain osan, mutta esimerkiksi yhteisölle kaikille tuttuja työntekijöitä ovat monitoimitalon siistijä ja ruokapalvelun työntekijä. Vaikka yhteistyötä ei tehtäisi tiiviisti jokaisen työyhteisön jäsenen kanssa, voi ilmapiiriin jokainen vaikuttaa. Tasa-arvoisessa ja yhteisöllisessä työyhteisössä on hyvä ilmapiiri ja yhteishenki (Rauramo, 2004, 127).

*“mustakin tuntuu täällä, että ilmapiiri on semmoinen, että täällä ihmiset lähtee mukaan - - muistan kun me puhuttiin että täällä on jotenkin kauhean kiva ilmapiiri, vaikka tulikin esille se että ette te tunnekaan toisianne niin hyvin välttämättä perusopetuksen ja varhaiskasvatuksen - - varmasti Teresan keittäjänä kaikki tuntee, Alinan taas siivoustyöntekijänä kaikki tuntee” (Else, mentori)*

Toimivassa työyhteisössä vallitsee luottamuksen ilmapiiri. Monitoimitalon moniammatillinen henkilökunta koki merkittävänä luottamuksen, jota toista työntekijää kohtaan annetaan. Toisen työn tekemiselle annetaan arvoa ja työyhteisö pystyy luottamaan toistensa työpanokseen sekä

johdonmukaisten toimintatapojen toteutumiseen. Hyvä yhteishenki koettiin erityisen tärkeäksi ja sen vaikutuksista koko kouluyhteisöön pohtivat ryhmä A:n osallistujat.

*“kaikki lähtee lapsesta - - lähtee kyllä nyt aikuisestakin, että voi hyvin siinä lapsiryhmässä niin sehän heijastuu niihin lapsiin - - tuon myös esille sitä työntekijän hyvinvointia ja jos sinä et voi hyvin töissä niin sulla on paha olla mutta niin on sinun ympärilläkin paha olla - - täällä on mahtava semmoinen välittävä tämä henki mun mielestä”* (Tim, varhaskasvatuksen opettaja)

Yhteishengellä, yksittäisen työntekijän hyvinvoinnilla sekä koko työyhteisön hyvinvoinnilla on vaikutus myös ympärillä oleviin ihmisiin. Jos työyhteisö ei voi hyvin, heijastuu paha olo muun muassa lapsiin. Tämän vuoksi yhtenäinen, hyvinvoiva toimintakulttuuri ja yhteisöllisyys ovat suuressa roolissa koko monitoimitalon hyvinvoinnin kehittämisessä. Työyhteisön hyvinvoinnista huolehtiminen luo myönteistä ilmapiiriä, joten työhyvinvointi on yksi kehittämisen kohde työyhteisössä.

#### **5.4 Työntekijä osana yhteisöllistä työyhteisöä**

Jokainen työntekijä on osa työyhteisöä – ilman työntekijöitä ei työyhteisöä edes voi syntyä. Rouvinen-Wilenius (2014, 51) määrittää osallisuuden osallistumisen mahdollistamana tunneperustaisena yhteenkuuluvuuden kokemuksena, jossa ihminen vaikuttaa itseään ja ympäristöään koskeviin asioihin. Jokaisen työntekijän on saatava osallistua yhteiseen päätöksentekoon ja tavoitteiden asettamiseen. Yhteenkuuluvuuden tunne syntyy osallisuuden kautta, mutta voi näkyä myös tunteena kuulua joukkoon eli tämän tutkimuksen aiheen perusteella työyhteisöön.

##### *Yhteenkuuluvuuden ja osallisuuden tunne*

Yksi merkittävä tekijä yhteisöllisyydessä on yhteenkuuluvuuden ja osallisuuden tunne. Moniammatillisessa työyhteisössä tiimityöskentely on entistä yleisempää ja suurin osa työstä ja päätöksistä tehdään tiimeissä. Voidaan puhua jaetusta ymmärryksestä tai jaetusta todellisuudesta, jossa tiimissä opitaan sekä itseltä että toisilta. Tiimissä toisille työntekijöille on mahdollista esittää omia ajatuksiaan ja omia ajatuksia ulkoistaessa ihminen pakottautuu jäsentämään omaa tietoa ja kehittämään käsityksiään. Yhteisöllinen oppiminen nähdään työelämässä osana asiantuntijuuden kehittymistä. (Leinonen ym., 2006, 140, 142.) Tiimityössä siis opitaan uutta ja pystytään kehittämään omaa ja koko yhteisön tekemää työtä. Sekä ryhmä A että ryhmä B keskustelivat tiimityön merkityksestä ja työn yksinäisestä luonteesta. Lisäksi

eri ammattiryhmät vertasivat omia työnkuviaan ja havaittiin, että kaikki ammattiryhmät eivät tee yhteistyötä saman verran. Esimerkiksi varhaiskasvatuksen esiopettaja koki työnsä itsenäiseksi ja työmääränsä suuremmaksi verraten työnkuvaansa yhteistyössä toimivien työntekijöiden työhön. Ryhmä B:n keskusteluista käy ilmi, että työpari vähentää työn kuormittavuutta ja lisää myös henkistä hyvinvointia kun on joku, jonka kanssa jakaa kokemuksia työhön liittyen.

*“tuo on aika itsenäistä tuo työ mitä teen, vaikka olenkin päiväkodin puolella, toki mulla on se avustaja siinä, että semmoista tiimityötä mutta että yksin niinku opena verrattuna niihin muihin ryhmiin, joissa on aina kaksi lto:ta niin siinä saa (naurahtaa) täpökkänä tehdä silleen samat hommat yksin mitä toiset tekevät kahdestaan”* (Erna, varhaiskasvatuksen esiopettaja)

Lisäksi ryhmä B:ssä nostettiin esiin työn yksinäinen luonne kuulumisen tunteen näkökulmasta. Kuuluminen johonkin ryhmään tai tiimiin edistää työnimun syntymistä. Onnistumisen kokemusten jakaminen toisten kanssa koettiin tärkeäksi ja sen todettiin edistävän motivaatiota työhön. Tiiminä saadut onnistumisen kokemukset ovat jopa merkittävämpiä kuin yksin saadut kokemukset. Myös osallisuuden ja tiimiin kuulumisen suhde on vaikuttamismahdollisuuksien kannalta tärkeä eli jos työntekijä ei kuulu mihinkään ryhmään tai tiimiin, ei hänellä ole vaikuttamismahdollisuuksia tiimeissä tehtäviin päätöksiin.

*“mä en oikein kuulu kumpaakaan porukkaan ja sitten toisaalta mä oon myös hyvin yksinäinen, että mulla ei ole oikeastaan semmoista kenen kanssa hirveenä jaan niinku sitä tai jos joku ottaa aivoon - - ja sitten toisaalta se, että tulee semmoisia onnistumisen kokemuksia - - että jes, me porukkana saadaan tämä joukko johonkin suuntaan”* (Sandra, koulunkäyntiohjaajien esimies)

*“oon itse miettinyt työnimusta esimerkiksi, että kuuluu joukkoon, pystyy itse vaikuttamaan siihen työhön”* (Sandra, koulunkäyntiohjaajien esimies)

Työyhteisössä kokemusten jakaminen on yhtä merkittävää kuin esimerkiksi ideoiden ja materiaalien jakaminen. Kokemusten jakaminen on osa työyhteisön vuorovaikutusta ja osallisuutta, ja näiden asioiden ollessa heikkoja ei yhteisöllisyys täysin toteudu. Eräs kehittämissuositus yhteisöllisyyden edistämiseksi on muodostaa työyhteisössä vahvat ja yhtenäiset tiimit, joissa jokainen jäsen kokee saavansa vaikuttaa työhön sekä jakaa ajatuksiaan.

Eräänä vuorovaikutuksen osatekijänä moniammatillisessa työyhteisössä on yhteinen vaikuttavuus. Vaikuttavuudella tarkoitetaan yhteisen ymmärryksen rakentumista, jokaisen osapuolen osallisuutta päätöksentekoon sekä uusien ratkaisujen löytämistä yhteistyöllä. Tietoa rakennetaan hyvässä moniammatillisessa työssä yhdessä. Koska moniammatillisessa yhteistyössä korostetaan moniäänisyyttä, on tärkeää, että jokainen mukana oleva asiantuntija tuo oman äänensä yhteiseen keskusteluun. (Mönkkönen ym., 2019.) Vertaisryhmämentorointi on tilanne, jossa vapaamuotoisen keskustelun kautta kokemuksia pystytään jakamaan aidosti toisten työntekijöiden kanssa. Uusia ideoita syntyy ja tunteita puretaan. Ryhmä A:n vertaismentorointi-istunnossa nostettiin esiin myös monitoimitalossa työskentelevien esimiesten myönteinen asennoituminen vertaisryhmämentorointia kohtaan.

*“mä oon ihan varma että xx (rehtori) on kauhean tyytyväinen ja xx (pk:n johtaja) että täällä mietitään ja ideoidaan näitä - - he on sitä sanonut koko ajan, että ihan mikä vaan on sitä yhteisöllistä joka auttaa yhdessä toimimista ja tämmöistä moniammatillista yhteistyötä täällä niin he toivovat, että semmoisia asioita”* (Else, mentori)

Ryhmäkeskustelut selkeästi vievät kehitettäviä asioita eteenpäin ja keskusteluissa kehitysehdotuksia nousee esiin työntekijöiden omien kokemusten kautta. Vertaisryhmämentoroinnissa jokainen osallistuja saa äänensä kuuluviin, minkä vuoksi vertaisryhmämentorointi nostetaan työyhteisön yhteisöllisyyttä edistäväksi tekijäksi. Dialogisuus korostuu erityisesti vertaismentorointiryhmien kaltaisissa tapaamisissa, joissa avoin ja vastavuoroinen asenne uusien ideoita kohtaan korostuu tavallisia tiimipalavereita selkeämmin.

#### *Yhdenmukaisten toimintatapojen suunnittelu*

*“tiimityöntekijöiden johdonmukaiset toimintatavat elikkä johdonmukaisuus täällä koko monitoimitalossa mitä äsken tuli esille niin on tosi tärkeää”* (Else, mentori)

Eräs merkittävä aineistosta esiin noussut asia oli työntekijöiden johdonmukaiset ja yhtenäiset toimintatavat koko työyhteisön kesken. Monitoimitalossa työskentelee eri alojen ammattilaisia sekä lisäksi eri ikäisiä lapsia ja nuoria, minkä vuoksi johdonmukaisuus ja yhtä köyttä vetäminen on erityisen tärkeää. Samat säännöt koskevat sekä työntekijöitä että lapsia ja nuoria. Perusopetuksen opetussuunnitelman perusteet (2014) mainitsevat yhtenäisen perusopetuksen toimintakulttuurin rakentuvan muun muassa työtä ohjaavista normeista ja tavoitteista sekä vuorovaikutuksesta, ilmapiiristä ja arkikäytännöistä. Nämä tekijät ovat vain osa

toimintakulttuuria, mutta määrittävät pitkälti myös moniammatillisen työyhteisön toimintaa. Toimintakulttuurin toteutumiseksi ja yhteisöllisyyden luomiseksi johdonmukaisuus kaikessa toiminnassa työajalla on merkittävää. Monitoimitalon henkilökunta voi vaikuttaa johdonmukaisiin työtapoihin vahvalla vuorovaikutuksella ja avoimella keskustelulla sekä toimivalla yhteissuunnittelulla. Ryhmä A kävi keskustelua yhteisistä toimintatavoista ja johdonmukaisen toiminnan vaikutuksesta omaan työmotivaation sekä työskentelyn sujuvuuteen.

*“tämä on asia jossa me ei vedetä yhtä köyttä ((Else: niinpä)) elikkä meillä ei koko henkilöstö puutu - - ärsyttää olla aina se, joka naputtaa tai se joka puuttuu”* (Ira, opinto-ohjaaja)

Koko henkilökunnan puuttuminen esimerkiksi välitunneilla tai ruokailussa tapahtuvaan toimintaan koettiin tärkeäksi. Jos kaikki työntekijät eivät puutu oppilaiden käytökseen tai työajalla tapahtuviin tilanteisiin, vaikeutuvat myös muiden työntekijöiden työ ja auktoriteetti. Toisaalta ryhmä A toi esiin myös luottamuksen osoittamisen merkityksen. Ilmapiirin ollessa luottamuksellinen voidaan luottaa jokaisen työntekijän panostukseen yhteisessä työssä.

*“en mä nyt epäile sitä, että ei puututtaisi, mun mielestä se on väärin sanottu että meillä ei kaikki puuttuisi, kyllä meillä kuitenkin siitä on paljon puhuttu ja minä kyllä uskon ja luotan työkavereihini että siihen tartutaankin”* (Arla, aineenopettaja ja luokanopettaja)

Toisaalta siis on tärkeää luottaa jokaiseen työyhteisön jäseneseen, mutta myös tuoda esiin johdonmukaisten toimintatapojen merkitystä niin, että jokainen työntekijä ymmärtää oman toimintansa vaikutukset.

Lopuksi esitän vielä aineistosta esiin nousseen työyhteisöä kuvaavan piirteen henkilökunnan ja oppilaiden me – ne -asetelmasta. Tässä yhteydessä puhun oppilaista, sillä vertaismentorointiryhmissä keskustelua syntyi oppilaiden käytökseen ja siihen puuttumiseen liittyen. Työyhteisö on joukko, joka pyrkii kehittämään ja edistämään oppilaiden hyvinvointia. Myönteinen ilmapiiri, hyvinvointi ja turvallinen arki sekä näiden asioiden kehittäminen mainitaan tämänhetkisen perusopetuksen opetussuunnitelman perusteissa. Moniammatillinen henkilökunta pyrkii edistämään oppilaiden hyvinvointia ja turvallisuutta. Oppilaiden osallisuutta ja vuorovaikutustaitoja korostetaan entistä enemmän, mikä näkyi myös vertaismentorointi-istunnoissa käydyissä keskusteluissa toimintatapoja läpi käytäessä. Esimerkiksi työntekijöiden jakaessa kokemuksia yläkoululaisten häiritsevään käytökseen liittyen korostettiin oppilaslähtöistä ajattelua ja toimintatapoja suunniteltiin niin, että käytös

saataisiin aidosti muuttumaan. Pelkkä sääntöjen luetteleminen ei usein auta vaan tarvitaan konkreettisia keinoja käytöksen parantamiseen. Muutostyö tapahtuu yhteistyössä koko henkilökunnan panostuksella. Monitoimitalossa opettajat pystyvät tekemään yhteistyötä esimerkiksi varhaiskasvatuksen kanssa. Esimerkkinä aineistosta ryhmä A:n keskustelua kiroilun lieventämisen ehdotuksista:

*“tuo on kyllä tuo kielenkäyttö mihin itsekin puutun monta kertaa, siis niin monta kertaa, että en kyllä kuuntele - - nyt kyllä siivoat suun, että mietipä sitäkin, että tässä on pienemmät ottamassa teistä esimerkkiä, että oliko kauhean fiksua” (Mia, lastenohjaaja)*

*“netissä hän on monesti pyörinyt semmoisia, että opettajat tai henkilökunta ovat tehneet tempauksen, että me ollaan nyt nuorten asemassa, me käyttäydytään samalla lailla, että miltä se tuntuisi jos he joutuisivat katsomaan semmoista käytöstä teiltä - - että roolit toisin päin” (Freja, mentori)*

Yhteisiä toimintatapoja suunniteltaessa monitoimitalon henkilökunta asetti oppilaat tarkastelun kohteeksi. Kokemuksia ja toimivia kasvatuksen keinoja jakamalla henkilökunta kykenee muodostamaan johdonmukaisen mallin kasvatustyöhön. Oppilaat pyritään näkemään kehityksen kohteena olevana isona joukkona, johon moniammatillinen työyhteisö yrittää vaikuttaa. Tällaisissa tapauksissa työyhteisössä yhteisöllisyys näkyy vahvana yhteistyönä, yhteistoiminnallisuutena ja vuorovaikutustaitoina. Työn motivaatio syntyy oppilaiden haastavasta käytöksestä, johon yhdessä työtiiminä halutaan keksiä ratkaisuja. Yhteisön ratkaisukeskeisyys näkyy sellaisessa yhteistyössä, jossa motivoi aito auttamisen ja kehittämisen halu. Yksi tärkeitä piirteitä työnimulle ja yhteisöllisyydelle on jokaisen työntekijän motivaatio työtään kohtaan.



## **6 Yhteenveto ja johtopäätökset**

Kuten Rauramo (2004) ja Pohjola (2015) mainitsevat ovat yhteisöllisyys ja yhteisöihin kuulumisen usein ihmiselle luontaisia tavoitteita ja lajityypillistä. Työyhteisö on merkittävässä asemassa työssä käyvän ihmisen elämää. Yhteisö on voimanlähde, jossa oma persoonallisuus saa kukoistaa ja yksilö saa toimia myös yksilöllisesti mielekkäällä tavalla (Rauramo, 2004, 122; Pohjola, 2015, 16-17.) Työyhteisöjen ja erityisesti moniammatillisen yhteistyön tutkiminen kiinnosti itseäni erityisesti yhteisöllisyyden näkökulmasta. Yhteisöllisyys on käsite, jota tarkastelemalla pystytään havainnoimaan työyhteisössä toimivia asioita sekä ihmisten välisiä suhteita toisiinsa. Tutkimuksen tuloksista voidaan havaita, että yhteisöllisyyden päätekijöitä ovat teoriaosuudessakin osaltaan näkyvät vuorovaikutus, myönteinen ja kannustava ilmapiiri, vahva ja toimiva sekä työntekijöitä palveleva yhteistyö, yhteinen toiminta, tasa-arvo ja ammattien välinen arvostus sekä osallisuus ja vaikuttaminen työssä. Edellä mainitut tekijät pystytään liittämään myös työhyvinvointiin, joten voin todeta hyvinvoinnin ja yhteisöllisyyden olevan suhteessa toisiinsa. Hyvinvoivassa työyhteisössä edistetään yhteisöllisiä toimintatapoja ja työyhteisö on halukas kehittämään yhteisöllisyyttä. Uskon hyvinvoinnin olevan työyhteisöjen kehittämistyössä aina olennainen tarkastelun kohde, sillä ilman hyvinvoivaa työyhteisöä ei saada aikaiseksi hyviä tuloksia. Tässä luvussa esittelen tutkimustulokseni yhteenvetona sekä esitän päätelmiäni syntyneistä tuloksista.

### **6.1 Moniammatillisen työyhteisön kertomuksia yhteisöllisyydestä**

Moniammatillisen työyhteisön jäsenet pitivät yhteisöllisyyttä edistävinä tekijöinä henkilökunnan yhteisiä tapahtumia ja perinteitä koko monitoimitalon kesken. Virkistystapahtumiin ja henkilökunnan yhteisiin tapahtumiin jokaisen työntekijän osallistuminen koettiin tärkeäksi. Yhteiset koko monitoimitalon henkilökunnan perinteet edistävät yhteishenkeä. Lisäksi yhteishenkeä edistäväksi tekijäksi mainittiin positiivinen, toisia kehuva ja arvostava kulttuuri. Esimerkiksi toiminta, jossa työkavereita kehuaan ja toiselle kerrotaan ääneen hänen tärkeästä roolistaan työyhteisön jäsenenä luovat myönteisiä tunteita työyhteisöä kohtaan. Myönteisellä ja arvostavalla ilmapiirillä voidaan todeta olevan työntekijöiden hyvinvointiin positiivisia vaikutuksia. Näen Martin Buberin (1878-1965) määrittelemällä dialogia kuvaavalla Minä-Sinä -sanaparilla olevan yhteyksiä tällaiseen toisia arvostavaan kulttuuriin, sillä kunnioittava asenne toista kohtaan nähdään eräänä vuorovaikutuksen edellytyksenä (Nivala & Ryyänen, 2019). Jotta vuorovaikutus ja dialogi

toimivat halutulla tavalla, on opittava arvostamaan jokaista työyhteisön jäsentä sellaisena kuin on. Toisen työn arvostaminen ja siitä ääneen kertominen lisää myös varmasti yksittäisen työntekijän työmotivaatiota sekä edistää työntekijöiden välisiä suhteita.

Osallistuminen yhteisiin tiimipalaveriin ja yhteistoimintaan koettiin tärkeäksi ja osallistumattomuus haasteeksi, ja kuten Mönkkönen (2019) on maininnut, ryhmään saatetaan suhtautua eri tavoin ja ryhmän jäsenten motivaatio yhteistyötä kohtaan ei ole aina samalla tasolla. Työyhteisön toimivuuden kannalta yhteistoiminta, yhteistyö ja jokaisen panostus työntekoon ovat merkittäviä tekijöitä. Kun jokainen työntekijä sitoutuu yhdessä tehtävään työhön, edistetään myönteistä ilmapiiriä sekä helpotetaan tiedonkulkua. On siis muodostettava pysyvät tiimit, joihin työntekijät sitoutuvat ja noudattavat yhteisiä sääntöjä. Näin ryhmä toimii paremmin, tiedonkulku helpottuu ja luottamus toisiin kasvaa.

Työparityöskentely nostettiin työskentelyä helpottavaksi sekä yhteenkuuluvuutta lisääväksi tekijäksi. Kun yhteistyö on jatkuvaa ja työntekijät viettävät aikaa keskenään sekä saavat yhteisiä onnistumisen kokemuksia, puhutaan eräästä ryhmän rakenteeseen kuuluvasta osasta, koheesiosta. Koheesion kannalta merkittävää on kokemus pysyvyyden sekä kuulumisen tunteesta. (Elovainio, 1994, 125-127). Osallisuus ja vaikuttaminen ovat siis yhteydessä kuulumisen tunteen kokemiseen. Jos työntekijä ei koe kuuluvansa mihinkään ryhmään, voi olla vaikea tuntee yhteenkuuluvuutta työyhteisöön.

Tutkimustuloksissa ilmenee, että erityisesti suhteiden luominen työyhteisössä niin ammatillisesti kuin vapaa-ajan toiminnoissa koettiin merkityksellisenä sekä yhteisöllisyyttä edistävänä tekijänä. Koen yhteisten arvojen jakamisen ja niiden mukaan toimimisen, kunnioittavan asennoitumisen toisiin työntekijöihin sekä asiantuntijuuden jakamisen moniammatillisessa yhteistyössä antavan työyhteisölle voimavaroja. Yhteinen, jaettu todellisuus on osa moniammatillista yhteistyötä. Jokainen työntekijä tiedostaa oman roolinsa ja työkuvansa yhteisesti jaetussa todellisuudessa.

## **6.2 Yhteisöllisyyden kehittämisehdotuksia**

Tutkimustuloksista pystyn erittelemään kehitysehdotuksia, joita vertaismentorointiryhmissä nostettiin esiin. Kehitysehdotukset ovat syntyneet sekä positiivisten käytänteiden kautta, joita työyhteisöt pystyvät hyödyntämään sellaisinaan sekä haasteellisiksi koettujen asioiden kautta.

Tarkastelemalla sekä työyhteisön haasteita että toimivia asioita, tuottaa tutkimus hyödyllisempää tulosta yhteisöllisyyden edistämisen näkökulmasta.

Vertaismentorointiryhmien osallistujat korostivat toisen ihmisen aitoa kohtaamista ja tutustumista ilman ammattinimikkeiden vaikutusta. Toki tiimityössä ammattinimikkeiden tuntemus on merkittävää yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi, mutta yhteisöllisessä työyhteisössä myös muut kuin ammatilliset kohtaamiset koettiin tärkeiksi. Eräänä monitoimitalojen haasteena koettiin fyysisten tilojen asettamat rajat vuorovaikutuksen ja toisiinsa tutustumisen esteenä. Vertaismentorointiryhmissä keskustelua herättivät toisistaan kaukana sijaitsevat työtilat, mikä vaikeuttaa muun muassa tiedonkulkua, tauoilla tapahtuvaa rupattelua ja kanssakäymistä muidenkin kuin lähiympäristön työkavereiden kesken. Yhteishenki muodostuu koko henkilökunnan kesken toisiinsa tutustumisen kautta. Jos tilat rajoittavat tutustumista työyhteisön jäseniin, on monitoimitalojen tilaratkaisuja suunniteltava myös henkilökunnan sosiaaliset suhteet huomioon ottaen. Hyvällä yhteishengellä ja työntekijöiden hyvinvoinnilla nähtiin olevan vaikutusta kouluyhteisön hyvinvointiin. Jos henkilökunta ei voi hyvin, heijastuu se myös lapsiin ja nuoriin.

Vuorovaikutusta ja yhteistyötä eri ammattiryhmien kesken korostettiin vertaismentorointiryhmissä. Monitoimitaloissa työskentelevä moniammatillinen henkilökunta arvosti yhteissuunnittelua koko monitoimitalon kesken. Yhteissuunnitteluajoja voisi olla jopa enemmän, jotta moniammatillinen yhteistyö toteutuisi entistä toimivammin. Erilaisten tapahtumien järjestäminen moniammatillisissa tiimeissä luo yhteishenkeä työyhteisölle. Kuitenkin työn kuormittavuuteen liittyvät asiat täytyy ottaa huomioon tiimejä muodostettaessa – työnteko on hyvä priorisoida niin, ettei tiimityö kuormita liikaa vaan työntekijät ovat motivoituneita tiimityöhön.

Yksi tärkeä piirre yhteisöllisessä työyhteisössä on osallisuuden ja vaikuttamisen mahdollisuuksien antaminen jokaiselle työntekijälle. Tutkimustuloksista käy ilmi, että työntekijät arvostavat ryhmiin ja tiimeihin kuulumista sekä niissä tapahtuvaa yhteistä päätöksentekoa. Jos kaikki työyhteisön jäsenet eivät saa mahdollisuutta osallistua tiiviisti tiimityöskentelyyn, koetaan epätasa-arvoisuutta ja tunnetta, ettei itsellä ole mahdollisuutta vaikuttaa tiimeissä päätettäviin asioihin. Vahvojen ja yhtenäisten tiimien muodostaminen on tärkeä kehittämisen kohde monitoimitaloissa, joissa henkilökunta muodostuu eri alojen ammattilaisista.

Ammattien välinen tasa-arvo edistää yhteisöllisyyttä ja esimerkiksi ohjaajien asemaan tasavertaisena ammattiryhmänä toivottiin muutosta. Ohjaajat toivoivat enemmän arvostusta työyhteisöltään sekä oman osaamisensa hyödyntämistä entistä enemmän. Opettajan ja ohjaajan välinen vuorovaikutuksen, avoimuuden ja viestinnän merkitys korostui moniammatillisen työyhteisön kertomuksissa.

Lisäksi kehittämiskohteeksi nousi johdonmukaisten työtapojen suunnitteleminen ja toteuttaminen työyhteisössä. Monitoimitaloissa työskentelee eri ikäisiä, eri ammateissa ja rooleissa olevia aikuisia sekä yhteisöön kuuluu eri ikäisiä lapsia ja nuoria. Jos toimintatavat eivät ole yhdenmukaisia, ei yhteisiin tavoitteisiin päästä ja luottamus työntekijöiden välillä horjuu. Luottamuksellinen ilmapiiri nostettiin yhdeksi merkittäväksi tekijäksi hyvän työyhteisön ominaispiirteissä.

Tämän tutkielman teoriaosuuden sekä tutkimusaineistosta syntyneiden tulosten perusteella työyhteisöissä yhteisöllisyyttä edistäviä tekijöitä ovat tiivistetysti vahvan vuorovaikutuksen ja tiimityön kehittäminen, myönteisen ilmapiirin luominen ja ylläpitäminen, ammattien välisen tasa-arvon edistäminen, konkreettisten keinojen etsiminen yhteishengen luomiseen, jokaisen ammattiryhmän osaamisen hyödyntäminen ja kohdentaminen tiimeissä, esimiehen organisointikyky ja työntekijöiden tiedottamiseen perustuvat, toimivat käytännöt sekä tilaratkaisujen kehittäminen työyhteisön yhteishenkeä edistäväksi sekä työntekoa helpottavaksi.

Kun hyvän työyhteisön tunnuspiirteet ovat jokaiselle työyhteisön jäsenelle selvät, pystytään työyhteisötaitoja kehittämään niin, että jokainen työntekijä on samalla viivalla ja tiedostaa työyhteisönsä toimintakulttuurin sekä yhteisöllisyyttä edistävät toimintatavat. Tutkimustulosten perusteella myös monitoimitaloissa esiintyvät haasteet ja niiden ratkaiseminen ovat osana yhteisöllistä kulttuuria, kun jokainen alansa ammattilainen osallistuu yhteistyön tekemiseen ratkaisukeskeisesti. Yhteisöllisyys ei siis pidä sisällään vain esimerkiksi työyhteisön yhteisiä virkistystapahtumia tai mukavaa ilmapiiriä, vaan kyseessä on monimuotoinen kokonaisuus käsittäen useita työhyvinvointiinkin liitettäviä näkyviä tai näkymättömiä asioita. Ilmapiirin ja vuorovaikutuksen ollessa avointa, voidaan näkymättömiä asioita tuoda näkyviksi ja näin ollen kehittää toimintatapoja sellaisiksi, että työyhteisö toimii. Tämä on yhteisölliselle työyhteisölle tavanomaista.

Tutkimuksen luotettavuuden kannalta on hyvä muistaa, että tulokset ovat syntyneet ainoastaan rajatun osallistujamäärän kertomusten kautta. Työyhteisöt ovat erilaisia ja esimerkiksi

monitoimitalojen moniammatillisen työyhteisön käytänteet saattavat poiketa toisenlaisista työyhteisöistä. Pidin tutkimusta tehdessäni mielessäni tutkimuksen hyödynnettävyyden ja jatkotutkimuksen mahdollisuuden. Koska monitoimitalot ovat vasta yleistymässä, ovat tämänkaltaiset tutkimukset merkittäviä esimerkiksi uusien monitoimitalojen suunnittelutyössä. Aidot työntekijöiltä saadut kertomukset ja kokemukset antavat hyödyllistä tietoa muun muassa monitoimitalojen tiloja ja käytänteitä suunniteltaessa.

## 7 Pohdinta

Käyttämäni tutkimusaineisto toimi tässä tutkimuksessa laadukkaana pohjana yhteisöllisyyden tarkastelemisessa. Vertaisryhmämentoroinneissa keskustelua ovat käyneet työntekijät, jotka ovat työyhteisössä eri ammateissa ja usealla heistä on toisistaan poikkeavat työnkuvat. Moniammatillisen työyhteisön jäsenet toivat esiin konkreettisia esimerkkejä monitoimitalon sisäisestä toiminnasta sekä omasta työstään. Tarkastelemalla aitoja kertomuksia ja kokemuksia, luo se myös tälle tutkimukselle konkreettista hyödynnettävyyttä. Oma tulkintani vaikuttaa tietenkin tutkimustuloksiin, mutta koska olen perehtynyt ainoastaan valmiiksi litteroituun aineistoon, eivät tulkintaani vaikuttaneet ulkopuoliset seikat vaan tarkastelin aineistoa täysin vertaismentorointiryhmissä käytyjen keskustelujen kautta. Eräs mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe vertaismentorointiryhmien istuntojen pohjalta voisi käsitellä tarkemmin työhyvinvointia ja sen kehittämismahdollisuuksia monitoimitalojen kontekstissa. Muun muassa työntekijöiden uupumuksesta on käyty paljon keskustelua kautta aikojen ja tällaiset keskusteluaiheet vertaismentorointiryhmissä ovat merkittäviä.

Vertaisryhmämentorointi on osoittautunut toimivaksi, työntekijöitä yhteen tuovaksi systeemiksi, jossa keskustelua käydään kokemuksia ja käsityksiä jakamalla. Joskus työntekijän kokiessa tarvetta muutokseen, liittyy hän vertaismentorointiryhmään. Ryhmässä hiljainen tieto ja jäsenten kokemukset yhdistyvät yhteiseksi kertomukseksi ja samalla jokainen ryhmän jäsen oppii uutta. (Kaunisto ym., 2010, 167.) Ei siis olisi lainkaan huono idea lähteä laajentamaan vertaisryhmämentoroinnin voimaa ja hyödyntämään sitä entistä enemmän erilaisissa työyhteisöissä. Ihmistieteissä tunnettu käsite sosiaalinen konstruktivismi määrittää ihmisen todellisuuden rakentuvan keskustelujen kautta. Arjen tieto nostetaan tieteellisen tiedon veroiseksi tiedon ollessa aina kontekstisidonnaista eli se rakentuu niissä olosuhteissa, joissa sitä välitetään. Jokainen organisaatio ja työyhteisö on ainutlaatuinen. Ihmiset yhteisöissä ovat aktiivisia toimijoita ja arjen keskusteluissa saadaan luotua yhteistä ymmärrystä siihen, miten asiat koetaan ja miten niitä voisi kehittää. Yhteisen ymmärryksen löytämisen edellytys on dialoginen keskustelu, jota myös vertaismentorointiryhmissä käydään. (Kaivola & Launila, 2007, 33-34.) Juuri dialogisuus on asia, johon työyhteisöjen kuuluisi panostaa. Ilman dialogia ei muodostu sellaisia suhteita, jotka mahdollistavat yhteisöllisyyden.

Kokonaisuudessaan monitoimitalot ja niissä näkyvät yhteistyön, vuorovaikutuksen, ilmapiirin ja moniammatillisen työnteon ulottuvuudet osoittautuivat mielekkäiksi tutkimisen aiheiksi. Oma tietämykseni monitoimitaloista ja moniammatillisesta yhteistyöstä kasvoi entisestään

tutustuttuani lähdekirjallisuuteen sekä vertailemalla erilaista lähdekirjallisuutta toisiinsa. Olen varma, että jos monitoimitaloista kehitettäisiin enemmän tutkimuksia muodostaen niistä uutta tietoa, olisi monitoimitaloihin siirtyminen helpompaa ja mielekkäämpää. Monitoimitaloihin liittyy usein ennakkoluuloja ja työntekijöillä ei välttämättä ole valmiuksia muuttaa toimintaansa hetkessä, jos esimerkiksi pienestä alakoulusta siirrytään koko peruskoulun ja varhaiskasvatuksen kattavaan laitokseen. Tutkimukset, joissa työntekijöiden yksilöllisiä kokemuksia tuodaan kaikille näkyväksi, ovat sekä kiinnostavia että hyödyllisiä kehittämistyön kannalta. Ne pienetkin yksityiskohdat, joita työyhteisön jäsenet ilmaisevat, voivat olla lopulta suuressa roolissa monitoimitalojen työyhteisöjen yhteisöllisyyden kehittämisessä.

## Lähteet / References

- Aalto-yliopiston teknillinen korkeakoulu. Liiketoimintaverkostot SimLab, Smeds, R., Krokfors, L., Ruokamo, H. & Staffans, A. (2010). *InnoSchool - välittävä koulu: Oppimisen verkostot, ympäristöt ja pedagogiikka*. Espoo: Aalto-yliopiston teknillinen korkeakoulu.
- Aarnio, H. & Mäki-Hakola, H. (2012). Dialogikortit mentorin työkaluna. Teoksessa H. L. T. Heikkinen, H. Jokinen, I. Markkanen & P. Tynjälä (toim.), *Osaaminen jakoon – Vertaisryhmämentorointi opetuslalla* (125-146). Jyväskylä: PS-kustannus.
- Aira, A. (2012). *Toimiva yhteistyö – Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot*. Jyväskylä studies in humanities 179. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.
- Alasuutari, P. (1993). *Laadullinen tutkimus*. Tampere: Vastapaino.
- Aro, J. (2011). Yhteisöllisyys ja sosiaalinen side. Teoksessa S. Kangaspunta (toim.) *Yksilöllinen yhteisöllisyys – Avaimia yhteisöllisyyden muutoksen ymmärtämiseen* (35-60). Tampere: Tampereen University Press.
- Bettenhausen, K., & Murnighan, J. (1991). The Development of an Intragroup Norm and the Effects of Interpersonal and Structural Challenges. *Administrative Science Quarterly*, 36(1), 20-35.
- Bohm, D. (2004). *On Dialogue*. London: Routledge.
- Creswell, J.W. (2007). *Qualitative Inquiry and Research Design. Choosing among Five Approaches*. 2nd edition. London: SAGE.
- Dillenbourg, P. (1999). What do you mean by ‘collaborative learning’? Teoksessa P. Dillenbourg (toim.), *Collaborative-learning. Cognitive and computational approaches* (1-19). Oxford: Elsevier.
- Elovainio, M. (1994). Ryhmät ja tiimit työssä. Teoksessa K. Lindström (toim.), *Terve työyhteisö – kehittämisen malleja ja menetelmiä* (117-137). Helsinki: Työterveyslaitos.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Haapaniemi, R. & Raina, L. (2017). *Rakenna oppiva ryhmä: Pedagogisen viihtymisen käsikirja*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Hallamaa, J. (2017). *Yhdessä toimimisen etiikka*. Helsinki: Gaudeamus.
- Hatch, J.A. & Wisniewski, R. (1995). Life history and narrative: questions, issues, and exemplary works. Teoksessa J. A. Hatch & R. Wisniewski (toim.), *Life history and narrative* (113-135). London: Falmer.
- Heikkinen, H. L. T. (2015). Kerronnallinen tutkimus. Teoksessa R. Valli & J. Aaltola (2015) (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2*. Jyväskylä: PS-kustannus.



- Heikkinen, H. L. T. (2002). Narratiivisuus – ei yksi vaan monta tarinaa. Teoksessa H. L. T. Heikkinen & L. Syrjälä (toim.), *Minussa elää monta tarinaa (184-197)*. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Heikkinen, H. L. T., Jokinen, H. & Tynjälä, P. (2010). *Verme – Vertaisryhmämentorointi työssä oppimisen tukena*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Heikkinen, H. L. T., Tynjälä, P. & Jokinen, H. (2012). Vermen teoreettiset perusteet ja toimintaperiaatteet. Teoksessa H. L. T. Heikkinen, H. Jokinen, I. Markkanen & P. Tynjälä (toim.), *Osaaminen jakoon – Vertaisryhmämentorointi opetuslalla (45-85)*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Helakorpi, S. (2005). *Työn taidot – Ajattelua, tekoja ja yhteistyötä*. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.
- Hellström, M., Sahlberg, P., Johnson, P. & Leppilampi, A. (2016). *Yhdessä oppiminen: yhteistoiminnallisuuden käytäntö ja periaatteet*. Helsinki: Into Kustannus Oy.
- Huusko, J. (1999). *Opettajayhteisö koulun omaleimaisten vahvuuksien hahmottajana, käyttäjänä ja kehittäjänä*. Joensuu: Joensuun yliopisto.
- Hämäläinen, K. & Sava, I. (1989). *Koulun ihmissuhteet ja niiden kehittäminen*. Helsinki: Suomen kaupunkiliitto.
- Isaacs, W. (1999). *A pioneering approach to communicating in business and in life. Dialogue and the art of thinking together*. New York: Currency.
- Isoherranen, K. (2005). *Moniammatillinen yhteistyö*. Porvoo ; Helsinki: WSOY.
- James, M., Black, P., Carmichael, M., Drummond, A. & Fox, L. & MacBeath, J. (2007). *Improving learning how to learn in classrooms, schools and networks*. London: Routledge.
- Juuti, P. & Vuorela, A. (2015). *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kaasila, R. (2008). Eri lähestymistapojen integroiminen narratiivisessa analyysissä. Teoksessa R. Kaasila, R. Rajala & K. E. Nurmi (toim.), *Narratiivikirja: Menetelmiä ja esimerkkejä (41-66)*. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus.
- Kaivola, T. & Launila, H. (2007). *Hyvä työpaikka*. Helsinki: Yrityskirjat.
- Karila, K. & Nummenmaa, A-R. (2001). *Matkalla moniammatillisuuteen – Kuvauskohteena päiväkotii*. Helsinki: WSOY.
- Kekoni, T., Mönkkönen, K., Hujala, A., Laulainen, S. & Hirvonen, J. (2019) Moniammatillisuus käsitteinä ja käytänteinä. Teoksessa K. Mönkkönen, T. Kekoni & A. Pehkonen (toim.), *Moniammatillinen yhteistyö: Vaikuttava vuorovaikutus sosiaali- ja terveyslalla*. Helsinki: Gaudeamus.

- Kiviniemi, K. (2018). Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa R. Valli (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Koivula, M. (2010). *Lasten yhteisöllisyys ja yhteisöllinen oppiminen päiväkodissa*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Kontio, M. (2013). *Jaetun ymmärryksen rakentuminen moniammatillisten oppilashuoltoryhmien kokouksissa*. Oulun yliopisto.
- Kostamo-Pääkkö, K., Väyrynen, S. & Ojaniemi, P. (2015). *Sosiaalityön yhteisöllisyyttä etsimässä*. Tallinn: United Press Global.
- Korhonen, A. (2014). *Tulevaisuuden oppimisympäristöt: Kyläkoulujen mahdollisuudet: Rantakylän monitoimitalo*. University of Oulu.
- Leinonen, P., Järvelä, S. & Häkkinen, P. (2006). Yhteisöllinen oppiminen ja tietoisuustyökalut hajautetun tiimityön kontekstissa. Teoksessa H. Toiviainen & H. Hänninen (toim.), *Rajanylitykset työssä: yhteistoiminnan ja oppimisen uudet mahdollisuudet*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Leithwood, K., Aitken, R. & Jantzi, D. (2006). *Making schools smarter: A system for monitoring school and district progress*. 3.painos. Thousand Oaks: Corwin.
- Leithwood, K., Leonard, L., & Sharratt, L. (1998). Conditions Fostering Organizational Learning in Schools. *Educational Administration Quarterly*, 34(2), 243–276.
- Lerssi-Uskelin, J. & Vanhala, A. (2011). *Kohti innostunutta työyhteisöä*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Lindström, K. (1994). *Terve työyhteisö – kehittämisen malleja ja menetelmiä*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Liusvaara, L. (2014). *Kun vaan rehtori on korvat auki: Koulun kehittämisellä pedagogista hyvinvointia*. Turku: Turun yliopisto.
- Malmelin, N. & Poutanen P. (2017). *Luovuuden idea – Luovuus työelämässä, yhteisöissä ja organisaatioissa*. Helsinki: Gaudeamus.
- Mannerheimin lastensuojeluliitto, Enqvist, S., Jakobson, M. & Wiegand, E. (1987). *Kohtauspaikkana koulu. Toimivat ihmissuhteet – luova työyhteisö*. Helsinki: Mannerheimin Lastensuojeluliitto.
- Metsämuuronen, J. (2000). *Laadullisen tutkimuksen perusteet*. Helsinki: International Methelp.
- Multanen, L., Bredenberd, L., Koskensalmi, S., Lauttio, L-M. & Pahkin, K. (2005). *Parempi työyhteisö – avaimia kehittämiseen*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Mäkipeska, M. & Niemelä, T. (1999). *Hengittävä työyhteisö – johtamista muutosvirrassa*. Helsinki: Edita.

- Mönkkönen, K., Leinonen, L., Arajärvi, M., Hovatta, A-E., Tusa, N. & Salokangas, K. (2019). Moniammatillisen vuorovaikutuksen tarkastelua. Teoksessa K. Mönkkönen, T. Kekoni & A. Pehkonen (toim.), *Moniammatillinen yhteistyö: Vaikuttava vuorovaikutus sosiaali- ja terveysalalla*. Helsinki: Gaudeamus.
- Mönkkönen, K. & Roos, S. (2009). *Työyhteisötaidot*. Kuopio: Unipress.
- Nivala, E. & Ryynänen, S. (2019). *Sosiaalipedagogiikkaa - Kohti inhimillisempää yhteiskuntaa*. Helsinki: Gaudeamus.
- Opetushallitus (2014). *Perusopetuksen opetussuunnitelman perusteet 2014*. Helsinki: Opetushallitus.
- Paasivaara, L. (2009). *Työnsä kokoinen ihminen*. Helsinki: Tammi.
- Paunonen, L. (2010). Yhteisöllisyys nuorisotyössä. Teoksessa M. Kylmäkoski (toim.), *Avauksia yhteisöllisyyteen: Humanistisen ammattikorkeakoulun järjestö- ja nuorisotyön koulutusohjelmasta (YAMK) valmistuneiden mietteitä yhteisöllisyydestä*. Helsinki: Humanistinen ammattikorkeakoulu.
- Pennanen, M., Markkanen, I., Heikkinen, H. L. T. (2019). *VERME2 testaa: kokemuksia vertaisryhmämentoroinnin soveltamisesta*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Peters, L. & Manz, C. M. (2007). *Identifying antecedents of virtual team collaboration* (117-129). *Team Performance Management* 13.
- Petrovski, A.V. (1985). *Studies in psychology: The collective and the individual*. Moscow: Progress publishers.
- Pohjola, A. (2015). Yhteisöt ja yhteisöllisyys monimuotoisena ilmiönä. Teoksessa S. Väyrynen, K. Kostamo-Pääkkö & P. Ojaniemi (toim.), *Sosiaalityön yhteisöllisyyttä etsimässä* (15-34). Tallinn: United Press Global.
- Pöyliö, L., Nykänen, S., Karjalainen, M. & Vuorinen, R. (2007). *Ohjauksen alueellisen verkoston kehittäminen – poikkiallinen ja moniammatillinen yhteistyö voimavarana*. Jyväskylä: Koulutuksen tutkimuslaitos.
- Rauramo, P. (2004). *Työhyvinvoinnin portaat*. Helsinki: Edita.
- Rautvuori, M. (2017). *Tulevaisuuden koulurakennus Jätkäsaareen*. University of Oulu.
- Rogoff, B. (2003). *The cultural nature of human development*. New York: Oxford University.
- Rouvinen-Wilenius, P. (2014). Kohti osallisuutta – mikä estää, mikä mahdollistaa. Teoksessa: A. Jämsén, A. Pyykkönen & N. Reittu-Kuurila (toim.), *Osallisuuden jäljillä*. Joensuu: Pohjois-Karjalan Sosiaaliturvayhdistys.
- Salo, U-M. (2015). Simsalabim, sisällönanalyysi ja koodaamisen haasteet. Teoksessa: S. Aaltonen, & R. Högbacka (toim.), *Umpikujasta oivallukseen: Refleksiivisyys empiirisessä*

- tutkimuksessa* (166-190). (Julkaisuja/Nuorisotutkimusverkosto/Nuorisotutkimusseura; Nro 165). Tampere: Tampereen yliopistopaino.
- Sanomalehti Kaleva (2009). *Rajat häipyvät toiminnan tieltä*, uutinen 18.05.2009. Haettu ja viitattu: <https://www.kaleva.fi/uutiset/oulu/rajat-haipyvät-toiminnan-tielta/272767/>
- Schaupp, M., Koli, A., Kurki, A-L. & Ala-Laurinaho, A. (2013). *Yhteinen muutos – Työhyvinvointia työtä kehittämällä*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Särkelä-Kukko, M. (2014). Osallisuuden eriarvoisuus ja eriarvoistuminen. Teoksessa A. Jämsén, A. Pyykkönen & N. Reittu-Kuurila (toim.), *Osallisuuden jäljillä*. Joensuu: Pohjois-Karjalan Sosiaaliturvayhdistys.
- Teräväinen, H. (2010). Suomalaisen koulun arkkitehtuuri. Teoksessa Aalto-yliopiston teknillinen korkeakoulu. Liiketoimintaverkostot SimLab, R. Smeds, L. Krokfors, H. Ruokamo & A. Staffans (toim.), *InnoSchool - välittävä koulu: Oppimisen verkostot, ympäristöt ja pedagogiikka*. Espoo: Aalto-yliopiston teknillinen korkeakoulu.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Silvennoinen, M. (2004). *Vuorovaikutuksen avaimet*. Helsinki: Talentum.
- Valanne, E. (2014). Kouluhyvinvoinnin verkonkudonta. Teoksessa S. Lakkala, H. Kangas & M. Pulju (toim.), *Yhdessä toimimalla kohti hyvinvoivaa koulua – Koulun toimintakulttuurin kehittäminen monitoimijuuden avulla*. Rovaniemi: Lapin yliopistopaino.
- Varto, J. (1992). *Laadullisen tutkimuksen metodologia*. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Vehviläinen, J. (2002). *Moniammatillinen nuorisotyö – Yksinäisten sankarien ajasta tiimityöhön*. Kauniainen: Humanistinen ammattikorkeakoulu.
- Vilkkä, H. (2017). *Tutki ja kehitä* (4. uudistettu painos.). Jyväskylä: PS-kustannus.
- Virtanen, P. (2005). *Houkutteleva työyhteisö*. Helsinki: Edita.
- Wiesenfeld, E. (1996). *The concept of "We": A community social psychology myth?* Journal of community psychology, 24 (4).